



## برنامج التواصل الحكومي امدني



دليل المتدربين

## الفهرس

	الموضوع
3	مقدمة عن المشروع
7	مفكرة التعلم
9	القيم المدنية
16	الاتجاهات الحديثة في التنمية و دور المواطن وقطاعات الدولة في احداث التنمية
45	تعريفات لبعض المصطلحات المدنية
53	قصة الاميرة والجسر
54	التغيير والمشاركة
63	أمثلة من دول مختلفة
85	البرنامج التدريبي عن مهارات التواصل والحوار وحل النزاع
103	تحليل القوى
117	مهارات التواصل
130	ماذا بعد

## عن المشروع

يسعى المشروع إلى الجمع بين ممثلي الوزارات الحكومية على المستوى المحلي والوطني وممثلي المجتمع المدني ومؤسسات التمويل المحلية و الدولية .

وسوف يشارك هؤلاء معا في مجموعة متنوعة من الأنشطة من أجل زيادة التعاون الفعال بين الكيانات وكسر الحواجز التي تحول دون النجاح في الجهود التي يبذلها جميع الشركاء في المجتمع.

و يسعى هذا المشروع إلى بناء قدرات الموظفين العاملين في مختلف الوزارات وبالتحديد وزارة التضامن الاجتماعي والمنظمات غير الحكومية حتى يتسنى لهم فهم أهداف وغايات كل منهم بشكل أفضل، وبالتالي تخفيف العبء على كل من هذه الجهات. ويمكن المشروع منظمات المجتمع المدني من أن تلعب دورا حيويا في توطيد النظام الديمقراطي، وهو أمر حاسم في ضوء التحول الحالي في مصر .

و من المعروف ان زيادة التعاون بين القطاع العام والمجتمع المدني تؤدي إلى زيادة فعالية التخطيط والسياسات وكفاءة أكثر وتكلفة أقل في تنفيذ المشروعات، مما يؤدي إلى تحسن عام لظروف العمل وبيئة التعاون بالنسبة للمجتمع.

## أنشطة المشروع:

أولا : شبكة التواصل :

### -الأنشطة :

- إنشاء شبكة تجمع بين الحكومة و المجتمع المدني وتحدد الآليات اللازمة لاستدامتها عن طريق اجتماعات منتظمة ويتم فيها مناقشة الملامح الرئيسية خارطة الطريق نحو تعاون أعمق بين الطرفين .
- تتولى الشبكة مناقشة أفكار مختلفة للأدلة المرجعية لتسهيل عمل المجتمع المدني .

### -المدخلات :

- مشاركة قادة من المجتمع المدني والحكومة والممولين

### -المخرجات :

- تكوين شبكة في جو من الثقة والتعاون بهدف متابعة أداء المشروع ووضع الملامح الأساسية لخارطة الطريق لاستدامة تعاون المجتمع المدني والحكومة ، والممولين ، وذلك لتمكين زيادة التعاون والشفافية والمساءلة بعد انتهاء البرامج.

## ثانيا : بناء القدرات :

• سوف يتم إعداد 60 على الأقل من ممثلي الموظفين الحكوميين كمدربين ، في سلسلة من ست حلقات عمل وسوف يقوم كل ممثل عن الموظفين الحكوميين المدربين "دعاة المدربين" بإجراء ثلاث دورات تدريبية في محافظات مصر من أجل نشر ثقافة المشاركة المدنية وتعزيز التعاون والشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني .

### -المدخلات :

• ويستهدف المشروع موظفين من إدارات المنظمات غير الحكومية من وزارات معنية مثل وزارة التربية والتعليم ، ووزارة التضامن الاجتماعي ، ووزارة الشباب ، وغيرهم .

### -المخرجات :

• تنفيذ 6 دورات إعداد مدربين تصل إلى 60 موظف حكومي "دعاة مدربين" .

• تنفيذ 180 دورة تدريبية تصل إلى 5400 موظف حكومي بواسطة "دعاة المدربين"

## ثالثا: منتديات حوارية :

### -الأنشطة :

• 12 منتدى حوارية يساعد على تهدئة الشكوك وبناء علاقات بين القطاع العام والمجتمع المدني ويكون على أساس قضايا تنموية محددة ويتم الاتفاق على دور القطاع الحكومي والغير حكومي والمؤسسات المانحة فيها .

### -المدخلات :

• مشاركة ممثلين عن المنظمات غير الحكومية والقطاع العام ووكالات التمويل المحلية/ الدولية ووسائل الإعلام وممثلي المجتمع المحلي

### -المخرجات :

ينتج عن كل منتدى تحليل منشور يتضمن اقتراحات بشأن السياسات والخطوات الموصى بها للأطراف الثلاث.

## خامسا : جلسات التخطيط :

### -الأنشطة :

•وضع خارطة طريق مستدامة للمجتمع المدني والحكومة والممولين ، وذلك لتمكين زيادة التعاون والشفافية والمساءلة بعد انتهاء البرنامج .

### -المدخلات :

•يشارك في الجلسات 8 ممثلين عن الحكومة و8 من المجتمع المدني و4 من الممولين .

### -المخرجات :

•تختتم الجلسات بمؤتمر يستمر يوما واحدا لتقديم خارطة طريق وعمل حوار مفتوح بين شركاء التنمية.

## سادسا: المطبوعات :

### -المخرجات :

•سلسلة من تحليلات المنتديات الحوارية (12 منتدى)

الدليل التدريبي للعاملين بوزارة التضامن الاجتماعي

•التقرير النهائي للبرنامج

•دليل مرجعي للموظفين الحكوميين

•أربعة أدلة مرجعية موجهة للمجتمع المدني

## الدليل التدريبي للعاملين بوزارة التضامن الاجتماعي.

### أولاً: المخرجات من الدليل:

يكون الدليل شامل مخرجات التالية:

1. المعارف والمفاهيم والمهارات الخاصة بالموضوعات المتعلقة بالاتصال والتواصل الفعال- مهارات التيسير والعرض مهارات حل النزاعات نظريات ومنهجيات التنمية الحديثة- -القوانين واللوائح المنظمة للعمل والمقارنة بين القانون الحالي 44 لسنة 2002 والمقترح بتعديل لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية " المسودة الحالية "التنظيم- والإدارة الحديثة.
2. تصميم وتنفيذ منهجية عمل للمتدربين لتملكهم مهارات وأدوات نقل الخبرات التدريبية لموظفين آخرين بتطبيق نظريتي " تعليم الكبار " و"تعليم الأقران." "
3. تصميم خطة تنفيذية قابلة للتطبيق البرنامج التدريبي ونقل خبرات البرنامج إلي مجموعة مستهدفة وقاعدة أعرض من الموظفين الحكوميين بالإدارات المستهدفة.

### ثانياً: المنهجية المطبقة:

رصد الوضع الحالي الخاص بتدريب العاملين بالوزارة.

- محتوى التدريبات التي حصلوا عليها سابقا وطريقة تنفيذها.
- مدى مناسبة محتوى البرنامج مع الأهداف المخصصة لها.
- نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات الخاصة بمحتوي البرنامج التدريبي السابق.
- قياس الزمن الخاص بالبرنامج ومدى تحقيق هذا الزمن لأهداف المشروع.
- مدى مناسبة آليات تطبيق الأدوات الفنية المستخدمة) مثل المقابلة المحاضرة الندوة المجموعات البؤرية ورش التدريب المكتبية التدريب علي رأس العمل أو الوظيفة تدريب المدربين لنقل الخبرات.... الخ) للمستهدفين من باقي العاملين بالإدارات المستهدفة
- قياس أثر البرنامج التدريبي على المستهدفين ونجاحه في نقل المعارف والمفاهيم الوظيفية ونقل المهارات وتبني سلوكيات جديدة في العمل والخبرات المضافة لباقي المستهدفين

## مفكرة التعلم

### يومييات مشارك

نوصيك بأن يكون لديك "مفكرة تعلم" على مدار ورش العمل الأربع. ستعد غالباً في اوقات خاصة بك و تحددها انت، ولكن ستتاح لك فرص من وقت لآخر في اثناء الورشة لاعداد هذه المفكرة. كلما زاد الوقت الذى تخصصه لهذه اليومييات وزاد الجهد الذى تبذله فى إعدادها كلما زاد تعمقك فى التعلم من البرنامج ومن ثم تحدد ماهى اكثر فائدة تحصل عليها منه.

" مفكرة التعلم" هى سجلك الخاص بك. لن يُطلب منك مشاركتها أى شخص آخر إذا لم توافق مسبقاً على ذلك. ستحتاج لإن تراجعها من حين لآخر باعتبارها خلفية تشارك فيها الآخرين و تعمقك فى عملية التعلم على مدار البرنامج.

### ماهى مفكرة التعلم

"مفكرة التعلم" أداة لدعم عملية التعلم لديك. إنها تشبه يومييات تدون بها ما تعلمته وتستخدمها لأنتقاط الملاحظات والأفكار والرؤى التى تحمل معانى خاصة ولها علاقة بك.

### ماهى قيمة مفكرة التعلم؟

أثناء ورشة العمل غالباً مايدون المشاركون بسرعة وإختصار ملاحظاتهم على مضمون مايقدمه الميسرون. هذه الملاحظات التى تدون فى اثناء الورشة لها أهميتها ، بيد أنها ليست مفكرة تعلم . إنها تخلو من ردود فعلك ورؤياك وافكارك عن فائده هذا المحتوى وإستخدامه فى حياتك وعملك.

تقدم مفكرة التعلم طريقة أو اسلوب يمكن لك عن طريقها أن تتبع ملاحظاتك وردود فعلك ومشاعرك ورؤياك والتطبيق الممكن لما تتعلمه. إنها وسيلة تستخدم لتعلم الكبار تعلماً فعالاً.

### كيف يمكن لك أن تكتب مفكرة تعليمية؟

هناك الكثير من الوسائل التى تمكنك من عمل مفكرة تعليمية ، وقد تحب تجربتها لتكتشف أقصى فائدة تحصل عليها منها. المهم هنا أنها تسجل أفكارك وردود فعلك عن خبراتك التعليمية ورؤياك عما هو حرى بك ان تتعلمه لتحدث التغيير فى اسلوب عملك ونمط حياتك. ركز على الأفكار وليس على الشكل مستخدماً حديث كل يوم.

## بعض الطرق لعمل مفكرة تعلم والأحتفاظ بها

❖ قد ترغب فى إعداد مفكرة تعلم ببساطة عن طريق الإجابة على اسئلة مثل:  
ماهى أكثر الأشياء التى أحصل عليها من خبراتى التعليمية؟

كيف لى أن أعمل او اعيش أو كلاهما معاً بإسلوب مختلف لتنفيذ ماتعلمته؟

### ❖ الكتابة الحرة

إبدأ بعبارة مثل " إن اكثر ما أدهشنى عن ما حدث فى هذا اليوم..." واكتب ل 5 دقائق بدون توقف أو حجب أفكارك. أنظر فيما بعد ما إذا ظهرت أفكار أو موضوعات.

### ❖ الحوادث الخطرة

متى تشعر انك اكثر مشاركة ؟ متى تشعر انك مستبعد؟

ماهو العمل الذى أضطلع به شخص ما وكان فى غاية العون والمساعدة؟

ماهو الشئ الذى كان محيراً او مربكاً؟

ما الذى أدهشك اكثر ؟ ( يمكن أن يكون شيئاً ما عن ردود فعلك الخاصة على ما حدث او على شيئاً ما قام به شخصاً ما او أى شئ اخر حدث لك).

إسئل "لماذا" كنوع من التأمل الأعمق

### ❖ سجل او مدونة التعلم

- تحديد قضايا تمثل أهمية لك

- ربط القضايا بحياتك الخاصة / او ممارساتك

- ضع قائمة بالاشياء التى تريد تعلم المزيد عنها

- حدد المناطق التى تقلقك أو التى تسبب لك حيرة وإرتباك

### ❖ قد تود تسطير خط تحت مركز او منتصف صفحتك .

ضع قائمة على احد جوانب الصفحة "أفكار ورؤى مفيدة لى"

وفى القائمة الأخرى " كيف يمكن تطبيق هذه الأفكار والرؤى".



## الصدق

أتمتع بالصدق في الفكر، أتمتع بالبراحة في  
الخطاب، وأشعر بأنني جدير بثقة الآخرين في  
سياق العمل.

## إبداء الاحترام

أعتر بالمقومات والخصائص التي تميز  
كل شخص، والإقرار بكافة الإسهامات،  
بل وحتى أصغرها.

## الشعور بالرضى

أستمتع بما تمنحه الحياة من هبات، مع الإيقان  
بأن كافة الاحتياجات سوف يتم الإيفاء بها، تماماً  
كما يتدفق المد والجزر.

## الشجاعة

بعد أن تمكنت من بلوغ الحقيقة، أبادر  
بالتمسك بها، دون أن أتعرض للإحباط أو  
اليأس نتيجة لما يتبع علي القيام به.

## المداداة والشفاء

يتسنى لي استرداد التوازن تدريجياً، وهو ما  
يقترن بمزيج من الصبر والسلام.

## سعة الحيلة

يتسنى لي استكشاف أساليب مختلفة  
بغرض إطلاق الطاقات الكامنة، مع  
تشجيع الآخرين بشأن الحلول التي يمكن  
العثور عليها.

## النزاهة والاستقامة

تعكس تصرفاتي وأفعالي القيم التي أعتز بها -  
أنا لا أبطن خلاف ما أظهر.

## السعادة

تنتابني مشاعر السعادة والغبطة تجاه  
الحياة وتجاه الرفقة والصحة الطيبة التي  
أنعم بها.

## نقاء القلب

أتمكن من التواصل مع الجزء الذي يتسم بالصفاء والنقاء داخل كياني، كما أتمكن من التواصل مع نقاء وصفاء الآخرين.

## الثبات

أتمتع بالحزم، والموثوقية، وقابلية الاعتماد، والصدق. لا أتعرض مطلقاً للخداع نتيجة للمكاسب المؤقتة.

## السلام

أنعم بهدوء عظيم، وهو ما يتيح الفرصة أمامي لرصد تدفق الأفكار والخواطر في ذهني، كما أنني أرحب بالسكون الداخلي.

## الثقة

إدراكاً مني بأن فترات الصعود والهبوط في الحياة إنما تنطوي على فرص كامنة، فإنني أعرب عن تقبلي للرحلة المتاحة أمامي.

## روح المغامرة

يعج كياني بعجائب وأسرار الحياة. وأبأدر بكامل إرادتي واختياري بتحدي الأفكار والصور القديمة.

## التواضع

أعتز بالآخرين، ولكن دون أن أسعى للاستحواذ على انتباههم. احترام الذات هو بمثابة الضوء الداخلي الذي ينيّر لي؛ ولست في حاجة إلى أي أمور إضافية.

## المحبة

لا أشرط أي أوضاع استثنائية أو خاصة – فمشاعر المحبة والود هي عطية أو هبة مجانية، تخلو من أي توقعات.

## الرحمة والرأفة

أهتم بكرامة كافة الكائنات، وهو أمر أشبه بعلاقة الأخ تجاه أخيه، وعلاقة الأم تجاه طفلها.

## الثقة بالذات

أتواصل مع الأحلام التي أطمح إلى تحقيقها، كما أؤدي استعدادي للعمل مع الواقع.

## الجمال

أكتشف الجمال داخلي ولدى الآخرين، جمال داخلي، جمال متميز وفريد.

## التسامح

أعتر بمبادئ الصدق والالتزام، وأتعاضى عن الماضي بهدوء، ودائماً ما أؤدي استعدادي لتمكين الآخرين من التغيير.

## الطابع العملي

لا أنساق إطلاقاً في محاولة لتحقيق أهداف مستحيلة، ودائماً ما أؤدي استعدادي للبحث عن حلول.

## التصميم

أتمتع برؤية أحادية الأفق، ولكن أتحدى بالمرونة، وأواصل التصرف على نحو يتسم بالمحبة، مع مواصلة السعي لبلوغ مقصدي وتحقيق الغرض الذي أسعى إليه.

## الطابع السحري

ببساطة، وعن طريق الإيقان بما هو مستحيل، أتمكن من تحويل الخسارة إلى منفعة أو فائدة، وتغيير الأمور العادية إلى أمور استثنائية وفريدة.

## الأمانة

أتمتع بالأمانة والصراحة، كما أتحدى باللباقة، وأحمل مشاعر حقيقية وصادقة، وأتسم بالحياد وعدم الانحياز في جميع تعاملاتي.

## السخاء

أتمتع بالسخاء والعطاء الفياض، وأساهم لصالح الآخرين دون أنانية – أشبه بقناة لتمرير أقصى مستويات الطاقة.

## النهوض بالمسؤولية

اكثرث وابالي بالنتائج، والتزم بالتعاون، واهتم بما هو لخيري وصالح.

## حس الدعابة

تبعث الأحداث المفاجئة والنتائج غير المتوقعة السرور والبهجة في نفسي، كما تُضفي السعادة على يومي.

## الحماسة

ابادر ببناء الأحلام والأفكار وأبث الحياة في المشروعات والمهام الموضوععة أمامي.

## التعاون

أتسم بالسخاء والعطاء، خاصة فيما يتعلق بتوظيف ما لدي من وقت وما أتمتع به من مواهب لتحقيق نتائج إيجابية.

## الاستقلالية

أكن مشاعر المحبة تجاه الآخرين، ولكن دون المغالاة في التشبث أو التعلق بالآخرين. أهتم بالآخرين، ولكن دون الاتكال عليهم. أحرص على الاحتفاظ بالأمر في نصائبها.

## التقدير

أبادر بالإشادة بالخطوات والأفعال التي تتم عن السخاء والعطاء، والنوايا الحسنة والصادقة، كما أنني على المواهب التي تتكشف.

## العذوبة

إدراكاً مني بأن هناك شيء صالح لأه تلقف في كافة الأمور التي اجتاز فيها، أتمكن من تخطي ظلال الحزن.

## التركيز

التزم بكل ما هو حقيقي وواقعي، أشعر بالأمان في ذاتي، كما أتسم بالانفتاح والصراحة.

## اللطف

أسير بتؤدة في الأرض، لأشاهد وأرصد  
الملاحظات، لأتفهم ما هو حولي، ودون فرض  
رؤيتي الخاصة.

## التحرر

لا التزم أو أتزمت تجاه طريقة تفكير  
بعينها. ومن خلال ما أشعر به من دعم  
داخلي، أتمكن من تخطي الحواجز  
والحدود.

## المرونة

لا تعتريني مشاعر الهم والقلق، وذلك على الرغم  
من أنني أهتم وأبالي بأمر الآخرين، تملأني  
مشاعر الغبطة والمسور، ولكن يتملكني الهدوء،  
أسم بالصلاية والمرونة، تماماً كما هو حال  
خشب الخيزران.

## الهدوء

أتمتع بالاتزان والثبات في غمرة  
الصعوبات والتعقيدات، وأشعر باليقين  
والثقة في أوقات الاضطراب.

## الصبر

أتيح الفرصة أمام ثمار أفعالي وجهودي لتتضح  
وفقاً لأوقاتها المحددة.

## القوة

أدعم وأزيد ذاتي وأشجع الآخرين عن  
طريق اتخاذ مبادرات وإبداء الالتزام.

## الحدس

أتمكن من إدراك الإيقاع الداخلي لمجريات  
الأمر والأحداث التي تحيط بي، وأتيح الفرصة  
أمام مشاعري وأحاسيس لتوجيه خطاي.

## الرعاية

أواظب على تقديم الدعم والتأييد، وأبادر  
بفتح المسارات والقنوات عن طريق  
الالتزام بالإخلاص والصدق، مع إتاحة  
الفرصة لدعم الآخرين.

## المرح

اتمتع بالجانب المشرق من الحياة وأطلع للمستقبل من منظور إيجابي.

## الكرامة

أشعر بالهدوء والسكينة في خضم التغيير، وتتناوبني مشاعر الكرامة والثقة مع الآخرين.

## الإيجابية

تؤدي الأفكار التي تجول في خاطري والأفعال التي أقدم على اتخاذها إلى تعزيز مشاعر الأمل والرجاء لدي. أكن أمنيات طيبة تجاه الجميع، وتجاه الطبيعة في مجملها.

## المحبة

لا أشرط أي أوضاع استثنائية أو خاصة – فمشاعر المحبة والود هي عطية أو هبة مجانية، تخلو من أي توقعات.

## النهوض بالمسؤولية

أكثرث وأبالي بالنتائج، والتزم بالتعاون، وأهتم بما هو لخيري وصالحي.

## الرحمة والرافة

أهتم بكرامة كافة الكائنات، وهو أمر أشبه بعلاقة الأخ تجاه أخيه، وعلاقة الأم تجاه طفلها.

## حس الدعابة

تبعث الأحداث المفاجئة والنتائج غير المتوقعة السرور والبهجة في نفسي، كما تُضفي السعادة على يومي.

## الجمال

أكتشف الجمال الداخلي ولدى الآخرين، جمال داخلي، جمال متميز وفريد.

## حس الدعابة

تبعث الأحداث المفاجئة والنتائج غير المتوقعة  
السرور والبهجة في نفسي، كما تُضفي السعادة  
على يومي.

## الطابع العملي

لا أنساق إطلاقاً في محاولة لتحقيق أهداف  
مستحيلة، ودائماً ما أبادي استعدادي للنبحث  
عن حلول.

## الإتجاهات الحديثة في التنمية.

### ودورالمواطن و قطاعات الدولة المختلفة

### في إحداث التنمية.

مفيد حليم خليل

رئيس مجلس أمناء مؤسسة المفيد للتنمية والتدريب

المنسق الإقليمي وعضو اللجنة الدولية لمنظمات المجتمع المدني باليونيسيف

استشاري تنمية وبناء قدرات مؤسسية.

## الهدف العام .

- بنهاية التدريب يتمكن المشاركون / ة من تصميم الخطط التنموية باستخدام الإتجاهات الحديثة في التنمية .
- إحداث التغيير الإيجابي المطلوب ، بمشاركة جميع مؤسسات الدولة وأفرادها والعمل علي إستدامة الموارد للأجيال القادمة.



## الأهداف الفرعية :

### بنهاية الورشة يتمكن المشاركون / ة من معرفة :

- ١- عناصر وخصائص وأهداف التنمية .
- ٢- نظريات التنمية و إرتباطها بكل المنهجيات الحديثة في العمل مع الناس لإحداث التغيير.
- ٣- كيفية تنفيذ آليات تفعيل الحق في التنمية على أساس علمي.
- ٤- مفهوم وفلسفة الجندر والعوامل التي أدت إلى الإهتمام به في التنمية .

٣

## الأهداف الفرعية:

- ٥- عناصر إستراتيجية منع التمييز بين الجنسين وكيفية تطبيقها على أساس علمي.
- ٦- الفئات المهمشة في المجتمع ويتبين أهداف واستراتيجيات المجتمعات في تحقيق مصالح الفئات المهمشة.
- ٧- أهداف وخطوات الإدارة بالنتائج والإدارة بالأهداف في التنمية.
- ٨- أهداف وخصائص التنمية المستدامة .
- ٩- متطلبات تحقيق التنمية البشرية كأساس للتنمية ، كذلك سمات وأهداف وأنماط المشاركة الشعبية.

٤

---

١٠ - معوقات تحقيق المشاركة الشعبية وإستراتيجيات تفعيلها لتحقيق أهداف التنمية.

١١ - المجتمع المدني و منظماته وأهميته ومجالات مشاركة في التنمية .

١٢ - المنهج العلمي في تتبع وتحليل بعض التجارب والخبرات العالمية والمحلية في التنمية و يستخلص بعض الدروس المستفادة من تلك والتجارب .

---

## نظام تقييم المشاركين:

يشترط لإجتياز المشارك / ة . الدورة أن ت / يكون مستوفياً نسبة حضور لا تقل عن ٧٥% من مجموع الساعات المخصصة للتدريب.

**إجمالي الدرجات ١٠٠ درجة توزع كالتالى:**

٥٠ درجة اختبار نهائى تحريرى « أستمارة بعدية» .

٣٠ درجة الحضور والتفاعل الايجابي داخل الورشة و مجموعات العمل .

٢٠ درجة رأي القائمين علي التدريب « المدرب والمنظمين» .

# موضوعات المقرر:

- الوحدة الأولى: التنمية الشاملة ( مفاهيم – خصائص – أهداف )
- الوحدة الثانية: نماذج ونظريات التنمية.
- الوحدة الثالثة: الحق في التنمية.
- الوحدة الرابعة: النوع الاجتماعي والتنمية.
- الوحدة الخامسة: التنمية ومصالح الفئات المهمشة.
- الوحدة السادسة: الإدارة بالنتائج وتحليل الفجوات لتعزيز عوائد التنمية.
- الوحدة السابعة: التنمية المستدامة.
- الوحدة الثامنة: تنمية الموارد البشرية.
- الوحدة التاسعة: دور المشاركة الشعبية ومنظمات المجتمع المدني في التنمية.
- الوحدة العاشرة: خبرات وتجارب متنوعة في التنمية.

٧

## الوحدة الأولى المحاضرة الأولى

### التنمية الشاملة

( مفاهيم – خصائص – أهداف )

٨

## أهداف الوحدة:

### بنهاية الوحدة يتمكن المشارك / ة من معرفة :

- بعض المفاهيم الخاصة بالنمو والتنمية والعلاقات بينهما.
- أسس ومبادئ وخصائص وأهداف التنمية .
- مشاركة المستهدفين في المشروعات التنموية .
- تطور منهجيات التنمية والعمل مع الناس لإحداث التغيير.
- خصائص وأهداف التنمية.

٩

## أولاً: تحديد مفاهيم النمو والتنمية.

### □ مفهوم النمو لغوياً يعني :

نمي بمعني زاد :

حيث أن نمو أي كمية يعني زياداتها.

والزيادة أما أنها طبيعية أي تلقائية أو مهدفة وبفعل من أرادها.

١٠

## تعريف التنمية.

□ عملية ديناميكية يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل علي نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلي الحالة الإيجابية.  
عن طريق إحداث بعض التغيرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة ، و التي تؤدي إلي زيادة و تحسين في مستوى معيشة الأفراد. بالتعاون و التنسيق بين مؤسسات المجتمع (الحكومي والمدني ، الرسمي و غير الرسمي )

**ما هي ؟ من هم المشاركون ؟ لماذا ؟ كيف ؟ لصالح من ؟**

11

## أسس ومبادئ التنمية المستدامة.

1. مشاركة المجتمع ، و خاصة الفئات المستفيدة و تحديد الأدوار .
2. المسؤولية المشتركة عن فشل أو نجاح الجهود التنموية .
3. تنمية و أستثمار الموارد البشرية و المالية لتحقيق الاستمرار بعد إنتهاء المشروع .
4. اللامركزية في اتخاذ القرارات بالشراكة مع المجتمع .
5. الاحترام المتبادل لتنوع الآراء و التوافق علي الأصلح .
6. التأثير الإيجابي طويل المدى للمجتمع .

12

## مشاركة المستهدفين فى دورة حياة المشروعات التنموية.



١٣

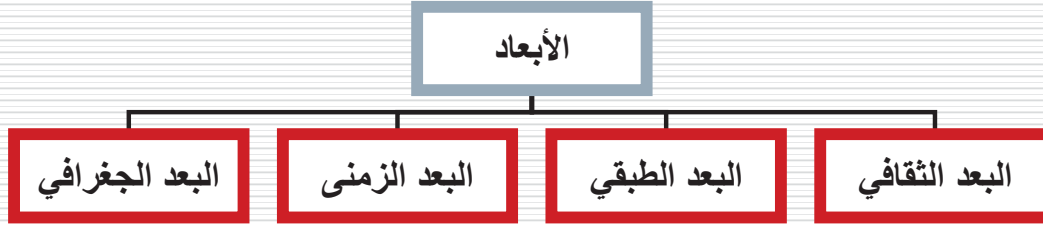
## تطور منهجيات التنمية.

١. البر و الإحسان .
٢. إنشاء مقار لتقديم الخدمة .
٣. تنفيذ المشروعات التنموية .
٤. الدعوة وكسب التأييد «المناصرة» .
٥. التنمية المرتكزة على الحق .

١٤

إعتبرات يمكن أن تحد أو تنشط من عملية النمو وتوسع من نطاقها

---



١٥

تابع أولاً: تحديد مفاهيم النمو والتنمية

---

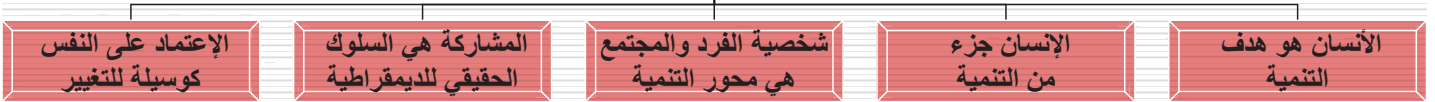
مفهوم التنمية الإجتماعية:

عمليات مخططة وموجهة لتوفير إحتياجات الإنسان من التعليم والصحة والمسكن المناسب لقدراته ، والأمن والتأمين الإجتماعي ، والترويج وتكافؤ الفرص في المشاركة والأنتفاع بالخدمات الإجتماعية لإحداث تغيير إجتماعي مقصود.

١٦

# الإعتبرات التي تقوم عليها فلسفة التنمية.

## الإعتبرات



١٧

## □ مفهوم التنمية الشاملة :

التنمية ذات النسق الجامع بين كلا من التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية في إطار متكامل وفق سياسة مرسومة ذات إستراتيجية معلنة لإشباع الإحتياجات ومواجهة المشكلات الفردية والجماعية والمجتمعية خلال فترة زمنية محددة.

### التنمية الشاملة

تستهدف إشباع الإحتياجات ومواجهة المشكلات الفردية والمجتمعية

عملية دينامية بين كل أنماط التنمية على كافة المستويات

١٨



## مفهوم التنمية الإقتصادية.

□ عمليات يمكن بموجبها أن يستثمر المجتمع موارده لتحقيق زيادة مضطردة في الدخل القومي، وفي متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي .  
ممثلاً في نصيبية من السلع والخدمات في فترة زمنية محددة.

١٩

## ثانياً : النمو والتنمية.

النمو تغير تلقائي لا أرادي يتم بفعل الطبيعة

النمو عبارة عن تطور بطئ وتحول تدريجي

تنجم عن النمو زيادة ثابتة أو مستمرة في جانب معين من جوانب الحياة

يغلب على النمو التغير الكمي أكثر من التغير الكيفي

يتميز التغير الناتج عن النمو بالتغيرات الهيكلية والوظيفية

يصعب قياس عائد النمو لعدم تحديد نقطة البداية وعدم توفير مقياس خاص بذلك

٢٠

## ثالثاً : العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإجتماعية.

١- وجهات النظر في العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإجتماعية

### وجهتي نظر

وجهة نظر الإجتماعيون

وجهة نظر الإقتصاديون

٢١

## ركائز وأسس تحقيق التنمية الشاملة.



٢٢

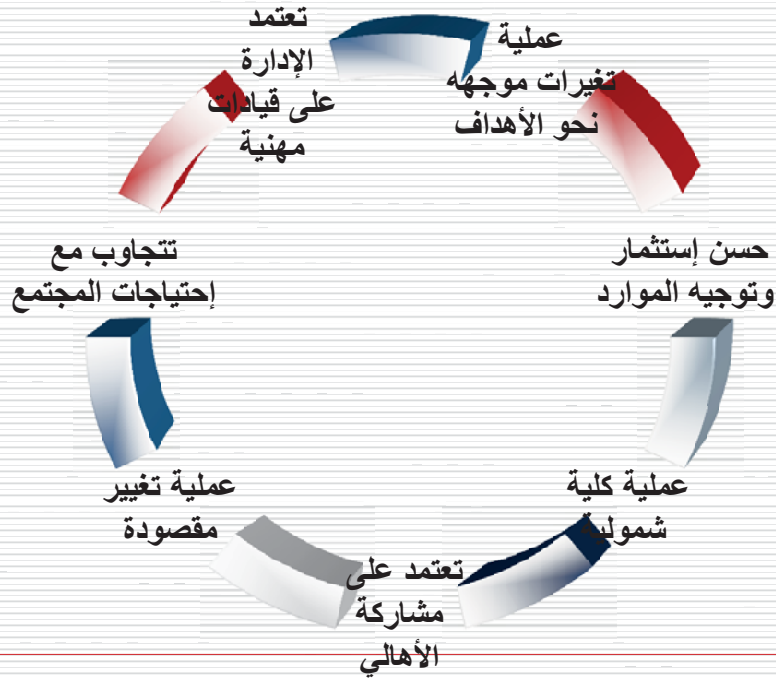
## ■ مبررات الالتقاء بين التنمية الاقتصادية والإجتماعية



## ■ عناصر التنمية الشاملة



## رابعاً : خصائص التنمية.



٢٥

## خامساً: أهداف التنمية.

- ١- تقديم الخدمات المناسبة لجميع سكان المجتمع لتحسين نوعية الحياة.
- ٢- استثمار الموارد الطبيعية بشكل يحقق الإستدامة والعدالة الإجتماعية.
- ٣- تحقيق المشاركة الشعبية بين منظمات المجتمع المدني مع المنظمات الحكومية لتحسين المعيشة.
- ٤- تحقيق تغيرات مقصودة عن طريق الإستفادة بالطاقات والأماكن المختلفة «التنمية البشرية – استثمار الموارد- تسويق الخدمات».
- ٥- تحقيق العدالة والمساواة بين سكان المجتمع.
- ٦- إحداث تغيير في البناء الإجتماعي للمجتمع ووظائفه بهدف تحسين أحواله.
- الترابط والتشبيك بين مؤسسات المجتمع لإحداث الأثر الإجتماعي والصحي والبيئي والثقافي والتكنولوجي المطلوب.

٢٦

## المحاضرة الثانية

### نماذج ونظريات التنمية.

٢٧

### هدف المحاضرة :

بنهاية المحاضرة يتمكن المشاركون/ة من معرفة :

- بعض المفاهيم الخاصة بالنمو والتنمية والعلاقات بينهما.
- عناصر وخصائص وأهداف التنمية .

٢٨

## ثانياً: المداخل النظرية في تفسير عملية التنمية



٢٩

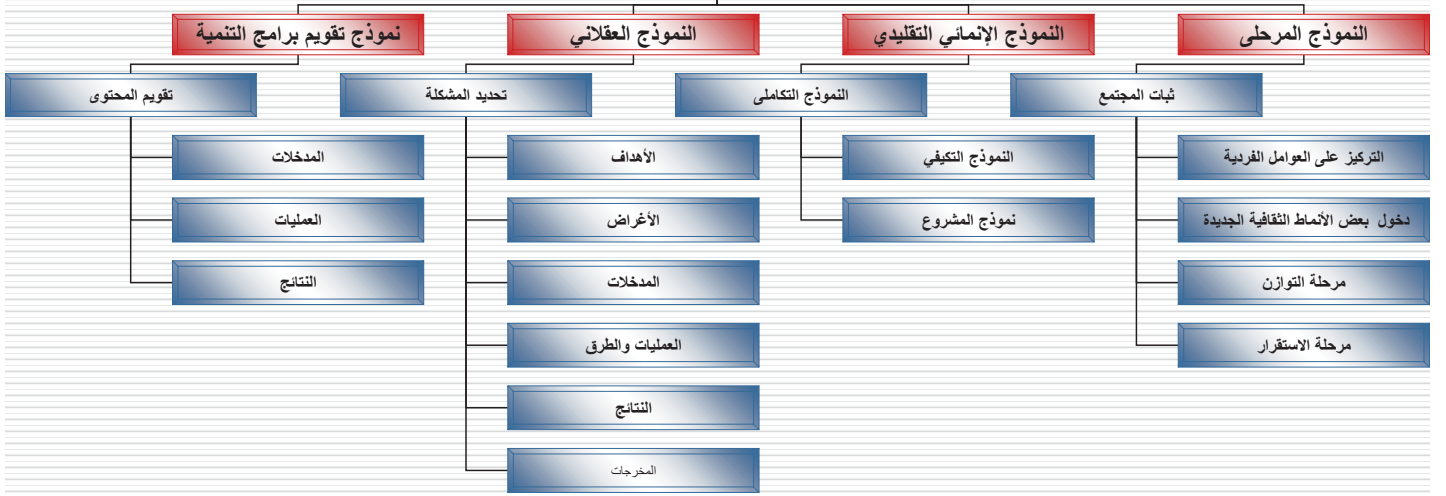
## أولاً : نماذج التنمية

### ١- تعريف نموذج التنمية:

هو مجموعة المفاهيم الأساسية التي تستخدم لتوجيه أنشطة التدخل لتحقيق الأهداف التنموية.

٣٠

## ٢- بعض نماذج التنمية



٣١

## ثالثاً: نظريات التنمية

### □ تعريف نظريات التنمية :

هي إعادة رؤية وتنقيح للمعرفة السابقة في الإطار العام للقضايا المتنوعة والمعارف الجزئية بوصفها الأطر التفسيرية واسعة النطاق وهو ما يعرف بمستوى النظريات الكبرى في التنمية.

٣٢

## ٢- النظريات المفسرة للتنمية



٣٣

## أهداف الوحدة:

بنهاية الوحدة ي/ تكون المشارك/ ة قادر على أن:

- توضيح المبادئ والمواد المتعلقة بإعلان الحق في التنمية .
- يتتبع كيفية تنفيذ آليات تحقيق الحق في التنمية على أساس علمي.

٣٤



## المحاضرة الثالثة

### الحق في التنمية

٣٥

## أولاً: حقوق الإنسان والتنمية البشرية في المواثيق الدولية

- لقد كان إعلان الحق في التنمية المؤرخ في ٤ ديسمبر ١٩٨٦ تجسيدا واضحا للعلاقة الوثيقة بين التنمية البشرية وحقوق الإنسان فقد جاء به.
- أن التنمية عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسين المستمر لرفاهة السكان بأسرهم والافراد جميعهم على أساس مشاركتهم .

