

## حيّز العمل المشترك - تقديم المفاهيم

2

عادةً ما تقوم منظمات المجتمع المدنيّ باستحداث برامج بالشراكة مع منظمات مجتمع محليّ أخرى، و/أو مع وكالات حكوميّة، و/أو مع مؤسسات أكاديميّة، و/أو مع هيئات تجاريّة أو ببساطة مع أفراد من المجتمع. يستعرض هذا القسم مفهوم «الحيّز الاجتماعي» كإطار عمل لفهم كيفية بناء شراكات متأزرة تمكّن المنظمات من تحقيق ما لا تستطيع تحقيقه كل منظمة لوحدها بشكلٍ فرديّ. مفهوم «الحيّز الاجتماعي» يشكّل القاعدة الأساسيّة لمفاهيم أخرى نستعملها في هذا الكتيب لتحليل سيرورة خلق وتكوين الشراكة، مثل "حيّز العمل المشترك" و "حيّز التعلّم".



## ما الذي حدث في حالة مشروع دفيئة المبادرات التربويّة؟

تمّ تصميم مشروع الدفيئة كشراكة بين عدد من منظمات المجتمع المدني ذات اختصاصاتٍ مختلفةٍ بِنِيَّةٍ صريحةٍ لإِغناء معرفة هذه المنظمات و توسيع حقل تأثير كلّ منظمّة.



لجأت جمعية مسار، التي بادرت لهذا المشروع، في مرحلة مبكرة الى بناء شراكة مع منظمّتين محلّيتين - هما جمعية سوى و مركز دروب- إلى جانب جمعية أن فرانك الأوروبية بهدف لتطوير المشروع. الفكرة المركزية من وراء المشروع تمحورت حول جمع عدّة منظمات تنشط وتعمل في مجالات مختلفة تتبع حقولاً معرفيّة مختلفة من اجل تحسين فرص التعلّم وتقليص حديّة المنافسة بينها. في حالة "مشروع الدفيئة"، كان الدافع الأساسي وراء اختيار الشركاء هي الثقة التي تبلورت من خلال تجارب عمل مشترك سابقة. و باعتبارها المؤسسة المتقدمة بطلب التمويل للمؤسسة المانحة، كان على مسار تحمّل المخاطرة الماديّة التي رافقت البرنامج التمويلي، كونها المؤسسة المسؤولة أمام الممول بالنيابة عن المنظمات الشريكة عن التنفيذ والصرف.

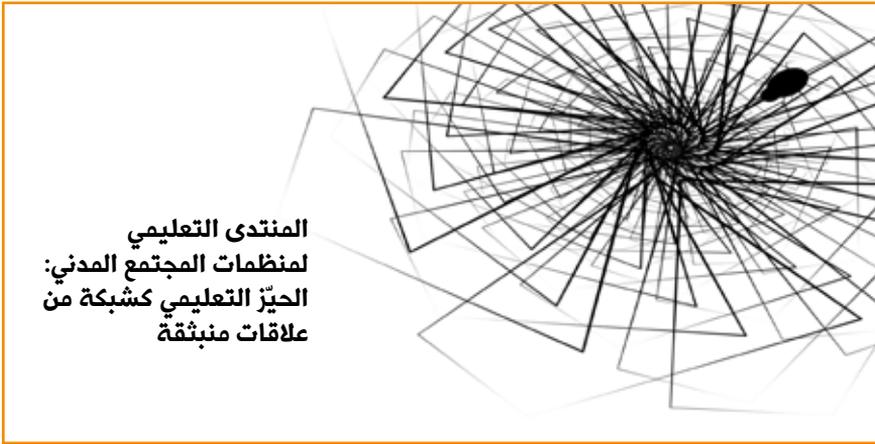
كما سبق وذكرنا، احتوى مشروع الدفيئة على برنامجي تدريب رئيسيين: تدريب مدربين ومساق تعلّم وكلاء التغيير الشباب. لم يتم تصميم البرنامجين قبل تنفيذ المشروع بل إنّ عمليّة التصميم قد كانت مدمجة في البرنامج ونشأت خلاله. هكذا، وفي كلتا الحالتين، كانت مهمّة تصميم البرامج التدريبية قد أُلقيت على عاتق فريقٍ تشكّل أعضاؤه من كافّة المنظمات المشاركة في المشروع. وقد ساهمت هذه الآليّة في العمل على خلق قدر عالٍ من الترابط بين الجهات الفاعلة ترافقه درجة عالية من عدم اليقين، خاصّة للمشاركين في التدريبات والذين لم يكونوا جزءاً من قيادات المنظمات الشريكة (أي المشاركين بدورة تدريب المدربين). في الوقت ذاته، كانت هذه الهيكلية التي مكنت مشاركة عدة طبقات من المنظمات، هي الضمانة وراء عدم احتكار أي من المنظمات لطرق تصميم الأنشطة.

