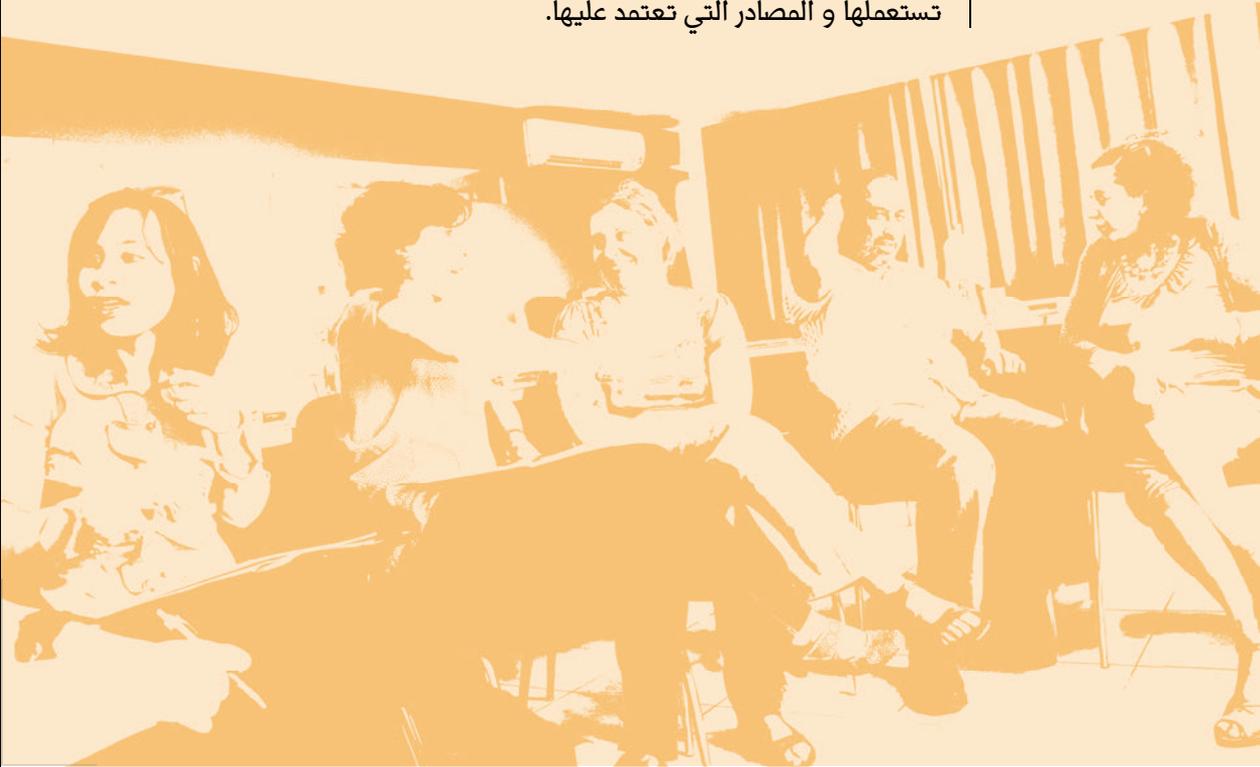


التعرّف إلى الشّركاء: إجراء مسح للفضاء التنظيمي الداخلي

تشكّل "عملية مسح الفضاء التنظيمي الداخلي للمؤسسات" خطوة أولى مفيدة في بناء حيّز عمل مشاركي. إننا نعني بالمشح: تحليل ومقارنة المنظّمات الشّريكة المختلفة تبعاً لمجموعة من الأبعاد الرئيسيّة. ولا تسهم عملية المسح في مساعدة الشّركاء على التعرّف على بعضهم البعض فحسب، بل وتساهم، أيضاً، في توضيح الأرضيّة المشاركة للمنظّمات والنقاط التي من المحتمل أن تسبب توتراً بينها. لا توجد مجموعة محددة من الفئات التي يمكن حصر عملية مسح المؤسسات فيها، لكن العملية نفسها هي عملية مهمة للتمييز بين الحقول المختلفة التي تعمل المؤسسات ضمنها، وأهدافها، وقيمتها واللاعبين الأساسيين فيها، إضافة إلى الشبكات التي تنتمي للمنظّمات إليها، واستراتيجيات العمل، الأدوات التي تستعملها و المصادر التي تعتمد عليها.



