

تخطيط الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي

التحليل السياسي

الإعلام وفنون

الاتصال

تقديم
د. مهدي عبد الهادي

PASSIA

الجمعية الفلسطينية الأكاديمية للشؤون الدولية - القدس



النخيط الإستراتيجي

التحليل السياسي

الإعلام وفنون

الاتصال

فنون
الاجتماع
العربي

تقديم

د. مهدي عبد الهادي

PASSIA

الجمعية الفلسطينية الأكاديمية للشؤون الدولية - القدس

الجمعية الفلسطينية الأكاديمية للشؤون الدولية في القدس - باسيا، مؤسسة أكاديمية أهلية مستقلة، لا تسعى للربح أو التجارة أو المنفعة المالية، وغير مرتبطة بأية جهة حكومية أو حزبية أو تنظيمية أو طائفية، وتهدف من خلال برامجها السنوية والدورية إلى تعميم الفائدة من المعلومة مع التحليل الموضوعي وإعداد ونشر بحوث ودراسات متخصصة وعقد دورات تعليم وتدريب في قضايا المجتمع المدني والشؤون الدولية والمساهمة من خلال هذا الجهد الأكاديمي المتواضع لخدمة قضايا الوطن الفلسطيني .

إن ما ورد في هذا الكتيب من آراء وأفكار، يعبر عن اجتهاد ووجهة نظر الباحثين الذين أسهموا بهذا الجهد بصفة شخصية، ولا يعكس هذا الكتيب أو يمثل بالضرورة موقف أو رأي الجمعية الفلسطينية الأكاديمية للشؤون الدولية مؤسسة AISSAP أو العاملين فيها، وقد قدمت ونشرت أوراق هذا الكتيب باللغة الإنجليزية ضمن برنامج تدريب وتعليم الخريجين الفلسطينيين في برنامج الجمعية في قضايا المجتمع المدني الفلسطيني خلال الأعوام ١٩٩٧-١٩٩٩

Civil Society Empowerment
Strategic Planning
Policy Analysis
Media and Communication Skills

Introduction by
Dr. Mahdi Abdul Hadi

جميع الحقوق محفوظة للجمعية

(الطبعة الأولى) أيلول (سبتمبر) ١٩٩٩

مطبوعات PASSIA

هاتف: ٦٢٦٤٤٢٦-٢-٩٧٢ فاكس: ٦٨٢٢٨١٩-٢-٩٧٢

بريد إلكتروني: PASSIA@palnet.com

ص.ب. ١٩٥٤٥ - القدس

المحتويات

* مقدمه - بقلم د. مهدي عبد الهادي..... ٥

* الجزء الأول: المجتمع المدني - إطار مفاهيمي/ التطور في الشرق الأوسط و المضمون الفلسطيني

- ١٧ - بناء مجتمع مدني فلسطيني: إطار مفاهيمي.....
د. اسحق يعقوب القطب
- ٢٧ - مفهوم وتطور المجتمع المدني في الشرق الأوسط، تجارب وتوقعات وقود
د. سعد الدين إبراهيم
- ٣٩ - نظام الحكم، المجتمع المدني وبناء الدولة في فلسطين.....
د. سليم عمّاري
- ٥١ - الحكومة والمجتمع المدني - علاقات وأدوار: رؤية من المجتمع المدني
د. مهدي عبد الهادي

* الجزء الثاني: تحليل السياسات: مجالاته، نظرياته، وظائفه ومبادئه

- ٦١ - نظريات ومجالات تحليل السياسات (القسم الأول): أهدافه ووظائفه
بروفيسور باري روين
- ٦٩ - نظريات ومجالات تحليل السياسات (القسم الثاني): المبادئ وعلاقتها بصناعة السياسات ...
بروفيسور باري روين
- ٧٧ - نظريات المعرفة والبحث التجريبي
جميل رباح
- ٨٥ - صياغة السياسات وتنفيذها : تحليل المشكلات
جميل رباح
- ٨٩ - تحليل السياسات في سياق المجتمع المدني: الوضع الحالي
جميل رباح
- ٩٧ - تحليل السياسات في سياق المجتمع المدني الفلسطيني: ما يجب أن يكون عليه الحال
جميل رباح
- ملحقات:

- قائمة التدقيق والمراجعة لإجراء تحليل للسياسات

- موجز للخطوات التي يجب اتباعها لإعداد دراسة حول تحليل السياسات

* الجزء الثالث: التخطيط الإستراتيجي وتطوير المؤسسات

- ١٠٧ - ما هو التخطيط الإستراتيجي؟ قضايا رئيسية
د . زينب سالي
- ١١٥ - دور التخطيط الإستراتيجي
د . زينب سالي
- ١٣١ - مفاهيم ومناهج نحو تطوير المؤسسات: الموارد البشرية، وجمع الأموال
هبة الشاذلي
- ١٤٣ - الرقابة والتقييم - كجزء من عملية التخطيط
د . اسحق يعقوب القطب
- ١٥١ - الرقابة والتقييم ، دورة البرنامج
د . اسحق يعقوب القطب
- ملحقات:

- تمرين: إعداد بيان حول رسالة المؤسسة
- سلسلة من أوراق العمل المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي

* الجزء الرابع: الإعلام ومهارات الاتصال العلاقات العامة، التخطيط للفعاليات والأحداث وجمع الأموال

- ١٦٧ - مقدمة حول الإعلام والاتصال
رامي خوري
- ١٧٣ - جمع الأخبار وإجراء الأبحاث
رامي خوري
- ١٧٩ - العلاقات العامة وجمع الأموال - مبادئ أساسيه
كاثي سوليفان
- ١٩٣ - تطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصال مع وسائل الإعلام
كاثي سوليفان
- ملحقات:
- تمرين: كتابة رسالة إلى مؤسسة مانحه للإستعلام
- أهم أنواع الأحداث الإعلامية
- أدوات أو مواد إعلامية مهمة

❖ ملحق: مصادر مختارة على صفحات الإنترنت

تميز السلوك الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع الفلسطيني عن بقية المجتمعات العربية خلال سنوات القرن العشرين بسبب مركزية القضية الفلسطينية في الصراع العربي - الإسرائيلي واستمرار الحركة الوطنية الفلسطينية في تثبيت الهوية الوطنية ومقاومة التحديات المختلفة من أجل تحقيق الحرية والاستقلال. في أجواء هذه البيئة السياسية، ومع تعدد وتعاقب الأنظمة السياسية الحاكمة، عمل الفلسطينيون من خلال تنظيمات وفعاليات مختلفة على المحافظة على هويتهم الوطنية وتطوير مجتمعهم المدني. خلال العهد العثماني، قام الفلسطينيون بإنشاء وتأسيس جمعيات فكرية وعلمية وثقافية ونوادي مختلفة، بهدف تعزيز المبادئ الوطنية وتأكيد الذات، وكانت هذه المناظر الاجتماعية والسياسية مرجعية لعامة الناس، وقد عكست طينعة تلك التشكيلات الانتماءات العائلية والدينية والفكرية للمؤسسين والمبادرين لإقامة تلك الجمعيات والنوادي.

وخلال سنوات الانتداب البريطاني، طوّر الفلسطينيون تنظيماتهم الاجتماعية في جمعيات إسلامية - مسيحية للتعبير عن وحدة آمالهم وطموحاتهم وبلورة الإجماع الوطني عليها، وعلى الرغم من استمرار الصفة التقليدية المحافظة لهذه التشكيلات، من حيث مواقع مؤسسيها وترايطهم العائلي، وخلفياتها الدينية إلا أنها بدأت تستقبل وجوهاً جديدة، فقد ظهرت شرائح اجتماعية متعلمة ومتمقة من خارج الدائرة التقليدية تمكنت من أخذ مواقع اجتماعية متقدمة وعملت على تشكيل تنظيمات حزبية سياسية جديدة. إن عناصر القضية الفلسطينية، الأرض والإنسان والحقوق وهي الإطار الذي يشكل الهوية الفلسطينية، فقد كانت الجبهة التي تلقت الضربات وجابهت التحديات وتحاولت إلى حد ما المصاعب والعقبات منفردة ومجموعة، وخاصة بعد النكبة الفلسطينية الأولى عام ١٩٤٨ وقيام الدولة العبرية على أرض فلسطين. وبناءً على ذلك توزعت وتقسمت عناصر القضية إلى أربعة جهات:

- قسم بقي في مواقعه في فلسطين التاريخية، حيث أقامت الحركة الصهيونية الدولة العبرية، إسرائيل.
- قسم في قطاع غزة والذي تبع الإدارة المصرية.

- قسم في الضفة الغربية بما فيها القدس وتبع الإدارة ومن ثم الدولة الأردنية .
- وقسم كبير تم تهجيريه وعرف بالشئات الفلسطيني .

ولا بد من التنويه هنا، وعلى الرغم من توجه عدد من الباحثين والمتخصصين التركيز على أن الضفة الغربية وقطاع غزة هما نواة تطور المجتمع المدني الفلسطيني، إلا أنه من الأهمية والأمانة العلمية القول أن الجزء الفلسطيني والذي خضع للحكم العسكري ثم المدني الإسرائيلي مباشرة في فلسطين منذ عام ١٩٤٨، تمكن من المحافظة على هويته وتراثه وإلى حد ما شكل مؤسسات ثقافية واجتماعية خاصة، وقد كان ذلك من خلال تعايشه وتأقلمه مع النظام السياسي الحاكم حيناً ومقاومته له أحياناً أخرى، ولكنه بقي في نهاية المطاف " مجتمع عربي " في دولة إسرائيل .

وأما القسم الآخر، الشئات الفلسطيني، وعلى الرغم من الطبيعة شبه الكاملة لتلك المجتمعات في المهجر، إلا أن الفلسطينيين نجحوا في المحافظة على هويتهم وثقافتهم وارتباطهم بالوطن ومتابعة قضاياهم . أما نواة التطور المجتمعي في الضفة الغربية وقطاع غزة فقد شهدنا مبادرات وجهود فردية وجماعية تعتبر تقدميه وجريئة بالقياس مع ما تم في الأقسام الأخرى من الوطن والشئات الفلسطيني، فكانت هناك الجمعيات العلمية والفكرية والبحثية والنوادي الاجتماعية والرياضية، كفعاليات أهلية تلتقي فيها الشرائح الاجتماعية المختلفة بغض النظر عن خلفياتها الطبقية التقليدية والمتنوعة والمتعلمة والمتقنة والسياسية . وكانت تستند على الجدار العربي في طموحاتها السياسية ومصالحها المالية والاقتصادية ! .

وبعد احتلال إسرائيل لكامل الوطن الفلسطيني في حزيران عام ١٩٦٧، ووقوع حوالي ثلث الشعب الفلسطيني تحت الاحتلال العسكري الإسرائيلي، واتساع الفجوة بين الفلسطينيين في المهجر والشئات مع الوطن المحتل بالإضافة إلى سياسات الاحتلال في منع وتقييد عملية التواصل والاتصال فيما بين المواطنين في الأراضي المحتلة وخارجها . في هذه الفترة كانت التحديات في ثلاث جهات:-

الأولى: مقاومة سياسات وممارسات سلطات الاحتلال العسكري الإسرائيلي والتي هددت الوجود الوطني وما يحمله من هوية وطنية وطموحات سياسية ومستقبل إنساني .

عاملاً أساسياً في تقييد حركة المرور والعبور عبر الخط الأخضر لكل من الإسرائيليين والفلسطينيين على حد سواء. وقامت مؤسسات وفعاليات المجتمع المدني الفلسطيني بتطوير استراتيجيات ومهام عمل جديدة، بالإضافة إلى استمرارية استراتيجيات المقاومة والتصدي لسياسات وممارسات السلطات المحتلة، بإضافة مشاريع تنموية تهدف إلى مساعدة فئات محرومة من شرائح المجتمع الفلسطيني إضافة إلى اللجان الأهلية في المخيمات والقرى وحملات العمل التطوعي والاقتصاد المنزلي والدعوة إلى التمسك بالثوابت الوطنية والقيم الديمقراطية والإنسانية. كما قامت المؤسسات بتشكيل الاتحادات والمنظمات الأهلية والتنسيق فيما بينها على الرغم من الإجراءات الإسرائيلية والتي اشتملت على أوامر عسكرية بإغلاق العديد من المؤسسات وعدم "قانونية" اللجان الشعبية.

وفي أعقاب حرب الخليج العربي عام ١٩٩١، والدعوة لعقد مؤتمر مدريد للسلام في الشرق الأوسط، تجددت استراتيجيات ومهام المجتمع المدني في المعادلة السياسية والاجتماعية: لقد قبل الفلسطينيون - وعلى الرغم من الشروط المحففة بحقهم وموقعهم الرئيسي في الصراع العربي الإسرائيلي - قبلوا الدعوة للمشاركة في مسيرة المفاوضات بدءاً في مؤتمر مدريد عام ١٩٩١.

وتحركت مؤسسات وفعاليات ونشطاء المجتمع المدني ومن خلال تشكيلات لجان فنية، وأخرى أكاديمية وبجئية، ولأول مرة في تاريخها، وعلى أرضها وبدون أية تدخلات إقليمية أو خارجية بدراسة قضايا المجتمع في عدة محاور: ما هو موجود فعلياً على أرض الواقع، وما هو مطلوب في المنظور القريب والبعيد؟، وكيف يمكن إغلاق الفجوة بين الأمرين المذكورين، وأخيراً ما هي التحديات الإسرائيلية والعقبات الحالية والمحتملة، وما هي إمكانيات الدعم الإقليمي والدولي لإنجاح المبادرة الفلسطينية في رسم صورة المستقبل على أرض الواقع. لقد تطلب ذلك خطاباً فلسطينياً جديداً في قضايا الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية والثقافية والمواصلات والاقتصاد والتخطيط والبناء والإسكان أيضاً قضايا سياسية كسائل الأمن والحدود والاستيطان وقضايا مركزية: القدس واللاجئون.

لقد كان للجهود والأوراق التي صاغتها وعرضتها اللجان الفنية، والتي كانت تطوعية وملتزمة في عملها، أثرها المباشر في مساعدة طواقم المفاوضات الفلسطينية في بلورة الموقف الفلسطيني ومجاهة ما

طرحه الطرف الإسرائيلي من سيناريوهات سياسية، وجدير بالذكر، إن القيادة الفلسطينية ممثلة في منظمة التحرير الفلسطينية كانت تشرف وتقوم بعملية المفاوضات منذ مدريد إلى واشنطن ولكنها تعاملت مع الطرف الإسرائيلي من خلال أكثر من قناة تفاوضية، وكانت إحداهما قناة أوسلو التي تم فيها الاعتراف المتبادل وإعلان المبادئ في أيلول (سبتمبر) ١٩٩٣.

ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية في أيار (مايو) ١٩٩٤، وتشكيل مؤسسات النظام السياسي على الأرض الفلسطينية ولأول مرة، طورت مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني علاقاتها وبرامجها وحاولت "التأقلم" مع المناخ السياسي الجديد. لقد طرحت عدة تساؤلات، ومن أبرزها، مسألة موقع ودور ومستقبل مؤسسات المجتمع المدني (المنظمات الأهلية) مع وجود حكومة منتخبة ونظام سياسي وطني في طور التأسيس.

كما تطرح حالياً تساؤلات حول المستقبل الفلسطيني في حالة استمرار "الوهم" بأن مفاوضات العملية السلمية تمر في أزمة مؤقتة أو مازق يمكن تجاوزه في حين أن الحقيقة تفيد إن المفاوضات دخلت طريقاً لا نهاية له في المنظور القريب على الأقل. ومن جهة أخرى، فإن هناك خيبة أمل كبيرة في جميع الأوساط الفلسطينية للتراجع في احترام حقوق الإنسان وممارسة الديمقراطية وتوفير العدالة الاجتماعية وغياب دولة القانون وتفشي الفساد والإفساد المالي في المؤسسات الفلسطينية.

وأمام هذه المعادلة غير المتوقعة والمؤلمة، وضعت مؤسسات المجتمع المدني الأهلية في امتحان وخيار التصنيف الذي قد قبله أو لا تريده لنفسها، هل هي في موقع الشريك أم الخليف أو الملحق أم المعارض أو المستقل أو أنها تعيب حضورها وتسقط دورها لأسباب عديدة ومنها عدم قدرتها على الإبداع أو مجابهة التغييرات أو أنها تتضمن لدائرة رمادية ضمن مؤسسات السلطة!

وبعد، "حرب كلامية" وأخرى "مالية"، تمكنت منظمات المجتمع المدني من تحقيق الخطوة الأولى على طريق المحافظة على "الذات" وكان ذلك في تقنين علاقاتها مع السلطة و"الغير" في "نظام" أقره المجلس التشريعي الفلسطيني.

* * * * *

ومن هذا المدخل، واصلت جمعيتنا مؤسسة باسيا، مهامها وبرامجها لخدمة قضايا المجتمع المدني، فعقدت دورات تدريب وتعليم لزيادة المهارات والكفاءات لدى الخريجين والعاملين في المجتمع وتوظيف قدراتهم على الإبداع والتعامل بفعالية أكبر مع الناس. فعندما يتوفر طاقم مدرّب ويتمتع بمهارات تنظيمية عالية، قد يتمكن هذا الجيل الشاب من القيام بمسؤوليات في تنشئة وتعزيز مجتمع ديمقراطي ومواجهة المسؤوليات الإدارية الهائلة لتنظيم المجتمع على كافة الأصعدة.

إن التخطيط الإستراتيجي من الأدوات المهمة لتحديد الاتجاهات المستقبلية للفرد والمؤسسة، ويساهم في استقراء التوجهات ورسم جدول الأولويات لبرامج العمل، الأمر الذي يساهم في التقدم. إن المؤسسات غير الحكومية أو الحكومية أو الخاصة تحتاج إلى إدارة قوية تتمتع بمهارات وقدرات إدارية وتنظيمية لكي تكون ناجحة في تادية مهامها ولكي تستطيع أن تقوم بترجمة أهدافها إلى استراتيجية للعمل فإنها تحتاج إلى علم وفن وخبرة للتخطيط الإستراتيجي.

وقد يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه جهد/عمل يسعى إلى أخذ القرارات والخطوات العملية التي تشكل وتعود إلى ما تطمح في إنجازها أية مؤسسة أو إلى ما ترغب بالقيام به ويوضح التحديات والتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية والداخلية لأخذها بعين الاعتبار عند اعتماد الخطة.

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي ضمن المفهوم والإطار الفلسطيني على مستوى المجتمع المدني وأيضاً على المستوى الحكومي/الوطني، فهو لا يختلف في مضمونه العلمي أو النظري ولكنه يأخذ بعين الاعتبار البيئة الاجتماعية والمناخ السياسي الخاص بفلسطين، فالتخطيط الإستراتيجي لا يتم فقط بالعرف على الرؤية، وتحديد المهام الجماعية الخاصة بالمؤسسة أو بالأمة ككل، ولكن أيضاً يتم بتقييم الفرص والمخاطر الحقيقية التي تهدد الرؤية وبالتركيز على الأمور المهمة وتخصيص الموارد اللازمة للوقت، القدرات، والكفاءات، التمويل) لهذه الفعاليات للحصول على أكبر استفادة ممكنة.

ومن الأسئلة المهمة المطروحة أمام المشاركين في مثل هذه الدورات، ما هي رؤيتك وقراءتك لمستقبل المجتمع المدني الفلسطيني بعد خمس سنوات من الآن؟ والفكرة وراء هذه الأسئلة والإجابة العلية عليها:

في هذا المناخ السياسي، يتساءل المرء عن قدرة مؤسسات مجتمعنا المدني التدخل لبناء رأي عام يتسكك بالثوابت الوطنية في حين تتراجع الثقة وتزداد خيبة الأمل لدى الشبان والشابات الذين يعتبرون عماد ومستقبل هذه الأمة.

وعلى المستوى المؤسسي، يجب الاهتمام بزاوية أخرى في أي مؤسسة بشأن الموظفين الذين يعملون في المشاريع والبرامج بحيث يكونوا مقتنعين بأهمية ما يقومون به وبالهدف الكلي لمشاريعهم وأن يكون لديهم الدافع والإخلاص للإستمرارية، وهنا يأتي موضوع المصداقية، حيث أنه لا يجب القيام بمشروع فقط بمجرد الرغبة في عمل شيء أو لأنه أداة للحصول على تمويل - إن المال مسألة مهمة ولكن بنفس الأهمية أو حتى بأهمية أكبر منها هي القدرة والرغبة في تنفيذ المشروع منذ البداية وحتى النهاية مهما كانت المشاكل والعقبات. وللحصول على بيئة عمل صحية تزيد من رغبة الجميع في المشاركة في الجهود المستمرة لبناء مؤسسات الدولة وتتفق مع قناعات الناس وإرادتهم في قيام دولة فلسطينية ديمقراطية مستقلة.

إن هدفنا في هذه المرحلة من البرامج أن نساهم في:

- المساعدة في إطلاع المشاركين في الدورات على الوسائل والأدوات المتوفرة واللازمة لتحليل وضع المؤسسات والتعرف على مشاكلها ومحاولة حلها بأكثر الطرق فاعلية ونجاعة.
- تدعيم وتقوية مهاراتهم وعلاقاتهم المهنية وفي نفس الوقت تحسين فهم كل منهم لعمل الآخر.
- تشجيعهم على مناقشة القضايا والمشاكل والتحديات الآتية التي لها علاقة بالمجتمع المدني وبالتطوير المؤسسي في فلسطين وتحري الحلول الممكنة على المستويات المختلفة.

إن برنامج التدريب الخاص بالإعلام ومهارات الإتصال يعتمد على أهمية تدفق المعلومات وتوفير الإتصالات وتوظيف ذلك بشكل فعال. إن مؤسسات المجتمع المدني تسعى لإيصال رسائلها الإعلامية من خلال وسائل الإعلام إلى الحكومات والمؤسسات الأخرى ولأعضائها ولعامّة الناس، الخ. وهذا يتطلب القدرة على مخاطبة الجمهور بطريقة فعالة ومقنعة وإجراء المقابلات وكتابة المقالات وغيرها من المواد المطبوعة بشكل ناجح. إن إدارة الإتصالات بشكل فعال تعتبر أداة مهمة للتطوير والتنمية ولللاقات العامة وأيضاً لتوفير الدعم المعنوي والمالي وتثبيت المصداقية بمهمات المؤسسة.

إن برنامج حول الإعلام ومهارات الإتصال قد تم تصميمه لتعزيز فعالية ونشاطات أولئك الذين يعملون في مجالات بناء الرأي العام وزيادة الوعي العام لدى الجمهور، ويهدف إلى تنشيط مؤسسات المجتمع المدني لتوظيف أدوات الإتصال والإعلام لدعم قضاياهم الخاصة والعامة وإلى تحريك الرأي العام للدفاع عن قضايا معينة .

إن برامج التدريب قد ركزت على إكساب المشاركين مهارات فنية وعلمية في كيفية تقديم المعلومات بشكل مقنع، كيفية التعامل بشكل فعال مع العامة (ويتضمن ذلك جمهور الناخبين أو جمهور المستفيدين من الخدمات التي تقوم المؤسسات بتقديم خدماتها لهم)، وكيفية استعمال النشاطات الدعائية (ويتضمن ذلك المواد الإعلامية، حملات التوعية أو التعبئة، جمع الأموال، الخ) بهدف خدمة قضاياهم بشكل أفضل .

وكلمة أخيرة ، سبقت هذه في المحصلة الأخيرة ، محاولات واجتهادات أكاديمية وتدريبية على مستوى من المسؤولية الوطنية والأمانة المهنية لبناء جيل المستقبل الواعد بإذن الله .

* * * * *

الجزء الأول

المجتمع المدني - إطار مفاهيمي

النظور في الشرق الأوسط والمضمون

الفلسطيني

بناء مجتمع مدني فلسطيني

إطار مفاهيمي

د. اسحق يعقوب القطب^١

مقدمة

إن أساس أي مجتمع مدني هو توفير الحريات المدنية بما في ذلك حريات العبادة والأيدولوجية والحركة والإقامة والفكر والضمير والتنظيم والاجتماعات العامة إضافة إلى حرية التعبير عن الرأي. إن الحرية الأساسية تعني صالح الفرد وتطوير حياته وشخصيته ضمن إطار صالح للجماعة والمجتمع. ويوفر دستور الدولة، بالإضافة إلى الأيدولوجية والدين والتقاليد والقيم السائدة معالم وأنواع الحريات المختلفة. وتسود الديمقراطية فقط عندما توجد الحرية، ولهذا السبب ينص دستور الدولة ضمناً على وسائل الدفاع عن هذه الحريات.

إن أحد مظاهر الحرية المدنية الهامة هو حماية حقوق الأفراد والجماعات، وعلى الدولة أن تحفظ للناس هذه الحقوق كحق المساواة أمام القانون بغض النظر عن الدين أو الجنس أو العرق أو اللغة لمواطنيها. أما بالنسبة لحرية الضمير فإنها تعني حق الفرد في أن يطور أفكاره ومعتقداته من ناحية القضايا الأخلاقية على أساس إيمانه ودينه والأيدولوجية التي يتبناها. وطبيعي أن تملئ عليه هذه الأفكار والمعتقدات نمط سلوكه.

^١ يعمل د. اسحق القطب في برنامج التطوير الريفي التابع لبرنامج الأمم المتحدة للتطوير في القدس وعمل في السابق مدير مجلس الإسكان الفلسطيني في القدس.

تعريف المجتمع المدني

يُستعمل مصطلح المجتمع المدني كمصطلح تحليلي في العلوم الاجتماعية. وهو يستعمل أيضا ككلمة معيارية تعبر تبعا لتغير الظروف السياسية والتاريخية وكذلك تبعا لتغير النظريات. وفي هذا السياق فإننا نتحدث عن الليبرالية وعن مفهوم الديمقراطية الاجتماعية وعن مفهوم الديمقراطية الراديكالية وعن المفهوم الإسلامي. ويمكن للمرء أن يسأل: هل المجتمع المدني مرادف للديمقراطية أم أنه مساو للمشاركة السياسية أو البرلمان؟ كيف ننظر إلى مبادرات المواطنين المحلية من حيث تنظيم مؤسسات مثل مجالس الأحياء أو منظمات المحافظة على البيئة أو حماية المستهلك وما شابه؟ كيف ننظر إلى المؤسسات غير الحكومية: هل هي نظام حياة أم ثقافة بديلة أم مجموعات ضاغطة؟

إن الفلاسفة وعلماء الاجتماع والمفكرين أمثال هوبز وموتسكيو وجون ستيوارت ميل وجان جاك روسو وجان بودين، على سبيل المثال لا الحصر، ينظرون إلى المجتمع المدني على أنه شكل من أشكال:

(أ) حكم القانون (ب) الفصل بين الدولة والمجتمع

(ج) التوازن بين السلطات أو ما بين القوى السائدة في المجتمع والدولة.

أخيرا يجب أن يكون هناك تمييز ما بين "الأمة" و"الجنسية" أو الهوية القومية. فالأمة يمكن أن تتحول إلى مجتمع مدني يتحول بدوره إلى دولة ذات سيادة. إن التأكيد على أن توافيق احتياجات الفرد مع احتياجات المجتمع ككل ومع نظام السوق هي طريقة هامة لتسهيل التحرك نحو المجتمع المدني.

أسباب وجود المجتمع المدني

لقد نشأ المجتمع المدني عبر التاريخ رداً على حكم الحزب الواحد في الدول الشيوعية ورداً على المركزية العالية في صنع القرار في الدول الليبرالية ورداً على سيطرة اقتصاد السوق على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. وإضافة إلى ذلك فقد برز المجتمع المدني كرد على وجود الدكتاتورية في دول العالم الثالث، وأخيرا ليتغلب على البنيان التنظيمي والتقليدي الجامد داخل المجتمع.

۱۳۴۲ هـ

- حضرت امام رضا علیه السلام در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.
- حضرت امام رضا علیه السلام در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.
- حضرت امام رضا علیه السلام در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.
- حضرت امام رضا علیه السلام در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.
- حضرت امام رضا علیه السلام در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.
- حضرت امام رضا علیه السلام در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.
- حضرت امام رضا علیه السلام در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.
- حضرت امام رضا علیه السلام در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.
- حضرت امام رضا علیه السلام در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.
- حضرت امام رضا علیه السلام در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.

۱۳۴۲ هـ

۱۳۴۲ هـ

۱۳۴۲ هـ در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.

۱۳۴۲ هـ در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.

۱۳۴۲ هـ در ۱۳۴۲ هـ در کوفه متولد شدند.

المجتمع الفلسطيني: التحديات

لقد تأثر المجتمع الفلسطيني عبر التاريخ بتعاقب أنظمة الحكم وهذا يبدو جليا في الحقيقة بأن القدس قد وقعت تحت الاحتلال حوالي ٢٥ مرة الواحدة تلو الأخرى. وقد شهدت فلسطين في التاريخ الحديث انتقال الحكم من الأتراك العثمانيين إلى الانتداب البريطاني ومن ثم إلى الاستعمار البريطاني إلى تقسيم فلسطين الذي نجم عنه إعلان قيام دولة إسرائيل على ما يزيد على ثلثي مساحة فلسطين. وأصبحت الضفة الغربية وقطاع غزة كيانين منفصلين تحت إدارتين مختلفتين، فأصبحت الأولى جزءاً من المملكة الأردنية الهاشمية في حين وضع الثاني تحت إدارة الحكومة المصرية. وفي عام ١٩٩٤، وفي أعقاب اتفاقية أوسلو، وضعت أجزاء من الضفة الغربية وغزة تحت حكم السلطة الفلسطينية. وهذا التعاقب في أنظمة الحكم يعني الانتقال من الحكم الفاشستي الاستعماري العسكري وتقسيم المجتمع إلى طبقتين متميزتين (أعلى الغنية والدنيا الفقيرة) إلى مجتمع يسعى إلى الاستقلال وإلى بناء مجتمع مدني والتنظيم السياسي والاقتصادي، ومجتمع يتكون من ثلاث طبقات (عليا، متوسطة ودنيا). إن أية تسوية نهائية بين إسرائيل والفلسطينيين، من وجهة نظر الفلسطينيين، يجب أن تمخض عن سيادة فلسطينية واستقلال ذاتي وذلك يتطلب الاستخدام المناسب للمصادر البشرية والطبيعية، وإقامة مؤسسات معززة يتلوهما تطور اجتماعي واقتصادي فعلي يسم بالاستقرار والاستمرارية.

لقد ظهر التحدي الأول بصدور وعد بلفور سنة ١٩١٧ والذي دعا إلى إقامة وطن قومي لليهود في فلسطين. وهذا انتهاك واضح لحقوق الشعب الفلسطيني. وقد تضمنت عملية تقوية المجتمع اليهودي في فلسطين تعزيز الهجرة وبخاصة من الدول الأوروبية بالتعاون مع القوى الغربية وبخاصة حكومة الانتداب البريطاني. إن تأسيس منظمات إسرائيلية يهودية مثل القرى التعاونية والقرى الزراعية والمستدروت، بالإضافة إلى المؤسسات التعليمية المختلفة، كان ضروريا لتكوين الدولة اليهودية فيما بعد.

وكان التحدي الثاني إعادة الهوية الفلسطينية ومقاومة توسع المستوطنات اليهودية في فلسطين. وقد اتسمت ردة فعل الفلسطينيين لهذا الوضع الجديد بعدم وجود التخطيط الجيد وتقاط ضعف خطيرة أخرى مردها ضعف البناء والأداء.

وظهر التحدي الثالث عندما أقحمت جامعة الدول العربية نفسها في اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبل الشعب الفلسطيني. وفي الوقت ذاته شعر الفلسطينيون بالحاجة إلى بناء مجتمعهم المعاصر وذلك عن طريق بناء المؤسسات، ونتيجة لذلك فقد أسس عدد كبير من الأحزاب السياسية واتحادات العمال وأصحاب المهن والمؤسسات الخيرية والنوادي ووسائل الإعلام.

وكان التحدي الرابع أكثرها صعوبة وهو تحقيق الوحدة بعد أن تشكّلت الفلسطينيين بعد حرب عام ١٩٤٨. لقد كان هدف دولة إسرائيل منذ إعلانها أن تخلق كيانات منفصلة وإن تمنع أي اتصال بين مناطق تواجد الفلسطينيين داخل خط وقف إطلاق النار مما أدى إلى انفصال سكان أكثر من ٩٠ قرية عن مزارعهم وأراضيهم وقد حددت ثلاث مناطق: المنطقة الجنوبية التي فيها تطويق البدو وتجمع القرى في منطقة المثلث والمنطقة الشمالية حول الناصرة. وقد عومل الفلسطينيون كمواطنين من الدرجة الثانية وفرضت قيود على معظم نواحي المصالح الاجتماعية والاقتصادية. والسياسية والهوية والملكية.

المجتمع الفلسطيني بعد ١٩٤٨

بعد ١٩٤٨ أصبح قطاع غزة وما عرف بالضفة الغربية خارج نطاق السيطرة الفلسطينية. أصبحت المنطقتان مفصولتين من الناحية الطبيعية واتسعت بينهما الفروقات من حيث توفر المصادر الطبيعية وأصبح اقتصادهما ونظام السلطة فيهما متميزا وغير مرتبط.

ويمكن أن يلخص وضع الفلسطينيين الإجمالي بين ١٩٤٧-١٩٦٧ بما يلي:

- طبقت الأنظمة الأردنية في الضفة الغربية والمصرية في غزة ومعنى ذلك أن الفلسطينيين فقدوا بالتدريج السيطرة على شؤونهم السياسية والاقتصادية والمدنية وأصبحوا يعتمدون أكثر فأكثر على الدول العربية التي أصبحت الآن تلعب دورا بارزا في محاولة حل النزاع مع إسرائيل واستعادة حقوق الشعب

الفلسطيني. وإضافة إلى ذلك فإن السلطات الأردنية والمصرية قد همشت دور المنظمات الاجتماعية المحلية.

• كانت الفعاليات الفلسطينية داخل إسرائيل والضفة الغربية وقطاع غزة متضاربة وتختلف من منطقة إلى أخرى. ففي إسرائيل منع الفلسطينيون من الاتصال مع الدول العربية وأرغموا على أن يؤسسوا مجتمعاتهم المدنية من الصفر. وحقبة كونهم قد أرغموا على قبول السيادة الإسرائيلية اضطرتهم إلى التكيف مع الظروف الجديدة. وقد واجه الفلسطينيون في الضفة الغربية وقطاع غزة ظروفًا مغايرة مثل:

- ١) قطع الاتصال المباشر بين فلسطيني الداخل والخارج.
 - ٢) إعادة البنية لإحياء المجتمعات المدنية التي أسست في فلسطين منذ بداية العشرينات.
 - ٣) التكيف الضروري والصعب مع أنظمة الحكم المحلية الجديدة.
 - ٤) الازدياد في الكثافة السكانية.
 - ٥) مشاركة أكبر في الأجهزة الحكومية.
 - ٦) ظهور اقتصاد النفط في منطقة الخليج بمشاركة عمالة فلسطينية.
- وقد أسست أحزاب سياسية جديدة مثل حزب البعث والتحرير الوطني والأخوان المسلمين في الوقت الذي كان فيه الوطنيون العرب يعملون في السر والعلانية حتى جرت انتخابات حرة.

الاحتلال الإسرائيلي سنة ١٩٦٧

إن تأثير الاحتلال الإسرائيلي على تطور المجتمع المدني الفلسطيني كان ضئيلاً بسبب ممارسات السلطة العسكرية. وقد سادت الظروف المعادية التالية:

- اجتثاث المجتمع الفلسطيني وتدمير بنيته التحتية بسبب طول الاحتلال.
- التحول من بناء الدولة إلى توسيع المستوطنات في الضفة الغربية وقطاع غزة وهضبة الجولان.
- رفض إسرائيل الانصياع لعشرات القرارات الصادرة عن الجمعية العمومية للأمم المتحدة ومجلس الأمن وعن المؤتمرات والمعاهدات الدولية لحقوق الإنسان.

- تطبيق قيود صارمة على التطور الاقتصادي والاجتماعي والتربوي والثقافي الفلسطيني بهدف خلق اعتماد كبير على الاقتصاد الإسرائيلي والخدمات الإسرائيلية الأخرى.

منظمة التحرير الفلسطينية والمؤسسات المدنية

لقد ساهم تأسيس منظمة التحرير الفلسطينية في منتصف الستينات في إنجاح محاولات خلق وإعادة بناء المؤسسات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. ومع ذلك فقد أرغمت هذه المؤسسات على أن تعمل تحت ظروف غير طبيعية وقيود احتلال عسكري صارمة بعيدا عن القيادة الفلسطينية. ولقد مر النظام المدني الفلسطيني وتطور المؤسسات المحلية عبر مراحل عديدة تميزت بظروف اجتماعية اقتصادية وسياسية معادية على النحو التالي:

- لقد لعب الأردن دورا فعالا في إهمال عمل المؤسسات المحلية في الضفة الغربية . وفي غزة أسست الجبهة الوطنية المتحدة ولكن لم يكن لها أهداف مدنية ولم تلعب دورا هاما في بناء المجتمعات المدنية.
- عندما أعلنت منظمة التحرير الفلسطينية في الرباط سنة ١٩٧٤ كممثل وحيد للشعب الفلسطيني خلقت الجبهة الفلسطينية وضمت التنظيمات المختلفة مثل فتح والحزب الشيوعي وجبهة التحرير والجبهة الديمقراطية وغيرها .
- أدركت البنتين الداخلية والخارجية أهمية وجود كل منها وظهر نوعان من المؤسسات الرسمية، الأولى المحلية التي اهتمت بالصحة والتربية والشؤون الاجتماعية الخ. وقد اعترفت بها السلطات العسكرية الإسرائيلية. والثانية حركات شعبية غير معترف بها وغير مرغوب فيها والتي اهتمت بشكل رئيسي بالعمل التطوعي في المناطق الريفية والمدنية.
- في الانتخابات البلدية التي جرت سنة ١٩٧٦ تمكنت الأحزاب الوطنية أن تؤمن مقاعد في المجالس البلدية والقروية الرئيسية واستطاعت أن تنشئ منظمات تحت قيادتها بشكل علني. وهذا خلق نقلة من مفهوم الاعتماد على المعونات إلى التطوير وشكلت مؤسسات لتحقيق ذلك وغيره مثل مجلس التعليم العالي

الفلسطيني، وفي سنة ١٩٨١ عقد مؤتمر يعالج قضية دعم المؤسسات الفلسطينية. وأسست اللجنة الأردنية الفلسطينية المشتركة سنة ١٩٧٨ كتيبة لمؤتمر قمة بغداد.

- اتخذت السلطات العسكرية الإسرائيلية سلسلة من الخطوات لإضعاف المنظمات المدنية الفلسطينية والتي كانت إسرائيل تعتبرها دائما مؤسسات تحريرية. ومن بين تلك الخطوات كانت محاولات تسريب مخبرين سرين من الفلسطينيين في أوساط المؤسسات المحلية
- لقد ازداد دور المنظمة عندما كان مقر قيادتها في الخارج في إدارة شؤون الفلسطينيين في الداخل. وقد اتدبت المنظمة عددا من الشخصيات للحوار مع الولايات المتحدة عن طريق الأردن وذلك بدون استشارة الخاصة أو العامة من الفلسطينيين في الضفة الغربية أو قطاع غزة. وهذا همس العملية الجماعية في صنع القرارات السياسية والاجتماعية وخلق فجوة مؤقتة ما بين الداخل والخارج.
- وجاءت الانتفاضة نتيجة لتردي الأوضاع السياسية والاقتصادية مما أدى إلى الإدارة الذاتية التدريجية، ودمج الأحزاب السياسية تحت قيادة موحدة وربطها مع القيادة في الخارج، أي مع منظمة التحرير الفلسطينية وقد كان بعض ما نجم عن ذلك زيادة في المعونات الخارجية لمؤسسات المحلية .