٣٦

## ثانياً: تعريف الحق في التنمية ( المقاربة الحقوقية )

□ هو إدماج المعايير الحقوقية في الأنشطة التنموية وهذا يعني النظر الى موضوعات التنمية من زاوية حقوقية وتحليل المشروعات التنموية من نفس الزاوية والنظر إلى الناس على أنهم أصحاب حقوق وفاعلية في الموقف الإنمائي.

٣٧

## ثالثاً: نص إعلان الحق في التنمية

□ أعتد ونشر بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة ٤١ / ١٢٨ المؤرخ في الأول / ديسمبر ١٩٨٦ ونص الإعلان على (١٠) مواد .

ملخص المواد.

- ١- الحق في التنمية حق الإنسان غير قابل للتصرف.
- ٢- الإنسان هو الموضوع الرئيسي للتنمية.
- ٣- تتحمل الدولة المسؤولية الرئيسية عن تهيئة الأوضاع الوطنية والدولية المواتية لإعمال الحق في التنمية.
- ٤- من واجب الدولة أن تتخذ خطوات لوضع سياسات إنمائية دولية .

٣٨

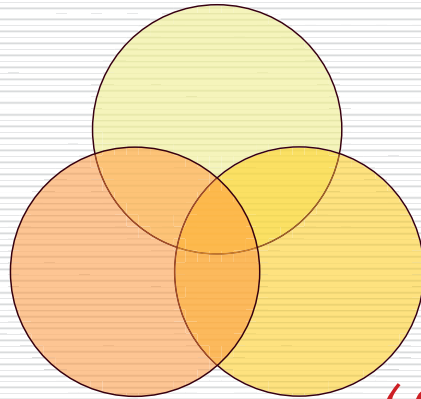
## تابع نص إعلان الحق في التنمية

- ٥- تتخذ الدولة خطوات حازمة للقضاء على الإنتهاكات .
- ٦- ينبغي لجميع الدول أن تتعاون بغية تعزيز وتشجيع إحترام جميع حقوق الإنسان.
- ٧- ينبغي لجميع الدول أن تشجع إقامة وصيانته وتعزيز السلم والأمن الدوليين.
- ٨- ينبغي للدول أن تتخذ جميع التدابير لإعمال الحق في التنمية .
- ٩- جميع جوانب الحق في التنمية المبينة في هذا الإعلان متلاحمة ومتراصة .
- ١٠- ينبغي اتخاذ خطوات لضمان ممارسة الحق في التنمية ممارسة كاملة .

٣٩

## رابعاً: تصنيف الحق في التنمية ضمن حقوق الإنسان

### الجيل الأول

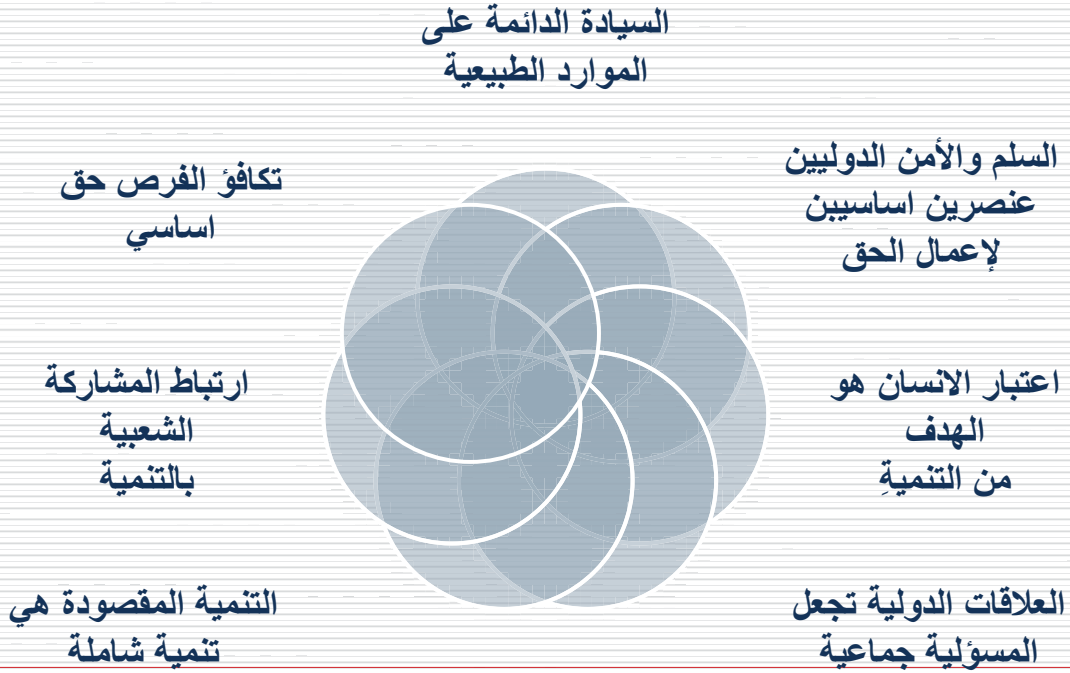


الجيل الثالث

الجيل الثاني

٤٠

## خامساً: المبادئ التي يتضمنها إعلان الحق في التنمية



٤١

## سادساً: الآثار المترتبة على إعلان وتنفيذ الحق في التنمية

- ١- ان تحقيق الرفاهية كهدف لأي جهود تنموية سريعة التحقيق في ظل إحترام كرامة الإنسان.
- ٢- ضمان القضاء على مختلف الانتهاكات الصارخة لحقوق الإنسان.
- ٣- الإنسان هو الموضوع الرئيسي لعملية التنمية.
- ٤- تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع مع توجيه دعم خاص للفئات الأكثر حرماناً.
- ٥- تحمل جميع أفراد المجتمع مسؤوليتهم عن تنمية مجتمعهم.

٤٢

## سابعاً: آليات تحقيق الحق في التنمية

يمكن من خلال الآليات التالية تحقيق الحق في التنمية وهي:

- ١- توفير المجتمع الحماية والدعم للفئات الأكثر حرماناً في المجتمع.
- ٢- إشراك الإنسان إشرافاً فاعلاً وديمقراطياً في كل مراحل التنمية.
- ٣- تعتبر تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين الحد الأدنى الذي يجب على الحكومات تلبيةه فوراً.
- ٤- يشمل الحق في التنمية الإجراءات القانونية والإدارية والتخطيط وما إلى ذلك.

٤٣

## آليات إعمال الحق في التنمية.

- ٥- توفير الحماية القانونية للحق في التنمية وتحديد مشاركة المواطنين بطريقة ديمقراطية .
- ٦- أن تكون التنمية شاملة منطلقاً من واقع المجتمع.
- ٧- أن تشمل التنمية كافة مناطق المجتمع خاصة المناطق المحرومة.
- ٨- أن تكون جهود التنمية وخططها ابداعية وخلاقة .
- ٩- أن يكون تخطيط التنمية قائماً على أساس علمي.

٤٤

# الوحدة الرابعة.

---

## المحاضرة الرابعة

### النوع الإجتماعي والتنمية.

---

٤٥

---

### أهداف الوحدة:

بنهاية الوحدة يكون المشاركون / قادرون على أن:

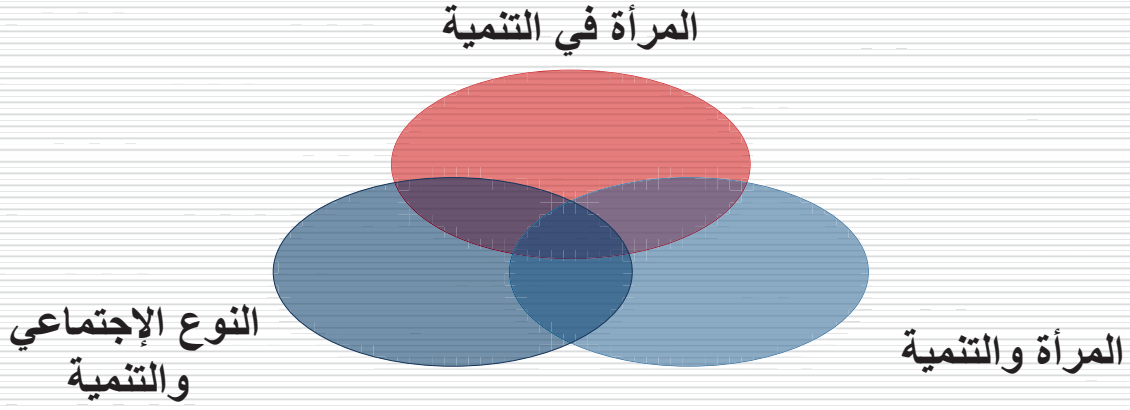
- يوضح مفهوم وفلسفة الجندر والعوامل التي أدت إلى الإهتمام به في التنمية .
- يطبق على أساس علمي عناصر إستراتيجية منع التمييز بين الجنسين .

---

٤٦

## التنمية والمرأة:

□ تقترح أدبيات التنمية العالمية ثلاث محاور لدراسة موضوع التنمية والمرأة:



٤٧

## أولاً: تعريف الجندر

□ يعني معالجة المساواة بين الجنسين وعدم وجود تمييز على أساس الجنس في توفير الفرص وتخصيص الموارد والمنافع أو في الحصول على خدمات.

٤٨

## ثانياً العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالنوع الاجتماعي والتنمية

- ١- الامركزية والتي أسهمت في منح النساء مكانة دستورية.
- ٢- لانتمية بتجاهل جهود المرأة.
- ٣- أن العمالة النسائية جزء من أي نسق اقتصادي حديث.
- ٤- الاهتمام بمشاركة المرأة في عمليات التنمية أصبح قضية جوهرية في اغلب الدول.
- ٥- ما أكدت عليه المتغيرات العالمية من ظهور العديد من المفاهيم مثل : حقوق الانسان وحق المشاركة في تنمية المجتمع ، تمكين المرأة ، العدالة في توزيع الخدمات.

٤٩

## ثالثاً: فلسفة النوع الاجتماعي

**تستند تلك الفلسفة على عدة مسلمات هي :**

- المسلمة الأولى : أن الأدوار المنوطة بالرجل والمرأة من صنع المجتمع وثقافته وأفكاره السائدة.
- المسلمة الثانية : علاقات النوع الاجتماعي من خلال مؤسسات مثل الأسرة محددة اجتماعياً وثقافياً وقابلة للتغيير عبر الزمن.
- المسلمة الثالثة: بما أن كل ما سبق مصطنع فإنه يمكن تغييره بل والغاءه.

٥٠



## فلسفة النوع الاجتماعي :

- المسلمة الرابعة: يمكن احداث التغيير عن طريق وضع السياسات الكفيلة بتحقيق ذلك .
- المسلمة الخامسة: ضرورة التزام المجتمعات بتحقيق المساواة في الحقوق كما تنص عليه الاديان والاتفاقات العربية والدولية .
- المسلمة السادسة: من مقتضيات العدل الاجتماعي ان تعطى المرأة فرصة متساوية مع الرجل في تحمل مسئوليات التنمية والاستفادة من نتائجها ، مما يسهم في الاستفادة من كافة الموارد البشرية .

٥١

## رابعاً: فجوات النوع الاجتماعي

- تتعدد مستويات فجوة النوع الاجتماعي لتشمل واحدة أو أكثر من تلك المظاهر والمستويات حسب طبيعة وضع المرأة في كل مجتمع ، ومن هذه المظاهر:
- ١- عدم توفر الاحتياجات الرئيسية للمرأة مقارنة بالرجل.
  - ٢- عدم المساواة بين المرأة والرجل في الحصول على الموارد.
  - ٣- انتشار العادات و التقاليد والمفاهيم الخاطئة التي تميز بين المرأة والرجل.
  - ٤- عدم إتاحة الفرصة للمرأة للمشاركة في اتخاذ القرار.
  - ٥- عدم إتاحة الفرص المتساوية للمرأة مع الرجل في التصرف في الموارد.

٥٢

## خامساً: تعريف التمييز القائم علي النوع الاجتماعي.

□ هو تمييز يمنع المرأة من بعض حقوقها في إطار عدم المساواة بينها وبين الرجل مما يعرقل الانتاجية والتقدم والتنمية في المجتمع.

٥٣

## سادساً: أسباب استمرار التمييز القائم على النوع الاجتماعي

- ١- بعض الأعراف الاجتماعية والعادات والحقوق والقوانين.
- ٢- تبلغ بعض المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية صراحة أو ضمناً بالدور المناسب لكل جنس .
- ٣- تلعب بعض الأسر دور أساسي في تشكيل العلاقة بين الجنسين منذ بواكير حياة الطفل وتنتقل من جيل لآخر.
- ٤- النظام الاقتصادي في أغلب المجتمعات يعطي فرص أفضل للرجال.
- ٥- أن السياسات التنموية التي تبدو محايدة للجنسين قد يكون لها نتائج مختلفة حيث لاتستطيع المرأة الاستفادة من نفس الفرص الاقتصادية لمواجهة الاخطار أو الصدمات الاقتصادية .

٥٤

## سابعاً: استراتيجية لمنع التمييز بين الجنسين

### □ تعرف الاستراتيجية بانها:

الاطار العام الذي يوجه المجتمع نحو تحقيق أهدافه الاستراتيجية ونقله الى صورة أفضل ، وتتبع الاستراتيجية من السياسة العامة للمجتمع وايدولوجيته وتعبّر عن آماله وأهدافه.

٥٥

### □ العناصر التي تتضمنها الاستراتيجية:

- ١- إصلاح المؤسسات لوضع حقوق وفرص متساوية للرجال والنساء.
- ٢- رعاية التنمية الاقتصادية لتقوية الحوافز لمزيد من المساواة في الموارد والمشاركة.
- ٣- اتخاذ إجراءات سياسية نشطة لتعديل التباين بين الجنسين في السيطرة على الموارد والمشاركة السياسية.
- ٤- الاهتمام بتمكين وتنمية المرأة.

٥٦

---

## مفيد حليم خليل

استشاري تنمية وتدريب وبناء قدرات مؤسسية

مع الشكر

## المواطنة الفعالة:

تعني الإنخراط والإندماج النشط للمواطنين والمنظمات في التعليم المدني، والدعوة والفعل المدني، للدفاع عن حقوق المواطنين، ونشر القيم والممارسات المدنية، وحُكم القانون وقدر أكبر من مشاركة المواطنين وتأثيرهم في الحكم (الحوكمة )، بما في ذلك صنع السياسات والقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وقد ينخرط كل الأفراد، والروابط، ومؤسسات الأعمال، والمؤسسات العامة – بوصفهم "مواطنين نشطين" في السعي من أجل تحقيق هذه الأهداف المدنية والاحتياجات ذات الأولوية.

## مواطنة الأعمال:

"المسئولية الاجتماعية للشركات" أي أن الأعمال ، مفهوم "مواطنة الأعمال" فهو يلائم كل أنواع الأعمال، بما فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة. فالأعمال (أو الشركات) هم مواطنون لهم حقوق وعليهم واجبات المواطنة

## قطاع الأعمال:

الشركات والمنظمات من كل من القطاع الخاص الهادف للربح، ومن القطاع العام (المملوك للدولة) .

## المواطنون:

هم الأشخاص الذين \_ بوصفهم أعضاء في الدولة \_ يملكون حقوق وامتيازات المشاركة السياسية، وهم يستحقون الحماية الكاملة لممارسة هذه الحقوق، وتحمل المسؤوليات والواجبات المدنية لعضوية هذه الدولة، والعمل من أجل تحسين مجتمعهم من خلال المشاركة والعمل التطوعي، والعمل من أجل تحسين حياة كل المواطنين وتعزيز الصالح العام. وتعتبر المساواة بين الرجال والنساء مبدأً رئيسياً في تعريفنا "للمواطن".

## المجال المدني:

يشير إلى حاصل جمع كل الفرص، والأحداث، والمبادرات، والبرامج والعلاقات) بما فيها الشراكات المدنية (للأفراد، والجماعات، والمنظمات، والشركات، والمؤسسات العامة) بما فيها الإعلام والجامعات )، والحكومة - للانخراط في المواطنة الفعالة، والدعوة إلى التغيير الاجتماعي أو في صنع السياسات والقرارات الداعمة للحكم الرشيد والمسئولية المدنية والصالح العام. ويشير المصطلح أحياناً إلى "الفضاء المدني" أو الحلبة المدنية

## الارتباط المدني :

الارتباط المدني مصطلح واسع يشير إلى كل الأنشطة المتعلقة بالمواطنين، أو الواجبات المدنية، أو المواطنة، أو الشئون المجتمعية، أو الحياة العامة. والارتباط المدني هو بداية المشاركة الطوعية لأي مواطن، أو منظمة، أو شركة، أو مؤسسة حكومية أو عامة في الحياة المدنية، وهو يسبق عموماً "المواطنة الفعالة". والارتباط المدني المسئول هو المشاركة الشرعية والمحترمة للمواطنين في حكمهم (هم، في الإدارة والخدمات العامة. و يتعلم المواطنون من خلال الارتباط المدني -بل ويبدأون في إظهار- القيم والاتجاهات والمعارف والوعي المدني، والممارسات التعاونية للمشاركة الفعالة وذات المغزى في حكم ديمقراطي.

## الشراكات المدنية:

هي المبادرات التعاقدية المساندة للمواطنة الفعالة والمسئولية المدنية والحكم الرشيد، التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني جنباً إلى جنب المؤسسات العامة) بما فيها الدولة و / أو شركات الأعمال. والشراكات المدنية قد تكون قصيرة المدى وقاصرة على تنفيذ مشروع بعينه، أو قد تكون شراكات مؤسسية وطويلة الأمد.

## المسئولية المدنية:

هي المسئولية الأخلاقية) المعنوية (لكل المواطنين - أفراداً كانوا أو جماعات، أو منظمات، أو روابط، أو مؤسسات - بأن يشاركوا بفاعلية في تعليم ونشر وتقوية واحترام وحماية الاتجاهات والسياسات والسلوكيات والممارسات - في المجالين العام والخاص - التي تعبر أفضل تعبير عن القيم المدنية) كل من القيم العالمية وتلك الخاصة بمجتمعاتهم (والحكم الرشيد، وكشف الفساد وغيره من العلل المجتمعية، وتأكيد الحقوق الأساسية، والرفاهية والعدالة والكرامة والقيمة لكل المواطنين.

## القيم المدنية:

تلك المنظومة الفرعية من القيم الثقافية والمبادئ الأخلاقية ذات الصلة بحقوق ومسئوليات وممارسات المواطنة، وانخراط الدولة والمواطن مع المواطنين الآخرين والدول الأخرى. والأمثلة على القيم المدنية الشخصية والمؤسسية تشمل: الأمانة، والتراحم، والاحترام، والثقة، والمسئولية والشجاعة. ويورد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان: الحرية، والكرامة، والتسامح، والسلام، على أنها القيم المدنية الأساسية، وسوف تقوم إستراتيجية المواطنة الفعالة باختيار وتحديد أولويات القيم الأساسية التي ستعمل الإستراتيجية على نشرها.

## المجتمع المدني:

يتكون من المنظمات الخاصة والمستقلة وغير الهادفة للربح – بما فيها الروابط الرسمية والجماعات والحركات غير الرسمية البازغة، بالإضافة إلى الشبكات والتحالفات والمنتديات التي تكونها هذه الجماعات والمؤسسات والروابط – الملتزمة بالتغيير الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي، وذلك عن طريق الترويج للقيم المدنية وحقوق الإنسان والمسئولية المدنية والمواطنة الفعالة والدعوة من أجل تحقيق الصالح العام، والمشاركة الفعالة لكل المواطنين، وخصوصاً الفقراء والمهمشين، في الحكم الرشيد.

## منظمات المجتمع المدني :

تتكون من كل الروابط الخاصة المستقلة، غير الهادفة للربح، والملتزمة بالدعوة العامة إلى الصالح العام والدفاع عنه، والترويج للقيم المدنية والمسئولية المدنية والمواطنة الفعالة. وذلك بغض النظر عن الخدمات أو الأنشطة أو المهام الأخرى للمنظمة. ومنظمات المجتمع المدني قد تكون مؤسسات رسمية مسجلة أو تجمعات غير رسمية ناشئة، أو مواطنين منخرطين معاً في عمل مدني.

## الحكم الرشيد:

من العمليات العامة لصنع القرار وتنفيذ تلك القرارات(، والتي من خلالها يجري إعلام المواطنين والاتصال بهم والاستجابة لهم، وإدارة ومراقبة الموارد العامة، وضمان حماية حقوق الإنسان، وذلك وفقاً للمبادئ الكبرى التالية: المشاركة، وحُكم القانون، والشفافية، والاستجابة، وتعزيز التوافق والتراضي، والإنصاف، واستيعاب (إشراك) كافة الأطراف والجماعات، والقابلية للمحاسبة، والفاعلية، والكفاءة.

## الفقر والفقراء:

و حالة من استبعاد وتهميش وحرمان مواطنين من حقوقهم الأساسية سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو المدنية أو الثقافية أو السياسية. ومقاييس الفقر ليست اقتصادية فقط، كما أن الفقراء ليسوا مجرد أسر وأشخاص ذوي دخول منخفضة. ويقاس أيضاً بنقص أو غياب المعلومات وفرص الوصول إليها، وبتناقص قدرة المواطنين على المشاركة في المؤسسات وفي إدارة شئون مجتمعهم.

## المؤسسات العامة :

هي تلك المؤسسات غير التجارية التي تُنشأ وتدار بواسطة الدولة والحكومة (الإدارة) المحلية لكي تخدم المصلحة العامة. وهي تشمل الإعلام، والمدارس والجامعات، والمعاهد، والمستشفيات والمراكز الطبية، وغير ذلك من مؤسسات الرفاه الاجتماعي.



1. .... :

تعني الإنخراط والاندماج النشط للمواطنين والمنظمات في التعليم المدني، والدعوة والفعل المدني، للدفاع عن حقوق المواطنين، ونشر القيم والممارسات المدنية، وحُكم القانون وقدر أكبر من مشاركة المواطنين وتأثيرهم في الحكم (الحوكمة )، بما في ذلك صنع السياسات والقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وقد ينخرط كل الأفراد، والروابط، ومؤسسات الأعمال، والمؤسسات العامة – بوصفهم "مواطنين نشطين" في السعي من أجل تحقيق هذه الأهداف المدنية والاحتياجات ذات الأولوية.

2. .... :

"المسؤولية الاجتماعية للشركات" أي أن الأعمال ، مفهوم "مواطنة الأعمال" فهو يلائم كل أنواع الأعمال، بما فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة. فالأعمال (أو الشركات) هم مواطنون لهم حقوق وعليهم واجبات المواطنة

3. .... :

الشركات والمنظمات من كل من القطاع الخاص الهادف للربح، ومن القطاع العام (المملوك للدولة) .

4. .... :

هم الأشخاص الذين \_ بوصفهم أعضاء في الدولة \_ يملكون حقوق وامتيازات المشاركة السياسية، وهم يستحقون الحماية الكاملة لممارسة هذه الحقوق، وتحمل المسؤوليات والواجبات المدنية لعضوية هذه الدولة، والعمل من أجل تحسين مجتمعهم من خلال المشاركة والعمل التطوعي، والعمل من أجل تحسين حياة كل المواطنين وتعزيز الصالح العام. وتعتبر المساواة بين الرجال والنساء مبدأً رئيسياً في تعريفنا "للمواطن".

5. .... :

يشير إلى حاصل جمع كل الفرص، والأحداث، والمبادرات، والبرامج والعلاقات) بما فيها الشراكات المدنية (للأفراد، والجماعات، والمنظمات، والشركات، والمؤسسات العامة) بما فيها الإعلام والجامعات )، والحكومة - للانخراط في المواطنة الفعالة، والدعوة إلى التغيير الاجتماعي أو في صنع السياسات والقرارات الداعمة للحكم الرشيد والمسؤولية المدنية والصالح العام. ويشير المصطلح أحياناً إلى "الفضاء المدني" أو الحلبة المدنية

الارتباط المدني مصطلح واسع يشير إلى كل الأنشطة المتعلقة بالمواطنين، أو الواجبات المدنية، أو المواطنة، أو الشؤون المجتمعية، أو الحياة العامة. والارتباط المدني هو بداية المشاركة الطوعية لأي مواطن، أو منظمة، أو شركة، أو مؤسسة حكومية أو عامة في الحياة المدنية، وهو يسبق عموماً "المواطنة الفعالة". والارتباط المدني المسئول هو المشاركة الشرعية والمحترمة للمواطنين في حكمهم (حوكمتهم) (هم، في الإدارة والخدمات العامة. و يتعلم المواطنون من خلال الارتباط المدني -بل ويبدأون في إظهار- القيم والاتجاهات والمعارف والوعي المدني، والممارسات التعاونية للمشاركة الفعالة وذات المغزى في حكم ديمقراطي.

هي المبادرات التعاقدية المساندة للمواطنة الفعالة والمسئولية المدنية والحكم الرشيد، التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني جنباً إلى جنب المؤسسات العامة) بما فيها الدولة و / أو شركات الأعمال. والشراكات المدنية قد تكون قصيرة المدى وقاصرة على تنفيذ مشروع بعينه، أو قد تكون شراكات مؤسسية وطويلة الأمد.

هي المسئولية الأخلاقية (المعنوية) لكل المواطنين - أفراداً كانوا أو جماعات، أو منظمات، أو روابط، أو مؤسسات - بأن يشاركوا بفاعلية في تعليم ونشر وتقوية واحترام وحماية الاتجاهات والسياسات والسلوكيات والممارسات - في المجالين العام والخاص - التي تعبر أفضل تعبير عن القيم المدنية) كل من القيم العالمية وتلك الخاصة بمجتمعاتهم (والحكم الرشيد، وكشف الفساد وغيره من العلل المجتمعية، وتأكيد الحقوق الأساسية، والرفاهية والعدالة والكرامة والقيمة لكل المواطنين.

تلك المنظومة الفرعية من القيم الثقافية والمبادئ الأخلاقية ذات الصلة بحقوق ومسئوليات وممارسات المواطنة، وانخراط الدولة والمواطن مع المواطنين الآخرين والدول الأخرى. والأمثلة على القيم المدنية الشخصية والمؤسسية تشمل: الأمانة، والتراحم، والاحترام، والثقة، والمسئولية والشجاعة. ويورد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان: الحرية، والكرامة، والتسامح، والسلام، على أنها القيم المدنية الأساسية، وسوف تقوم إستراتيجية المواطنة الفعالة باختيار وتحديد أولويات القيم الأساسية التي ستعمل الإستراتيجية على نشرها.

10. .... :

يتكون من المنظمات الخاصة والمستقلة وغير الهادفة للربح - بما فيها الروابط الرسمية والجماعات والحركات غير الرسمية البازغة، بالإضافة إلى الشبكات والتحالفات والمنتديات التي تكونها هذه الجماعات والمؤسسات والروابط - الملتزمة بالتغيير الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي، وذلك عن طريق الترويج للقيم المدنية وحقوق الإنسان والمسئولية المدنية والمواطنة الفعالة والدعوة من أجل تحقيق الصالح العام، والمشاركة الفعالة لكل المواطنين، وخصوصاً الفقراء والمهمشين، في الحكم الرشيد.

11. .... :

تتكون من كل الروابط الخاصة المستقلة، غير الهادفة للربح، والملتزمة بالدعوة العامة إلى الصالح العام والدفاع عنه، والترويج للقيم المدنية والمسئولية المدنية والمواطنة الفعالة- وذلك بغض النظر عن الخدمات أو الأنشطة أو المهام الأخرى للمنظمة.

ومنظمات المجتمع المدني قد تكون مؤسسات رسمية مسجلة أو تجمعات غير رسمية ناشئة، أو مواطنين منخرطين معاً في عمل مدني.

12. .... :

من العمليات العامة لصنع القرار وتنفيذ تلك القرارات، والتي من خلالها يجري إعلام المواطنين والاتصال بهم والاستجابة لهم، وإدارة ومراقبة الموارد العامة، وضمان حماية حقوق الإنسان، وذلك وفقاً للمبادئ الكبرى التالية: المشاركة، وحكم القانون، والشفافية، والاستجابة، وتعزيز التوافق والتراضي، والإنصاف، واستيعاب (إشراك) كافة الأطراف والجماعات، والقابلية للمحاسبة، والفاعلية، والكفاءة.

13. .... :

حالة من استبعاد وتهميش وحرمان مواطنين من حقوقهم الأساسية سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو المدنية أو الثقافية أو السياسية. ومقاييس الفقر ليست اقتصادية فقط، كما أن الفقراء ليسوا مجرد أسر وأشخاص ذوي دخول منخفضة. ويقاس أيضاً بنقص أو غياب المعلومات وفرص الوصول إليها، وبتناقص قدرة المواطنين على المشاركة في المؤسسات وفي إدارة شئون مجتمعهم.

14. .... :

هي تلك المؤسسات غير التجارية التي تُنشأ وتدار بواسطة الدولة والحكومة (الإدارة) المحلية لكي تخدم المصلحة العامة. وهي تشمل الإعلام، والمدارس والجامعات، والمعاهد، والمستشفيات والمراكز الطبية، وغير ذلك من مؤسسات الرفاه الاجتماعي.

- أ- المجتمع المدني
- ب- المواطنون
- ج- المواطنة الفعالة
- د- مواطنة الأعمال
- هـ- الارتباط المدني
- و- المسؤولية المدنية
- ز- الفقر والفقراء
- ح- المؤسسات العامة
- ط- القيم المدنية
- ي- المجال المدني
- ك- منظمات المجتمع المدني
- ل- قطاع الأعمال
- م- الحكم الرشيد
- ن- الشركات المدنية

## الأميرة والجسر

كان يا ما كان، ليس في قديم الزمان، كان يعيش في مدينة بعيدة من هنا ملك كان معروف بقهره الشديد وغنايه الفاحش ولكنه كان شديد الوحدة. وبحسب تقاليد الملوك في هذه الأرض طلب الملك من أحد ملوك الدول المجاورة الزواج من ابنته. وافق جاره الملك وتزوج الملك من أميرة جميلة. نقل الملك بلاطه الملكي والأميرة إلى أعظم قلعة له حيث تقع في وسط البحيرة محاطة بغابة كبيرة وجسر يوصلها بالشاطئ.

في أحد الأيام أخبر الملك الأميرة بأنه ذاهب إلى رحلة حول حدود مملكته وسيغيب لمدة 6 أشهر. وحذر الأميرة من مغادرة القلعة في غيابه قائلا: إذا خالفتي أوامرِي ستقتلي. وعدت الأميرة الملك بعدم المغادرة ولكن مع مرور الزمن ملت وتهورت وقررت مخالفة أوامر زوجها ومغادرة القلعة.

عبرت الأميرة الجسر وغادرت إلى الغابة، تجولت بين الأشجار تستشق الهواء الطلق. وفجأة، تعثرت في أرض مقطوعة من الأشجار وشاب وسيم عنتر كان يقطع الخشب. التقى عنتر بنظرة الأميرة ووقع في حبها فوراً وأمضوا بعض الساعات السعيدة مع بعض إلى أن اجتمعت حواسها وتذكرت الأميرة أن عليها الرجوع سريعا إلى القلعة. إذا اكتشف الملك أنها تجولت في الغابة فبال تأكيد سيقتلها.

ودعت الأميرة عنتر وذهبت البيت متجهة نحو البحيرة والقلعة، وعند اقترابها من الجسر رأت مخلوق غريب يقف وسط الجسر. وعند صعودها للجسر اتضح أنه رجل ضخيم يحمل حبل قدر، رمى الرجل الحبل وسحب رأسه وصاح بها: لا تقتربي أكثر فأنا مجنون ووحشي إذا اقتربت سأقتلك.

هربت الأميرة مذعورة متجهة نحو الغابة حتى وجدت عنتر وأخبرته بما حدث وطلبت مساعدته مناشدة إياه بمقاتلة الرجل الضخم. دعر عنتر وأجابها أنا عاشقا وحبيب ولست بمقاتل واقترح عليها الانتظار حتى يمل الرجل الضخم ويرحل. ولكن فكرة اكتشاف زوجها مغادرتها ما زالت تلاحقها وكانت يائسة للرجوع إلى القلعة بأسرع وقت.

تذكرت الأميرة أن هناك صياد يأتي عادة للبحيرة ويستخدم القارب لإحضار صيده. فركضت من الغابة إلى الشاطئ حيث وجدت الصياد، فأخبرته عن الرجل الضخم وطلبت منه نقلها للقلعة وافق الصياد بشرط أن تدفع له المال قبل الصبوع. ولكن الأميرة كونها ساذجة خرجت من البيت من دون أي قطعة نقدية.

وبعد تفكير تذكرت الأميرة مربية الملك السابقة والتي تعيش في بيت ليس بعيدا في الغابة، فركضت إلى بيتها وفسرت لها الوضع وتوسلت إليها لتعطيها المال ولكن أيضا بعدم اخبار الملك ولكن المربية عبرت لها عن أسفها لعدم القدرة على المساعدة كونها مخلصه للملك ولا تستطيع مخالفة أوامره.

وأخيرا ركضت الأميرة نحو القلعة يائسة مذعورة وحاولت عبور الجسر حيث تم ذبحها من قبل الرجل المجنون.

من المسؤول عن قتل الاميرة ؟؟

# التغيير و المشاركة

تلعب جهود المواطنين دورا حاسما في مواجهة الفقر والظلم الاجتماعي على المستوى الوطني، إذ يمكن أن تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في السياسات وتساعد على بناء الدول المستجيبة والخاضعة للمساءلة. لا يقتصر التحدي على إيجاد أفضل السبل لدعم وتمكين جهود الدعوة على المستوى الوطني، وإنما ضمان استدامة التغييرات الناجمة عن هذه الجهود. في هذا العدد من موجز السياسات (In Focus) نستعرض بعض الأمثلة الإيجابية للعمل الشعبي للمواطنين ونسلط الضوء على كيف يمكن للحكومة والجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني مساعدة المواطنين على إحداث التغيير في السياسات الوطنية لصالح الفقراء.

### مقدمة

هيمن التحدي المتمثل في بناء دول مستجيبة وخاضعة للمساءلة والتي بدورها ستعمل على التخفيف من حدة الفقر، وحماية الحقوق ومعالجة الظلم الاجتماعي الفكر التنموي في السنوات الأخيرة. وتتجه معظم هذه الجهود نحو العمل على تحسين المؤسسات الحكومية - أجهزة الدولة والبرلمان والنظم القضائية. إلا أن الدول لا تبني من خلال المؤسسات وحدها، إذ تلعب الجهود المنظمة للمواطنين أيضا دورا حاسما، من خلال التعبير عن أصواتهم، وحشد الضغط من أجل التغيير، ومراقبة الأداء الحكومي.

يلخص هذا الموجز نتائج سلسلة من ثماني دراسات حالة بتكليف من IDS حول كيفية تغيير المواطنين للسياسات الوطنية، بالإضافة إلى ورقة مناقشة حول حملات المجتمع المدني في أفريقيا. كما يتضمن توصيات حول كيف يمكن لمنظمات المعونة الدولية دعم جهود الدعوة على المستوى الوطني من أجل التغيير لصالح الفقراء وكيف يمكن لجماعات المجتمع المدني ومنظمي حملات الدعوة تعظيم إمكانيات ونتائج حملاتهم. وتشير أيضا إلى أنه يجب على الجهات الحكومية أن تعترف وتدعم الدور الحاسم للعمل الشعبي للمواطنين وذلك لضمان استدامة التغيير.

تؤكد دراسات الحالة التي تتضمنها هذه السلسلة على أن التغيير ممكن، ولكنه يتطلب عملا جماعيا ومكثفا ومنظما طويل المدى حتى يتحقق، ويمكن أن تكون النتائج مبهرة.

### انهض وبادر بالعمل

خلال الفترة من 17-19 أكتوبر 2008 م ، ومن خلال جهود منظمة في مختلف أنحاء العالم، اتحد عشرات الملايين من المواطنين " للنهوض والتحرك" ضد الفقر وعدم المساواة تلبية للنداء العالمي لمكافحة الفقر (GCAP)، وحملة الألفية للأمم المتحدة، وغيرها. ومنذ حملة "اجعلوا الفقر تاريخا" عام 2005، تواصلت النداءات وغيرها من الشبكات للتعبئة وتذكير قادة الحكومات في جميع أنحاء العالم بلتزاماتها لإنهاء الفقر بحلول عام 2015. كما بدأت منظمات المجتمع المدني الدولية وعلى نحو متزايد، في ربط حملاتهم العالمية بحملات الدعوة على المستويين الوطني والمحلي، لمعالجة وتغيير السياسات التي تديم الفقر والظلم الاجتماعي.

بناء الدول المستجيبة " خلق والحفاظ على الفضاء الديمقراطي للمواطنين لتنظيم وتوضيح أصواتهم هو مطلب أساسي لإحداث تغيير فعال في السياسات"

### التغيير الناجح ممكن

- وفي جنوب أفريقيا، قادت حملة العمل من أجل العلاج إلى إدراك الجمهور العام للقضايا المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز، وإلى استفادة أكثر من 60000 شخصا من الأدوية المقدمة للجمهور والمضادة للفيروسات الرجعية.
- في المكسيك، نجحت حملة الحد من وفيات الأمهات في وضع مسألة الرعاية الصحية للأمهات على جدول الأعمال الوطني بشكل غير مسبوق، والمساهمة في إحداث تغييرات هامة في أولويات الميزانية الوطنية وآليات تقديم الخدمات الصحية على المستوى المحلي
- وفي شيلي، أدت حملة قادتها إحدى المنظمات غير الحكومية المعنية بحقوق الطفل إلى وضع إطار عمل لسياسة جديدة لصالح الأطفال، وتسهم في الحد من فقر الأطفال.
- وفي الفلبين، أدت الحملة الوطنية للإصلاح الزراعي إلى إعادة توزيع نصف الأراضي الزراعية في البلاد لصالح ثلاثة ملايين الأسر الفقيرة، والمساهمة في تلبية الحقوق الاقتصادية وسبل المعيشة.
- في الهند، ساهمت حملة شعبية في إقرار قانون وطني للحق في المعلومات عام 2005، وإلى إقرار المزيد من القوانين في تسع ولايات هندية ساهمت في تحقيق المزيد من المساواة العامة.
- في تركيا، أدت حملة للمطالبة بحقوق المرأة إلى إصدار قانون جديد للعقوبات يتضمن 35 تعديلا لحماية الحقوق الجنسية للنساء.
- في المغرب، قامت الحركة الاجتماعية النسائية بحملة ناجحة لإصلاح مدونة الأسرة، وقانون الأسرة الإسلامي تؤثر على حقوق المرأة.
- في البرازيل، قامت حملة الحق في المدينة بوضع إطار عمل وطني لمشاركة المواطنين في التخطيط الحضري، وهو من الأمور المحورية لتوفير الحق في السكن وغيره من الحقوق الاجتماعية.