الخصلة الأساسية التي ميّزت الشراكة بين منظمات المجتمع المدني في مشروع الدفيئة انبثقت وتشكّلت بشكل طبيعي وحيويّ مع مرور الوقت وخلال تنفيذ المشروع وليس كنتاج حزمة محكمة تم وضعها مسبقاً. وقد استعمل أعضاء المنتدى التعليمي لمنظمات المجتمع المدني الشريكة استعارات مختلفة لفهم طبيعة هذه السيرورة الناشئة. وقد قام أحد مدراء المنظمات المشاركة بتوصيف هذه السيرورة العضوية باعتبارها أشبه ما تكون بعملية نسج جماعي مستمر لشبكة العنكبوت. فقد بنيت الروابط بين المنظمات بشكل منفصل الواحدة تلو الأخرى. وقد كان لكل واحدة من هذه الروابط نشأة محلية تتمحور حول نقطة ترابط بين جهتين فاعلتين أو أكثر. لم يستطع أحد ان يخمن الى أين ستقود فعلاً هذه الروابط.

لكن مع مرور الوقت، بدأ يتشكل نمط واضح يشبه شبكة العنكبوت، حيث تميّزت روابط الشراكة بالقوة والليونة بالرغم من الأزمات المتكررة.

أما مديرة البرنامج فقد شبهت السيرورة بالنظام الشمسي. حيث أنّ لكل واحد من الشركاء مداره الخاص به والذي يميزه عن غيره. المشروع نفسه في هذا السياق يشكّل القوّة الجاذبة التي تشكّل لكل واحد من المنظّمات الشريكة الثلاث مداراً جديداً متميّزاً، بحيث صارت، كل منظّمة في نهاية المطاف تعيد موضعة نفسها حول المشروع لتدور بمدار جديد مشكّلين معاً منظومة شمسيّة جديدة متماسكة ضمن نمط مستقرّ. هكذا طبعاً تحافظ كلّ واحدة من منظّمات المجتمع المدنيّ الشريكة على تميزها في مسيرتها بمدارها الخاص.