السلطة الوطنية الفلسطينية والمجتمع المدني

هناك ميزات عديدة مشتركة ما بين المجتمع الفلسطيني والمجتمعات المعاصرة ويتميز المجتمع الفلسطيني بالخصوصيات التقليدية في تحديد الهوية السياسية والاجتماعية. فاختلاف نوع البيئة التي يعيش فيها الفلسطينيون كالمدينة والمدينة والمخيم والروابط الأسرية والقبلية كلها تساهم في البنيان الاجتماعي السائد وتؤثر في التطور الاجتماعي والسياسي الفلسطيني، ونلاحظ أن المجموعات المحايدة والأفراد قد همس دورهم في عملية صنع القرار. واليوم يشترك المسلمون والمسيحيون معا في مسؤولية بناء مجتمع مدني ويجب أن يدرك الطرفان أن المجتمع المدني القوي يستلزم تعاونا بين الفريقين في كلاهما نحو الهدف المشترك. إن تأثير الطبقة العليا والذي كان في يوم ما بارزا في السياسة الفلسطينية إبان الحكم التركي والانتداب البريطاني قد قل بالتدرج نتيجة لعوامل مختلفة، وأهمها انتخاب المجلس التشريعي الفلسطيني. أن

انتخاب المجلس قد وضع في المقدمة أفراداً من الطبقة الوسطى وعلى مستوى اقل أفراداً من الطبقة الدنيا (من الذين اصبحوا أقوىاء بسبب انضمامهم إلى الكفاح الوطني الطويل مع منظمة التحرير) .

مستقبل المجتمع المدني الفلسطيني

إن تطور المؤسسات المدنية قد ازداد قوة وبشكل خاص كنتيجة للمساعدات الدولية. وعلى أية حال فإن السلطة الوطنية الفلسطينية قد قامت بإجراءات في محاولة لتنظيم المؤسسات الخيرية وغير الحكومية في غزة والضفة الغربية بهدف تنظيم التمويل، والتأكد من استخدام المصادر البشرية والمادية بشكل أجدى، والتعامل مع التداخل في الخدمات والبرامج ومن الواضح أن هناك حاجة لتأمين تعاون افضل ما بين اتحادات المؤسسات غير الحكومية والمصنفة تحت فئات متنوعة.

إن للمؤسسات الفلسطينية غير الحكومية والمدنية في الوقت الحاضر تمتع بقوة محدودة وهي غير قادرة على التأثير في عملية صنع القرار. وفي محاولة السلطة الوطنية الفلسطينية إدخال تحسينات على التركيب التنظيمي وتسجيل هذه المنظمات و تقييم وضعها ودورها فإنها لا تزال بحاجة إلى تطوير مفهوم أوضح بخصوص وضع الخطوات المناسبة لذلك. وتخشى المنظمات الشعبية أن يزداد تهيمش فعاليتها وإدارتها الذاتية وتأثيرها على تكوين المجتمع المدني كنتيجة للمراقبة والفحص الحكوميين. ويجب أن تستوفى الشروط التالية لتساهم المؤسسات المدنية الفلسطينية مساهمة فعالة في بناء مجتمع مدني:

- وضع أنظمة وتشريعات للمؤسسات غير الحكومية لتعزيز دورها ومواردها كما في برامج بناء المؤسسات، التنظيم والإدارة. يجب أن يكون هناك مجلساً وطنياً للضفة الغربية وقطاع غزة ليقوم بدوره كأداة في تطوير السياسات والاستراتيجيات. الخاصة بمنظمات المجتمع المدني
- إتاحة الفرصة بمشاركة أكبر للمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المدنية في عملية صنع القرار مع آليات تطبيق وتنسيق مناسبة.
- إن بناء المجتمع المدني يتطلب حكماً ذاتياً وفهما لوضع الأدوار والقيم والمفاهيم المتعلقة بدور وبنية المؤسسات ذات العلاقة. وهذا يتطلب تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لبرامج تدريب وطنية لتطوير الكفاءة القيادية

- تسهيل اشتراك المجتمعات المحلية والريفية والمدنية في صنع سياسة وتخطيط وتطبيق وتقييم المؤسسات المدنية من حيث أهدافها وأساليبها ونتائجها وتأثيرها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- تكوين روابط مع مؤسسات مدنية عربية وإقليمية وعالمية من خلال نظام تبادل مشاريع ونشاطات مشتركة .

وختاماً فإن المجتمع الفلسطيني الثابت يمكن أن يُحقق من خلال الجهود المتضافرة وتنسيق الموارد البشرية والمادية وتطبيق المبادئ السليمة مع وجود قانون ينظم الأعمال والعلاقات بين المنظمات الحكومية والرسمية والهدف الأسمى أن يعطى المواطنون الفلسطينيون الفرصة ليتمتعوا بهويتهم وحريتهم والمساواة والعدل التي حرّموا منها جميعاً عقوداً طويلة .

* * * * *

مفهوم وتطور المجتمع المدني في الشرق الأوسط

تجارب وتوقعات وقيود

د . سعد الدين إبراهيم

مقدمة وتعريف

سأناقش في ما يلي مفهوم وتطور المجتمع المدني من زاويتين:

أولاً: سألخص مفهومي للمجتمع المدني. وسيتضمن ذلك العلاقة بين المجتمع المدني وبين ما أسميه " الموجة الثالثة للديموقراطية" وعلاقة المجتمع المدني بالمفهوم الجديد لرأس المال الاجتماعي وبدايات المجتمع المدني ليس فقط كمفهوم ولكن أيضاً على أرض الواقع. ولتحقيق ذلك، سأركز على التجربة العربية للمجتمع المدني، أتناول فيها فترة ما قبل الوقت المعاصر وأعني ما قبل القرن الثامن عشر إلى الدولة العربية الحديثة وعلاقتها بالمجتمع المدني أي: المولد الصعب لمجتمع اليوم المدني الذي يدخل وجوده الثاني.

وثانياً: سأتناول القضايا المثيرة للجدل حول المجتمع المدني أي مكانة الحركات الدينية والمنظمات الأساسية (العائلة والقبيلة الخ...) والمنظمات غير الديمقراطية في المجتمع المدني وسأتناول أيضاً إذا ما كان قيمنا وتقاليدنا وتاريخنا وتميزنا أي تأثير المجتمع المدني. وسأتناقش أيضاً اللعبة الخاسرة مع الدولة أي ما إذا كان المجتمع المدني القوي يأخذ من الدولة أو بالعكس، وأخيراً المجتمع المدني والدولة في عصر العولمة. إنني أعترف المجتمع المدني بأنه "مجموعة من القيم والمعايير والمنظمات التي تنبثق عن حرية إرادة الأفراد في سعيهم وراء مصلحة أو قضية أو مطلب ليعبروا عن رأي جماعي.

القيمة هدف، والمعيار هو الوسيلة لتحقيق ذلك الهدف، وحرية الإرادة هي عنصر هام في تعريف المجتمع المدني. والقيمة الجوهرية للمجتمع المدني هي الحرية، فالتسامح إذن هو معيار. أي أن المعيار لتحقيق الحرية هو التسامح وقبول التعددية.

العلاقة ما بين المجتمع المدني والتطورات الهامة الأخرى في العالم ككل

العلاقة ما بين المجتمع المدني والموجة الثالثة للديموقراطية:

إن السيد هانتجتون (Huntington) السمين السمعة والذي كان ينبغي أن يحاكم وإن يعدم بدون محاكمة بسبب كتابه الشائن عن تضارب الحضارات (clash of civilizations) كتب في الواقع بعض الكتابات الجيدة جدا. ففي كتابه السابق "الموجة الثالثة للديموقراطية" (١٩٩١-٩٠) فهو يتكلم عن الظاهرة العالمية لانتشار الديمقراطية كما شهدتها عدد من الدول في العقود الحديثة. ولقد مر العالم على رأي هانتجتون بثلاث موجات ديمقراطية:

(١) بدأت الموجة الأولى في أواخر القرن الثامن عشر وانتهت في بداية القرن العشرين. ففي هذه الفترة، والتي تضمنت الثورتين الفرنسية والأمريكية، تمكنت حوالي خمسة عشرة دولة من تطوير أنظمة متعددة الأحزاب والديموقراطيات والتي عرفت فيما بعد على أنها دول ديمقراطية من نوع ويستمنستر (westminster).

(٢) وبدأت الموجة الثانية في العشرينات من القرن العشرين وانتهت في مطلع الستينات عندما أوقفت. وقد دخلت الديمقراطية إلى حوالي ٣٠ دولة خلال هذه الفترة.

(٣) وبدأت الموجة الثالثة في نيسان ١٩٧٤ بمجاذنة الثورة البرتغالية ككارخ رمزي. وسرعان ما تبعت البرتغال كل من إسبانيا ثم اليونان وأمريكا اللاتينية وشرق آسيا وجنوب آسيا وأوروبا الشرقية. وقد دخلت الديمقراطية إلى حوالي ٦٠ دولة بين سنة ١٩٧٤ وسنة ١٩٩٤.

ويشير هانتجتون على أية حال انه حدثت هناك انعكاسات في بعض الدول. وهنا اصل إلى العالم العربي. فبعض الدول العربية قد شاركت في الموجات الثلاث. فمصر على سبيل المثال قد خاضت تجربتها الديمقراطية الأولى سنة ١٨٦٦ عندما اقتتح الخديوي إسماعيل قناة السويس وكان قد دعا كل أصحاب المقامات الرفيعة في أوروبا وأراد أن يظهر متحضرا أمام العالم. وحيث انه هو نفسه قد تلقى تعليمه في أوروبا، فانه قد شرع ببناء مقاطعات على الطراز الأوروبي مثل الزمالك وجاردن سيتي. وقد

بنيت هذه المناطق بسرعة كبيرة استعدادا لافتتاح قناة السويس . وقد احتوت على شوارع عريضة مشجرة وعمارات على الطراز الباريسي والروماني من القرن التاسع عشر . وبنى إسماعيل أيضا الأوبرا الحديثة وتعاقد مع فيردي وهو أشهر مؤلفي أوروبا في ذلك الوقت والذي ألف ما أصبح يعرف " أوبرا عابدة " . ثم علم أن التحديث يتطلب برلمانا وديموقراطية، فشىد بناءة للبرلمان وأجرى اول انتخابات لتشكيل مجلس النواب . واصدر تعليماته إلى مستشاره شريف باشا، والذي تلقى أيضا تعليمه في اوروربا، أن يظهر النواب بمظهر البرلمانيين المحترمين عند وصول الشخصيات الأوروبية . وقد هنا شريف باشا النواب على انتخابهم واخبرهم أن مؤيدي الحكومة في أوروبا يجلسون على اليمين وان المعارضة تجلس على اليسار . فهرعوا جميعا للجلوس على اليمين إذ أنى لهم حتى أن يفكروا في معارضة قائدهم؟

ومع حلول عام ١٨٧٦ أصبح اولئك الناس أكثر المعارضين حماسا للحدويي إسماعيل وفساد حكمه الذي كان مستشرا في ذلك الوقت لدرجة أن الحدويي أراد أن يحل البرلمان . فأمر مجل البرلمان لكن النواب رفضوا ذلك واعتصموا داخل البرلمان وقالوا انهم لن يغادروه إلا جثا هامة . وبذلك أحيأ ملهى بيه، الذي كان قد قرأ عن الثورة الفرنسية، ذكرى "ميرابو" . إن ذلك البرلمان ذاته، والذي بدأ كخاتم مطاطي وكان أساسا مجرد زينة، يجبرنا انه من المفيد أن نستمر في النقد وأن لا نياس أبدا لأنه مهما بدت الأمور على أنها نظرية، فإنها عندما تؤخذ بجدية، فإنها تضرب جذورها ويصبح لها حياة خاصة بها .

لقد أوقفت تجربة مصر المبكرة في الديموقراطية عندما احتل الإنجليز مصر سنة ١٨٨٢ . لقد كانت حياة الموجة الأولى قصيرة مثل قصر حياة أشياء كثيرة بدأت في العالم العربي، بسبب الغزو والتدخل الأورويي .

المجتمع المدني ورأس المال الاجتماعي

رأس المال الاجتماعي يعني كل الترتيبات التي يقوم بها الأفراد والجماعات، بشكل رسمي أو غير رسمي ليتسكن أعضائه من تحقيق أشياء . والقيمة المركبة هنا هي الثقة . فأني ترتيب مبني على الثقة يشترك فيه الشعب لمساعدة الأفراد على إنجاز أشياء يدعى رأس المال الاجتماعي . ومع أن هذا مبهم جدا ومن الصعب قياسه، إلا انه يمكن قياسه، وهذا القياسي صقل كل سنة .

إن الكثيرين من علماء الاجتماع والسياسة ومن بينهم جيمس كولمان وروبرت بتمان وفرنسيس فوكاما - قد أشاروا إلى هذا المفهوم في محاولتهم أسباب نجاح بعض المجتمعات اقتصاديا علما بأن مصادرهم تظهر أنها مشابهة لمصادر أي مجتمع آخر. ففي كل الأنماط الاقتصادية التي استعملت لشرح التفاوت والفروقات في النهاية، كان يبقى دائما قسم لا يمكن تفسيره بكمية الاستثمار أو الإنتاجية أو العمل أو رأس المال البشري والجسدي. وقد حاول بعض الناس شرح هذه الظاهرة بالتحقيق الميداني فكانت نتيجة تحقيقهم مفهوم رأس المال الاجتماعي.

لقد تم تمثيل ذلك بالمقارنة بين شمال إيطاليا وجنوبها: فقد كانت الحكومة تستثمر بشكل أكبر في جنوب إيطاليا ومع ذلك فقد كان الشمال يتقدم أسرع دائما. وقد اقترح روبرت بتمان الذي أمضى عشر سنوات في دراسة هذه الظاهرة أن المجتمع المدني هو الذي يصنع هذا الفرق الهام. ففي كتابه "جعل الديمقراطية تعمل" الذي نشر سنة ١٩٩٣/٩٢ يطبق بتمان مفهوم كولمان على شمال إيطاليا فوجد أن ذلك يشرح سبب اختلافه عن الجنوب. وأضاف آخرون أمثال فرنسيس فوكاما كلمة ثقة وطبقوا المفهوم على جنوب وشرق آسيا (سنغافورة والصين وتايوان وهونغ كونج وكوريا) فدعمت استنتاجاته فكرة رأس المال الاجتماعي وأخذت تستعمل على أنها العامل المفسر للنجاح المميز لما يعرف باسم "التمور الآسيوية". وقد تطورت خلال التسعينات عدة مفاهيم جديدة حاولت أن تشرح التطور مثل المشاركة و المجتمع المدني ورأس المال الاجتماعي والثقة. وهذه المفاهيم مترابطة مع بعضها وهي أحدث ما أضيف إلى مخزون ما كتب عن التطور.

أصول مفهوم المجتمع المدني

إن كلمة مدني (civil) مشتقة من الجذر (civicus) والتي تعني مجموعة مختلفة من الناس تعيش معا بسلام (city) في المدينة. والمدينة تمثل التطور النوعي عما كان يعرف مبدئيا بالجمع الصغير البدائي وغير متجانس حيث كان الجميع يقومون بنفس العمل وحيث كان التضامن مبنيا على التشابه. يوجد في المدينة كل من الاختلاف والتضامن العضوي، وذلك سببي على الاعتماد المتبادل. وهذه هي بداية المجتمع المدني.

فالمجتمع المدني إذن مرتبط بالمجتمع المدني ويتضمن تعايش أفراد الذين يستطيعون إيجاد الطرق لحل الخلافات والنزاعات. وهكذا يمكن اقتفاء اثر المجتمع المدني إلى بداية المدينة، الحاضرة، وتوعها. والفكرة كمفهوم ظهرت مع ظهور أصحاب نظريات العقد الاجتماعي في القرن السابع عشر. والفكرة الأساسية أن النظام هو علاقة تعاقدية بين الأفراد أو بين المجموعات المختلفة أو بين المجموعات والدولة. ففي القرنين السابع والثامن عشر كان من الدارج أن يتكلم الناس عن العقد الاجتماعي ولقد كان في ذلك الحين أن (موك وهوبز وروسو) طوروا جميعهم مفاهيم عن المجتمع المدني. ففي حين كان (هوبز) يجادل انه عند تشكيل الدولة فإنها العليا، في حين أن (لوك) (وروسو) وآخرين من مؤيدي الحرية كانوا يعتقدون إن الدولة يجب أن تكون دائما مسؤولة أمام المجتمع المدني، من منطلق مفاهيمي، إن المجتمع المدني يتبع بثلاث تقاليد متعلقة بالأسلاف وهي:

- ١) إن فكرة (لوك وروسو وبيرو وبنمان وفاكوما) وآخرين من أصحاب نظريات العقد الاجتماعي في القرنين السابع والثامن عشر هي أن المجتمع المدني هو نتاج حرية الإرادة وان جزءا من حرية الإرادة هو تأسيس الدولة، وان الدولة تبعا لذلك يجب أن تبقى مسؤولة أمام المجتمع المدني.
- ٢) والتقليد الثاني مبني على أن الدولة تُشكَّل بحرية إرادة الشعب، ولكن مايشكل الدولة حتى يصبح حكمها هو الأسمى ويسم التخلي عن كل شيء لصالح الدولة. وهذه الفكرة تمتد ابتداء من (هوبز) إلى الفاشية إلى مبادئ حزب الشعب الأمريكي وإلى العرفانية.
- ٣) والمفهوم الثالث يأتي من (ماركس وجرومسكي) اللذين يميزان ما بين المجتمع السياسي والمجتمع المدني: ففي حين يؤثر المجتمع المدني بشكل غير مباشر عن طريق تشكيل المجتمع، فإن المجتمع السياسي هو الدولة والشرطة. هو المظهر العاري للسيطرة.

تطبيق مفهوم المجتمع المدني على العالم العربي

ما علاقة هذا بالتشكيلات الاقتصادية الاجتماعية التقليدية في العالم العربي؟ إن نظرة إلى مدينة عربية تقليدية قبل القرن الثامن عشر تعطي فكرة أولية. لقد كان هناك دولة منذ دستور المدينة الأول

والذي كان اتفاقا ما بين النبي محمد والمجتمع المسلم في المدينة من ناحية والمجموعات غير المسلمة (اليهود والمسيحيين) من ناحية أخرى . وكان ينص أن الجميع متساوون وإن لهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات في الشؤون الدنيوية . أما من النواحي الأخرى فكل إنسان مسؤول أمام الله . وكان ذلك بداية العقد الاجتماعي لمجتمع مدني كان يعترف بالتعددية، وفي هذه الحالة تعددية القبائل والديانات .

لقد عرفت الدولة العربية الإسلامية مجتمعات مدنية عديدة وذات علاقات تعاقدية تطورت مع الوقت إلى تشكيلات اجتماعية أكثر تبلورا كالتجار والعلماء وقبائل التجار والجماعات الصوفية الخ . وكان هؤلاء جميعا يعيشون في المدينة التي كانت تتميز بتعددية الأديان والأعراق والمهن . وكانت الأحياء المختلفة تسمى أحيانا باسم الصناعات الذين يعملون هناك مثل النحاسين والنجارين وأحيانا باسم الأعراق المقيمة فيها مثل حارة اليهود أو حارة النصارى . وكانت السلطة تعين دوما ما يعرف بـ "أهل الحل والعقد" من بين قادة هؤلاء المجموعات، وكان هؤلاء يلعبون دور الوسيط ما بين الحكام والمجتمع ككل . وكانت هذه المجموعات تشمل أيضا على أعيان القوم ورجال القبائل . وكان هؤلاء يدعون في المسائل الهامة مثل الأعداد للمعركة . ومع أنهم لم يكونوا برلمانا بهذا الشكل، إلا أنهم كانوا بالرغم من ذلك وسطاء مهمون بين الحاكم والمحكوم، وكانوا يرفعون ظلمات المحكوم للحاكم . وفي بعض الأحيان حين كانت تصبح السلطة طاغية ولا تدير أهل الحل والعقد اهتماما، كان هؤلاء ينسلون أيديهم من مهمتهم ويقودون الجماهير ضد الحاكم أو يرحبون بأي غريب من الخارج يتحدى الحاكم . ولقد كتب ابن خلدون بشكل مفصل وتمتع جدا في هذا الموضوع واقترح دورة يمكن أن تشرح قيام وسقوط السلالات الحاكمة . وهو يعرف المجتمع المدني انه العلاقة ما بين بلاد السبا، المناطق النائية والمغام في المجتمع المدني .

لقد أنهت حملة نابليون على مصر في أواخر القرن الثامن عشر ملامح المجتمع العربي التقليدي وحددت بداية عصر التحديث . فقد بدأ توازن المجتمع التقليدي بالتفكك وقد استغرق المحدثين أمثال محمد علي في مصر وبارود باشا في العراق وظاهر الدين التونسي في تونس كل القرن التاسع عشر لإيجاد توازن جديد . لقد كان هناك آخرون لكن هؤلاء كانوا الثلاثة الرئيسيين الذين بذلوا جهودا لبناء الدولة وحاولوا تحديث نظام التعليم . وكل هذه العمليات أوجدت طبقات جديدة ومن أهمها اثنتين: الطبقة الوسطى الجديدة

والطبقة العاملة الجديدة. فقد ورثت الطبقة الوسطى مكانة أهل الحل والعقد، أي الاعيان، في حين ورثت طبقة العمال الجديدة دور النقابات. وقد تطور المجتمع المدني المعاصر في العالم العربي من هذين التشكيلين الاجتماعيين. وبحلول عام ١٨٢١ تم تشكيل أول منظمة غير حكومية في الإسكندرية وقد انتشر هذا النوع من المنظمات الجديدة بسرعة في مصر وسوريا وفلسطين حيث زاد عدد هذه المنظمات بزيادة الهجرة الصهيونية إلى فلسطين، وفي الواقع ففي أثناء الاحتلال الأجنبي فإن المنظمات غير الحكومية تبدأ تحل مكان حكومة البلد وتقوم ببعض مهامها. ففي فلسطين، وخاصة بعد الاحتلال الإسرائيلي سنة ١٩٦٧، فقد اضطلعت المنظمات غير الحكومية بهذه الأدوار في غياب الحكومة الوطنية وقدمت فعلا كل الخدمات للمجتمع.

ومع ظهور هذه الطبقات الجديدة ظهرت نقاباتهم واتحادات عمالهم ومنظماتهم الطلابية ومؤسساتهم الخيرية وكبرت وبنيت شبكة كاملة من المجتمعات المدنية. وقد لعبت المنظمات الغير حكومية دوراً هاماً في المراحل الأولى للصراع من أجل الاستقلال، وكثير من الذين تاضلوا بالفعل هم أيضاً أولئك الذين شكلوا المنظمات غير الحكومية أمثال: طلعت حرب وسعد زغلول في مصر على سبيل المثال لا الحصر. فجامعة القاهرة على سبيل المثال بدأت كمنظمة غير حكومية واستلمتها الحكومة فقط بعد الاستقلال سنة ١٩٢٣. وكل المؤسسات العظيمة في مصر في اواخر القرن التاسع عشر واولائل القرن العشرين كانت أصلاً منظمات غير حكومية بدأها المجتمع المدني.

في العصر الليبرالي بعد الاستقلال في سوريا ومصر والعراق فإن نفس القادة الذين حاربوا المستعمرين هم الذين أوجدوا منظمات المجتمع المدني وبذلك فقد أفسحوا مجالاً كبيراً للمجتمع المدني. ثم كانت هناك فترة تدخل عسكري في السياسة ظهرت فيها الدولة الشعبية والتي هي تعبير لطيف عن (الاستبدادية) وكان للدولة الشعبية برنامج وطني طموح جداً أراد أن يوحد العالم العربي ويقيم العدالة الاجتماعية ويحرر فلسطين ويصنع بشكل سريع. هذه القائمة المؤثرة من الأهداف داعبت أفكار الجماهير العربية التي كانت على استعداد بأن تدفع هذا الثمن البخس مقابل هذه الوعود الكبيرة وذلك بتعليق الديمقراطية لفترة. وتجمعوا حول العقد الاجتماعي الجماهيري لأنه كان مغرباً ومؤثراً من حيث المبدأ.

وقد رفع الراية والشعارات قائد موهوب جدا هو جمال عبد الناصر . وقد حاولت الدولة الشعبية أن تحقق أهدافها في السنوات العشر الأولى . لقد كان عندها مصداقية وكان الشعب مخلصاً لها . ومع هزيمة الدول الشعبية العربية التي لم يسبق لها مثيل سنة ١٩٦٧ فقد مر الشعب بتجربة درامية جارحة جعلت الناس تساءل عن العقد الشعبي الاجتماعي . وفي وسط مجثمهم عن الإجابات جاء إعلان الحادي والثلاثين من آذار داعياً إلى إعادة النظر في العقد الاجتماعي ومطالباً بمنح الديمقراطية . وقد صيغ نص العقد بعناية فقد نص على سبيل المثال وبشكل رمزي " سوف نمنح الديمقراطية حالما تحرر المناطق المحتلة " . وسرعان ما تم تبني هذا النموذج في سوريا والعراق والسودان وليبيا وغيرها . وبتعلق الديمقراطية فقد أوقفت الدولة الشعبية نمو المجتمع المدني ، فقد كانت الدولة ستقوم بكل شيء ولذلك لم يكن هناك داع للمجتمع المدني . وكان هذا خطأ فادحاً : فالدولة لا تستطيع أبداً أن تفعل كل شيء ولا تستطيع أبداً أن تصنع الأشياء بالجودة التي يصنعها بها المجتمع المدني فالدولة لا تستطيع أن تقدم نفس الخدمات بسعر رخيص كسعر المنظمات غير الحكومية . ومن ناحية أخرى فالمؤسسات غير الحكومية لا تستطيع أن تعمل كل شيء وهناك أشياء لا تستطيع أن تعملها على الإطلاق . فعلى الحكومة ومنظمات المجتمع المدني أن تدرك أن هناك أشياء تعمل بشكل أفضل إذا عملها أحدهما .

ومنذ عام ١٩٦٧ ، وعبر ثلاثين سنة لتاريخ اليوم ، رأينا تدهوراً غير منظم أحياناً للدولة العربية الشعبية وخصوصاً على الجبهة الاجتماعية وبما أنها تدهورت دون تخطيط أو نظام فقد كانت الخسائر فادحة وازداد الفقر والبطالة وبدأت الدولة تتخلى عن أعمالها بصفتها صاحب العمل والمزود بالخدمات الرئيسي دون إعلام الشعب عن نيتها بذلك ، وهكذا أصدرت نفس الوعود ولم تنفذها . وبدأ الناس يدركون بالتدريج أن عليهم عمل الأشياء بأنفسهم وفي هذا الوقت ظهرت موجة جديدة من المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني ، وقد استمرت هذه النزعة منذ السبعينات . ومن العوامل الأخرى المساهمة في ذلك كان ازدياد مستوى التعليم وازدياد المصادر المالية للأفراد الذين يعملون في الخارج أو في القطاع الخاص . وكان هناك أيضاً عدم مقدرة الدولة أن تبقى استبدادية كما كانت . فقد استغل بعض الأفراد العرب المنافذ في بتيان الدولة الاستبدادية واستغلوا هامش الحرية لبدءوا بتأسيس منظمات غير حكومية خاصة بهم .

المجتمع المدني في الشرق الأوسط الحالي

إن المجتمع المدني القوي مهم لخلق بنية تحتية دقيقة للتطوير والديمقراطية . الاشتراك المتزايد وتعبيد المشاركة في المجال العام هو مطلب لمجتمع مدني حسن الأداء . ويقال من حيث المبدأ أنه كلما زادت نسبة المنظمات الغير حكومية إلى السكان كلما كان المجتمع المدني أقوى .

هناك أمثلة على المجتمع المدني في الدول غير الديمقراطية، ولكنني أعتقد أن الديمقراطية والمجتمع المدني يجب أن يكونا متصلين وخاصة في العالم العربي . فكل المصائب التي شهدناها في السنوات ال ٣٠-٤٠ الماضية سببها حاكم مستبد غير مسؤول . فالحاكم المستبد حتى لو كان يملك مال هارون سيختفي في النهاية . والمجتمع التطوعي والمبني على الحرية سوف يكون الوحدة الرئيسية في التحليل وليس الدولة .

لا توجد هناك ديمقراطية مطلقة لأن الشؤون البشرية لا تعرف المطلق . فهناك مطلق واحد فقط هو الله . إننا نتكلم عن عمليات لها بدايات وليس لها نهايات: عملية التحرير، عملية التربية، عملية نشر الديمقراطية الخ...إنها مثل تربية الطفل: فان ذلك يتطلب الكثير من التغذية، وليس هناك معادلة مطلقة، فكل طفل يُحکم بشكل مختلف حتى ولو كان لهم نفس الآباء . وعندما يحين الوقت الذي يتوقع فيه الوالدان ولادة الطفل الثاني يكونان قد جمعا خبرات من الأول . ليس هناك قواعد ثابتة مع أنه هناك اتجاه ومنطق وروح . المجتمع المدني يعلم التسامح وقبول التعددية، وبالعامل في مؤسسة غير حكومية ويتعلم المرء كل الأشياء المطلوبة لقيام الدولة: كيف نخطط، كيف نضع الميزانية، كيف ننفق الاموال، كيف نجتمع المصادر مع بعضها . وهكذا فالشخص الذي كان قد عمل في منظمة غير حكومية ثم انتخب للبرلمان سيكون عضواً أفضل من غيره لأن لديه خبرة وتجربة سابقة . فالمجتمع المدني هو البنية التحتية بهذا المعنى .

إننا نشهد في فلسطين ظهور دولة جديدة عليها أن تحدد علاقتها مع المجتمع المدني الخاص بها وهذا أمر معقد جداً . فلولا تكن هناك تقاليد للمجتمع المدني لما كان هناك تبليغ عن الفساد . إن المجتمع المدني يضع سقفاً يحدد كم من الفساد يمكن احتماله، وقد أظهر الفلسطينيون أن عندهم مستوى منخفض جداً لاحتمال الفساد . وبسبب تقاليد الفلسطينيين في المؤسسات غير الحكومية فإنهم الأفضل استعداداً بين

الدول العربية للديمقراطية . على كل حال فإن مشروع قانون المنظمات غير الحكومية الذي كانت تناقشه السلطة الوطنية الفلسطينية منقول عن قانون مصر لعام ١٩٦٤ والذي هو عبارة عن كارثة . فإذا ما أقر هذا القانون في فلسطين فإنه سيخترق المؤسسات الغير حكومية. إن كل ما يتطلبه الأمر هو قانون يخبر الحكومة أن هذه المؤسسة او تلك قد أسست. ويجب أن يكون على رأس جدول الأعمال حق وحرية تشكيل الجمعيات .

هناك دائماً إجراءات من جانب الدولة أن تحاول السيطرة على المؤسسات الغير حكومية وكنيجة لذلك تظهر مؤسسات حكومية إلى جانب غير الحكومية، ووكأنها امتداد للحكومة . وهذه تختلف عن الهيئات المنتخبة رسمياً والتي تقع ما بين المجتمع المدني والمجتمع السياسي أو الحكومة إنها تشبه الوسيط، فهي فوق مستوى المنظمات غير الحكومية ولها سلطة محلية.

إن المجتمع المدني هو شبكة من جميع المنظمات المختلفة التي أقيمت إختياراً وإرادة حرة. على كل حال فإنه من الممكن أن تكون منظمة غير حكومية قد بدأت على أساس تطوعي ثم تطورت إلى قيادة اوقراطية. وهذا نمط نموذجي في كثير من الدول التي تخوض فترة من التحرير الوطني والكفاح المسلح فإذا كان خلق المنظمات من أجل التحرير الوطني فإن القيادة ستبقى مهما طال الزمن لتحقيق ذلك التحرير . وحقبة أن كون الشيء جزءاً من المجتمع المدني لا يعني أنه كله جيد، وكون الشيء ليس جزءاً من المجتمع المدني لا يعني انه سيئ بالضرورة. فالعائلات والقبائل والحمايل والعشائر ليست جزءاً من المجتمع المدني فهي كلها غير إختيارية . فمثلاً لا يختار المرء العائلة التي يولد فيها .

إن التركيب المثالي يتكون من مجتمع مدني قوي ودولة قوية . و سويسرا مثال جيد على ذلك. فكثير من الناس بما فيهم السويسريين أنفسهم لا يعرفون اسم رئيس الجمهورية السويسري. وهذا يدل على أن المجتمع يعمل دون أن يفرض رجل دولة نفسه، أو أن الدولة تعمل من غير أن يدرك الناس ذلك، إلا إذا خالفوا شارة المرور على سبيل المثال .

إن لبنان والكويت مثالان جيدان عن المجتمع المدني زمن الأزمات . فخلال الحرب الأهلية في لبنان اختفت الدولة تقريباً، كما اختفت دولة الكويت سنة ١٩٩٠ في غضون ٦ ساعات . وفي كلا الحالتين

تولى المجتمع المدني القيادة والحفاظ على المجتمع . ففي الكويت قام مجلس التعاون الغذائي ، والذي بدأ غير ضار للعراقيين، بمهمة حكومة الظل وقام حتى بتنظيف الشوارع، وفي الصومال حدث العكس حيث لم يكن هناك مجتمع مدني يتولى زمام الأمور عندما اختفت الدولة . فحدثت مجاعة لأن المجتمع تحلل بسبب عدم وجود مؤسسات غير حكومية فعالة .

في العالم العربي يوعد الناس بالفردوس المفقود ويستمعون إلى أكثر من " مسيح كذاب " لقد حان الوقت أن تعلم وأن نستعمل التاريخ كمرجع . فالناس بحاجة إلى فسحة من الحرية يستطيعون أن يضعوا جدول أعمالهم . فيها وعلى المرء أن يحظر أولئك الذين يقولون " هذا برنامج وطني " . فإذا كان هنالك حرية واحتمال ومشاركة فسيكون عند الناس عبقرتهم الخاصة . ما كان أحد ليظن سنة ١٩٨٧ بالشعب الفلسطيني سيبلغ بعبقرته الشعبية حد الكمال الذي لم يصله أحد سواه (الاتقاضة) . ما كان أحد يتوقع نوع المقاومة الذي شهدناه في لبنان - لم تكن الدولة بل كان الشعب . إذا كان لدى الشعب حرية فسيكون عندهم المجال للتفكير وحل المشاكل .

وختاماً أرجو أن تمكن الدول العربية أن تمسك بالموجة الثالثة لانتشار الديمقراطية . فالوضع السائد في العالم العربي هو صرخة بعيدة عن الديمقراطية فمن بين الأربع وعشرين دولة ونصف الدولة، نصفها فيه تعددية . سنة ١٩٨٣ عندما أردنا أن نعقد مؤتمراً عن أزمة الديمقراطية في العالم العربي، لم تسمح لنا أي عاصمة عربية أن نعقد فيها فذهبنا في النهاية إلى قبرص . ومع ذلك فلن نجد عام ١٩٩٨، إن نصف الحكومات تتمتع بالتعددية، إذن، هناك سبب للتقاؤل .

نظام الحكم، المجتمع المدني وبناء

الدولة في فلسطين

د. سليم تمّاري

تعد قبل وكب الكثير عن قضية بناء الدولة في فلسطين، لكن معظمه قد طغى عليه الغموض بسبب استعمال الأكلشيديات أو الصيغ المبتذلة ومقارنته على أوضاع لا تنطبق هنا . فنحن في فلسطين نعاني المغالاة في " افتراض التميز " بما يتعلق بخبرتنا مع القوى الاستعمارية والتي يعرف الجميع أنها غير قابلة للمقارنة لأوضاع مشابهة في أي مكان آخر.

وطبيعي أن كل وضع معين هو وضع متميز بطريقته الخاصة، لكن على علماء الاجتماع أن يفحصوا كل وضع في بوثقة خاصة . والسؤال هو كيف تتفق خبرتنا مع التشكيلات الأخرى في خبرات ما بعد الاستعمار وما الذي يميز خبرة الاستعمار وما بعد الاستعمار العربية عن تلك في الهند والباكستان، على سبيل المثال.

هناك ادعاء بأن طرد الشعب الفلسطيني قد تم بطريقة فريدة من نوعها لا يمكن مقارنتها مع حالة جنوب إفريقيا والجزائر . على كل حال فإنه من الواجب أن نخص الأساليب في البلدان الأخرى وفهم ماذا يحدث هنا . ولكن، وبدلاً من ذلك فالتقاش يحنم التهجم العنيف على آراء الآخرين وملء بالخلافات . وتطرح دوما أسئلة عن السلطة الفلسطينية وعن وضعها، عن سيادتها وشرعيتها وهل عندنا دولة أم لا؟

ومركز الخلاف بين المدافعين عن أسلوب بناء الدولة من ناحية والمعارضين من ناحية أخرى يتمحور حول فكرة السيادة المقيدة والتي يقول عنها المدافعون أنها تخلق أرضية جغرافية يسمح للفلسطينيين أن يبتوا اقتصادهم ويجمعهم المقيدان حتى يتمكنوا من الانطلاق في عملية النضال من اجل السيادة في المفاوضات القادمة . ويقول النقاد بدورهم أننا بعنا أنفسنا بمن رخيص جدا وانتهى بنا المطاف إلى كيان غير قابل للحياة اقتصاديا ويعاني من حصار مادي تام ومن الأعباء السياسية والاقتصادية ما يعادل الاحتلال الذي وان كان

غير ظاهر بشكل مادي ملموس إلا انه ما زال حيا . وإضافة إلى ذلك فان السلطة الوطنية الفلسطينية، بقيامها بدور الشرطي قد اسلمت زمام الأمور من الإسرائيليين وجلبت معها خبرة نفسية سيئة . وفي حين أن هذا النوع من النقد شرعي، أود أن أتناول قضايا تشكيل الدولة والمتعلقة بالجمع المدني بوجه خاص والتي تختلف عن قضية السيادة وسمعة الدولة المشوهة معتمداً بذلك على أساس الافتراض أن الجهاز الحكومي موجود في فلسطين، ويتبع نسيباً باستقلال ذاتي عن تدخل إسرائيل والدول العربية الأخرى .

إن عملية تشكيل الدولة التي اعتمدها القيادة الفلسطينية أدت إلى تكوين طبقة حاكمة مسيطرة جديدة مكونة من قيادات كوادر منظمة التحرير الفلسطينية في المنفى ومن رجال الأعمال في المنفى والذين اصبحوا شركاء في القطاع العام ومن نخبة من المحليين ومن العناصر المختارة من الأحزاب المحلية ومن قيادات كل فصائل المقاومة . لقد خلقت السلطة الوطنية الفلسطينية جهازاً حكومياً، ومع انه ينقصه الوجه القانوني للسيادة إلا انه يملك الشكليات الرمزية والاعتراف الدولي الذي سيكون من الصعب التراجع عنه أو تقيضه إذا حاولت إسرائيل، على سبيل المثال، أن تلغي مراحل اتفاقية أوسلو التي منحت الفلسطينيين الحكم الذاتي . إن هذه افتراضات هامة ويمكن التساؤل حولها، لكنها تعتبر نقطة البداية هنا .

ومن المثير للاهتمام أن تحديات أحزاب المعارضة التقليدية-الجهة الشعبية والجهة الديمقراطية والحزب الشيوعي وغيرها-إنهذه القيادة المسيطرة الجديدة قد تم نزع قبيلتها بسهولة بواسطة مجموعة من الاختيارات والتوظيفات والاختيارات، والقمع البسيط، وعن طريق عزل هذه الفصائل لنفسها . فقد اختارت أن لا تشارك في عملية تشكيل الدولة . واحد الأمثلة على ذلك قوا الجهتين الديمقراطية والشعبية أن لا تشاركا في الانتخابات علما بأن بعض عناصر أحزاب المعارضة هذه أرادت أن تنضم إلى عملية تشكيل الحكومة . وفي النهاية قاطعوا قسماً من عملية تشكيل الحكومة لكنهم عادوا وانضموا إليه في مرحلة لاحقة . حركة حماس وحدها أثبتت أنها خصم منيع ولم ترسخ لأساليب الاختبار ولذلك فقد فرضت عليها استراتيجية محاولة الحوار تبعه قمع مباشر عندما لم يؤد الحوار إلى النتائج المنشودة .

هناك مجموعة مختلفة من التحديات الهامة والحاسمة في تشكيل طبيعة السلطة وهي:

١) إن قوت المعارضة في المجتمع - بعضها من المؤسسات وبعضها في مراحل التشكيل الأولى، وقد اتخذت شكل المنظمات الجماعية خلال الانتفاضة. وكثير منها أصبح مؤسسات غير حكومية واعتبرت، ويجوز انه مع بعض المبالغة، أنها أساس المجتمع المدني في مجتمع ينقصه جهاز الدولة، ومن ثم أصبحت بديلة لمؤسسات الدولة عندما تأسست السلطة.