من المؤكد أنه لا توجد حالات ناجحة لحملة المجتمع المدني مثل تلك الدراسة التي قام بها روبنسون وفريدمان. ولكن هذه الحالات الثمان تقدم دروسا هامة لمتى وكيف يمكن لعمل جماهيري منظم أن يحدث فرقا كبيرا، وخاصة بالنسبة للفئات التي تواجه التمييز في كثير من الأحيان، مثل النساء والأطفال والفقراء في المناطق الحضرية أو المعدمين في المناطق الريفية.



اتحد منظمو الحملات المناهضة للفقير في مسيرة لخفض الديون خلال المنتدى الاجتماعي العالمي عام 2007

## خمسة دروس أساسية

### 1. إن بناء وحماية الفضاء الديمقراطي أمر بالغ الأهمية

وليس من قبيل الصدفة أن هذه الحالات الناجحة من العمل الشعبي للمواطنين وقعت في البلدان التي خضعت لعملية تحول ديمقراطي، أتاحت فرصا جديدة للانخراط المنظم لجهات فاعلة في المجتمع المدني.

في بعض الحالات، مثل الفلبين أدى تغيير الحكومة إلى تعيين مسؤولين وموظفين للخدمة المدنية من ذوي الميول التقدمية، وقد أدى هذا إلى توسيع ساحات العمل السياسي التي يمكن أن تعمل فيها منظمات المجتمع المدني. وفي شيلي، رحبت حكومة ديمقراطية جديدة بمنظمات المجتمع المدني كشركاء في عملية إصلاح السياسات التعاونية. إلا أنه في حين استفادت منظمات المجتمع المدني من اتساع الفضاء السياسي في حالات تشيلي، وجنوب أفريقيا، والفلبين، والمكسيك، فقد ساعدت الجهات الفاعلة في المجتمع المدني أيضا في صياغة فرصا سياسية جديدة، وذلك من خلال الفرص التي اتاحت لهم قبل، ومن خلال مشاركتهم السابقة في النضال العام لتحقيق الديمقراطية. إن إنشاء والحفاظ على الفضاء الديمقراطي للمواطنين لتنظيم أنفسهم وتوضيح أصواتهم هو مطلب أساسي لا بد من توافره لإحداث تغيير فعال في السياسات.

## 2. نادرا ما تغير منظمات المجتمع المدني سياسة بذاتها

توضح الحالات السابقة الأهمية المحورية لبناء تحالف واسع النطاق لضمان إحداث التغيير لصالح الفقراء. إن تحقيق الأهداف العريضة لحملة المجتمع المدني يتطلب القدرة على العمل على مستويات متعددة، أحيانا في مراحل مختلفة من الحملة، وأحيانا بشكل فوري. ففي بلد ما، قد تنظم الحملة اعتصاما مجتمعا في ساحة البلدية أو أمام مكتب رئيس البلدية/المحافظ، أو تقوم بحشد مسيرات جماهيرية في المدن الإقليمية أو العاصمة الوطنية، وتسعى للتواصل والوصول إلى الجمهور من خلال مجموعة واسعة من المطبوعات والإعلام الإلكتروني، والانخراط من وراء الستار في مفاوضات حول سياسة أو تنفيذ برنامج ما مع المسؤولين المنتخبين أو مسؤولي وضع السياسات. هناك عدد قليل من المنظمات التي يمكنها القيام بهذه المجموعة من الإجراءات والأعمال بنفسها، إلا أن الغالبية العظمى يجب أن يتحالفوا مع آخرين من خلال أنواع متعددة من الائتلافات والتحالفات.

في حين أن العديد من أنواع التحالفات على درجة كبيرة من الأهمية، إلا أن الحالات الدراسية تشير إلى الدور المحوري والحاسم للتحالفات التي تقوم بها الجهات الفاعلة في المجتمع المدني مع الشخصيات التقدمية داخل الحكومة، ومع الباحثين القانونيين والأكاديميين والتكنولوجيين من الجمعيات وال نقابات المهنية الذين يجلبون المعرفة المتخصصة للتأثير على المناقشات السياسية، ومع المنظمات القاعدية والحركات الاجتماعية.

## 3. من المهم وضع القضايا والرسائل في إطار استراتيجي، مع توجيه اهتمام خاص نحو المعايير الدولية، بالإضافة إلى السياق الوطني

في كل من هذه الحملات الناجحة للمجتمع المدني تقريبا، ربط الناشطون والهيئات المنظمة للحملات نضالهم بالمعايير والقوانين والمعاهدات الدولية - مشيرة إلى الأهمية الدائمة للاتفاقات الدولية مثل إعلان الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، الذي يحتفل العالم بذكراه السنوية الستين هذا العام. إن وضع التحالفات في إطار عالمي من شأنه مساعدتها على الوقوف على أرضية أخلاقية صلبة وسامية، كما يمكن أيضا أن تلعب دورا هاما في بناء التحالفات.

ومع ذلك، فضل النشاط في بعض الحالات التقليل من شأن المعايير الدولية، والتأكيد على القيم الوطنية والمحلية. ففي المغرب، على سبيل المثال، استعانت الناشطات بنجاح بكل من المعايير العالمية والقيم الثقافية والدينية المحلية، وذلك باستخدام أطر متعددة لمخاطبة الجماهير المتنوعة بما في ذلك الرجال.

#### 4. القضايا الجدلية تتطلب سياسات جدلية

بنفس قدر أهمية وضع القضايا في الأطر المناسبة، فإن طابع الحملة قد يعتمد أيضا على طبيعة القضية. ففي حالات وفيات الأمهات في المكسيك، وحقوق الطفل في شيلي، والتخطيط الحضري في البرازيل كان هناك خلاف حول القضية نفسها.

كانت التحديات تدور بشكل أكبر حول التنفيذ، وكان يغلب على الحملات طابع المهنية والمعلوماتية، بقيادة المنظمات غير الحكومية المهنية على المستوى الوطني والتي تتميز بالتعاون مع الإصلاحيين بالدولة.

في حالات الإصلاح الزراعي في الفلبين، وفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز في جنوب أفريقيا، والحق في المعلومات في الهند، أو حقوق المرأة في البيئات المحافظة للغاية في تركيا والمغرب، كانت القضايا في البداية مثيرة للجدل، وقد أثار انقسامات واضحة للمصالح داخل المجتمع. وقد تطلبت الحملات توجيه المزيد من الجهد نحو العمل الجماعي والتعبئة الشعبية، فضلا عن الاستخدام الماهر لوسائل الإعلام رفيعة المستوى.

وغالبا ما اكتنف هذه الحملات الصراع والعداء، بدلا من "الشراكة" الأكثر راحة مع الحكومة. وقد تطلب ذلك وجود مؤسسات مجتمع مدني فاعلة ومستقلة نسبيا وقادرة على التحدي والصمود ضد مصالح الأطراف القوية.

#### 5. الحفاظ على النجاح : التغيير الشاق يتطلب حملات نشطة

على نحو متزايد، صارت الجهات المانحة وواضعي السياسات يطالبون بأدلة على النجاح وفقا لمؤشرات أو تدابير يتفق عليها. وتبين دراسات الحالة هذه أن معني وعمق "النجاح" لا يمكن افتراضه أو حتى توقعه. بالنسبة للبعض، يعرف "النجاح" وفقا لانتصارات أو إنجازات ملموسة من حيث لغة السياسة أو تنفيذ برنامج ما؛ في حين ينظر إليه آخرون من حيث النتائج غير الملموسة مثل بناء المزيد من الوعي الشعبي أو منظمات أقوى لحملات مستقبلية. إن بناء ثقافات وقواعد شعبية من أجل التغيير يمكن أن يكون على نفس القدر من الأهمية على المدى الطويل لإحداث تغييرات في السياسات الحكومية.

يوضح الجدول (1) المؤشرات الملموسة وغير الملموسة لنجاح حملات التغيير. وحتى تكون مستدامة، ينبغي أن تحدث الحملات تغييرات على كل المستويات - من المستوى المحلي إلى الوطني، الملموسة منها وغير الملموسة. وكلما تم تنفيذ إصلاحات السياسات الوطنية، فمن الأرجح أنها تترجم إلى تحسينات مادية في حياة الناس وكسب المزيد من التأييد الشعبي. وكلما أدت الحملات إلى إيجاد التغييرات "غير الملموسة" ذات الصلة بأنماط صنع القرار، والمساءلة والقدرة على المطالبة بالحقوق والوصول إليها، كلما ازداد احساس الناس بتملك السياسات ومن ثم تبقى في مكانها.

جدول 1: قياس نجاح الحملات		
نتائج غير ملموسة	نتائج ملموسة	
أنماط جديدة لصنع القرار والمشاركة	تغيير في السياسة / النظام القانوني	وطنية
قدر أكبر من المساءلة الحكومية والقدرة	تنفيذ أفضل للبرامج	وسيطه
الشعور بالمواطنة والقدرة على المطالبة بالحقوق	تحسن ملموس في نوعية الحياة	محلية

**بناء الدول المستجيبة " بناء دول مستجيبة ومساءلة دون الاعتراف بدور الجهود الشعبية المنظمة للمواطنين في العملية من شأنه الحد بدرجة كبيرة من إمكانية إحداث التغيير المستدام " .**

## المعاني الضمنية

### بالنسبة للجهات المانحة :

في حين قد تكون الجهات المانحة وخاصة المنظمات غير الحكومية الدولية ، قد قدمت بعض الدعم، إلا أن أيا من هذه الحالات التي نجحت في إحداث التغيير الوطني تمت بقيادة أو بمبادرة خارجية. لقد ضمت هذه الحالات الناجحة تحالفات عريضة – تبدأ عادة بالربط بين الجماعات القاعدية، والحركات الاجتماعية، والمصلحين الحكوميين، وأجهزة الإعلام. وحتى الآن، ووفقا لما انتهت إليه دراسة روبنسون وفريدمان، فإن المعونة المقدمة من المانحين غالبا ما تذهب إلى المنظمات غير الحكومية الخاصة بالطبقة الوسطى الحضرية، والتي تفتقر بشدة لقواعد من المجتمع المدني وقد لا تكون قادرة على إقامة تحالفات واسعة النطاق من أجل التغيير. وعلاوة على ذلك، فإن هذه التغييرات قد تحدث على مدى فترات طويلة من الزمن، مع مكاسب وانتكاسات على طول الطريق، في حين أن الكثير من تمويلات الجهات المانحة تكون قصيرة الأمد ومرتبطة بمقاييس ضيقة للنجاح.

ان المانحين الذين يرغبون في دعم العمل المدني القائم على المجتمع لإحداث تغيير في السياسات الوطنية سوف يحسنون صنعا إذا ما قاموا بما يلي:

- توسيع فهمهم لمنظمات المجتمع المدني والائتلافات التي هي قادرة على إحداث إصلاحات عميقة
- تقديم الدعم طويل المدى، لبناء الاستقلال المالي والقدرة التنظيمية لإحداث التغيير مع مرور الوقت
- المساعدة على إيجاد فرص لحملات المجتمع المدني لبناء روابط مع الإصلاحيين الحكوميين ووسائل الإعلام والخبرة الفنية
- تعزيز إيجاد بيئة سياسات داعمة يمكن لمنظمات المجتمع المدني المستقلة من خلالها أن تعمل بحرية وتتحدي الحكومة بشأن القضايا الخلافية.

## لمنظمات المجتمع المدني:

تتناول هذه الحالات عن الدور المحوري الذي تقوم به الحملات المبادر بها والموجهة وطنيا لإحداث تغييرات في السياسات بهدف حماية الحقوق والمساهمة في التغلب على الفقر. وفي هذا الصدد، يكون مسؤولي الحملات بحاجة إلى:

- كن متأهبا للفرص التي تتيحها التغييرات التي تحدث في الهياكل والمساحات الديمقراطية، هذا مع الاحتفاظ بالمرونة والقدرة على التكيف استراتيجيا للسياقات السياسية دائمة التغيير.
- إنشاء شبكة من التحالفات، وبخاصة مع الإصلاحيين الحكوميين والمرافقين غير المتوقعين، ولكن يجب أن تكون على استعداد دائما لدعم ذلك بالضغط إذا لزم الأمر.
- كن استراتيجيا عند وضع أطر للقضايا، اعتمادا على الجمهور والسياق الوطني.
- إدراك أن تعبئة ودمج القاعدة الشعبية يستغرق وقتا طويلا ولكنها لازمة لضمان استدامة المكاسب
- فكر كيف تفتح الضغوط الدولية وتغلق مساحة لعمل الوطني والمحلي، دون افتراض أن أفضل حملات التغيير الوطني هي تلك التي ترتبط ويتم قيادتها دوليا
- كن ملتزما لفترة طويلة.

## بالنسبة للحكومات :

تشير هذه الحالات إلى الأهمية القصوى للعمل الشعبي لتغيير السياسات الوطنية بهدف تخفيف حدة الفقر وتحقيق الحقوق. إن بناء الدول المستجيبة والمساءلة دون الاعتراف بمساهمات الجهود المنظمة للمواطنين في العملية ودعمها يفعل لن يساعد كثيرا في إحداث التغيير المستدام.

## مزيد من القراءة

سلسلة من ملخصات بحوث IDS الملحقة بهذا الموجز للسياسات. هذه الملخصات للبحوث، ودراسات الحالة الأصلية الخاصة بها، يمكن أن تقرأ على الانترنت من خلال الموقع التالي: [www.ids.ac.uk/go/citizens](http://www.ids.ac.uk/go/citizens)

## حقوق التأليف والنشر

قام بكتابة هذا الموجز السياسة جون جافينتا، زميل أبحاث في IDS ، بمساعدة من روث ماين، مستشار مستقل، وجاري هاويس، مدير مشارك، شراكة الموازنة الدولية، روزماري ماكجي، IDS زميل باحث، وقامت بالتحضير كارول سميث.

## المواطنة DRC

هي شبكة دولية من الباحثين والناشطين تسعى لاستكشاف أشكال جديدة من المواطنة التي من شأنها المساعدة على جعل الحقوق واقعا ملموسا. لمزيد من المعلومات والموارد يرجى زيارة: [www.drc-citizenship.org](http://www.drc-citizenship.org)

## IDS

هو معهد بحوث مستقل يتلقى تمويلا من أكثر من 70 منظمة في جميع أنحاء العالم. وهنا الموجز لا يعكس بالضرورة موقف شركاء التمويل لدينا. يمكن للقراء الاقتباس أو إعادة نشر مواد هذا الموجز في مطبوعاتهم الخاصة. في المقابل، يطلب IDS الإشارة للمصدر ونسخة مما ينشر.

# أمثلة من دول مختلفة

## 1- الحركة الشعبية عبر الدول والمجتمعات

المصدر: مركز دراسات التنمية (DRC)

مسارات: الانتقال بين الدولة والمجتمع وعبر مستويات الحكم

ما هي الاستراتيجيات التي يمكن للمواطنين استخدامها؟

كلما تنامي شعور الناس بالمواطنة، كلما زاد انخراطهم في العملية السياسية مع الدولة. وتدور بحوث مركز بحوث التنمية حول المواطنة على وجه التحديد حول الطرق الأخرى، التي ينخرط بها الناس في الحياة السياسية بخلاف التصويت والمشاركة في الأحزاب السياسية أو بالإضافة إلى ذلك. ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- الجمعيات المحلية والمنظمات غير الحكومية (جمعيات أحياء المدن، والتعاونيات، والنقابات العمالية، والجماعات الدينية، الخ)؛
- المنتديات التشاركية التي ترعاها الدولة (المجالس الصحية، لجان إدارة الغابات، ومجالس تخطيط المناطق، الخ)؛
- الحركات والحملات الاجتماعية ذاتية التنظيم (الحركة البرازيلية لحماية الغابات المطيرة، ومقاومة السدود في الهند، و الحملة الدولية لتعميم التعليم، الخ).

في الواقع، هذه الخيارات لا يستبعد بعضها بعضا، ففي تفاعل المواطنين مع الدولة فانهم غالبا ما يتخذون نهجا متعددة، ويقومون بتوظيف العديد من الاستراتيجيات، ويؤمنون أنفسهم مع مجموعة من المنظمات، سواء داخل الدولة وخارجها. ومنذ الجهود المبكرة لمركز بحوث التنمية حول المواطنة وهو يدعو إلى تعزيز صوت المواطن من جهة، ودعم استجابة من الدولة من جهة أخرى. مديرا المواطنة وكمدبر لمركز بحوث التنمية (DRC) كتب جون جافنتا في وقت مبكر في برنامج الأبحاث: "إعادة بناء العلاقات بين المواطنين و حكوماتهم المحلية، فإن عليك العمل على كلا جانبي المعادلة - التي تتجاوز "المجتمع المدني" أو "النهج القائمة على الدولة، والتركيز على تداخلها، من خلال أشكال جديدة من المشاركة والتجاوب والمساءلة "



تؤكد البحوث التي أجريت حول القصاص الناجحة لجهود المواطنين لتغيير السياسات الوطنية على أن التعبئة الاجتماعية و مطالبات المواطنين من خارج الحكومة يمكن أن توفر فرصا أمام الإصلاحيين لإحداث تغيير من الداخل. إلا أن مشاركة المجتمع المدني في عمليات السياسات ليست كافية لإحداث التغيير: "إن التنافس على السلطة السياسية الرسمية هو أيضا مركزي، ويوجد دفعة جديدة للإصلاح، ويجلب حلفاء رئيسيين في مواقع النفوذ، وغالبا ما يكون ذلك في تآزر مع العمل الجماعي من أسفل".

وقد انتهت الأبحاث المقارنة التي أجريت في الآونة الأخيرة، في الهند والبرازيل و جنوب أفريقيا أنه "لا المجتمع المدني ولا الدولة كيانات معزولة قادرة على تعزيز الديمقراطية بأنفسهم؛ وإنما تتخربط الجهات الفاعلة من كلا الجانبين باستمرار مع بعضهم البعض لتشكل وإعادة تشكيل العلاقات بين الدولة والمجتمع.

إلا أن البحوث لا تدعم فكرة أن مجرد إدارة العلاقات بين الدولة والمجتمع بشكل صحيح تعني الإجماع دائما، إذ إن مواجهة القضايا الخلافية، تستلزم بالضرورة سياسات مثيرة للجدل أيضا. وبالنسبة للمقيمين في خايليشا، أكبر مدن جنوب أفريقيا، كان للانضمام للاحتجاجات التي تنظمها لجان الشوارع المحلية دور هام في نضالهم من أجل الحق في السكن. وفي زيمبابوي، تحددت شبكة دعم الانتخابات القمع الوحشي للمطالبة بمبدأ صوت واحد لكل شخص كحق غير القابل للتنازل عنه.

### التحرك عبر طبقات الحكم

بينما يعني العمل على كلا جانبي المعادلة "ضرورة بناء روابط أفقية للتغيير عبر الدولة والمجتمع، إلا أن بحوثا أخرى أظهرت أهمية التفكير عموديا أيضا - حول كيفية تغيير مشاركة المواطنين في عالم حوكمة متعدد المستويات ومتعدد الطبقات. ما يحدث على الصعيد الدولي - قرارات المؤسسات المتعددة الأطراف أو المؤسسات العالمية، سواء البنك الدولي أو صندوق النقد الدولي - يؤثر على يمكن أن تفعله الدول وما يمكن أن يفعله المواطنون على الصعيدين الوطني والمحلي في المقابل. كما أن الدول ومنظمات المجتمع المدني يمكن أيضا أن تناشد السلطات الدولية وأن تستخدم الضغوط الدولية للنشطاء أو صناعات القرار، والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية أو الحركات الاجتماعية، لأن تكون فعالة في عالم يتجه نحو العولمة، ويجب أن يتم ربط التغيير في وقت واحد وبشكل متآزر عبر مختلف المستويات. يجب ألا يفهم النجاح من حيث التغيير على مستوى واحد فقط من الحكم، ولكن أيضا من حيث عواقبه على السلطة والدمج في مختلف الساحات المترابطة الأخرى.

يظهر البحث التحديات التي تواجه العمل الشعبي للمواطنين في سيره عبر تعقيدات الحكم متعدد المستويات، حيث يحاول المواطنون ربط ونقل مطالبهم المحلية والوطنية إلى صناع القرار الدوليين . يمكن للحكومات الوطنية أن تلعب دورا حاسما في المساعدة على التوسط و دعم هذه الروابط . قد تحاول جهات فاعلة دولية وعالمية إشراك المواطنين من فوق، مثل التقييم الدولي للمعارف الزراعية، والعلوم و التكنولوجيا لأغراض التنمية، أو الصندوق الدولي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا . إلا أن هذه الجهود يمكن إحباطها أو استخدامها لأغراض مختلفة إذا لم تكن مرتبطة بشكل فعال بالمنظمات الوسيطة المحلية والوطنية. كان التركيز الرئيسي للأبحاث على ما يعنيه هذا السياق المتغير لكيفية حشد المواطنين لممارسة حقهم في التصويت و المطالبة بحقوقهم.

في المقاطع التالية، نتناول دروسا للبحث في كيفية حدوث التغيير عند إشراك المواطنين ( أ ) من خلال منظماتهم الخاصة، وعادة على المستوى الشعبي؛ ( ب ) من خلال المنتديات القائمة على المشاركة بمبادرة الحكومة، و ( ج ) من خلال جهود الدعوة والحركات والحملات الاجتماعية، وخصوصا تلك التي تصل و "تتصعد" من المستوى المحلي إلى المستويين الوطني والعالمي.

### رعاية الجمعيات على المستوى الشعبي

منذ فترة طويلة سلطت الأضواء على الصلة بين الروابط الجمعية/الجمعيات الأهلية والديمقراطية في الديمقراطيات الغربية، إلا أن الجهات الفاعلة الإنمائية الدولية لم توجه سوى قدر محدود من الاهتمام في السنوات الأخيرة على دور الجمعيات المحلية في البلدان الأكثر فقرا. إلا أن المنظمات المحلية، القائمة على العضوية، والجماعات التي تنشأ لغرض مشترك - مثل مجموعات الادخار التعاونية أو الجمعيات الدينية - يمكن أن تلعب دورا هاما ليس فقط لتقديم الخدمات أو تحقيق تماسك المجتمع، ولكن أيضا كأحجار بناء للديمقراطية. قام مركز بحوث التنمية والمواطنة بتوثيق أكثر من 30 دراسة حالة من هذا القبيل لجمعيات قاعدية. في العديد من الأمثلة، خدمت هذه الجمعيات المحلية كمدارس للمواطنة، وتحويل وجهة نظر أعضائها، ومن ثم المساعدة على إعادة تشكيل العلاقات الاجتماعية. ومن الجدير بالذكر أنه لا يمكن وصف كل الجمعيات المحلية بأنها كيانات "فاضلة"، كما أوضحت البحوث التي أجريت على الجمعيات الشبابية المحلية والعصابات و الميليشيات في نيجيريا، وجامايكا والبرازيل. ومع ذلك، فقد أنتهت أبحاث المواطنة لمركز بحوث التنمية (DRC) إلى أن النتائج السلبية للجمعيات أقل بكثير من ينتج عن أشكال أخرى من إشراك المواطنين، وتكون أكثر إيجابية إلى حد كبير في بعض الديمقراطيات الأضعف. وحتى في السياقات التي تكون المؤسسات الديمقراطية قد جربت واختبرت، فإن حياة الجمعيات لا تزال مصدرا حيويا للقيم التقدمية اجتماعيا التي تحتاج إلى رعاية.

## يمكن أن تكون الجمعيات مدارس للديمقراطية

يمكن للجمعيات الأهلية المساهمة في بناء موضوعات سياسية وتعزيز المشاركة السياسية وتحقيق رقابة المواطنين على السياسات العامة. كما يمكن للجمعيات تأهيل الأفراد على ممارسة القيم المدنية والمبادئ الأساسية للديمقراطية، مثل التسامح والحوار والتشاور والثقة والتضامن والتعاون. وفيما يتعلق بالجهات المانحة العاملة في المواقع الهشة والضعيفة، فإن عليهم إدراك الدور المحوري الذي يمكن أن تقوم به الجمعيات الأهلية وغيرها من الأنشطة الشعبية في تعزيز ثقافة المواطنة وبناء الدول المستجيبة لمواطنيها. وقد أكدت الأبحاث ما للجمعيات الأهلية من دور ومكانة عظيمة في المجتمعات الهشة والضعيفة. ففي شمال نيجيريا على سبيل المثال، ساعدت جماعات الشباب والجماعات الدينية، وغيرها من منظمات المجتمع المدني المحلية على خلق حوار بين المجتمعات تعاني من الانقسام والصراع بسبب أعمال الشغب. وفي أنجولا، فإن الجمعيات الأهلية المحلية، التي شكلت في الأصل كلجان من النازحين خلال فترة الصراع، قد استمرت في العمل خلال فترة ما بعد الحرب، و مع تنامي اللامركزية راحوا ينخرطون تدريجيا مع مسؤولي الحكومة المحلية في معالجة القضايا الرئيسية المتعلقة بالحياة الاجتماعية والاقتصادية لمجتمعاتهم، وهي حالة تم وصفها بمزيد من التفصيل في صفحة 35. وحتى في دول مثل البرازيل، التي تعد موطنًا لبعض من أكثر حالات الديمقراطية التشاركية نجاحًا، انتهت دراسات مركز بحوث التنمية حول المواطنة إلى أن المجالس التي دعت المواطنين العاديين لمناقشة تقديم الخدمات الصحية عانت في بعض الحالات من هيمنة الشعور "بعدم الثقة والتشكك". ومع ذلك، فإنه في المناطق التي كانت الجمعيات الأهلية فيها أقوى، كانت هذه المنتديات التشاركية أكثر تمثيلا للمجتمع على نطاق أوسع.

## طبيعة الجمعية تحدد قدرتها على غرس ونشر الديمقراطية

ليست هذه دعوة لتقديم الدعم العشوائي للمجتمع المدني، فقد ساعدت الأبحاث على تبديد أسطورة أن المزيد من منظمات المجتمع المدني يؤدي دائما إلى المزيد من الممارسات الديمقراطية، كما وجهت الأنظار إلى أهمية ما تقوم به المنظمات غير الحكومية، و كيف تفعل ذلك. ففي بنغلاديش على سبيل المثال، فإن مجموعات التمويل متناهي الصغر ذات النتائج الايجابية على سبل معيشة من يشاركون فيها، كان تأثيرها محدودا بالمقارنة مع الآثار التي حققتها مجموعات التعبئة الاجتماعية على كل من الحياة الاقتصادية والسياسية لأعضائها، كما أوضحت الحالة المفصلة من بنغلاديش سألفة الذكر. وفي كينيا، حققت برامج تمكين منظمات المجتمع المدني نتائج محدودة فيما يتعلق بمساهماتها في تحسين نوعية الحياة وتحقيق المساواة في تمثيل مصالح المواطنين في أجهزة الحكم المحلي، ويرجع ذلك جزئيا إلى أن هذه المنظمات قد تعلمت نظرية مشاركة المواطنين دون أن تتيح أية فرص أمامهم للحركة والعمل في الواقع. وعلى النقيض من ذلك، قام قاطني المناطق السكنية في مومباسا بتعليم أنفسهم، دون الاعتماد على تدريب أو دعم من خارج هذه المناطق، ونجحوا في تغيير السياسات التي كانوا في حاجة لتغييرها للدفاع عن أنفسهم استراتيجيا ضد الانتهاكات الرهيبة التي كانوا يتعرضون لها.

### يمكن للجمعيات تحدي الهرمية الاجتماعية، ومواجهة القيود الهيكلية

إن مشاركة المواطنين في حياة الترابط والجمعيات الأهلية يمكن أن تساهم في توسيع نطاق علاقاتهم المختارة بدلا من العلاقات التي تفرض على حياة عدد كبير من الفقراء. ولهذا التأثير أهمية خاصة بالنسبة للنساء، الأكثر احتمالا من الرجال أن تقتصر حركتهن على مجتمعات محدود من أفراد الأسرة والأقارب. إلا أن المناقشات حول الطبيعة النوعية للمواطنة غالبا ما تهمل هذا المجال الوسيط للتفاعل الاجتماعي، وهو المجال الذي تجري فيه معظم تفاعلات "الحياة المجتمعية". وهو مجال العمل غير الرسمي الذي تشغله المؤسسات الدينية، ومنتديات تسوية المنازعات غير الرسمية والحكم المحلي، علاوة على المؤسسات التي تعزز وتنفذ العرف. وقد انتهت بحوث المواطنة لمركز بحوث التنمية لهذا المجال الوسيط أهمية قصوى للعلاقات بين الجنسين.

في كل من كينيا وبنغلاديش، أدى استخدام المنظمات القائمة على أساس العضوية لتعزيز التعبئة الاجتماعية والتمكين السياسي إلى تحدي الهرمية الاجتماعية بدرجة ما. وفي بنغلاديش على سبيل المثال، فإن دور عضوات جمعية نيجرا كوري من النساء في التعبئة الاجتماعية أكثر فاعلية على الأغلب من النساء غير المشاركات في الجمعيات المحلية، بل يكن أكثر احتمالا للتحرك بسهولة نسبية في الأماكن العامة مثل الأسواق أو المكاتب الحكومية عن أولئك النساء المسجلات فقط في مجموعات القروض الصغيرة. وفي كلا البلدين، فإن النساء العضوات في هذه المنظمات يكن أكثر عرضة لأن يكن مسجلات في التصويت، وأكثر احتمالا أن يعملن في اللجان التي تدير مرافق المجتمع أو آليات تسوية النزاعات، وأكثر دراية بالعمليات السياسية الرسمية و أكثر احتمالا لاستخدام أنظمة الدولة الرسمية. ومع ذلك، فإن البحث يحذر أيضا من أن مبادرات المجتمع المدني وحدها ليست كافية للقضاء على قوة الشبكات الذكورية التي تتحكم في الفضاء السياسي العام على مستوى القاعدة الشعبية. وعلى الرغم من هذه البرامج، يواصل الرجال سيطرتهم على اللجان الشعبية التي تعتمد على التعيين من قبل السياسيين أو كبار المسؤولين الحكوميين، بما في ذلك المراكز القيادية في الأحزاب السياسية. وكلما تطلع المرء لمستوى اعلى في سلم المؤسسة، كلما اتسعت الفجوة. ومن ثم، فإنه على الرغم من مبادرات المنظمات غير الحكومية يمكن أن تساهم في تعزيز دور النساء في العملية السياسية، فإن هناك حاجة ماسة لاستراتيجيات أخرى للتصدي مباشرة لهذه الشبكات من الاستبعاد السياسي.

## جعل المساحات الجديدة للمشاركة الشعبية أكثر شمولاً وفعالية

وقد اعتمد العديد من البلدان مجموعة متنوعة من التقنيات والمنتديات التي تدعو المواطنين للمشاركة في صنع السياسات. وتشمل هذه المساحات الديمقراطية الجديدة مجموعات المجتمع المحلي وجماعات المستخدمين، و تمارين التشاور القائمة على المشاركة من مختلف الأنواع، والمجالس القطاعية والتشاركية، ومؤسسات وضع الموازنات والتخطيط التشاركية. وقد وجدت هذه المساحات الجديدة في طبقات متعددة من الحكومة، والتي تنشأ أحياناً من عمليات اللامركزية الديمقراطية، أو كجزء من عملية تشاورية وطنية. وحتى على المستوى المحلي، فإن مهام الهيئات تختلف اختلافاً كبيراً: ففي حين تركز بعض مبادرات الإدارة المحلية المشتركة على تعبئة موارد المجتمعات المحلية، يهتم البعض الآخر بالرقابة على تخصيص الأموال العامة. وكلاهما معا يمثلان جوانب حيوية جديدة للممارسة الديمقراطية، و ينطويان على علاقات جديدة بين المواطنين وحكوماتهم. إلا أن عدداً قليلاً منها فقط يتسم بالمساءلة والشمولية و التمثيل القوي، وعدد أقل لم يتجاوز بعد إدارة وتوزيع الموارد حتى يمكنه المساعدة في صياغة القوانين والسياسات. وقد تبين من خلال كافة الحالات التي تمت دراستها من قبل مركز بحوث التنمية، أن التأثير الحقيقي لم يحدث إلا من خلال سلسلة من العوامل السياقية: المتغيرات القانونية والمؤسسية؛ التفاصيل الصغيرة في التصميم وإدارة العملية التشاركية؛ و الموروثات الاجتماعية التي خلفها تاريخ البلد فيما يتعلق بالتعبئة الاجتماعية. وأخيراً، فإن استيراد نموذجاً لأفضل الممارسات من مكان آخر لا يضمن النجاح.

### السياق القانوني والمؤسسي أمر حاسم للنجاح

إن عدم وجود إطار قانوني ملائم قد يجعل من الصعب دمج ساحة الديمقراطية الجديدة مع الهياكل الرسمية للحكومة. ففي الهند، على سبيل المثال، أدت إصلاحات راج باناشاياتي للحكم المحلي واسعة الانتشار إلى إيجاد نظام للسلطات المنتخبة حتى مستوى القرية. وفي غياب مثل برامج الإصلاح الوطنية هذه، فإن المبادرات المحلية والإقليمية لدعم المشاركة قد يروج لها من قبل قيادات فردية وأحزاب سياسية رائدة. إلا أن هذه المبادرات قد تكون عرضة للتأثر بتغييرات الحكومة، ومع ذلك، فإن قدرتها على البقاء والاستمرار تعتمد على وضع إطار قانوني متين من ناحية وعلى شعور المواطنين بملكيته.

في كثير من الأماكن، وجدت بعض المؤسسات الجديدة أنفسها تتنافس مع ساحات المشاركة القائمة. إن عدم وضوح نطاق المسؤولية وخطوط المساءلة بين أجهزة الحكم المحلية المختلفة – مثل إدارات مستجمعات المياه والغابات والصحة وغيرها من الأجهزة من شأنه تقويض شرعية مؤسسات راج باناشاياتي بوصفها المحور الرئيسي لصنع القرارات بشأن القضايا المحلية. وفي ذات الوقت، فإنه يمكن لنظم "باناشاياتي غير الرسمية" والتقليدية التي يهيمن عليها الرجال الأكبر سناً و الأكثر ثراء استخدام قوتها لعرقلة محاولات النساء وأفراد الطوائف الضعيفة للمشاركة في مؤسسات باناشاياتي راج، على الرغم من نظام المقاعد المخصصة لهذه المجموعات. وقد تم إنشاء العديد من ساحات الديمقراطية الجديدة بهدف واضح هو جعل المسؤولين ومقدمي الخدمات أكثر عرضة للمساءلة، سواء أمام المواطنين والجهات المانحة أو أجهزة الحكومة المركزية التي تمول هذه الخدمات. وفي بنغلاديش، فإن "لجان المراقبة الصحية" التي أنشأتها المنظمات غير الحكومية الناشطة بدعم من وكالات التنمية الدولية لتشجيع المشاركة الشاملة و ضمان حقوق المواطنين، لم تتمكن من ضمان المساءلة لأنها تفتقر إلى ولاية قانونية واضحة، وبالتالي تركت ساحة صنع القرار في مجال الخدمات الصحية أمام المسؤولين الحكوميين.

## عند تصميم المساحات يجب أخذ ثقافات الفئات المستبعدة في الاعتبار

من بين المبررات الرئيسية الأخرى لإيجاد ساحات ديمقراطية جديدة هو أنها تتيح مجالاً للمداولة والحوار حول المشاكل والمقترحات أكثر شمولاً وفاعلية. وقد انتهى البحث المسحي الذي أجري في 31 بلدية فرعية في أكبر مدن البرازيل، ساو باولو، أسفرت عن رؤى هامة تتعلق بتكوين مجالس الصحة التي تسمح للمواطنين فحص السجلات والحسابات العامة والمطالبة بمساءلة مقدمي الخدمات الصحية. وتشير الأبحاث، إلى أن لمديري الخدمات العامة، تأثيراً هاملاً على نتائج انتخابات الاستشاريين، ومن ثم فإن تقديرهم أو عدم تقديرهم لقيمة مشاركة المواطنين أمر هام. كما أن زيادة شفافية إجراءات اختيار أعضاء المجالس وقوة العمل الجمعي في المجتمع المحيط تساعد أيضاً على جلب التنوع إلى المجالس المحلية. وما لم يتم توجيه القدر الكافي من الاهتمام لنوعية وحسن سير العملية، فإنه يمكن للناس أن يستبعدوا من المناقشات، حتى عندما يكونوا حاضرين فعلياً. إذ أن إطار جدول الأعمال، و اللغة المستخدمة في الحوار، وأسلوب النقاش يمكن أن تكون عوامل استبعاد في مثل هذه المحافل. كما أن التقدم السريع في مجال العلوم وظهور تكنولوجيات جديدة تؤدي إلى تفاقم هذه المشكلة، إذ قد يكون من الصعب إشراك الجمهور في الأمور العلمية التي تنحصر عادة في مناقشات فنية ضيقة كما أن هناك خطر إشراك الجمهور فقط لدعم قبول وجهة نظر معينة أو تشتيت مسار الحوار. إن مدى كون عملية مشاركة المواطنين حقيقية أو روتينية، ومدى ما يسمح للمشاركين بتحديد شروط مشاركتهم، و القضايا التي يتم تناولها، وشكل المداولة والحوار، كلها أمور ضرورية لضمان النجاح.