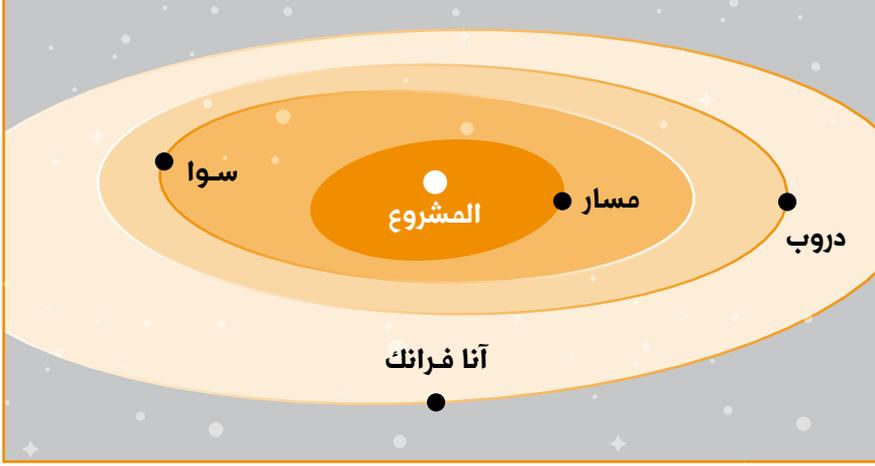
توضح الاستعارات المذكورة أعلاه محورين هاميين يناقشهما هذا الكتيب في سياق سيرورة بناء الشراكات. بناء العلاقات بين المنظّمات وبين العاملين فيها على أيّ مستوى ممكن، يشكّل المحور الاول وقد انعكس في الاستعارة الاولى، شبكة العنكبوت، بشكل منظّم.



في هذا السياق نحن نفترض وجود فجوة كبيرة بين التصريح عن وجود شراكة وبين كيفية ممارسة شراكات العمل كما يعيشها الشركاء على أرض الواقع في حياتهم اليومية. ويتمّ جسر هذه الهوة بتعزيز العلاقات فيما بينهم بحيث كلما قويت هذه العلاقات وزادت مرونتها، كلما قويت الشراكات وزادت مرونتها.

في الوقت الذي تركّز فيه استعارة النظام الشمسيّ على المحور الثاني والذي يدور حول التوازن المطلوب بين وجهة النظر المتبعة للمنظّمة وطرقها المعتادة لتنفيذ الامور (مدار المنظّمة)، وبين المدار الجديد المنبثق من الشراكة الجديدة التي تتشكل في سياق الشراكة، فإنّ المدار حول المشروع هو جديدٌ ومختلف لكلّ منظّمة من المنظّمات

الشريكة، مع هذا تحافظ كل منها على مدارها الخاص الذي بقيت تدور فيه أيضاً. تنص هذه الاستعارة على أن المشروع ملزم بان يتطور كنواة مستقلة واضحة ذات جاذبية قادرة على دفع المنظمات الشريكة خارج أفلاكها الطبيعية.



المشروع كنواة ذات جاذبية قادرة على دفع المنظمات لتدور في مدار مميز جديد

عادة ما يدور المشروع في فلك احدى المنظمات، إلا إذا نجح في أن يميّز نفسه كمركز ثقل بحيث يبث جاذبية وقوة كافيتين. كلما كانت جاذبية الشراكة أقوى، كلما تعاضمت قوة الجذب في مدار كل واحدة من المنظمات الشريكة. <<<

### ما الذي يجمع المنظمات مع بعضها البعض؟

إنّ الشراكات التي تقيّمها المنظمات فيما بينها، تبادر إليها، في العادة، واحدة أو أكثر من منظمات المجتمع المدني التي ترى في العمل المشترك إما وسيلة لتحقيق الأهداف المشتركة أو وسيلة مشتركة لتحقيق الاهداف المختلفة. كما أنّ الشراكات قد تكون أيضاً نتاجاً للشروط التي تفرضها الجهات الممولة أو الإدارية بالارتكاز على إيمانها بأهمية جمع منظمات المجتمع المدني مع بعضها البعض في مشاريع مشتركة لما فيها من فعالية أكبر للمشروع وتوفيراً في التكاليف. في هذه الحالة، قد يختار الممول الشريك للمشروع المقترح، أو كما هو الحال في المشاريع الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي، حيث يتم منح المشروع لشراكات قائمة أو مقترحة، مما يترك خيار تقرير الشريك للمنظمات نفسها.