٢) إن الصراع ما بين القطاع الخاص وشركات الاحتكار واتحاد المنتجين الذي يقوض حيوية وتنافس الأعمال المحلية . والنقطة هنا أن الطريقة التي أسست فيها الدولة شركات الاحتكار واتحاد المنتجين ففي الوقت الذي يظهرون فيه انهم شركاء للقطاع الخاص فإن ذلك القطاع هو في الواقع شركات احتكار . ومن الأمثلة على ذلك قطاع الإسمنت وقطاع البناء والمواصلات السلكية واللاسلكية ففي الوقت الذي توجد فيه شركات شبه شعبية فإنها في الواقع تعمل وكأنها مؤسسة خاصة . وحيث أنها لا تخضع لأي منافسة من القطاع الخاص فإنها تتحكم تماما في تحديد الأسعار وهي غير متجاوبة بتاتا مع ضغوطات الجمهور حتى تهاجمها الصحافة . ثم يترك الأمر للتوتر الأزلي بين المكب الحكومي المسؤول عن تلك المؤسسة الخاصة ورغبتها أن لا يشهر بها كمنظمة احتكارية . ولكن ذلك يبقى على المستوى الافتراضي للعملية . إن التوتر ما بين المعاول من قطاع العمل الخاص والقطاع العام الذي فيه الحكومة هي المساهم الأساسي هو صراع مؤسساتي هام في جسم السلطة الوطنية الفلسطينية.

٣) تحديد العلاقة ما بين الحزب والدولة كما ظهرت في محاولة حديثة لأحد نشطاء فتح بأن يصير على الحكم الذاتي للحزب في جهاز الدولة. إن المفروض في دولة فلسطين أن تكون دولة لكل الناس مبنية على تعددية دستورية فيها حرية التنافس لكل الأحزاب . وعلى كل حال و بسبب التجربة التاريخية لفلسطين وانسحاب العديد من فصائل المعارضة من دعم اوسلو، فلقد أصبحت دولة فتح . وأصبحت فتح فجأة حزب الدولة، واكتسبت التعيينات والتوظيف هذه الصبغة، وهذا خلق أزمة داخل الحزب ففي حين أنه يدعي أنه ثوري من ناحية فإنه يتحول بشكل مزائد إلى حزب دولة بيروقراطية من الناحية الأخرى . وهذه الظاهرة يمكن أن تشاهد في محلات أخرى: في مصر، في حزب البعث في سوريا وفي المكسيك . فعندما يصبح حزب الثورة هو حزب الدولة ويصبح خاضع لكل ضغوطات الفساد والمحسوبية فإن الشكل

الثوري يبدأ بالزوال . وهذا يؤدي إلى تنافس كبير بين عناصر الحزب التي تريد أن يبقى حزبا جماهيريا شعبيا وبين أولئك الذين يريدون الانتفاع من عملية تشكيل الدولة والمكاسب الناجمة عن ذلك . وهذا توتر أساسي في عملية تشكيل الدولة .

٤) الصراع بين الدولة والمجلس التشريعي: هناك دائما محاولة من قبل البرلمان أن يحاول فعلا أن يمارس استقلاله وجها لوجه على السلطة التنفيذية وأن يؤكد مقدرته على أن يفند قضايا السيطرة البيروقراطية، سواء أكان ذلك الفساد أو السلطة الزائدة أو المقدرة على التشريع، والتي هي غامضة جدا حسب شروط اتفاقية أوسلو .

هذه المجالات الأربعة تخلق توترا ما بين الدولة والمجتمع والتي - في حالة الفلسطينيين - سترى نتائجها في ما بعد . ولكن الشيء الواضح على كل حال أنها تمثل تحديات للتدخل الديموقراطي والمعارضة . لقد لفت انتباهي مؤخرا كتابين، كلاهما يلقي ضوءا على هذه القيادة المثيرة للاهتمام ويجدر ذكرهما هنا: أحدهما بقلم يزيد صايغ بعنوان " الكفاح المسلح والبحث عن الدولة " (١٩٩٧) والثاني بقلم جميل هلال بعنوان " الدولة المتقلبة " وسيصدر قريبا .

يقترح كتاب صايغ أن تأسس الميليشيات الفلسطينية خلال فترة ما بعد ١٩٦٧ وانطلاق الكفاح المسلح بعد حرب حزيران جاء في الوقت الذي فشل فيه ضرب توازن القوى بين إسرائيل والفلسطينيين أدى إلى نتيجة هامة وغير مقصودة . إنه من المهم أن نفهم الطريقة التي تؤدي فيها الأعمال إلى نتائج لا يدركها بالضرورة القائمون بالعمل . إن الكفاح المسلح على رأي الصايغ قد قوى هوية فلسطينية مترابطة مستقلة في الشتات وخلق الطراز الأول للدولة الفلسطينية في المنفى مبنية على اقتصاد تاج وتوزيع للسلطة عن طريق الحسوبيات . ومع أن الهدف الظاهر للكفاح المسلح وحركة المقاومة كان تحدي السلطات العسكرية الإسرائيلية، ومع انه فشل في ذلك وخاصة بعد حرب ١٩٧٣ عندما اثبت الحرب التقليدية أنها أكثر فعالية من النشاط الفدائي، إلا أنها على كل حال خلقت جسما متماسكا وحد الفلسطينيين في الشتات وأعطاهم هوية جديدة والوسيلة للرد على سوء معاملة الأنظمة العربية وخصوصا في لبنان وعلى مستوى اقل في الأردن وسوريا . وعلى رأي الصايغ فقد كان نظام توزيع السلطة والامتيازات الذي كان في يد القيادة

الفلسطينية كان ليخدم تأسيس الطراز الأولى للدولة الفلسطينية . لقد كان منظمة حكومية خارجية عن نطاق التشريع الوطني تواجدت في الأردن ولبنان ومن ثم في تونس وكان ضعفها الرئيسي أنها أسست ككيان خارج عن نطاق التشريع الوطني . ولما طرد الفلسطينيون من لبنان بعد الغزو الإسرائيلي سنة ١٩٨٢ فإنها فقدت قاعدتها الجغرافية وهذا ما سمح للمؤسسات وللبنية القانونية للمليشيات أن تلتطف من استبداد حكم القادة ونظام المحسوبيات وقد تم تحدي الاستبداد في الحركة التاريخية من دولة المليشيات إلى دولة إقليمية تخضعت عنها اتفاقية أوسلو

إن تحليل الصياح هو أسلوب مبكر ومثير للجدل . فهو يضع الأمور المعروفة في مقال ملفت للنظر وتكثر فيه الكلمات المركبة . إن الصيغة المميزة للسلطة الوطنية الفلسطينية يمكن أن تفهم فقط من خلال نظام المحسوبيات الذي أنشأه قادة المليشيات وخصوصا عرفات وقيادة فتح لتحقيق نظام سيطرة قانونية على مجتمعات اللاجئين المختلفة في لبنان والأردن وفي جميع أنحاء العالم العربي بعد ١٩٨٢ . وكانت المحسوبة هي الوسيلة الوحيدة إذ لم تكن هناك قاعدة إقليمية . لقد كان لها موقع جغرافي متقلل في الأردن وأكثر تقللا في لبنان ولكنه ضاع وضاع معه الأساس الاجتماعي وحوله إلى كيان خارج عن نطاق التشريع الوطني والذي هو منظمة التحرير الفلسطينية . وهكذا فإن التحرك نحو فلسطين لم يكن تحركا لبناء دولة من وجهة نظر الفلسطينيين في فلسطين ولكنه كان وضع هذا الجهاز الخارج عن نطاق التشريع الوطني بجانب تكوين اجتماعي قائم . وهذا ما يقع في قلب المعضلة الفلسطينية الحالية في تكوين الدولة وفي الديمقراطية وفي التوتر بين المجتمع المدني الذي تشهده فلسطين .

أما كتاب جميل هلال والذي ستنشره مؤسسة مواطن في رام الله في أكتوبر سنة ١٩٩٨ يخاطب طبيعة تشكيل الدولة المتزامن والذي ولد عن طريق مناورة تشكيل اجتماعي فعال وقائم، والذي هو المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وغزة ودججه مع كوادر منظمة التحرير الفلسطينية التي أعيد توطينها في فلسطين في الفترة بين ١٩٩٤ و١٩٩٦ . وقد شهدت المرحلة الأولى مسألة غياب القاعدة الاجتماعية الثابتة ونظام الاستبداد والمحسوبيات الذي عامل الميخيمات الفلسطينية والمليشيات وهي مجتمعات بديلة على أنها المجتمع الحقيقي . لقد تصرف المجتمع بدلا من التشكيل الاجتماعي الفلسطيني الأصلي ونجح لأنه عمل على أساس

من تجنيد وتعبئة واختيار كوادر للقيادة من الميليشيات ومن نقابات العمال ومن منظمة التحرير الفلسطينية. انه من المثير للاهتمام أن نحلل تشكيلات قيادة منظمة التحرير في المنفى ونرى كم منها جاء من المخيمات، وان نحص مميزات الخلفية الاجتماعية لكوادرها . ومن المحتمل جدا أن نجد أن المقاتلين جاءوا من المخيمات وان القيادات جاءت من أهل الفكر في المنفى . سأفترض هذا الافتراض البسيط جدا . وهذا أدى إلى قيام " سلطة استبدادية وديمقراطية فوضوية (اصطلاحات استعملها هلال) .

وفي المرحلة الثانية واجهت منظمة التحرير الفلسطينية مشكلة دمج جهاز الخارج في النسيج الاجتماعي لمجتمع ثابت نسبيا وفصائل شعبية ديناميكية خاضت عملية طويلة للمقاومة المدنية لقوات الاحتلال الإسرائيلي . وكانت النتيجة قيام كيان جديد يحمل كل تراث نظام المحسوبية الأصلي، ولكنه كان مهمكا في معركة دائمة ليوازن بين مصالح البيروقراطية، والميليشيات السابقة والمجتمع المدني المعقد الذي صادفه في فلسطين .

وهذا سؤال مثير للجدل جدا . أي نوع من الحكم هي السلطة الوطنية الفلسطينية ؟ إنا نعتقد خلافا لجميع الادعاءات أن عرفات استطاع أن يشكل تشكيلا مولدا تم فيه الموازنة بين كل من العائلات الرئيسية في الضفة الغربية والعائلات المقاتلة من فتح وأحزاب المعارضة والنخبة من المجتمع في غزة والضفة الغربية والعائدون . وقد فحصت جميعها لتعكس هذا التشكيل التوفيقي، وكذلك تركيز السلطة في البرلمان يعكس نظام ترشيح الخارج/الداخل، المدني/الرفي، الخليلي/الناבלسي، الخ... وسيقول الناس في نهاية المطاف أن التوازن هو ٥٠/٥٠ . فالعائدون يشكلون ٥ بالمائة من سكان فلسطين ولا يستطيع المرء أن يوازن ٥ بالمائة مع ٩٥ بالمائة . وهذه هي الطريقة المغلوطة في النظر إلى ذلك لأننا لا ننظر إلى ٩٥ بالمائة مقابل ٥ بالمائة- إنا نناقش القضية بلغة المفهومين المسيئين الناظرين باسم السلطة في الشتات، مع الناظرين باسم السلطة في الضفة الغربية وقطاع غزة . إن هؤلاء هم أهل الفكر وممثلي الأحزاب السياسية والطبقات الاجتماعية الراقية . فالخمس بالمائة من العائدين إذن هم ممثلون بواحد بالمائة وال ٩٥ بالمائة من المجتمع الفلسطيني الذي بقي هنا يمثل ب ٢,٥ بالمائة . فإذا نظرت إلى الأمر بهذه الطريقة فإنك ترى خلق النخبة

وهو الشيء الذي لا يراه المواطن العادي، صراع هام ضد شركات الاحتكار ومن اجل حرية الوصول والمحاسبية.

واحدى طرق النظر إلى التزامن هي على انه اندماج التشكيلات الاجتماعية من خلفيات متنوعة. إن ذلك متواجد طوال الوقت، ومن أحد أهم مظاهره هو الدين. يوجد في فلسطين دين رسمي وأيضاً يوجد دين غير رسمي آمن به الناس طوال مئات السنين، وهو يتركز حول المعابد وعبادة القديسين، بالرغم من النظرة السلبية التي ينظر بها إليه الدين الرسمي. وهناك أيضاً الإيمان بالمجهول والسحر. فالناس يذهبون إلى (القطرواني) سعياً وراء الصحة الجيدة أو من اجل الأطفال أو أي شيء آخر. وهذه عبادة شعبية وليست بالتحديد مسيحية أو إسلامية أو يهودية-إنها تنتمي إلى كل الديانات وتدور حول الثقافة الشعبية. وهذا يخلق ديانة مترامنة لها أيضاً مزايا اجتماعية خارجة عن نطاق الدين.

ومن كتاب الصايغ نرى أن هناك ثقافة سياسية مترامنة تنجم عن فرض دولة المليشيات في غزة ورام الله. وهو يناقش أن الدولة الفلسطينية يمكن فهمها فقط بفحص تاريخ تطور الحكم الفلسطيني في لبنان، أي صراع القيادات على السلطة داخل المليشيات وهي في حالة حرب عصابات. والمعضلة هي أن هذا الحكم قد جرد تماماً من اصله التاريخي وادخل إلى دولة ذات تشكيل ثابت، والتي هي فلسطين. لقد جلبوا جهاز دولة، بني للمليشيات هاربة في ظروف عدائية، إلى وضع أكثر ديناميكية وأكثر ديمقراطية وأكثر دعماً. وما لم يتنازل الواحد إلى الآخر فإن ذلك لن ينجح. وهذه السلطة المترامنة فيها كل توترات الجهاز البيروقراطي الذي كان قد تشكل في مكان آخر ويجري الآن فرضه على وضع مختلف. هذه هي دولة فلسطين المترامنة.

إن ما نعيشه الآن هو ليس حكماً ذاتياً كاملاً ولا احتلالاً كاملاً، ومع ذلك فعلينا أن نعطينه وصفاً إيجابياً، وهذا ما أحاول فعله. إن مشكلة الدولة في حد ذاتها ليست ضعفاً فطرياً، إن ما يجعلها ضعيفة أو أن يجعلنا نظن أنها ضعيفة هي السيادة المقيدة. إن السيادة المقيدة فكرة هامة في التحليل الدستوري لأن معظم الدول، من حيث التعريف، مقيدة في سيادتها وذلك بسبب طبيعة النظام العالمي. حتى الولايات المتحدة فإنها مقيدة من قبل مؤسسة للقضاء الأمريكية أو الأمم المتحدة على سبيل المثال.

فالولايات المتحدة عاقلة في صراع حول تبعيتها للأسم المتحدة وبين رفضها الاتصباغ لقراراتها. وهناك فرق على أية حال في أن تكون مقيدة في سيادتها بفعل كونها جزءاً من النظام العالمي، الذي هو الحال في كل دول العالم، وبين أن تكون مقيدة لأن إسرائيل لا تسمح لنا بإدخال اللاجئين والبضائع الخ. والذي هو تشييد ذو طبيعة استعمارية. وهذه هي المشكلة.

في مفهوم الكثير من الناس أن منظمة التحرير والسلطة الوطنية هما نفس الشيء. ومن ناحية أخرى فإنه من الضروري لقيادة منظمة التحرير أن تجعل فرقاً بين المنظمة التي هي مسؤولة عن الوضع وعن مستقبل الفلسطينيين في الوضع النهائي للمفاوضات، والسلطة الوطنية التي هي دولة غزة والضفة الغربية. وهذا هو جزء من التوتر السائد ما بين فاروق القدومي وباسر عرفات. فالقدومي يعتبر نفسه أنه هو منظمة التحرير، ويرى أن اتفاقية أوسلو قد وضعت عرفات والقيادة الفلسطينية في موقف حرج لأنهم أعطوا الكثير من التنازلات تمس جوهر القضية الفلسطينية. لكن لا يستطيع أحد القول أن منظمة التحرير لم تلتطخ. فلقد أصيبت بصدمة كبيرة واهتزت وضعفت باتفاقية أوسلو لأن الناس في الواقع يختلطون ما بين السلطة الوطنية والمنظمة. فهم يتكلمون عن عرفات على أنه رئيس كل شيء. واستنتاجي هو كما يلي: أنه من الضروري أن نبقي على هذا الفصل لأن الصراع من أجل المستقبل سيكون طويلاً وبعيد المدى. أنه من الضروري، على سبيل المثال، أن نبقي قضية اللاجئين حية ومنفصلة عن مفاوضات الضفة الغربية.

إن العلاقة الحالية ما بين السلطة الوطنية والمنظمات غير الحكومية هي علاقة جدلية جداً. واحد مصادر الخلاف الكبرى بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية هي أن هذه المنظمات تشعر أنها كانت لبنات البناء في تقديم الخدمات في فترة ما قبل أوسلو. وبعد أوسلو فإن وضعها السياسي ودورها كمزود بالخدمات تحول تماماً من قبل القطاع العام. وفيما تحول الكثير من الأموال التي كانت تأتي لهذه المنظمات إلى السلطة الوطنية أو صار من اللازم أن يشاركهم فيها القطاع العام وتوزيع غير مناسب على الإطلاق. وأصبحت المنظمات التي لم تعد تتلقى الدعم تشعر بأنها مهملة، ولكن ومن ناحية أخرى فالمنظمات غير الحكومية لا تستطيع الاستمرار في تقديم نفس الخدمات لأنه يوجد الآن قطاع عام ضخم يقوم بذلك. إضافة إلى ذلك، فقد خلق نوع من العداء سنة ١٩٩٤ ما بين محاولات الحكومة أن تنظم المنظمات غير الحكومية

وبين رؤية المنظمات نفسها أنها شريكة على الأقل. وفجأة وجد أحد الشركاء أن الشريك الآخر ليس شريكاً، لكنه يحاول أن يملّي عليه ماذا يعمل وأين يذهب. ولسوء الحظ، فإن وزارة الداخلية اتخذت خطوة خاطئة عندما وضعت مشروع قانون للمنظمات غير الحكومية مبني على القانون المصري الذي هو من أسوأ نماذج إدارة المنظمات غير الحكومية في العالم. فهو فاشستي جداً ويتعامل بشكل أساسي مع هذه المنظمات عبر أجهزة المخابرات التي تعتبرها عملاء لقوى أجنبية. إن المنظمات غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني تملك من القوة ما يكفي لمقاومة مثل هذا الفرض، وقد هزم في صيفته الأولية على أية حال. والآن، ومع التمرين، فهناك العديد من الأمثلة على تطور علاقات عمل إيجابية ما بين القطاعات العاملة في المجال العام والوزارات ذات العلاقة والتي لا تستطيع أن تقدم خدمات مساوية. فمثلاً هناك علاقات جيدة نوعاً بين وزارة الصحة والمنظمات العاملة في قطاع الصحة. فالحكومة لا تستطيع صرف الرواتب للعاملين الأساسيين في الصحة، فمالت المنظمات غير الحكومية هذا الفراغ وأدى ذلك إلى علاقة عمل جيدة مكّلت بعضها.

على كل حال فهناك جانب آخر للمسألة الذي هو رؤية (الكمّكة) أي الملائمة. وفي نهاية المطاف، وحيث أن الأموال والسلطة هما أصل كل الخلافات، فالعداء سيستمر. لكن النقاش لم يعد أيديولوجياً (مثلاً اليسار ضد اليمين، فتح ضد اليسار، الإسلاميون ضد الحكومة) كما كان الحال في السابق الآن. هناك رؤية تنافسية الآن للنمو والتطور. فاليسار كقوة أيديولوجية في المجتمع قد هزم لأسباب عدة واليوم هو مجرد ذكرى. إنه من المدهش كيف أن مجموعة كانت مهمة جداً في محاربة الاحتلال وتعبئة الناس واقتراح بدائل لمصادر السلطة تخفي تماماً في غضون ثلاث سنوات. إن أحد المكونات الأساسية مفقود، والذي هو البرنامج الاجتماعي في النقاش حول المجتمع المدني والتشريع والصراع المتعلق بدور الحكومة في القطاع العام.

ومع ذلك فكثير من المؤسسات غير الحكومية التي شكلتها أحزاب اليسار قد بقيت حتى بعد أن اختفت هذه الأحزاب أو اختبأت. فالمؤسسات غير الحكومية تحافظ على روابط تاريخية مع هذه الأحزاب ولكن ليس روابط عضوية ولا تشاركها الأيديولوجيات والبرامج الاجتماعية. وإجمالاً فإن هذه

المؤسسات غير الحكومية قد طورت أيدولوجيات واقعية ومنفعية، وهي نوع من الليبرالية الحديثة والذي له علاقة بسيطة جدا مع البرنامج الاجتماعي للاشتراكية أو الماركسية الخ ...

إن القدس حالة خاصة ومثيرة للاهتمام لأنه يوجد مجال أوسع للمناورة للمجتمع المدني وهذا سين نوعا ما لأن القوى الفلسطينية لا تستطيع أن تتحدى استبداد الحكم الإسرائيلي بطريقة ناجعة لأنها قد سلبت إرادة المبادرة . وهي إيجابية من ناحية أخرى لأنه يوجد فراغ تركه وجود القوات الإسرائيلية الرسمية من ناحية والتشكيل الاجتماعي الفلسطيني من ناحية أخرى ولدية الحرية أن ينظم المسابقات وما شابه . والنقطة المهمة بالطبع هي أن كل البرامج المتعلقة بالقدس على مستوى المجتمع المدني هي شعارات وتبجح بالشجاعة إذ أن هناك غياب لبرنامج حقيقي . والموجود هو محاولات فردية لمجموعات تقدم المبادرة على شكل قطرات في قطاع البناء، في منطقة حيث يواجه القطاع الخاص خطر المحاصرة من قبل الإسرائيليين . ويقول البعض أن هذه الجهود غير كافية وجاءت متأخرة جدا .

إن القدس عاجزة تماما وليس هذا بسبب الإسرائيليين فقط . فهناك شيء حول القدس يختلف عن المجتمع الفلسطيني فمجتمع القدس قد تفسخ وأصبح حي أقلية وليس له سمة وطنية، والفكرة الوطنية الوحيدة المسيطرة على الناس بخصوص القدس هي الدين . ليس هناك شعور بالمجتمع الوطني . فالناس ينتمون إلى شوارعهم وعائلاتهم وليس إلى شبكة أوسع . ولم تكن قط مدينة كسائر المدن لم يكن لها قط نظام عصبي مركزي . وحتى لو كان لها ذلك فقد قوضته تماما حرب ١٩٤٨ . وقسم من المشكلة انه ليس هناك استمرار للسكان الأصليين . ليس هناك نسيج اجتماعي .

* * * * *

الحكومة والمجتمع المدني

علاقات وأدوار: رؤية من المجتمع المدني

د . مهدي عبد الهادي

لقد كانت التعددية أحد مظاهر الحياة الاجتماعية الفلسطينية لحوالي ثلاثة عقود، وخلال هذه الفترة أدى غياب الحكومة الوطنية التي تقدم الخدمات لشعبها وأيضاً تدافع عن حقوقه ضد سياسات المحتل الإسرائيلي إلى تأسيس المئات من المؤسسات غير الحكومية والتي تشكل الكثير منها عبر الفصائل السياسية . واحد أسباب ذلك أن الأحزاب تمثل الإطار السياسي وأيضاً تملك الأجندة والنفوذ في المجتمع بدءاً في توفير الحد الأدنى من الخدمات . وقد كانت هذه المؤسسات نشيطة في عدة مجالات كالتقانات العمالية اتحادات الطلاب والجمعيات الخيرية والمؤسسات المهنية والصحية والمنظمات النسائية ومراكز الأبحاث الخ ... وهذا الأمر شكل درجة عالية لامتزاج وتفعيل وتعبئة الطبقات الاجتماعية والسياسية وبالتالي وضع حجر الأساس للمجتمع المدني الفلسطيني . ومن بين المنظمات غير الحكومية ولدت فكرة اللجان الفنية التي تشكلت في أوائل التسعينات ممثلة لكل الأحزاب والتيارات السياسية وأيضاً جمعت الخبراء والمهنيين وخلقت قاعدة لصياغة المواقف الفلسطينية وبيان الرؤية الحالية والمستقبلية ودراسة التحديات في الكثير من القضايا مثل الإسكان والأرض والمياه والزراعة والتربية والصحة الخ ... وفي مرحلة لاحقة كان من واجبات هذه اللجان المتخصصة أن تساعد الفريق الفلسطيني المفاوض خلال مؤتمر مدريد للسلام على تقديم الورقة الفلسطينية والرد على الطرف الآخر .

وبعد إعلان المبادئ وما تلاه من اتفاقيات وقعتها منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، دخلت الحركة الوطنية الفلسطينية في مرحلة جديدة، وأصبح من واجب المؤسسات الأهلية وغير الأهلية (شبه الرسمية) تقديم واجبات الدولة علماً بأن الوضع السياسي لم يمكن الفلسطينيين من تشكيل كيان الدولة الرسمي .

ومع تأسيس مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وجدت المؤسسات الأهلية وكثير من الجمعيات الفلسطينية نفسها على مفترق طرق وأمام عدة خيارات :

أ- أن تذوب في بنية السلطة لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

• لقد أوجدت ودعمت ومولت منظمة التحرير الفلسطينية عددا كبيرا منها، وقد عمل العديد من قادة هذه الجمعيات في برنامج المنظمة والسلطة الوطنية فيما بعد كنتيجة طبيعية لتطور الأحداث السياسية وأيضا لأنهم رغبوا بل أرادوا تأكيد مواقعهم وأدوارهم داخل البنية الحاكمة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية الحديثة التأسيس .

• ضعف البعض منهم، وافتقاره للقدرة على المنافسة أو الإبداع لأن يتطور ويحافظ على موقعه ودوره وأيضا برامجه في أجواء المناخ السياسي والاجتماعي الجديد فأثر الانضمام للسلطة خوفا من أن يذوب ويختفي أو يصبح على الهامش الاجتماعي والسياسي أو بسبب قلة البدائل الأخرى .

• تولى مؤسسات السلطة الفلسطينية الكثير من احتياجات المجتمع الخدمانية مثل الإسكان والترية والصحة وبالتالي تراجع دور المؤسسات الأهلية في هذه المجالات أو أصبحت تواجه منافسة قوية .

ب- خيار آخر وهو المحافظة على استمرار استقلال المؤسسات الأهلية ومتابعة العمل خارج نطاق الحكومة وهذه الفئة تضم بشكل رئيسي المؤسسات غير الحكومية من فصائل وأحزاب المعارضة ومن أولئك غير المرتبطين ببرامج وبنشاطات السلطة الوطنية مثل المفكرين والأكاديميين والعاملين في معاهد الأبحاث والمنظمات النسائية وحقوق الإنسان . وهؤلاء مجموعتين :

• المؤسسات غير الحكومية والتي يوجد معظمها في قطاع غزة والتي تميل إلى تلبية وتنفيذ أوامر وزارة الداخلية أو العدل في السلطة الوطنية التي تنظم تسجيل عمل وتمويل المؤسسات غير الحكومية .

• المؤسسات التي ترفض أن تقيد بهذه التعليمات (الجديدة) وتطالب بوضع تشريع قانوني ينظم علاقاتها ودورها في المجتمع .

وتواجه المنظمات الأهلية تغيير آخر ذو طبيعة مادية، فقبل تشكيل السلطة الوطنية كانت هذه

المؤسسات هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تقديم الخدمات ورسم خطط وبرامج التطور وحتى تتمكن

من القيام بمسئولياتها الضخمة فقد حصلت على ملايين الدولارات على شكل مساعدات مادية وفنية من جهات دولية وإقليمية وفلسطينية، وبعد اتفاقيات أوسلو، قرر واعتمد المانحون سياسة جديدة، فقد حول كثير من المانحين معظم التبرعات التي كانت تذهب عادة إلى المؤسسات غير الحكومية لصالح السلطة الوطنية لتمكها من بناء إدارتها وبنيتها التحتية. وهذا التحول في التمويل كان له تأثير سلبي على الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية " العلمانية " في حين استطاعت حركة حماس والتجمعات الإسلامية الأخرى أن تحافظ على ارتباطاتها الاجتماعية والمالية وبالتالي استمرار دورها . ولذلك فقد ضعفت القوى الأخرى (العلمانية) والتي كان من الممكن أن تحافظ على قفها داخل المجتمع المدني

وهناك مسألة أخرى بسبب أن السلطة الوطنية سلطة منتخبة، فإنها تعتبر نفسها السلطة الشرعية الوحيدة صاحبة القرار في رسم أولويات المشاريع الوطنية والخدمات وأهدافها، وتصر بالتالي على أن يمر كل التمويل عبر أجهزتها الرسمية وبعدئذ تقرر منح المؤيدين لها وحرمان المعارضين الأموال لبرامج المؤسسات غير الحكومية . ولتأمين آلية التمويل للمنظمات المستقلة غير الحكومية وللخروج من هذا الحرج فقد اقترح البنك الدولي فكرة إنشاء صندوق ائتمان للمؤسسات غير الحكومية، تديره الآن مؤسسة التعاون الفلسطينية بالتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني ومشاركة وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية . وهناك قضية القانون الذي ينظم تسجيل وعمل المنظمات غير الحكومية . ففي الوقت الذي لا يزال توجد فيه قوانين عثمانية وبريطانية وأردنية ومصرية وإسرائيلية تطبق في المناطق الفلسطينية، فإن السلطة التنفيذية في السلطة الوطنية لم توافق بعد على اعتماد وإقرار القانون الأساسي لنظام الحكم الحالي وتؤخر الموافقة على معظم مشاريع القوانين الأخرى والتي يقرها المجلس التشريعي بما في ذلك قانون الجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة إلى فترة طويلة . ولكن تم إنجاز ذلك مؤخرا، وفي الوقت ذاته فإن السلطة الفلسطينية تطالب المؤسسات غير الحكومية أن تقوم بإعادة التسجيل لدى عدة دوائر، منها إعلامية أو داخلية أو عدلية أو شؤون إجتماعية. أما المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية فهي مرغمة على التقيد بأنظمة السلطات الإسرائيلية وهي مسجلة حسب قانون الجمعيات العثماني أو كشركات خاصة أو حسب ما تنص عليه القوانين الإسرائيلية التي تضعها وزارة الداخلية الإسرائيلية، ولكن هذه المؤسسات

حريصة على اتمامها الوطني ولا تريد أن تكون خارج " البيت الفلسطيني " وتحرص على عضويتها ودورها من خلال شبكة أو تجمع المنظمات الأهلية في الضفة والقطاع.

وفي الوقت الذي تعمل فيه السلطة الوطنية الفلسطينية على تنظيم عمل المنظمات غير الحكومية فيها فهناك قلق بالغ بين هذه الجمعيات ومجتمع المتبرعين الدوليين فيما يتعلق في آلية الدعم والتمويل والمحاسبة والمكاشفة والشفافية وأيضاً تقاسم المسؤوليات في تقديم الخدمات للمجتمع وحسب أية اوليات، ناهيك عن دور وسياسات الهيئات الممولة للبرامج والمشاريع!

إن الأطر القانونية والضابطة التي تعمل وفقها المؤسسات غير الحكومية هي المؤشر على تقارب الحكومة من المجتمع من ناحية عامة (مثل حرية التعبير والاجتماعات وحقوق الإنسان) .

وبمقابل هذه الخلفية فقد ازدادت المحاولات لتنظيم الجهود داخل مجتمع المنظمات غير الحكومية في السنوات الأخيرة . ومع أن لهذه الشبكة مسؤولية محدودة . والأسباب الرئيسية لهذه الجهود لبناء الائتلاف هي رغبة المؤسسات غير الحكومية أن يكمل بعضها عمل بعض وان يصبح لها صوت أقوى عن طريق تمثيلها كمجموعة، وأن تقوي شرعيتها وان تكسب اعترافاً أكبر بنشاطات المنظمات الأهلية وان تبني جسوراً وتبادل الخبرات وتوسع اتصالاتها .

ومن الناحية التقليدية فإن معظم المنظمات غير الحكومية كانت عضواً في اتحاد الجمعيات الخيرية الفلسطينية أو جزءاً من النقابات المهنية . واليوم فإن أكثر الهيئات نشاطاً هي شبكة المنظمات الفلسطينية غير الحكومية والتي تضم حوالي سبعين مؤسسة . وهناك نزعة لدى هذه المؤسسات أن تتشكل عدة شبكات لتجمع بين المنظمات التي لها أهداف وبرامج في حقول وميادين واحدة، ومن الأمثلة على ذلك شبكة التربية في رام الله والاتحادات النسائية ورابطة مؤسسات السياسة الفلسطينية ومراكز الأبحاث ومشروع رابطة مؤسسات حقوق الإنسان . وكل هذه المنظمات غير الحكومية تؤمن أن بناء مجتمع مدني وديمقراطي توفر فيه الحرية والمساواة ضمن دولة القانون هو أحد أهم الشروط اللازمة لتثبيت الاستقرار والشرعية السياسية والنمو الاقتصادي والتطور البعيد المدى في فلسطين .

وتتفق معظم المنظمات الأهلية على أن الرؤية الوطنية هي بناء دولة فلسطينية ديمقراطية، أما

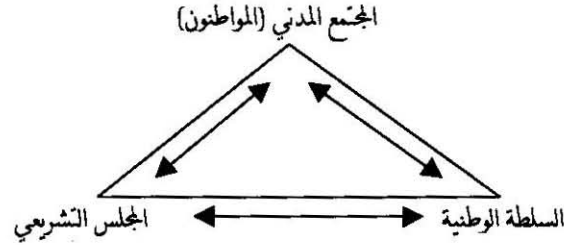
عن المهام لذلك والتي ترى أنه يجب أن يكون لها دور فيها فهي :

- مواصلة مهامها وبرامجها في تثبيت الهوية الوطنية وتوظيف إمكاناتها وعلاقاتها لهذه الغاية .
- تطوير المجتمع المدني وتلبية احتياجات المواطنين ومساعدة السلطة في تقديم الخدمات للمجتمع .
- تحقيق الديمقراطية والمساواة والعدالة الاجتماعية في دولة سيادة القانون .

ويجب النظر إلى جميع هذه الجهود ضمن مفهوم العلاقة الثلاثية الأبعاد بين المواطنين ممثلين بمنظمات

مجتمعهم المدني والسلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسساتها، والمجلس التشريعي بسلطته على وضع مشاريع

القوانين والأنظمة .



إن المجلس التشريعي هو الهيئة المنتخبة من المواطنين ومن المفروض أن يعكس طموحاتهم بما

يتعلق بالديمقراطية وقيمها وحكم القانون . وفي الوقت ذاته فإن المجلس التشريعي وجد ليعمل كمراقب لأداء

السلطة الوطنية . ومع أن سلطة وفعالية المجلس التشريعي لا تزال محدودة فإن أعضائه يملكون وسيلة طرح

اقتراح حجب الثقة عن الحكومة والذي قد هددوا باستخدامه في عدة مناسبات ولكن آرائهم كان محبباً

لكثير من الآمال .

إن المواطنين هم جمهور الناخبين للمجلس التشريعي وهذا ما يجعله مسؤولاً أمامهم ومسؤولاً عن

مصالحهم ومطالبهم . وأعضاء المجلس التشريعي هم اول واهم من يتوجه إليه المواطنون بطلباتهم للمساعدة

في الدفاع عن قضاياهم . والمواطنون هم المصدر الذي سيخرج منه المرشحون والناخبون وأعضاء الأحزاب

والفصائل للانتخابات القادمة . إنهم تعلمون الدرس من الخبرة الحالية . وما يحققونه الآن سيكون بالغ

الأهمية في الانتخابات والدورة التشريعية القادمة . وعلى السلطة الوطنية الفلسطينية أن تعترف بشرعية التقيؤ للمجلس التشريعي كمندوبين اتخبهم الشعب . وهذا الاعتراف بمجد احترام وتقدير وتطبيق القوانين والقرارات التي يقرها المجلس التشريعي . وعلى السلطة الوطنية بصفتها السلطة الحاكمة أن تطبق حكم القانون بالمساواة على جميع المواطنين بغض النظر عن خلفياتهم وان تخلق جوا من العدل والديمقراطية والحرة التي يتوق إليها الناس . إن على المجتمع المدني أن يكمل ويدعم نشاطات السلطة الوطنية في بناء الدولة في الوقت الذي يتمتع فيه بالحرة والحق في أن يدي الاقتراحات وان يعبر عن أفكار مغايرة وان ينتقد بروح الديمقراطية والتعددية التي سادت المجتمعات الفلسطينية لعقود طويلة .

إن العلاقات المترابطة المذكورة تجري مراقبتها من الداخل ومن الخارج . فمن الداخل فإن المجتمع المدني نفسه كما يعبر عنه الرأي العام وتقارير الإعلام الذي يقوم بدور الرقيب . ومثال جيد على هذا النوع من الرقابة هو احتجاج الجمهور العنيف عقب التقرير عن الفساد داخل السلطة الوطنية . ومن الخارج فالدول المانحة وهيئات التمويل الأجنبي تراقب عن كثب الذين ترسل لهم الأموال سواء كانوا منظمات أهلية أو حكومية فيما يتعلق بمقدرتهم على تنفيذ المشاريع والشفافية والمسؤولية والتجاعة في الأداء .

إن على الدول المانحة وهي تساعد في بناء الدولة وفي الجهود التطويرية للفلسطينيين عموما أن تطبق معايير معينة فيما يتعلق بتعرف المشاريع والأولويات والذي يجب أن تبنى بموجبه العلاقة بينهم وبين نظرائهم الفلسطينيين (المؤسسات غير الحكومية والهيئات الحكومية) ومع ذلك فالخطر يكمن في أن توجه نشاطات هذه المؤسسات غير الحكومية نحو مصالح وبرامج المانحين بدلا من التركيز على أولويات التطور المحلي . إن الاعتماد على المانحين يمكن أن يؤدي إلى أن تعيد المؤسسات غير الحكومية النظر في أولويات برامجها أي أنها في سبيل الحصول على أموال لإدارة المشاريع فقد تميل إلى إعادة صياغة أهدافها الثابتة وان تبنى طرق تطوير يملها عليها نظام مساعدة المانح .

إنه من الممكن أن يكون لدى المؤسسات غير الحكومية أموالا اقل من السابق لكن إرادتها قوية وهي مصرة على تحقيق أهدافها وتحتاج أن تطور رؤية بعيدة المدى وان تعيد بناء نفسها لمواجهة تحديات العصر الجديد فخلال السنوات القادمة وكجزء من جهود الشعب الفلسطيني لبناء الدولة الوطنية فلإن

أولوياتهم ستكون في تطبيق حكم القانون وان يحددوا قطاع الخدمات والبنية التحتية والتركيز على المجالات التي لها الأولوية والتي أهملها إلى حين توجيه وعمل الهيئات المانحة لغاية الآن وخاصة في القدس . إن مسؤولية التعامل مع القضايا المجتمعية الحالية والمستقبلية البالغة الأهمية لا يمكن أن تنحصر في السلطة الوطنية وحدها ولكن يجب أن يشارك بها كل المواطنين الذين يحرصون على المستقبل الوطني ومؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني .

* * * * *

الجزء الثاني

تحليل السياسات:

مجالته، نظرياته،

وظائفه ومبادئه

نظريات ومجالات تحليل السياسات

بروفيسور باري روبين¹

القسم الأول: أهدافه ووظائفه

إن المهنة الجديدة في تحليل السياسات تطورت لأن المجتمعات تقدمت وأصبحت أكثر تعقيداً نتيجة لتزايد الشعور، إلى حد ما، بالحرية في التعبير عن الذات. إن محلل السياسات هو الشخص الذي يقف بين الحكومة والرأي العام من جهة وكافة المؤسسات المستقلة في المجتمع من جهة أخرى. فبغض النظر عن مدى حجم وتعميد الحكومة إلا أنها تحتاج إلى أناس من الخارج يقومون بمراقبة نشاطاتها وملاحظتها وتقييمها. وليس من الضروري أن تقبل الحكومة هذا الأمر، إلا أنها تجده أمراً مفيداً جداً.

ما هو الدور الذي يلعبه محلل السياسات فيما يتعلق في الحكومة ؟؟

يوجد هناك وظيفتين. الوظيفة الأولى هي النظر في القضايا بشكل عميق في ضوء إطار زمني محدد. وهذا الأمر لا تقدر الحكومات أن تقوم به لأنها مقيدة بسياسات وقوانين وآلية إدارة دفعة الحكم يوم بعد يوم. أما الوظيفة الثانية يمكن الإشارة إليها تحت مصطلح الفريق (ب)، وحسب المفهوم النظري للمجموعة فإن الجدل يدور على أن الناس الذين يلتقون كل يوم في نفس المجموعة يميلون إلى رؤية الأشياء من نفس المنظار، فهم يدخلون في صندوق ولا يمكنهم رؤية الأشياء من الخارج، لذلك يقوم محلل السياسة بوظيفة الفريق (ب) وذلك من خلال تقديم الرأي البديل والعرض البديل للمشاكل والتقييم الخارجي لأداء الحكومة كما يمكنه إعطاء حلول بديلة.