## ما يحدث بالخارج لا يقل أهمية عما يحدث بالداخل

إن خلق ساحات جديدة لفئات المستبعدة سابقاً لا يكفي في حد ذاته لمحو التفاوتات الثقافية المتأصلة وتمكين المهمشين من المشاركة في رسم السياسات الوطنية. هذه المنتديات لا يمكن أن تساعد الفقراء إلا عندما تكون هناك تعبئة فعالة وتمثيل جيد للمواطنين للدخول واستخدام تلك الساحات. وعلى سبيل المثال، فإنه على الرغم من أن الهدف من التشريعات التقدمية التي وضعت في جنوب أفريقيا هو إقامة نظام ديمقراطي تشاركي على المستوى المحلي من خلال لجان الأحياء، فقد أسفرت بحوث المواطنة لمركز بحوث التنمية عن أنه لا توجد دلالة قوية تشير إلى تأثير الحكومات المحلية من قانون الأنظمة البلدية لعام 2000 الذي تتضمن هذه التغييرات. لقد عانى العديد من لجان الأحياء من القصور والفسل، إلا أن من بين المشاكل التي أسفرت عنها دراسات الحالة لبلديات سيكويوني وماسندوزي هو أن المجتمع المدني لم يتوصل بعد لموقف محدد ومنظم بشكل جيد في هذه المساحات. ويرجع ذلك جزئياً إلى تراث النضال ضد الفصل العنصري؛ وأن غالبية منظمات المجتمع المدني قد تم استيعابها إلى حد كبير من قبل الحكومة بعد فوز حزب المؤتمر الوطني الإفريقي في عام 1994، ولم تبدأ في النمو مرة أخرى إلا منذ عام 2000. وعلى النقيض من ذلك، وفي أجزاء كثيرة من الهند، احتلت المنظمات غير الحكومية على مدى ثلاثة عقود مكانة هامة في الحياة اليومية للمواطنين، مع وجود صلات وثيقة بمؤسسات البحوث والمنظمات الحضرية المعنية بجهود الدعوة وكسب التأييد التي ربطتهم بدورها بساحات المشاركة في صياغة السياسات على المستويين الإقليمي والوطني. وعلى سبيل المثال، عملت المنظمات غير الحكومية القائمة على أساس برافادا مع جمعية البحوث التشاركية في آسيا (PRIA)، وهي مركز بحثي وتعليمي في دلهي، للمساعدة في تنظيم السكان المتضررين من بناء محطة لتوليد الكهرباء في فيزاج. لقد استخدمت هذه المنظمات الأساليب التشاركية للمساعدة في وضع خطة للتنمية الشعبية، الذي تم من خلالها تقديم وجهة نظر المجتمع لكيفية معالجة الآثار السلبية بطرق مفيدة لمختلف الأطراف.



يمكن أن يشعر الناس بالضعف وقلة الحيلة نتيجة للأشكال الفارغة أو الزخرفية لنظم إشراك المواطنين

تسلط حالاتنا الضوء على مجموعة من المخاوف حول ما إذا كان ينظر إلى العمل التشاركي على أنه مجرد مستحضرات التجميل، أو زخارف لا معنى لها، أو 'مضيعة للوقت'. وفي حالات أخرى، ينظر إلى العمل التشاركي على أنه "صنعية" أو "غنيمة" منتزعة من السياسيين، والأحزاب والمنظمات غير الحكومية أو النخب الأخرى التي تسعى إلى استخدامه لأغراضها الخاصة. في بعض الحالات، قد يحدث العمل التشاركي، ولكن ينظر إليه على أنه ببساطة مجرد آلية لإضفاء الشرعية على قرارات اتخذت بالفعل من قبل الدولة أو الجهات الفاعلة القوية الأخرى. إن مثل هذه السيناريوهات من شأنها تعزيز شعور الناس بالضعف وقلة الحيلة والإسهام في عزوف الناس عن الانخراط في المستقبل.

خلال بحوثنا، عثرنا على العديد من الأمثلة على هذه الأشكال الفارغة أو القسرية للمشاركة. ففي كل من البرازيل والهند على سبيل المثال، كان النساء موجودات في بعض الحالات ولكنهن لم يتحدثن على الإطلاق في الساحات التشاركية الجديدة، لأن حضورهن كان، إلى حد كبير، بناء على أن آخرين طلبوا منهن ذلك، أو كن يخشين من العقاب إذا ما تحدثن. كانت مشاركتهن دليل على الاعتمادية والتبعية وليس الاستقلال، وكانت لدواع انسانية بدلا من التمكين. وقد جاء في تقرير إحدى الحالات في الهند عن مقابلة جرت مع إحدى عضوات بانشايات المنتخبات ما يلي:

"أنا لا أعرف الكثير، أعرف فقط أنني عضوة، لا شيء أكثر من ذلك. لقد قال أفراد العائلة أن هناك مقعدا مخصصا للنساء، وما عليك سوى خوض الانتخابات، ونحن سنتولى إدارة كل شيء بعد ذلك".

"سألتهما، لماذا خضت الانتخابات؟، جاء صوتها مختنقا - أصر أفراد الأسرة على ذلك، ولكن كما ترين، الأمر مهين للغاية، فجميع هؤلاء النساء يسخرن مني طول الوقت ويقولن لي أنني لست أكثر من عامل يومية كادح لدى بانشايات".

أو، كما تحدث أحد نشطاء البيئة من البرازيل عن الشكل الرمزي لمشاركته في منتدى في فانكوفر:

"في الواقع، لم أقل أي شيء، ولم يكن هناك مكان على جدول الأعمال بالنسبة لي. كل شيء تم الاتفاق عليه مسبقا .... و تقريبا، لم أدعى لحضور هذا المنتدى إلا لإضفاء الشرعية عليه... وقد شعرت بعدم الارتياح بدرجة كبيرة".

## التعبئة والتوسط من أجل التغيير العالمي

أدى الكثير من التركيز على كيفية إشراك المواطنين مع الدول إلى إضفاء طابعا مؤسسيا عليها، سواء من خلال الانتخابات أو غيرها من أشكال المشاركة التي ترعاها الدولة، إلا أن أبحاثنا تشير أيضا إلى الدور الهام الذي تقوم به الحركات الاجتماعية، وحملات الدعوة والمناصرة وغيرها من أشكال العمل الجماعي في بناء دول أكثر استجابة ومساءلة وأكثر مؤازرة للفقراء. إن التغيير يحدث بطرق متعددة: احتجاجات خارج مقاعد السلطة مع الضغط في الداخل، والعمل مع وسائل الإعلام في تشكيل الرأي العام مع العمل مع الخبراء للمشاركة في المناقشات الفنية للسياسات؛ مخاصمة النخب من خلال التقاضي والتعاون معهم كذلك إذا اقتضى الأمر ذلك. هذه الأشكال المتنوعة من العمل الجماعي لا يشكل فشلا للسياسة الديمقراطية، بل هي عنصر أساسي فيها.

يحدث التغيير أيضا عبر مستويات متفاوتة، من المجتمعات المحلية للحكومات الوطنية إلى السلطات الدولية. ومن ثم، فإن الحفاظ على تماسك الحركات المتنوعة من أجل التغيير، ودور الوسطاء (الذين يفسرون، ويمثلون ويتواصلون مع المعنيين داخل الحركة وخارجها) أمر بالغ الأهمية. ومع ذلك، فإن الدور المتنامي للوساطة - سواء كانوا أفرادا أو شبكات أو منظمات يثير أيضا أسئلة تتعلق بشرعية، وتمثيل ومساءلة الوسطاء أنفسهم. ويمكن استخدام التعبئة لأغراض كثيرة، بعضها لصالح الفقراء، والبعض الآخر غير ذلك. حتى أن بعض الحركات والحملات التي تعمل لصالح الفقراء وتسعى لإصلاح الحكم الديمقراطي قد تنتج أشكالا جديدة من الاستبعاد أو الهيكلية الأبوية داخلها.

نادرا ما تتمكن منظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية المهنية إحداث التغيير وحدهم. ففي حين تركز قدر كبير من الاهتمام في السنوات الأخيرة حول تراجع دور الدولة الوطنية نتيجة لتنامي عمليات اللامركزية من جهة أو ظهور ما يعرف بالحكومة العالمية من جهة أخرى، أو بصعود جهات فاعلة وشبكات غير حكومية، أسفرت بحوث المواطنة بمركز دراسات التنمية أن دور الدولة الوطنية لا يزال محوريا سواء كساحة للسياسة والسلطة، أو كفاعل أساسي يمكنه تشكيل نجاح أو فشل الجهود الشعبية للمواطنين. وكما سبق القول، فإنه نادرا ما يحدث تغيير في السياسات الوطنية من خلال ضغوط المجتمع المدني وحده. وبدلا من ذلك، تشير البحوث حول الجهود الشعبية وتغيير السياسات الوطنية إلى أن الأمر ينطوي على تحالفات معقدة للغاية تربط بين المنظمات غير الحكومية والحركات الاجتماعية، والجماعات الدينية، ووسائل الإعلام والمثقفين وغيرهم في شبكات تعبئة عميقة الجذور. وفي حين أن الدولة غالبا ما تكون الهدف في مثل هذه الحركات، فإن الأطراف الفاعلة داخل الدولة أيضا أن تلعب دورا، بفتح وإغلاق فرص الحركة والمشاركة، ودعم الإصلاحات، وحماية الشرعية وسلامة التحركات. ففي تشيلي، على سبيل المثال، قام تحالف تقوده إحدى المنظمات غير الحكومية في مجال حقوق الطفل بربط حملات المجتمع المدني والدولة معا في هذا المجال، وأدت إلى وضع إطار لسياسة جديدة يستفيد منها الأطفال، وتسهم في خفض معدل فقر الأطفال. وعلى الرغم من أن بعض الحكومات المانحة قد تجد صعوبة في دعم الحركات الاجتماعية التي تتحدى الدولة مباشرة، فإنها يمكن أن تلعب دورا هاما في تشكيل أو تشجيع طريقة استجابة الدولة لهذه الحركات.



## يمكن قياس الحركات الاجتماعية بأكثر من نتائج في السياسات قصيرة الأجل

غالبا ما يكون هناك ميل لقياس حملات الدعوة أو الحركات الاجتماعية من حيث "نجاح السياسة" في المدى القصير. إلا أن نجاح السياسات لا ترافقه دائما نتائج أكثر جوهرية و أقل وضوحا تدعم حدوث تغيير دائم، مثل الوعي الشعبي، وزيادة قدرة المنظمات والقيادات الشعبية. إن هناك حاجة إلى هذه النتائج للحفاظ على المكاسب التي تحققت وتصيح موارد أساسية للحملات المستقبلية أيضا. إن العديد من الحركات الاجتماعية أو الحملات الناجحة تقوم بالمثل بالبناء على الظروف المواتية، والقادة من ذوي الخبرة، أو مظلة الائتلافات التي تشكلت خلال الحركات أو القضايا السابقة. يحتاج النجاح إلى أن يقاس على نطاق واسع، ليس فقط من حيث مكاسب السياسات الضيقة، و على مدى فترات طويلة من الزمن.

توضح البحوث الواردة في كتاب "التعبئة من أجل الديمقراطية"، "كيف يمكن أن تضغط الحركات الاجتماعية بنجاح حتى تستجيب الدولة لجداول أعمال وحقوق المواطنين"، فضلا عن تعزيز العمليات والمؤسسات الديمقراطية. ففي البرازيل، على سبيل المثال، قامت مجموعات الشعوب الأصلية الساعية للحصول على رعاية صحية أفضل بتغيير تكتيكاتها من المطالبة بالحقوق خارج الدولة، إلى المشاركة المباشرة في إدارة الخدمات الصحية الحكومية، ثم العودة إلى المطالبة بالحقوق من خارج الدوائر الحكومية - الأمر الذي ساهم في زيادة اعتراف الدولة باحتياجات السكان الأصليين. وفي نيجيريا، قامت حملة مقاومة الترشح للمرة الثالثة - وهي حركة اجتماعية ذات قاعدة عريضة تضم أعضاء من البرلمان والمجتمع المدني، والأحزاب والجماهير - بإنشاء تحالف دائم للضغط من أجل إصلاح الحكومة.

## تشكل المستويات الجديدة للحكم، من المستوى المحلي إلى العالمي، تحديات و فرص لمنظمات المجتمع المدني

التفاعلات بين المواطن والدولة ليست مجرد مسألة محلية أو وطنية. فقد افادت سلسلة من دراسات الحالة حول إشراك المواطنين على مستوى العالم بأن القرارات التي تتخذ على المستوى الدولي - سواء من قبل المؤسسات متعددة الأطراف مثل البنك الدولي أو الجهات غير الحكومية مثل الصندوق العالمي - تؤثر على ما يمكن للدول والمواطنين القيام به. وبالمثل، فإنه يمكن للجهات الفاعلة المحلية والوطنية أيضا دعوة السلطات الدولية واستخدام سلطاتها واستخدام الضغوط الدولية لإحداث تغيير داخل أوطانهم. إن للأطر الدولية أهمية خاصة بالنسبة لأولئك الذين شردوا من أوطانهم والذين لا يتمتعون سوى بقدر محدود من الحقوق المقررة قانونا لهم كمواطنين في الأماكن التي يعيشون فيها. إلا أن مركز بحوث التنمية وجد أيضا سببا للحذر عند استدعاء القانون الدولي، إذ أن المناشادات التي تقدم لهذه الأطر والضغوط التي تفرض من جماعات دولية يمكن أن تثير القلق أيضا حول 'التدخل الخارجي'، وبالتالي تقوض شرعية صوت المواطن محليا. إن المؤسسات الدولية التي تسعى إلى إشراك المواطنين "من فوق" قد تحبط جهودها لسماع أصوات جديدة أو تتبعثر لأغراض مختلفة إذا لم ترتبط تلك الجهود أيضا وبشكل فعال بالمنظمات المحلية والوطنية الوسيطة - وقد اتضحت هذه المخاطر من خلال حالات التقييم الدولي للمعرفة الزراعية والعلوم و التكنولوجيا لأغراض التنمية والصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا. لا أن البحوث لا تزال تشير على إمكانية ظهور أشكال عبر وطنية للعمل الشعبي للمواطنين لتحقيق الأهداف الإنمائية عندما يكون هناك وسطاء يتنسمون بالفعالية والمصداقية. على سبيل المثال، فإن الحملة العالمية للتعليم، كانت لها قوة هائلة في الربط بين العمل الشعبي في مجال الحق في التعليم على المستويات المحلية والوطنية والدولية.

## يمكن أن يؤدي عمل المواطنين إلى انتقام الدولة

لا يعني الحصول على الحق في إشراك المواطنين أن الدولة سوف تقبل ذلك بصدق رطب. لقد ذهبنا في هذه الوثيقة إلى أن المواطنين لا يمكن معاملتهم كبقايا نافهة، كما لا يمكن تجاهل طبيعة الدولة. إن النوع الحقيقي للمشاركة يمكن أن يكون كارثيا إذا جاء في البيئة الخطأ.

في واقع الأمر، أن أعلى نسبة من النتائج "السلبية" لإشراك المواطنين المسجلة في دراساتنا لا ترجع إلى ممارسات المواطنين، وإنما لاستجابات الدولة. وقد تبين أن ما يزيد عن ثلث النتائج السلبية مسجلة في هذا المجال. وفي كثير من الحالات، كما رأينا، فإن هذه النتائج كانت تعنت بسيط من قبل الدولة. حيث ترفض السلطات ببساطة الاستجابة لأصوات المواطنين أو مطالبهم. وفي حالات أخرى، تستجيب السلطات، ولكن بطريقة مجزأة أو رمزية، وعلى سبيل المثال، يمكن الإعلان عن سياسة ما ولكنها لا تنفذ. وفي حالات أخرى، تكون الانتصارات قصيرة الأجل، حيث تتحقق المكاسب بسرعة ثم يعقبها انتكاسات. وفي بعض الحالات، يمكن أن يؤثر فقدان بعض الإصلاحيين الرئيسيين أو الداعمين داخل الحكومة على استدامة النتائج. ففي الفلبين، على سبيل المثال، قام الإصلاحيين بالدولة بدور رئيسي في دعم جهود المجتمع المدني من أجل الإصلاح الزراعي، إلا أنه عندما ترك الإصلاحيين مواقعهم، وخاصة من كانوا في القمة، كان من الصعب على الحركات أن تستمر.

في حين أن كل آليات التعنت المؤسسية سابقة الذكر موثقة توثيقا جيدا في الأدبيات الخاصة باستجابة الدولة ومساءلتها، فإن الأكثر إثارة للدهشة في دراسات الحالة الخاصة بنا هو عدد المرات التي اتخذت فيها السلطات إجراءات انتقامية ردا على ارتفاع أصوات المواطنين. ربما كانت الدولة "مستجيبة"، ولكن استجابتها كانت في شكل رد فعل عنيف، يهدف إلى خنق وسحق المعارضة. وقد جرت مثل هذه العمليات الانتقامية بعدد من الطرق. ففي بعض الحالات، وجد أولئك الذين تحدوا الوضع القائم أنفسهم "غير مدعويين" إلى المحافل التشاركية التي تديرها الحكومة أو يتم وصمهم ونبذهم باعتبارهم "مثيري شغب" بدلا من كونهم ممثلين لاهتمامات حقيقية للمواطنين. وفي حالات أخرى، تم استخدام تكتيكات سياسية واقتصادية أكثر صرامة. فالعمال الذين يتحدثون ضد ظروف العمل المجحفة يخاطرون بفقدان وظائفهم ويتم غبارهم على الصمت من قبل من بيدهم السلطة الاقتصادية. في حالات أخرى، تم استخدام المنافع والفوائد التنموية كأسلحة سياسية - فاستحقاقات الرعاية الاجتماعية، وحقوق تملك الأراضي والسكن، يمكن للسلطات أن تعطيتها ولكنها يمكن أيضا أن تأخذها بعيدا عن مستحقيها.

الأسوأ من ذلك، ما ورد في عدد من الحالات التي قام بتوثيقها مركز بحوث التنمية حيث جرت هجمات عنيفة وغيرها من الأعمال التي تقوم بها أجهزة الدولة وتنتهك من خلالها الحقوق المدنية والسياسية للمواطنين. حدث ذلك خلال حملات تعبئة العمال في بنجلاديش؛ والتعبئة البيئية في الهند، واحتجاجات عمال الخدمات العامة في جنوب أفريقيا ضمن أمثلة أخرى عديدة حيث تؤدي الردود العنيفة على عمليات تعبئة المواطنين إلى إيجاد حلقة من الصراع البدني، مما يقوض إمكانية تعميق الديمقراطية الديمقراطية بين الدولة والمجتمع.

## مسارات المواطن إلى صحة أفضل في البرازيل

تعد البرازيل من بين عدد قليل من البلدان التي تسير على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والتي من بينها، خفض تلتني معدل وفيات الأطفال الرضع بحلول عام 2015.

نجحت البرازيل في خفض معدلات وفيات الرضع، ما بين دون السنة الأولى من العمر بنسبة 60% بين عامي 1990 و2007، وذلك وفقا لدراسة أجريت عام 2009 من قبل اليونيسيف. وقد سجل التقرير انخفاضا في المعدل الوطني للوفيات من 49 حالة وفاة لكل ألف ولادة حية إلى حوالي 20 حالة فقط. وحتى في تجمعات سكان البرازيل الأصليين – أكثر المناطق تضررا – فإن الأمور تتحسن. وفقا لوكالة الصحة البرازيلية (Funasa)، فإن كان هناك انخفاض بنسبة 10% في وفيات الرضع في مناطق تجمع السكان الأصليين بين عامي 2007 و2009.

ويرجع الفضل في نجاح البرازيل في هذا المجال و غيره من المؤشرات الصحية الأخرى ولو جزئيا على الأقل على التاريخ الطويل للجهود الشعبية وعمل المواطنين.

خلال السبعينات، أدى عدم الرضا الشعبي عن استبعاد فئات من المواطنين البرازيليين من الحصول على الرعاية الصحية الأساسية إلى قيام عدد من "الحركات الشعبية الصحية" التي سرعان ما اندمجت وشكلت ما يسمى بحركة إصلاح النظام الصحي، تحت قيادة فريق من المهنيين الصحيين الإصلاحيين أو sanitaristas. ومع نهاية الحكم العسكري، تم توظيف العديد من هؤلاء المهنيين الصحيين في وزارة الصحة، حيث قام بدور نشطاء الجهاز الإداري/ البيروقراطية لتحقيق مستوى غير مسبوق من مشاركة ممثلين عن الحركات الشعبية العاملة في مجال الصحة. وللقيام بذلك، اتبعوا نهجا رائدا لوضع السياسات على أساس تفاعل مؤسسي بين الدولة والمجتمع استندت إليه السياسات الصحية في البرازيل منذ لك الوقت. وقد أقر الدستور البرازيلي لعام 1988 مبدأ الصحة كحق للجميع كأحد واجبات الدولة وضمن حق المواطنين في المشاركة في إدارة شؤونهم الصحية. كما أقر الدستور أيضا نظام (SUA) - وهو نظام صحي شامل، ممول من الحكومة، وقائم على الحقوق، وهو يعد من الأمور النادرة في أمريكا اللاتينية. وفي حين قد يستمر أفراد الطبقة الوسطى من البرازيليين في استخدام الخدمات الصحية الخاصة، إلا أن الحكومة لديها التزام بخدمة الجميع.

ومع ذلك، ظلت الجهود الشعبية للمواطنين تواصل القيام بدور محوري في تشكيل كيفية تفسير مبادئ الدستور البرازيلي وتنفيذها. على سبيل المثال، بدأت وزارة الصحة بتوقيع عقود يتم بمقتضاها إعطاء البلديات مسؤولية إدارة الخدمات الصحية دون القيام بتوفيرها بصورة مباشرة. وقد تضمنت هذه العقود بعض النصوص الهامة حول المساءلة والشفافية فيما يتعلق بتقديم الخدمات الصحية. وعند هذه النقطة دعت الحركة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على عقد مؤتمر وطني حول الصحة، ومجلس الصحة الوطني علاوة على إنشاء مجالس صحية محلية.

الآن، صار من الشائع أن تجد جمهرة من المواطنين يجلسون في قاعات البلديات في صفوف ضيقة ومنظمة من الكراسي البلاستيكية البيضاء، وأمامهم منصة للمشاركة في صنع القرار في هذه المجالس الصحية، التي توجد تقريبا في كافة المجالس البلدية التي يزيد عددها عن 5000 بلدية في جميع أنحاء البلاد. ولهذه المجالس وضع قانوني يمكنها من المساواة وفحص الحسابات العامة، ولدى بعضها القدرة على التأثير في كيفية إنفاق موارد ومخصصات الخدمات الصحية. ومما لا شك فيه أم هذا الابداع لم يكن تافها.

في كل شهر، يجتمع عشرات الآلاف من المواطنين البرازيليين الذين يمثلون طيفا واسعا من الجمعيات المدنية - الكنائس، والنساء، والأسود والمعوقين، والنقابات والمنظمات غير الحكومية وجمعيات الأحياء، وغيرهم مع المسؤولين عن إدارة وتقديم الخدمات والرعاية الصحية. كما يلتقي في شكل هيئة موسعة كل من المواطنين، ومديري الصحة والعاملين الصحيين كل سنتين أو أربع سنوات في المؤتمرات الصحية البلدية، ويتم عرض نتائج هذه الاجتماعات على المؤتمرات التي تعقد على مستوى الولايات وعلى المستوى الوطني. وعلى سبيل المثال اشترك مئات الآلاف من المواطنين في صياغة مقترحات تم تداولها بعد ذلك بين 3500 مشارك/مشاركة في المؤتمر الوطني للصحة الذي عقد عام 2008. في مثل هذه الأحداث، يتم عرض التعديلات المقترحة عبر شاشات عملاقة، من النوع الذي يستخدم في حفلات موسيقى الروك، بينما يرفع الجماهير اللافتات أو يببؤون في الإنشاد عندما يرفع التعديل المقترح منهم للتصويت.

ومن خلال هذه العملية التي تتضمن النقاش، والتفنيذ، والصقل وإعادة الصياغة، غالبا ما ما تشق الأفكار الجيدة للمواطنين طريقها إلى سياسات الدولة. وإذا لم يحدث ذلك، فإن المواطنين الذين يدركون قيمة أفكارهم غالبا ما يستمرون في الدفاع عنها: بعض كممثلين لمستخدمي الخدمات الصحية المنتخبين لتمثيل مجتمعاتهم المحلية في المجالس، والبعض الآخر من خلال جمعياتهم المدنية أو الأحزاب السياسية. وسط كل هذا النقاش، برز إجماع هام حول قيمة الحفاظ على الخدمات الصحية الوطنية نفسها.

حتى الآن، لا يمثل صدور دستور تقدمي في البرازيل نهاية لنضال المواطنين، وبالمثل، فإن تشكيل المجالس الصحية لن يغني عن جهود منظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية في مجال الصحة. إن الادعاء الحقيقي بأن المجالس التشاركية يمكن أن تساعد في توجيه خدمات الصحة لصالح الفقراء يعتمد على ما إذا المهمشين والمستضعفين ممثلين بشكل فعلي وحقيقي، وهو الأمر الذي يتطلب جهود كل من الجهات الحكومية والتنظيمات والحركات الاجتماعية.

من يحصل على حق الجلوس في هذه المجالس الشعبية الجديد؟ هل أولئك الذين يمثلون مصالح مديري الصحة العامة والنخب السياسية المحلية أو من يمثلون المصالح الحقيقية للمواطنين؟ أسفرت بحوث المواطنة لمركز بحوث التنمية في ثلاث مناطق في البرازيل عن أن العديد من فئات المواطنين ممثلة في هذه المجالس، على الرغم من التنوع ليس مضمونا. إن التخفيف من القبضة القوية للجهات الفاعلة في المجالس غالبا ما يعتمد على وجود مدير حكومي يكون على استعداد للدفاع عن قضية المشاركة، وعلى الجمعيات والروابط الأخرى التي ترفض السماح بأن تترك قواعدهم الشعبية خارج العملية، وعلى القواعد واللوائح التي تحكم انتخاب أعضاء المجالس.

أسفر بحث استقصائي أجريت في 31 بلدية فرعية بأكبر مدن البرازيل، ساو باولو، عن حقائق هامة حول تكوين هذه المجالس. فقد انتهى البحث إلى أن لمديري الخدمات العامة تأثير هائل على نتائج الانتخابات المجالس، وبالتالي فإن الأمر يتعلق بمدى تقديرهم لقيمة وأهمية مشاركة المواطنين. كما كشف هذا البحث أيضا عن أنه إذا كانت الإجراءات المستخدمة لإختيار أعضاء المجالس أكثر شفافية ووجود روابط وجمعيات أهلية قوية في المجتمع المحيط تساعد أيضا في تحقيق التنوع في المجالس المحلية. وهذه الشروط لا تتعلق بالسمات الاجتماعية والاقتصادية للمناطق التي تم بحثها.

وقد أظهرت البحوث الإثنوغرافية بالمشاركة التي جرت حول المجالس الصحية في كل من بيمامبكو و أكر، في شمالي شرق وشمال البرازيل على التوالي، أهمية العلاقات القائمة بين مديري الخدمات العامة وممثلي المجتمع المدني والأحزاب السياسية. فإذا ما كان هناك توافق حول النزاهة إيديولوجي بالمشاركة الشعبية، فإن هذه المجالس تصبح بمثابة ساحة "للتعايش البناء" على حد وصف أحد مديري الصحة. إن المواطنين وممثلهم قادرون على جعل الحكومة توافق على إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في متابعة فعالية السياسات العامة ومستوى أداء نظام الخدمات الصحية.

تظهر هذه التجارب قيمة المشاركة الشعبية في الحفاظ على الالتزام السياسي والدعم الشعبي للخدمات الصحية الوطنية. وعلاوة على ذلك، فإن نتائج الأبحاث الساحات تتناقض مع فكرة أن ساحات ومنتديات الحوار والتشاور يجب أن تكون معزولة من المشاعر السياسية. وبدلا من ذلك، فإن مشاركة الفاعلين الاجتماعيين يمكن تساهم في فعالية مثل هذه المنتديات. ومع كل ما قد ينطوي عليه ذلك من العداة و الصراع، فإنه يعني أيضا أن هذه المواقع صارت نقطا محورية هامة لمعارك سياسية وثقافية أكبر في المجتمع. ويمكن أن يكون ذلك بيئة مليئة بالتحديات للمسؤولين الحكوميين، وهذا ما يجعل تدريبهم على كيفية القيام بأدوارهم وتحمل مسؤولياتهم أمر بالغ الأهمية. وهكذا هي تذكرة لجميع المعنيين بدء من المسؤولين رفيعي المستوى في المجال الصحي إلى المواطنين العاديين - أن جعل الناس يشاركون في تشكيل نظم توفير الرعاية الصحية يتطلب أكثر من حس عملي سليم، إذ أن الأمر يدور هو حول ما تعنيه الممارسة الديمقراطية السليمة.

## 2- أحدث قضايا التنمية لواقعي السياسات

المصدر: من معهد دراسات التنمية

### إفساح المجال للمواطنين

توسيع نطاق "ساحات الديمقراطية الجديدة" لمشاركة المواطنين

صارت حدود استراتيجيات نشر الديمقراطية التي تركز فقط على الساحة الانتخابية الرسمية واضحة على نحو متزايد. وفي كل من الشمال والجنوب، بدأ الاهتمام يتزايد الآن في النهج التي ترمي إلى "تعميق الديمقراطية" التي تسعى إلى توسيع مدى ونطاق الفرص المتاحة لمشاركة المواطنين. وقد أدى هذا إلى انتشار "فضاءات ديمقراطية جديدة". يلقي هذا الموجز للسياسات IDS نظرة فاحصة على أمثلة من هذه المساحات في عدد من بلدان مختلفة بدرجة كبيرة. ويذهب إلى أنه لتجنب مشكلة أن تكون هذه الساحات مجرد مجموعة جديدة ذات مقاس موحد يناسب جميع النماذج، فإنه يلزم توجيه المزيد من الاهتمام نحو العوامل السياقية الرئيسية فضلا عن التصميم المؤسسي. وينتهي الموجز ببعض الدروس العملية لكيفية التعامل مع التحديات الرئيسية التي تطرحها "الساحات الديمقراطية الجديدة" على صناع القرار وممثلي المواطنين.

انتشرت الديمقراطية الانتخابية في جميع أنحاء العالم، إلا أن المواطنين في معظم البلاد لا يزالون يرون الحكومات بعيدة عنهم وغير خاضعة للمساءلة. وقد صار مجتمع التنمية الدولية على دراية الآن بأنه بدون توجيه الاهتمام الواجب للحقوق والمواطنة والمشاركة في تصميم وتقديم السياسات الوطنية والمحلية، فإن الجهود التي تبذل لتحقيق تنمية مستدامة تواجه احتمال الفشل. وفي ذات الوقت، فإن السياسيين في الديمقراطيات الراسخة صاروا قلقين على نحو متزايد من "العجز/النقص الديمقراطي"، مع تقلص مستوى المشاركة الانتخابية وإعلان الناخبين عن خيبة أملهم في النظم السياسية.

في حين لا يزال العديد من التدخلات الدولية تعتمد على الحزم الانتخابية والقانونية الموحدة التي يتم فرضها من أعلى لأسفل من خلال الإصلاح السياسي (أو حتى باستخدام القوة العسكرية)، فإن هناك شك متزايد في مدى صلاحية وفعالية هذه الأساليب. وقد بدأ الاهتمام يتحول بدلا من ذلك إلى سبل "تعميق الديمقراطية" حيث تكون الآليات الديمقراطية الرسمية راسخة بالفعل، وإلى ديمقراطية عملية صنع القرار العام من خلال مشاركة المجتمع المدني والمواطنين إذا كانوا يعيدون عن ذلك.

هذا يؤدي إلى خلق مجموعة من "فضاءات ديمقراطية جديدة" تختلف بشكل كبير مع السياق من حيث الشكل، وقوة التحمل، والمساءلة والمجال. ويرتبط بعضها بالهيئات اللامركزية المنتخبة، في حين قد يشكل البعض الآخر منها جزءا من عمليات التشاور الوطنية. وحتى على المستوى المحلي، فإن مهامها تتفاوت بشكل كبير: ففي حين تركز بعض المبادرات المحلية للإدارة المشتركة على تعبئة الموارد الذاتية للمجتمعات المحلية، تتولى مبادرات أخرى عملية الإشراف على تخصيص/توزيع الأموال العامة على بنود الصرف المختلفة. إلا أن عدد قليل منها فقط تنطبق عليها بقوة سمات المساءلة والشمولية والتمثيل الحقيقي للمواطنين، كما أن هناك عدد أقل هو ما يزال يتجاوز مجرد إدارة الموارد للمساعدة في صياغة القوانين ووضع السياسات. إلا أنه إذا نظرنا إليها جميعا، فإنها تمثل جانبا جديدا للديمقراطية ذات



الحوية المتزايدة، كما تعني أيضا علاقات جديدة بين المواطنين وحكوماتهم. كل هذا يجعل من الضروري فهم ما قد يؤثر على قدرتها على النجاح في سياقات مختلفة.

## القضايا الرئيسية

أدت محاولات " تعميق الديمقراطية" إلى تكاثر المجالس واللجان، وحلقات المناقشة، وجلسات الاستماع العامة، وجماعات أصحاب المصلحة وغيرها إلى إيجاد ساحات ومساحات ديمقراطية جديدة. وفي حين ينبثق بعضها من الجهود الرامية إلى تعزيز المشاركة ويؤكد غيرها على عنصر الاستجابة من جانب واضعي السياسات ومقدمي الخدمات، فإن الأكثر نجاحا في كثير من الأحيان هو الجمع بين النهجين، إذ أن فعاليتها سوف تعتمد على عدد من العوامل بما في ذلك أوضاعها القانونية والتاريخية والثقافية، ومدى الصراع القائم، وأدوار الأحزاب السياسية والحركات الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية وتوافر الموارد البشرية والمالية.

وقد أكد المراقبون على أهمية عوامل التمكين مثل وجود جماعات مجتمع مدني نشطة وواعية ومنسقة، إلى جانب التزام قوي واستعداد للاستجابة من داخل الحكومة ( غالبا ما ترتبط بتصاعد الأحزاب السياسية اليسارية للقوة ). استنادا إلى أحدث التجارب في طائفة واسعة من البلدان، يذهب هذا الموجز للسياسات IDSPolicy Briefing إلى أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تلعب دورا رئيسيا، بما في ذلك شرعية تمثيل المواطنين في تلك الساحات/ الفضاءات الجديدة، وقدرتهم على تعزيز المداورات الشاملة للجميع والتواصل مع غيرها الساحات داخل وخارج الحكومة. إلا أن كل من هذه العوامل يعتمد بدوره على السياق الذي تم فيه إنشاء الفضاءات الجديدة، وعلى النهج المتبع في تصميم أوضاعها المؤسسية.

## الفضاءات/الساحات الديمقراطية الجديدة في الممارسة

نشأت العديد من الساحات الجديدة للمشاركة بين المواطن والدولة من عمليات نشر اللامركزية بأسلوب ديمقراطي. ففي الهند، على سبيل المثال، أدت الإصلاحات بعيدة المدى لراج باناشاياتي للحكم المحلي إلى قيام نظام للسلطات المنتخبة من المستوى الوطني حتى مستوى القرية. وفي حالة غياب مثل هذه البرامج الإصلاحية الوطنية، فإنه يمكن تشجيع المبادرات المحلية والإقليمية الفردية الرامية لدعم المشاركة التي يقوم بها "الرواد/النشطاء" أو الأحزاب السياسية. ويمكن لهذه المبادرات أن تكون عرضة للتغييرات في الحكومة، إلا أن قدرتهم على البقاء على قيد الحياة يعتمد على أمرين هما وضع إطار قانوني متين للمبادرة وعلى توليد الشعور بالملكية بين المواطنين.

في كثير من الأماكن، وجدت مؤسسات جديدة نفسها في منافسة مع ساحات المشاركة القائمة بالفعل. قامت سلطات راج باناشاياتي في الهند جنبا إلى جنب مع مجموعة متنوعة من اللجان، من بينها لجان إدارة مستجمعات المياه، ولجان الغابات والصحة وغيرها من المصالح والإدارات التي أقامتتها الحكومة والمنظمات غير الحكومية والوكالات الدولية على مدى عقود. إلا أن نطاق المسؤولية وخطوط المساءلة بين هذه الهيئات المختلفة لا تزال بعيدة عن الوضوح، الأمر الذي يقوض شرعية مؤسسات راج باناشاياتي بوصفها المحور الرئيسي لصنع القرار فيما يتعلق بالقضايا المحلية. وفي الوقت نفسه، فإنه يمكن "اللبانشيات/اللجان" غير الرسمية والتقليدية التي يهيمن عليها الرجال الأكبر سنا والأكثر ثراء استخدام قوتها لمنع محاولات النساء وأفراد الطوائف الأقل حظا من المشاركة في مؤسسات راج باناشاياتي، على الرغم من نظام المقاعد المحجوزة لهذه المجموعات.