بغض النظر عن القوى الدافعة لتكوين مجموعة من منظمات المجتمع المدني تحت مظلة مشروع موحد، فإنّ الأساليب التي يتم من خلالها ربط المنظمات مع بعضها البعض

تختلف من حيث ديمومتها. نحن نميِّز بين ثلاثة أنواع رئيسية من المقاربات التي من الممكن أن تؤثر على تكوين الشراكات بين المنظمات والتي لا يوجد تعارض فيما بينها:

- **الحقل المواضيعي:** هنا نشير الى الحالة التي تجتمع فيها منظمات تعمل بنفس المجال أو بنفس الموضوع (على سبيل المثال: التربية والتعليم أو رفع مستوى الوعي حول قضايا الجندر أو حقوق الإنسان)، حيث تعتبر الشراكة بين المنظمات وسيلةً للتغلب على مسألة **تشتت الجهود**، كون كل منظمة تستطيع أن تركز على جانب واحد فقط من الصورة، إلى جانب وجود احتمالية كبيرة لنشوء حالة **التكرار**. بهذه النوع من المقاربة فإن الشراكات توفر إمكانية للمنظمات الشريكة برؤية وطرح القضايا بصورة متكاملة.

- **القدرات والكفاءات:** نشير هنا الى الحالة التي يتم فيها اختيار الشركاء بناءً على قدراتهم المتميزة (مثل: البحث، الترويج، المرافعة والبرامج التربوية الخ...) التي يمكن أن يساهم بها كل شريك لتحقيق الأهداف المشتركة في المشروع، في هذه الحالة تصبح الشراكات وسيلة لخلق وضعيّة متكاملة تمكّن من التعامل مع الاهداف بشكل منهجي وشمولي.

- **التاريخ المشترك:** نشير هنا الى الحالة التي تجتمع فيها منظمات بسبب الخلفية التاريخية المشتركة بينها إما على المستوى التنظيمي أو الشخصي، وهو ما يساهم في إضفاء عامل أساسي على الشراكة وهو الثقة. إن التاريخ المشترك المزروع بالثقة بين الأفراد والمنظمات، قد مكن من إدارة المخاطر الجديّة التي تنطوي عليها اعتمادية كل منظمة على المنظمة الأخرى أثناء تنفيذ المشروع بما يضمن نجاح المشروع.

لو غضضنا النظر عن المثالية التي تطرحها فكرة الشراكات، فإن الخيارات الفعلية عادةً تتم أيضاً بسبب معطيات قسريّة حقيقية، على شاكلة العوائق الجغرافية أو شروط استحقاق التمويل. إن الإدراك بأن هناك طرقاً مركبة ومعقدة تجمع المنظمات معاً، ليس سوى دليل على أن الاتفاق بين هذه المنظمات على تنفيذ مشروع معين، يمكن، في أحسن الأحوال، وصفه بالعلاقة التعاونية، ولكنه لا يمثل بالضرورة الشراكة بالمعنى الذي جرى الحديث عنه في المقدمة.

## الشراكات باعتبارها "حيّز عمل مشترك":

يوقّر مفهوم الحيّز الاجتماعي إطاراً فكرياً مفيداً لفهم الشراكات. إن الحيّز الاجتماعي هو حيّز مختلف عن الحيّز الماديّ. فعندما يقول أحدهم أنه «مقرّب» من شخص آخر، بمعنى أنه تجمعهما علاقة حميمة، فهو يستخدم مصطلحات الحيّز الاجتماعي، بحيث يكون هذا

النوع من العلاقات على درجةٍ من القرب إلى حدٍّ يمكن أن يتواجد فيه ويستمر بغضِّ النظر عن القرب الجسديّ.