¹ البروفيسور باري روبين عالم وباحث مقيم في مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة بار ايلان، رمات غان (إسرائيل)، ومؤلف لعدة كتب، ويعمل كمحلل للسياسات منذ عشرين عاماً ولغاية الآن.

كيف يتم إظهار هذه الوظيفة ؟

يعمل محللو السياسات لدى الحكومات بالاستناد على عقود عمل في معظم الأحيان بالإضافة إلى أن في مقدورهم العمل بشكل مستقل. ويوجد هناك عدة طرق يمكن من خلالها إيصال أفكار محللو السياسات للحكومة. مثل الالتقاء للتحدث مع المسؤولين، الاستماع إلى مشاكلهم ومحاولة تقييم أعمالهم. ويوجد هناك وظيفة مهمة أخرى لتحليل السياسات موجهة نحو الرأي العام. أي أن خبير تحليل السياسات يساعد في إطلاع الشعب على ما يدور ويقدم له تحليلاً مستقلاً ويعتبر هذا الأمر في غاية الأهمية لمساعدة المواطنين في تشكيل آرائهم واتخاذ قراراتهم وكذلك تزويدهم بالبدائل.

وتعتبر وسائل الإعلام من أهم حلقات الوصل في هذا الخصوص، لذا كانت العلاقة بين خبراء تحليل السياسات ووسائل الإعلام في غاية الأهمية. فمحللي السياسات يتعاونون مع وسائل الإعلام من خلال التحدث مع الصحفيين وإجراء المقابلات معهم وكتابة المقالات في الصحف... الخ.

ونتيجة لأهمية هذه العلاقة يجب أن تطور المهارات في كيفية إجراء المقابلة، والتعبير عن الرأي والتحدث بوضوح تام، كما يجب على المرء أن يتقن طريقة عمل الصحفيين ووظيفة وسائل الإعلام.

وأخيراً يوجد هناك تفاعلات مباشرة مع الجمهور من خلال الاجتماعات العامة والمحادثات... الخ كما يوجد هناك جانب آخر وهو الجامعات التي توجه إلينا النقد في بعض الأحيان، ويستند انتقادهم على حقيقة أننا نتعامل مع قضايا حالية ولكن حسب رأيهم لا يوجد لدينا الخبرة في الوصول إلى المرجع والأرشفة ولا الوقت الكافي في التفكير في هذه القضايا لذا يعتبرون ما فعله على أنه أمراً غير أكاديمي وردنا عليهم أننا نستخدم وسائل البحث العلمي وإن نتائجها جيدة. كما أننا نقوم بوظيفة هامة وحيوية بنفس الوقت.

إن الجوانب النفسية والشخصية لتحليل السياسات تعتبر ذات أهمية ومثيرة للإهتمام، إلا أنها غالباً ما تهمل ويمكن اعتبار ما يفعله المرء على أنه تمرين ذهني أي أن يحاول المرء بشكل مستمر العمل نحو تحقيق الموضوعية التامة. إن أحد الأمور التي يجب علينا فعلها هو الفصل بين أنفسنا وآراءنا لكي نفهم

الأمر على حقيقتها كما يجب علينا أن نحصر على الموضوعية والدقة قدر الإمكان. لذا يجب علينا الفصل بين آراءنا واتجاهاتها من جهة والحقائق الموضوعية من جهة أخرى. وتنطبق الخطوة الثانية على الواقع الذي يمكن فهمه من خلال مفاهيم النظرية، الأفكار والفرضيات لكي نكون قادرين على إصدار تعميمات. وفي نفس المدى الذي يجب أن يكون فيه المرء موضوعياً في محاولة لفهم الأشياء يجب على المرء أن يكون موضوعياً في تقييم مفاهيمه الخاصة. ويحدث مراراً أن أناساً لديهم نظرية يرغبون في تطبيقها على كل موقف؛ حتى إذا لم قابلة للتطبيق. يجب أن نكون لبناء في تفكيرك ولديك الاستعداد الدائم لتغيير وجهة نظرك نتيجة لما تكتسبه من معارف جديدة وتغييرات جديدة نظراً على الموقف. كما يجب أن تكون قادراً على قول ما تفكر به بغض النظر فيما إذا كان هذا الأمر مرغوب فيه أم لا وأنه يتماشى أو لا يتماشى مع ما يعتقد الكثير من الناس بأنه صحيح. ولتفهم السبب يوجد هناك دائماً إغراء كبير لأن تصبح مشهوراً جداً من خلال قول شيء مختلف أو مذهل. ويقول البروفسور صمويل هانتجت - من جامعة هارفرد الذي ألف كتاب (صراع الحضارات) وفي اهتماماً كبيراً وعاد عليه بالرجح الكثير - إن أهم ظاهرة سائدة اليوم هي الحقيقة بأن الحضارات على وشك التصادم مع بعضها البعض. أعتقد أن هذه النظرية سخيفة ولكن هانتجت قد تم دعوتها للتفزيون مما أدى إلى رواج الكتاب بشكل كبير. أسمح لي بأن ألخص هذا الجزء بالقول بأن مهنة محلل السياسات تحتاج إلى كافة أنواع الاتزان فيجب أن تكون مبدعاً، إلا أنك يجب أن تكون قادراً على كبح إبداعاتك أيضاً.

ما هو عمل محللي السياسات وكيف يُؤدون عملهم ؟؟

بكلمات بسيطة يشتمل عمل محلل السياسات على أربعة أشياء أساسية: - الاستماع، التحدث، القراءة والكتابة. فيما يتعلق بالقراءة من المهم أن يجمع أدلة ويتحقق من المصادر وهذا يعني بالطبع النظر بعين فاحصة على كافة المواد ذات العلاقة. إن البحث عن المصادر يتطلب الكثير من الإبداع إلا أن عملنا أصبح أسهل بفضل التكنولوجيا الحديثة لوجود الحاسوب، الانترنت والبريد الإلكتروني.

إن أحد أهم المشاكل في مجال جمع المعلومات، عندما يكون الناس لا يؤدون عملهم بشكل جيد، هي مسألة تقييم المصادر فكيف يمكنك الحكم أو التمييز بين مقال جيد ومقال سيئ أو التعرّيق بين فكرة جيدة وفكرة سيئة؟؟ يوجد هناك بعض الإرشادات، إلا أنه بادئ ذي بدء يجب أن تكون هناك حاجة للأحكام الفردية. لقد قابلت الكثير من الأشخاص، الأذكياء والمجتهدين بشكل لا يقبل التشكيك إلا أنهم ينقصهم القدرة على الحكم، منهم لا يقدرّون على الحكم على الأفكار. كيف تقوم بالتقييم؟ من الواضح أن عليك أن تستخدم المنطق بشكله المبسط: هل يتماشى هذا الأمر مع الحقائق التي أعرفها أم أنه يتعارض؟ يجب عليك أن تقارن ما يقوله شخص ما مع ما يقوله الآخرون. ولكن إذا كان هذا الرأي قليلاً من الناحية العددية فذلك لا يعني أنه خاطئ: فيمكنك أن تستخدم التوثيق للبحث عن المزيد من المراجع ولكن يجب أن تكون حذراً لأن وجود توثيق للبحث عن المزيد من المراجع لا يعني أن هذه الجملة صحيحة المعنى ومن الضروري جداً التأكد مرة ومرتين من صحة هذه المعلومة: إن شخصاً ما يقول شيئاً لا يعني بالضرورة أن ما قاله صحيح فيمكن أن يكون تفسيراً خاطئاً أو اقتباس ليس في محله. كما يجب أن لا تنسى أن الناس غالباً ما يستخدمون الاقتباسات التي تثبت فرضية ما، بينما يهملون تلك الاقتباسات التي تعارضها. لذا يجب عليك الحرص على عدم إغفال الدليل المقابل. يجب عليك أن تكون على دراية بسمعة المؤلف. كما يجب أن تعلم من هم الأشخاص الذين يمكن الثقة بهم في مجال عملك أو تخصصك.

انه من المهم أيضاً إجراء المقابلات والتحدث مع الناس لأنك ستحصل منهم على صورة أوضح ومفصلة وسريعة لما تريد. إلا أنه يجب عليك التذكر بأن الناس يقولون أو يتحدثون عن الأشياء المدهشة التي غالباً ما تكون غير دقيقة. حتى ولو قال الناس أشياء غير متوقعة فإنه من المفيد جداً الاستماع إليهم. لأن ذلك يسمح لنا بدراسة مدى إدراكهم. لا يجب عليك أن تعامل بما هو موجود، وإنما بما يعتقد الناس بوجوده لأن ما يعتقدونه يعكس واقعهم وكخبراء في تحليل السياسات يجب علينا أن نأخذ بالحسبان أن هناك مستويات مختلفة، مستوى الواقع، ومستوى الإدراك والعلاقة بين الاثنين.

وتحتاج لكي يتم توصيل رسالتك إلى الانتباه والتركيز على مهاراتك الكلامية والكتابية ويجب أن تدرّب كثيراً لتطوير أسلوب كتابة جيد ويظهر أحياناً أن أكاديميين معينين يعتقدون أن عدداً قليلاً من الناس

يتمون في أسلوب كتاباتهم وهي عبارة عن مؤشر أو دليل على مدى شرعية جدلهم ومسئولية وتعميده ولكن نحن كمحللين سياسات نكتب للشعب وللحكومة وللصحافيين وللرأي العام. نكتب لكي يفهم الجميع لذا يجب أن نكون واضحين في كتاباتنا.

تحليل السياسات في الشرق الأوسط

تواجه مهنة تحليل السياسات في الشرق الأوسط مشاكل معينة، ففي بعض الحالات، تواجه مشكلة التعامل مع لغات متعددة، فغالباً ما تواجه مشكلة صعوبة الوصول إلى المصادر والمواد الأرشيفية وكذلك صعوبات في الحصول على معلومات دقيقة. ويوجد في الشرق الأوسط العامل القوي الذي يدعى الإشاعات. فليست الصحف دائماً مصدر موثوق والناس يمتنعون من التحدث عن أشياء معينة وليس بسبب الضغوطات التي تمارسها عليهم الحكومات فقط وإنما بسبب شعورهم بأنه يجب عليهم تأييد الجانب الذي يتمون إليه أكان حزباً ما أو طرفاً في نزاع ما.

يوجد هناك قصة في العهد العثماني، تدور حول أحد السلاطين وتبين لنا هذه الظاهرة. كان السلطان العثماني يستمتع جداً في تناول الباذنجان، مما جعل أحد رجال حاشيته "وزير" يمدح الباذنجان بالقول أن الباذنجان ليس فقط جميلاً وإنما مذاق جيد وصحي جداً وبعد فترة وجيزة أصبح السلطان مريضاً نتيجة لأكله الباذنجان ووصفه بأنه قبيح لا طعم له وأنه غير صحي. أدى هذا الأمر إلى دهشة السلطان مما جعله يقول للوزير: "أنا لا أفهمك في البداية كنت محباً للباذنجان، والآن أنت تكرهه" رد عليه الوزير: "يا مولاي أنا لست وزير الباذنجان، إنما أنا وزيرك". فيجب علينا أن نكون وزراء للحقيقة بأقصى ما نستطيع، يوجد هناك جانب آخر أريد أن أتكلم عنه فيما يتعلق بوسائل وأدوات البحث. فالجميع يعلمون ما هي الوسائل التقليدية المستخدمة مثل الكتب، المقالات، المجلات، الجرائد والمقابلات، وبالإضافة إلى هذه يوجد لدينا الآن مصادر ووسائل جديدة مثل الحاسوب والإنترنت.

ويمكننا من خلال الإنترنت أن نتصل بأشخاص في سائر أنحاء العالم كما يمكننا الحصول على كميات ضخمة من المعلومات. إن أحد الأشياء الأولية التي يجب عليك عملها هو أن تتكون لديك صورة

واضحة عما هو موجود وعما هو مهم لك في الأنترنت. كما يجب عليك أن تحدد ما هو مفيد لك من الناحية المهنية. إن أحد اهتماماتي الرئيسية هو استخدام هذه الأداة الجديدة بإبداع. فقد قمت بتأسيس مجلة "مدل إيست ريفواوف انترناشونال افيرز" (Meria) لتكون مصدراً لتوفير المعلومات. وفي الجزء الأول من المشروع قمنا بنشر مواد كل أسبوعين تقدم ملخص لعناوين كتب ومقالات ومواقع جديدة على الإنترنت وكذلك تقدم معلومات حول البحوث والمنح والمؤتمرات. أما الجزء الثاني من المشروع فتضمن مجلة تصدر أربعة مرات في السنة تحوي مقالات أكاديمية وتحليلية. فعلى سبيل المثال يمكننا في المستقبل أن نعقد حلقات بحث تعبر في النظر عن مدى تخصصك في مجال ما، إلا أنها ستمنح الفرصة لك في الجلوس مع أشخاص يشاركونك الاهتمامات ذاتها. كما يمكن تنظيم مجموعات صغيرة من الناس على الشبكة لكي يقوموا بمناقشة مواد ما. وفكرة أخرى تقوم على عملية نطق الكتب مما سيسمح للأكاديميين بالتعليق على مقالات كتبها علماء آخرون وفي المقابل سيتم التعليق على تعليقاتهم من قبل آخريين. وحتى الآن يوجد لدينا ثمانية أجزاء من هذه الكتب تغطي مواضيع مثل اقتصاد الشرق الأوسط، أمن الخليج، السياسة الإسرائيلية والسياسة الأجنبية والسياسة التركية... الخ. وهناك فكرة طموحة لا تزال في باكورتها هي في خلق شرق أوسط مثالي يكون بمثابة منحرف تكون قادر على التنقل في أنحاء مختلفة من الشرق الأوسط وتزور بلاد مختلفة تلقي بقيادة مختلفين وتحصل على معلومات بسيطة مثل اقتصاد كل دولة. ما نريد أن نفعله أيضاً هو تأسيس مكتبة وقاعة محاضرات يمكن للباحثين والعلماء أن يلقوا محاضرات فيها حول مواضيع فيها في أوقات معينة تمكن الآخريين من قراءة المواد لتوجيه الأسئلة أو التعليق عليها. أو يمكننا تصميم ألعاب تماثل الألعاب الحقيقية. هناك كم كبير من الأمور التي يمكن أن نفعلها خاصة بوجود مميزات كثيرة في هذا المجال مثل القدرة على الاتصال مع إعداد كبيرة من الناس بسرعة فائقة وفي اللحظة التي تؤسس فيها نظاماً ما فإنه يصبح من غير المكلف تشغيله. كما أنه أيضاً لا يخضع للرقابة لدى بعيد.

المشاكل والقيود

مشكلة رئيسية في عمل تحليل السياسات هو أن جميعنا لدينا وجهة نظر وأفكار خاصة عما هو صحيح. ومن المهم جداً بأن نعترف بذلك. وكمحلل سياسات يجب عليك أن تلتزم بشكل كلي بأن تكون دائماً دقيقاً وتُفعل أفضل ما يمكنك عمله في تقييم مشكلة ما. إذن يوجد هناك أساليب مختلفة يمكنك استخدامها في عرض ما توصل إليه من نتائج. إن أحد الأساليب يتمثل في تقديم رأيك في النهاية فأنت أولاً تقدم المعلومات وتقيمها بشكل منفصل قدر الإمكان ومن ثم تقوم في نهاية الأمر بإصدار حكمك وتعبّر كذلك عن رأيك الخاص في هذا الموضوع. وهناك طريقة أخرى في عرض وجهات نظر مختلفة حول قضية ما بالقول بأن هناك ثلاثة آراء حول قضية ما (أ، ب، ج) وأنا أوافق مع منهج (ب)، وهكذا يمكن للمستمع أن يقرر بنفسه عندما يتم عرض المواد بشكل متزن. فنحن لا نقدر على إلغاء آراءنا، إلا أننا يجب أن نحاول الحد منها والسيطرة عليها.

ونقطة أخرى في الحاجة للتعاطف مع مشكلات وقيود المجموعات التي تتعامل معها. هو أنه يجب على محلل السياسات أن يفهم المشاكل والصعاب الحقيقية للحكومات أو السلطات. فعلى سبيل المثال يجب عليه أن يدرك أن على المرء في الحياة الواقعية أن يقدم تنازلات، فعلى سبيل المثال، أحياناً يتوجب على السياسي القول بأن وجود اقتصاد سليم وتشجيع الاستثمارات يعتبر أكثر أهمية من توظيف الناس ودعم الغذاء. أما بالنسبة للمحلل فيجب عليه أن يدرك أن عملية اتخاذ القرارات عادة ما تشتمل على صفقات وتساويات.

وكمحلل سياسات فإنه من الضروري جداً تزويد صانعي القرارات بمعلومات وأفكار دقيقة وإذا لم تفعل ذلك بصدق ونزاهة ستكون هذه المعلومات لا قيمة لها. فعلى سبيل المثال عندما يقرر المجتمع بناء نظام مجاري جديد ويطلب منك تقييم الخطط، فهل ستساعد في إحداث تغييرات إيجابية في المجتمع عندما تقول أن نظام المجاري هو أمر رائع فقط لأنك ستحصل على مكافأة لقول ذلك بينما هو في الواقع يعتبر أمراً

فضلياً؟ لماذا عليك أن تهتم إذا لم يكن بمقدورك الإشارة إلى الطرق الكفيلة بتحسين الأمور؟ صدقني أنك تسدي للناس معروفاً كبيراً إذا اطلعت الناس على حقيقة الأمر.

إن الأثر الذي يمكن أن يحدثه محلل السياسات في مساعدة صانعي القرار على اتخاذ قراراتهم يعتمد على قضايا متعددة، فعلى سبيل المثال، يعتبر التوقيت أمراً في غاية الأهمية. فقد قام كل من ستالين، ماركس وشيوعيون آخرون بالتنبؤ في كل سنة، باستمرار، بأن اقتصاديات الغرب ستؤول إلى الانهيار. وفي عام ١٩٢٩م حدث بالفعل ما تنبؤوا به أصلاً. إلا أن تنبأهم لم تكن صحيحة بشكل كامل لأن الانهيار الذي حذروا منه لم يحدث حتى هذه اللحظة. إذا كنت تقول بأن شيئاً سيحدث خلال العشرة أعوام القادمة أو أن النزعة العامة ستكون كذا وكذا، فربما يحدث أن تكون مصيباً خلال العشرة أعوام القادمة. ولكن إذا كنت تقول بأن شيئاً سيحدث الآن ولم يحدث لمدة عشرة أعوام فإنك مخطئ. تكمن المشكلة في أنه من الأسهل دائماً التأثير على الناس الذين هم مؤيدون لك ويمكنهم استخدام تحاليلك في البرلمان أو في الاجتماعات التنفيذية كوسيلة للدفاع عن مصالحهم. إذن غالباً ما يكونوا موالين ومؤيدين وبشكل عام يتمتع محللو السياسات ومؤسسات البحوث في إسرائيل بسمعة ومكانة عالية، كما أنهم موضع ترحيب لدى وسائل الإعلام وعند الجمهور، كما أن السياسيين وبكل تأكيد سيستمعون لما تقوله، ولكن يجب عليك أيضاً أن تأخذ بالحسبان، حتى لو أنهم يوافقونك الرأي، إلا أنهم في موقف مختلف، فيجب عليهم أن يتعاملوا مع السياسة على مستوى سيادة القانون من جهة وعلى مستوى إرضاء الشعب من جهة أخرى. فالوضع هنا في إسرائيل جيد لأننا لدينا مراكز بحوث جيدة، القدرة على الوصول إلى وسائل الإعلام وصانعي القرار. وأحد الأمثلة على نجاح محلي السياسات في التأثير المباشر على تحليل السياسات يكون ويتمثل عندما تقوم مجموعة من الأساتذة ومحلي السياسات بالتجمع أو بالاجتماع معاً في محاولة لتغيير نظام الانتخابات. ومن المدهش جداً أنهم نجحوا في تغيير أحد أكثر المعالم الأساسية للدولة خلال ثلاثة إلى أربعة أعوام. وبالطبع لا يعتبر الكثير من الناس عملية الانتخابات المباشرة لرئيس الوزراء أمر جيد، إلا أن هذا يعتبر كمثل على التغيير الكبير الذي طرأ نتيجة للنصائح والتوصيات التي قدمها محللو السياسات والأكاديميون.

* * * * *

نظريات ومجالات تحليل السياسات

بروفيسور باري روين

القسم الثاني: المبادئ وعلاقتها بصناعة السياسات

يجب أن يتعامل الفرد مع مبادئ محددة في تحليل السياسات. إن المهمة الرئيسية الأولى هي إيجاد توازن ما بين البدء بنموذج نظري لفهم الواقع من جهة وتطوير نموذج نظري من دراسة الواقع من جهة أخرى وتظهر كلا الطريقتين المختلفتين من خلال الطرق المختلفة لدراسة المجتمع: الفروق ما بين التاريخ والعلم والسياسة والطريقة التاريخية هي محاولة فهم كل ما حدث في التاريخ حتى الآن واستخلاص مبادئ أساسية محددة من هذه الأحداث والخبرات. بينما يميل علماء السياسة إلى تطوير نماذج نظرية ومن ثم تطبيقها على المجتمع.

السياق، التركيبي والتاريخي:

كيف علينا أن ندرس التاريخ؟ أولاً علينا معرفة ما حدث، ولكن يجب أن نتذكر بأن كل مجتمع يتبع طريقته الخاصة في تطوير نفسه لدرجة معينة. فعلى سبيل المثال، فاليابان إحدى أكبر مجتمعات العالم تطورا وافتتحتها على العالم، ومع ذلك فإنها يابانية بشكل متميز بحضارتها ووجهة نظرها العالمية وعاداتها الخاصة. لذا فعلىنا في دراسة التاريخ والمجتمع البحث في عاملين؛ البنية السياسية والصفات المميزة أو مبدأ الحضارة السياسية.

والحضارة السياسية هي أمر يتطور من خلال الظروف التاريخية والخبرة، فهناك الكثير من النظريات حول ما الذي يلعب دورا في تطوير الحضارة السياسية. فمثلا الدور الذي لعبه الصحراء في تطورها وديانتها ومناخها واقتصادها ... الخ.

ونستطيع كذلك دراسة العوامل الهيكلية التي تحتاجها حكومة ما، كحاجة الحكومة للبقاء وحاجتها للدعم والقوة وللشرعية. عندها يبرز السؤال كيف تحصل الحكومة على شرعيتها وكيف تحصل على الدعم الشعبي. وما مدى الحرية التي يسمح بها ... الخ.

دعوني أتناول قضيتين وأناقشهما من خلال هذا السياق. أولاً قضية القمع وقضية الفساد. نستطيع القول بأنه يمكن للاضطهاد والفساد أن يدعم النظام، وأيضاً يمكن لهما أن يضعفانه. لذا نحتاج إلى تأسيس "علم الفساد"، وتحليل عواقبه بالتفصيل. كيف يمكن للفساد أن يدعم نظام؟ أولاً إذا ما أدرك مساندوا نظام ما بأنهم سوف يستفيدون مالياً أو بشكل آخر من ذلك النظام، عندها سوف يحظى النظام المزيد من الدعم من الشعب. لذا فإن الفساد يمكن أن يصبح وسيلة لتفعيل الدعم. كما يمكن للفساد القيام بدور اجتماعي إيجابي وذلك لأنه طريقة لإعادة توزيع الأموال. ومع ذلك يمكن للفساد أن يضر بأداء الحكومة. فعندما يصل الفساد إلى مستوى معين يبدأ بتدمير المجتمع بسبب سوء توزيع الموارد والتأثير السلبي على المصادقية الدولية للدولة، فتتوقف المصارف الدولية عن منح تلك الدولة القروض. بالإضافة إلى ذلك فعندما يزداد انتشار الفساد لدرجة كبيرة يبدأ الناس بمعارضة الدولة. وكذلك هو الحال مع ظاهرة الاضطهاد. ليس هناك شك بأن الاضطهاد قوة فعالة في أيدي أية حكومة، ولكن هناك نوعان من الاضطهاد، الأول الذي يساهم في زيادة قوة الحكومة والآخر الذي يضعفها.

لذا فعلى النظر للظواهر المختلفة للمجتمعات ودراستها من خلال سياقاتها الهيكلية والتاريخية ومن ثم محاولة تقييمها. كما علينا النظر إلى جميع أنواع التجمعات الإنسانية وإلى قضايا الطبقات الاجتماعية وقضايا الطائفية، كالمزارعين إزاء الصناعيين في النزاعات الإيديولوجية أو العرقية. يمكن أن تسبب هذه النزاعات الصدمات العنيفة، لذا فعليك مراقبتها وفهم وجهات نظر الأطراف ومن ثم تقييمها.

التطور والفهم

إن أحد أكثر الأمور إثارة في هذا المجال هو أن عليك مقابلة أناس مختلفون والقيام بأدوار مختلفة وعلينا أن نحاول فهم وجهة نظر كل مجموعة تتعامل معها بعمق. كما يجب عليك فهم ما سبب تفكير الناس بطريقتهم الخاصة حتى وإن لم توافق أنت معهم. وبعد فهم كل هذا عليك عرض تناقضك بأدق طريقة ممكنة. فعليك فهم كيفية تفكير أناس مثل صدام حسين والحسيني وكننتون وتينا هو وعرفات، وكيف تفكر الأحزاب والمجموعات.

لا تستطيع إخضاع الناس لأسلوب تفكير معين، عليك فهم وجهات نظرهم. فمن أحد أصعب الدروس التي يشق على المرء تعلمها هي أن ليس كل الأشخاص يفكرون بنفس الطريقة. وهناك مبدأ مفيد جداً لفهم هذا الأمر وهو "وجهة النظر المنطقية الداخلية"، مثال على ذلك أن الناس يتصرفون بمنطقية بناءً على افتراضات واستنتاجات وخبرات معينة. وتتصل هذه الخبرات ببعضها البعض وتشكل شبكة فكرية، وهذا الأمر لا يعني بأنهم على صواب ولكنهم واضحون داخلياً.

وهناك نقطة مهمة أخرى ألا وهي تغطية جميع العوامل المختلفة الداخلة في صنع قرار ما، وفهم الأولوية فيها وكيف ترتبط هذه العوامل وتؤثر على بعضها البعض. والأمر المهم هنا هو التفكير على عدة مستويات ومحاولة استنتاج ما هي العوامل الرئيسية. ليس هناك أمر يسمى بالعامل الواحد أبداً. أن المثال التالي سيوضح هذه القضية: ما هي العوامل التي تجعل من شاب يختار الانضمام إلى حركة إسلامية بينما يعارضها آخرون؟ فيمكن أن يبدو هؤلاء الأشخاص القليلون الذين ينضمون إلى هذه الحركات وللوهلة الأولى غربي الأطباع لأن غالبية السكان في تلك الدول التي تظهر فيها هذه الحركات هم من مسلمين. في تركيا حصل حزب الرفاه الاجتماعي على ٢١٪ من الأصوات في الحكومة، مما يبين أن ٧٩٪ من الأصوات ليست في صالحهم. ما هي العوامل التي تجعل الناس يصوتون لحزب معين؟ يجب عليك دوماً تحليل كل قضية إلى مكوناتها، مثال: أن العوامل المختلفة التي تؤثر على الوضع، ومن ثم تسأل نفسك، بأي اتجاه يضغط هذا العامل وما مدى أهمية هذا أو ذلك العامل بعلاقته بالعوامل الأخرى.

مثال آخر نجده في المجتمع الإسرائيلي: يعكس الرأي العام والسياسة رأين رئيسيين واضحين داخلياً والذي ينقسم بينهما المجتمع بشكل متساوي تقريباً. تعتمد إحدى المجموعات الإسرائيلية بأن العرب لن يقبلوا بهم أبداً، وسوف يحاولون تدمير الإسرائيليين دوماً، حتى وإن قاموا بالتنازلات سيكون هناك إرهاب، لذا فإن قاموا بتنازلات فإن وضعهم سيستمر لأن الصراع سيستمر وسيكون الإسرائيليون في موقف أضعف. ووجهة النظر الأخرى تقول بأن بإمكان إسرائيل التوصل إلى اتفاقية سلام، حينها تبادل التنازلات من قبل الطرفين من أجل السلام والأمن وخلق وضع مستقر وعندها سيتحسن وضع الإسرائيليين.

هذا وإن التوجهات السياسية التي يعتمد عليها المرء تعتمد على سيطرته وتقييمه للأحداث. أن كان هناك اعتداء يثبت هذا بأنه بالرغم من التنازلات التي قدمتها فإن وضعك قد أصبح أكثر سوءاً؟ أو هل يثبت ذلك بأنك بحاجة ملحة للتوصل إلى اتفاق لتحسين الوضع؟ فكما هو الحال سياسي عليك أن تتمكن من فهم كلا وجهتي النظر الرئيسيتين هاتين بالإضافة إلى العوامل التي تسميّل الناس باتجاه وجهة النظر هذه أو تلك.

وبالحديث بواقعية أكبر حول الوضع هنا وكيف يمكن للتأثير على الرأي العام الإسرائيلي، تحتاج إلى أن تذكر أن هناك توجه بين الناس بمواصلة الإيمان بما قد آمنوا به لمدة طويلة. ولذا فإن بعض الأحداث ستغير من آراء أقلية من الناس فقط. ومن وجهة نظر أخرى وخاصة في الدول الديمقراطية فإن تغير في الآراء بنسبة ١٪ هو تغيير ملحوظ. والعامل المهم في تحديد إمكانية تغيير الرأي العام الإسرائيلي وكيف سيتغير هو التقييم الإسرائيلي للفلسطينيين وتصرفاتهم.

كيف يجتمع الناس في مجموعة أو أخرى لينطلقوا منها؟ نستطيع تصنيف الناس بناءً على خلفياتهم وصفات مشتركة أخرى، ولكن هذا لا يفسر كل شيء. فلماذا يفكر الناس بطريقة مختلفة عن بعضهم البعض، إنه أمر يصعب شرحه.

إن من واجبك كخبير في تحليل السياسات وفي كل مرة تقرأ فيها الصحيفة أو تسمع تقرير إذاعي وأن تسأل نفسك، هل هذا حقيقي وصحيح، وما هي الحقيقة وكيف يرتبط هذا الأمر مع الأمور الأخرى ولماذا حصل هذا وما هي الدوافع... الخ. ومرة أخرى يجب الأخذ بالحسبان كل العوامل المتعددة، مثل الخلفية التاريخية والسياسية الحضرارية. وتحتاج إلى تحليل جميع الأمور حتى تتمكن من فهمها ومن ثم تستطيع إعادة بناءها بناءً على نموذجك واستنتاجاتك وأرائك الخاصة.

إجراء تحليل السياسات: الصعوبات والسيطرة على الذات

ليس من السهل دوماً معرفة الأمر المهم من الغير مهم، وما يجب أن تسأل عنه وماذا تجاهل وكيف تمنع نفسك من الضياع بين كل هذه المعلومات المتوفرة. يصبح الأمر أكثر وضوحاً إذا ما تعاملت مع أسئلة معينة. وأول شخص يسألك عندما تبدأ بحوار أو تحقيق هو أنت نفسك، يجب عليك دوماً أن تسأل

نفسك هل هذا صحيح وهل أنت على استعداد لتغيير وجهة نظرك. وثانياً تستطيع التحدث إلى زملائك أو القيام بمقابلات للتأكد من معلومتك. كما يمكنك أن تستخدم المؤتمرات والندوات العلمية لتجربة أفكارك. وأخيراً تستطيع الكتابة في مجلة لتلقى بعد ذلك الآراء والانتقادات من القراء.

وتكمن الصعوبة الأخرى في أن وجهات النظر ليست دوماً وجهات نظر فقط ولكنها مواقف تهدف إلى تحقيق غاية معينة، ويصعب التأثير بها بدرجة أكبر مما هو الحال مع الآراء. وللناس أهداف مختلفة، ففي اللغة العبرية تعبير رائع يقول: "حيثما تجلس تقف"، مما يعني أن وضعك الاجتماعي والمهني في المجتمع يحدد بدرجة كبيرة وجهات نظرك. وكمثال عليك فهم مواقف الناس المختلفة بنفس المقدرة التي يفهم الناس بها مواقفهم وإن لم يكن أفضل منهم. حاول أن تفسر الأمور بطريقة بسيطة تستطيع حينها فهمها، فعالبا التعقيد هو العدو.

وتستطيع تحليل مجتمع مجتاً عن الخطوات التي تتبع عند اتخاذ قرار وعن الأطراف المشتركة فيه... الخ. ومن المهم كذلك أن معرفة النسيج الذي يحافظ على تماسك المجتمع. فالإنسان أساساً يتكون من الماء واليود وبهذا يمكن له أن يجزء إلى مكونات مختلفة، ولكن عندما تعيد تجميع هذه المكونات سوية فإن النتيجة ليست جسم حي ولكنها ببساطة مواد كيميائية. ونفس الأمر ينطبق على التحليل الاجتماعي، عليك تجميع كل القطع سوية وتركيبها بطريقة تعطيك صورة مجتمع حي.

ويطلب تحليل السياسات الموضوعية خلال عملية التحليل، ولكن هذا لا يعني بأنك لا تستطيع رسم هدف تصبو إليه. ويشبه الأمر ما حدث مع مليونير أمريكي الذي قال: "الحمامون لدي ليس لكي يخبروني بما هو قانوني بل ليخبروني كيف أقوم بما أريده". ويمكن لهذا أن يكون هدف تحليل السياسات، ف لديك هدف وتبحث عن الطريقة المثلى لتحقيقه. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يطلب منك القيام بسلسلة من التوصيات حول الطريقة المثلى التي يجب أن يتبعها الشعب الفلسطيني لإنشاء دولته المستقلة. ليس هناك أي خطأ في محاولة وصف الطريقة المثلى للقيام بهذا طالما أن تحليلك صادق.

والعنصر الآخر الذي يجب تجاهله في سياق ما. لناخذ مثال من قضية الفساد، اعتاد زعماء القبائل على تلقي الأموال من السلطة المركزية في كثير من الأحوال في الماضي، وذلك لضمان الدعم من تلك

المجموعة التي يزعمها ذلك القائد . أنها مسألة الحفاظ على الدعم، واستعمال كلمة "الفساد" هنا جاء نتيجة لتلقي الناس للفوائد مقابل دعمهم السياسي . أما في وقتنا الحاضر فلدينا مصادر أخرى للشرعية، وأنواع جديدة من الإيديولوجيات والأحزاب والمقدرات يتمتع بها زعيم لحشد مجموعة من الناس حول فكرة ما مثل القومية . ومع ذلك فإن دفع الأموال وهب الممتلكات والميزات الأخرى ما زالت تلعب دوراً مهماً كما يوجد هذا الأمر في الإتحاد السوفيتي الذي من المفترض أنه ضد هذا النوع من المحاباة . وهو شكل راسخ من الفساد حشد الدعم لنظام معين . فكونك ابن أحد أولئك الذين في الحزب سيجعلك تحظى بوظيفة جيدة وسيدخلك أفضل المدارس ويجلب لك الفرصة للسفر للخارج ويفتح لك أبواب متاجر خاصة ... الخ .

وتكمن المشكلة أنه مع تطور الاقتصاد يصبح الفساد ضرر هائل، ففي المملكة السعودية يحظى مئات الناس من الذين ينتمون للعائلة المالكة بميزات، ويشكلون هؤلاء الناس قاعدة دعم للحكومة . ويعلن العلويين في سوريا والذين يشكلون ١٥٪ من السكان الولاء التام للنظام ويبدو أنهم يحظون بأكبر حصة من الثروة العامة والفوائد الأخرى . وفي إسرائيل لم يبلغ الفساد المالي درجة كبيرة بل أنها مسألة محسوبة . مثلاً دعم الحكومة أو منح مساهمة لحملة ما . فعلى سبيل المثال كان أولئك الذين دعموا حزب العمل في فترة الخمسينات والستينات لديهم فرصة أكبر للحصول على وظيفة أو عقد عمل . وتجسد هذا الأمر في جميع البلدان ولكن إذا تجاوز حد معين يبدأ بتسميم المجتمع وخلق الكراهية فيما بين المجموعات التي تركت خارجاً من الأمر .

وقضية أخرى ذات أهمية، هي اشتراك وسائل الإعلام والتي تصبح ذات فعالية خاصة إذا ما تجاهل أو إذا حرف صانعو القرار تفسير تحليلك بناءً على مصالحهم الخاصة . كمحلل عليك معرفة كيفية استخدام وسائل الإعلام في نشر رسالتك أو في استقطاب المنظمات المستقلة التي يمكن أن تكون موافقة فعالة . وعلى سبيل المثال، في قضية مصنع جديد يمكن أن تقول بأنك قمت بتحليل حذر لجمع العوامل الاقتصادية واستنتاجاتك أن هذا المصنع يجب أن يكون في مدينة رام الله . لذا سيكون الناس في رام الله مساندين جداً للفكرة، وبذلك يمكن لك بناء حلف وإيجاد الدعم والوصول إلى عامة الشعب . وغالباً ما تكون هذه العملية طويلة ومحبطة وفي بادئ الأمر يمكن لك جني الانتصارات في النقاط الأكثر وضوحاً . من

الأسهل إقناع الناس بعدم القيام بأمر خاطئة من إقناعهم بالقيام بأمر خاطئة لأنها أفكار جيدة فقط. وغالبا الشيء الوحيد الذي تمكن من القيام به هو إخراج الأفكار السيئة من أدمغة صانعي القرار.

عندما تحاول الإقناع بواسطة تحليلك لمشكلة ما عليك كذلك ألا تنسى المستويات المختلفة من البراهين. فعلى سبيل المثال، إذا أردت التأثير على حكومة بطريقة تجعلها تركز مواردها على التعليم يمكن لك بدء براهينك بالمستوى المنطقي لك أن تقول مثلا بأن الدول الرائدة في التطور بدأت من التعليم وأن الناس المثقفين أكثر إنتاجية، وأن قوى العمل المثقفة تجلب الاستثمارات... الخ.

والمستوى الثاني يمكن أن يكون اللجوء إلى أحاسيس الفخر القومي أو بإشراك العائلة. يجب أن تكون الميزات المرتفعة للتعليم نتيجة للضغط الذي مارسه العائلات والمعلمون الذين يعملون سويا. لأن أبناء العائلات يعملون ولأنهم سيحظون بامتيازات ولكنهم سيعملون مع الآخرين لمستقبل بناء الدولة ولإطلاق عنان الإبداع لدى الناس.

أحد المشاكل التي يواجهها المحللون عادة هي أن الناس يحافظون على السلوكيات القديمة بالرغم من أنهم يجدون أنفسهم في مواجهة حقائق جديدة. ولذا يجب أن تحلى دوما بالحس الزمني الذي تتكلم في إطاره. وأحيانا يسيطر التفكير القصير المدى على الناس. لناخذ مستقبل الشرق الأوسط كمثال، فوجهة نظري في الأفق طويل المدى هي أنه بالنظر إلى المجربات في الشرق الأوسط خلال العشر والعشرين والثلاثين السنة الماضية نرى الحروب والعنف وجميع أصناف اللغة المنمقة. مع هذا كانت هناك وما زالت نزعة قوية لتطبيع نظام الدولة.

مسيرة السلام الحالية مثل سكة القطار المتلوية في مدينة الملاهي، فهي تستمر بالصعود والنزول ولكنك لن تسقط وفي النهاية سوف تعودك إلى مكان ما. الاتجاه طويل المدى هو نحو تسوية لإنشاء لدولتين. والطرفان لا يرغبان بداعي عملية السلام، ففي الجانب الفلسطيني سببوا جميع قرارات ياسر عرفات التي اتخذها خلال الخمس سنوات الماضية خاطئة تماما، وستضعف الثقة به وستضيع الفرصة لإنشاء الدولة. الوضع مماثل في الجانب الإسرائيلي فإسرائيل لا تود العودة إلى الوضع كما كان قبل عشرة سنوات مضت ولا

تريد الحرب ولا سفك الدماء ولا الإرهاب. لكن تنبأهولا يرغب أن يظهر كعبي وينهي مسيرته المهنية بكارثة.