في بعض الحالات، قامت الحكومة المركزية بتوجيه التمويل من خلال المؤسسات المحلية الجديدة دون أن تسند بالضرورة المزيد من الصلاحيات للحكومات المحلية. وفي المملكة المتحدة، قام برنامج تجديد الأحياء بتوفير موارد إضافية للمناطق الأكثر حرمانا في المملكة، مع تنسيق الإنفاق من خلال الشراكات المحلية المطلوبة لتطوير المشاركة المجتمعية. وقد أدى هذا في بعض الأحيان إلى حدوث انتهاكات مع المجالس المنتخبة الذين يشعرون بأنهم مهددون من قبل قادة المجتمع غير المنتخبين الذين يقومون بأدوار رئيسية في الشراكات الجديدة.

مثل هذه التوترات تعكس خلافات بشأن المطالبات بشرعية التمثيل. ويمكن لهذه الخلافات أن تكون شديدة خاصة عندما تكون قواعد الديمقراطية غير واضحة أو تمر بمرحلة انتقالية، كما هو الحال في العديد من البلدان التي تعيش مراحل ما بعد النزاعات أو ما بعد الحكومات السلطوية. ففي أنغولا، على سبيل المثال، تم وضع نظام مؤقت للتخطيط التشاركي على مستوى البلديات/ الأحياء لحين يتم التحول إلى نظام الحكومة المحلية المنتخبة الذي لا يزال قيد المناقشة، إلا أن كل من منظمات الأحياء التي ترعاها المنظمات غير الحكومية ولجان المواطنين التي أنشأتها دولة الحزب الواحد السابق قاموا بتقديم أنفسهم على أنهم الممثلين الشرعيين للشعب.

تم إنشاء العديد من الفضاءات/الساحات الديمقراطية الجديدة بهدف واضح هو جعل مقدمي الخدمات أكثر استعدادا وقبولاً للمسائلة، سواء أمام المواطنين أو الجهات المانحة أو الأجهزة الحكومية المركزية التي تمول هذه الخدمات. في بنغلاديش، شجعت "لجان المراقبة الصحية" التي شكلتها إحدى المنظمة غير الحكومية الناشطة بدعم من إحدى وكالات التنمية الدولية عملية المشاركة الشاملة والمطالبة بالحقوق، ولكنها لم تتمكن من ضمان المسائلة لأنه لم يكن لديها وضع قانوني واضح ومن ثم، استمرت عملية اتخاذ القرار في يد المسؤولين الحكوميين عن الخدمات الصحية. أما في بوليفيا، فقد سارت الأمور على النقيض من ذلك، حيث انه بموجب قانون المشاركة الشعبية تم تشكيل لجان شعبية للرقابة في كل بلدية ومنحت صلاحية تجميد الميزانية إذا ما خرج الإنفاق عما كان مخططا له في الأصل. وحتى في هذه الحالة، فقد تفاوتت فعالية هذه الهياكل وفقا لقدرة مجموعات المواطنين على المطالبة بالمساءلة.

ومن بين المبررات الرئيسية الأخرى لإيجاد مساحات ديمقراطية جديدة هو أنها تتيح المزيد من الشمولية والفعالية عند تداول المشاكل والمقترحات. وإنه ما لم يوجه القدر الكافي من الاهتمام نحو جودة ونوعية العملية، فإن الناس يمكن أن يستبعدوا من المناقشات حتى وهم موجودون فعلا أثناء المناقشات. إن المصطلحات الفنية والمعقدة يمكن أن تجعل المشاركين يشعرون بالضعف وقلة الحيلة، كما يمكن أن يؤدي اختيار اللغة إلى نفس النتيجة. في كندا، لم يحقق برنامج للتشاور الوطني حظي بإشادة على نطاق واسع حول إصلاح نظام الرعاية الصحية إلا نجاحا جزئيا في دمج وجهات نظر قبائل الاسكيمو، حيث أنه لم يسمح بإجراء مناقشات بالأشكال التقليدية على مستوى المجتمع المحلي.

وبالمثل، ما حدث في أوغندا حيث أدى استخدام اللغة الإنجليزية في اجتماعات التخطيط المحلية إلى استبعاد معظم النساء ممن لا تتحدثن هذه اللغة. على الرغم من أن الأساس الرسمي للاستراتيجية الوطنية الأوغندية لمكافحة الفقر هو "خطة تشاركية من أسفل إلى أعلى"، فإن مركزية السلطة الإدارية والسياسية تعني أن المعلومات الخاصة بالأولويات المحلية من الأرجح ألا تتدفق صعودا إذا لم تكن متوافقة مع توجهات السياسة العامة الموضوعة بالفعل في كمالا. إن مشاركة المجتمع المدني في مناقشات السياسة الأوغندية تهيمن عليها المنظمات التي تقع مقراتها في العاصمة، وهي التي لديها فرصة أو دافع محدود لفهم وجهات نظر فقراء الريف. وهذا يوضح كيف أن إنجازات



ساحات الديمقراطية على المستوى المحلي غالباً ما تعتمد على على القرارات التي تتخذ في مستويات أخرى، حيث مدى وطبيعة المشاركة قد تكون مختلفة بدرجة كبيرة.

في الظروف والأماكن التي توجد بها حالة من عدم ثقة عميقة الجذور بين الدولة والمواطنين، قد ترفض الجماعات دخول ساحات الديمقراطية الجديدة حتى وإن كانت هذه الساحات قد صممت بحيث تكون شاملة للجميع وشفافة. هذا، ويتفاقم مثل هذا الوضع إذا هناك تاريخ من الصراع. ففي المكسيك، تحالفت مجتمعات السكان الأصليين مع حركة زاباتيستنا وأقامت محليات تتمتع بالحكم الذاتي في ولاية تشياباس ورفضت الاعتراف بالمؤسسات التابعة للدولة. وحتى عندما أدخلت الحكومة الإصلاحية الجديدة مبدأ المشاركة في تخطيط التنمية الإقليمية، رفضت تلك البلديات المستقلة الاتخراط في حتى تم معالجة مطالبهم الأوسع نطاقاً من أجل حقوق السكان الأصليين.

يعد الصراع أحد العوامل السياقية الهامة التي تؤثر في نجاح ساحات الديمقراطية الجديدة. إلا أن الإطار القانوني الذي يحكم مشاركة المواطنين، والأوضاع التاريخية والثقافية، وقوة أو ضعف الأحزاب السياسية والحركات الاجتماعية، وخلفية الأفراد والمنظمات المشاركة، ومدى توافر الموارد البشرية والمالية تساهم جميعها في تحديد الشكل والنموذج الذي تتخذه هذه الساحات في كل حالة.

### التحديات الرئيسية

بالنسبة للغرباء الذين يسعون إلى دعم تطوير ساحات جديدة وفعالة للديمقراطية، فإن من بين الدروس الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار هو قيمة العمل مع كل من واضعي السياسات والمواطنين. كما أن تيسير الاتصالات عبر الفاصل بين الحكومة والمجتمع يمكن أن يوفر تركيزاً للجهود أكثر شريعة وربما أكثر فعالية للتدخلات الخارجية أكثر من البرامج التي تركز بشكل ضيق على إصلاح الحكومة أو بناء المجتمع المدني. كما أن التيسير الناجح يعتمد بدوره على فهم التحديات الخاصة التي يواجهها صناع القرار وممثلي المجتمع المدني خلال انخراطهم في الفضاءات الجديدة للديمقراطية.

ساعدت الحركات القوية وجماعات المجتمع المدني على إيجاد فضاءات ديمقراطية، ولكن نجاحها يتوقف على القدرة على بناء الشبكات والتحالفات التي تشمل الإصلاحيين داخل الحكومة.

تشير التجربة البرازيلية إلى أنه طالما توافرت الإرادة السياسية، واجتمع المجتمع المدني الفعال مع تصميم مؤسسي جيد، فلا بد أن يحدث تقدم درامي نحو دمج الفقراء والمهمشين من المواطنين في عمليات الحوكمة. وقد بدأ ينظر إلى الابتداعات البرازيلية في الحوكمة الديمقراطية بشكل متزايد على أنها نماذج يجب أن تحنذى في أجزاء أخرى من العالم، إلا أن فهم كيفية تطور وظهور هذه الابتكارات ضروري لتحليل مدى إمكانية تطبيقها على نطاق أوسع.

لنأخذ المثال الأكثر شهرة، وهو المشاركة في إعداد الميزانيات OP الذي يرتبط بشكل كبير بالمدينة الجنوبية الغنية نسبيًا بورتو أليجر، التي صارت معتمدة الآن لدى المئات من البلديات في مختلف أرجاء البرازيل. ففي شمال شرق مدينة ريسيف، على سبيل المثال، فإن قوة تحالفات الجمعيات الأهلية مع منظمات المجتمع التي تشكلت خلال التجارب السابقة للحكومة الديمقراطية للمدينة ساعدت أسلوب الميزانية التشاركية على البقاء حتى خلال فترات حكم المحافظين، على الرغم من السياسة الزبائنية المتفشية في المنطقة.

إن العديد من المؤسسات الديمقراطية التشاركية والتداولية في البرازيل مدينة بشرعيتها لدستور ما بعد الحكم العسكري عام 1988، الذي نص على حق المواطنين في الإشراف على نقل تبعية الموارد الجديدة إلى المستويات الحكومية الأدنى. ففي القطاع الصحي على سبيل المثال، تم تشكيل أكثر من 5000 مجلس صحي لتوجيه ومراقبة إنفاق الموارد المالية التي تأتي من خلال الأمانات الصحية المحلية. وعلى الرغم من هذا الإطار القوي للمشاركة، تم اختطاف المجالس الصحية في العديد من أفقر البلديات من قبل الحكومات المحلية التي تسعى إلى اعتماد خططها وميزانياتها من قبل المواطنين. في بلدة كابو دي سانتو أوجستينو الشمالية الشرقية، تمكن نشطاء المجتمع المدني من إصلاح مجلس الصحة وتحويله إلى منتدى نابض بالحياة وقادر على المطالبة بالمساءلة. ومن الجدير بالذكر، أن المسؤولين التقدميين داخل حكومة البلدية قدموا مساهمة محورية في تحقيق هذا النجاح من خلال حرصهم على أن يتوافر لدى المجلس ما يكفي من الموارد والشرعية ليصبح مؤسسة سياسية فعالة وقابلة للاستمرار.

وفي مناطق أخرى، شكل التنوع العرقي والثقافي في البرازيل تحديات لوضع رؤية دستورية شاملة للحقوق الصحية. ففي حين ينص نظام الرعاية الصحية للسكان الأصليين على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع في المجالس الصحية في المنطقة، إلا أن المفاهيم الثقافية المختلفة للصحة بين الممارسين المهنيين ممن ينتمون للسكان الأصليين وزملائهم من غير السكان الأصليين جعلت من الصعب تشكيل رؤية مشتركة. ففي منطقة ريو نيجرو في منطقة الأمازون، أدت الاستعانة بمصادر خارجية للمشاركة في تقديم الخدمات الصحية إلى تقييد حركة السكان الأصليين وذلك بربطهم بإطار بيروقراطي وميزانيات تخصص مركزيا وأهداف تفرض عليهم من أعلى إلى أسفل. وحاليا، يقوم تحالف ناشئ من زعماء السكان الأصليين، والمعالجين التقليديين ومسؤولي المنظمات غير الحكومية بمحاولات لتغيير ذلك، من خلال الدفاع عن حق الشعوب الأصلية في المشاركة في تشكيل الخدمات الصحية التي تقدم لهم، وفي إدارة أسلوب تقديمها أيضا.

ساعدت الأشكال الأصلية والتقليدية للتنظيم في تشكيل المواطنة والمشاركة في البرازيل بطرق أخرى، ليس أقلها من خلال الحركات الاجتماعية الشهيرة في البلاد. وقد بدأت إحدى هذه الحركات، مجموعة من النساء الريفيات الفقيرات في ولاية مارانهاو الشمالية كن يسعين لتأكيد حقوقهن في استغلال أراضي نخيل الباباكو عالية القيمة في مقابل انتشار مرابي الماشية والأراضي المسيجة، وذلك عن طريق تعبئة الجماعات التقليدية للمساعدة الذاتية المعروفة باسم

ماتيروس. ثم انتقلنا بعد ذلك إلى العمل السلمي المباشر لحماية الأشجار، وفي ذات الوقت قمنا ببناء تحالفات مع السياسيين المتعاطفين والمحامين الذين ساعدوه على تمرير قوانين بلدية تعترف بحقوقهم في الوصول إلى هذه الأراضي.

تبين هذه الأمثلة كيف شكلت العوامل السياقية المحددة الابتكارات البرازيلية في الحوكمة الديمقراطية. وقد جاء هذا الإطار القانوني التمكيني نتيجة لكل من النضالات المحلية الرامية لتكريس الحقوق في القانون وما يتضمنه الدستور من بنود ومواد تتعلق بالحقوق - التي جاءت في ذاتها نتيجة لنضال الحركات الاجتماعية خلال فترة الانتقال من الدكتاتورية إلى الحكم الديمقراطي. وقد ساعدت الحركات القوية وجماعات المجتمع المدني على إيجاد فضاءات ديمقراطية جديدة، إلا أن نجاحها توقف على القدرة على بناء الشبكات والتحالفات التي تشمل الإصلاحيين داخل الحكومة.

**المصدر:** بحوث دراسات الحالة من وزارة التنمية بالبرازيل / مشروع ActionAid Brasil / IDS Olhar Crítico

### تحديات أمام واضعي السياسات

- **مقاس واحد لا يناسب الجميع:** إن استيراد نموذج من "أفضل الممارسات" من مكان آخر لا يضمن النجاح - إذ من المهم للغاية التفكير في السياق المحلي. ويشمل ذلك تحديد الساحات الموجودة للمشاركة، نظراً لأنه في السياقات التي تنتشر بها العديد من هذه الساحات فإن إنشاء مؤسسات جديدة قد لا يكون النهج الصحيح.
- **يجب أن تكون "قواعد اللعبة" واضحة:** إن عدم وجود إطار قانوني تمكيني قد يجعل من الصعب دمج ساحة/فضاء ديمقراطي جديد في الهياكل الرسمية للحكومة. كما أن عدم وضوح حدود هذه الساحة ومدى إلزامية ما يخرج عنها من قرارات يمكن أن يؤدي إلى توقعات محبطة بين المشاركين وفقدان المصداقية.
- **المشاركة تتطلب إجراءات ومواقف مختلفة:** يجب أن تكون الترتيبات والعمليات المؤسسية مرنة حتى تستجيب للمعلومات والأولويات الناتجة عن العمليات القائمة على المشاركة. وحيث أن تيسير المشاركة الشاملة يتطلب مواصفات مختلفة تماماً عن تلك التي تتطلبها زعامة سياسية حاسمة وإدارة بيروقراطية فعالة، فقد يكون على المسؤولين تغيير مواقفهم وسلوكهم. ومن بين الخطوات الأولى الهامة هو الإصرار على النظر إلى المشاركة باعتبارها حق، وليست تنازلاً.
- **تستغرق المشاركة وقتاً طويلاً:** غالباً ما تتطلب العملية الشعبية لصنع القرار الكثير من المداولات الممتدة أكثر مما يسمح به اجتماع قصير، كما أن الاجتماعات السريعة أو المتعجلة يمكن أن تجعل من المناقشة الشاملة لكل الأطراف المعنية أمراً مستحيلاً. كما أن التدريب ليس عصاً سحرية، حيث تنطوي عملية المشاركة على سلسلة من عمليات التعلم وليس هناك بديل عن الخبرة والبناء التراكمي للمعرفة المتخصصة.
- **للمشاركة تداعيات تتصل بالموارد:** حيث سيكون ممثلي الشعب في حاجة إلى دعم مالي لتغطية تكاليف السفر والاتصالات والمساعدة الفنية، علاوة على وقتهم أحياناً. هذا الدعم يمكن تبريره من خلال تذكير جهات التمويل بأن البرامج المنفذة دون مشاركة يمكن أن تكون مكلفة للغاية، كما أنها قد تكون عرضة لخطر فقدان الأولويات الرئيسية أو الفشل التام.

## التحديات تواجه المواطنين وممثلي المجتمع المدني

- **تتطلب الحكومات محاور واضحة:** تواجه منظمات المجتمع المدني والمواطنين في كثير من الأحيان ضغوطا لتكليف عدد محدود من ممثليهم للتفاوض نيابة عنهم. ومع الاصرار على أن الحكومات يجب أن تحترم التنوع، يجب على جماعات ومنظمات المجتمع المدني أيضا العمل معا لصياغة مجموعة متجانسة من المواقف السياسية التي يمكن تضمن الحصول على دعم واسع النطاق من القواعد الشعبية.
- **للحدود والمسئوليات أهمية:** كثيرا ما تطعن الحكومات في شرعية ممثلي الجماهير الذين يختلفون مع الموقف الرسمي. ومن ثم، فإن وضوح مسئوليات واضحة وتطبيق المساءلة يجعل من الممكن الاستجابة بفعالية لهذه التحديات.
- **يجب مشاركة التمثيل:** يمكن أن تلقى مطالب ثقيلة على كاهل ممثلي الجماهير، بحيث لا يبقى لديهم سوى القليل من الوقت للأنشطة التي شكلت أساس شرعيتهم في المقام الأول. غالبا ما يكتسب ممثلي الجماهير الكثير من المهارات السياسية والمعرفة الفنية الهامة، ولكن ما لم تتم مشاركة هذا التعلم، فإن هناك خطر يتمثل في أن تركيزها في عدد قليل من الأفراد الرئيسيين يمكن أن يغير التوازن الداخلي للقوة في المجموعات التي يمثلونها.
- **يعد الترابط مع الساحات الأخرى من الأمور الحيوية:** يعد إشراك القاعدة الشعبية لإعطاء ردود فعل وتحديد جداول الأعمال وفق الأولوية أمرا ضروريا. كما أن التشبيك وبناء التحالفات يمكن أن تساعد في حشد الدعم لهذه الأولويات سواء داخل الساحات الرسمية وخارجها.
- **ينبغي أن تكون المشاركة خيار استراتيجي:** إن لعملية المشاركة تكاليف فضلا عن الفوائد. وعندما يدعون للدخول في ساحات ديمقراطية جديدة، يتعين على الأفراد والمنظمات إجراء " تحليل للمخاطر السياسية " وذلك للوقوف على ما قد يتعرضون له من مخاطر وما قد يتاح أمامهم من فرص. كما يجب على منظمات المجتمع المدني التأكد من أنها لا تتركس كل طاقتها في المشاركة المحلية على حساب العمل الاستراتيجي لإحداث تغيير على نطاق أوسع.

## جمعية السادات للتنمية والرعاية الاجتماعية مشروع التواصل الحكومي المدني لتعزيز التعاون بين القطاع العام والمجتمع المدني

تدريب المدربين  
البرنامج التدريبي لليوم الثالث  
مقدم من مشروع مصريتي

الأهداف العامة لليوم:

- أن ينتبه المشاركون لتأثير الموقف الداخلي (الاتجاه) والسلوك في النزاع بشكل عام، ومن بينها الخلافات الحكومية - المدنية.
- أن ينتبه المشاركون لنظرتهم للمجتمع المدني وتأثير هذه النظرة على علاقة القطاع العام بالمجتمع المدني.
- أن ينتبه المشاركون لأهم العوامل المؤثرة على عملية التواصل الإيجابي والبناء في حالة النزاع.
- أن ينمي المشاركون بعض مهارات التواصل والحوار.
- أن يتعرف المشاركون على علاقة النهج بالنتائج في النزاعات أو الخلافات التي تقابلها في عمله مع المجتمع المدني.

م	الوقت	الهدف	النشاط
1	9:00		تقديم اليوم
2	9:15	أن يتعرف المشاركون على الجوانب المميزة والفردية لكل منهم.	ألعاب تعارف
3	10:00	أن ينتبه المشاركون لتأثير الموقف الداخلي (الاتجاه) والسلوك في النزاع. أن يستخدم المشاركون مثلث النزاع في تحليل أحد المواقف الخلافية من واقعه.	لعبة الكراسي مثلث النزاع تطبيق في مجموعات من 3
4	11:00	أن يميز المشاركون ما بين الواقع والتفسير، وينتبه لأهمية هذا التمييز في المواقف الخلافية.	واقع أم تفسير؟
	11:30	راحة	
5	12:00	أن ينتبه المشاركون لنظرتهم للمجتمع المدني وتأثير هذه النظرة على علاقة القطاع العام بالمجتمع المدني.	نظرتنا للآخر: 4 مجموعات عمل: كيف ننظر وكيف ينظر إلينا؟ جميع على نظرتنا للآخر
6	1:00	أن ينتبه المشاركون لتأثير الموقف الداخلي على السلوك، ويستنتج المواقف الإيجابية لبناء الثقة وحل النزاع.	تجميع: الاتجاه الداخلي: عصف ذهني انطلاقاً من الواقع
7	1:15	أن ينمي المشاركون مهارات الحوار البناء (التعبير والإصغاء وفهم الآخر) وينتبه لتأثيرهم على سير الحوار.	مهارات الحوار: أوافق / لا أوافق
	2:00	راحة	
8	2:30	تابع: الحوار	تابع
9	3:15	أن يتعرف المشاركون على علاقة النهج بالنتائج في النزاعات.	النهج والنتائج في النزاع (عرض)
10	3:45	أن يدرك المشاركون تشابك وتقاطع العلاقات ما بين القطاع الحكومي والمدني، وانعكاس ذلك على نجاحهم المتبادل.	مثلثات متشابكة
11	4:30	تقييم وختام	عايز من ده أكثر / فكرة نورث / سندوتش

## أولاً: تقديم اليوم:

### الهدف:

- أن يتعرف المشاركون على أهداف اليوم التدريبي، ومنهجية العمل وتسلسل الموضوعات.
- أن يتعرف المشاركون على المدربين.

الوقت: 15 دقيقة

الأدوات: إما تعليق برنامج اليوم على لوحة، أو توزيع نسخ على المشاركين.

### خطوات التنفيذ:

- الترحيب بالمشاركين
- تقديم المدربين لأنفسهم
- توضيح أهداف اليوم، وارتباطه بالإطار التدريبي العام:
  - الارتباط بالإطار التدريبي العام: التدريب بشكل عام يتطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالتنمية والعمل الحكومي - المدني والأطر القانونية التي تنظمه، وبالتالي فيتعرض للبعد العام من العلاقات الحكومية المدنية. أما هذا اليوم التدريبي، فهو يتناول البعد الخاص من هذه العلاقات والمرتبط بعلاقات الأفراد بعضهم ببعض، والذي ينتج عن نظرتهم لبعض وتوقعاتهم وطريقة تعاملهم ومهاراتهم في التواصل وفي بناء الثقة وفي فهم بعضهم البعض وقدرتهم على حل النزاعات أو الخلافات التي قد تنشأ في العمل بشكل مرضي لجميع الأطراف.
  - من الأهداف الأساسية لليوم والتي تخاطب الفرد وليست المنظومة ككل:
    - (1) الانتباه لبعض العوامل التي تؤثر على علاقات العمل ما بين القطاعين الحكومي والمدني.
    - (2) التدرب على بعض المهارات التي من شأنها بناء علاقات إيجابية تسهل من العمل ومن حل النزاعات التي قد تنشأ ما بين الأطراف المختلفة خلال العمل، وعلى رأسها مهارات الحوار.
- توضيح منهجية العمل التفاعلية والقائمة على مشاركة الخبرات:
  - تقديم أدوات تساعد على قراءة الواقع المعاش والخبرات الشخصية والعملية.
  - المناقشة والحوار ومشاركة الخبرات يساعدنا على الانتباه لواقعنا وفهمه بشكل أفضل.
  - يساعد ذلك على التعرف على بدائل للنظر لهذا الواقع والتعامل معه، والانتباه للمهارات اللازم تطويرها.
  - أهمية المشاركة الفعالة لإثراء المحتوى.
  - دعوة للشعور بالمسئولية تجاه تعلم اليوم: اقدم ما استطيع، وأخذ ما يفيدني، وانتبه لكي لا أعيق تعلم الآخرين.
- قراءة برنامج اليوم وأهم الموضوعات.
- التذكير بميثاق العمل لو أن هناك ميثاق متفق عليه. وإلا يتم توضيح أهم مبادئ العمل المشترك: احترام مشاركات الآخرين، المساعدة في خلق جو آمن للجميع للمشاركة، الحفاظ على الخصوصية، "نفعل ما نقول ونعبر عما نفكر فيه".

## ثانياً: التعارف:

### الهدف:

- أن يتعرف المشاركون على الجوانب المميزة والفردية لكل منهم.

الوقت: 45 دقيقة

الأدوات: كرة - شريط لاصق او طباشير

### خطوات التنفيذ:

### الجزء الأول: اسم ورمز:

- يقف المشاركون في دائرة ويبدأ الميسر بالتعبير عن اسمه + ما يختاره كرمز انتخابي، على أن يكون هذا الرمز يعبر عنه فعلياً. ثم يرمي الكرة لشخص آخر ليعرف نفسه، ويرميها لغيره إلخ. عندما يكون الجميع قد عرف نفسه بالاسم والرمز تعود الكرة للميسر فيقوم بردها بالعكس، أي يعطيها لآخر شخص أعطى له الكرة ويعيد اسمه ورمزه، وهكذا حتى تعود الكرة له مرة أخرى من يد أول شخص اختاره هو في بداية اللعبة.
- يجب الانتباه إلى سرعة اللعبة، فمع العدد الكبير والبطء في الأداء، تؤدي البطء إلى الشعور بالملل.

### الجزء الثاني: تجاوز الخط واحكي لنا عن نفسك...

- يرسم الميسر خطاً بالطباشير أو بالشريط اللاصق لتقسيم القاعة إلى جزئين، ويطلب من جميع المشاركين الوقوف في ناحية واحدة من القاعة.
- يقرأ الميسر الاسئلة التالية، وبعد كل سؤال يطلب من المشاركين أن يمشوا إلى الناحية الأخرى من القاعة لو أن السؤال ينطبق عليهم.
- يطلب الميسر من بعض المشاركين الذين قاموا بتغيير أماكنهم الرد على السؤال وتوضيح كيف ينطبق عليهم هذا السؤال وما هو إحساسهم تجاه هذا الوضع. بعد ذلك، يرجع المشاركون أماكنهم الأصلية، ويقوم الميسر بقراءة السؤال التالي عليهم.
- من المفترض أن يحرك السؤال الأخير جميع المشاركين إلى الناحية الأخرى من القاعة، فلا داعي لترك وقت للرد على السؤال لأن الهدف هو أن يدرك المشاركون أننا نشترك جميعاً كبشر في وجود رؤية وحلم بداخل كل منا.

### الأسئلة:

- من حدث له موقف لطيف / إيجابي / جميل منذ الصباح؟
- من منا هنا الأخ أو الأخت الأكبر في الأسرة؟
- من شارك سابقاً في أعمال تطوعية؟
- من لديه مكان خاص جداً زاره مرة ولن ينساه؟
- من لديه هواية أو مهارة خاصة؟ مثال: كتابة الشعر، كرة القدم، الطبخ، الخياطة...؟
- من لديه حلم لنفسه ولمجموعه؟

## ثالثاً: مثلث النزاع:

### الأهداف:

- أن ينتبه المشاركون لتأثير الموقف الداخلي (الاتجاه) والسلوك في النزاع.
- أن يستخدم المشاركون مثلث النزاع في تحليل أحد المواقف الخلافية من واقعه.

الوقت: 60 دقيقة

الأدوات المستخدمة: 5 كراسي، بطاقات التعليمات، لوحات ورقية وأقلام سبورة (ماركرز).

### خطوات التنفيذ:

- يضع المُيسر 5 كراسي في وسط القاعة بشكل عشوائي، مع التأكد من وضع علامة تميزهم عن باقي الكراسي، كورقة ملونة أو لاصق ملون.
- يقسم المُيسر المشاركين إلى 4 مجموعات مكونة من 5 أفراد، بينما يقوم باقي المشاركين بدور الملاحظة.
- يوضح المُيسر أن على كل مجموعة القيام بمهمة معينة مكتوبة في بطاقة التعليمات، وأنه يجب استخدام الكراسي الخمسة المميزة لتنفيذ المهمة.
- يوضح المُيسر أنه سوف يعطي كل مجموعة بطاقة التعليمات، ثم يعطيهم 30 ثانية لقراءتها، ثم يعلن عن بدء المهمة. يوضح أيضاً كيف سيقوم بإعلان انتهاء وقت تنفيذ المهمة (مثال: رن الجرس، التصفيق، إعلاء يافطة، إلخ).
- يطلب المُيسر من المجموعات الوقوف على بعد متساوٍ من الكراسي. يوزع بطاقات التعليمات على كل مجموعة، وبعد 30 ثانية يعلن البدء.
- يوقف المُيسر اللعبة لو شعر فيها أنها قد أصبحت عنيفة بشكل يؤثر على سلامة المشاركين. بعد 7 إلى 10 دقائق، يدعو المُيسر المجموعات للجلوس والمناقشة.

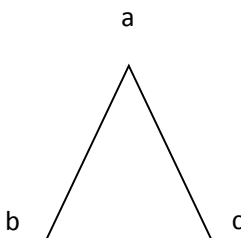
### المهام

- مهمة المجموعة الأولى: "مهمتكم وضع الكراسي في شكل دائري".
- مهمة المجموعة الثانية: "مهمتكم نقل الكراسي إلى خارج هذه القاعة".
- مهمة المجموعة الثالثة: "مهمتكم الجلوس على الكراسي".
- مهمة المجموعة الرابعة: "مهمتكم وضع الكراسي بحيث لا يواجه بعضها البعض".

ملحوظة للميسر: المهام غير متناقضة، على الرغم من أنها قد تبدو كذلك.

### استخلاص المعلومات والمناقشة:

- يسأل المُيسر كل مجموعة: هل حققت المهمة الخاصة بكم؟ كيف تشعرون؟
- يوضح أن ما حدث يعتبر نموذجاً مصغراً للنزاع، وأنها سوف تقوم بتحليل ما حدث أثناء اللعبة لإلقاء الضوء على آليات النزاع.
- يوضح المُيسر أننا سوف نستخدم في عملية التحليل نموذج يسمى "مثلث النزاع" أو "مثلث A B C".
- يبدأ المُيسر بتحليل البعد "B" من النزاع، وهو بعد السلوكيات (behavior) المختلفة التي حدثت أثناء اللعبة: "ما هي أنواع السلوك المختلفة التي شاهدناها في اللعبة؟ ما الذي قمت به والذي قام به الآخرون؟"
- يسجل الردود على اللوحة: مثال: التسابق للحصول على الكراسي قبل الآخرين، القوة، العنف، المشاهدة في صمت، التراجع، التواصل... إلخ.





### ملحوظة:

على الرغم من توجيه سؤالك على مستوى السلوكيات، قد يجب المشاركون على مستويات أخرى (الأفكار، الأهداف... إلخ)، هنا يجب عليك إعادة توجيه الحوار بلطف نحو السلوكيات التي يمكن رؤيتها ومشاهدتها.  
- من المهم إشراك المراقبين في المناقشة، فهم بالتأكيد لديهم رؤية أشمل لما حدث.

- ثم يقوم المُيسر بتحليل المواقف الداخلية أو الاتجاهات (البعد A - attitude)، أي ما كان يحدث داخلياً في أذهان ومشاعر اللاعبين. يسأل المُيسر المجموعة:  
- كيف كنت تشعر خلال اللعبة؟  
- ماذا كنت تشعر تجاه المجموعات الأخرى؟ كيف كنت تنظر إليهم؟  
- فيما كنت تفكر؟ ماذا كان هدفك؟ (مثال: أريد أن انتصر بأي شكل، أشعر بالغضب لأنهم أخذوا الكراسي، لم أتق في الآخرين، لم أكن مهتماً... إلخ).
- ثم يسأل المُيسر عن التناقض: (البعد C - contradiction):  
- ما هو هدف أو مهمة كل مجموعة؟  
- هل الأهداف أو المهام متناقضة؟  
- الفكرة الأساسية وراء هذا التمرين تكمن في كون المهام متكاملة وليست متناقضة، مما يعني إمكانية تحقيقها جميعاً في الوقت نفسه دون "الإضرار" بالمجموعات الأخرى.
- يوضح المُيسر أن هذه اللعبة هي نموذج لنزاع بمكوناته الثلاثة: فيه ما يبدو على أنه تناقض لأهداف المجموعات المختلفة (البعد C)، وفيه أيضاً مواقف داخلية للاعبين (البعد A)، وكذلك فيه سلوكيات يمكن ملاحظتها بسهولة (البعد B). يؤكد المُيسر على أن هذه هي مكونات النزاع الثلاثة، أي أن النزاع ونتائجه لا تترتب فقط على البعد C، بل أيضاً على البعدين الآخرين (A & B). في هذه اللعبة: البعد C ليس من المفترض أن يتسبب في النزاع، حيث أن المهام لم تكن متعارضة. السبب الحقيقي لهذا النزاع والعائق الحقيقي لحله يكمن في مواقف وسلوكيات الأطراف المتنازعة. (بالطبع، في صراعات أخرى قد يمثل البعد C تناقضاً حقيقياً وتحدياً أكبر لحل المشكلة).
- يشرح المُيسر فكرة "النزاع الموازي" (meta conflict)، فعندما تكون السلوكيات عنيفة: فإن هذا يخلق نزاعاً جديداً يوازي بل ويعتلي النزاع الأصلي. فالخلاف الأصلي يظل موجوداً، ولكن يتم إهماله أو تناسيه في ظل النزاع الجديد الموازي. ويحول "النزاع الموازي" التركيز من القضية الأساسية إلى الرغبات الجديدة التي يضيفها العنف إلى ديناميكية النزاع، كالرغبة في الانتقام، واستعادة الكرامة، والإضرار بالآخر... إلخ.
- تمرين تطبيقي:  
- يطلب الميسر من كل ثلاثة مشاركين يجلسون بجانب بعضهم البعض التفكير سوياً في نزاع من نزاعات العمل، وتحليله باستخدام مثلث النزاع. على المجموعة أن تحدد التناقض (ما هو أصل المشكلة)، مع تحديد الاتجاهات والسلوكيات السائدة وكيفية تأثيرها على النزاع.
- يترك الميسر للمشاركين من 7 - 10 دقائق لعمل المجموعات.  
• تجميع نهائي:  
- هل وجدتم أي صعوبة في تطبيق مثلث النزاع؟  
- هل تحب مجموعة أن تشاركنا بتحليل نزاعها؟  
- ماذا اكتشفت بصفة عامة عن النزاع من خلال هذا التمرين وما سبقه من لعبة الكراسي ومثلث النزاع؟  
• يختم المُيسر بالتأكيد على أهم الأفكار الخاصة بالنزاع:  
- النزاع ليس دائماً إيجابياً أو سلبياً في حد ذاته، ولكن طريقة تعاملنا معه هي التي تؤدي إلى كونه إما إيجابياً أو سلبياً.  
- النزاع متعدد الأبعاد، ولذلك فإن الاهتمام بالعمل على المتناقضات فقط ليس كافياً لحل النزاع، وفمن المهم أيضاً العمل على الحفاظ على مواقف وسلوكيات إيجابية.  
- النزاع يعبر عن احتياجات غير ملبأة ووضع غير مريح للأطراف. بالتالي هو فرصة إذا تعاملنا معه بشكل بناء لتحقيق وضع أفضل لجميع الأطراف.

مصدر النشاط: لعبة الكراسي (بتصرف) بناء السلام: دليل تدريبي، كاريتاس المرجع: مثلث النزاع: J. Galtung, Conflict

Transformation by Peaceful Means,

## رابعاً: الاتجاه الداخلي في النزاع

### 1- واقع أم تفسير؟ الأهداف:

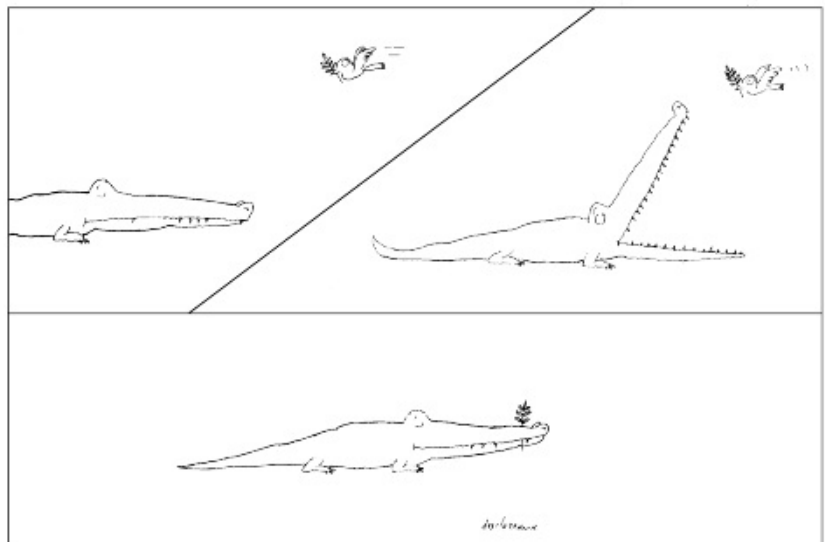
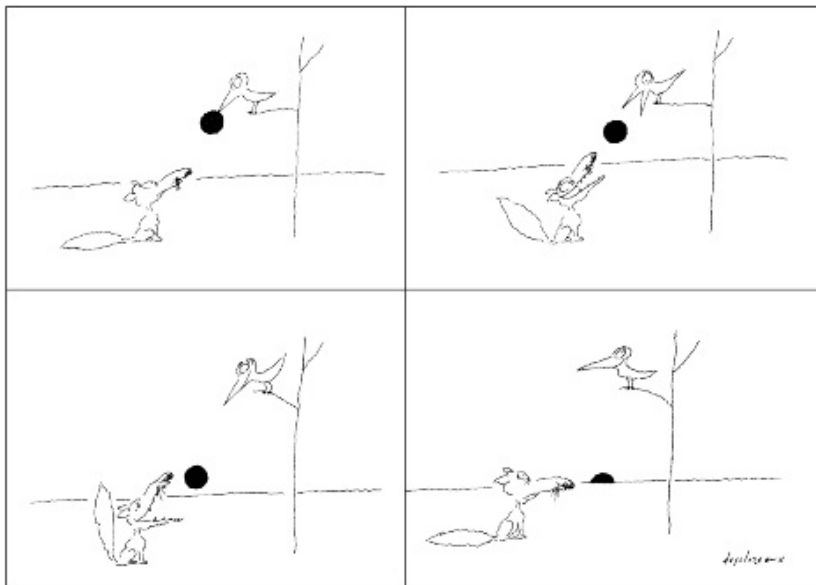
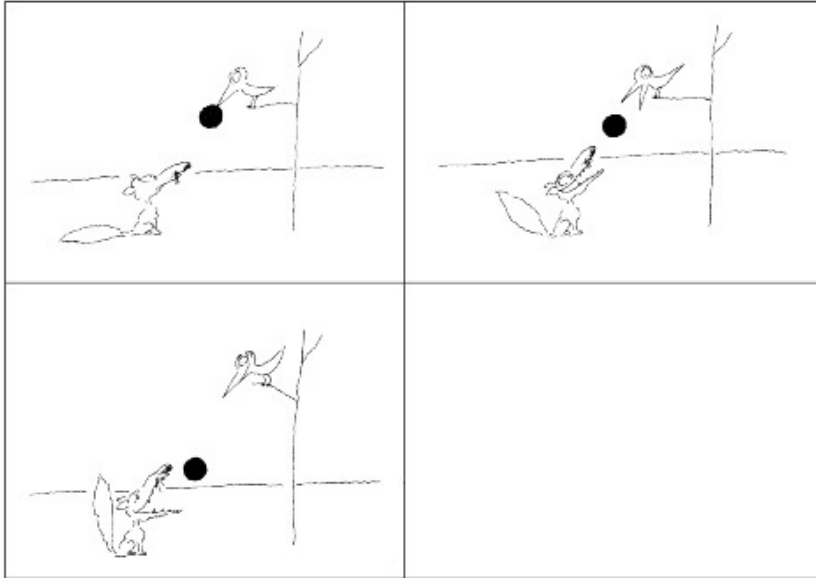
- أن يدرك المشاركون الفرق بين الواقع والتفسير أو الحكم.
- أن يكتسب المشاركون مهارة التعبير عما يرونه في صورة حقائق بدلاً من أحكام أو تفسيرات.