ما الذي حدث في حالة مشروع الدفينة التربويّة؟

خلال مرحلة التجهيز لمشروع الدفينة التربويّة، قام فريق الباحثين الخاص بالمشروع بإجراء مقابلات مع مؤسّسين وأعضاء فاعلين في المنظّمات الشريكة المختلفة. وقد كانت هذه المقابلات مفتوحة، وشملت مقابلات سرديّة اعتمدت على مشاركة القصص الشخصية للأعضاء المشاركين أولاً ومن ثم الحديث عن المنظّمات الشريكة نفسها.

تم تحليل النتائج التي خلصت إليها المقابلات وتجميعها في خريطة مفصّلة من قبل فريق البحث.



المشاركين في منتدى التعلم لمؤسّسات المجتمع المدني يتفحصون النتائج التي خلص إليها فريق البحث في اليوم الدراسي، رام الله 2013

وقد جرى لاحقاً استعراض نتائج البحث أمام المؤسّسات الشريكة خلال اللقاء الدّراسي المكثّف السنوي الأوّل للمنتدى التربويّ الخاص بمنظّمات المجتمع المدني والذي تم تنظيمه قبيل البدء بتنفيذ نشاطات المشروع.

أثناء عمليّة المسح لأهداف وقيم المؤسّسات الشريكة الأربع المشاركة في مشروع الدفينة التربويّة، بدى للوهلة الأولى كما لو أن القيم والأهداف للمؤسّسات مختلفة ومتباعدة. تهدف جمعيّة مسار إلى ضمان حرّيّة الأطفال في الاختلاف. بينما تهدف جمعيّة سوا إلى حماية ضحايا العنف ومساعدتهم في تحطّي مخاوفهم وشعورهم بالذنب. أما مركز دروب، فيهدف إلى تعزيز روح القيادة القائمة على الدعم وليس الاستغلال ضمن جوّ من الأمان والمشاركة في المجتمع. أما جمعيّة آن فرانك فتهدف إلى مساعدة الأفراد والمؤسّسات

العاملين في مجال تعزيز الاندماج وتعمل في مجال الوساطة لحل الصراعات الناجمة عن الاختلاف.

ورغم هذا، فقد ساعد المسح في الكشف عن قيم أو رؤى تغيير عميقة مشتركة متأصلة في تصريحات هذه الجمعيات، ولكنها نادراً ما تمّ التعبير عنها بشكل واضح وصريح. **إن جميع المؤسسات الشريكة قد اشتركت في التزامها تجاه تحرير الإنسان من الهيمنة والسلطة (البيروقراطية والتقليدية) واجتمعت على التفكير المستقل والاعتراف بوجود المشاكل، والتصرف بشكل مختلف، مع حفاظها على شعورها بالأمان. <<**

كيف تتم عملية المسح للفضاء التنظيمي الداخلي للمؤسسات؟

أخذين بعين الاعتبار الآليات المختلفة التي تجتمع من خلالها مؤسسات المجتمع المدني عند تكوين الشراكات، وحسب ما جاء في الفصل السابق، فإن الخطوة الأولى لبناء الشراكة هي عمل مسح للفضاء التنظيمي الداخلي للمؤسسات.

بغض النظر عن الأسباب التي جمعت المؤسسات مع بعضها البعض، فإنه من المرجح أن لا تعرف المؤسسات الكثير عن بعضها البعض. إن الهدف من عملية المسح هذه هو تمكين المؤسسات الشريكة من التعرف العميق على بعضها البعض لتحديد الأرضية المشتركة ونقاط الاختلاف المحتملة.

تقتضي الفرضية بأن الأرضية المشتركة تشكل التربة التي ستنمو فيها الشراكات وتتجذر. نقاط الاختلاف الأساسية قد تشكل مصدراً لتوتر وصراع محتمل أو أن تتحول لمورد يستعمل كرافعة تعود بالفائدة المرجوة للمشروع ولكل منظمة شريكة على حدة. على كل حال، يتم ضمان بناء علاقة شراكة صحية عندما يتم الكشف عن القواسم المشتركة وعن نقاط الاختلاف بأسرع وقت ممكن وكلما أوضحت المنظمات الشريكة واعية لهذه الخلافات والقواسم المشتركة.