النقطة الرئيسية التي أود توضيحها هي أن ما نراه من فشل ونزاع مستمر قد نتج عن وضع تفاوضي صعب للغاية. ومع هذا علينا أن نرى بأن الناس قد تنازعوا ولمدة أربعين عاما حول اللجوء إلى التسوية بالتفاوض أم لا. بينما الآن فإنهم يناقشون أي نوع من التسوية بالتفاوض يجب التوصل إليها. فإذا أردنا التفكير بطريقة طويلة المدى علينا تحليل عملية السلام ومشاكلها المهمة. على المحللين السياسيين تناول القضايا قبل وقوعها ولكن هذا لا يعني بأنهم يستطيعون التنبؤ بالمستقبل. هم على الأغلب يحاولون تحليل طريقة تفكير الناس وما يمكن للمحلل عمله إزاء ذلك ومن ثم محاولة استنتاج كيفية تأثير عوامل معينة على تصرفات الناس. كما يستطيع المحلل محاولة استبعاد التطورات الأقل احتمالية والتركيز على التطورات الأكثر احتمالية أو إيجاد روابط بين الأحداث المختلفة وإجراء أوضاع مماثلة لتجربة هذه الروابط الداخلية على الوضع خارجا. وبعبارة أخرى لا يستطيع المحللون السياسيون التنبؤ بالمستقبل قطعا، ولكن بإمكانهم توقع ما هي الأحداث الأكثر والأقل احتمالا أو توقع المخططات المختلفة.

* * * * *

نظريات المعرفة والبحث التجريبي

جميل رباح

نظريات المعرفة

كيف تؤخذ القرارات وما الذي يؤثر عليها؟ والعنصر المهم في هذا الخصوص هو المعرفة في موضوع معين. لذا فلن إحدى التساؤلات الرئيسية التي يجب دراستها هي كيف يتم استخلاص المعرفة والتي هي أو التي يجب أن تكون أساس جميع القرارات؟. في الحقيقة يتم استخلاص المعرفة من خلال أربعة طرق أو مناهج رئيسية:

- الإحساس العام.
- المنطق/العقلانية.
- الإيمان.
- الطرق التجريبية/الخبرة.

دعونا ننظر للمثال التالي. قبل سبعين عاما من الميلاد كان هناك راعي إغريقي يجلس مع خرافه يتأمل في مسألة حقيقة مكونات الكون. وبالنظر حوله فكر في أربعة عناصر رئيسية، النار والأرض والماء والسماء. وكان اسم الراعي هذا هيكايل وأعتبره العديد من الناس مؤسس الفلسفة.

كيف توصل لمعرفة كهذه؟ من الواضح أنه تمكن من ذلك من خلال التفكير والمراقبة. وبناء على علم يدعى "نظرية المعرفة"، علم المعرفة فلن اتباع هذا العلم يعتقدون بأنه يمكن التوصل للمعرفة من خلال التفكير والإحساس العام والمنطق والعقلانية. استمد أناس مثل بلاتو وأرسطو المعرفة باستخدام المنطق وإخضاع المسألة للعقلانية. فمثلا فكر بلاتو بأن لكل شيء نراه في عالمنا نموذج مثالي حتى أن عالمنا نفسه انعكاسا عن العالم المثالي. والطريقة الأخرى لاكتساب المعرفة، ببساطة من خلال الإيمان بأن أمر ما حقيقي. فمثلا كم استغرق خلق الكون؟ إن أغلبية العالم سيجيبون "بسته أيام". ولكن لماذا؟ بكل بساطة لأنه مكتوب

هكذا في الإنجيل وفي القرآن. إن إجابتهم لا تركز على الإحساس العام أو المنطق بل على الإيمان المطلق. والطريقة الأخرى لاكتساب المعرفة تعزى إلى العلم والتجربة.

الأمثلة التالية ستوضح أكثر جميع الطرق المختلفة:

تخيل بأن محاضر قال: "كلما ازداد العلم ازداد مستوى الدخل المادي"، يمكن لشخص معارضة ذلك بالسؤال، لماذا يحظى المعلمون برواتب منخفضة؟. إن عبارة المحاضر صحيحة جزئياً. فمثلاً في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية يمكن لعبارة المحاضر هذه أن تكون فعالة، ولكن في وضعنا الحالي فهي غير فعالة. أنه الإحساس العام الذي أثار الطالب لكي يطرح سؤال حول رواتب المعلمين. غالباً إن الأمر الصحيح في حضارة ما يمكن أن يكون غير صحيح في حضارة أخرى، ويمكن للإحساس العام أن يقودك لاستنتاج ذلك.

استناداً إلى مبدأ اكتساب المعرفة باستخدام العقلانية والمنطق وكما جاء في عبارة إن جميع البشر متساوون أمام القانون يمكن للمرأة اللجوء للمنطق وأن تقرر بأنها إنسانة وبالتالي فهي متساوية أم القانون. وكما نعرف فإن هذا الأمر ليس بالضرورة صحيح وخاصة في مسائل فرص العمل.

أما بالنسبة للإيمان، يمكن لأحدهم القول بأن الطلاق أمر غير مقبول وعند سؤاله لماذا. سيجيب بأن ذلك مكتوب في الإنجيل. إن معرفته هذه لا تركز على العقلانية أو المنطق أو العلم لكن على الإيمان. ويحاول العديد من الناس المتدينين جعل الأمور منطقية في الدين لكنهم يكسبون المعرفة أولاً ليس من خلال المنطق بل من خلال الإيمان. إن القرار الذي يتخذه المرء عادة باتجاه أي سياسة لن يكون مرتكزاً على المنطق بل على الإحساس العام. ومع ذلك ففي المرحلة القادمة يجب أن تركز القرارات على التجربة والبيانات والتحليل الخبرات.

البحث التجريبي

قال كارل ماركس: "لقد فسّر الفلاسفة العالم بطرق مختلفة مع أن الهدف هو تغيير العالم". وهذا يعني أنه إذا تم استخدام المعرفة يمكن أن تصبح ذات منفعة.

جميل رباح، يعمل كباحث ومحلل سياسي في مركز القدس للإعلام والاتصالات (JMCC) منذ ثماني سنوات. وله خلفية أكاديمية في الدراسات الإستراتيجية والحد من الأسلحة. وفي عام ١٩٩٤ شارك كعضو في ندوة دراسية حول الدراسات الإستراتيجية والأمن بمؤسسة باسيا في القدس، وخلال السنوات الخمس الماضية شارك في عضوية الوفد الفلسطيني في مجموعة العمل متعددة الأطراف حول الأمن الإقليمي والحد من الأسلحة.

إن فكرة ليست معرفة ما تريد من الحياة بل أيضا كيف تستغل المصادر المتاحة لتحسين حياتنا، وهذا هوكل ما تدور السياسة حوله. ماذا يعني "جعل الحياة أفضل"؟ يمكن أن يكون لكل شخص جواب أفضل من الآخر ولكن من المحتمل أن جميع الإجابات مرتكزة على فكرة منبعها الإحساس العام. ولكن إذا ما أراد المرء تحسين الأمور يجب عليه القيام بذلك من خلال البحث العلمي التجريبي. أولا يجب معرفة ما يريد الناس تحسينه حقيقة، ويمكن أداء هذا بواسطة الاستفتاء وهو مهم جدا بما أنه يعطي صانعي القرار فكرة أوضح عن حاجة الناس. ومع ذلك ففي معظم الفاشستية يعتمد غالبية صانعي القرار على الإحساس العام بدلا من الاستفتاء كما يميل صانعي القرار إلى الاعتقاد بأنهم يدركون دون اللجوء إلى الطرق العلمية. تصبح المعرفة فعالة فقط إذا ما تم تطبيقها. لذا يجب أن تكون الأفكار قابلة للتداول وواضحة وذات فعالية، مما يعني أنه يجب الحفاظ على الأفكار بواسطة الإثبات والمنطق المناسبين.

على سبيل المثال، نستطيع القول بأن أصحاب رؤوس الأموال يستغلون الفقراء، وتصبح هذه المسألة فاعلة إذا ارتكزت بقولك هذا على البحث والإحصاء والتحليل. ويجب ألا ننسى بأن نكون حذرين عند التعامل بالأرقام، ونحتاج لأن نسأل مثلا، ما هي العينة، هل تمثل شيء؟.

أول خطوة في الطريقة العلمية هي دراسة المبدأ وإيجاد وحدة قياس للمبدأ، وهذا الأمر في غابة الصعوبة. وفي النهاية يستنتج المرء بأنه لا يستطيع تعريف المبادئ بالرغم من استطاعته لوصف المبادئ وذلك بكتابة قائمة بصفات المتعددة، مما يجعل التعريف العلمي للمبدأ أمر منطقي.

على سبيل المثال لكي تمعن في الفقر نحتاج أولا إلى إيجاد تعريف عملي للفقر، تعريف يمكن تقديره. ذات مرة اشتركت في مسح للدخل الأسري وذهبتا لمكتب الإحصاء لنستفسر من بعض

الأشخاص الذين يعملون هناك، وسألنا: "كم تقدر معدل الدخل الشهري الفلسطيني؟ وأجاب الجميع بأنه (٣٠٠٠) شيكل. وإذا أخذت بالحسبان بأن معدل أفراد الأسرة الفلسطينية هو سبعة أشخاص في غزة وحوالي ستة أشخاص في الضفة الغربية، ويساهم بعض أفراد العائلة في الدخل فسيبدو المعدل صحيحا. وفي شهر نيسان من عام ١٩٩٧ أجرينا استفتاء سألنا فيه ما يلي: "كيف تقدر معدل الدخل الشهري لعائلتك مقارنة مع معدل الدخل الشهري للعائلة الفلسطينية والذي يقدر ب(٣٠٠٠) شيكل؟ وأظهرت النتائج بأن معدل الدخل (٣٠٠٠) شيكل لا يوضح الكثير. فحوالي ٥٨% من الناس قالوا بأن دخلهم أقل بكثير من المعدل و٢٠% بأن دخلهم أقل من المعدل بقليل و ١٠% بأن دخلهم قريب من المعدل و٥% بأن دخلهم أكثر من المعدل بقليل. لذا فلإن المعدل (٣٠٠٠) شيكل يمكن أن يكون صحيحا، وذلك لأن نسبة ضئيلة من العائلات لديها دخل عالي والذي يرفع من نسبة المعدل.

ومن المهم جدا رؤية توزيع الطبقات واكتشاف المزيد حول توزيع الدخل، وليس معدل الدخل الذي يجب أن يدرس خلال عملية دراسة الفقر بل أيضا البيانات الإضافية. وما كشفه لنا الاستفتاء هنا في فلسطين وجود أقلية ثرية جدا وأغلبية فقيرة جدا.

ومن المهم خلال اكتساب المعرفة النظر إلى التوزيع الوسط والمعدل الطبيعي والمعدلان الأعلى والأقل، فمعرفة المعدل وحده غير كافية. وبالرغم من أنه يجب مسح البيانات العلمية دوما إلا أن بعض المبادئ يسهل تقديرها بينما يصعب تقدير البعض الآخر. وأحد المبادئ التي استخدمها كثيرا في الأوضاع الاجتماعية الاقتصادية هو تجميع بيانات الدخل والسكن والتعليم... الخ في فهرس مما يعطي نتائج أفضل من الاعتماد على المبدأ البسيط للفقر الذي يقاس بمستوى الدخل. وملاحظة المهمة بهذا الخصوص أنك لست بحاجة إلى إعادة اختراع العجلة بتعريف مبادئك الخاصة كل ما تحتاجه هو الرجوع للبيانات الموثقة سابقا.

مستويات القياس

المتغيرات:

هناك أربعة أنواع من المتغيرات التي يمكن استخدامها لاختبار مبدأ معين: المتغيرات الاسمية

والترتيبية والفاصلة والنسبية.

مستوى القياس	نوع القياس	أمثلة
اسمي	تصنيف	العرق، الديانة، الجنس، الاسم
ترتيبي	تصنيف، النظام	التعليم، الوضع الاجتماعي الاقتصادي
فاصل	تصنيف، النظام، وحدات المسافة	درجة الحرارة، التقويم الشهري
نسبي	تصنيف، نظام، وحدات المسافة، الصفر المطلق	الدخل، الوزن، المسافة، العمر

المتغيرات الاسمية: تفيد التصنيف، فهي تصنف الأشياء والناس إلى فئات مختلفة، ونخبنا مثلا بأن ٧٠٪ من مجموعة ما مسلمون و ٣٠٪ مسيحيون، ٥٠٪ ذكور و ٥٠٪ إناث.

المتغيرات الترتيبية: وهي متغيرات إحصائية بشكل أكبر من المتغيرات الاسمية حيث أنها لا تصنف فقط بل ترتب بنوع من النظام، كما يمكن على هذا المستوى التمييز بين القطاعات المختلفة من السكان وأيضا يمكن تصنيف أعضاء الفئات المختلفة من السكان، الطبقة السفلى والطبقة الوسطى والطبقة العليا. ففي هذا الترتيب يوجد التصنيف بالإضافة إلى النظام.

وعند استخدام المستوى الفاصل من القياس يمكن تصنيف المتغيرات ووضعها في نظام ويمكن تحديدها استنادا إلى وحدات قياس المسافة، والتقويم الغربي مثال جيد: هناك سنة الصفر والتي وضعت عشوائيا وهي سنة ميلاد المسيح، ٥٠٠ عام قبل الميلاد، ١٠٠٠ عام قبل الميلاد، ١٠٠ عام بعد الميلاد وهكذا وإلي يمكننا من الحديث عن أرقام حقيقية، العدد المحدد من السنوات ... الخ.

أما المستوى الرابع فهو المستوى النسبي حيث الصفر هو صفر حقيقي، فمثلا إذا ما سألت أحدهم، "ما هو دخلك؟" يمكن أن يجيب بـ ٢,٢٠٠ دولار أمريكي شهريا وشخص آخر بـ ٢,٧٠٠ دولار أمريكي. لذا فهناك نظام بينهما، أحدهما يكسب تقودا أكثر من الآخر. وهناك أيضا تصنيف لأن دخلهما مختلفين، وكما أن هناك قياس دقيق بما أننا نعرف تماما مقدار الزيادة في دخل أحدهم عن الآخر. فهي متغير زمني أو نسبي، لذا فإنها تعطي معلومات أفضل من المتغيرات الإسمية أو الترتيبية.

وبالرغم من ذلك لا يمكن لنا دوما الحصول على متغيرات زمنية (فاصلة) أو نسبية. فعندما يقوم المستفتين بأداء استفتاء وسألون: "ما هو دخلك الحقيقي؟" فإن الناس لن يرغبوا بالإجابة، لكن إذا سألوا الناس أين يعتقد دخلهم بالنسبة إلى سلسلة من معدلات الدخل، يبدو بأن الناس سيجيبون. ولذلك فإن خبراء التحليل يلجئون أحيانا إلى متغير أقل مستوى مثل المتغير الترتيبي. على الأقل يمكن التأكد من صحتها. وبالحدوث من وجهة نظر إحصائية فإن وجود بيانات من المستوى المتغير الترتيبي أو النسبي يعني بأن بالإمكان إجراء دراسات أفضل، فمثلا من الأفضل معرفة بأن الشخص يبلغ من العمر ٢٩ عاما من معرفة بأن عمره يقع ما بين ٢٥-٣٠ عاما.

المعدل والمتوسط والطريقة

إن المتوسط والطريقة هما أداتان يمكن استخدامهما في التأكد من أن المعدل يمثل حقيقة الوضع الحقيقي، فمثلا من الخطأ القول بأن معدل الدخل هو ١٠٠٠ دولار شهريا، لذا يمكن لنا بناء المستشفيات لأن كافة الشعب لديه الأموال الكافية للاستفعا من هذه المستشفيات. ويمكن أن تكون ١٠٠٠ دولار هي المعدل في حين أن هذا لا يبين توزيع الدخل. ومن الممكن جدا من نسبة قليلة من الناس دخلهم عالي النسبة الأكبر منهم دخلهم منخفض، مما يعني أنه في الواقع عدد قليل من الناس فقط سيتمكون من الاستفعا من الخدمات المستشفيات. وتقع العديد من الكوارث بالرغم من أن البيانات المستخدمة صحيحة لكنها غير كاملة.

هناك طرق مختلفة للحصول على البيانات لكن هذا لا يعني أن المرء على خطأ أو صواب. يعتمد ذلك على الوضع وعلى الظروف وعلى توفر البيانات، فعندما يبدأ المرء بفحص مشكلة يجب أن يبدأ بفحص المؤشرات التي تؤثر في المشكلة وعليه إيجاد تعريف عملي يربط المشكلة بسؤال. ويتم إجراء هذا بفحص قائمة الصفات وبالرجوع إلى البيانات المسجلة المتوفرة لاكتشاف كيف يعرف الخبراء المختلفون مبادئ معنوية معينة مثل الديمقراطية. ومن ثم يمكن جمع البيانات الكمية للصفات والعلاقات فيما بينها. ولكن كيف يمكن في النهاية لهذه البيانات والطريقة العلمية مساعدة المحلل في صنع السياسة؟ دعونا تأمل في المثال التالي:

يرغب أناس في إنشاء طريق في منطقة ما وحال اتخاذ القرار بإنشاء الطريق يسلم العقد إلى مهندس الشركة. أن اتخاذ القرار ليس منوط بالمهندس وينفس الطريقة ليس على الأطباء اتخاذ القرار بشأن حاجتنا إلى عيادة أو مستشفى جديد. أما دور السياسي هو اتخاذ قرارات مماثلة للمثال السابق فيجب أن يرتكز السياسي في قراراته على بيانات أعدها المحللون السياسيون.

كيف إذا لنا أن نقوم بتحليل سياسي كأساس لقرار سياسي؟. سوف نخوض في هذه المسألة في الفصل القادم.

* * * * *

صياغة السياسات وتنفيذها

تحليل المشكلات

جميل رباح

مقدمة

يجب صياغة سياسة ما استنادا إلى نتائج تحليل السياسات، والذي سيشكل عندها أساسا للتحليل السياسي أم أساسا لمبدأ؟ سوف يكون نظام التحليل والذي سيتم شرحه لاحقا كدليل لنا والذي تم تطويره استنادا إلى نظرية ستوكي وزكهاوزو.

نظام التحليل

يساعد النظام التالي في تحليل دراسة السياسات وتكوين سياق لها:

- (١) إنشاء السياق: ما هي المشكلة التي يجب التعامل معها؟ ما هي الأهداف المعينة التي يجب إتباعها في مواجهة المشكلة؟.
- (٢) إنشاء خيارات: ما هي احتمالات جمع معلومات أخرى؟.
- (٣) التنبؤ بالعواقب: ما هي عواقب الخطوات البديلة؟ وما هي التنبؤات اللازمة للتنبؤ بهذه العواقب؟ إذا كانت النتائج غير أكيدة، ما هو الاحتمال الممكن للنتائج؟
- (٤) تقييم النتائج: بأي مقياس علينا قياس النجاح في تحقيق كل هدف؟ المعرفة بأن الخيارات ستكون جيدة بالنسبة لتحقيق بعض الأهداف وغير جيدة بالنسبة إلى تحقيق أهداف أخرى، كيف يجب مقارنة التراكيب المختلفة للأهداف التي تم تقييمها مع بعضها الآخر؟.
- (٥) الاختيار: بتجميع كل اوجه التحليل سوية، ما هو الإجراء المتبع والمفضل؟.

من حيث المبدأ أن هدف السياسة الوحيد هو خلق حياة أفضل وبالرغم من وجود مشكلة في كيفية تعريف كلمة "أفضل". فالناس في العراق سيعرفون كلمة أفضل بطريقة مختلفة عن الناس في النرويج.

لذا فإننا نريد جعل الحياة أفضل ضمن تقاليدنا وجمعنا الخاص، لكن المصادر محدودة وغالبا علينا الإختيار لإنشاء أولويات للعمل.

الخطوة الأولى كمحلل سياسات هي إنشاء سياق بالسؤال عن ماهية المشكلة، وما هو المطلوب لحلها وما هي العواقب إذا لم تعالج المشكلة؟. في المرحلة التالية يجب اختيار الطرق البديلة لمعالجة المشكلة والإجابة عن الأسئلة التالية لجمع البيانات، ما نوع المعلومة التي يجب استخدامها وهل المعلومات المستخدمة دقيقة؟. التنبؤ بالنتائج هي الخطوة التالية والصعبة. دعونا نأخذ مثلا بسيطا: شخص ما يريد إقامة حفلة في ساحة البيت الخارجية في شهر تشرين الأول واحتمال أن يسقط المطر وارد، لذا فهو لا يستطيع القيام بكافة الترتيبات، فعليه التنبؤ بعواقب الخيارات المختلفة والقيام "بخطط الطوارئ" كما يسميها أحيانا الإستراتيجيون. فعليه التأكد من كل الخيارات الممكنة وتقييم احتمالية كل الخيارات ومن ثم القيام بتنفيذ الخيار الأكثر منطقية.

المستوى الرابع لأي تحليل هو تقييم النتائج وتحديد نوع القياسات التي يجب أتباعها، كما علينا تعريف متغيراتنا، ليس كظنرية معنوية بل كمغيرات حقيقية ويجب أن نعرف نوع القياس الذي يجب إتباعه ونوع البيانات والتقنيات المستخدمة.

والمرحلة الخامسة والأخيرة هي القيام بالاختيار على أساس الخيارات والعواقب التي تم دراستها. إن رجال الأعمال أكثر نجاحا أحيانا من السياسيين في اتخاذ القرارات المرتكزة على تحليل عميق للمشكلة، لأنهم يدركون بأنهم باتخاذ قرار خاطئ سيخسرون الكثير. وغالبا ما يتخذ السياسيون القرارات استنادا إلى الحس العام ولا يدرسون المشكلة بشكل عميق.

جمع البيانات

مثال حقيقي يوضح كيفية جمع البيانات: كمسؤول عن اتخاذ قرار أريد أن أعلم بأن الناس مسرورون بخصوص عملية السلام أم لا لكي أتخذ قراراتي، ويمكنني جمع البيانات بواسطة المسح والمقابلات ووسائل الإعلام ومن خلال مجموعات معينة من الناس ومصادر بيانات موقفة. إن المعلومات مهمة جدا لكن

عليك التأكد دوماً من مدى ملاءمتها . كما أن أشمل نوع من المعلومات يمكن الحصول عليه بواسطة إجراء الإحصاء . لكن الإحصاء يحتاج إلى الكثير وقد تواجهك العديد من الصعوبات، لذا فإن غالبية الباحثين يفضلون الاعتماد على المسح والاستفتاء، خصوصاً عن العمل على مواضيع اجتماعية والتي هي الأكثر أهمية على المستوى السياسي لصانعي السياسة .

ما نوع العينات التي اتخذتها ؟ عند إجراء مسح عن الشعب الفلسطيني فإن عينة من حوالي ١٢٠٠ شخص يتم اختيارهم عشوائياً (هذا يعني أن كل فلسطيني يتجاوز عمره ١٨ سنة له فرصة متساوية ليتم اختياره ضمن هذه العينة) يجب أن يعطي المسح نتائج جيدة . ولكن حجم وتركيب العينة ليست هي المهمة فقط بل يجب أيضاً التفكير بمدى صحة السؤال والكلمات المناسبة المستخدمة في الأسئلة . فمثلاً إذا كان السؤال كما يلي: "يقول الإسرائيليون بأن الرئيس عرفات رئيس سيئ، ما رأيك بهذا؟" إنه سؤال مؤثر للغاية، لذا سوف يجيب المرء بديهية، "نعم إنه كذلك" . لذلك يجب دراسة السؤال جيداً .

وأخيراً عليك أن تقرر أية نتائج يجب نشرها . عندما عملت مع مركز القدس للمعلومات والاتصالات رأيت أن الكثير من الصحف قد اعتادت على نشر نتائج تعكس السلطة الوطنية الفلسطينية بصورة مشرقة، مع أنه هناك العديد من النتائج السلبية ولكنها لم تنشر مطلقاً . ففي هذه الحال سوف تقول المعارضة بأن هذه الحقائق مغلوطة وأنهم لا يثقون بها، قائلين "أنتم تقولون بأن كل شيء بخير وأن الجميع سعداء!" . لتذكر دوماً بأن المعلومات يتم اختيارها لخدمة هدف معين، ولكن يمكن لها أن تفهم بالطريقة المناسبة إذا ما تم تناولها بشكل كامل وشامل .

والعنصر الآخر الذي يجب أخذه بالحسبان هو المدعو بفرق الخطأ . الحقيقة أن النتائج ليست دقيقة تماماً في أي مسح . فمثلاً إذا كانت العينة ١٢٠٠ شخص وكل واحد منهم لديه الفرصة ليتم اختياره، فعندها سيكون فرق الخطأ تقريباً $\pm 2-3\%$ فإذا ما قال 50% من الناس بأنهم يعارضون عملية السلام فإن النسبة الصحيحة ليست 50% ولكنها حقيقة ما بين $47-53\%$ مع أن هذا لا يعني بأن الاستفتاء غير دقيق . أنظر إلى جميع التكهينات خلال الانتخابات الإسرائيلية الأخيرة، ضمن الناس وإلى النهاية بأن شمعون بيرس سيفوز، والفشل في التنبؤ بفوز نتياهو لم يكن بسبب فرق الخطأ فقط بل أيضاً بسبب العامل الثاني

الذي يسمى بالأصوات الحرة-الناس الذين يغيرون رأيهم في الدقائق الأخيرة من الانتخابات، وتبلغ نسبتهم في إسرائيل ١٥٪ من السكان المؤهلون للتصويت.

من الجيد أحيانا أن تركز على مجموعة معينة للحصول على فكرة أفضل حول أبعاد مشكلة ما والميول المختلفة في المجتمع... الخ. ومن خلال الانتقال إلى أرض الواقع للقيام بالمزيد من الأبحاث، يواجه المحللون السياسيون العديد من الصعوبات مثل، الوقت وعدم توفر الدعم الكافي... الخ. لكن على المرء بذل كل جهوده للحصول على قدر من المعلومات الدقيقة.

* * * * *

تحليل السياسات في سياق المجتمع المدني الوضع الحالي

جميل رباح

عند الحديث عن المجتمع الفلسطيني من المهم فهم الوضع السياسي الحالي. بالرغم من انتشار الحديث عن أوسلو إلا أن القليل من الناس يعلمون الكثير عن اتفاقيات أوسلو. فلا يمكن فهم المجتمع المدني الحالي دون معرفة بعض الضوابط الأساسية التي نصت عليها اتفاقيات أوسلو والتي هي وإلى حد كبير قوانين الأرض.

إن خطة إعادة الانتشار في الضفة الغربية معروفة لكن كم من الناس يعلمون ما هي منطقة "أ". إن الجواب هو حوالي ٤٪ من إجمالي المساحة، وإذا ما أضيفت منطقة "ب" والتي تشمل القدس غير أنها لا تشملها في الواقع يصبح الإجمالي ٢٠٪. ومن ثم هناك حالات خاصة مثل الخليل حيث تقسم منطقة "أ" إلى "ح" و"د". وتشير منطقة "أ" والتي تم تحديد مساحتها استناداً إلى الحدود البلدية للمدن تشير إلى المدن الرئيسية السبع في الضفة الغربية.

بينما تحيط المستوطنات بالتجمعات السكانية الفلسطينية في الضفة الغربية فإنها مفصولة عن المناطق الفلسطينية في غزة. فإسرائيل لم ترغب في الاحتفاظ بغزة قطعاً، ففي بداية السبعينات هدد الإسرائيليون بالانسحاب من المنطقة. ولكن بالطبع إسرائيل تستخدم هذه المستوطنات كوسيلة للتفاوض في محاولاتها لإرغام الفلسطينيين على تقديم المزيد من التنازلات. حوالي ٧٠٪ من غزة والتي هي مسكن (٢٠٠٠) مستوطن تقع تحت السلطة القضائية الفلسطينية.

لكن ماذا تعني السلطة القضائية الفلسطينية خلال الفترة الانتقالية؟ إنها معقدة جداً. أولاً هناك أشكال مختلفة من السلطة القضائية المرتبطة بالمناطق المختلفة، سلطة قضائية خاصة في منطقة "أ" وسلطة

قضائية خاصة بمنطقة "ب" وليس هناك سلطة قضائية في منطوق "ج"، والقدس محاطة بشكل خاص بمساحة كبيرة من منطقة "ج".

تتمتع السلطة في منطقة "أ" بسلطة قضائية كاملة على الشؤون المدنية والنظام العام ليس كدولة ولكن كحكم ذاتي ولا تشمل هذه السلطة القضائية الأمور الأمنية. وبعد الهجوم الأخير بالتقابل سأل أحدهم خلال مقابلة مع ياسر عبد ربه، وزير الإعلام الفلسطيني عن ما إذا كان للإسرائيليين الحق بدخول منطقة "أ" فأجاب بالنفي. ولكن في الواقع أن لهم الحق بالدخول، فاتفق أوسلو ينص على أنه في حال أي اشتباك بين القوات الإسرائيلية والفلسطينية فإن للإسرائيليين الحق بدخول المنطق المجاورة لمنطق "أ" لضمان أمن إسرائيل، كما أن الإسرائيليين مجبرين على إخبار مكتب التنسيق في المنطقة عن دخولهم إلى المنطقة بعد إتمام دخولهم وليس قبل ذلك. ماذا تعني كلمة المناطق المجاورة؟ على سبيل المثال أنظر إلى نابلس وأريحا فإن مساحتهما الصغيرة جدا تعني أي مساحة يمكن أن تعد منطقة مجاورة. وبعبارة أخرى للسلطة الفلسطينية سلطة قضائية على منطقة "أ" ما عدا الأمور المتعلقة بالحدود أو الشؤون الخارجية، فمثلا لا يمكن للسلطة الفلسطينية إصدار تأشيرات دخول حتى للناس الذين يقطنون منطقة "أ". حتى أنها لا تمتلك السلطة القضائية على تسجيل السكان. وما أن كل الأمور تتم من خلال لجان الشؤون المدنية المشتركة وللإسرائيليين الرأي الأخير والحاسم في كل القضايا. ولا شك بأن المجتمع المدني الفلسطيني قد تأثر بحقيقة محدودة السلطة القضائية الفلسطينية، كما أدت السلطة القضائية المحدودة إلى مجتمع مدني مقيد.

تشمل منطقة "ب" بشكل رئيسي القرى وتقع أكبر منطقة منها في شمال نابلس جنوب جنين حيث ترتكز غالبية القرى الفلسطينية لأن الإسرائيليين لم ينشؤا أية مستوطنات هناك. كما أن حدود منطقة "ب" تماشى مع حدود القرى نفسها إستنادا إلى العمران وليس إلى الأرض، حيث أن الأرض مستثناة خارج حدود القرى إلا في منطقة واحدة بالقرب من بيرزيت شمال رام الله. وفي منطقة "ب" تتمتع الفلسطينيون بسلطة قضائية على الشؤون المدنية منها التعليم والصحة وبعض السلطة على النظام العام وحتى أن القيود الإسرائيلية المفروضة تتحكم في عدد أفراد الشرطة الفلسطينية المنتشرون في المنطقة وعدد

البنادق... الخ. وبالإضافة إلى ذلك فإن أي نشاط في منطقة "ب" له علاقة بالأمن يجب إعلام الجانب الإسرائيلي به.

يمكن للإسرائيليين في منطقة "ب" دخول أية قرية والقيام بأية إعتقالات كما يشاءون، ومع فهمي للأمر إلا أنني لم أتمكن من فهم لماذا يصر الإسرائيليون على إلقاء اللوم على عرفات بشأن التعجير الأخير، فقد كان على عرفات إخبارهم بما يلي: "قسمت بعد التعجير بإعتقالات بين صفوف نشيطي حماس وأنتم على علم أنه يحق لكم هذا، فلماذا لم تقوموا بذلك من قبل؟".

ومن وجهة النظر القانونية لا تستطيع قوات الأمن الفلسطيني التحرك بحرية في منطقة "ب" لذلك نستخدم الحدود الدقيقة للمدن لرسم خط حدود منطقة "أ" والحدود الدقيقة للقرى لرسم حدود منطقة "ب". وفي هذه الأثناء لم يكن للمستوطنات أية حدود فقد تم إلحاق أي عقارات أو أرض لا يملكها الفلسطيني بطريقة قانونية إلى المستوطنات، أما مسألة الملكية القانونية فهي مشكلة كبيرة. تقسم الأرض في الضفة الغربية وغزة إلى فئات مختلفة، الأراضي المملوكة (الأراضي الخاصة) والتي تغطي أقل من ١٪ ومعظم الأراضي التي يعيش عليها الفلسطينيون هي أراضي أميرية والتي لا يعتبرها الإسرائيليون أراضي دولة، ونتيجة لذلك وإسنادا إلى إسرائيل فإن معظم منطقة "ج" هي أراضي تابعة لدولة إسرائيل بما فيها الجزء الأكبر من الأرض الواقعة ما بين القدس وأريحا، والتي تشكل المشكلة الرئيسية.

وحتى انتهاء الحكم الأردني على الضفة الغربية عام ١٩٦٧ كانت الأراضي مسجلة في سجلات الحكومة الأردنية، وبعد الاحتلال ادعى الإسرائيليون بأنهم قد حصلوا على السلطات التنفيذية والقضائية والتشريعية التي كانت في يد الحكومة الأردنية سابقا، مما نتج عنه الوضع الحالي بينما ما زالت معظم القوانين المستخدمة حاليا هي قوانين أردنية أصلية أو معدلة. وعند بدأ الاحتلال أمر القائد العسكري آنذاك بنقل المسؤوليات إلى أناس آخرين مثل القادة العسكريين والمدنيين ورؤساء البلديات... الخ.

ومن الجدير بالذكر أن مادة ٣٥ من الإعلان ينص على أن القوات الإسرائيلية ستخضع لاتفاقيات جنيف الرابعة، والتي كان من المفترض أن تصدر أي قانون أو نشاط عسكري إسرائيلي، وبعبارة أخرى

كانت تعتبر اتفاقية جنيف الرابعة السلطة العليا . وكما جاء في نصها فإن السلطة المحتلة لا تستطيع تغيير أو تعديل القوانين الحالية إلا إذا استدعى ذلك لحماية وجود الشعب المحتل أو للحفاظ على أمن القوات المحتلة .

لذا بدأ الإسرائيليون بإنشاء المرافق الأمنية (المستوطنات) بذريعة الأمن . كما أن اتفاقية جنيف الرابعة نصت على أن نقل السكان من أرض القوات المحتلة إلى أراضي الشعب المحتل هو أمر مخالف للقانون الدولي . ومع ذلك قام الإسرائيليون باستخدام الأمر العسكري ١٤١ لشهر تشرين الأول من عام ١٩٦٧ لإلغاء المادة (٣٥) من الإعلان العسكري رقم ٢٢٣ مما يعني أن القائد العسكري لم يعد مجبر على الالتزام باتفاقية جنيف الرابعة وأن الاتفاقية لم تعد تطفى على أي أمر عسكري ما دام ذلك في المصلحة الإسرائيلية .

والمشكلة الأخرى في منطقة "ج" هي أن مع معظم الأراضي مسجلة خصوصا، حيث كانت عملية التسجيل باهظة الثمن وعميلة معقدة للعديد من الفلسطينيين (والتي غالبا شملت على تقديم صور جوية للأرض) . وبالإضافة إلى ذلك كانت هناك العديد من المعوقات على تسجيل الأراضي، ففي بعض الأحيان ذهب الناس إلى دائرة تسجيل الأراضي للحصول على شهادات التسجيل ليجدوا أن الوثائق المتعلقة بذلك قد اختفت فجأة . لذا وبالرغم من امتلاك العديد من ملاك الأرض لاوراق ملكية للأراضي والعقارات إلا أن الإسرائيليين لا يعترفون بها استنادا إلى الحقيقة بأنها لم تسجل بطريقة رسمية، وكان هذا جزء من خطة إسرائيلية معقدة جدا . وفي خلال سنوات الاحتلال قام الإسرائيليون باعتبار مناطق واسعة من الأراضي الفلسطينية على أنها "أملاك غائب" أو أنهم قاموا بمصادرة الأراضي التي لم تسجل بجانب مشكلة ملكية الأراضي هناك مشكلة تقسيم الأرض إلى شمال وجنوب والصعوبات التي يواجهها المرء في التنقل بين الخليل وجنين . وفي يومنا هذا ينقل الفلسطينيون باتجاه مركز الضفة الغربية لذا فهناك كثافة سكانية في الوسط وفراخ في أطراف الضفة .

ومشكلة مهمة أخرى يواجهها المجتمع المدني بالنسبة إلى العلاقة ما بين السلطة الوطنية الفلسطينية ومنظمة التحرير الفلسطينية . إن السلطة الوطنية الفلسطينية محدودة باتفاقية أوسلو والتي هي مرجعها أيضا، ومن جهة أخرى هناك منظمة التحرير الفلسطينية الممثل الشرعي الوحيد للشعب الفلسطيني والمسؤولة عن توقيع أية اتفاقات مع إسرائيل لعدم قدرة السلطة الوطنية الفلسطينية على توقيع أية

معاهدات. ويتألف المجلس الوطني الفلسطيني وهو حقيقة البرلمان الفلسطيني الذي يمثل الفلسطينيين في العالم من (٥٨٠) عضواً. بالإضافة إلى المجلس الوطني الفلسطيني هناك اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية التي انتخبها المجلس الوطني الفلسطيني ورئيس منظمة التحرير الفلسطينية. والسلطة الوطنية الفلسطينية مجلس تشريعي وهو اللجنة التشريعية الفلسطينية والشخص الذي يصبح عضواً في اللجنة التشريعية الفلسطينية يصبح بشكل تلقائي عضواً في المجلس الوطني الفلسطيني.

وأخيراً هناك مجلس وزراء السلطة الوطنية الفلسطينية المستند إلى أوسلو، والذي يجب أن يكون على الأقل ٨٠٪ من أعضائه من المجلس التشريعي الفلسطيني أو بعبارة أخرى يجب أن يكون الأعضاء قد تم انتخابهم كمثلين للشعب. ويتصدر السلطة الفلسطينية رئيس والذي هو أيضاً رئيس منظمة التحرير الفلسطينية. واستناداً إلى شروط اتفاقية أوسلو فإن سلطة المجلس التشريعي الفلسطيني محدودة، وأهمها سلطتها على تشريع القانون الأساسي، وحتى يومنا هذا فقد تم إقرار القوانين الأولى والثانية منه، ولدى المجلس صلاحيات سن القوانين التشريعية الرئيسية، مثل قانون الصحافة والقوانين التشريعية الثانوية، وهي التشريعات التي تشرح أو توضح القوانين التشريعية الرئيسية. وأخيراً للمجلس التشريعي الفلسطيني السيطرة على نشاطات الحكومة (السلطة الوطنية الفلسطينية)، وبالإضافة إلى حق فحص والمصادقة على الميزانية والأمور التي لا يستطيع المجلس التدخل بها هي الأمور المتعلقة في العلاقات الخارجية أو الأمن أو أي أمر يتعلق بمفاوضات الحل النهائي. ونصت اتفاقية أوسلو على أن جميع التغييرات في القوانين والأوامر العسكرية أو القوانين الأردنية يجب المصادقة عليها من اللجنة القانونية الإسرائيلية الفلسطينية المشتركة، مع أن هذه اللجنة لا تعمل على أرض الواقع. ومن إحدى القيود على سلطة المجلس التشريعي هي ما يخص المياه، واستخدام الإسرائيليين هذا الأمر كذريعة لمنع التنقيب عن المياه في منطقة "أ" بالقرب من جنين.

وللمجلس التشريعي سلطة كاملة بما يتعلق بالشؤون المدنية والنظام العام والأمن في منطقة "أ" بالرغم مما ذكر سابقاً أن لإسرائيل الحق باتخاذ كافة الخطوات اللازمة لإتمام مسؤولياتها تجاه أمن الإسرائيليين بما فيهم المستوطنين، مما يعني أن السلطة التشريعية الفلسطينية محدودة. أما بالنسبة إلى منطقة "ج" فإن إسرائيل تتمتع بالسلطة التشريعية الكاملة والشاملة بما يتعلق بالأمن لضمان حماية الإسرائيليين لمواجهة

العنف. ومن المفروض منطقة "ج" تقل السلطة العاملة بما فيها أي شيء فوق المياه وتحت الأرض إلى المجلس التشريعي الفلسطيني .