### الوقت : 30 دقيقة

الأدوات المستخدمة: كاركاتير أو صور لمشاهد تحتمل عدة تفسيرات كملف على الكمبيوتر وداتا شو - أو نسخ ورقية من هذه الصور.

### خطوات التنفيذ:

- يوضح الميسر اننا سنبدأ في تناول البعد A من النزاع أي الاتجاهات والمواقف الداخلية.
- يقوم الميسر بعرض صورة الكاريكاتورية المرفقة (قرص الشمس) بالداتا شو مع التأكد من إخفاء الجزء الرابع من القصة. (يمكن في حالة عدم توفر داتا شو تمرير نسخ من الصور على المشاركين).
- يطلب من أحد المشاركين "وصف" القصة الكاريكاتورية. يستمع لأكثر من مشارك.
- يظهر الميسر الجزء الرابع من القصة ويسأل:
  - ماذا نلاحظ؟
  - ماذا يقول لنا هذا التمرين؟
- يكرر الميسر مع الصورة لكاريكاتورية الأخرى أو مع صورة واقعية قابلة لتفسيرات عدة. يطلب من عدة مشاركين محاولة وصف الصورة.
- مناقشة:
  - هل كل الأوصاف التي طرحت تشبه بعضها البعض؟ لما لا؟
  - هل تعتبر هذه العناصر بالفعل وصفاً للصورة أم تفسيراً لها؟
  - ما هو الفرق بين الواقع والتفسير؟ هل لديكم أمثلة من حياتكم توضح الخلط بين الواقع والتفسير؟
  - ما هي الأهمية العملية للتمييز بين الواقع والتفسير؟
- يؤكد الميسر من خلال المناقشة على الأفكار الرئيسية التالية:
  - إن التمييز بين الواقع والتفسير أمراً هاماً ليس فقط أثناء تواصلنا مع الآخرين و لكن لأنفسنا أيضاً. فالتفسيرات قد تكون صحيحة أو خاطئة، فهي أمر نسبي وغير موضوعي، والوعي بهذا يساعدنا على تجنب الإنسحاق وراء الأحكام المتسرعة أو اتخاذ قرارات غير سليمة.
  - الحقائق هي ما نراه بأعيننا، و يصعب لأحد أن يراها بشكل مختلف، بينما التفسير هو عملية عقلية، فالعقل يقارن بين ما تراه العين و بين المعلومات السابقة المخزنة بداخله حتى يعطي معنى لما رآته العين. ولذلك فالتفسير هو بالضرورة غير موضوعي.
  - إن عقولنا في حالة بحث دائم عن معانٍ وعليه، فإن هذا الميل إلى التفسير هو نشاط عقلي طبيعي.
  - في بعض الأحيان نضيف افتراضاتنا الشخصية على ما لدينا من حقائق جزئية في محاولة لتكوين صورة كاملة، ونلجأ في ذلك لصورنا الذهنية التي قد تكون صحيحة أو غير صحيحة، وقد يؤدي ذلك إلى فهم مغلوط وغير حقيقي للمواقف، مما قد يشكل خطورة وخاصة في حالة النزاع.
  - إن الإتفاق على الحقائق أسهل بكثير من الإتفاق على التفسيرات أو الأحكام، ولذا في موقف النزاع، يفضل وصف الأحداث من منطلق الحقائق وتجنب التفسيرات قدر المستطاع. فهذا يسهل من بدء النقاش انطلاقاً من أرضية مشتركة.



## 2- نظرنا للآخر وتأثيرها على النزاع

### الأهداف:

- أن ينتبه المشارك للصور الذهنية التي يحملها كل من القطاع الحكومي والمجتمع المدني عن الآخر وتأثيرها على العلاقات بينهما.

الوقت: 60 دقيقة

الأدوات المستخدمة: ألواح ورقية وأقلام سبورة (ماركز) -4 نسخ من أسئلة المناقشة في المجموعات

### خطوات التنفيذ:

- التحضير: تعليق أربع لوحات ورقية في أماكن متفرقة من القاعة، اثنتان بعنوان "المجتمع المدني" واثنتان بعنوان "العاملين بالحكومة"، ووضع بعض الأقلام بالقرب من اللوحات.
- يبدأ الميسر بتقديم فكرة "الصور الذهنية" ويسأل:
  - ما هي الصور الذهنية؟
  - يوضح المدرب أن الصور الذهنية هي الصور التي نحملها عن الآخرين، والتي تحمل رؤيتنا لهم وما نتوقعه منهم من صفات ومميزات وعيوب وطريقة للتصرف وما نفترضه من قيم لديهم إلخ.
  - يمكن ان يقدم الميسر مثلاً: ما هي الصور الذهنية لدينا عن المراهقين؟ (مثلاً: متقلبي المزاج، متمردين، مهملين، حالمين، صعب التعامل معهم...)
- بعد تأكد الميسر من فهم الجميع للمفهوم، يدعو المشاركين إلى التجول في القاعة ما بين اللوحات الورقية. على كل منهم أن يسجل على اللوحات الصور الذهنية التي تحملها كل مجموعة عن الأخرى: فيسجل على لوحة "المجتمع المدني" كل الصور الذهنية التي يحملها الموظفون عن المجتمع المدني، والعكس، يسجلون في لوحة "العاملين بالحكومة" الصور التي يحملها المجتمع المدني عن العاملين بالحكومة.
- يوضح الميسر أن مع عدم وجود ممثلين للمجتمع المدني كمشاركين في التدريب، إلا أنه في الأغلب لدى الحاضرين تصور عن رؤية الآخرين لهم، فيمكنهم تسجيل ما يعرفونه.
- يترك الميسر من 5 - 7 دقائق لتسجيل الأفكار على اللوحات.
- يقسم المشاركون إلى 4 مجموعات، ويوضح لهم المطلوب كالآتي:
  - تختار كل مجموعة ميسر للحوار يتأكد من توزيع الكلمة بالتساوي ما بين أعضاء المجموعة، كما يمكن اختيار سكرتيراً يسجل أهم الأفكار.
  - يوزع الميسر على كل مجموعة لوحة من اللوحات المعلقة.
  - يوزع الميسر على كل مجموعة بطاقة "أسئلة المناقشة" في المجموعة، ويقراً الأسئلة معهم للتأكد من وضوحها.
  - يترك الميسر 20 دقيقة لعمل المجموعات.

### بطاقات أسئلة المجموعات

- 1- ما هو النموذج الذي تعززه تلك الصور الذهنية عن العاملين بالحكومة أو المجتمع المدني؟ (على حسب اللوحة التي مع المجموعة)
- 2- هل نعرف اشخاصاً يخالفون هذا النموذج؟
- 3- كيف تؤثر هذه الصور الذهنية على علاقات القطاع الحكومي بالمجتمع المدني؟

### • استخلاص الأفكار ومناقشة: يسأل الميسر:

- ما هي النماذج التي تعززه الصور الذهنية في كل مجموعة؟ وكيف تتكون هذه الصور الذهنية لدينا؟
- هل وجدتم أشخاصاً يخالفون هذا النموذج؟
- وكيف تؤثر على علاقة القطاعين ببعضهما البعض؟

- ماذا نستخلص من هذا التمرين؟
- يؤكد الميسر من خلال المناقشة على أهم الأفكار:
  - ننظر للآخر ونضيف له صفات وخصائص وتوقعات بناءً على صور ذهنية.
  - تتكون الصور الذهنية من خلال خبرات شخصية، وأيضاً من خلال رسائل وصور نمطية نأخذها من المجتمع بطرق مختلفة، على رأسها التربية والإعلام. ولكننا نتفاعل مع هذه الصور لنختار منها ما يناسب خبرتنا، لذا فأنها قد تكون سائدة بين بعض الأشخاص في حين يختلف معها آخرون...
  - أحياناً لا نكون قد تفاعلنا مع الصور الذهنية التي ينقلها مجتمعنا ولا نكون قيمناها نقدياً واخترنا ما يناسبنا: في هذه الحالة فإن انطباعاتنا الأولى عن الآخرين هي التي تحكم علاقتنا بهم، وتجد البعض يتمسكون بهذه الانطباعات حتى لو فيها تناقض مع الواقع ومع الخبرة الشخصية.
  - يصعب جدا بناء علاقات إيجابية وبناءة ومثمرة في ظل انعدام الثقة وسيادة سوء الظن بين الأطراف. وينطبق ذلك على أي نوع من أنواع العلاقات سواء علاقات العمل أو العلاقات الشخصية أو حتى التعاملات اليومية البسيطة: فانعدام الثقة يصعب من العمل المشترك.
- في الختام، يربط الميسر ما بين فكرة الصور الذهنية ومثلث النزاع:
  - أن صورتنا الذهنية عن الآخر لها تأثير كبير جدا في طريقة تعاملنا معه، وكذلك تؤثر صورته الذهنية عننا في طريقة تعامله معنا: فإن صورتنا عن الآخر من أهم ما يؤثر في "الاتجاه الداخلي" في مثلث النزاع. لذا فمن المهم جداً أن ننتبه لهذه الصورة عن أنفسنا وعن الآخر، وننتبه إلى كونها صورة حقيقة تعكس الواقع أم صورة ذهنية نمطية لها شعبية ولكن تخالف الواقع.
  - من أهم ما يؤثر في موقفنا تجاه الآخر صورتنا عنه كـ "شريك" أو "خصم". فعندما تكون العلاقات مشدودة وبالأخص في حالة النزاع عادة ما ننظر إلى الطرف الآخر على أنه "خصم"، وإذا كان النزاع عميقاً فنعتبره "عدواً".
  - يتطلب العمل على إيجاد حلول مرضية للطرفين (حلول رابح/رابح، win/win) التعامل مع الطرف الآخر باعتباره "شريك"... فالطرفان شركاء في عملية إيجاد الحل للمشكلة التي يواجهونها. ولا يكون ذلك ممكناً إذا كنا نحمل صوراً ذهنية ونمطية سلبية عن الآخر.

### 3- تجميع عن الاتجاه الداخلي في النزاع:

#### الأهداف:

- أن ينتبه المشاركون للاتجاهات والسلوكيات التي تدعم بناء العلاقات وحل النزاع بإيجابية.

الوقت: 15 دقيقة

الأدوات المستخدمة: لوحات ورقية وأقلام سبورة (ماركرز)

#### خطوات التنفيذ:

- يوضح الميسر أننا قمنا باستنتاج مفتاحين أساسيين من مفاتيح "الاتجاه" في مثلث النزاع، وهما "التمييز بين الواقع والتفسير" و"الانتباه للصور الذهنية". يوضح أيضاً أن التميرين السابق قد اظهر ما قد يشوب بعض العلاقات الحكومية – المدنية من عدم ثقة أو سوء ظن أو عدم تفاهم. وعليه سوف نستكمل التفكير في مكون "الاتجاهات" والمفاتيح الأخرى التي من شأنها أن تدعم بناء علاقات إيجابية وبناء الثقة من أجل تسهيل حل ما يظهر من نزاعات أو خلافات بين الطرفين.
- يقترح الميسر الانطلاق في التفكير من الخبرة الشخصية والواقعية، فيطلب من المشاركين التفكير في موقف نزاع حقيقي من حياتهم، يكون قد انتهى بنتائج إيجابية لجميع الأطراف.
- يعطيهم الميسر دقيقة للتفكير، ثم يسأل:
  - من تجاربك الشخصية، ما هي الاتجاهات والمواقف الداخلية التي تعزز من بناء علاقات إيجابية وحل النزاع بشكل إيجابي وبناء؟
  - هل يمكن أن تنطبق أي من هذا المفاتيح / الاقتراحات على بناء وتعزيز علاقات حكومية – مدنية إيجابية؟
- يسجل الميسر أهم الأفكار على اللوحة، مع مناقشتها للتأكيد على الرسائل الرئيسية التالية:
  - المواقف الداخلية تولد السلوكيات الخارجية.
  - من ضمن المواقف الداخلية والاتجاهات الإيجابية في النزاع:
    - الرغبة في حل النزاع بطريقة سلمية ومرضية للطرفين هو الشرط الأساسي لنجاح عملية الحل السلمي للنزاع. عندما نشعر بهذه الرغبة بداخلنا، فإننا نحاول فعلياً حل النزاع مع الطرف الآخر بدلاً من الدخول في شجار معه.
    - يساعد أيضاً على نجاح الحل السلمي الإيمان الداخلي بإمكانية التوصل لحلول تضمن منفعة الطرفين.
    - التحلي باتجاه أو موقف داخلي تعاوني هو عنصر جوهري (تذكير بلعبة الكراسي).
    - تمثل رؤيتنا للطرف الآخر أيضاً عنصراً جوهرياً. ففي النزاع عادة ما ننظر إلى الطرف الآخر على أنه "خصم"، وإذا كان النزاع عميقاً فنعتبره "عدواً". يتطلب العمل على إيجاد حلول مرضية للطرفين (حلول رابح/رابح، win/win) التعامل مع الطرف الآخر باعتباره "شريك"... فالطرفان شركاء في عملية إيجاد الحل للمشكلة التي يواجهونها.
    - التركيز على الموضوع: فمن المهم أن يبقى تركيزنا على موضوع النزاع نفسه بدلاً من التركيز على شخص الطرف الآخر. يجب مهاجمة المشكلة لا الشخص.
    - استجابة أم رد فعل؟ فمن المثير للانتباه ملاحظة الفرق بين طريقتين التعامل مع النزاع: رد الفعل والاستجابة. ف"رد الفعل" يعني أن يتبنى الشخص سلوكيات اوتوماتيكية، تعلمها في فترة الطفولة دون اختيار واعٍ ودون اكتساب القدرة على التحكم في هذه السلوكيات. على العكس، ف"الاستجابة" غير عفوية، هي تشير إلى كون الشخص يأخذ وقته للاستماع والتفكير ومن ثم لاختيار طريقة مناسبة للتعامل

- مع الموقف. يمكن للمؤيسر أن يطلب من المشاركين التفكير في موقف نزاع حدث لهم مؤخراً: هل يعتبر تعاملك مع هذا الموقف رد فعل أم استجابة؟
- هناك اتجاهين آخرين واردين في النزاع: اتجاه "المثالية" أو "الحل الأمثل" في مقابل اتجاه "الانفتاح". فالأشخاص الذين يتبنون اتجاه "الحل الأمثل" يكون لديهم فكرة مسبقة وواضحة عن الطريقة التي يجب أن تسير بها الأمور، ويصرّون على هذه الفكرة، ويشعرون بالاحباط اذا سارت الأمور في طريق مغاير. فهم يعتقدون أن "الأمور يجب أن يتم حلها بهذه الطريقة". على العكس، فالأشخاص ذوي الاتجاه الانفتاحي والأسلوب الاستكشافي في الحياة يميلون إلى قبول الظروف كما هي ولديهم القدرة على التعامل معها، بدءاً بالرغبة في استكشاف الحلول الممكنة. فهم لا يمتلكون حلاً مثالياً مسبقاً. في هذا الاتجاه القدرة على رؤية الفرصة التي يقدمها النزاع، والمرونة الكافية للبحث عن حلول مبتكرة.
  - التعاطف أيضاً يُعد موقفاً داخلياً جوهرياً. فالتعاطف هو القدرة على أن تضع نفسك مكان الطرف الآخر، وتفهم وضعه. ولا يتضمن ذلك بالضرورة القبول أو الموافقة على موقف الطرف الآخر، ولكنها قدرة على رؤية ما يحتاجه الآخر، ومعرفة كيف يفكر، وكيف يشعر وماذا يفعل، واحترام كل ذلك.
  - الثقة هي عنصر أساسي آخر من موقفنا تجاه الآخر. وبناء الثقة يحتاج إلى وقت، ويتطلب مجهودات من الطرفين. ولذلك فإن الوعي بأهمية الثقة في حالات النزاع، وبالفرص التي يمكن استغلالها لبناء هذه الثقة يعتبر مفتاحاً إيجابياً لحل النزاعات في المستقبل.
  - الاحترام أيضاً يعتبر عنصراً أساسياً في التعاون مع الطرف الآخر لإيجاد حلول، فمن العسير جدا الدخول في حوار مع طرف لا نكن له الاحترام. كما أن عدم الاحترام في حد ذاته يُعد مصدراً للنزاع.
  - وأخيراً تمثل رؤيتنا للنزاع في حد ذاته عاملاً هاماً في مواقفنا الداخلية تجاهه، فإذا كنا نرى النزاع فرصة إذا تعاملنا معه بشكل بناء لتحقيق وضع أفضل لجميع الأطراف، فإن هذا ينعكس بشكل إيجابي ويتم ترجمته في مواقف داخلية إيجابية لا تهرب من النزاع أو تحاول إخفاؤه.
- إن تحسين الموقف الداخلي والاتجاه لدي الشخص يحتاج إلى وعي عميق بما يدور بداخله ويتطلب العمل على الذات. فمن المهم مراقبة مواقفنا الداخلية في حالة النزاع، بهدف تحديد نقاط القوة لدينا، والنقاط التي تتطلب منا مجهوداً أكبر للعمل على تغييرها.

مصدر النشاط: مصريتي

المراجع: J.Galtung, Conflict Transformation by Peaceful Means, the Transcend Method. Creative Response Module, in the Conflict Resolution Trainer's Manual, The Conflict Resolution Network, Australia;

## خامساً: الحوار:

### أهداف التعلم:

- أن ينتبه المشاركون لمهارات التواصل اللازمة لإقامة حوار بناء.
- أن يختبر المشاركون التعبير اللاعنفي والإصغاء الفعال في الحوار.
- أن يدرك المشاركون أهمية محاولة فهم الآخر أثناء الحوار.

الوقت: 90 دقيقة

الأدوات المستخدمة: حبل طوله حوالي متر – 4 جمل للحوار مكتوبة على لوحة بخط كبير (مع إخفائها لتظهر واحدة تلو الأخرى) – بطاقة "أوافق" وبطاقة "لا أوافق" يتم تعليقهما على حائطين متقابلين- علامة "ستوب/قف" أو جرس صغير.

### الجمل المقترحة:

- تصلح المرأة للمناصب القيادية.
- اعتماد الجمعيات الأهلية على المنح الأجنبية يهدد المصلحة الوطنية.
- من حب الأبناء التدخل في القرارات المصيرية لأبنائهم.
- من حق الدولة فرض الرقابة على الإعلام.
- يجب احترام القانون واللوائح ولو كانت غير عادلة. (جملة التعاطف)

### خطوات التنفيذ:

#### التقديم:

- يوضح الميسر أن بعد تناول جانب "الاتجاهات" في مثلث النزاع، سوف ننتقل الآن لجانب "السلوك".
- يوضح الميسر أن السلوكيات متعددة جداً في النزاع، وقد رأينا بعضها في لعبة الكراسي. من أهم السلوكيات الإيجابية في النزاع هو محاولة "التواصل" مع الأطراف المختلفة، ولا يكون التواصل سهلاً في مواقف النزاع حيث تشتعل المشاعر السلبية وقد يسود مناخ من عدم الثقة. لذا، فإن القدرة على التواصل في هذه الظروف من أهم مهارات حل النزاع، ويتضمن ذلك القدرة على التواصل الفردي، وأيضاً على المشاركة في الحوار بشكل بناء يساعد على الوصول لحلول.
- يوضح الميسر أن التمارين التالية تتناول مهارات التواصل بشكل عام والحوار بشكل خاص.

#### الجزء الأول: التعبير والإصغاء:

- يشرح الميسر أننا الآن بصدد التركيز على التواصل، ولكن في إطار مجموعة. وليس في إطار فردي.
- يقوم بوضع بطاقة "أوافق" في أحد جوانب القاعة وبطاقة "لاأوافق" في الجانب الآخر. ثم يطلب من المشاركين الوقوف في منتصف القاعة.
- يوضح انه سيقوم بعرض جملة مطروحة للحوار، وسيكون على المشاركين الوقوف إلى جانب "أوافق" أو "لا أوافق" على حسب موقفهم من الجملة، ويمكن اتخاذ مواقع مختلفة في المساحة بين الموقفين تعبير عن مدى اتفاقهم أو اختلافهم مع الجملة. ويوضح الميسر أن بإمكانهم التحرك بحرية في المساحة وتغيير موقفهم أثناء النشاط عند الاستماع للحجج المختلفة.
- يقوم الميسر بتعريف المشاركين بعلامة "ستوب/قف" (أو الجرس) وأن إظهار العلامة (أو طرق الجرس) يعني أن عليهم التوقف عن الحوار.
- يبدأ بعرض العبارة الأولى ويطلب من المشاركين اتخاذ مواقعهم منها، ثم يفتح الحوار حول موضوع الجملة.
- ينسحب الميسر من إدارة الحوار، ويترك المجموعة تتعامل مع تجربة الحوار حتى ولو كان غير منظم بالمرّة، وإذا لزم الأمر –مثل أن يطلب أحد المشاركين من الميسر التدخل- يقوم بتوضيح بشكل مباشر أنه لا يدير الحوار.
- يراقب الميسر كيف تتفاعل المجموعة وتنظم نفسها وكيف يسير النقاش.



- (1) في حالة أن الحوار غير منظم تماماً:
- يقوم المُيسر بوقف الحوار باستخدام علامة "ستوب/قف" ويبدأ مع المشاركين في تحليل العملية الحوارية.
  - يناقش المُيسر الأسئلة التالية (مع التسجيل علي اللوحة):
  - كيف تشعر الآن؟
  - كيف نقيم تجربة الحوار هذه؟
  - ما هو الإيجابي في تلك التجربة؟
  - ما الذي عرقل الحوار وكيف يمكننا تحسينه؟
  - يدعو المُيسر المشاركين لاستكمال الحوار علي نفس الجملة أو بجملة جديدة، مع محاولة تحسين طريقة المناقشة هذه المرة.
  - يتأكد المُيسر من سير الحوار بشكل لائق ليستكمل النشاط كما هو موضح أدناه.

- (2) إذا كانت المجموعة منظمة والحوار يسير بشكل جيد:
- ينتبه المُيسر لكيفية تعبير المشاركين عن أنفسهم، ويتدخل حين تظهر فرصاً لتحسين طريقة التعبير. مثال:
  - استخدام لغة جسد عدائية.
  - رسائل هجومية وإتهامات للطرف الآخر أو نبرة صوت عدائية.
  - تعميم.
  - يطلب المُيسر من الطرف الذي يستخدم أسلوباً عدوانياً في التعبير أن يحاول إعادة صياغة كلامه بطريقة غير عنفية.
  - يلاحظ المسير عملية الإصغاء: هل يستمع كل طرف للطرف الآخر ويبيّن علي ما يقوله؟
  - إذا لاحظ المُيسر شخصان يتجادلان ولا يصغي أحدهم للآخر، يقوم باستخدام أداة الحبل كالاتي:
  - يطلب من كليهما أن يمسكا بطرفي الحبل، كلاً من طرف، ويطلب من أحدهما أن يعيد شرح وجهة نظره وعلّي الآخر أن يستمع إليه جيداً حتي ينتهي من كلامه ثم يعيد عليه مافهمه (وبعكس)، لا يترك الطرف الأول الحبل إلا حينما يشعر أن الآخر قد وصل إلي المعني المقصود.
  - يكرر نفس العملية مع الطرف الآخر.
  - يدعو المُيسر الطرفين لمحاولة فهم الرسالة التي تصله بشكل أعمق: ما الذي يشعر به المتكلم؟ ما القيمة التي تحركه؟
  - يمكن تكرار العملية نفسها مع جمل مختلفة.
  - استخلاص المعلومات مع تسجيل الأفكار المهمة علي اللوحة:
  - كيف تشعر في نهاية الحوار؟
  - كيف نقيم تجربة الحوار هذه؟
  - ما هو الإيجابي في هذا التواصل؟
  - كيف يمكن تحسينه؟

### الجزء الثاني: وضع الذات مكان الآخر:

- يعرض المُيسر الجملة الأخيرة، وهذه المرة يطلب من المشاركين أن يتخذوا موقفاً صريحاً من الجملة إما "أوافق" أو لا "أوافق"، لا مجال للوقوف في المنتصف.
- عندما يستقر الجميع، يطلب من المشاركين أن يخطوا خطوات في صمت في اتجاه الرأي المعاكس حتي يضعوا أنفسهم حرفياً في مكان أصحاب هذا الرأي، وبذلك يتبادل الطرفان الأماكن.
- وبعد أن يستقروا في مكانهم الجديد، يدعو المُيسر كل مشارك أن يحاول تبني رأي الواقف علي هذا الجانب (المعاكس لرأيه الأصلي)، وأن يحاول أن يتقمص هذا الموقف والتفكير في الأسباب والقيم التي تحرك وجهة النظر التي أصبح يضع نفسه مكانها.
- بعد دقيقة للتفكير في صمت، يطلب المُيسر من أحد الجانبين المشاركة، علي أن يعبر المشارك عن نفسه بصيغة "أنا أتخذ هذا الموقف لأن" وليس "هم يتخذون هذا الموقف"...

- يُفتح المجال لعدة مشاركات من هذا الجانب، ثم يُسأل من في الجانب الآخر (الذين يتخذون هذا الموقف في الحقيقة) إذا كانت المشاركات قد عبرت بالكامل عن وجهة نظرهم.
- يتم تكرار نفس العملية مع الجانب المعاكس.
- يسأل المُيسر المشاركين من كل جانب: ما هي في اعتقادنا القيم التي تحرك أصحاب الرأي المعاكس لأرائنا؟
- استخلاص الأفكار و المناقشة:
  - هل كان من السهل أن نضع أنفسنا مكان الآخر أم كان هناك صعوبة في ذلك؟
  - في رأيك، ما هي أهمية أن نستطيع وضع أنفسنا مكان الآخرين؟
- في النهاية، يختم المُيسر بسؤال ربط بالحياة: نأخذ لحظة ليفكر كل شخص في حياته الشخصية الآن: "من هو الشخص الذي احتاج أن اضع نفسي مكانه وأتفهمه؟" (يمكن الاستماع سريعاً لمشاركين أو ثلاثة).

### الجزء الثالث: الحوار البناء:

- يكتب المُيسر كلمة "الحوار البناء" على لوحة ثم يرسم عمودين، أحدهما يحمل علامة (+) والآخر يحمل علامة (-).
- يسأل الأسئلة التالية ويسجل الإجابات على اللوحة:
  - بناءً على التجربة السابقة، ما الذي ساهم في كون الحوار بناءً؟ ما هي خصائص الحوار البناء؟ (و يتم تسجيل المشاركات في خانة الإيجابيات).
  - ما الذي أعاق الحوار؟ (و يتم تسجيل المشاركات في خانة السلبيات).
- يميز الميسر ما بين الحوار وما بين المناظرة والجدال:
  - الحوار:  
هو نوع من التبادل بين أشخاص مختلفون في المعتقدات والرؤى والخبرات، يسعى المشاركون من خلاله إلى تطوير فهم مشترك أو إيجاد حلول مشتركة أو تعميق فهمهم للأمور.
  - المناظرة:  
هي نوع من المنافسة يسعى المشاركون فيها إلى إثبات صحة وجهة نظرهم أو إثبات أن الآخرين على خطأ. قد يستمع الأطراف المشاركون لبعضهم البعض، إلا أن هذا لا يكون بهدف الفهم قدر ما هو بهدف تحضير وتكوين الحجج المناقضة.
  - الجدال:  
هو نوع من المنافسة بين أشخاص ذوي معتقدات ورؤى وخبرات مختلفة، يحاول فيها كل طرف إثبات صحة وجهة نظره أو إثبات أن الآخرين على خطأ. ونادراً ما يكون هناك إصغاء، بل تكون المناقشة فوضوية وغير منظمة.

الحوار البناء	
السلوكيات والمواقف الإيجابية	السلوكيات والمواقف السلبية
تشاركي: العمل سوياً نحو فهم مشترك	تعارضى: إثبات أن الآخر على خطأ
الهدف: إيجاد أرضية مشتركة	الهدف: المكسب – تجميع نقاط
توسع من وجهة نظر الأطراف المشاركة	تُرسخ وجهة النظر الحالية
ينتج عنها تعمق أكبر في الأفكار	ينتج عنها انتقاد لأفكار الآخرين
تخلق موقف داخلي متفتح	تخلق موقف داخلي مغلق
تتضمن البحث عن إتفاق	تتضمن البحث عن اختلاف
تتضمن البحث في نقاط القوة عند الآخرين	تتضمن البحث في مساوئ الآخرين
تتضمن الإهتمام بالآخرين	لا تركز على المشاعر
متعددة الإمكانيات، الاحتمالات مفتوحة، لا توجد إجابة واحدة صحيحة	تفترض الوصول إلى نتيجة - هناك إجابة واحدة صحيحة

مصدر النشاط: بتصرف من "دليل الحوار"، إصدار سفراء الحوار

المرجع: Fostering Dialogue across Divides: A Nuts and Bolts Guide from the Public Conversations Project by Maggie Herzig and Laura Chasin.

## سادساً: النهج والنتائج

### أهداف التعلم:

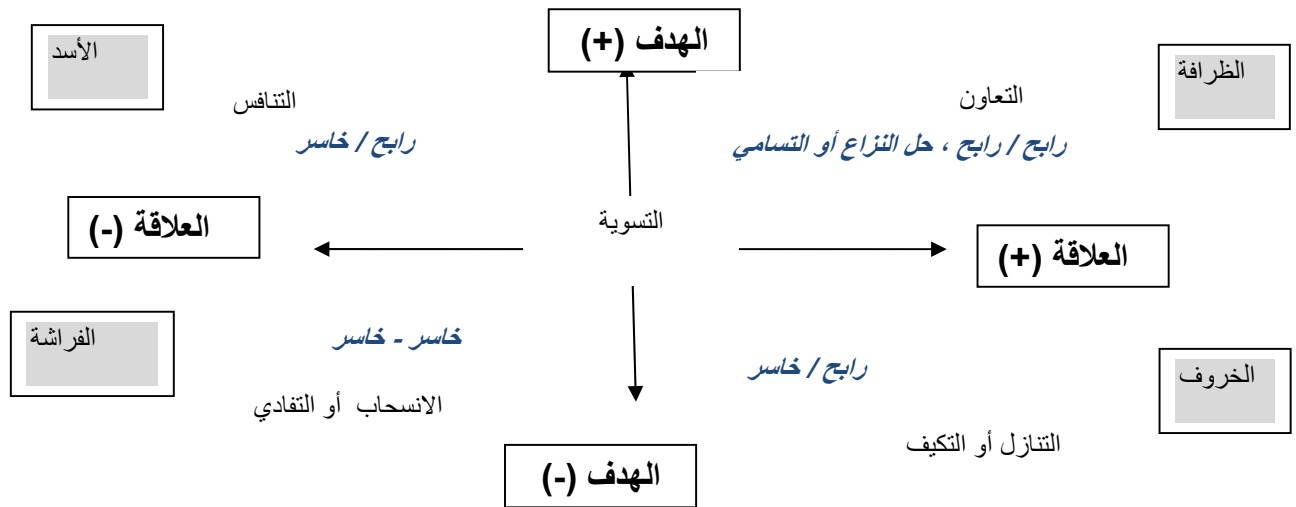
- أن ينتبه المشاركون إلى إمكانية تبني منهجيات مختلفة في التعامل مع النزاع، من شأنها أن تؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية.
- أن يدرك المشاركون أن نتائج النزاع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنهج المتبع في التعامل معه.

الوقت: 30 دقيقة

الأدوات المستخدمة: لوحات ورقية، أقلام سبورة – قالب شيكولاتة واحد.

### خطوات التنفيذ:

- يبدأ المُيسر بتقديم النشاط: يذكر المشاركين بما تم مناقشته من كون النزاع في حد ذاته لا يعتبر إيجابياً ولا سلبياً، وإنما نتائجه هي التي قد تكون إيجابية أو سلبية بحسب الموقف. ولكنما هي النتائج الممكنة لأي نزاع؟
- يضع المُيسر قالب الشيكولاتة في مكان في وسط القاعة، ويسأل المشاركين:
  - قالب شيكولاتة واحد، والعديد من الأشخاص في القاعة، ماذا يمكن أن يحدث؟
  - يرسم المُيسر محوري الشكل التوضيحي (النهج/ النتائج) على لوحة ورقية.
  - يطلب من المشاركين القيام بعصف ذهني حول الأفعال والحلول الممكنة لإشكالية الشيكولاتة، ويكتب ما يقولونه على اللوحة في الركن المناسب في الشكل التوضيحي.
  - يتأكد المُيسر من كتابة كلاً من الأفعال والنتائج. مثال: الفعل: احدهم يسرع ليختطف الشيكولاتة، والنتيجة: أن يأكلها وحده، الفعل: أن نتصارع عليها، النتيجة: الفائز يأخذها كلها وحده، ...إلخ.
  - يشجع المُيسر على استخراج المزيد من الأفكار حتي يتم تغطية نتائج النزاع الخمس الممكنة.
  - يشرح المُيسر الشكل التوضيحي ومفهوم النهج والنتائج باستخدام أمثلة بسيطة ويناقشها مع المشاركين.



الأفكار الرئيسية:

- يمثل المحور الأفقي "س" أهمية العلاقة مع الطرف الآخر من النزاع، في حين يمثل المحور الرأسي "ص" أهمية الأهداف المرتبطة بهذا النزاع. (في الرسم التوضيحي: يشير الخط الأسود العادي لاختيارات النهج التي يمكن اتباعها في أي نزاع، في حين يشير الخط الأزرق المائل إلى النتائج الممكنة لكلا الطرفين).
- يختار الشخص الموقف الذي يتبناه في أي نزاع بالنظر إلى عاملين أساسيين: أهمية الهدف بالنسبة له (محور ص)، وأهمية علاقته مع الطرف الآخر (محور س). كلما زادت أهمية الهدف، كلما زاد الوقت والمجهود الذي يبذله الشخص لتحقيق هذا الهدف، سواء كان ذلك بالمنافسة أو بالتعاون. والعكس صحيح، فإن لم يكن الهدف مهماً، لا يبذل الشخص أي مجهود ويفضل التنازل أو الانسحاب. فإذا كانت العلاقة مع الطرف الآخر مهمة، فإن الشخص يكون أكثر رغبة في التعاون أو حتى مستعد للتنازل حتى لا يخسر العلاقة. إذا لم يكن لا الهدف ولا العلاقة مع الطرف الآخر ذات أهمية، لن يبذل الشخص أي مجهود في حل النزاع، وفي الأغلب ينسحب، أو يتفادى مواجهة النزاع. التسوية تعني أن كل طرف يحصل على بعض المكاسب، وبعض الخسائر في الوقت نفسه.
- هذه هي أنماط النهج الخمس الرئيسية، ولكن يندرج تحت كل منها عدة احتمالات. مثال: التنافس يؤدي إلى أن يربح طرف على حساب خسارة الطرف الآخر، وقد يكون ذلك بالقوة (العنف البدني، الحرب، القهر، القوة المادية، ذكاء أو سرعة أكبر أو أي صفة أخرى يتميز بها طرف عن الآخر) وقد يكون أيضاً بالحكم القضائي، كأن ينتصر طرف على الآخر بقوة القانون. كذلك الانسحاب قد يكون من خلال تجاهل النزاع أو إنكاره، أو التهرب منه. التكيف أو التنازل قد يكون نتيجة لعلاقة صداقة وود كما قد يكون نتيجة لخوف أو ضعف.
- من المهم جداً أن ندرك حقيقة أن النتائج ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنهج المتبع. فالطريقة التي يختار الشخص التعامل بها مع النزاع تؤثر مباشرة على نوعية النتيجة:

- فالتنافس كنهج، يؤدي إلى حالة رابح/خاسر. كذلك التنازل أو التكيف.
- تجنب النزاع أو الانسحاب هو نهج يؤدي إلى نتيجة خاسر/خاسر.
- التفاوض (أي أن يكون لكل طرف هدف ويحاول تحقيق أكبر قدر منه) هي العملية التي تؤدي إلى الحل الوسط أو التسوية: نص رابح / نص خاسر.
- فقط نهج التعاون والحوار من شأنه أن يؤدي إلى تجاوز النزاع إلى حالة أفضل.