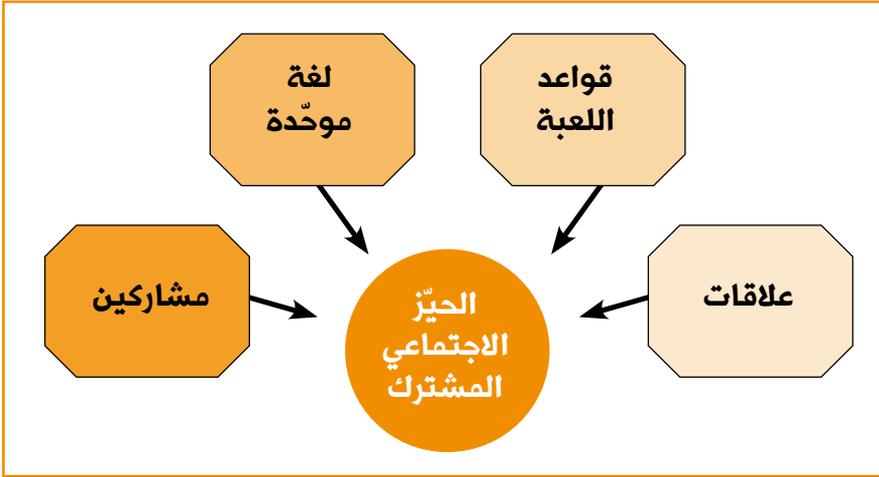
ينبثق الحيّز الاجتماعيّ ويتشكل لحظة يقوم الناس بترجمة أفكارهم وأحاسيسهم إلى أفعال، ويتلقون ردوداً من الآخر (الأخرين)، الأمر الذي يشكل بالتالي طريقة تفكيرهم، إحساسهم وأفعالهم. إذا كان هذا النوع من التفاعل الإنساني مؤقتاً أو عابر، فإنّ فرصة خلق حيّز اجتماعي تكون ضعيفة، في المقابل، عندما يتم تغذية التفاعلات الإنسانية والحفاظ على ديمومتها، تنبثق "ما بين" الأشخاص أنماط من الروابط التي تصل فيما بينهم. هذه الأنماط من التواصل التي تربط الناس فيما بينهم هي ما يمكن أن نعتبره حيّزاً اجتماعياً. إنّ هذه الروابط غير مرئية ولكنها تتمتع بقوة كبيرة لكونها تشكل الطرق التي يفكر ويحس ويعمل بها الأشخاص في سياق هذه العلاقة المحددة.

الشّراكات هي عبارة عن شكل محدد من أشكال الحيّز الاجتماعي. فهي عبارة عن أنماطٍ تصل بين الشّركاء بطرق تتجاوز الشّراكات الفرديّة ومستقلة عنها. إحدى الطرق التي يمكن بواسطتها النظر إلى هذه الشّراكات هي درجة التفاعل الفعلية بين الشّركاء. إنّ درجة التفاعل في أقصى الطيف لا تتعدى التعاون، حيث تقوم الشّراكة ببساطة على تقسيم المهام وتوزيع الموارد. في هذا النموذج يساهم كلّ شريك بقطع محددة من الأحمال ليشكلوا معاً صورة كاملة، من دون عملٍ مشتركٍ أو تفاعلٍ مستمرٍّ بين الشّركاء خلال عملية البناء. ومن الجهة الثانية من الطيف لدينا المشاركة، هنا يتم تنفيذ البرنامج من خلال تفاعلٍ مكثّفٍ وترابطٍ بين المنظّمات الشريكة، ومن هنا يتشكل حيز عملٍ مشتركٍ جديد.

على الرغم من أنّ الشّراكات تتطلب هيكلًا تنظيميًا رسميًا في بداية عملها، إلا أنّ الهيكلية الرسمية لا توفر حيّز عملٍ مشتركٍ. إنّ حيّز العمل المشترك، في الواقع، ينبثق ليتشكل عبر تفاعلٍ مستمرٍّ بين المنظّمات الشريكة. إنّ نشوء حيّز العمل المشترك، بالتالي، هو عملية تدريجية تحتاج إلى فترةٍ من الزمن وتتضمن درجةً عاليةً من المخاطرة. تنبع المخاطرة من أنه و على الرغم من التخطيط للمشروع، فإنه من المستحيل توقع طبيعة عمل هذه الشّراكة قبل أن تدخل حيّز التنفيذ والممارسة الفعلية للمشروع المركزي بأنشطته ومشاكله ومراحل إيجاد الحلول لهذه المشاكل. بذا، تقوم الشّراكة، كحيز عمل مشترك، بتنحية نفسها تدريجياً عن المنظّمات الشريكة حتى تتخذ لنفسها هويّة خاصة لكن من دون أن تستقل بشكل كامل عن المنظّمات الشريكة.