ومن الواضح أن الأمور التي تقع ضمن السلطة التشريعية للمجلس التشريعي الفلسطيني قد نصت عليها اتفاقيات أوسلو بشكل دقيق، ومن الصعب توقع رد فعل المجتمع المدني عندما يعلم بأن منظمة التحرير الفلسطينية ونيابة عن الفلسطينيين قد وقعت اتفاقية تحد من السلطة التشريعية للفلسطينيين .

لم يحقق المجلس التشريعي الفلسطيني الكثير إزاء قوانين التشريع أو الإدارة المدنية، وإن المشكلة الرئيسية لا تكمن فقط في محدودين سلطات المجلس التشريعي بل أيضا في أنه وإلى الآن لا يوجد قانون أساسي وهو الدستور . بالإضافة إلى ذلك هناك سلطين رئيسين ضمن السلطة الوطنية الفلسطينية، المجلس الوطني واللجنة التنفيذية، ولا يعتقد أي منهما بالإضافة إلى مكتب الرئيس بأن المجلس التشريعي يجب أن يشارك في المفاوضات وذلك لأن مشاركته ستضعف دور منظمة التحرير الفلسطينية .

كان قد تمت مناقشة اتفاقية أوسلو الأولى في النرويج والثانية والمعقدة في طابا، حينما واجه الفلسطينيون مشكلة اللغة الإنجليزية وقلة الخبراء القانونيين، وكانت بذلك مفاوضات معقدة جدا، كما كان هناك العديد من المشاكل الأخرى . أما الآن فلإن معظم العلاقات الفلسطينية الداخلية تحدها اتفاقيات أوسلو، حتى أن مصادقة المجلس المركزي لمنظمة التحرير الفلسطينية على اتفاقيات أوسلو شكلت مشكلة، فللمجلس التشريعي ١٨ عضوا واستنادا إلى قوانينها الداخلية فإن المصادقة تتطلب ثلثي الأغلبية، لكن تم تفسير القانون ليعني ثلثي الأحد عشر عضوا المتواجدين في وقت التصويت وليس الثماني عشر عضوا .

وعند النظر إلى تأثيرات اتفاقيات أوسلو على المجتمع المدني الفلسطيني يجب الأخذ بالحسبان بأن السلطة التشريعية الرئيسية للمجلس تشبه مثل تلك السلطة التي تتمتع بها بلدية، بما أن السلطة الوطنية الفلسطينية ليس لها أي سلطة على الشؤون الخارجية والحدود والأمن... الخ، فهي تختص بقضايا البلديات والخدمات التي توفرها للشعب مثل التعليم العناية الصحية... الخ إذا فهي خدمات من الشؤون الخاصة بالبلديات .

وقودنا هذا إلى السؤال: هل يجب أن يكون لدينا حكومة محلية أم إدارة محلية؟ وهل يجب أ، تحظى البلديات بالسلطة المطلقة والتشريعية أم يجب أن تطبق السياسات التي تقررها وزارة الحكم المحلي؟ . ويمكن للمنظمات الغير حكومية أن تؤدي دورا رئيسيا للتحرك إلى هذا أو ذلك الخيار . وفي وقتنا الحاضر هناك قانون للحكم المحلي يقلل من سلطات البلديات إلى مستوى سلطة إدارية . أما السلطة الحقيقية فتجع إلى وزارة الحكم المحلي، فإذا أراد رئيس بلدية إنفاق مبلغ بسيط من المال مثلا ألف شيكل فعليه الحصول على مصادقة الوزارة .

* * * * *

تحليل السياسات في سياق المجتمع المدني الفلسطيني ما يجب أن يكون عليه الحال

جميل رباح

يوجد هناك دائما مثل للتركيز على المشاكل دون النظر إلى الحلول الممكنة، إن الرغبة في الدخول في السياسة تكون دائما نابعة من رغبة الناس في تحسين معيشتهم وبما أن الموارد محدودة فغالبا ما يجبر المرء على اتخاذ قرارات وعندما يختار الإنسان مسارا معيناً فإنه يكون هناك درجة من التمييز تجاهه، لذا يجب علينا أن ننظر للحقائق التي تمر أمامنا بطريقة علمية لأجل تحديد الأولويات مع الأخذ بالحسبان للمصادر والموارد المحدودة المتوفرة لنا . ماذا يمكننا أن نفعله كمواطنين ؟ يمكن أن نبدأ من عند المجلس التشريعي الفلسطيني المؤلف من ٨٨ عضواً يمثلون (١٦) محافظة، (١١) موجودة في الضفة الغربية وه الأخرى موجودة في غزة. إن قطاع غزة يوجد له تمثيل أكثر حيث يوجد ممثل واحد لكل ٨٠٠٠ نسمة بينما يوجد في الضفة الغربية ممثل واحد لكل ١٠,٠٠٠ - ١٢,٠٠٠ نسمة فنحن كمواطنين وكنظمات غير حكومية وكمجموعات مهتمة وكمؤسسات تطوعية خاصة يمكننا أن نوجه إلى السلطة التنفيذية أو السلطة التشريعية أو حتى إلى المحاكم وعند التعامل مع قضية معينة فإن أفضل الاختيارات يكون بالتوجه إلى الممثل المحلي أما إذا كان للقضية أبعاد وطنية فإنه من المستحسن أن نتضافر الجهود مع الآخرين ومواجهة الحكومة كمجموعة واحدة. إن كلمة لوبي معناها ممر وهي المكان الذي يمكنك الانتظار فيه لكي تتحدث مع شخص ما . إن اللوبي معناه ممارسة الضغط على ممثلي الشعب لتنفيذ سياسة معينة بغض النظر عما إذا كانت في مصلحة الشعب بشكل عام أو في مصلحة المجموعة التي تمثلها في شكل خاص . إن بعض المجموعات المهمة مثل الاتحادات والنقابات تمثل مصالح قطاع عام والمجتمع وفي مجتمعاتنا تكون هذه الأنواع من المجموعات ذات نفوذ قوي . أما النوع الثاني من المجموعات والذي يتضمن مجموعات بيئية ومجموعات حقوق الإنسان فإنها تحاول أن تعمل شيئاً للمحتاجين بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام .

أين يأتي دور البلديات في هذا المضمار ؟ دعنا ننظر إلى نص مأخوذ من مسودة قانون السلطات المحلية: "المادة ٤٠: التخطيط، تقسيم المناطق، الطرق والمنزهات العامة وسلامة الطرق الحماية ضد السرقات، دائرة الإطفاء، الإضاءة، تنظيم حركة السير، التعليم الابتدائي النشاطات الثقافية والرياضية، السياحة، حماية البيئة، العناية الصحية الأولية، الخدمات الاجتماعية وحماية المستهلك".

كما أن البلديات مسؤولة عن توفير المياه، إضاءة الشوارع، بيئة نظيفة، المجاري، طرق آمنة وجيدة ضمن أمور أخرى كثيرة. ليس واضحا بعد فيما إذا ستقوم البلديات بتقديم هذه الخدمات أو سيكون لديها سيطرة كاملة وشاملة رغم أنه في سائر أنحاء العالم هناك الميل نحو الحكومة المركزية بتقويض المسؤوليات والشؤون المحلية والبلدية إلى السلطات المحلية والبلدية. ومما لا شك فيه أن أعضاء المجلس التشريعي الفلسطيني لديهم الكثير من المسؤوليات وفي الحقيقة هم مثقلين من المسؤوليات بشكل كبير خاصة في غياب لجان تقدم لهم المساعدة في أعمالهم لذا يجب علينا أن نسأل أنفسنا إذا كان لديهم الوقت الكافي والقوى العاملة والخبرة للعمل على إدارة هذه المسؤوليات ويشعر الكثير من عامة الشعب وعدد لا بأس به من المسؤولين أن الخدمات البلدية ستكون فعالة أكثر في حالة وجود صلاحيات أكثر للبلديات وتوفر سلطة محلية مقارنة مع الإدارة المحلية حيث يعتمدون أن كلا من البلديات والحكم المحلي يجب أن تعطى نوعا من الاستقلالية.

وكمجتمع مدني نحن بحاجة إلى القيام بأمر إيجابي لكي نشعر بأننا نقوم بدور ما في المراحل الأولى بعملية بناء المؤسسة. والمشكلة تكمن في أننا نقشل غالبا في معرفة ما هو الشيء الذي يجب أن يكون. فماذا يمكننا أن نفعل ؟ كبدائية يجب أن يتم توجيه الرأي العام للحصول على الدعم والقوة لإحداث تغيير. إن التأثير على الرأي العام ليس أمرا معقدا إلا انه يتطلب مشاركة تكون بأشكال مختلفة منها التصويت وعضوية مصالح ومجموعات ضغط وأحزاب سياسية ومؤسسات اتصال مع وسائل الإعلام والمشاركة في البحوث والمؤتمرات والافتراعات العامة إذا رغبتنا في ذكر بعضها. في اللحظة أو في الوقت الذي تعرف فيه كيفية المشاركة فإنك ستعرف كيفية التأثير في السياسات. لكي تؤثر على صانعي القرار هناك حاجة إلى مناظرة عامة تلعب الصحافة بها دورا هاما. كما أن البحوث والدراسات الخاصة التي

تتقلها وسائل الإعلام سيكون لها الأثر الكبير فيما يتعلق بتوسيع هذه المناظرة والتي سنصل إلى مستوى تستقطب فيه انتباه صانعي القرارات وبالتالي التأثير على قراراتهم.

ومع ذلك إن استفتاءات الرأي العام تعتبر مفيدة أكثر من الانتخابات في تحديد وتقرير الرأي العام لأن الانتخابات تحدث مرة واحدة كل أربعة أعوام وخلال هذه الفترة الطويلة يمكن أن تحدث تغيرات كثيرة. كما أن السياسيين غالبا ما يفشلوا في تحقيق توقعات الشعب ومع ذلك فإن اقتراعات الرأي العام تعتبر عامة. لذا فنحن بحاجة لتنفيذ دراسات وأبحاث متخصصة بشكل أكبر. والأمر الذي يجب أن نأخذه بعين الاعتبار أنه لكي تؤثر كجموعه يجب أن نكون قادرين على تقديم حجة قوية قانونية وواضحة.

إن محاولة إحداث تغير يمكن أن تتم من خلال حزب سياسي ومنظمة غير حكومية أو من خلال مجموعة ضغط. يمكن أن يكون هناك حزب سياسي معين على سبيل المثال الشيوعيون الذين لديهم أيديولوجية معينة وطريقة تفسير معينة في الحياة السياسية وكذلك مجموعات خاصة مثل اللجان الطبية حيث ينتمي أعضاؤها إلى فتح... الخ. وإذا كنت ترغب في معالجة قضية معينة لمواطن ما، يمكن أن تفعل ذلك من خلال التأثير داخل حزب سياسي لأنك في اللحظة التي تؤثر فيها على حزبك سيكون بمقدورك التأثير على صانعي القرار. إذا كان حزبك في السلطة فإنه من الواضح أن الأمور ستكون سهلة جدا، أما إذا لم يكن في السلطة فإنه على الأقل ستكون قادرا كحزب لإحداث نوع من الجدل العام. كما يمكنك التأثير على صانعي القرار من خلال مؤسستك غير الحكومية أو مجموعة ضغط. إذا حدث وأن كنت عضوا في منظمة غير حكومية أو مجموعة ضغط وكان حزبي بعيدا عن السلطة إلا أن بعض زملائي لديهم اتصالات مع حزب السلطة فإن بإمكانني أن استغل هذه الاتصالات والعلاقات لتخدم أغراضني.

يشكو الكثير من الناس بأن المجلس التشريعي الفلسطيني غير فعال، إلا أنه في الوجه المقابل عدد قليل جدا من الناس سيتوجه إلى المجلس أو إلى ممثليهم كما أنه ليس واضحا من يجب أن يقع عليه اللوم للوضع الحالي؛ هل هو المواطن أو أعضاء المجلس. بما أن كافة الممثلين يرغبون في إعادة انتخابهم فيمكن للمواطن أن يؤثر على صنع القرارات برفضه التصويت للمرشحين في الانتخابات القادمة والكثيرين من أعضاء المجلس قليلا ما يفكرون في قضية العلاقة بين الحكومة المحلية والإدارة المحلية، ولكن نحن كمواطنين يجب علينا

أن تؤثر عليهم. فيتوجب علينا أن نخطبهم وأن نوفر لهم المعلومات بغض النظر عن تحركها كأفراد أو جماعات. إنه من الواضح أن أعضاء المجلس التشريعي الفلسطيني لن يقوموا بفعل أي شيء ما لم يتم نحن بفعل شيء أولاً.

إن أحد الأشياء التي يمكن أن نقوم بها بسهولة ما هي توجيه رسائل إلى محرر صحيفة ما أو استخدام اللوبي من خلال منظمات غير حكومية إذا لم تقبل وسائل الإعلام أفكارنا. وفي الوقت الحالي نحن لا نستغل جهد كاف للتأثير على القرارات المهمة. أعتقد أن أقل من ٢٪ من الناس قد اتصل أصلاً مع العضو البلدي ما عدا فيما يتعلق بطلبات تصاريح وبالتأكيد القليل منا قام ببذل جهد حقيقي في التأثير على قرارات الوزراء. فعلى سبيل المثال: كم من الناس قاموا بكتابة رسائل إلى المجلس أو إلى الحكام فيما يتعلق بقضايا معينة؟ يمكن أن تؤكد لك أن العدد قليل جداً. حتى ولو توجه الناس إلى عضو المجلس فإنهم يذهبون هناك لأسباب شخصية. ربما يذهب أحدهم هناك لأنه يريد أن يتم نقل ابنه إلى مستشفى إسرائيلي لإجراء عملية جراحية إلا أن هذا شخصي جداً ومن غير المحتمل أن يكون العضو قادراً على المساعدة في هذا الخصوص ولكن إذا أنا ذهبت إليه وقلت له إن هناك حاجة لسياسة عامة تتعلق بتحويل المرضى إلى المستشفيات الإسرائيلية فيمكن أن أمارس الضغط عليه بمساعدة إحدى المنظمات غير الحكومية.

أما فيما يتعلق بما يجب عمله وجب إعطاء أولوية للتشريع، فنحن بحاجة إلى القوانين والحكام لتعامل مع المشاكل الشخصية، لكي تفتح المجال للمجلس التشريعي الفلسطيني يجب أن يتم تحريك المناظرات ولكي يتم ذلك فنحن بحاجة إلى معلومات وبيانات كما أنه يجب التأثير على وسائل الإعلام من خلال إيجاد رؤية معينة، إذن المشاركة في السياسة لا يجب أن تقتصر على التصويت في الانتخابات فحسب.

إن أحد المشاكل الحالية رغم العدد الكبير من المنظمات غير الحكومية، أن الكثير منها ليست منظمات غير حكومية بالمعنى الحقيقي وإنما هي عبارة عن نواد صغيرة أو جمعيات تطوعية أو خيرية تخدم عدداً محدوداً جداً من الناس. ويوجد على الأرجح أقل من ١٠٠ منظمة فاعلة في كافة أرجاء الضفة الغربية لذا يوجد هناك عمل كثير فيما يتعلق بموضوع منظمات غير حكومية. فعلى سبيل المثال يجب أن

تعمل هذه المنظمات لكي تصبح ذاتية الاكتفاء إذ أن معظمها تعتمد على أموال متبرعين ويندر أن قامت أية منظمة منهم، ما عدا الجمعيات الخيرية، بمحاولة جادة في الحصول على تمويل من مصدر محلي.

وعودة إلى قضية المعركة لضمان التغيير فقد أظهر استفتاء أجري مؤخرا أن فقط ١٠٪ من الجمهور مهتمين في السياسات المحلية؛ إذن فإنه من المهم جدا التحريك ودعم المناظرات العامة، إنها عملية صعبة وطويلة. ولكن لا يمكن للمرء أن يتوقع حدوث تغيرات في غضون أيام.

إن أية جهود تبذل لتحريك المناظرة العامة يجب أن تكون موجه على مستويات مختلفة نحو الحزب السياسي، المنظمات غير الحكومية، وسائل إعلام، البحوث، مجموعات الضغط... الخ. ولكن يجب أن تتوفر لديك معلومات وبيانات موثقة ودقيقة لكي تكون مقنعة. تصور أنني عضو في السلطة التنفيذية ولدي شكوك بأن المنظمات غير الحكومية هي غير صريحة. لذا سيكون من المنطقي جدا أن أطلب هذه المنظمات بأن تثبت بأنها نظيفة وأن هذا الأمر هو من صلاحياتي وحقوقني للقيام بذلك. وكما كانت المعلومات الموجودة لدي كموطن أو كمجموعة ضغط... الخ أكثر موثوقية، زاد احتمال تأثيري على المجلس التشريعي والسلطة التنفيذية. إن السلطة التنفيذية لا تصدق أن المنظمات غير الحكومية تعيش حالة فساد إذن يتوجب عليك أن تثبت عكس ذلك. وفي اللحظة التي تثبت فيها بأن الحكم المحلي هو أكثر فاعلية من الإدارة المحلية ستكون قادرا على التأثير على صانعي القرارات. خلال فترة الاحتلال كان هناك الكثير من الفساد وسوء الإدارة داخل البلديات وهو أحد الأسباب في رغبة السلطة الوطنية الفلسطينية في السيطرة عليها ومع ذلك علينا أن تثبت أن الأمور قد تغيرت وإذا لم نبذل الجهود لإقناع السلطة الوطنية فلن يفعل ذلك أحد أبدا. لكي نكون منصفين تجاه المجلس التشريعي، نذكر أن الكثير من أعضائه لا يعرفون عن مشاكل معينة رغم أنه من واجبنا ك فلسطينيين أن نطلعهم عليها. ولكي تجنب هذا يمكن أن تعقد اجتماعات عامة ومجموعات نقاش ندعو إليها ممثلينا أن شبكة الأخبار CNN تستلم مئات الرسائل من الجانب الإسرائيلي يوميا ولا تستلم شيء منا هذا أمر خاطئ، إذا قمنا بالكتابة إلى شبكة الأخبار CNN وإذا قمنا بالكتابة إلى البلديات وحب عليهم أن يستمعوا وفي حالة البلديات وحب عليهم أن يتغيروا. فلذا لاحظت أن طريقا مغلقا أمام الشعب ويدفع بالسائقين بالقيام بالتقافات خطيرة ولا أقوم بنقل هذه المعلومة إلى

رئيس البلدية فأنا لا يجوز أن ألومه بعد اتخاذه أي قرار بهذا الخصوص . وبدلاً من أن نشكو طوال الوقت يتوجب علينا أن نتظافر جهودنا للقيام بعمل ما .

إن السياسة عبارة عن شارع ذو اتجاهين . هناك الكثير مما يقال عن حقوق المواطنين ولكن هناك مسؤوليات والتزامات أيضاً؛ لماذا يجب على المواطن أن يتوقع الحصول وعلى خدمات إذا كان يرفض أن يدفع الضرائب ؟؟ لقد حدث ذات مرة أن قررت إحدى بلديات الضفة الغربية بتوزيع أكياس القمامة كما أن المفروض أن يقوم الناس بوضع القمامة فيها قبل رميها في الحاوية، ولم يلتزم بذلك إلا عدد قليل من الناس واستمرت الغالبية العظمى من الشعب بإلقاء القمامة مباشرة داخل الحاوية دون استخدام الكيس . وإذا لم يكن لدى المواطنين وعامة الشعب استعداد بإحداث تغيير فمن سيقوم بذلك ؟

إن بلدية الناصرة تعتبر فريدة من نوعها لأنها البلدية الوحيدة التي تمثل بكليتها العرب في إسرائيل . وقد قرر بعض المسؤولين انه قد حان الوقت لتحريك مشاركة الجمهور ولكي يفعلوا ذلك فطلبوا من المستفيدين من البلدية بتقديم الاقتراحات لتسمية شوارع المدينة والناس أحببت حضور الاجتماعات وتقديم الاقتراحات حيث تم قبول الكثير منها . كما أن حسب ما ذكره نائب رئيس البلدية في الناصرة . إن عائدات الضرائب في الأحياء التي كانت فيها شوارع التي أعطيت لها أسماء قد حدث بها زيادة مفاجئة وصلت إلى ٢٠٪/ إذن البلديات تريد من المواطنين بأن يتحركوا ويشاركوا في مختلف النشاطات .

وهناك مثل من نوع مختلف، فعلى سبيل المثال قام الناس مؤخراً في رام الله بملاحظة أن الكثير من يافطات الشوارع قد تم تغييرها إذ قام أحدهم بإعطاء شركة تدعى Sky إذن بوضع إشارات في سائر أنحاء المدينة وتم إعادة تسمية شارع معين باسم فيصل وطوال حياتي أعدت على سماع تسمية مختلفة له، والآن أصبح شارع فيصل وهذا الاسم لا يحمل أي معنى معين لمعظم الفلسطينيين إذ لم تتم استشارة أي من السكان المحليين ولا Sky ولا البلدية إذن لماذا ومن أين جاءوا بهذه التسمية، فمهما كان الشخص الذي أتى بهذه التسمية وجب عليه أن يستشير المواطنين أولاً لأنهم هم الذين يعيشون في تلك المنطقة ولا يعني هذا الاسم أي شيء بالنسبة لهم، وكل مرة يشعر شخص ما بالغضب نحو تسمية شارع جديد يجب عليه أن

يكتب رسالة شكوى ويرسلها إلى البلدية لأنه لا يمكنهم التجنب بشكل مستمر ما يريد المواطن أن يتم تغييره.

في الماضي لم يكن الفلسطينيون مهتمين بشكل كبير بالحكم المحلي كاهتمامهم بالتحريض الوطني والنضال ولكن في وضعنا الحالي وبصرف النظر عن مشاعرنا تجاه أوسلو وجب علينا أن نفكر في طرق تغيير وتحسين الأشياء على أرض الواقع ببطء ولكن بشكل تدريجي . إن الرغبة في الحصول على دولة فلسطينية تكون القدس عاصمة لها، لا يعني أن ننسى القيام بشيء إيجابي تجاه مدننا وقرانا وأحياءنا .

* * * * *

الجزء الثالث

النخيط

الاستراتيجية وتطوير

المؤسسات

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

قضايا رئيسية

* د . زينب سالي

مقدمة

ترغب كل منظمة في البناء والتطور والنمو ولكي تقوم بذلك يجب أن تستجيب وتكيف مع البيئة الخارجية وتفاعلها حتى في المجتمعات المستقرة، فكل سبيل المثال يمكن أن تحدث التغيرات نتيجة إلى تطورات تقنية أو سياسات اقتصادية جديدة مثل السوق الحرة. إذا اعتبر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التي رُضيت في إيجاد استراتيجية في كيفية زيادة أرباحها لأقصى حد ممكن أما اليوم فالدافع وراء التخطيط الاستراتيجي متوسع وذا أشكال مختلفة تبعاً لوجبة المنظمة.

وتتل البوسنة نموذجاً جيداً، حيث تدبر المنظمات غير الحكومية البلاد، فعلى مدى أربعة أعوام وخلال فترة الحرب كانت هذه المنظمات غير الحكومية في البوسنة تقوم بإدخال ما كان ضرورياً إلى البلاد دون أية قيود لأن الحكومة كانت مشغولة في الدفاع عن البلاد. إلا أنه وبنهاية الحرب أرادت الحكومة أن تسترجع كافة صلاحياتها وكذلك المصادقة على نشاطات المنظمات غير الحكومية بشكل يفرض سيطرتها على هذه المنظمات. وحتى الآن لم يتم التوصل إلى حلول حول صلاحيات ومسؤوليات الأطراف المختلفة.

* زينب سالي هي رئيسة لمنظمة نسوية تسمى " Women for Women " وهي منظمة إنسانية غير حكومية مبروها في واشنطن توفر خدمات إلى النساء اللاجئات في كل من البوسنة وراو ندا. كما أنها عاينت وعملت مع نساء في بيلغراد. المبرومات المستخدمة في كتابات سالي تستند إلى خبرتها مع منظمة " نساء من أجل نساء " وكذلك تستند إلى المصادر التالية جون برايسون كتاب التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية دليل إلى تدعيم وبناء المنظمات سان فرانيسكو - حرمي - باس للشر 1995. باري برايس تخطيط دليل للمنظمات غير ربحية القديس بولس مسونة: ابرست هـ وابلدر - 1997. واملبي غانتر ماركاي التخطيط الاستراتيجي دليل قائم موازيكما.

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

إن الأسئلة الرئيسة التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي هي: لماذا توجد منظمة ما؟ ماذا تفعل؟ ومن هم الذين تلبّي احتياجاتهم مثل هذه المنظمات أي المستفيدين؟

يعبر جون برايسون وهو أحد المختصين في هذا المجال أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن جهد منظم للتوصل إلى قرارات أساسية وأفعال تشكل ماهية المنظمة عملها وأسباب وجودها. ولكي نحصل على أفضل النتائج يتطلب التخطيط الاستراتيجي جمع وافر للمعلومات، وتطوير واستكشاف البدائل الاستراتيجية مع التركيز على المؤثرات المستقبلية للقرارات الحالية. فالتخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات وإيجاد تقاطع مشتركة بين الآراء والقيم المختلفة كذلك تبني عملية صنع القرار بحكمة أو عقلانية مع ضمان التنفيذ الفعال والناجح لهذه القرارات.

ويلخص آخرون مثل اميلي غاتز ماكاي فكرة التخطيط الاستراتيجي على أنها عملية تقرير ما ترغب المنظمة أن تحققه وكيفية توجيه مصادرها نحو تحقيق هذه الأهداف خلال فترة محددة. ولكي يتم ذلك يجب القيام بأعمال أساسية بما فيها تحديد: (تصور، هدف، مهمة وأهداف) وكذلك تحديد المساهمين، والمستفيدين والمعنيين بخدمات المنظمة. بالإضافة إلى ذلك يجب تحديد دور المنظمة في المجتمع مثل (هل هذه المنظمة الوحيدة العاملة في المجتمع أو أنها واحدة من مجموعة منظمات) ويجب أن يتم تحديد البرامج، الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة إلى المستفيدين وكذلك المصادر المتاحة مثل (الناس الخبراء، المال) إذ يترتب على ذلك تحديد كيفية الجمع بين المصادر والبرامج للتوصل إلى أفضل الإنجازات وتحقيق الأهداف المنشودة.

يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أنواع مختلفة من المؤسسات مثل الحكومات، الوكالات، المدن، المنظمة غير الربحية، المجتمعات، الجمعيات... الخ. ويساهم كل من حجم المنظمة وثبات البيئة المحيطة بها والهدف الأساسي لها في تقرير الفترة الزمنية التي تحتاجها الخطة. فالحكومات تلجأ عادة إلى

التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد (حتى ١٠ أعوام) بينما تميل المنظمات غير الحكومية إلى تبني خطط تدوم لعامين أو ثلاثة أعوام.

وعند العمل على التخطيط الاستراتيجي يجب على المرء أن يضع نصب أعينه أن هذا التخطيط يختلف عن التخطيط التنفيذي وهو الخطوة التي تلي التخطيط الاستراتيجي مثل خطة العمل حول كيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية في فترة قادمة. إن التخطيط يدور حول صورة ورؤية لمنظمة ما أما التخطيط التنفيذي يدور حول عملية التنفيذ ذاتها.

التخطيط الاستراتيجي والقيادة

من الأهمية بمكان التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي ليس بديلاً عن القيادة. إنه من الضروري جداً أن تكون هناك خطة ومسؤوليات مباشرة لتنفيذ هذه الخطة بغض النظر عما إذا كانت القيادة مؤلفة من شخص واحد، لجنة أو مجلس إداري. وفي حال غياب القيادة فإن التخطيط الاستراتيجي لن يتجاوز حبر على ورق لأنه لن يكون هناك من يلتزم بتنفيذ هذه الخطة. فإذا كان لدى المنظمة قائد أو مدير ذا خيال ورؤيا وجب عليه أن يسجل ذلك ويوزع المسؤوليات حسب خطة استراتيجية وإلا سيقوم مجلس الإدارة أو أي جسم آخر بتقريرها. أن كيفية تشكيل القيادة في النهاية تعتمد بشكل كبير على حجم المؤسسة، عملها، مصادرها ووضعها الحالي.

إنه من غير المفضل أن يكون لدى المؤسسة قائد واحد رغم أن هذه الظاهرة منتشرة في المنظمات غير الحكومية لأنه إذا اعتمد كل شيء على شخص واحد فإن المؤسسات ستؤول إلى الزوال في حال ترك هذا الشخص لهذه المؤسسة وأنا جربت ذلك في المؤسسة التي عملت بها فخلال العامين الأولين كان علي أن احل كل مشكلة تواجهنا وكلما كنت مسافرة كانت فاتورة الهاتف ترتفع بشكل كبير لأنه كانوا يتصلون بي أينما كنت لكي اتخذ قرارات معينة حتى لأبسط المشاكل ويظهر هذا المثال ضرورة وجود جسم مناسك وفريق من العاملين له صلاحيات محددة وقادر على مواجهة الموقف حتى في غياب القائد أو المدير. كما انه يجب أن تكون هناك مشاركة للموظفين في كل المستويات وبتنفس الوقت يتمتعون بجانب من

الاستقلالية لكي تقوي التزامهم وإخلاصهم وإبداعهم. وفي حال غياب بنية تنظيمية واضحة وموظفين ملتزمين لن يكون هناك أي معنى للتخطيط الاستراتيجي. فالتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى دعم الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

فوائد التخطيط الاستراتيجي

يؤكد جون م. برايسون على أن التخطيط الاستراتيجي ليس بديلاً للتفكير والعمل الاستراتيجي إلا أنه يشجعه ويدعمه. فالتفكير الاستراتيجي يتطلب التزام جاد بتحليل موقف ما، عمل تقييم للبيئة المحيطة وإعداد قائمة بالمتطلبات. أما العمل الاستراتيجي يتعلق بكيفية تنفيذ هذه الخطة بأفضل الطرق وأنجحها. ويقود كل من التفكير والعمل الاستراتيجي إلى جمع معلومات منظم حول البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ويمكن تلخيص فوائد التخطيط الاستراتيجي كما يلي:-

المعلومات: يوفر التخطيط الاستراتيجي تقييم للبيئة المحيطة وهو أمر ضروري لتحديد وجهة المنظمة في المستقبل وكذلك إعداد قائمة بالأولويات المرجو تنفيذها. فالتخطيط الاستراتيجي يسمح للمنظمة بدراسة الحقائق المتوفرة وإعادة تحديدها ضمن سياق جديد. فهي عبارة عن عملية تعليمية لتدرك اثر العوامل المتغيرة في البيئة كما أنها تساعد على التعامل الناجح مع الظروف المتغيرة.

الاتجاه والتركيز: يساعد التخطيط الاستراتيجي على توفير أسس راسخة لعملية اتخاذ وصنع القرارات من خلال توفير الإرشاد لصانعي القرارات فيما يجب التقرير بشأنه. فيمكن أن تواجه مؤسسة عدة مشاكل وهناك نزاعات بين الموظفين بحيث تحول دون استقلالهم للوقت بشكل فعال. فيمكن للمؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي أن تحدد المشاكل الرئيسة. وتوضح نواياها تجاه حل هذه المشاكل بناءً على أسس واضحة مرسومة لحل النزاعات وفضها.

الأداء: يمكن للتخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف أن يؤثران إيجابياً في أداء المؤسسة إذا تبنت العمل الجماعي والاتصال المباشر داخل وخارج المؤسسة وفي المقابل يؤدي الأداء الأفضل إلى إقناع الممولين والزبائن

والمستقيدين والعاملين بأن المؤسسة أو مشروعها يستحقان اهتمامهم وإذا كانت المؤسسة تتمتع بالعمل المركز والمنظم فإن عملية ترويج خدماتها أو منتجاتها ستكون اسهل بكثير كما أن المساهمين المولدين يرغبون في الحصول على خطة استراتيجية التي تظهر المؤسسة بشكل تعرف فيها ماذا تعلم، لماذا وأين تتجه !!

الوعي: كما أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على أن تصبح قادرة على أن تعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها، إمكانيات النمو، والفرص المتاحة لها وكذلك الأخطار المحيطة بها . إذا فهي توفر تركيز في الاهتمام على جوانب أهملت نتيجة إلى الانشغال بالشؤون اليومية فيحدث أن تواجه المؤسسة الكثير من المتطلبات المتناقضة بحيث تكون هناك حاجة إلى إعداد قائمة أولويات وبم ذلك من خلال التعرف على الخدمات التي يجب التركيز عليها . فعلى سبيل المثال كان البرنامج الأول الذي نظّمته مؤسسة " نساء من اجل نساء " يتناول موضوع الرعاية حيث قامت نساء في أمريكا بإرسال إلى " أخواتهن " نساء لاجئات في البوسنة أو راونده مبلغ ٢٥ دولار أمريكي مرفق مع رسالة . وفي الوقت الذي أصبحت قضية البوسنة وروانده لا تحتل الصحف الأولى في الجرائد تم التخلي عن فكرة الرعاية مما أدى بالمؤسسة إلى أن تدرك الحاجة إلى تنوع في خدماتها . ومع ذلك وجدنا بأن الرعاية هي افضل شيء قدمه حيث أننا كما مشهورين بهذا النشاط الذي نقوم به مما جعلنا نركز جهودنا في جلب المزيد من الراغبين لدعم البرنامج . أن الحاجة إلى التركيز في النشاطات هي واضحة أيضا في المنظمات التي تتوقع أو تواجه قيود في ميزانيتها ومنها الحكومات وهذا الأمر يتطلب إعادة تقييم لكيفية توجيه الأموال بأفضل الطرق . ويمكن أن تحدث مواقف مشابهة إذا كان المدير أو القائد على وشك المغادرة أو ظهور منافس جديد في الحلبة أو حدوث تغيير في البيئة أو احتياجات الزبائن والمستقيدين .

مساهمة الموظفين: يشجع التخطيط الاستراتيجي أيضا العمل الجماعي، التعلم والالتزام . فالموظف يعمل نحو تحقيق الرؤيا إلا أنه من الخطأ أن نفترض بأنهم بشكل آلي يشاركون بنفس الرؤيا أو أنهم على دراية بالصورة العامة لأهداف المنظمة . ولكي نوجد لديهم الدافعية يجب إشراك الجميع في تشكيل الرؤيا وجعلهم يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار أي كأنهم جزء من العائلة . فعلى سبيل المثال تقدم الكثير من

المؤسسات أو الشركات في أمريكا اسهم إلى العاملين فيها كحافز لهم للقيام بأداء جيد في الشركة. إلا انه يوجد هناك قيود معينة حيث انه ليس بالإمكان إشراكهم في كل شيء حيث سيؤدي ذلك إلى التأخير في اتخاذ القرارات وحدوث فوضى. يمكن للأفكار والآراء من الموظفين والعاملين والمتطوعين والمحسنين أن تكون مشجعة ومفيدة إلا انه يمكن أن تشكل في نفس الوقت خطورة بحيث يحصل تشتت في الأفكار والإبتعاد عن الهدف المنشود. إذ أن مشاركة العاملين تتطلب هيكلية معينة، أدوار واضحة وواجبات محددة وتطلب كذلك وجود لجنة مخولة بالاستماع إلى العاملين وإعطاءهم الفرصة في التعبير عن آرائهم.

إن تحويل العاملين بصلاحيات معينة يعني منحهم الحرية للعمل بشكل مستقل ضمن إطار الصلاحيات الممنوحة لهم مما يشجعهم في اتخاذ قراراتهم ضمن حدود مسؤولياتهم. وبهذا تعمل على تشجيع الإبداع، المرونة والالتزام. وفي نهاية المطاف تولد مسؤولية اتخاذ القرار الأخير إلى لجنة معينة ذات مسؤوليات وصلاحيات محددة وواضحة وإلا ستفقد المؤسسة اتجاهها في المسار الصحيح.

الشروط الواجب توفرها للتخطيط الاستراتيجي

إن أحد الشروط الواجب توفرها للتخطيط الاستراتيجي هو وجود بنية تحتية عاملة فبدون حكومة جيدة على المستوى الوطني أو المؤسساتي فإن التخطيط الاستراتيجي لا معنى له. ويواجه المرء في بعض الدول مشكلة أن التخطيط يبدأ في القمة حيث لا يوجد نظام، بنية أو رؤيا مشتركة ووجود مدراء معينين ليس على أساس إمكانياتهم الخاصة أو مؤهلاتهم الفردية.

ولكي نضمن النجاح للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- أن تكون المؤسسة ذات بنية واضحة المعالم.
- أن تتوفر صورة واضحة عن البيئة المحيطة بما فيها إدراك للقيود والإمكانات مثل الخبرة في مجال جمع الأموال، الإعلام، الإدارة، التخطيط، المحاسبة.
- وجود موظفين وقيادة ملتزمة.
- أن يكون كل الأشخاص والمشاركين مقتنعين بفوائد التخطيط الاستراتيجي.

مناهج التخطيط

هناك وسيلتين مختلفتين للتخطيط الاستراتيجي حسب ما يقوله جون برايسون:

١. نموذج التخطيط المنطقي المبني على الافتراض بأنه في المؤسسات التي تتمتع بهيكلية من الصلاحيات المجرأة سيكون هناك إجماع على الأهداف، السياسات، البرامج والخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف أو سيكون هناك شخص يملك الصلاحيات الكافية بحيث يصبح الإجماع في الرأي ليس ذا أهمية وتقطعة الضعف في هذا النموذج تكمن في انه ليس من الضروري أن نحصل على موافقة الناس أو رفضهم.
٢. نموذج صنع القرار السياسي الذي يبدأ بتحديد معالم المشاكل والنزاعات المعقدة (الأهداف، الوسائل، التوقيت، المؤثرات السياسية... الخ). إذن يتم تطوير السياسات والبرامج لكي تعالج هذه الخلافات والنزاعات بهدف اختيار أكثر القضايا أهمية. وفي النهاية يتم تحديد الأهداف بما يتناسب مع الوضع القائم.

ويعتبر المنهاج الأكثر عملياً ذلك الذي يضم النموذجين معاً فيقوم على تحديد المشاكل ومن ثم دراستها وتصنيفها إلى مجموعات من الأهداف ووضع هذه الأهداف ضمن الإطار العام وإيجاد السبل والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

إن المؤسسات التي تعمل ضمن إطار بيئة غير مستقرة يجب عليها أن تحد من فترة التخطيط الاستراتيجي بحيث لا تزيد عن عامين إلى ثلاث أعوام لكي تحافظ على مرونة معينة. يجب أن تحاول عملية التخطيط أن تتنبأ بالمشاكل التي يمكن أن تحدث بنفس الوقت يجب أن توفر البدائل لها. فعلى سبيل المثال عندما انتهت الحرب في البوسنة كانت منظمة "نساء من أجل نساء" على وشك الانتهاء من الخطة الاستراتيجية التي عالجت قضايا تتعلق بالحرب. ونتيجة لذلك حدثت تغييرات جذرية في البيئة المحيطة مما توجب على المؤسسة إعادة تقييم وتحليل للوضع القائم.

بما أن الهدف الرئيسي للمؤسسة كان يهدف إلى إعطاء الصلاحيات للنساء، إلا أنه وجد بأن هذه الرؤية يمكن تطبيقها أيضاً على مرحلة ما بعد الحرب. ولم يتطلب الأمر سوى مراجعة وتعديل البرامج

المعدة مسبقاً لتحقيق ذلك. ويمكن أن تنشأ مشكلة حقيقية عندما يتوجب على مؤسسة أن تغير أهدافها
بالإضافة إلى مشاريعها ووسائل تحقيق آمالها. فتغير الهدف يعني تغيير المؤسسة بأسرها.

* * * * *

دور التخطيط الإستراتيجي

زينب سالي

مراجعة

يتوجب على مؤسسة ما في خلال عملية التخطيط الاستراتيجي أن تعرف على قواعد وأسس اللعبة، مثل المخاطر، المتطلبات، الفرص... الخ حتى تعد العدة والظروف لكي تكون قادرة على تبني خطة استراتيجية.

ويذكر جون برايسون¹ أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن ما يلي:

- وضع مسار وأهداف المؤسسة.
- وضع السياسة العامة للمؤسسة.
- تقييم البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- التعرف على قضايا رئيسية وتطوير الاستراتيجيات لمعالجتها.
- توجيه الاهتمام نحو احتياجات المساهمين.
- تخطيط ومراجعة وتبني الوسائل والإجراءات.
- تنفيذ عملية التخطيط.
- اتخاذ قرارات أساسية وتنفيذها.
- استمرار المراقبة وتقييم النتائج.