- الفرق بين التفاوض والحوار: في التفاوض يعرف كل طرف مسبقاً ما يريد تحقيقه ويدخل في مناقشة مع الآخر من أجل الدفاع عن مصالحه، ولتحقيق أكبر قدر ممكن من أهدافه. الحوار يتطلب اتجاهاً داخلياً مختلفاً: في الحوار ينصت كل طرف للآخر جيداً ويبحثاً سوية عن طرق لتحقيق منافع الطرفين معاً، إنهما شركاء في إيجاد حل للنزاع، لا خصوم يسعى كل منهم لأخذ أكبر قدر ممكن من المكاسب.
- من المهم تذكر أن "رابح/رابح" أو التعاون يعتبر طريقة أو نهج للتعامل مع النزاع أكثر من كونه حلاً. ففي بعض الأحيان يبدو استحالة تحقيق وضع رابح/رابح، حيث أن الأهداف تبدو متناقضة. ولكن اختيار التعامل بنهج التعاون وهدف الوصول إلى نتيجة رابح/رابح تفتح المجال للكثير من الابتكار والإبداع مما يزيد من احتمالات إيجاد حلول مرضية.
- يختار أطراف النزاع النهج الأفضل بناءً على ثنائية الهدف والعلاقة. فليس هناك نهجاً موحداً هو دائماً الأفضل، بل أن هناك نهجاً مناسباً لكل موقف نزاع.
- يجب تقييم نتيجة النزاع أو ثماره ليس فقط على المدى القصير، بل وأيضاً على المدى البعيد. ففي جميع الحالات عندما لا يتم حل المشكلة من جذورها، ويخرج أحد الأطراف من النزاع وهو غير راضي عن النتيجة، يكون هناك خطر ظهور المشكلة مرة أخرى في وقت لاحق. فالعنف قد يؤدي إلى الانتقام، وحتى التكيف والحلول الوسط قد تؤدي إلى الإحباط والذي قد يؤدي إلى نزاعات مستقبلية. ولذلك، فإن نهج التعاون وطريقة الـ"رابح/رابح" هي في الحقيقة استراتيجية للوقاية من النزاعات لأنها تترك جميع الأطراف مرضية، وأيضاً لأنها تقوي العلاقة ما بين الأطراف وتعزز الثقة بينهم.

مصدر النشاط: مصريتي

المرجع: J.Galtung, Conflict Transformation by Peaceful Means, the Transcend Method

## سابعاً: خصائص المنظومة: التأثير والتأثر: لعبة المثلثات:

### الأهداف:

- أن ينتبه المشاركون لخصائص المنظومة ( system )، وكيفية التأثير والتأثر ما بين جميع أعضاء المنظومة ( interdependence ) مع نسبية أهمية كل فاعل.
- أن يدرك المشاركون تشابك وتقاطع العلاقات ما بين القطاع الحكومي والمدني، وانعكاس ذلك على نجاحهم المتبادل.

الوقت: 45 دقيقة:

الأدوات المستخدمة: مساحة كبيرة تسمح بحركة جميع المشاركين.

### خطوات التنفيذ:

- تتم اللعبة في مكان واسع تسهل فيه الحركة.
- يقف المشاركون في دائرة. يختار كل مشارك في صمت عدد 2 مشاركين آخرين يركز معهم خلال اللعبة. سيكون عليه طوال فترة اللعبة أن يتحرك بشكل يجعله رأس لمثلث متساوي الأضلاع يكون هذين الشخصين هما طرفيه الآخرين. يؤكد المدرب على المشاركين ألا يختاروه هو.
- يعطي المدرب إشارة الحركة... بعد مرور بعض الوقت وعندما تهدأ الحركة، يوقف المدرب المشاركين في مكانهم ويسأل:
  - ماذا حدث؟ ماذا لاحظت؟
  - كلنا نتحرك بناءً على الآخرين: ما هي المواقف الحياتية أو من الواقع التي يعبر عنها هذا التمرين؟ ماذا عن مواقف العمل؟
- يبني الميسر على المشاركات لتوضيح فكرة "المنظومة" أو "النظم" أو الـ systems ، حيث تُكون مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة وحدة واحدة: المنظومة.
  - فكلنا كأشخاص نعتبر جزءاً من نظم متعددة، كل تحرك لنا له تأثير على الآخرين، كما نتأثر بأي حركة خارجية.
  - يُسقط الميسر هذه الفكرة أيضاً على "المجتمع" حيث تكون الأجزاء المختلفة وحدة واحدة، فمع استقلال كل عنصر من عناصر المجتمع، فكل عنصر يتأثر بغيره ويؤثر فيه، في علاقة متبادلة.
  - إذا فإن ذلك ينطبق أيضاً على العلاقة ما بين المجتمع المدني والقطاع الحكومي... كعنصرين أساسيين من عناصر المجتمع (ويمكن إضافة القطاع الخاص إليهما).
- يناقش الميسر هذه الأفكار وملاحظات المشاركين، ثم يطلب من المشاركين استكمال الحركة... بعد بضعة ثواني، يختار الميسر أحد المشاركين ويطلب منه التوقف، ويلاحظ ما يحدث... يمكن إعادة حركة الجميع ثم توقيف مشارك آخر وملاحظة الفرق ما بين تأثير توقف الشخصين... (لو التوقف غير واضح، يمكن أن يطلب من المشارك الذي يتوقف الجلوس، وعلى كل من يتبعه الجلوس أيضاً).
- عند هدوء الحركة، يسأل الميسر:
  - ماذا حدث الآن؟ (تستمر الحركة في بعض الأجزاء في حين تقف في أجزاء أخرى).
  - ماذا يمكن أن يعبر عنه هذا التوقف في الواقع؟ (مثلاً: اشخاص توقف الحركة، عمليات أو شروط أو قوانين تعطل الحركة، عدم التناغم بين الأجزاء المختلفة، التوقف طوعي أم إجباري؟...)

- بالتطبيق على العلاقة بين المجتمع المدني والحكومة: ما الذى يعوق التناغم بين حركة الإثنيين أحياناً؟ ما الذى يساعد على التناغم؟ أشخاص؟ عمليات وأنظمة؟ سلوكيات ومواقف؟ غياب فى التواصل؟ عوامل خارجة عن الطرفين؟
  - ماذا نلاحظ عن اختلاف قوة التأثير ما بين العناصر المختلفة المكونة للوحدة؟ (بعض العناصر قوية التأثير وبعضها قليلة أو بطيئة التأثير... أهمية ادراكنا لذلك عند محاولة التغيير في مجال عملنا...)
  - ما هي الفرص الموجودة في كوننا منظومة واحدة؟ وما هي التحديات أو العوائق التي تمثلها المنظومة؟
- الختام: يؤكد الميسر على فكرة أننا جزء من منظومة مجتمعية واحدة، ومن المهم أن ننتبه لذلك، وننتبه لتأثير أفعالنا على الأجزاء الأخرى للمنظومة: سواء بالإيجاب أو السلب. فإدراكنا لكوننا جزء من الكل يساعدنا على اختيار أحسن طرق التدخل، ويساعدنا على إدراك قوة التأثير التي تنتج من العمل مع الآخرين بدلاً من تبديد الطاقات إما في أعمال مشتتة أو مخالفة الاتجاهات، أو بتعطيل جهود الآخرين بشكل غير إرادي.

## ثامناً: التقييم والختام

### 1- السندوتش:

تمر الكرة أو أي أداة أخرى يمكن أن تستخدم كأداة للكلام على المشاركين. على كل مشارك أن يعبر عن 3 أشياء، وكأنهم سندوتش:

- شيء إيجابي في اليوم: فكرة أعجبته، فهم أو إدراك معين منير، انتباه أو اكتشاف جديد... الخ
- شيء لم يعجبه: فكرة لم تعجبه أو لا يوافق عليها... أو نشاط لم يعجبه...
- شيء إيجابي آخر.

2- ختام في جملة واحدة: تمر أداة الكلام على المشاركين، ويطلب الميسر من كل شخص المشاركة بأهم ما خرج به من اليوم فيما يخص التواصل الحكومي المدني، وانعكاس ذلك عليه من الناحية العملية (جملة واحدة لكل شخص).





## شكر وتقدير

يتقدم صندوق كارنيجي بالمملكة المتحدة ومؤسسة جوزيف راون تري بالشكر والتقدير لصندوق لندن ( مؤسسة بطرياركية المدينة) وصندوق جوزيف راون تري الخيري لمشاركتهم الفعالة في تطوير عملنا على قضية القوة، من خلال المساهمة في التمويل، والعمل بشكل وثيق معنا للمشاركة في التعلم، وتشجيع الحاصلين على منحهم على الخروج بأساليب مختلفة لتحليل القوة.

كما نتوجه بالشكر أيضا لكل من شارلوت فلور، التي قامت بتيسير جميع حلقات العمل التدريبية لعام 2009، و مارو بنتازيدو التي شاركت في تيسير ورش العمل وقدمت دعما لا يقدر بثمن للمشاركين في لندن خلال عام 2010، وسومونتا كيفلافونج، التي ساعدتنا على تطوير عملنا على القوة خلال فترة عملها كمحلل بحوث بصندوق كارنيجي بالمملكة المتحدة.

ونود أيضا أن نشكر جون جافنتا بمعهد دراسات التنمية؛ وفاليري ميلر، وليزا فينكالسن وزملائهم في مؤسسة جست؛ وجو رولاندز في أوكسفام بريطانيا العظمى، وايرين جويجت من برنامج التعلم عن طريق التصميم على كل ما قدموه من جهود ملهمة لتطوير طرق جديدة لفهم ونقل القوة.

الأهم من ذلك كله، هو أننا ممتنون للمنظمات التي شاركت في المشروع على منحنا الثقة لتعزيز العمل الخاصة بهم، وكذا تقديم المشورة لنا بشأن كيف أن تحليل القوة يمكن أن يساعد الكثير غيرهم في المستقبل. ومن بين هذه المنظمات شبريسا، ومنتدى مجتمعات المهاجرين واللجئين، ومشروع ناز- لندن، وإسكان إفيز، وشركة مسرح سبير تاير، وبراكسيس، وحركة نوى الاحتياجات الخاصة بأيسلينجتون، مشروع الشباب في فيتزروفا، وشبكة المرأة والفتيات، وفوروارد، ومنظمة المرأة الإيرانية والكردية، ومشروع دعم المرأة الأفريقية، والجدور، وجمعية مسلمي هدرسفيلد الباكستاني، ومؤسسة جاست بغرب يوركشاير، و ورقة البرسيم للدعوة وكسب التأيد، ومنتدى الاجنين ليدز.

قام بكتابة هذا الدليل، راجي هنجان، المدير السابق لقسم الديمقراطية، صندوق كارنيجي بالمملكة المتحدة، وجيثروبتيت، معهد دراسات التنمية، وافتتاحية بدعم من اليزابيث وبيبر، وقام بتصميم الرسوم البيانية فالكونبيرري، لكلاهما بالغ الشكر والامتنان.

قام بالنشر صندوق كارنيجي بالمملكة المتحدة—دار أندرو كارنيجي للنشر:

Pittencrieff Street Dunfermline Fife, KY12 8AW

www.carnegieuktrust.org.uk

Scottish charity SC 012799 operating in the UK and Ireland Incorporated by Royal Charter 1917

October 2011

ISBN: 978-0-900259-83-8Cover illustration by Andrew Siddal, Civic Architects



## إلى الامام

يتحدث الكثير من الناس عن القوة، إلا أن عدد قليل جدا منهم يحاول فهم ذلك. وحتى الآن، فإن القوة، تؤثر في كل ما نقوم به، والقرارات التي نتحكم في حياتنا؛ وما يوضع على جدول الأعمال العام وما لا يوضع، وحتى المعلومات التي لدينا، وما نعرفه، وكيف نرى أنفسنا كوكلاء وجهات فاعلة. إن إحداث التغيير يعني فهم القوة التي تحول دون حدوث التغيير – أي التي تحمي الوضع الراهن الظالم، كما يعني كذلك فهم ما لدينا من قوة وقدرة داخل أنفسنا ومع الآخرين لإحداث تغيير، على أمل أن يكون في اتجاه مستقبل أكثر عدلا واستدامة وإيجابية.

في حين أن فهم القوة أمر بالغ الأهمية لحياتنا ومستقبلنا، إلا أنه مهمة صعبة حقا. وهناك الكثير من الأسباب لذلك، فالقوة في كثير من الأحيان لها معان كثيرة ومختلفة. أحيانا تكون حول الناس والجهات الفاعلة - الأقوياء أو الضعفاء - وأحيانا أخرى، تدور حول الهياكل والقواعد أو المؤسسات. وأحيانا تكون حول شعورنا تجاه قدرتنا وقدرات الآخرين على العمل لصالح أو ضد التغيير، وفي أحيان أخرى، يدور معنى القوة حول المزيد من المصادر المادية ومصادر القوة التي تؤثر على أعمالنا. وهي موجود أحيانا في تجاربنا الحميمة جدا في أسرنا أو حياتنا الخاصة، وأحيانا أخرى تنطوي على قضايا وإجراءات على الساحة العامة الأرحب، سواء كانت مجتمعاتنا المحلية، أو طاننا، أو حتى على الصعيد العالمي.

من الصعب أيضا فهم القوة أو القوة لأنها بطبيعتها صعبة الفهم. فالقوة يمكن أن تكون القدرة على التصرف بشكل مادي وواضح بطرق تؤثر على الآخرين، كما أنها قد تعني أيضا القدرة على العمل وراء الأبواب المغلقة من خلال وسائل أكثر خفية وغير مرئية. القوة يمكن أن تكون حول ما هو ظاهر على جدول الأعمال، ولكنها قد تدور أيضا حول أمور بعيدة عن الأنظار؛ حول من يتحدث، ولكن أيضا حول من لا يتحدث؛ حول من لأصواتهم قيمة تؤخذ في الحسبان، وكذلك حول من لا تسمع أصواتهم. على هذا النحو، فإن القوة، تدور حول ما نراه بسهولة وتجريه مباشرة، وكذلك حول ما لا نراه. لهذا السبب، نحن بحاجة إلى وسائل مدروسة ومبتكرة لفهم ذلك وإلى جعل طريقة تأثير القوة في حياتنا اليومية أكثر وضوحا وشرعية تجاه أنفسنا وتجاه الآخرين.

ومن الجدير بالذكر، أن القوة بطبيعتها ديناميكية أيضا، فقد تكون لدينا جميعا افتراضات حول من يتمتع بنفوذ في مجتمعات المحلية وفي مجتمعنا الكبير أيضا، إلا أنه يلزم باستمرار إعادة النظر في هذه الافتراضات على ضوء الواقع المتغير دائما. القوة تتغير، وهي بذلك تفتح آفاقا جديدة كما تغلق أيضا بعض السبل والاستراتيجيات القديمة للعمل الشعبي للمواطنين. إن إحداث التغيير بشكل فعال يعني عمليا فهم وقبول هذه التحولات في القوة، وإلا فإننا قد نعمل في الأماكن الخطأ، على القضايا الخطأ، أو بطرق خاطئة.

لقد خرج هذا الدليل للحياة من خلال سنوات طويلة من الخبرة لدى مؤلفيه، راجي هنجان و جيثرو بتيت، لمساعدة المجتمعات المحلية على مستوى القاعدة الشعبية على تحليل القوة من أجل التغيير. إن نهجهم العملي في التيسير يقوم على مجموعة متزايدة من المفاهيم والأساليب المفيدة التي تستخدم في تحليل القوة من قبل المنظمات الشعبية في المملكة المتحدة وحول العالم. جزيل الشكر والتقدير للمولفان والمشاركين في هذا المشروع لتقاسم تجاربهم من أجل مساعدة الآخرين في جميع أنحاء المملكة المتحدة وبقية العالم على تعميق فهمهم للقوة من أجل أن تكون أكثر فعالية في إحداث التغيير.

جون جافنتا، مركز دراسات التنمية  
أكتوبر 2011

بين عامي 2008 و2010 قام كل من صندوق كارنيجي المملكة المتحدة ومؤسسة جوزيف راونتري، بتمويل مشترك لبرنامج للعمل على قضايا القوة والمشاركة والتغيير الاجتماعي. وعلى مدى عامين، عملنا مع 20 منظمة كانت تركز على قضايا اجتماعية مختلفة، لاستكشاف السبل التي يمكن لتحليل القوة من خلالها مساعدتهم على تحقيق التغيير الاجتماعي الذي كانوا يعملون من أجله. وقد ساعد ذلك المنظمات على التعرف على ما لديهم من قوة، إلى جانب فهم قضايا القوة ذات الصلة بالبيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التيكناو يعملون فيها.

من خلال هذا المنحى العملي، وكذلك من خلال البحوث القائمة، تم التوصل لدليل على أن الوقوف على فهم أفضل للقوة هو الحلقة المفقودة بين التغيير الذي يتخيله الناس نظرياً والطريقة التي يجب عليهم اتباعها لتحقيق هذا التغيير عملياً. نحن نعتقد أن تحليل القوة ساعد المنظمات والمجتمعات على إعادة تقييم استراتيجياتها القائمة واستكشاف خطوات وتطبيقات جديدة لإحداث التغيير. وقد تحدث المشاركون عن أهمية معالجة مسألة القوة وقالوا إنهم شعروا بالدافعية من العملية التي تركز على قوتهم بدلاً من عجزهم وقلة حيلتهم.

يمكن الوقوف على النتائج الرئيسية لهذا العمل، إلى جانب مناقشة موسعة حول أهمية دراسة القوة، من خلال الاطلاع على تقريرنا بعنوان، "القوة وإحداث التغيير"، الذي يتضمن النتائج العملية لتحليل القوة. ويدعم هذا التقرير سلسلة من دراسات حالة موجزة ومسجلة على شرائط فيديو عن كيفية استفادة بعض المنظمات المشاركة في المشروع من هذه التجربة.

هذا الكتيب، الذي يرافق التقرير وأشرطة الفيديو، هو حول كيفية العمل واتخاذ الإجراءات العملية. إنه دليل عملي، يعتمد على الأساليب والأدوات التي استخدمناها في برنامجنا، لبناء قدرات الآخرين، والأهم من ذلك، لتحقيق التغيير الاجتماعي. وهو مصمم لكي يستخدم بشكل تعاوني مع الآخرين، لاستكشاف ما يمكن تحقيقه عندما نعمل معاً من خلال الجمع بين حزمة من مختلف الاستراتيجيات وطرق تحليل هذه القضية.

## التحليل الميداني للقوى

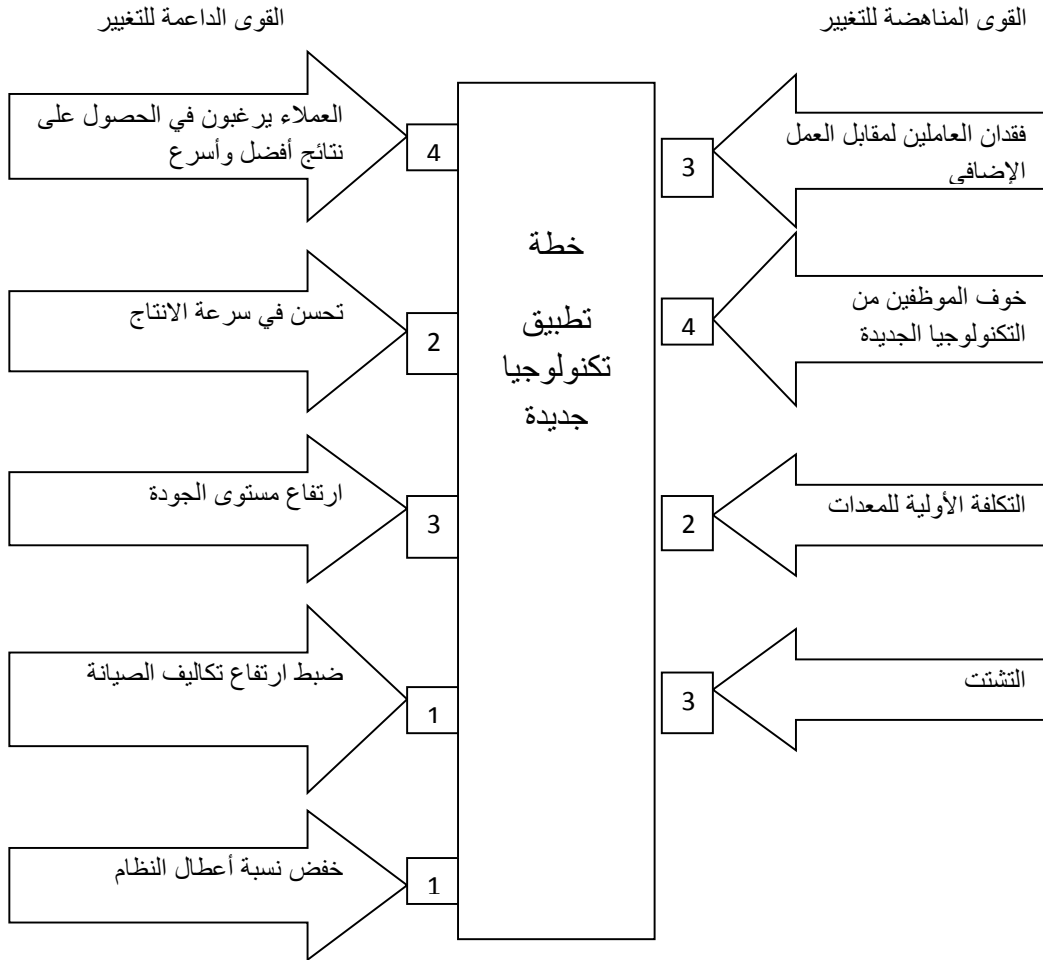
فهم الضغوط من أجل إحداث أو منع تغير

التحليل الميداني للقوى هي تقنية مفيدة للنظر في جميع القوى المؤيدة والمعارضة لقرار ما. وهي في الواقع، طريقة متخصصة لقياس الإيجابيات والسلبيات. ومن خلال تنفيذ هذا التحليل، يمكنك وضع خطة لتعزيز القوى الداعمة للقرار ما والحد من تأثير القوى المعارضة له.

**كيفية استخدام الأداة:** لإجراء تحليل الميداني للقوى، قم بوضع ورقة عمل كالمرفقة، ثم استخدمها لاتباع الخطوات التالية:

- صف خطتك أو اقتراحك للتغيير في الوسط.
- إدراج جميع القوى الداعمة للتغيير في عمود، وجميع القوى المناهضة للتغيير في عمود آخر.
- ضع تقييماً رقمياً لكل قوة، **على مقياس من 1 (ضعيفة) إلى 5 (قوية)**. على سبيل المثال، تخيل أنك مديراً وأنتك بصدد اتخاذ قرار بإدخال تكنولوجيا جديدة لمكتبك، فقد يكون عليك وضع تحليل القوة الميدانية كما في الشكل 1 التالي:

### نموذج للتحليل الميداني للقوى: تطبيق تكنولوجيا جديدة



ما أن قمت بإجراء التحليل، فإنه يمكنك أن تقرر ما إذا كان مشروعك المقترح ذو جدوى وقابل للتنفيذ أم لا. في المثال السابق، قد تتساءل في البداية عما إذا كان الأمر يستحق أن تمضي قدما في تنفيذه، وعندما تقرر بالفعل تنفيذ المشروع، فإن التحليل الميداني للقوى يمكن أن يساعدك على تحسين فرص واحتمالات نجاحه. هنا لديك خياران:

- الحد من قدرة القوى المعارضة للمشروع، أو
- زيادة القوى التي تدعم المشروع

غالبا ما يكون الحل الأول هو الأنسب، لأن علينا أن ندرك أن محاولة فرض التغيير من خلال القوة قد يحدث مشاكل خاصة به، وقد يصبح الناس غير متعاونين إذا ما فرض عليهم تغيير معين.

إذا كان عليك تنفيذ المشروع الموضح في المثال السابق، فإن التحليل قد يشير إلى عدد من التغييرات التي سيكون عليك القيام بها على الخطة الأولية:

- بتدريب الموظفين (بما يعني زيادة التكلفة بمقدار 1) يمكن إزالة الخوف من التكنولوجيا (الحد من الخوف بمقدار 2).
  - قد يكون عليك تعريف الموظفين أن التغيير ضروري لتحسين أداء الأعمال والبقاء في السوق (قوة جديدة لصالح المشروع، +2)
  - يمكن أن تبين للموظفين أن التكنولوجيا الجديدة قد توفر لهم تنوعا واهتمامات وظيفية أكثر (قوة جديدة لصالح المشروع، +1).
- هذه التغييرات من شأنها تعديل الموازين.

#### النقاط الرئيسية:

التحليل الميداني للقوى هو تقنية مفيدة للنظر في جميع القوى المؤيدة والمعارضة لخطة أو قرار ما، إذ أنها تساعدك على قياس أهمية كل من هذه العوامل ومن ثم، الوقوف على ما إذا كانت الخطة المقترحة تستحق التنفيذ.

إذا ما قررت تنفيذ الخطة، فإن التحليل الميداني للقوى يمكن أن يساعدك على تحديد التغييرات التي يمكنك القيام بها لتحسين هذه الخطة.

## تسمية اللحظة

طورت ديبيورا بارندت (1989) أداة تدعى "تسمية اللحظة" لمساعدة مجموعات العدالة الاجتماعية للتعرف على فرص للعمل السياسي، حيث يتطلب التحليل السياسي تقييماً دقيقاً ومستمرًا للفرص السياسية التي تتغير مع مرور الوقت ويمكن أن تظهر بسرعة. ومن بين الفرص المحددة للتغيير التي توفر المزيد من المرونة في اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات ما يلي:

- الانتخابات التي تتيح الفرصة لطرح القضايا والتحديات وانتقاد صناع القرار، وإشراك قاعدة أوسع من المواطنين في النقاش العام، والوصول إلى العملية السياسية التي تعتمد على كل فرد لتحقيق الفوز. المشكلة هي أن الانتخابات هي فرصة محددة زمنياً ومن ثم، فإنه ما لم تستمر جماعات المواطنين في ممارسة الضغط على من ينتخبوهم من النواب، فمن المتوقع أن تسير الأمور كالمعتاد دون تحسن.

- إن الأحداث والاجتماعات الدولية - سواء كانت مؤتمراً للأمم المتحدة في ريو أو بكين وأية أماكن أخرى، أو زيارة لكبار الشخصيات من أهم الدول المانحة، مثل هذه التجمعات من شأنها خلق التوقعات حول رفع مطالب جديدة أو فرعية، وانتقاد الأمور كما هي في الواقع، وعرض قاعدة واسعة من الدعم من خلال الجمع بين أعداد كبيرة من الناس. إن للأحداث الدولية أهمية خاصة لأن المسؤولين يدركون أنهم تحت المراقبة من قبل وسائل الإعلام والجمهور ومن ثم، فإنهم عادة ما يحاولون أن يبدو متجاوبين. وقد يقدمون وعوداً تتعلق بها "جماعات المواطنين" بحيث لا تكون مجرد وعود.

- خلال المراحل المختلفة لصياغة القوانين أو وضع السياسات العامة - قد تستكشف الحكومات أو الشركات بداية البدائل المتاحة - حتى وإن تمت عملية الاستكشاف هذه بصورة غير شفافة - فإن جماعات المواطنين يمكن أن تعرض القضايا الراهنة والبدائل ذات الصلة. وقد وضعت بعض المنظمات غير الحكومية آلية مؤسسية للتشاور مع الحكومة بشأن القضايا الرئيسية المتصلة بمصالحها، على غرار اللجان العمالية في الشركات. وبالمثل، فإنه عند وضع إحدى البدائل السياسية على جدول الأعمال أو مناقشتها في البرلمان، تتزايد فرص وسائل الإعلام وفرص ممارسة الضغط لدعم أو معارضة هذا البديل. وأخيراً، فإنه خلال الإعلان عن قرار بموازنة أو سياسة جديدة، يمكن لجماعات المواطنين تنظيم أنفسهم للاستفادة من اهتمام الرأي العام للتعبير عن دعم أو معارضة القرار.

- إن حدوث جريمة أو أية مأساة أخرى يمكن أن تكشف كيف يمكن أن يكون الضعفاء من الناس ضحايا لسلوكيات ظالمة ومستغلة بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة الغضب الجماهيري من مثل هذا النوع من سوء المعاملة ومن ثم، الضغط على صناع القرار من أجل التغيير.

- اللحظات والأحداث التي غالباً ما تحد من الفرص المتاحة للتغيير مثل الكوارث الطبيعية والحروب والنزاعات. ويرجع ذلك إلى فكرة البقاء على قيد الحياة التي غالباً ما تسيطر على عقول الناس - حيث يجب توجيه كل الموارد المتاحة والاهتمام نحو إنقاذ الأرواح ووقف المأساة من الانتشار. إلا أن الكوارث الطبيعية، كثيراً ما تسفر عن مشاكل، مثل سد لم يبنى بطريقة صحيحة أو سوء الأحوال المعيشية، التي قد تفتح المجال لإمكانية حدوث التغيير بعد ذلك.

**Source:** Barndt, Deborah (1989). Naming The Moment: Political analysis for action. Totontoe Jesuit Center For Social Faith and Justice.

وفقا لبراندت، فإن تسمية اللحظة هو عملية تحليل سياسي للعمل والتحرك من خلال أربع مراحل:

### المرحلة الأولى - تحديد أنفسنا ومصالحنا

- من "نحن" وكيف نرى العالم؟
- كيف تم تشكيل رؤيتنا من قبل جنسنا، ونوعنا، وطبقتنا، وعمرنا، وقطاعنا، وديننا، وما إلى ذلك؟
- كيف نحدد قواعدا الشعبية؟ هل نحن من، ومع أو نعمل من أجل الفئات الأكثر تضررا من هذه القضية/القضايا التي نعمل عليها؟
- ماذا نرى في الهيكل أو النظام الحالي لبلدنا؟ كيف يمكن أن يكون؟ وكيف نحقق ذلك؟

### المرحلة الثانية - تحديد القضايا والهيكل

- ما القضية أو الصراع الحالي الأكثر أهمية لمصالح مجموعتنا من الناس؟
- ما هي المصالح المتعارضة (التناقضات) المحيطة بالقضية؟
- ما الذي نكافح لتحقيقه من خلال العمل على هذه القضية؟ - على المدى القريب وعلى المدى البعيد؟
- ما هو تاريخ من النضال في هذه القضية؟ وماذا كانت الحظوظ الحرجة خلال الفترة الماضية؟

### المرحلة الثالثة - تقييم القوى

- من معنا ومن ضدنا في هذه المسألة (من الناحية الاقتصادية والسياسية والإيديولوجية)؟
- ما هي مصالحهم على المدى القصير وعلى المدى الطويل؟
- ما هي مصالحهم الظاهرية والحقيقية؟
- ما هي نقاط القوة والضعف لدى كل جانب منهما؟
- ماذا عن غير الملتزمين/المحايدين؟
- ما العمل هل نحن بحاجة الى مزيد من المعلومات عنه؟
- ما هو الميزان العام للقوى المختلفة؟
- من سيربح ومن سيخسر، ولماذا؟

### المرحلة الرابعة - التخطيط للعمل

- ما العمل المطلوب، وكيف تحولت القوة من الماضي إلى الحاضر؟ ما التحولات المستقبلية المتوقعة؟
- ما هي "المساحة" المتاحة لدينا للتحرك فيها؟
- كيف يمكننا البناء على ما لدينا من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؟
- من الذي يجب علينا أن نشكل تحالفات معه؟ على المدى القصير وعلى المدى الطويل؟
- ما هي الأعمال أو الإجراءات التي يمكن أن نتخذها؟
- ما هي حدود وإمكانيات كل منها؟
- من سيفعل ماذا ومتى؟

## 1. السياق

نناقش في هذا القسم دور القوة في إحداث التغيير، والسبب في أننا يجب أن تأخذ ذلك في الاعتبار عند وضع هذه الاستراتيجيات لتحقيق التغيير الاجتماعي.

### لماذا القوة، لماذا الآن؟

على مدى العقد الماضي، كانت هناك دفعة كبيرة من الحكومات المتعاقبة في المملكة المتحدة لتشجيع المزيد من مشاركة المواطنين العاديين في عمليات صنع القرار. كما أن سياسات حزب العمل الجديد - الذي هيمن على مقاليد الأمور خلال الجزء الأول من هذه الفترة - لم تركز فقط على العلاقة بين المواطنين والحكومات الوطنية، ولكن أيضا على الدور الذي يقوم به الناس لتحسين المجتمعات المحلية والخدمات العامة. ومن بين المبادرات والموضوعات البارزة التي طرحت خلال هذه الفترة، صوت المجتمع، والمشاركة، والمواطنة، وتوعية ومشاركة المواطنين في الشأن العام. وقد طرح العديد من هذه الموضوعات الرئيسية خلال فترة من الاستقرار الاقتصادي النسبي، وتوافرت فرص جديدة للتمويل مكنت المجتمع المدني من تبني هذه المبادرات المطروحة من أعلى لأسفل، واستكشاف طرق جديدة لإشراك الناس في التغيير الاجتماعي.

وخلال الجزء الأخير من هذه الفترة، حدث تراجع اقتصادي كبير على مستوى العالم، مما أثر، ضمن تحديات أخرى، بشكل خطير على مصادر التمويل التي كانت متاحة للمنظمات العاملة مع المجتمعات المحلية على المستوى الشعبي. وفي عام 2010، تم تشكيل حكومة ائتلافية، كان دورها من ناحية تنفيذ تخفيضات الإنفاق العام نتيجة للركود ومن جهة أخرى تعزيز فكرة "المجتمع الكبير" كموضوع وقضية رئيسية. قد يؤدي تركيز الحكومة على تمكين المواطنين إلى إثارة الاهتمام والفرص لتلك المنظمات التي تعمل مع المجتمعات المحلية، ولكن التحدي المتمثل في خفض الإنفاق حد من هذه الفرص ومن طريقة تأثيرها على أفقر الفقراء.

ما الفائدة التي يمكن أن تترتب على تركيز الاهتمام على القوة؟ يدور فهم القوة حول التأكد من أن الإجراءات والأعمال التي يقوم بها كل من لهم مصلحة في موضوع معين يمكن أن تؤدي إلى حدوث تغيير. انها تدور حول التفكير في أنفسنا كأقوياء وتحويل تفكيرنا نحو رؤية ما وراء العقبات التي تحول دون حدوث التغيير. كما أن تحليل القوة يعني أيضا تعميق فهمنا للمشاكل الاجتماعية، ثم العمل معا لإيجاد حلول أكثر استدامة وأطول مدى. أخذين في الاعتبار التدهور الاقتصادي، والخفض الشديد والعميق للإنفاق العام، وأثر ذلك على من هم أكثر فقرا في المجتمع، فإن تحليل القوة يلعب دورا حيويا في دعم الناس لإعادة تقييم النهج التصاعدي (من أسفل لأعلى) لتحقيق التغيير.

### كيف يحدث التغيير؟

في عملنا على موضوع القوة، فإننا نقر بأن التغيير يحدث بطرق مختلفة وأمن المهم إجراء تحليل واسع النطاق يشمل البحث فيما وراء أكثر أشكال التأثير وضوحا على السياسة العامة. ونعني بهذا الطرق التقليدية لتنظيم وإدارة الحملات وجهود الدعوة، والتي غالبا ما تتبناها منظمات المجتمع المدني، والتي تعتمد في المقام الأول على المحترفين لأخذ زمام المبادرة في التأثير على أولئك الذين نراها أقوى من أنفسنا كالسياسيين والمستشارين السياسيين. وفي حين تبدو أهمية ذلك واضحة، فإننا ندرك أيضا أهمية استراتيجيات التمكين وزيادة الوعي، التي تمكن المواطنين العاديين والمجتمعات المحلية من اتخاذ دور أكثر نشاطا وفاعلية في تحقيق التغيير الذي نصبو إليه. وهذا يعني مساعدة الناس على فهم قوتهم كأفراد، والقوة التي يحصلون عليها عندما يعملون جنبا إلى جنب مع الآخرين في مجتمعاتهم. كما يدور أيضا حول مساعدة الناس على فهم الطرق التي قد تتبعها الجهات والمؤسسات الفاعلة الأخرى خارج إطار الهياكل السياسية الرسمية، مثل أصحاب الأعمال والقطاع المصرفي، في ممارسة سلطاتهم الخاصة بطرق أقل شفافية لتحقيق التغيير الذي يريدونه، وتأثير ذلك على التغيير الذي نعمل على تحقيقه.

## ما هي القوة؟

نحن نفهم القوة في أبسط أشكالها بأنها تعني قدرة الناس على تحقيق التغيير الذي يريدونه. ومع ذلك، فإن القوة هي عملية معقدة والشخص الذي لديه القوة في سياق معين، يمكن أن يكون نسبيا بلا حول ولا قوة في سياق أو مكان آخر. كما أننا لا ننظر إلى القوة أو القوة على أنها أمر لا يملكه سوى عدد قليل من الناس، بل كشيء يمكن العثور عليه في أيدي الكثيرين، ويمكن أن يعبر عن نفسه في أشكال إيجابية وسلبية معا. ويعد التعريف أدناه أكثر التعريفات تعبيراً عن فهمنا الخاص لأنه يتناول الأشكال الإيجابية للقوة أو القوة، كما أنه يعكس أيضاً حقيقة أن مختلف مظاهر القوة تمثل تحدياً أمام كل المعنيين بقضية العدالة الاجتماعية. علاوة على أنه يقر بأن القوة هي مسألة نسبية وسياقية:

بدون هذا الفهم الأشمل للقوة، فإن أي عملية لتحليل القوة يمكن أن تكون محدودة ويمكن أن تسلب القوة وتعزل التمكين، حيث أنها قد تعزز الفكرة القائلة بأن الناس الأقرب إلى القاعدة الشعبية لا يملكون القدرة على تحقيق التغيير.