يتضمن المسح تحليلاً ومقارنة بين المؤسسات المختلفة بالاعتماد على عدد من الأبعاد الرئيسية. لا يوجد هناك مجموعة مثلى محددة من الأبعاد المستخدمة في المسح، حيث أنها قد تختلف وتتغير تبعاً لمجال العمل، طبيعة المشروع أو المؤسسات المشاركة. لكن مع ذلك، فإن الأبعاد التي سنذكرها الآن، والتي تم اعتمادها في مشروع الدفينة التربوية توفر نقطة بداية مفيدة.

- **الحقل المستهدف:** يمثل الحقل المستهدف مجال العمل الذي تختص به المنظمة وتهدف إلى إحداث تغيير فيه كالإدماج التعليمي، الرفاه الاجتماعي،

العنف الأسري، الاستدامة، البيئة والخ... قد تتشكل الشراكات بين المؤسسات بناءً على العمل في نفس الحقل أو بناءً على العمل في حقول مختلفة اختلافاً تاماً. عندما تجتمع أكثر من منظمة تعمل في نفس الحقل لتتشارك في نفس المشروع، فإن هنالك احتمالية كبيرة لحدوث منافسة علنية أو مخفية حول الموارد، مناطقية العمل والمعرفة المنتجة. غالباً تحت الظروف المذكورة أعلاه، فإن هنالك قلقاً بتدبير المؤسسات الشريكة حول احتمالية أن تقوم المنظمة المنافسة بـ"سرقة" شيء من المنظمات الأخرى. هذه الإشكاليات يجب أن تتم مناقشتها ووضعها على طاولة الحوار مبكراً في المراحل الأولى لتنفيذ المشروع بهدف تجنب الإشكاليات المذكورة وبناء حد أدنى من الثقة.

- **الأهداف/القيم:** لكل من المؤسسات الشريكة مجموعة من الأهداف المعلنة وغير المعلنة، طويلة أو قصيرة الأمد التي تساهم في تشكيل استراتيجية التغيير التي تصبو إليها المنظمة في الحقل الذي ترغب في إحداث التغيير فيه. إضافة لذلك، فإن هنالك مجموعة من القيم والالتزامات تجاه أنواع محددة من التغيير هي التي تقود الأهداف وتوجهها. لا يتمحور السؤال المطروح هنا حول الأهداف التي تصبو إليها المنظمة بل حول مجموعة الأسباب التي دعت إلى وجود المنظمة من الأساس والتي يتم التعبير عنها من خلال القصص الشخصية والتاريخ التنظيمي لها. هذه الأسباب والقصص تشكل حقيقة جذور الشراكة بين المؤسسات. كلما كانت الأرضية المشاركة مبنية على أعمق مستوى لها كلما نجحت في بناء أساس لشراكة مستقرة أكثر.

- **اللاعبون / الشبكات:** إن كل منظمة هي جزء من شبكة عمل مكونة من مجموعة من الجهات الفاعلة الفردية أو المؤسساتية. هذه الشبكات هي عبارة عن انعكاس للحقول التي تعمل فيها مؤسسات المجتمع المدني وتؤدي دورها من خلالها. وعلى الرغم من ذلك، فقد تجد مؤسسات المجتمع المدني العاملة في حقول مختلفة نفسها تعمل مع نفس المجموعات الناشطة والفاعلة. أثناء عملية مسح الحقل، إنه لمن المهم بمكان أن يتم تحديد وتعريف هذه الشبكات، أماكن تقاطعها وأماكن الصراع المحتملة، وأخيراً: أين يمكن أن أجد احتمالات للتآزر.