¹ جون برايسون، تخطيط استراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية: دليل إلى تقوية وبقاء الإنجازات المؤسسية: سان فرانسيسكو جوي باس للنشر ٩٥.

يعتبر ما ذكر سابقاً على أنه الإطار العام الذي يضم الكثير من التفاصيل التي مجاجعة لمناقشتها والتحدث عنها . ويجب أن تكون لكل قضية تمت معالجتها وسيلة تقييمها . وإذا لم يتم إدخال عملية التقييم في كافة خطوات التخطيط، لن تكون المؤسسة قادرة على مسايرة تغييرات الوضع الحالي .

يمكن القول بشكل مختصر بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقييم عميقة للوضع القائم بهدف مراجعة كافة جوانب المؤسسة المختلفة . ويعتمد مدى التخطيط الاستراتيجي الفردي على حجم المؤسسة، مصادرها والظروف المحيطة بها . أن أحد التوقعات الواقعية لنتائج هذه العملية هو الحصول على معلومات أساسية عن عناصر وقضايا رئيسة، العمل من خلال التفكير والتفعيل الاستراتيجي والتركيز على ما هو ضروري لعمل المؤسسة . يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى دراسة الأنظمة الروتينية الحالية في ضوء الاتفاقيات الروتينية المعقودة مع المساهمين وكذلك تقييم ما تم إنجازه ومدى تعلقه وارتباطه بالقرارات المتخذة .

عملية البداية

يجب التأكد قبل البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي من أن هناك لجنة تتخذ القرارات المسؤولة عن وضع التسهيلات ومتابعة سير العملية ويمكن أن تكون هذه اللجنة من مجلس مدراء أو أي مجموعة من الأشخاص الذين يتمتعون بصلاحيات وأدوار محددة ملتزمين بخطة العمل، ويمكن القول كمبدأ أو كقاعدة عامة أنه في المنظمات غير الحكومية الصغيرة يمكن للمدير أو المديرية اتخاذ وصياغة مسودة الخطة الاستراتيجية، بينما تقوم المنظمات الأكبر حجماً عادة بتعيين لجنة موجهة . ويتضمن فريق التخطيط المثالي من خبراء لديهم خبرات متنوعة مثل السياسيين والأكاديميين والاقتصاديين ... الخ لأنه سيساهم كل منهم بخبراته حيث سيستبدلوه ما دام الجميع متفقين على الرؤية العامة للمؤسسة، ويعتبر التنوع عاملاً أساسياً للحصول على أفضل نتائج . رغم أن العاملين في المراكز المتدنية في الإدارة غير مشاركين في صنع القرارات، يمكن أن يساهموا في العملية لأنهم هم الذين يتعاملون مباشرة وبشكل يومي مع زبائن كذلك هم أول من يدرك الاختلافات بين ما تقدمه المؤسسة والبيئة المحيطة بها .

إن الزمن الممنوح لعملية التخطيط ذاتها يعتمد على حجم المؤسسة. فيمكن لمنظمة غير حكومية صغيرة أن تحتاج إلى فترة ساعتين واجتماعين للمتابعة، أما المنظمة أو المؤسسة ذات الحجم المتوسط فإنها تحتاج على الأقل إلى يومين لبتم ذلك. فيما يتعلق بالمؤسسات الكبيرة فإنها ربما تحتاج إلى فترة شهر أو ما يزيد لكي تعد مذكرة تحتوي على كافة التفاصيل بما فيها التواريخ النهائية والقواعد الخاصة. أن تكرار تبني خطة استراتيجية يعتمد على كل من المؤسسة نفسها وعلى التغيرات في البيئة المحيطة بها ومدى تأثيرها على المؤسسة نفسها. فعلى سبيل المثال؛ لقد تغيرت البيئة والظروف في البوسنة بشكل جذري بانتهاء فترة الحرب وعندها قررت الكثير من المنظمات تبني تخطيط استراتيجي لكي تقيم دورها والإطار الذي يمكن أن تعمل خلاله ضمن الظروف التي شكلت في فترة ما بعد الحرب.

عملية التخطيط الاستراتيجي خطوة خطوة

١. البداية والمصادقة على عملية تخطيط استراتيجي

إن الخطوة الأولى في تطوير وإعداد خطة ما هي تقرير الوجهة أو المسار وهذا يعني التوصل إلى اتفاق مبدئي على الخطة الاستراتيجية العامة أي التحديد والاتفاق على قضايا هامة استراتيجية، الممثلين، المشاهد، والظروف الحالية بشكل عام. إذن تمثل الخطوة الأولى في الحصول على اتفاق بين صانعي القرار الرئيسيين بما في ذلك الحصول على الموافقة لبدء الخطة، النصوص، النتائج المرجوة بالإضافة إلى طرق الوصول إليها. ومن المرجح أن تسير العملية بشكل سلس إذا كانت هناك لجنة تنسيق أو أي لجنة أخرى تساهم في وضع السياسات إلا أنه وفي بعض الأحيان؛ تقوم المؤسسات باستخدام مستشارين في هذا الخصوص. إن هؤلاء المستشارين أو الخبراء هم غرباء تماماً وغالباً لا يعرفون الكثير عن المؤسسة ويكلفون المؤسسة مبالغ باهظة. أما بالنسبة للمرشدين فهم عادة يعرفون عن طبيعة المؤسسة، إلا أنه في حالات كثيرة غير قادرين على التفرغ التام للمؤسسة، وفي حالات أخرى، ربما تكون الحاجة لمساهماتهم فقط في مرحلة اتخاذ القرار الفعلي.

ويركز برايسون على أهمية دعم والتزام صانعي القرار لضمان نجاح عملية التخطيط ويمكن أحيانا دعوة ممثلين عن الزبائن أو الممولين لمراقبة العملية ويعتمد ذلك على أهداف وظروف كل مؤسسة. فعلى سبيل المثال قام بنك اجرامين في بنغلادش وهو عبارة عن مؤسسة إقراض صغيرة بإدخال العديد من الزبائن إلى مجلس الإدارة حيث تم اختيارهم عن طريق الانتخابات وساهموا في نجاح المنظمة على مدى فترة طويلة من الزمن وأصبحوا على دراية بما يدور في المؤسسة. أما في البوسنة فقد كان من السابق لأوانه إدخال الزبائن في مؤسسة " نساء من أجل نساء " لأن معظم الأهداف كانت إما مشاريع عاجلة أو قصيرة الأمد بهدف تلبية الكم الهائل من الاحتياجات مثل الإسكان، البحث عن الأقارب المفقودين، إيجاد فرص عمل... الخ. فالزبائن لم يكن لديهم الوقت كي يتكيفوا ويعرفوا على مهام ورؤية المؤسسة.

يجب مناقشة المصادقة المبدئية على الأقل، مع بعض صانعي القرار الرئيسيين حيث يجب التوصل إلى اتفاق منذ البداية على كيفية العمل وتوزيع المهام بشكل يضمن أقل قدر ممكن من المشاكل وأي مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل يجب تسويتها ضمن إطار اتفاقية أو عقد بشكل يحدد الإجراءات المتبعة في حل المشاكل والمتفق عليها مسبقاً.

تستند كل عملية التخطيط على غرض يستحق ويستلزم الجهد للتخطيط الاستراتيجي ويركز على نتيجة مرغوبة معينة. وعند تجميع كافة المعلومات المطلوبة، يجب إعلام كافة الوحدات والمجموعات العاملة في المؤسسة عن سير العمل والبدائل والخيارات المتوفرة أمامهم. إذن يجب على صانعي القرارات أن يتقوا على الخطوات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وكذلك على جدول زمني وإعداد التقارير.

إن فوائد هذه الخطوة تساهم في إقناع الأشخاص المعنيين بتخطيط استراتيجي وزيادة التزامهم بها مما يجعلهم يفكرون بشكل استراتيجي وبذلك يمنحون الشرعية للمؤسسة، يجب التنبؤ إلى حقيقة أن المولين لا يرغبون بشكل ضروري إلى الاستماع بأن كل شيء في المؤسسة يسير بشكل رائع إلا أنهم يرغبون في الحصول على تقييم ذاتي تحليلي حول نقاط الضعف والقوة للمؤسسة لأن ذلك يوفر صورة واضحة عن إمكانيات المؤسسة واحتياجاتها.

يجب أن تتضمن الموافقة المبدئية الجيدة خطة عمل عامة لتسلسل خطوات التخطيط الاستراتيجي وتظهر تأييد صانعي القرار الرئيسيين على مختلف المستويات في المؤسسة. وتعتبر القيادة أمراً هاماً في كل خطوات التخطيط بغض النظر فيما إذا كانت في شكل هيئة صانعي القرار، لجنة موجهة أو مجلس إدارة.

يجب أن تتضمن الموافقة المبدئية على هدف وغرض الجهد أي شرح لماذا هناك الحاجة إلى التخطيط في هذه المرحلة بالذات. ويجب أن تكون هناك لجنة موجهة مسؤولة عن التعاريف، التعديلات وصياغة الاتفاقية ويعتبر تشكيل الأدوار أمراً هاماً فيما يتعلق بمراقبة العمل والتنفيذ وتحديد المصادر (المال، الوقت، الموظفين) الحاجة.

محتويات الاتفاقية

- غرض الخطوة الاستراتيجية وأهميتها (لماذا تعتبر مهمة وأمرًا مطلباً في هذه المرحلة).
- الخطوات المنوي اتخاذها وتقسيم الأدوار.
- شكل التخطيط وتوقيته حيث قيود الوقت هامة لضمان التقدم في العمل.
- كتابة التقارير والملاحظات لكل ما يحدث.
- دور ووظيفة وعضوية كل مجموعة أو لجنة مخولة بمراقبة العملية (خاصة في منظمات كبيرة تحتوي لجان مختلفة وليس جسم حاكم واحد).
- أدوار ووظائف فريق التخطيط الاستراتيجي (ليس بالضرورة أن تضم صانعي القرار).
- ضمان توفر المصادر الضرورية مثل (الأموال، العاملين) للسير والمتابعة (مشاركة الموظفين تعني ابتعادهم عن القيام بواجباتهم اليومية).
- وضوح القيود والالتزامات والتوقعات الفعلية لما يمكن أن تنجزه العملية.

٢. تحديد طبيعة وواقع المؤسسة

تتضمن الخطوة الثانية فحص لجميع القوانين واللوائح والأحكام والكتيبات والنصوص التي تتعلق بالمؤسسة حيث انه من الضروري التعرف على هذه النصوص والشروط للحيلولة دون الوقوع في مآهات أو قيود لا ضرورة لها . كما تتضمن الأخذ بالاعتبار البيئة والظروف الاجتماعية للمؤسسة أي تحديد ما هو مقبول اجتماعياً وقوانين وعادات وتقاليد والأخلاقيات السائدة في المجتمع . كما يجب أن يكون واضحاً الأمور المتوقعة من هيئة أو لجنة صانعي القرار وما هي حدود وقيود صلاحيتهم .

٣. توضيح مهمة المؤسسة ورؤيتها

تقدم المهمة التبرير الاجتماعي لوجود المؤسسة ونشاطاتها . وضمن هذا الإطار يتم تحديد الاحتياجات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للزبائن واهتماماتهم وكذلك تفسير الأسباب التي دفعت إلى تأسيس المؤسسة . وتوضح المهمة الغرض وتوضح المنطقة أو المجال الذي تعمل به المؤسسة أكان لأغراض إنسانية، حقوق الانسان، أو منح قروض . أن المهمة المبررة اجتماعياً تؤدي إلى تحديد المساهمين الرئيسيين في هذه العملية واهتماماتهم وتحتاج الفئة المستهدفة إلى معرفة وإدراك بأن المؤسسة موجودة لتقديم خدمات لهم .

إن معايير المولين يمكن أن تختلف عن معايير المؤسسة أو عن معايير الزبائن لذا يتوجب على مؤسسة أن تقرر ما إذ ستتع آمال المولين وتبعد عن عملها الرئيسي أو تلتزم بمهمتها وتمتع عن تغيير مسارها ولذلك توفير البدائل للدعم لها . غالباً ما تختار المؤسسات المال مما يؤدي إلى ابتعادها عن مشاريعها، ويمكن أن ينتهي بها الأمر بأن تضل عن مسارها الذي تعمل من أجله . وبشكل مثالي يجب على المؤسسة أن تبحث عن تمويل غير مشروط بحيث لا تفرض المعايير عليها أية ضغوطات لتغيير رؤياها . أن دراسة المساهمين ستساعد في توضيح ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى تغيير مهمتها أو ربما استراتيجيتها . ويمكن في بعض الحالات أن يتغير الوضع العام بطريقة تفرض على المؤسسة أن تراجع مهمتها بناء على هذه التغيرات . وبشكل مبدي إذا وافقت مؤسسة ما على مجموعة معايير وأولويات وأخلاقيات تسند عليها في مجالها فإنه سيكون من السهل صنع أو اتخاذ قرار بخصوص اتباع توقعات الزبائن أو طلبات المولين .

فبينما الرؤية هي عبارة عن أمر عام خيالي تتعلق بتغيرات واجب عملها، تعتبر المهمة أكثر واقعية حيث تذكر الطرق والوسائل لتحقيق هذه التغيرات. ويمكن أن تشارك المؤسسات الأخرى برؤية واحدة إلا أنها تختلف في مهمتها فعلى سبيل المثال رؤية المؤسسات النسوية عادة ما تزد من قوة المرأة حيث تركز بعضها على قضايا قانونية والبعض الآخر يركز على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية أو تركز على التدريب وتطوير المهارات.

إن نص المهمة يمكن أن يقع في فقرة واحدة أو إلى عدة صفحات. ويجب أن تكون واضحة دقيقة وتحدد من هو الذي تم خدمته، ما هو الذي يتم تغييره ولماذا. غالباً ما يكون نص المهمة قصيراً وعماماً بحيث يتناسب مع البرامج المختلفة للمؤسسة. وباختصار المهمة هي عبارة عن غرض (ماذا تفعل المؤسسة، لماذا وعلى أي قيم تستند) بينما الرؤية عبارة عن حلم (كيف تريد المؤسسة أن تظهر). عند كتابة نص المهمة يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

* من نحن؟ أن القسم الأول من نص أو عبارة المهمة يجب أن يكون دائماً عن الهوية العامة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال: ("نساء من أجل نساء" هي مؤسسة أمريكية غير ربحية إنسانية متعددة الاعتقادات). يعود السبب إلى الحاجة إلى تمييز من نحن وماذا تفعل.

* ماذا تفعل؟ الخطوة الثانية تعالج القضايا الاجتماعية الاقتصادية الإنسانية أو السياسية الأساسية والمشاكل التي تنوي المؤسسة أن تعالجها أو أن تحلها. فعلى سبيل المثال تهدف مؤسسة نساء من أجل نساء إلى مساعدة النساء الآتي نجون من الحرب والقتل الجماعي في كافة أنحاء العالم. وتقوم بذلك من خلال توفير الدعم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والشخصي لهؤلاء النسوة. يعتبر هذا نصاً عاماً جداً إلا أنه يذكر بدقة ماهية نساء من أجل نساء وماذا تفعل ولمن تفعل ذلك، على الرغم من أن أهداف المؤسسة يجب أن تكون واضحة مثل زيادة قوة النساء، يجب أن لا يكون هناك ذكر منفصل للبرامج والمشاريع مثل شركات منح القروض أو برامج تدريبية. يمكن المؤسسة أن تغير في نشاطاتها إلا أنها لا يجوز أن تغير أهدافها.

* لماذا تفعل ذلك ؟ يجب أن تتضمن نص المهمة الفلسفة والقيم والثقافة وراء أهداف المؤسسة ومناهجها . هذا يجعل المؤسسة مميزة عن باقي المؤسسات ويوفر للمساهمين والممولين الأسباب لماذا يتوجب عليهم إبداء الاهتمام والتأييد للمؤسسة . فعلى سبيل المثال، إن عبارة (نحن نعتقد أن التعليم يقوي المجتمع، وأن المعلم هو أحد الأشخاص الرئيسيين في العملية التربوية) تحدد بوضوح فلسفة المؤسسة وقيمتها . إذا لم تتمكن مؤسسة ما من التوصل إلى اتفاق سريع على نص المهمة أو تطلب ذلك الكثير من الوقت ينصح بالتوقف والرجوع إلى نفس القضية في وقت لاحق . إن التخطيط الاستراتيجي يمكن متابعته مع رؤية وغرض المؤسسة بينما يمكن صياغة نص المهمة في وقت لاحق في الدورة . يجب أن تتم إعادة فحص الخطة الاستراتيجية في نهاية عملية التخطيط ويمكن فقط في تلك المرحلة أن تتم إضافة التعديلات لنص المهمة .

يجب أن يحتوي نص الرؤية على ما يلي:

- عام (يسمح لها بالاستمرارية حتى ولو كان في بيئة غير مستقرة) .

- قصير، واضح ودقيق .

- يتضمن وعد بأن المؤسسة ستدعم محاولة أعضاءها في الوصول إلى الرؤية .

- توضيح وجهة المؤسسة وغرضها .

- تركيز على مستقبل أفضل .

- تعبير عن مثل عليا ضمن إطار طموحات تشمل تحديات كبيرة .

- تأكيد على تمييز المؤسسة ومكوناتها المميزة .

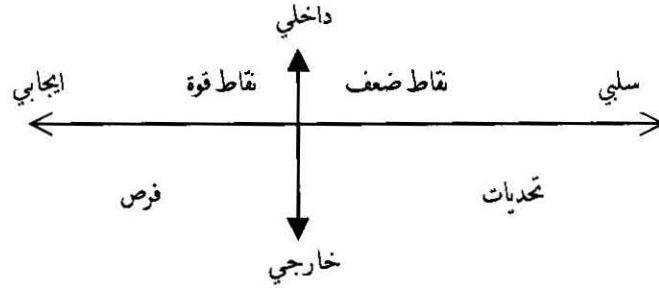
٤ . تقييم البيئة الداخلية والخارجية (تحليل سوات):-

يتضمن تقييم بيئة، تاريخ المشروع أو المؤسسة والوضع القائم عليه ويهدف إلى تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذلك الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها . إن تحليل سوات Swot (نقاط القوى، نقاط الضعف، الفرص، التحديات) يتحقق من البيئة الداخلية (الموظفين، قضايا الميزانية، القوانين والسياسات التنظيمية) والبيئة الخارجية (تغيرات السياسية، التطور التقني، الظروف الاجتماعية، حالات

الحرب أو السلم... الخ المحيطة بالمؤسسة. يوجد هناك نقاط ضعف وقوة عادة ما تكون داخلية يمكن السيطرة عليها والإشارة من خلالها إلى الظروف الحالية، بينما الفرص والتحديات تكون خارجية بشكل عام وموجه نحو المستقبل. إن تحليل Swot يعتبر شرطاً ضرورياً في الإعداد للمستقبل والتخطيط له.

التحليل الاستراتيجي والاختبار

تحليل Swot



لكي تحدد المؤسسة نقاط الضعف والقوة الداخلية يجب عليها أن تدرس وتتخصص مصادرها، إعداد ومؤهلات الموظفين، الرواتب والبيئة الوظيفية وكذلك الفلسفات والقيم والثقافات والأخلاقيات القائمة عليها بما في ذلك ما هو مقبول اجتماعياً داخل مجتمع ما (إلى أي مدى يمكن إشراك المرأة). لكي تحدد الفرص والتحديات يجب مناقشة المواقف المتوقعة الأمر الذي يساعد ويؤدي إلى تشكيل أعمال معينة لمعالجتها أي كيفية البناء استناداً إلى أمور متبناً بها أو استغلال الفرص السائجة.

لكي تلخص ما ندرك يمكن أن نذكر أن تقييم البيئة يوفر بشكل أساسي للمؤسسة معلومات هامة تضمن بقاءها. إن عدم الوعي للأمور والتغيرات الداخلية والخارجية والقضايا يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات قاضية وبالتالي يجبر المؤسسة على الإغلاق. وبشكل خاص أن القيام بعملية تحليل لبيئة المؤسسة سترودنا بالفوائد التالية:

- توضيح طبيعة المؤسسة وعلاقتها مع مؤسسات أخرى ووظائفها المتعددة.
- توفير تواجد بين الجيد والسيء، التحديات والفرص، الضعيف والقوي ووضعها ضمن إطار يسود فيه الالتزام.

• التزام المؤسسة بتفحص بيئتها الخارجية وتحديد الفرص والتحديات وكذلك تحديد عوامل النجاح الرئيسية.

• السماح للمؤسسة بتصنيف مجموعات المساهمين خاصة الأعضاء المؤيدين المتبرعين والمحتملين والمنافسين.

• تحديد القوة الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، التقنية التي تؤثر أو يمكن أن تحدث تغيير في المؤسسة في المستقبل.

5. تحديد قضايا استراتيجية:

يذكر برايسون أن القضايا الاستراتيجية هي المسائل الأساسية لوضع السياسات أو التحديات الهامة التي تؤثر على دستور المؤسسة مهمتها قيمها وكذلك زبائنها، تمويلها، موظفيها... الخ. وحسب التعريف فإن القضايا الاستراتيجية أو الهامة تتعلق باختلافات ترتبط بماذا، كيف، لماذا، أيضا متى يجب القيام بشيء ومن يجب أن يقوم به². فعلى سبيل المثال يمكن للقضايا الاستراتيجية أن تكون الهدف لمشروع ما، الطرق والوسائل لتنفيذه، الفلسفة وراءه، الموقع والتوقيت، الأشخاص المشاركين، المفضلين أو المظلومين نتيجة للطرق المختلفة لحل قضية ما. يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة للتعامل مع النتائج التي يحتمل حدوثها حال اتخاذ قرارها. فعلى سبيل المثال، إن المنهج التحدي الذي اتبعته المرأة البنغلاديشية تجاه الأعراف الاجتماعية كان منهجاً استراتيجياً؛ فكانت تقيم باستمرار كيف تجاوزت بيئتها المحيطة بها واتخذت القرارات بناء على هذه الردود بصرف النظر عن أهميتها أو عدم أهميتها. فقد مرت هي والمؤسسة التي ساعدتها بوقت عسير وتحت تهديد الرجال للموظفين الذين ساعدوها إلا أنها في النهاية تمكنت من الوصول إلى غايتها.

يقترح برايسون طرق مختلفة في تحديد قضايا رئيسة التي تقود عملية التخطيط الاستراتيجي بكاملها. الطريقة الأولى وتدعى منهاج القضية الهامة حيث يتم فحص كافة المسائل الهامة التي تواجه وتؤثر على المؤسسة من خلال ترتيبها بشكل منطقي. ويتم بعد ذلك ترتيب القضايا حسب الأولويات ويتم

² جون ام برايسون، التخطيط الاستراتيجي، انظر المرجع السابق.

التعامل معها كل على حدى. وعند القيام بذلك يمكن أن نكشف أن بعض القضايا مرتبطة ببعضها البعض وعند التركيز على بعض القضايا من خلال التخطيط الاستراتيجي فإن القضايا المتبقية تكون في طريقها للحل كنتيجة حتمية. فعلى سبيل المثال أن مسألة (الماء) تعتبر من أهم القضايا بالنسبة للفلسطينيين إلا أنها تتج من قيود أخرى مفروضة عليهم وربما تكون مشكلة من مستوى أقل في حالة وجود دولة لهم.

والمنهج الثاني هو منهج السيناريو حيث يضع عدة بدائل لرؤية ما ومن ثم يختار أفضل السيناريوهات. فعلى سبيل المثال، أن السيناريوهات المتوفرة للفلسطينيين الآن هي دولة فلسطينية. تسوية مع إسرائيل أو اتحاد كوتندالي مع الأردن. وعند اختيار السيناريو الأفضل والذي يعالج القضايا والمهوم ألا وهو العلاقة مع الأردن على سبيل المثال، ونرى أنه سيكون أقل عبأً من الحصول على دولة خاصة بهم. إن السيناريو الذي يوفر أفضل الإجابات لمسائل عاجلة يجب أن تم صياغته حيث يجب أن يسأل المرء أسئلة مثل: ما هو دور المؤسسة؟ ما هو دورها داخل المجتمع؟ ما هي الخدمات التي توفرها؟ ما هي أسس علاقاتها؟ وكيف يتم تمويلها؟. إن من إيجابيات هذا المنهج انه سريع وفي نفس الوقت يجمع بين الإبداع والخيال.

والاحتمال الثالث يسمى بمنهاج الاتزان حيث يضع القضايا الهامة جنباً إلى جنب من خلال ثلاثة أبعاد ويذكر أهمية كل واحدة ويحاول ربطها معها. وبشكل أساسي هي عبارة عن سيارة بحاجة إلى عمل اتزان بين عجلاتها الأربعة. وفي حالة مؤسسة يجب أن يكون هناك موازنة بين المهمة، البرامج والمصادر. إذا لم تنفق هذه العوامل مع بعضها البعض يجب العمل عليها جميعاً لإيجاد نوع من التوازن بينها. نهدف من هذا توضيح نص المهمة، تقييم مدى علاقتها في المستقبل، ورؤية إمكانية تغييرها في المستقبل. تتضمن الأسئلة الأخرى ما يلي: هل هناك علاقة بين استراتيجيات البرنامج؟ هل تعالج الاحتياجات الصحيحة في المجتمع؟ هل يتم تنفيذ البرامج بشكل جيد؟ إذا لم يكن الأمر كذلك فكيف يمكن تغييره؟ هل المصادر المطلوبة متوفرة ويتم استغلالها بشكل صحيح وفعال؟ وإذا الأمر لم يكن كذلك فماذا يجب فعله في هذا الخصوص؟

يجب أن يتضمن نص قضايا استراتيجية بشكل دائم العناصر الثلاث التالية:

- يجب صياغة كافة القضايا بشكل أسئلة. أي إذا حدث أ، ب أوج فهذا ما سنفعل .
- يجب وضع العوامل التي تجعل هذه القضايا تحدياً في قوائم
- يجب أن يُعد فريق التخطيط قائمة بالنتائج المحتملة لعدم اتخاذ الخطوات المناسبة.
- يقترح برايسون ثلاثة أنواع من القضايا الاستراتيجية التي يمكن التمييز بينها:
- قضايا لا تتطلب أي تحرك في الوقت الحالي إلا أنه يجب مراقبتها .
- قضايا تطفو على السطح وتطلب تحرك سريع لذا يجب معالجتها في الحال . فعلى سبيل المثال، عندما بدأت المفاوضات في البوسنة أصبح واضحاً بأن الحرب ستنتهي في المستقبل القريب، وبناء على ذلك بدأت المؤسسات بالتفكير بكيفية تأثير هذا الأمر عليها وقامت بإعداد الخطط لمرحلة ما بعد الحرب.
- قضايا التي تطلب رد سريع للأمر التي تحدث الآن ويجب معالجتها دون أي تأخير.

٦ . تشكيل الاستراتيجيات والخطط لمعالجة القضايا الاستراتيجية:

بعد اختبار القضايا الاستراتيجية سيتم إعداد مسودة أولى للخطة يعدها شخص مختار أو مجموعة مختارة حسب نموذج متفق عليه . يجب أن يحتوي على ملخص وخطة عمل للعملية كلها والهدف الأسمى لها . يجب أن يتم ذكر نصوص (المهمة) و (الرؤية) وكذلك القيم والمبادئ التي ترشد المؤسسة في عملها . يجب أن يتم ذكر تاريخ المؤسسة (كيفية تأسيسها، كما كيفية بدايتها) كما يجب ذكر إنجازاتها السابقة . فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك مؤسسة تبلغ من العمر ١٠ أعوام يجب أن تتضمن تفسيراً لما حققته منذ القدم ولماذا هي تختلف الآن عما كانت عليه عند تأسيسها . وبالإضافة لذلك يجب صياغة ملف للمؤسسة بين بالتفصيل من هم الأعضاء، الزبائن، المساهمين، وماهية الخدمات المعينة التي تقدمها . وأخيراً يجب إظهار الخطط المالية المطلوبة ويجب على الميزانية أن تأخذ بعين الاعتبار العائدات المتوقعة والنفقات بحيث يكون هناك مساواة مع المصادر المتوفرة كما يجب تحديد استراتيجيات التسويق والمؤشرات الناجحة لعمل المؤسسة، وكذلك التحديات المستقبلية والمنافسين والمؤيدون . . . الخ.

يعرف برايسون الاستراتيجية (على أنها نط من الترض، السياسات، البرامج، الأفعال، القرارات أو المصادر. وكذلك تعرف ماهية المؤسسة أو ماذا تعمل ولماذا تعمل^٣. أن صياغة الاستراتيجية تبدأ بالرؤية وتبنى عليها. عند تحديد القضايا الاستراتيجية تكون الخطوة الثانية كيفية التعامل معها. فحينها يجب الإجابة على هذه الأسئلة بشكل إيجابي، يجب على فريق التخطيط أن يضع في الاعتبار الصعوبات الموروثة أمام تنفيذ هذه الاستراتيجية مثل: توفير الميزانية، الموظفين والمصادر. يجب أن يضع الفريق مقترحات رئيسة لمعالجة القضايا والتحديات التي تفرزها. أن الاستراتيجية والقواعد المتعلقة بها يجب أن تكون لا غبار عليها لتجنب أية خلافات حول القضايا في مرحلة لاحقة. أن وضع القضايا الاستراتيجية ضمن الخطة الاستراتيجية يتطلب نوع من النظام الذي يسمح للمرء بإعادة تقييم الاستراتيجية وهذه عبارة عن عملية مستمرة يتم فيها فحص نقاط القوة والضعف للخطة وكذلك التحديات الضرورية من أجل تحقيق أفضل النتائج.

٧. التقييم: بما أن تم صياغة الاستراتيجية والمراقبة عليها، يتوجب على المؤسسة إعداد عملية تنفيذ فعالة للإجراءات التي سيخضعها خلال فترة زمنية محددة. على سبيل المثال خلال العامين أو الثلاثة أعوام القادمة ومع الأخذ بعين الاعتبار كل من الاستراتيجية الماضية بما فيها من إيجابيات وسلبيات. إن الإجراءات المطلوبة يجب أن يتم تحديدها ودراستها في خطة عمل، يتم التمييز فيها بالتحديات الممكن حدوثها وزمنها، ومن خلال الإشارة إلى خطط العمل المصاغة مسبقاً لسبباً يربطها متعددة فإنه يصبح الإمكان للمؤسسة بأن تتخذ إجراءات مناسبة لحالات الطوارئ مع توفير الوقت والجهد وفي هذا الإطار يجب أن لا ننسى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن تنفيذه لمؤسسة بأكملها تماماً مثل إمكانية تنفيذه لبرنامج معين أو وحدة ما، وبناء عليه يمكن أن تمتد فترة خطة العمل إلى أسابيع أو أشهر أو حتى أعوام وعادة ما تكون مقسمة إلى مراحل مختلفة مثل مرحلة (١) ومرحلة (٢) وهلم جرا. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف في أن يحصل ٥٪ من السكان على شهادة الدراسة الثانوية خلال ه أعوام فإن الإجراءات الابتدائية تشمل تحديد من هم الأسبق وإعادة برنامج نحو الأمية لهم. وتكون المرحلة الثانية التحرك بشكل تدريجي

^٣ جون. ام برايسون، تخطيط استراتيجي، أنظر المصدر السابق.

بعضها من اهل البيت . وبنسبهم في بعض النسخ . وبنسبهم في بعض النسخ . وبنسبهم في بعض النسخ .

بعضها من اهل البيت . وبنسبهم في بعض النسخ . وبنسبهم في بعض النسخ . وبنسبهم في بعض النسخ .

بعضها من اهل البيت . وبنسبهم في بعض النسخ . وبنسبهم في بعض النسخ . وبنسبهم في بعض النسخ .

بعضها من اهل البيت . وبنسبهم في بعض النسخ . وبنسبهم في بعض النسخ . وبنسبهم في بعض النسخ .

بعضها من اهل البيت . وبنسبهم في بعض النسخ . وبنسبهم في بعض النسخ . وبنسبهم في بعض النسخ .

من المشروع هو تحسين فرص توظيفهن بناء على فكرة أن الوعي نحو حقوقهن سيزيد من احترامهن لذاتهن ويجعل النساء يتمتعن بمزيد من الثقة في الحصول على غاياتهن . بما أن التبرير كان يستند على أن الزيادة في وعيهن ستؤدي إلى الزيادة في فرص العمل فقد تم تقييم البرامج فيما يتعلق بتوظيفهن وليس بما يتعلق بكيفية المعرفة التي اكتسبتها النساء خلال فترة التدريب . انه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار كل من ملاءمة واحتمالية ازدواجية مشروع ما ضمن إطار معين وبشكل مبدئي يتوجب على التي تدرك البيئة المحيطة بها والتحديات التي تواجهها أن يكون لديها عن التقييمات التي يجب أن تقوم بها وعلى أي أسس تقوم عليها وكيفية تحليل وحساب نتائج هذه التقييمات .

* * * * *

مفاهيم ومناهج نحو تطوير المؤسسات الموارد البشرية وجمع الأموال

هبة الشاذلي

الموارد البشرية

يعتبر المال من الموارد الضرورية للمؤسسة إلا أنه لا يمثل كافة الموارد فهناك أيضاً موارد البنية التحتية مثل النباتات، غرف الاجتماعات والموارد البشرية، ويقصد بتعبئة الموارد إدارة هذه الموارد المتوفرة بالإضافة إلى المصادر المحتملة بطريقة فعالة بهدف سيرها بشكل مناسب، وتكون مصادر مستمرة ومنتجة وتلبي الاحتياجات والأهداف الموضوع مسبقاً.

القيادة

لكي يتسنى قيادة مؤسسة يجب أن يتمتع المرء بمهارات الإتصال الجيدة، الحكمة والقدرة على اتخاذ القرارات، الإبداع وروح المبادرة . . الخ. ويعتبر القادة في مؤسسة تعليمية على أنهم معلمين مثاليين مسؤولين عن بناء مؤسسة يمكن للأشخاص فيها أن يزيدوا من قدراتهم بشكل مستمر ويتشاركوا في آرائهم ويوضحون رؤياهم كما يمكنهم مراجعة وتحسين أفكارهم. إن القائد هو الشخص المسؤول عن الإبداع المتواجد في أي مؤسسة. إنه من الضروري لكل مؤسسة أن ترى موظفيها يتطورون كأفراد مستقلين وتشجيعهم للقيام بذلك لأن ذلك سيؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية على المؤسسة ذاتها. إلا أنه يجب علينا أن نذكر أن عمليات التعلم تحتاج إلى الوقت وكذلك توفير الحقائق والأرقام لقضية ما أسهل بكثير من محاولة تغيير فكر أو سلوك معين.

الوصف الوظيفي

يعتمد الوصف الوظيفي على الفئة التي تهدف المؤسسة إلى مخاطبتها وإذا لم يتطلب العمل موظفين مختصين للقيام به فإن المؤسسة ستضع وصفاً وظيفياً عاماً مما يمكنها من الاختبار الحر من بين أنواع مختلفة من الأشخاص الذين تقدموا لديها بطلبات توظيف. أما إذا تطلب الشاغل مهارات خاصة في مجال متخصص يجب أن يكون الوصف الوظيفي متخصصاً أيضاً. عند كتابة وصفاً وظيفياً يحتاج المرء إلى معرفة كاملة بالمؤسسة لكي يكون قادراً على التعرف على العناصر المفقودة والمكتملة التي تؤدي إلى تقدم المؤسسة وتطورها. ويعتبر الوصف الوظيفي بمثابة تلبية حاجة كانت موجودة في المؤسسة لذا يجب أن يكون الوصف الوظيفي دقيقاً جداً لأنه يمكن أن يتم فهم النص بمعناه المجرد.

عند كتابة الوصف الوظيفي يجب أن يشمل العناصر التالية:

- ملخص عن أعمال المؤسسة.
- وصف واضح ودقيق عن مهام الوظيفة مع إظهار الجوانب المثيرة والمملة فيه. فالجميع يعرفون أن العمل ليس كله رائعاً ومثيراً للاهتمام، فالمقدمين للعمل لا يتوقعون أن يجدوا الوظيفة كاملة. لذا يجب أن يكون الوصف الوظيفي لهذا العمل واقعياً.
- الأعمال اليومية والأسبوعية والشهوية: يجب التركيز على الأعمال طويلة الأمد. لأن ذلك سيشير إلى أعمال مستقبلية تماشى مع مسار المؤسسة لذا يجب صياغة الوصف الوظيفي بطريقة حتى ولو كان وظيفة سكرتيرة بشكل يشتمل على الإثارة والرؤيا والإمكانيات. ويتم ذلك على سبيل المثال من خلال الإشارة إلى إمكانية تقديم فرص التدريب.
- يجب أن يشمل الوصف الوظيفي اسم المرشد (الشخصي الذي يجب التعامل معه) ومكان العمل (المقر، المكاتب والوظائف التي تشمل السفر) والراتب والفترة والفوائد.

مستحقين من اهل بيتك في كل يوم من ايامك
وقد افاضت عليهم من فضلك ما لا يحصى
والتواضع والاعتقالات والاشغال والادوات
والحوائج والاشغال والادوات

التي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى

والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى
والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى

والتي افاضت عليك من فضلك ما لا يحصى

الذين يتقدمون للعمل فإنه من الأمر الجيد أن يحصلوا على معلومات عن المؤسسة لكي يتمكنوا من توجيه أسئلة ذكية تترك انطباعاً جيداً عنهم.

في بعض الأحيان يكون من الحكمة أو الضرورة أن تقدم لأكثر من مقابلة أو حتى تقوم بكتابة شيئاً ما . ويوجد هناك طرق عدة للقيام بذلك اعتماداً على المؤسسة ونوعية العمل الذي تقوم به . فيجب على المتقدم للعمل أن يعرف الخطوة التالية مثل كم عدد الأشخاص الذين ستم مقابلتهم متى ستم عملية الاختيار ومتى سيتم إعلام المتقدمين للعمل بنتائج المقابلة . وبالإضافة إلى وصف لما يمكن أن يحدث في المستقبل يجب على المقابل أن يشرح الصعوبات المحتملة لأنه لا يوجد وظيفة كاملة ويجب أن يكون المقابل صريحاً في كلامه . إن عملية اختيار المرشحين تكون عادة متبوعة بفترة تجريبية يتم فيها مراقبة ومتابعة أية أخطاء يقوم به المرشح .

الأداء وأنظمة تقييم الأداء

يتم تقييم أداء مؤسسة ما أو وحدة أو شخص بناء على مجموعة من الأهداف ويجب أن تكون هذه الأهداف ذكية أي يجب أن تكون محددة يمكن قياسها ، يمكن تحقيقها وذات العلاقة وكما يمكن متابعتها .

إن النظر إلى الأداء معناه الحصول على تغذية راجعة يمكن الاستفادة منها لاحقاً ، فهذه التغذية الراجعة تصبح لا فائدة لها إذا وضعت في الأدراج وأهملت لذا يجب على المرء أن يستمع بانتباه ويتصرف حسب ما يراه ملائماً . ويحدث أحياناً أن تكون المؤسسة غير قادرة على تنفيذ مقترحات معينة بحكم قيود معينة لذا يجب شرح ذلك . وهذا الأمر يظهر مهارة وموهبة المدير الجيد . فيجب على المدير أن يشجع الاتصال ولكن وفي نفس الوقت يضع القيود ويعرف الجميع بما هو متوقع منهم .

يوجد هناك دائماً المجال للتحسين في أي نوع من السلطة أو اللجنة الحاكمة إلا أنه وبصرف النظر على الأفكار والمفاهيم المطبقة ، يجب على المرء أخذ بعين الاعتبار الواقع ضمن شروط العمل والثقافة والمواقف والتاريخ والمجتمع الموجود فيه . فالمفاهيم التي طورت وطبقت في العالم الغربي ليس بالضرورة أن

يتم تطبيقها بالشرق الأوسط على سبيل المثال. فبعض الأشياء مقبولة ويمكن تبنيها وبعض الأشياء لن تنجح ويجب البحث عن طرق أخرى لمعالجة المشاكل المختلفة وإحدى هذه الطرق يتم من خلال إعطاء مقترحات ومشاركة أفكار والخبرات وذكر القصص الناجحة دون المبالغة فيها وكذلك تشجيع المؤسسة في رؤية النماذج المناسبة لها.