تتشكّل هويّة أي شراكة من خلال أربعة مكونات تميّز كل حيز اجتماعي: (1) الجهات الفاعلة أو المشاركة المرتبطة بهذا الحيز، (2) طبيعة العلاقة بين الجهات الفاعلة من حيث علاقات القوة و الهرميّة. (3) المعاني والمفاهيم التي تشكل اللغة المشتركة للحيز ليكون متماسكاً وذوي هويّة (4) "قواعد اللعبة" التي تقود طبيعة السلوك في الحيز.

الرسم البياني أدناه يلخص المكونات وتأثيرها على الحيز



فيما يلي شرح مفصل عن كل من المكونات الأربعة:

- **المشاركين/الجهات الفاعلة:** بهدف خلق شراكة صحيّة ومنتجة، يتعين على أعضاء / اصحاب الشأن من مختلف مؤسسات المجتمع المدني المشاركة الالتقاء والتفاعل بشكلٍ منظمٍ داخل حيز العمل المشارك للمشروع. كما وينبغي تصميم أنشطة المشروع ليس بطريقة تعزيز التفاعل فيما بينهم فحسب، ولكن أيضا بطريقة تتيح للجهات الفاعلة المتأتمية من مجموعات مختلفة الاعتماد على بعضها البعض من أجل إنجاز مهامها أيضا. علاوة على ذلك، فإن قيادة منظمات المجتمع المدني الشريكة، حين تعمل جنباً إلى جنب، في إطار نشاطات المشروع، فإنها تزيد من احتمال ظهور شراكة قويّة ناشئة، وهكذا، فإن الشركاء سيرون أنفسهم باعتبارهم منتمين إلى أمر يختلف ويتميز عن منظماتهم، ولكنه، في ذات الوقت، مرتبطاً ارتباطاً عميقاً بها.
- **العلاقات:** إن واحدة من التحديات الصعبة والتي غالباً ما يتم تجاهلها في الشراكات هي تحدي خلق مجموعة جديدة من العلاقات بحيث تتمايز وتختلف عن العلاقات السائدة في كل منظمة على حدة. إن أعضاء المنظمات المختلفة يعملون، ضمن حيز العمل المشارك، مع آخرين مختلفين عنهم آتين من خارج المنظومة التي تحدد الأدوار والبنية الهرميّة المعروفة لديهم. ولذلك، فإن

انبثاق الشراكة يعتمد على قدرة مختلف الجهات الفعالة في ممارسة قدر أقل لسلطتها الرسمية وأدوارها الواضحة، وفي إبداء قدر أكبر من التعاون. إن تعلم الاتصال بطرائق أقل هرمية قد يشكّل إمّا تهديداً وإما فرصة إيجابية للفاعلين في المشروع وللأتين من مؤسسات مختلفة. فطبيعة العلاقات التي تتشكل هنا هي واحدة من العوامل المهمة في التفريق بين حيز العمل المشارك عن المنظمات الشريكة، وفي تحفيز ظهور شراكات صحية ومنتجة.