- **استراتيجيات العمل:** لدى كل منظمة من منظمات المجتمع المدني استراتيجية عمل محددة مسبقاً للوصول إلى الأهداف المرجوة. تشكل هذه الاستراتيجيات طرقاً لتنفيذ العمل وهي كثيراً أشبه ما تكون بـ"قواعد اللعبة" تبعا لكل منظمة وتصورها. لا يتوفر للأعضاء التنظيميين الوعي الكافي عادة حول تلك الاختلافات وهم يميلون، عادة، إلى اعتبار طرقهم الخاصة في العمل بأنها هي الطريقة "الطبيعية". ونتيجة لذلك، سيعتبر الأعضاء التنظيميون في منظمة معينة بأن

طريقة عمل أعضاء منظّمة أخرى طريقة غير ملائمة أو بوصف آخر غير مفهومة أو غامضة. هذه الاختلافات قد تشكل مصدرا لإطلاق أحكام سلبية، للتوتر والصراع بين المنظمين، خاصة عندما لا يتم مناقشتها على المحك وفي مراحل مبكرة. إن الوعي بالاستراتيجيات المختلفة لا يساعد في تجنب توترات لا داع لها وحسب بل إنه يوفر فرصاً للتعلّم والإثراء المتبادل.

- **الأدوات:** كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات العمل، تقوم منظمات المجتمع المدني بتوظيف أدوات مختلفة لتحقيق أهدافها المرجوة. على سبيل المثال، أداة مسار الأساسية كانت مدرسة بديلة، بينما قامت جمعية سوا بتوفير خط دافئ للاستماع للضحايا، بينما يقوم مركز دروب بتصميم برامج تدريبية مبتكرة، ومؤسسة أنا فرانك كانت عبارة عن حيز فيه متحف يعتمد يوميات آن فرانك وسيرتها الذاتية. وقد وفرّ تنوع الأساليب المستخدمة لكل منظّمة من منظمات المجتمع المدني المذكورة فرصاً للتعلّم بحيث صارت مكتملة لأدوات العمل.

- **الموارد:** تشكّل الموارد الماليّة وغيرها هاجسا مقلقا لمنظمات المجتمع المدني. إن هذه المنظمات تخوض غمار منافسة ضمنيّة أو مكشوفة حول الموارد النادرة، وهو ما يقود إلى خلق توتر كامل. يمكن لاستقرار تدفق الموارد لمنظمات المجتمع المدني أن يشكل عاملاً أساسياً لضمان قدرتها على الالتزام بما هو مطلوب منها، وتوفير شركاء يمكن الاعتماد عليهم. لذا، فإن عملية المسح للمنظمات المجتمعية هي عملية هامة لوضع سؤال التمويل والموارد على الطاولة من أجل نقاش صادق وحقيقي حول المصادر المحتملة لتطور صراع أو عدم استقرار، إلى جانب بناء آلية للتعامل مع هذه الإشكاليات بشكل مفتوح وبناء بحيث لا يتم الانتقاص من الثقة وديمومة العمل.

كيف ساهم "المسح" ببناء الشراكة في "الدفينة"؟

لقد كشف المسح عن اختلافات جوهرية بين استراتيجيات العمل المتبعة من قبل منظمات المجتمع المدني. فعلى سبيل المثال، توجّهت جمعية مسار نحو التحدي الواعي لطرق التعليم التقليدية المتبعة من خلال توفير أساليب تعليم بديلة انطلاقاً من إيمانها بأن المبادرات يجب أن تنبثق من خلال التجربة وليس التخطيط. تطلبت هذه الاستراتيجية بطبيعة الحال أن تكون المؤسسة مستعدة للعيش في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد. وقد قامت جمعية سوا بالمقابل، بتوظيف أساليب منهجية معروفة تمتثل في تدريب العاملين على الخط الدافئ ورفع مستوى الوعي للكشف عن معلومات عادة تم التغاضي عنها أو مناقشتها، وعلى العكس من مسار وسوا اللتان قدمتا عملهما كتحدٍ للمعارف عليه، كانت الاستراتيجية التي اتبعها مركز دروب



وَأنا فرانك هي الظهور ضمن المفاهيم المتعارف عليها ولكن العمل بشكل راديكالي. هاتان منهجيتان مختلفتان للعمل ظهرتا خلال تصميم وتنفيذ نشاطات المشروع. وعلى الرغم من ذلك، كان المنخرطون في تنفيذ المشروع واعين لتلك الاختلافات ولكل مواضع القوّة أو الضعف التي احتوت عليها كل استراتيجيّة. مبدئياً لقد وقّرت الاستراتيجيات المختلفة، لأعضاء المنظّمات الشريكة طرق ومرجعيات متنوعة من كيفة التوجه للأمور والتعامل معها وتنفيذها والتي تم استعمالها بطرق مختلفة تبعا للظرف. <<