## ما المقصود بتحليل القوة؟

إن تحليل القوة هو عملية تساعد المنظمات والجماعات على استكشاف الأبعاد المختلفة للقوة، وذلك لفهم كيف تتشكل القضايا الاجتماعية و التغيير الذي يمكن تحقيقه لتحسين حياة المجتمعات التي تعمل تلك المنظمات والجماعات معها. وعادة ما يجري تيسير عملية تحليل القوة من خلال سلسلة من الأطر التي يمكن استخدامها لتفسير القوة بطرق مختلفة. ونحن نفهم أن إطاراً ما يمكن أن يكون طريقة مفاهيمية أو نظرية لفهم القوة، ولكنه يمكن أيضاً أن يكون أداة أو تقنية يمكن للمنظمات والمجتمعات المحلية استخدامها لفهم التحديات التي يواجهونها.

إن تحليل القوة ليست استراتيجية للتغيير أو أداة في حد ذاتها، ولكنه عملية يمكن تطبيقها كجزء من استراتيجيات أخرى للتغيير. هذه الاستراتيجيات الأخرى للتغيير تتفاوت، بحيث يمكن أن تشمل تنمية المجتمع المحلي، وتنظيم حملات الدعوة وحشد التأييد، أو عمليات التمكين.

## ما الذي يمكن لتحليل القوة المساعدة فيه؟

ساعد تحليل القوة المنظمات التي عملنا معها من العديد من الطرق التي يمكن أن تساعد الآخرين أيضاً منها المساعدة على:

- فهم والاستفادة من قوة المتحدثين باسم المنظمة بشكل أفضل.
- مراجعة الممارسات الداخلية للمنظمة، واستكشاف السبل التي يمكن من خلالها تجهيز المنظمة بشكل أفضل لممارسة القوة.
- استكشاف استراتيجيات التمكين وطرق جديدة للعمل مع القواعد الشعبية.
- للوقوف على تحليل أعمق للقضايا التي تنصدها المنظمة واختبار الافتراضات المطروحة حول كيفية تحقيق التغيير.
- استكشاف استراتيجيات جديدة للتغيير.

" في واقع الأمر، تتسم القوة، بأنها دينامية، ونسبية، ومتعددة الأبعاد، وتغيير وفقاً للسياق الذي توجد فيه الظروف والمصالح. ويمكن أن تتراوح تعبيراتها وأشكالها ما بين الهيمنة والمقاومة إلى التعاون والتحول. وهذا هو الخبر السار بالنسبة مروجي وداعمي العدالة الاجتماعية التي تعتمد على الفرص والانفراجات الجديدة في ممارسات وهياكل القوة".



## 2. مصادر ومواقع القوة

ينظر الإطاريين التاليين على وجه التحديد في التجارب الشخصية للقوة، ومصدرها.

### أ. مصادر القوة

يتناول هذا الإطار المصادر المختلفة يمكن للناس الاستفادة من الوصول لكسب قوة أو سلطة شخصية. تكتسب القوة من خلال مصادر مختلفة تشمل رأس المال أو الأصول والموارد (المالية والطبيعية والمادية والاجتماعية والبشرية)، إلى جانب العمل والقوة الاستهلاكية، والثقافة، والموقع والجغرافيا، والمعلومات، والمعرفة، والشبكات، والتكنولوجيا، والقدرات البدنية (مثل العمر والجنس والصحة أو القوة البدنية)، والشخصية (مثل الكاريزما). وهذا الفهم يتحدى وجهة نظر التي تحصر القوة في لعبة محصلتها صفر - أو بعبارة أخرى، النظر إليها على أنها مورد محدود ينبغي أخذه بعيدا عن الآخرين.

### ب. مواقف أو مواقع القوة

عند التفكير في مواقع القوة أو من ' لديه ' القوة، فإن من المفيد أن نفكر في القوة في إطارها أو سياقها الذي تمارس فيه. وبعبارة أخرى، فإن موقع القوة ومن لديه القوة سوف يتغير دائما وفقا للسياق والإعداد. فشخص ما يمكن أن يكون في وضع سيطرة على قضية معينة ولكنه يكون ضعيفا نسبيا أمام مسألة أخرى. وبالمثل، فإن شخصا ما قد يكون مهتما ومستبعدا من عملية صنع القرار على المستوى الوطني، إلا أنه يمكن أن يكون الشخص الأكثر نفوذا في منطقته المحلية.

### أسئلة للمناقشة

- حاول التفكير في الأوقات التي اعتمدت فيها على مصادرك الشخصية للقوة والقوة لمساعدتك على تحقيق شيء ما. متى كانت هذه المصادر نفسها عقبة في طريق تحقيق التغيير؟
- حاول أن تفكر في الأشخاص الذين كنت تصفهم بأنهم أقوياء، و بعد ذلك فكر في السياقات الأخرى التي قد يكون نفس هؤلاء الناس ضعفاء، وأسباب ذلك.

## 3. أشكال القوة

الإطاريين التاليين يساعدان على تحليل الطرق المعقدة التي تعمل من خلالها القوة من وجهة نظر الناشط/الفاعل.

### أ. تعبيرات أو مظاهر القوة: القوة على، من أجل، مع، من الداخل

كما ذكر أعلاه، فإنه غالبا ما ينظر إلى القوة بطريقة سلبية وأنها مرادف للقسر والقهر (فالقوة على)، ينظر إليها باعتبارها هيمنة أو سيطرة شخص أو مجموعة أو مؤسسة ما على أخرى). إلا أن هناك تعبيرات بديلة للقوة من شأنها تمهيد الطريق لتفكير وإجراءات أكثر إيجابية.

تعبيرات أو أشكال القوة	ماذا يعني ذلك من الناحية العملية؟
"قوة ل-": قدرة الفرد على التصرف	يكن ذلك في الاعتقاد بأن لدى كل فرد "القوة/القدرة على" إحداث التغيير (انظر لإطار مصادر القوة).
"القوة مع": العمل الجماعي، والقدرة على العمل معا	" القوة/القدرة مع": تساعد على بناء الجسور عبر مختلف المصالح والخبرات و المعارف، وتدور حول الجمع بين الموارد والاستراتيجيات.
"القوة الداخلية": الشعور الفردي أو الجماعي بقيمة الذات، والمنزلة والكرامة	تعزيز "القوة الداخلية" للأفراد على بناء قدراتهم على التخيل وارتفاع بمستوى التطلعات نحو التغيير.

هذه الطريقة في تحليل القوة من شأنها التشجيع على التفكير في القوة ليس كمفهوم سلبي، بل بوصفها شيء يمكن تعزيزه وتطويره لإيجاد استراتيجيات إيجابية وخلق فرص متعددة للتغيير.

## ب. وجوه القوة: مرئية، مخفية، غير مرئية

إن تحليل القوة ليس أمرا بسيطا لأن القوة لا تعمل في معظم الوقت بطرق واضحة وملموسة.

غير مرئية	مخفية	مرئية
غالبًا ما تعمل حين يتبنى الناس نظم عقائدية تم إنشاؤها من قبل أصحاب القوة ذاتهم. حيث يتم الاحتفاظ بالمشاكل والقضايا المحورية بعيدا ليس فقط عن جدول أعمال صنع القرار ولكن أيضا من عقول وقلوب الناس على آخرتهم بما في ذلك المتضررين من هذه المشكلات والقرارات. ويحدث ذلك عندما يتم قبول العجز واستيعابه داخليا. ومن الأمثلة على ذلك: الصور النمطية السلبية التي تحد من أدوار مجموعات معينة.	تمارس هذه القوة عندما يقوم الأفراد أو المؤسسات القوية بالحفاظ على نفوذهم وسلطاتهم من خلال التحكم في جداول الأعمال والتلاعب وتهميش مشاكل واهتمامات وأصوات المجموعات الأقل قوة. إن من بيدهم القوة يرون ويفهمون هذه قواعد اللعبة، بينما لا يفهمها الآخرون. ومن الأمثلة على ذلك: نوعية بعض عمليات التشاور التي تستبعد بعض الأصوات، وتقوم بوضع جدول الأعمال خلف الكواليس.	وتشمل جوانب القوة السياسية التي "نراها" نحن، قواعد رسمية، وهيكل ومؤسسات وإجراءات لتوجيه صنع القرارات. وبعبارة أخرى، فإنها تدور حول الطريقة التي يستخدم بها من بيدهم القوة الإجراءات والهيكل القائمة للسيطرة على تصرفات الآخرين. ومن الأمثلة على ذلك: الانتخابات، الأحزاب السياسية، والميزانيات العامة، والقوانين، الخ.



غالبًا ما يكون من الأسهل التعامل مع أصحاب القوة المرئية مثل واضعي السياسات بدلا من التعامل مع القوة التي تمارس من وراء الكواليس، أو تلك الكامنة في القواعد والممارسات الثقافية والاجتماعية. إلا أن من الأرجح أن يؤدي تجاهل الأشكال المخفية وغير مرئية من القوة إلى فهم محدود لكيفية حدوث التغيير، وكيف يمكن تعبئة المصادر البديلة للقوة والقوة، وأي استراتيجيات التغيير يجب تطويرها. إن تحدي القيود الاجتماعية والثقافية التي تحكم كافة الجهات الفاعلة ( ذات القوة أو العاجزة ) قد تتطلب استراتيجيات أخرى إلى جانب تحدي "أصحاب القوة"، سواء كانوا مرئيين أو مخفيين في طريقة ممارستهم للقوة.

## أسئلة للمناقشة

- عند النظر إلى تعبيرات إطار القوة، هل يمكنك التفكير في أمثلة لكل فئة من فئات وأنواع القوة تكون ذات صلة بعملك؟
- أبحث إلىالوجوه في إطار القوة، هل يمكنك أن تفكر المؤسسات أو الأشخاص الذين يمارسون القوة الخفية على القضايا التي تعالجها؟

## 4. القوة: الساحات والمستويات

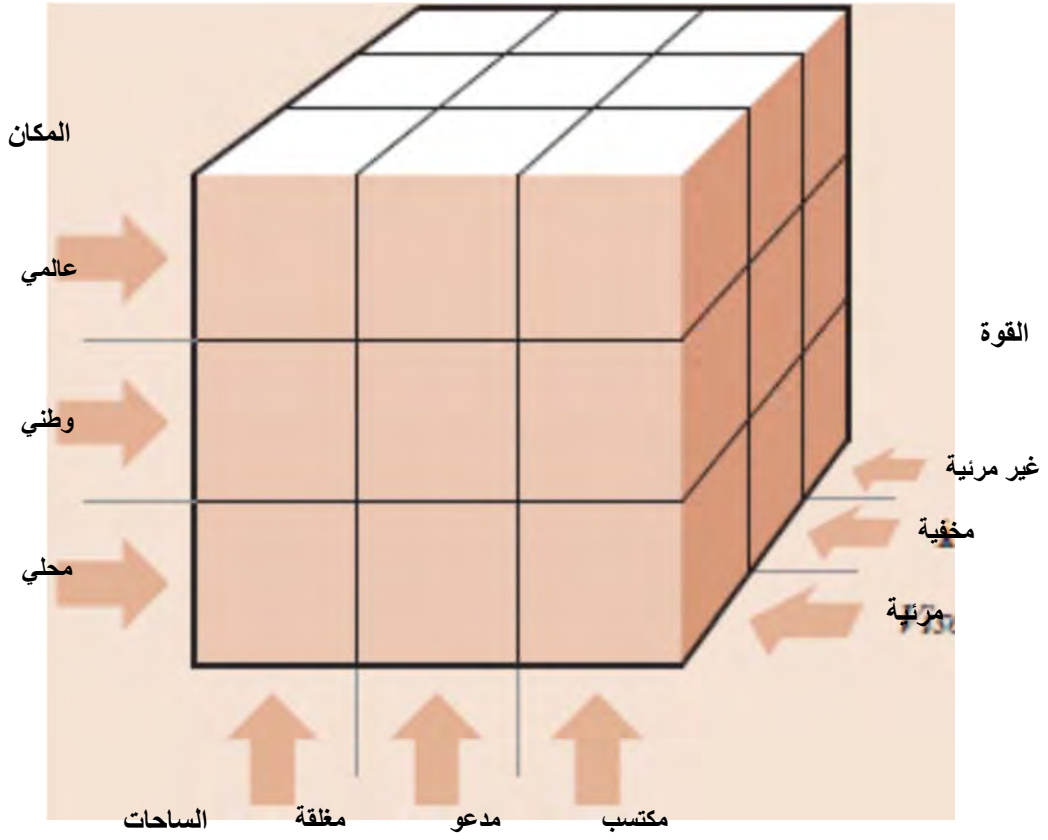
تتناول الأطر الثلاثة التالية مواقع ممارسة القوة.

يمارس الناس القوة بطرق مختلفة تبعا للسياق الذي يعملون فيه. يعد فهم خصائص الساحات التي يمارس مختلف الناس قوتهم فيها المفتاح لتحديد نقاط الدخول المختلفة من أجل إحداث التغيير.

### أ. ساحات مغلقة، مدعو إليها، منشأة / مكتسبة

يقصد "بالساحات" في هذا الإطار بأنها الأماكن التي تتوافر فيها الفرص لمساعدة الناس على التفاعل الرسمي وغير الرسمي لصياغة القرارات و القواعد التي تؤثر على حياتهم.

مكتسبة	مدعو إليها	مغلقة
يتم إنشاء أو اكتساب الساحات عندما يجتمع من هم أقل قوة معا لخلق ساحة خاصة بهم، ووضع جداول أعمال خاصة بهم.	وتكون الساحات مدعو إليها عندما تقوم مختلف السلطات الرسمية بدعوة الناس للمشاركة في عمليات صنع القرار كمواطنين، ومستفيدين أو مستخدمين. وعلى الرغم من أن هذه الساحات يمكن أن تشكل فرصا حقيقية للتعاون، إلا أن جداول الأعمال غالبا ما تكون معدة سلفا.	تكون الساحات مغلقة عندما تتخذ القرارات وراء الأبواب المغلقة – وغالبا دون اتاحة الفرص للمشاركة. ويمكن أن تشمل هذه الساحات، الساحات الرسمية المفتوحة فقط لمن هم في مناصب رسمية أو يعملون كممثلين رسميين..
على سبيل المثال: الحملات الشعبية، اجتماعات أهالي الحي، والحركات الاجتماعية	على سبيل المثال: المشاورات العامة	على سبيل المثال. اجتماعات مجلس الوزراء، ومجالس الإدارة ومجالس الحكومات المحلية



	عالمي	وطني	محلي	
5 mm				مكتسب
				مدعوون إليها
				مغلقة

## الاتصال

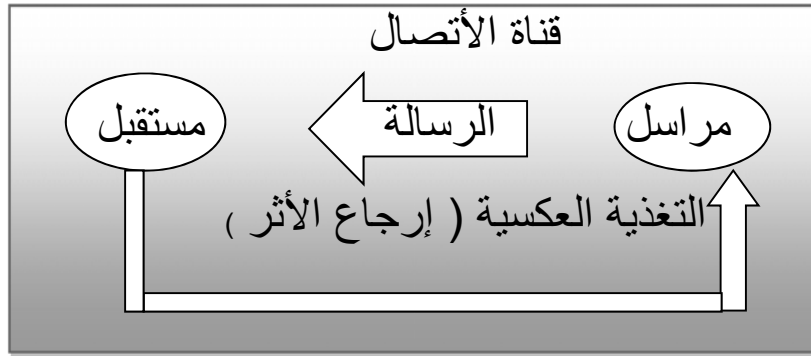
### مفهوم الاتصال:

هو عملية تواصل مستمر بين طرفين تحكمهما عوامل ومؤثرات كثيرة

### تعريفات أخرى

هو توصيل معلومة من شخص الى آخر ومن فرد الى مجموعة

هو العملية التي يتم عن طريقها تكوين العلاقات بين اعضاء المجتمع سواء كان هذا المجتمع صغيرا أو كبيرا وكذلك تبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم



### عناصر الأتصال

- 1 طرفا الأتصال ( مرسل – ومستقبل )
- 2 الرسالة
- 3 إرجاع الاثر ( التغذية المرتدة )
- 4 الهدف – الأثر

لكي تبدأ عملية الاتصال لا بد أن يكون هناك طرفان للاتصال طرفاً منهما يبدأ بالاتصال بإرساله لمعلومة معينة للطرف الآخر ويسمى هذا الطرف المرسل ويقوم الطرف الآخر باستقبال هذه الرسالة والاستجابة لها إذا كانت ملائمة له ويسمى هذا الطرف المستقبل وفي حياتنا العملية نجد أن المرسل من الممكن أن يكون مرسلًا أو طبيبياً أو شخص آخر لديه معلومات أو خيارات ويرد أن ينقلها لفئة أخرى من الناس لتستفيد منها ولكن المرسل لا يظل مرسلًا طوال الوقت لأن عملية الاتصال عملية تبادلية فعندما يصمت المرسل ويتحدث المستقبل فإن الوضع في هذه الحالة ينعكس فيصير المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلاً لرسالة الطرف الآخر ومتفاعلاً معها

## مهارات المرسل

- التحقي من بلورة الفكرة في ذهنه
- حسن إنتقاء الكلمات المعبرة عن فكرة
- اختيار الوسية المناسبة للاتصال
- عدك الاستنثار بالحديث
- مراعاة الفروق والظروف الاجتماعية والنفسية للمرسل الية
- استخدام لغة مشتركة
- التحقيق من فهم المرسل اليه لمضمون الرسالة

## مهارات المستقبل

- تركيز الانتباه
- الإتصال الجيد
- عدم المقاطعة
- ملاحظة تعبيرات وحركات الراسل
- القدرة على تفسير دلالات الاتصالات غير اللفظية
- الاستفسار عن عدم وضوح بعض جوانب الرسالة

## أنواع الرسالة

الرسالة اللفظية : تشمل كل ما ينطق به من كلمات والفاظ  
الرسالة غير اللفظية : تشمل كل ما هو غير منطوق مثل حركات الجسم  
وتعبيرات الوجه والإيماءات وغيرها  
ولكن...

للسائل اللفظية مصاحبات قد تغير من معناها أو تؤكد ومن تلك  
المصاحبات  
ا / شدة الصوت وقوته  
كلما كان الصوت قوياً مسموعاً كلما اضعف ثقة في الرسالة ( ويلاحظ هنا  
تفاوت شدة الصوت فهو يتراوح ما بين الهمس والصراخ فالهمس لة  
موافقة ومبرراته والصراخ ايضاً يعبر عن موقف معين قد يشعر فيه  
الفرد بالضعف وقلة الحجم فيلجأ الى الصراخ كوسيلة لتدعيم موقفه  
ب / نغمات الكلمة وطريق نطقها  
قد يلجأ المرسل الى تنعيم ( الكلمة – الرسالة ) والضغط على بعض  
مخارج الحروف لتوضيح شعور معين ليبين أهمية تلك الفقرة محتويات  
الرسالة

## مصاحبات الرسائل الغير اللفظية

ا / تعبيرات الوجه : وتتضمن تعبيرات الوجه استخدام العيون والحواس  
والفم وعضلات الوجه في التعبير عن شئ ما  
ب / تعبيرات الأطراف  
اليدين :

تستخدم اليدين في بعض الأشارات (تعالى – أمشى – علامة النصر  
..... الخ)

## حركة الجسد :

أن حركة الجسد ودرجة ثباته تساعد على تأكيد قوة وضعف رسالة محددة فان  
هز الرأس الى أسفل عدة مرات يدل على الموافقة والايجاب اما هز الرأس  
يميناً ويساراً فيدل على الرفض

## استخدام المسافة :

أن علاقة الفرد باخر تتأثر بالمسافة الموجودة بينهما وإذا تغير المسافة بين المرسل والمستقبل أثناء الاتصال لابد من وجود سبب لذلك والتغير المفاجئ قد يسبب إحراج او اضطراب للمستقبل

## اللمس :

يختلف استخدام اللمس من مجتمع الى اخر ومن فئة الى أخرى فهناك بعض المجتمعات التي تتعامل مع اللمس بتحفظ شديد لديها من المعتقدات والتقاليد ما يجعل اللمس يقع في دائرة المحظورات وبعض المجتمعات تتعامل مع اللمس بالأباحية المطلقة وبعض الفئات تعتبر اللمس من أهم وسائل الاتصال مع المجتمع مثل المكفوفين

## مصاحبات لغة الجسد :

كما أن اللغة اللفظية لها مصاحبات فان لغة الجسد لها مصاحبات أيضاً ومنها :

## الملابس :

لكل مجتمع قيم وعادات وتقاليد تحكم نوعية الملابس

## الخاتم

إن وضع دبلة في اليد اليمنى لها معنى وفي اليد اليسرى لها معنى آخر أن وضع المرأة في بعض المجتمعات لوردة في الناحية اليمنى من الشعر يعنى أنها مخطوبة ووضعها في الناحية اليسرى يعنى إنها متزوجة

## وسيلة الاتصال والرسالة :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص بأختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيجمل هذه الرسالة من المرسل الى المستقبل .

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل اليه (وجها لوجه)
- الاتصال بواسطة التليفون
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الاداء التنظيمي )
- الاتصال من خلال الاجتماعات
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الاشخاص بين المرسل والمرسل اليه



## تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل الية . ويؤثر ذلك في طريقة تفهمة لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعة الحالى عن مرسلها

وكلما كان تفهم المرسل الية لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية

## ويجب أن تكون الرسالة :

واضحة ( لا تقبل التأويل ) - لها هدف (توصيل معلومة - تغيير )

تراعى ظروف المستقبل - شاملة (تغطي كافة البنود) - مترابطة ومتسلسلة

## إرجاع الاثر ( التغذية المرتدة )

إرجاع الاثر هو / رد فعل المستقبل للرسالة التي يتلقاها من المرسل لذلك فاتجاه التغذية المرتدة دائماً يكون عكس اتجاه الرسالة قد سميت بذلك لأنها تترد من المستقبل للمرسل لتغذيتها بالمعلومات التي تجعله قادراً على الاستمرار في عملية الاتصال

## الهدف - الاثر :

الهدف : لا يمكن أن تبدأ دائرة الاتصال الفعال بدون تحديد مسبق لهدف المرسل من عملية الاتصال إذ انه يسأل نفسه لماذا يريد ان ينقل هذه المعلومة ؟ ولمن ؟ وما هى النتيجة التى ينتظرها بعد إنتهاء اتصالة مع الفئة المستهدفة الاثر : يجب أن يلاحظ المرسل أثناء وبعد الاتصال الاثر الذى طرأ على الفئة المستهدفة وهل حصل على نتيجة أم لا ؟ لانه لا فائدة من اتصال لا يؤدي لتغيير معلومة أو اسلوك أو إضافة شئ جديد لشخصية المستقبل

## انواع الاتصال

### طبقاً للرؤية

**الاتصال اللفظي** : وهو الاتصال الذى يتم عن طريق الالفاظ والكلمات والعبارات واتيضاً الاصوات مثل ( ياه – آه ) لذلك فى هذا النوع من الاتصال يستخدم المرسل الفم واللسان ويستخدم المستقبل الأذن لىسمع هذه الاصوات

وقناة الاتصال هنا من الممكن أن تكون المواجهة المباشرة بين المرسل والمستقبل يحدث فى الاتصال الشخصى ومن الممكن أيضاً ان تمون الوسائل السمعية وأيضاً البصرية إذا استخدم فيها الشرح والمناقشة لانه يعد= نوعاً من الاتصال اللفظى المصحوب ببعض الوسائل الإيضاحية

**الاتصال غير اللفظى** : وهو ذلك النوع من الاتصال الذى لا يستخدم فية الالفاظ والكلمات ولكن تستخدم فيه الحركات باليد أو الجسم – تعبيرات الوجه والعين - وأيضاً لا يستخدم فية الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وكل ما سبق يستقبله المستقبل عن طريق العين لذلك فالالاتصال غير اللفظى لا يتم إلا عن طريق الاتصال الشخصى المرئى - ( رؤية المرسل للمستقبل ) حيث يستطيع المرسل فى هذه الحالة الاستجابة لهذه التعبيرات والتعامل معها

### طبقاً لعدد المستقبلين

- 1- اتصال شخص وشخص اخر
- 2- اتصال تدريبي : بين شخص ومجموعة
- 3- اتصال تلقينى : بين معلم وتلاميذة
- 4- اتصال جماهيرى : من خلال وسائل الأعلام المختلفة

## معوقات الاتصال

- مقاطعة الاخرين عند الحديث
- التعالي عند الحديث
- التسرع فى الاحكام أو التعليق على كلام المتحدث
- استخدام عبارات النقد اللاذع بأستمرار
- الاستنثار بالحديث
- السخرية من الحديث
- النقد غير البناء
- تصيد الاخطاء
- المجادلة
- الغضب عند المقاطعة للاستفسار
- القيم والعادات والتقاليد
- عوائق نفسيه
- ربما يكون المستقبل غير مستمع لما تقوله :
- وت غير ملائم
- وجود ضوضاء خارجية قد تعوقه عن الاستماع
- المتحدث لا يلقى موضوعه بطريقة جذابه
- طريقة العرض غير جذابه او مشوقة
- الحديث خافت
- مشكلة فى اللغة لاختلاف اللهجات

## مبادئ الاتصال الأساسية

### الرسالة

الرسالة هي محور عملية الاتصال وهي التي تتم من اجلها عملية الاتصال بين طرفي الدائرة فالرسالة ممكن أن تكون معلومات متوافرة وفي مجال معين لدى شخص معين ويرد أن ينفرد بها فئة معينة من الناس او قد يكون خبرات في عمل أو وظيفة ومشاعر كالخوف أو القلق وعدم المعرفة مثلما يحدث في حالات تقديم المشورة

### الرسالة

ايضاً هي الناتج الحقيقي لما امكن ترجمته من افكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها . والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها الذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجات او افراد

الاتصال وسيلة وليست غاية في حد ذاته

## وصايا للاتصال الجيد

- خطط جيداً أو حدد من عملية الاتصال ( توصيل معلومة – إجابة ..... الخ )
- حدد الى من تتحدث ( الى فرد – الى مجموعة )
- اختر الظروف المناسبة لعملية الاتصال (الوقت المناسب لمستقبل الرسالة )
- هيئ العلاقة بينك وبين مستقبل الرسالة
- حدد وسيلة الاتصال المناسبة
- يجب أن تضمن رسالتك منفعة تهم المستقبل
- ليكن اتصالك وجهاً لوجه لتفادي سوء الفهم
- استخدم لغة بسيطة واضحة
- كن منصتصاً جيداً
- تابع ردود أفعال متحدثك ( الاثر )

هناك ثلاث مبادئ رئيسية تبني عليها عملية الاتصال وهم

- المبدأ الاول : الاتصال يقوم على فهم الآخرين والتألف معهم :
- يتطرق حديثنا في هذا المبدأ الى طرق تحقيق الالفة مع الشخص الاخر : , فإذا كنت في اجتماع مثلاً او في لقاء مع شخص وتريد تحقيق الالفة مع الشخص المقابل فأمامك خطوات:

### الخطوة الاولى / المجاراة

- المجاراة ان تجعل سلوكك الخارجى يتوافق مع سلوك الشخص الخارجى ويتم ذلك من خلال الخطاط التالية
- 1- حاول ان تجعل صوتك متوافقا مع صوت الاخر من حيث السرعة – النبرة – الشدة , وسوف يساعد فهمك لطبيعة الشخصية على تحديد الصوت المناسب لها
- 2- حاول ان تجعل حركاتك متوافقة مع حركة الاخر حركة اليدين والرجلين والرأس
- 3- حاول أن تجعل تعبيرات الجسم متوافقة مثل طريقة الجلوس - وضع اليد على الخد – وضع اليدين على بعضهما - تشبيك الاصابع لاحظ ماذا يفعل المقابل وافعل مثله

## الخطوة الثانية / القيادة :

تولد المجارة التآزر والاتصال القوى , أما الان وفي هذه الخطوة ان لك ان تقود الشخص الاخر بعدما حصل هذا الاتصال وهذا التآزر , هيا ! خذ الآن بزمام المبادرة ! قم بتغيير مقصود في سلوكك , وستجد أن المقابل يجاريك بدورة او يتبعك اذا حدث ذلك فإن هذا الشخص يتبع قيادتك ولديك علاقة اتصال ممتازة الان في هذه اللحظة تستطيع قيادته نحو النتيجة المرغوبة مثل أن تفنعة بما تريد أو تدفعة نحو عمل أو سلوك معين

## هذا هو المبدأ الاول نلخصه في الخطوات التالية:

- 1- فهم شخصية شخص الاخر
- 2- حقق التآلف والتآزر من خلال مجارة سلوك الشخص الاخر
- 3- بعد الاطمئنان على تحقيق التآلف والتآزر قم بقيادة الشخص الاخر نحو ما تريد وتأكد من ذلك من خلال تغيير سلوكك وملاحظة رد الفعل الشخص الاخر

## المبدأ الثاني / ثلاثية الاتصال :

يعتقد بعض الناس أنه حتى يؤثر على الآخرين ويتصل بهم اتصالاً جيداً فسيتركز على الكلمات المؤثرة ويرتبها بنظام معين على حسب شخصية الاخر وبذلك قد أتم عملية الاتصال والواقع أنه بذلك قد حصل 7 % فقط من عملية الاتصال

فقد اجريت دراسات في بريطانيا في عام 1970 م حول تأثير الكلام على الاخرين فوجدوا نسبة التأثير في الاخرين انت على الوجه التالي :

- الكلمات والعبارات 7 % من التأثير
- نبرات الصوت 38 % من التأثير
- تعبيرات الجسم الاخرى من عيون ووجه وايدي وجسم 55% من التأثير وعلى الرغم من هذه النسبة الضئيلة للكلمات والعبارات إلا انها تبلغ 100% عند الشخص الاخر لذلك اختر كلماتك بعناية

## المبدأ الثالث/ أهمية الدقة اللغوية في الاتصال:

في عملية الاتصال نحتاج الى ان تكون دقيقاً جداً في اللغة التي تستعملها و عليك ان تتركب الجمل بطريقة صحيحة محتوية على المعلومات المطلوبة من اجل الحصول على الاجابة المتوقعة

ومن ناحية أخرى فإن الاخرين اثناء حديثهم وبدون ان يشعروا كثيراً يرتكبون أخطاء شنيعة في التعبير عما بداخلهم أكثر الأخطاء التي تحدث هي : الحذف والتشوية والإغلاء وسياتي تفصيل ذلك أن شاء الله لكنتك تحتاج أثناء اتصالك بالناس الى استدراك هذه الأخطاء من خلال السؤال والأستفسار والتأكد حتى تفهم الآخرين بصورة صحيحة وتصل اليك المعلومات المقصود

## أساليب عملية فن الاتصال والتعامل مع الآخرين

### القاعدة الاولى / تقدير الشخص

التقدير حاجة فطرية يبحث عنها البشر يرغبون في أن يكونوا شيئاً مذكوراً فالإنسان بداية يبحث عن الطعام والشراب فإذا تمكن من ذلك بحث عن الامن فإذا تمكن من ذلك بحث عن التقدير فإذا تمكن من ذلك بحث عن الانجاز

وها هو أحد المديرين الناجحين يسأل عن سر نجاحه في التعامل مع الناس فيقول : إننى أعتبر مقدرتى على بث الحماسة فى نفوس الناس هى اعظم ما امثلك وسببى الى ذلك هين وميسور فإنى أجزل لهم المديح والثناء وأسرف فى التقدير والتشجيع

إن الناس يبحثون عن يقدرهم فى هذه الحياة إذا وجدوه تمسكوا به واحبوه حباً شديداً

والى جانب ذلك فإن التقدير يعطى الشخص دفعة إيجابية قوية جداً الى الامام وينى فى الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح ويثبت الإنسان فى مواقف الشدائد والمحن

ولكن نذكرك وننبهك بأن يكون تقديرك مخلصاً وصادقاً وحقيقياً ابتعد عن التزلق الزائف , وأخرج الكلام من قلبك وصدق الله فيه , استخدم كلمات ساحرة مثل أن تقول للشخص : أنت رائع , يعجبني فيك القوة والاصرار , لقد تغيرت بالفعل الى الاحسن , اننا نقطع شوطاً كبيراً فى إنجاز ما نريد , انت على ما يرام

### القاعدة الثالثة / اظهر اهتماماً حقيقياً بالشخص :

على قدر اهتمامك بالناس على قدر ما يهتم بك الناس , تبحث عن يهتم بهم ويتفقد احوالهم ويسأل عليهم لا سيما فى هذا الزمان الذى انشغل فيه كل امرئ نفسه

وقد رايت فى حاجة الناس وتعطشهم الى من يهتم بهم عجب العجاب فبمجرد أن ترفع سماعة التليفون لتسأل على شخص أو ترسل البية رسالة على الجوال حتى تجد هذا الشخص يمتن لك هذا الصنيع العظيم امتناً عظيماً ويطلب منك أن تزيد من هذا العمل بقدر استطاعتك بل أحياناً تواجهنى مواقف محرجة من بعض الاخوة وهم اخوة اكفاء كرام متعلمون ومثقفون حينما يسألونى أو يطلبون منى أن اهتم بهم او ان أسال عليهم حينها اشعر بتقصيرى تجاههم واطلب منهم العفو والصفح

فلماذا لا نهتم نحن بأحوال الناس ولا نسال عليهم ولا نظهر اهتماماً بهم ؟ أعرف احد الاخوة كانت إذا جاءت أيام الامتحانات يتصل بجميع اخوانه ليطمئن عليهم وكنت من جملة من يتصل بهم

القاعدة الثالثة / أظهار الحب

القاعدة الرابعة / حدث الاخرين بمجال اهتمامهم

فالفرد يميل الى من يحاوره ويحدثه فى الميدان الذى يتخصص فيه ويميل الية

القاعدة الخامسة / أحسن لمن تتعامل معهممخ تأسر عواطفهم

القاعدة السادسة / أستخدم اسلوب المدح

امدح الاخرين إذا احسنوا فالمدح له اثرة الايجابى فى النفس ولكن يجب عدم المبالغة فية

القاعدة السابعة / تجنب تصيد عيوب الاخرين وانشغل باصلاح عيوبك

القاعدة الثامنة / تواضع فالناس تنفر ممن يستعلو عليهم

القاعدة التاسعة/ تعلم فن الانصات فالناس تحب من يصغى اليها

القاعدة العاشرة / وسع دائرة معارفك واكسب فى كل يوم صديقاً

القاعدة الحادى عشر / أسعى لتنوع تخصصاتك واهتمامك تتسع دائرة معارفك وتتنوع صداقاتك

القاعدة الاثنا عشر / للناس افراح واحزان فشاركهم وجدانياً وللمشاركة فى كل المناسبات المختلفة مكاتها فى نفوس الناس

القاعدة الثالثة عشر / حاوئل أن تكون واضحا فى تعاملك

وايبتعء عن التلوث والظهور بأكثر من وجه... فهما بلغ نجاحك فسيأتى عليك يوم وتتكشف افنعتك .... وتصبح حينئذ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم

القاعدة الرابعة عشر / حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها فاحترامك لها معهم ... سيكون من احترامك لهم .... وبالتالي سيتبادلونك الاحترام ذاته

القاعدة الخامسة عشر / لا تكن لحوحا فى طلب حاجاتك

لا تحاول غحراج من تطلب الية قضاؤها... وحاوئل أن تبدى له انك تعذرة فى حالة عدم تنفيذها وانها لن تؤثر على العلاقة بينكما كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضاوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لاجل مصلحة



### القاعدة السادسة عشر / اختر الاوقات المناسبة للزيارة

ولا تكثرها .... وحاول ان تكون بدعوة ... أن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً ... فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات بخجل ان يصرح لك بها .. ووجودك يمنعه من انجازها . فيجعلك تبدو في نظرة ثقيلاً

القاعدة الثامنة عشر / ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات وابقى على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان التوازن .... وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به

القاعدة التاسعة عشر/ حاول أن تقلل من المزاج فهو ليس مقبولاً عند كل الناس ...وقد يكون مزاجك ثقيلاً فتقد من خلاله من تحب .....وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك

### القاعدة العشرون / حاول أن تنتقى كلماتك

فكل مصطلح تجد له الكثير من المفردات فأختر اجملها .... كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث....وأن تبعد عما ينفّر الناس من المواضيع .... فحديثك دليل شخصيتك

## ماذا بعد؟؟

### مفهوم التدريب:

هو طريقة منظمة هدفها التأثير الايجابي على سلوك المتدربين لاكتسابهم مهارات معينة للوصول الى تحقيق الأهداف الموضوعية والتدريب يقوم بتغيير أسلوب عمل المشارك وليس المشارك نفسه

### وعلى المشارك قبل أن يضع خطة للتدريب يجب أن:

- 1- أن يعرف ماهي **رسالته** في الحياة- **ورسالة المنظمة** التي يعمل بها
- 2- الرسالة هي كالدفعة بالنسبة لقائد السفينة التي توجهه للمسار السليم للوصول الى المكان المستهدف
- 3- لا بد أن يكون له حلما يريد تحقيقه " **الرؤية** "

### خطوات تصميم البرنامج التدريبي :

- 1- أهداف البرنامج التدريبي
- 2- محتويات البرنامج التدريبي
- 3- أساليب ومعدات التدريب
- 4- توقيت وموقع التدريب
- 5- المتدربون
- 6- المدربون
- 7- ميزانية البرنامج
- 8- منسق البرنامج