• **اللغة المشتركة:** يعتمد انبثاق حيز العمل المشارك وتكوينه على تطوير لغة متميزة ومشاركة في إطار الشراكة في داخل الحيز. تملك كل منظمة شريكة، على الأرجح، لغتها الخاصة التي تعبّر عن خلالها عن كيفية التعامل مع رسالتها التنظيمية في سياق مجال عملها ومجتمعها وإلخ... حينما يتفاعل الشركاء ويتحدثون إلى بعضهم ب'لغات' مختلفة، فإن الحاجة تظهر إلى ضرورة قيامهم بتطوير مفاهيم ومصطلحات مشتركة تميّز الحيز الاجتماعي المشارك الخاص بالمشروع المشترك. إن التحديد المشترك للأهداف يلعب دوراً هاماً في المباشرة بهذه العملية، فالشركاء المتحدّرون من منظمات مختلفة يحاولون تعزيز مفاهيمهم الخاصة إلى جانب التفاوض على المفاهيم الشائعة لدى قيامهم بصياغة قائمة أهدافهم. وينبغي على الجهات الفعالة في البرنامج، أن تطور، لاحقاً، لغة خاصة متميزة (متميزة إلى حدّ ما على الأقل) عن اللغة التي تستخدمها المنظمات الشريكة. فإن لم يحدث ذلك، فقد يتشكّل وضع تبدو فيه هذه الجهات وكأنها تعمل سوياً، ولكن، وعلى أرض الواقع، تكون كل جهة فيها تعمل على حدة.

• **قواعد اللعبة:** حين يعمل أعضاء المنظمات الشريكة سوياً في مشروع مشترك، فإنهم يجلبون معهم مجموعة من «قواعد لعب» مختلفة توجه سلوكهم. إن قواعد اللعب تقول للناس كيف يتم إجراء الأمور، وكيفية التصرف مع الآخرين، وكيفية حلّ المشاكل. وحين يحدث تصادم داخلي بين جهات فاعلة في المشروع ونظيراتها التي تفكر، تحس، وتتصرف بحسب قواعد لعب مختلفة، تتولد حاجة إلى 'التفاوض' حول قواعد جديدة بحيث تبدو مقبولة على جميع الأطراف. وتشمل عملية التفاوض هذه عادة سلسلة من المراحل. ففي البداية، ينظر أعضاء المنظمات المختلفة للآخرين وكأنهم يتصرفون بطريقة غريبة أو حتى بطريقة غير لائقة. فإذا ما تعلموا قبول، أو حتى تقدير، الاختلاف، وجربوا فهم قيمة ما يقوم به الآخرون بطريقة مختلفة، فإن الأمر سيقود إلى استيعاب بعض من هذه

الخلافات واستدخالها في مخزونهم السلوكي. فإن لم يتم الأمر، فإنه من المرجح أن يؤخر هذا من تطور حيز عمل مشارك يعبر عن شراكة صحيّة ومنتجة.

يستند هذا الكتيّب على افتراض أن الجاهزيّة الكامنة في الشراكات المحتملة يمكن إدراكها فقط حين يشكّل الشركاء حيزاً للعمل المشارك. فحيز العمل المشارك يخلق أساساً لتطوير التآزر الكفيل بأن يوسّع نطاق الممكن لكل منظّمة على حدة. ومع أن حيز العمل المشارك هو شرط ضروري، إلا أنه ليس كافياً لخلق حالة التآزر. وكما سيتبين لاحقاً، فإن عمليّة تطوير حيز عمل مشارك مثمر تشكّل مهمة معقدة وتتطلب اهتماماً جاداً وتعلّماً مستمرّاً.



# Target Field

<b>Masar</b>	Education/Educational hierarchy/Arab-Palestinian family and society in Israel, society.
<b>Sawa</b>	All those in contact with victims of violence – from the closest (families, police, teachers, doctors) to the distant circles (bureaucrats, politicians) in Middle East and North Africa, society.
<b>Duroob</b>	Arab-Palestinian professionals in the human services, education, civil society, local government, etc. in Israel.
<b>Anna Frank (AFEC) Frankfurt</b>	People and organizations that deal with youth and education, immigration, and human rights in Germany (especially Frankfurt region).