يوجد نماذج كثيرة لتحسين الأداء. إلا أننا لسنا بصدد مناقشتها الآن بشكل مفصل. وباختصار يمكن الاستعانة بالخطوات الضرورية الخمس التالية بهدف تحسين الأداء وتقليص الفجوة فيه:

١. يجب تحديد الأداء لتحديد الفجوة.
٢. يجب تحديد السبب وراء وجود هذه الفجوة. ربما يجب القيام بذلك من خلال شخص من خارج المؤسسة مثل مستشار لأنه من الصعب جداً النظر إليها من الداخل خاصة وإن الأشخاص معادين على المؤسسة.
٣. الاختيار بين مقترحات مثل طرق معالجة الفجوة في الأداء ويمكن أن تكون من خلال التدريب أو من خلال الحصول على المعلومات. فعلى سبيل المثال يمكن للأشخاص المشاركين في تنفيذ برنامج ما ولم يحصلوا أبداً على أية تقارير من الدائرة المالية أن يعانون من خلل في الأداء لأنهم سيستمتعون في الإتيان حيث لا يوجد لديهم أية فكرة عن ميزانية البرنامج. أما إذا تلقوا تقارير شهرية توضح الميزانية مقابل الإتيان فإنهم سيستفيدون من هذه المعلومات ويقومون بالتخفيض من نفقاتهم ومثال آخر يتعلق بتركيبة الوظائف، ويمكن أن يحدث فجوة أو خلل في الأداء عندما يقوم شخصان بالعمل نفسه مما يحدث ازدواجية أو تضارب في المهام ويتطوي نفس الشيء على تدفق المعلومات حيث هناك مواقف يتم فيها استلام الفاكسات وينتهي بها المطاف على مكاتب مختلفة قبل أن تصل إلى الموظف المقصود. فلو كان هناك تحديداً واضحاً للأعمال والشواغل تم تقليص هذه الفجوات بشكل كبير.
٤. يجب تنفيذ التغييرات الضرورية بهدف القضاء على فجوات أو على الخلل في الأداء.
٥. يجب تقييم النتائج بناء على التحليل المبني الذي كشف عن الخلل في الأداء الأمر الذي سيوضح الوضع الحالي، المشكلة، والمدى الذي وصلت إليه المؤسسة في محاولتها لتنفيذ هذا التغيير لتقليص الفجوة.

تجميع الأموال وكتابة المقترحات

إن المؤسسات سواء كانت غير حكومية (أهلية) أو حكومية أو جزء من مؤسسة تجارية تحتاج للأموال لتغطي مصاريفها مثل الرواتب، الأجهزة، البناءات وسلسلة من النفقات الأخرى. ومهما كان نوع المؤسسة فإن المصادر المالية دائماً محدودة ويجب التعامل معها بحذر شديد.

وبشكل عام تحصل المنظمات والمؤسسات غير الحكومية على موارد مالية من خلال تقديم مقترحات إلى مؤسسات مانحة تطلب فيها التمويل. وعادة يطلب الممولين خطة واضحة تذكر فيها المؤسسة السبب وراء الحصول على المال وكيفية صرفها وإنفاقها وما هي المصادر المتوفرة لديها. وعند التوجه إلى مؤسسة ممولة يجب على المرء أن يكون دائماً قادراً على إقناع المانحين بضرورة إعطاءهم الأموال لمؤسسته وليس لمؤسسة أخرى.

إن كتابة المقترحات تعتبر جزءاً هاماً من أعمال المنظمة غير حكومية ويجب أن يتم ذلك بمنتهى الحذر ومع ذلك فإنه من الممكن أن يقع المرء ضحية في كثير من المشاريع المعدة ويشعر بالضيق بين المصطلحات والأكليسيات. وتعتبر الفكرة وراء المقترح في غاية الأهمية مثل النوعية ويجب أن يكون التركيز على المحتوى والدقة والوضوح والمنطقية. ويمكن الاقتراح أن يقع في صفحتين وإن يكون معبراً تماماً مثل المقترح المكون من ٣٠ صفحة. هناك عدة طرق لكتابة المقترحات إلا أن جميع هذه الطرق يجب أن تشمل على المكونات التالية:

- مقدمة للمشروع ترتبط بنص رسالة ومهمة المؤسسة.
- عنوان المشروع.
- معلومات عن المشروع مثل: الخطوط العريضة التي تشمل بالسبب وراء تنفيذه، وما هي المشاكل التي يهدف المشروع إلى معالجتها... الخ.
- أهداف المشروع.

• خطة مفصلة للمشروع أي توفير وصف دقيق للنشاطات المنوي القيام بها (ما سيتم تنفيذه وكيفية القيام بذلك).

• آلية تقييم للنتائج.

غالباً ما يتم إهمال خطة التقييم إلا أنها ازدادت أهميتها بالنسبة للممولين لأنهم أصبحوا مهتمين بالاستمرارية أي انهم يريدون أن يعرفوا فيما إذا سيكون بمقدور المؤسسة الاستمرار في حالة غيابهم. ويوجد هناك وسائل مختلفة للتقييم بناء على نوع وطبيعة المشروع. يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأربعة التالية عند القيام بعملية التقييم:

١. رد الفعل: على سبيل المثال عند تقديم برنامج تدريبي فإنه من الضروري جداً الحصول على ردود فعل المشاركين في أسرع وقت ممكن.

٢. تعلم التقييم: النظر إلى المبادئ والحقائق والأساليب... الخ التي كانت مستخدمة وكيف أثرت هذه العوامل في إحداث تغيير في الآراء أو الاتجاهات.

٣. السلوك: مراقبة والنظر في التغييرات في السلوك الناتجة عن برنامج تدريبي على سبيل المثال. ويتم ذلك عادة بالتحقق من التغيير الذي طرأ على الأداء الوظيفي لهؤلاء الناس.

٤. النتائج: الأخذ بالاعتبار بالنتائج الملموسة للبرنامج فيما يتعلق بانخفاض في التكلفة والتحسين بالتوعية والزيادة في الكمية... الخ.

يمكن أن يشير التقييم إلى عدة قضايا مثل المحتوى المنطقي الإداري وتصميم المشروع والمرشدين والآثار واستخدام المهارات وكسب الثقة والقدرة على العمل والآثار الناتجة عن المشروع وهلم جرا. من أهم الجوانب هي المحافظة والمتابعة للميزانية. أي مراقبة عمليات الإنفاق. أن مقترح الميزانية يحتوي على النفقات المقدرة للمشروع فهو بشكل أساسي يقيم التكلفة ومن خلال مراقبة النفقات الحقيقية سيكون المرء متسماً بجاهزية أفضل لإعداد الميزانية القادمة. وبشكل عام فإن الميزانية تعكس الخطوط العامة لوصف المشروع فعلى سبيل المثال إذا كان هناك اقتراح بتأسيس مركز تدريب مهني بهدف تطوير مهارات الناس في أعمال البناء فإنه ليس معقولاً أن تتضمن الميزانية رحلة إلى هاواي.

يجب أن تشمل الميزانية على البنود التالية:

- الرواتب والفوائد: يجب احتساب الرواتب بناء على عدد الأسابيع أو الأشهر كما يجب احتساب الفوائد بخصوص الصحة التقاعد والتأمين . . . الخ.
- وسائل الاتصال والبريد .
- مصاريف مباشرة أخرى: مثل رسوم استئجار قاعة اجتماعات، تقديم الوجبات للمشاركين في ورشات العمل.
- رسوم استشارات.
- نفقات غير مباشرة مثل الإيجار للإدارين، الكهرباء، السكرتيرات.

تعتمد الكمية على المصاريف ويمكن أن تحصل على ٣٠٪ من الميزانية العامة ومع ذلك فإن المصاريف غير المباشرة لا تبال إعجاب المانحين أو الممولين، لذا فإنه مع المعقول أحيانا تحويل بعض المصاريف غير المباشرة لإدراجها تحت المصاريف المباشرة. تكون الميزانية أحيانا مرنة بشكل يسمح لها بنقل بنود وأشياء من مكان لآخر في الميزانية فعلى سبيل المثال إذا كان هناك إفاق قليل في الاتصالات والبريد فإنه يمكن استخدام الفائض من هذا البند في مجالات تعاني من عجز حقيقي. إلا أن بعض المانحين يضع قيوداً على هذه التقلبات في الميزانية من خلال وضع نسب مئوية لكل تصنيف. من حيث المبدأ أنه لأمر جيد أن يغطي اهتماماً كبيراً لكل بند من الميزانية، لكن دون الوصول إلى حد المبالغة، كما أنه يعتمد على شمل بنود مختلفة في الميزانية في نهاية الأمر على الممولين، فعلى سبيل المثال، يعتبر بعض الممولين الضرائب والضيافة تكاليف غير مسموح بها كما أنه لن يدفع نفقات مثل ضريبة القيمة المضافة، فواتير المطاعم أو التسلية، كما سيرفض الآخرون الدفع لتذاكر الدرجة الأولى أو درجة رجال الأعمال ويصرون على أن تكون نفقات السفر في الطائرات مقصورة على الدرجة العادية. كما يوجد مولين يترددون في دفع رواتب عالية مع أن هذا البند يعتمد على المشروع والمؤسسة، إلا أنه من حيث المبدأ يمكن القول أن أي شيء يزيد عن ٥٠٪ من الميزانية يعتبر أمراً مبالغ فيه.

تشمل وسائل أخرى في جمع الأموال على بناء وإقامة الائتلافات واستغلال المصادر المحلية التي تأتي على شكل تبرعات خاصة. ويمكن لعمل الائتلاف أن يكون أمراً مفيداً في الحالات التي تكون فيها المؤسسة غير قادرة على تحقيق هدف معين. ومع ذلك إذا اتحدت مؤسستين أو أكثر وقامت باستغلال مواردها فإنها ستكون قادرة على إنجاز هدف مشترك رغم أنها تختلف في اهتماماتها وسياساتها.

إن المشكلة المتعلقة بالائتلاف خاصة في هذا الجزء من العالم، يتم تشكيلها لكي تحصل على التمويل وما أن يتم ذلك، لا يتصرفون تحت مظلة واحدة، وإنما يصبحون ككيان مستقل، وإحدى الطرق لتجنب مثل هذا التطور هي بإيجاد لجنة تتسيق بحيث تدعو إلى اجتماعات دورية ضمن المؤسسات الأعضاء في هذه اللجنة.

نص المهمة

يجب على كل مؤسسة لا يوجد لها شعار المهمة أن تقوم بتأليف نص لها. وعادة ما يكون نص المهمة مكوناً من فقرتين ويعتمد ذلك على مدى كبر حجم المؤسسة ويجب أن تتم صياغة النص لإعطاء الأشخاص الذين لا يعرفون عن المؤسسة فكرة جيدة عن أغراضها بأفضل طريقة ممكنة.

تمرين: كتابة نص المهمة أو رسالة المؤسسة .

مقدمة من السيدة كاتي سوليفان المنقولة عن كتيب لجمع الأموال للمنظمات غير الحكومية خارج أمريكا، بقلم أملي كاينس ميكي موزايكا: مركز التعددية والتنمية غير الربحية، واشنطن.

لكي تتبع وتروج مؤسستك لغات مستهدفة مثل وسائل الإعلام، الدعاية الشركاء والمناخين يجب أن تتوفر لديك وصف واضح دقيق متماسك لمؤسستك، أن نص المهمة أو رسالة المؤسسة يجب أن تعبر عن طبيعة المؤسسة، أغراضها، عملها وصفاتها المميزة وكذلك الغايات التي تستهدفها. أن النص الجيد سيساعدك في إحراز وكسب الدعم والتعاون من كافة الأطراف الخارجية والمؤيدين كما أنها ستساعد موظفين المؤسسة في تكوين فهم أفضل عن الصورة العامة للمؤسسة التي يعملون بها. إنه من المفيد للإدارة أن تتبع أسلوب الأهداف كوسائل لتحقيق وتنفيذ عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بناء على أهداف

المؤسسة. سوف تستخدم هذا النص في أماكن كثيرة، يمكن أن تكون في بداية عملية جمع الأموال وكذلك في نهاية وسائل الإعلام والترويج التي تستخدمها. كما انه يمكن أن تظهر هذه الرسالة داخل أشكال مرعبة في نهاية أي رسالة أو كتيب أو أية أداة إعلامية أو دعائية أخرى. يطلب منك في هذا التعرّف أن تكتب نص مهمة المؤسسة أو أهداف ورسالة المؤسسة ضمن فقرة أو فقرتين باستخدام صفحة واحدة مسترشداً بما يلي:

❖ إيجاد نص واضح المهمة وغرض المؤسسة وهو سبب وجودها والهدف الذي تسعى لتحقيقه على المدى البعيد.

❖ توفير معلومات أساسية عن الوضع القانوني للمؤسسة. فعلى سبيل المثال، هل تدرج مؤسستك تحت المؤسسات المستقلة وغير الربحية؟ هل هي شبه وكالة حكومية؟ هل هي عبارة عن مشروع لمؤسسة كبيرة؟ هل تم تأسيس المؤسسة بالاشتراك مع مؤسسة أخرى مشهورة وتحظى باحترام كبير؟

❖ تحديد مجال الخدمات المقدمة والقنوات المستهدفة. مثل المناطق الجغرافية ضمن نطاق عملك. وهل تستهدف التركيز على مجموعات معينة مثل لاجئين الفقراء أو التركيز على مجموعات عمرية أو جنسية مثل النساء اللاجئات، أطفال في مرحلة ما قبل المدرسة أو المراهقين الذين تركوا التعليم. تأكد من ذكر مكان وجود مؤسستك (موقع).

❖ صف مدى النشاطات أو الجوانب الرئيسة التي يركز عليها برنامج المؤسسة. هل توفر خدمات مباشرة؟ أو هل توفر التدريب للآخرين أو أنك تركز العمل على زيادة وعي الجمهور وتغيير وجهة نظره؟ هل هناك برنامج مركز مثل الصحة العقلية، نمو الطفل المبكر، حقوق الإنسان، حق المرأة في التعليم أو التوظيف؟

❖ اذكر الأمور التي تجعل من مؤسستك مؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات هل مؤسستك الأولى، الوحيدة، الأكبر في المدينة، في المنطقة أو البلاد وتتبع استراتيجية معينة في عملها؟

❖ يجب أن تجعل القارئ يرغب في الحصول على مزيد من المعلومات عن مؤسستك. يجب أن تتضمن معلومات مثيرة للاهتمام وكذلك أن تصيغ الكلمات بشكل يعث على التشويق والإثارة بشكل يظهر العاطفة

لمهمة المؤسسة ولكن دون المبالغة بذلك فيجب أن تكون دقيقاً وواضحاً وتتجنب استخدام المصطلحات البراقة والأكليشيات الغامضة.

❖ ترجم للقارئ الأجنبي وغير المحلي اللغة المستخدمة أو بعض الجوانب المرتبطة بثقافتك والتي تتضمنها رسالة مؤسستك مثل الشعارات أو الاختصارات. فإذا كان الاختصار لمؤسستك يعني شيئاً باللغة العربية يجب عليك أن تفسره لهم وإذا حدث وكنت تتعامل مع مجموعة مركزة بشكل كبير بحيث كانت احتياجاتهم مجهولة وغير مفهومة داخل المجتمع المحلي الذين يعيشون فيه يجب عليك أن تزودهم بشروحات تفصيلية تساهم بزيادة فهمهم لرسالتك.

❖ كم منظماً ومتناسقاً بعد الموافقة على مهمة المؤسسة، يجب عليك توزيعها على كافة الأشخاص والطلب من المدير التأكيد على الجميع بضرورة استخدامها وتعميمها في الاتصالات الخارجية، ربما تحتاج لعمل تعديلات طفيفة لمجموعة أو لفئة معينة من وقت لوقت مثل التركيز على برنامج معين على حساب برنامج آخر أمام بعض المانحين. يجب عليك مراجعة هذه الرسالة مرة في السنة بهدف تحديثها وملائمتها مع تغيرات كبيرة أو تطورات جديدة دون الحاجة إلى العبث بروح النص. فكلما زاد استخدامك لهذه الرسالة، ازدادت صورة وهوية مؤسستك أمام الجميع وخاصة عندما تكون عاملاً هاماً في نجاحك في العمل.

* * * * *

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

الرقابة والتقييم

كجزء من عملية التخطيط

الدكتور اسحق يعقوب القطب*

تقييم الحاجات وجمع المعلومات

تبدأ دورة التخطيط والمراقبة والتقييم بعملية تحليل وتقييم للحاجات وجمع المعلومات ذات العلاقة بالأهداف ومؤشرات المرجوحياها . ويجب أن تماشى المعلومات التي تم جمعها مع الاحتياجات والواقع والبيئة والخصائص الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى الخدمات المتوفرة في المنطقة لتضع الأساس الضروري لعملية التخطيط .

إن أي مشروع أو برنامج بصرف النظر عن صغره أو كبره، محدود أو بعيد الأمد محلي أو إقليمي فإنه يحتاج إلى عملية تقييم الحاجات . ويجب أن يكون واضحاً للأشخاص المسؤولين وضع الأولويات وتعريف الحاجات وتحديد ها . فعلى سبيل المثال يمكن أن يحتاج مخيم لاجئين إلى شبكة تصريف مياه المجاري بينما يعرض المانحون خدماتهم لتحسين نظام الهواتف . هنا يمكن الاستفادة من الخطة الاستراتيجية لأنها تأخذ بالحسبان المصادر المتوفرة والمشاكل والقيود على أرض الواقع . فمن الضروري دائماً مراجعة الخطة والتحقق من تماشيها مع حاجات الناس أولاً . أي يجب على المرء أن يتأكد بأن الخطة معقولة، منطقية، عملية، وتستحق الأموال المرصودة لها .

المعلومات تعتبر الأساس لكل خطوات التخطيط لأنه بدون وجود تقييم مناسب للظروف والموارد المتوفرة سينتهي التخطيط بالفشل . ولكي تقوم بعملية التقييم فإننا نحتاج إلى بيانات عن السكان، البيئة، الزراعة، الصناعة، وضع الناس الحالي ومهنتهم، والظروف الاجتماعية والأمراض السائدة بينهم . . . الخ . ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية بما يتناسب مع المعلومات المجمعة . فهي عملية تبدأ في الأسفل وتتطلب

* يعمل د. اسحق القطب في برنامج التطوير الريفي التابع لبرنامج الأمم المتحدة للتطوير في القدس وعمل في السابق مدير مجلس الإسكان الفلسطيني في القدس.

مشاركة أكبر عدد ممكن من أعضاء الفئة المستهدفة. فعلى سبيل المثال إذا كان هناك حاجة لوضع برنامج لقرية ما فيجب على الباحث أن يخرج إلى الميدان ويطلع على الواقع ويسأل القرويون عن احتياجاتهم ويحاول إشراكهم في عملية التخطيط، التنفيذ والتقييم.

يوجد هناك عدة وسائل وطرق لإجراء البحوث وجمع المعلومات وتضمن الاستبيانات، المقابلات، المجموعة الصغيرة، مجموعات النقاش، الملاحظة والتفتيش والمصادر الثانوية مثل التقارير والوثائق، حيث تساعد كل وسيلة أو أداة بحث في مراقبة وتقييم سير التنفيذ إلا أنه في المفضل دائماً التوسع في استخدام هذه الوسائل. ويتم عادة إعداد الوسائل من قبل مختص (مثل عالم اجتماع أو عالم اقتصاد) بناءً على طبيعة المشروع والقضايا المنوي تقييمها.

وبالنسبة لجمع المعلومات يمكن للباحث أن يستند إلى مصادر رئيسة لجمع المعلومات ومصادر ثانوية للمعلومات من المواد والدراسات والإحصائيات المتوفرة. إحدى الوسائل التي تستخدم غالباً تدعى **Participatory Rapid Appraisal** التقييم المشترك السريع وهو عبارة عن تمرين يتم تنفيذه بإشراك الأطراف المعنية في تحديد الاحتياجات وتعرفها. فعلى سبيل المثال إذا رغب أحدهم في دراسة وتفحص الوضع الصناعي فيمكن التوجه إلى الدوائر ذات العلاقة في وزارة الصناعة ومكاتب أخرى معينة بالتطور الصناعي. كما يمكنه الاستفسار عن المعلومات الهامة في هذه المؤسسات وماهية المشاكل التي يمكن مواجهتها عند تجميع المعلومات. أن هذا التقييم يعطي فكرة سريعة أولية بناءً عليها يتم إعداد دراسات أكثر تفصيلاً.

مسح قواعد البيانات

عند بداية أي مشروع يجب إجراء مسح قواعد البيانات فهو يوفر المعلومات الضرورية حول البيئة الواقعية. الأطر المختلفة، ومواقف قضية أو مشروع معين ويكون هذا المسح الأساس لمراقبة الخطة وتقييمها. فعلى سبيل المثال تعتبر المعلومة التي تشير بأنه خلال الخمسة أعوام الماضية دخل المدارس حوالي ١٥٠٠ طالب على أنها غير مهمة مجد ذاتها إذا لم يقيم الباحث مدى التقدم الذي توجي إليه هذه المعلومة.

أي ما كان عليه الوضع قبل خمسة أعوام. أن الإحصائيات الخاصة تعتبر لا قيمة لها إلا إذا تمت مقارنتها مع قاعدة ما. إذا فإن مسح قواعد البيانات يعتبر كشرط أساسي للتعرف على فعالية المشروع ومؤثراته.

إن مسح قواعد البيانات يمثل المرجعية ونقطة البداية التي يتم من خلالها الحكم على الإنجازات في أي مرحلة من مراحل المشروع. كما أن مسح القواعد للبيانات هو الأساس العلمي المستخدم في تقييم التقدم وقياسه وكذلك يضمن توفر معلومات كمية ونوعية. إذ تسهل قواعد البيانات وتساعد في الأعمال الإدارية. صنع القرارات والسياسات والتخطيط. وإحدى الآليات المستخدمة في وضع قواعد البيانات في مكانها المناسب وتجميع البيانات تكون من خلال إجراء دراسة ميدانية. وتعتبر الدراسة الميدانية على أنها خطوة تجريبية يمكن التأكد من خلالها من مدى نجاح مشروع أو برنامج أوسع أو من أسلوب أو نمط معين في العمل. كما إن هذه الدراسة تعطي رؤيا أولى حول القوى العاملة من معلومات تخصهم، توزيعهم، مؤهلاتهم، تدريبهم، خبراتهم ومعرفتهم. الخ. كما يعتبر مسح قواعد البيانات ذات أهمية فيما يتعلق بالتكلفة خاصة في دولة مثل فلسطين حيث تعتمد كثيراً على المصادر الخارجية. إذا توفر قواعد البيانات يساعد المسؤولين في اتخاذ قرارات مستندة إلى الواقع، تنفيذ المشاريع والسياسات من ناحية التكلفة وإحداث النتائج المرغوب فيها.

يجب على المرء قبل البدء بمسح قواعد البيانات أن يدرك الفرق بين البيانات الكمية والنوعية. وبشكل أساسي فإن البيانات الكمية تتعلق بأرقام مرتبطة بالاقتصاد، السكان، التعليم، المستهلك والإنتاج، الصحة، الأمراض والخدمات. الخ. أما بالنسبة للبيانات النوعية فلا يمكن قياسها بالأرقام وإنما من خلال المهنية، رضى المساهمين، الكفاءة، الفاعلية ومعايير ذات العلاقة. ومن الأمثلة على ذلك نوعية الحياة، نوعية المواد، نوعية الغذاء، نوعية التعليم، نوعية الخدمات الصحية وهلم جرا. أما فيما يتعلق بالقطاع الخاص فإن نوعية الخدمات مثل طريقة التعامل مع الزائن يعتبر ذات أهمية. وبالنسبة للعلاقات الإنسانية فإن نوعية السلوك تعتبر مهمة مثل أخلاق وسلوك وتصرفات الفرد.

وما أن يتم وضع مشروع ما تصبح عملية توفير مصادر مالية كافية هدفاً رئيساً. وهذا يعني أن مرحلة قواعد البيانات، معلومات حول مصادر التمويل مثل البنوك الخاصة ومؤسسات مالية أخرى

ومؤسسات الإقراض، وكذلك الشروط التي تفرضها وجب تجميعها وإدخالها في الحاسوب في إطار تقرير أو قاعدة معلومات .

إن التخطيط وجمع البيانات عبارة عن عملية ذات مسارين . ولكي تقوم بعملية التخطيط هناك حاجة إلى البيانات مثل الحاجة إلى التخطيط للحصول على هذه البيانات فالإثنان مهمان لأنه بدون البيانات لا يمكن التخطيط حيث يجب تجميع هذه البيانات بناء على خطة معينة . أن الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات تعتبر في غاية الأهمية إذا رغب الباحث التأكد من دقة وموثوقية المعلومات .

مؤشرات الأداء الرئيسة

إن مؤشرات الأداء الرئيسة تنتج من المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال مسح قواعد البيانات أو ورشات العمل أو جلسات العصف الذهني . الخ . أن هذه المؤشرات ترتبط بتوقعات المساهمين (المانحين، المدراء، مجلس الإدارة، المحسنين وآخرون معنيون في المشروع) . وكذلك ترتبط بظروف محلية سائدة حول المشروع (سياسية، اجتماعية، اقتصادية) وكذلك مدى مناسبتها للمشروع المنوي التخطيط له . يتوجب على كل مؤسسة أن يكون لديها مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية التي تسمح لها بقياس المدى الذي حققته في إنجاز الأهداف بشكل يتلاءم مع الرؤيا، الاستراتيجية، الأهداف العملية . عند إعداد قائمة من المؤشرات يجب أن يتساءل المرء عن الأمور التي تشكل الأداء العالي في المشروع، وما هي أهداف المشروع، وما هي الجوانب الجيدة في المشاركة أو تسيير الأمور التي يجب تقييمها ؟ كما يجب أن تستجيب هذه المؤشرات إلى مجموعة الافتراضات والأهداف ويجب أن تكون حساسة دقيقة ذات العلاقة وقانونية ذات جدوى وغير مكلفة . في حالة غياب هذه المؤشرات فلإن العمل سيكون نوعاً ما عشوائي ويفقد المسار الصحيح .

الاستمرارية

إن تجميع قدر كاف من المعلومات يعتبر شرطاً أساسياً للاستمرارية والبقاء فلا يوجد أحد يرغب بأن يصل المشروع حتى منتصف الطريق ومن ثم ينهار كل شيء . فعلى سبيل المثال، إذا قامت إحدى

الدول المانحة بالتبرع بنصف مليون دولار لبناء مستشفى وكذلك بالتبرع ببنائه وتجهيزه فإنه يتوجب على الأشخاص المعنيين أن يعدوا خطة عمل وميزانية وكذلك من التأكد من توفر الأيدي العاملة والموظفين.

عادة ما تكون المشاريع بهدف إحداث تغيير وليس حماية الوضع الحالي. فإذا كان الهدف من التغيير المرغوب به هو الاستمرارية، التحمل والفاعلية فيجب أن يصبح جزءاً أساسياً من حياة الناس ومواردهم وكذلك جزءاً من النظام الاجتماعي والاقتصادي عندهم. أن هذا الأمر يؤدي إلى إقامة نظم للآخرين يتوجب عليهم اتباعها. فهي عبارة عن عملية طويلة يمكن أن تستغرق سنوات عديدة لكي يصبح هذا التغيير أو الهدف جزءاً لا يتجزأ من حياة الناس. إذا تم تنفيذ المشاريع دون أي نوع من التقييم والمراقبة فإن النتائج المرجوة لن تصبح جزءاً من حياة الناس وبذلك ستكرر نفس الأخطاء.

إن أحد المشاكل المتعلقة بالاستمرارية في فلسطين والدول النامية الأخرى هي أن معظم الطاقات مثل الخبرات والأموال والتكنولوجيا تأتي من الشرق أو الغرب بينما لا يتم استثمار القدرات المحلية بشكل كاف. ونتيجة لذلك فلن التوسع والنمو الناجح عن هذه المشاريع لن تكون قادرة على الاستمرارية والبقاء. قال في أواخر الثمانينات أحد وزراء المالية في الغرب "أن المساعدات التي تقدمها الدول المانحة تؤدي إلى استعمار تكنولوجي. فالتكنولوجيا دائمة التغيير". وبالوقت الذي تصبح فيه الدول الأقل تطوراً قادرة على التكيف لها، يتم اختراع تقنيات جديدة في الغرب وتستمر الحلقة. ولكي نحقق الاستمرارية يجب على الدول في الجنوب أن تصدى لعملية استيراد التكنولوجيا وأن تكون مبدعة ومخترعة في محاولة منها لاستبدال بعض الواردات بما لديها من معارف وخبرات.

نوعية المؤشرات والإدارة والخدمات

يحتاج كل مشروع إلى مؤشرات مراقبة لكي يقيم أي تقدم ما. إذا لم يوجد لدى المؤسسة أي مؤشرات أو كانت لديها مؤشرات لا تناسب مع الوضع القائم فإنه يجب خلق مؤشرات جديدة في هذا الخصوص. وضمن هذا الإطار يجب عقد مقارنة مع طاقات وقدرات المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

.

... ..

.

... ..

.

التقييم

يهدف إلى قياس الفاعلية، النتائج ومعطيات المشروع بالمقارنة مع الطاقات والمدى الذي أحدثته التغيير ومناطق التغيير ومؤثرات المشروع. إذا التقييم يشير إلى كافة أنواع التغيير فيما يتعلق بالحياة الاجتماعية والاقتصادية عملية التخطيط، تعزيز القدرات المحلية وزيادة فرص الاعتماد على الذات. لذا يجب أن يكون التقييم جزءاً لا يتجزأ من المشروع أو خطة عمل البرنامج منذ البداية. أن خطة العمل هي العرض العام لنظام عمل المشروع بأكمله، بما في ذلك تقسيم العمل، النفقات المتوقعة، الخطوات الواجب اتخاذها وهكذا.

المراقبة

هي الإشارة بشكل مستمر أو على مراحل إلى نشاطات المشروع لكي تحافظ على مسار المشروع الصحيح وتنفيذه والتأكد من أخذه مكانه الطبيعي ضمن إطار الأهداف الموضوعه له. ويُقصد بالمراقبة مسح للخطوات المختلفة لمشروع ما بما في ذلك عامل الزمن، النشاطات، النفقات وتقييم نقاط الضعف والقوة، أي النظر فيما وصلت خدمة معينة إلى الفئة المستهدفة أم لا وإلى أي مدى. يجب أن ترتبط المراقبة بشكل وثيق مع الأهداف الموضوعه للمشروع لأنها مكلفة، مستهلكة للوقت وتتطلب قوى عاملة.

إن المراقبة المستمرة توفر تغذية راجعية قيمة عن الأداء العام للمشروع وكذلك عن المؤسسة المنفذة، أن الهدف الأخير للمراقبة هو الخروج باستنتاجات ونقل الخبرات والمعلومات الجديدة واستغلالها في مشاريع أخرى. ولكي تكون المراقبة مفيدة يجب أن تعبر عن الدروس والعبر التي تم تعلمها. أن كل من الموثوقية والشفافية تملان مشكلة لأنه هنالك دائماً مؤسسات لا ترغب في الكشف للجمهور والعامه عن ميزاتياتها وأرباحها ولا حتى مواطن نفقاتها. إلا أن عامة الشعب التي تستفيد من الخدمات لها الحق في الحصول على المعلومات حول النشاطات والمشاريع والأموال التي تم استلامها وانفاقها.

إن الهدف من التقييم والمراقبة هو زيادة فاعلية المشاريع، تقليل الزمن واستغلال الموارد البشرية والمادية بأفضل السبل وكذلك ضمان استمرارية مشاريع بشر البدء بها . إذاً يتوجب على عملية المراقبة والتقييم أن تأخذ بالحسبان ما يلي:

- ١ . المشاركة في العملية ليس على المستوى العالي من الإدارة وإنما لتضم جميع الأطراف .
- ٢ . استخدام الوسائل العلمية وضمان الموضوعية في العمل .
- ٣ . المؤسسات التي تتضمن توفير الوصف الوظيفي للأشخاص الذين تتضمن واجباتهم ومسؤولياتهم عمليات التقييم والمراقبة .

- ٤ . التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام في المؤسسة .
 - ٥ . معرفة بأساليب وطرق تجميع المعلومات وحوسبتها .
 - ٦ . الاستعداد لاكتساب الخبرات في مجال الإدارة وصيانة المشاريع واستخلاص الدروس والعبر .
- في بداية عملية المراقبة والتقييم، يجب التأكد من أمرين بشكل أساسي: التمويل والنشاطات فيما يتعلق بالجدول الزمني (تواريخ البداية والانهاء) وبطريقة أخرى عقد مقارنة بين خطة المشروع ونتائجها الواقعية والتحقق من العوامل التي تجت و بين الأسباب وراء حدوثها . فعلى سبيل المثال يمكن لأي مشروع أن يتم تنفيذه في ١٥ من مايو إلا أن بدأ العمل به في ١٥ يوليو . وفي عملية تتبع للسبب وراء هذا التأخير وتحديدته يمكن تجنب أي تأخير في أن يحدث في المستقبل .

ويمكن تلخيص أهداف المراقبة والتقييم كما يلي:

- ١ . تقييم الأداء والتغيرات والمؤثرات .
- ٢ . صياغة الفرضيات والتحقق منها .
- ٣ . دعم المناهج التفاعلية .
- ٤ . توفير معلومات لرسم السياسات .
- ٥ . قياس الإنجازات للأهداف ومدى علاقتها .
- ٦ . المساعدة في تصاميم مشاريع في المستقبل وفي التنفيذ ورسم السياسات .

الرقابة والتقييم

دورة البرنامج

الدكتور اسحق القطب

دورة البرنامج

إن الوظائف الإدارية المتمثلة بالتصميم والمراقبة والتقييم تندرج ضمن إطار دورة البرنامج وعادة ما يتم تحديد التقييم على أنه وظيفة إدارية ومرحلة ضمن دورة البرنامج. إن دورة البرنامج تتكون من عدة مراحل تتفاعل مع بعضها البعض.

التصميم: يجب صياغة أسئلة ترتبط بمرحلة التصميم وأفضل وقت لتوجيهها يكون عند انتهاء الإعداد للمشروع - البرنامج - في مرحلة التخطيط، التي تتكون من المراحل الهامة للمشروع وهي عملية التحديد والتقييم للمشروع. يقدم لنا التصميم الجيد دليلاً واضحاً على عملية التنفيذ وبشكل قاعدة جيدة للتقييم.

الرقابة والتقييم: حيث يتطلبان تحديد المشاكل عرض واضح لنصوص الأهداف مع إظهار التغيرات المنوي إحداثها ووصف مفصل للكليات المستخدمة في مراحل التخطيط والتشكيل وكذلك تجميع المعلومات ذات العلاقة بالتغيرات الحادثة فعلاً (مرحلة التنفيذ). بالرغم من أن المراقبة والتقييم مكملان لبعضهما البعض ويهدفان لتحسين نمط الإدارة إلا أنهما وظيفتين منفصلتين ولكل منها أغراض معينة.

الرقابة: حيث تنطبق على مرحلة التنفيذ وتعالج عملية نقل الطاقات وتحويلها إلى نتائج من خلال نشاطات مختلفة. وبناء على ذلك، الهدف الأساسي من المراقبة هو الاهتمام بعملية التوصيل من خلال فترة زمنية وكذلك تقييم نوعية وكمية نتائج المشروع ونشاطاته.

التقييم: يعني بآثار النتائج والنشاطات عن طريق تقييم الأعمال وردود الفعل الناتجة عن تنفيذ البرنامج - المشروع - في نقطة معينة من الزمن إما من خلال فترة التنفيذ (تقييم مؤقت ونهائي) أو بعد الانتهاء من

النشاطات (التقييم ما بعد المشروع). إبتائج المراقبة والتقييم يجب أن يتم استغلالها عند تنفيذ النشاطات المستمرة وعند التخطيط للقيام بنشاطات جديدة.

وثيقة المشروع: يتطلب برنامج - مشروع - معد بشكل جيد ألي وثيقة مشروع واضحة تبين العلاقات والروابط المنطقية بين الطاقات المطلوبة، النشاطات المخطط لها النتائج المتوقعة والأهداف. ويتوجب على الأهداف أن توضح تغييرات التي سيتم إحداثها التي ستساهم في حل المشاكل المحددة أو في تلبية الاحتياجات المعرفة ويجب أن تلي وثيقة المشروع ثلاثة وظائف رئيسية:

• هي تمثل عقد يوجد نوع من الأساس للموثوقية بحيث يعرض الالتزامات والواجبات المفروضة على كل من الأطراف المشاركين في المشروع (مثل الدولة المضيفة الحكومية، المنظمات غير الحكومية، الوكالات الدولية، الممولين والوكالات المنفذة).

• هي تمثل دليل لعملية التخطيط والتنفيذ من خلال وصف الموقف الذي أدى إلى قيام المشروع والأسباب وراء تنفيذ هذا المشروع (ماذا يتوجب عمله أو إنتاجه، لماذا، متى، ومن يقوم بذلك؟).

• هي تمثل الأساس لعملية المراقبة والتقييم وبذلك توجد المعايير لقياس مدى نجاح المشروع. مثل (عدد المانحين والمؤسسات . . . الخ) كما تساهم في عملية استمرارية المشروع.

محتويات وثيقة المشروع:

يجب أن تحوي وثيقة المشروع على ملخص شامل واضح ودقيق يحوي على مقدمة مختصرة عن المشروع وملخص عن الظروف التي كانت حاصلة قبل تنفيذ المشروع والأسباب التي دعت إلى قيام هذا المشروع وكذلك إعطاء وصف كاف للوضع الحالي للمشروع أهدافه، نشاطاته الرئيسية، مجال عمله والنتائج المتوقعة. كما يجب ذكر الغرض من التقييم (مثل فاعلية المشروع والنتائج ومدى علاقته بالواقع) وكذلك أهداف التقييم.

ويجب على الوثيقة أن توفر الإجابة لمجموعة الأسئلة التالية:

الحلفية والتبرير	* ما هو الموقف أو الوضع الذي أدى إلى إيجاد المشروع ؟
	* ما هو السياق الاجتماعي والاقتصادي الذي سيتم تنفيذ المشروع ضمنه ؟
	كيف يتلاءم هذا المشروع مع أولويات التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية).
الغيات المستهدفة ضمن الإطار المؤسسي	* من هم الأشخاص المستهدفين ومن هم المستفيدين من هذا المشروع ؟
	* من هم الشركاء (الممولين، المحسنين، مؤسسات أخرى) ؟ وما هي المسؤوليات الملقاة عليهم ؟
	* هل هناك تقسيم واضح في العمل ؟
التطوير والأهداف المستعملة	* ما هي التغييرات التي يُتوقع أن يحدثها المشروع أو أن يساهم في إحداثها
	(النتائج) ؟
مؤشرات الإنجازات	* كيف سيتم تقييم النجاح ؟
النتائج	* ما هي النتائج التي سيحدثها المشروع (مثل خدمات منتوجات
النشاطات	أو بضائع) ؟
الطاقات	* ما هي الواجبات التي يتوجب على موظفين المشروع القيام بها ؟
	* ما هي الأموال والخبرات والمعدات التي يحتاجها المشروع ؟
الافتراضات	* ما هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ وأداء

المشروع ؟

الالتزامات المسبقة	ما هي الشروط الواجب تليتها من قبل المشاركين قبل بداية المشروع (مثل الحصول على تصاريح، موافقة السلطات، توفير الأراضي) ؟
تقارير عن التقييم والرقابة	* كيف سيتم إعلام الشركاء عن سير المشروع (التقارير) ؟ * متى سيتم مراجعة المشروع وتقييمه وما هي الأدوات المستخدمة ومن سيقوم بذلك ؟
الميزانية	* ما هي الأشياء التي سيتم مراقبتها وتقديمها ؟ * ما هي الخانات المحددة في الميزانية ؟ * ما هو المجموع الكلي من الأموال التي يحتاجها المشروع ؟ * كيف سيتم تخصيص الأموال للمشروع .

الإستراتيجية: يتبع كل مشروع إستراتيجية تم إعدادها بما يتناسب مع أهداف المشروع. فعلى سبيل المثال، إذا كان مشروع ما يهدف إلى مكافحة الفقر والأمية . يجب أن يكون لديه إستراتيجية واضحة تتعلق بكيفية تحسين الظروف وكذلك بتحديد الشركاء والمناخين.

الدعم المباشر: وهو عبارة عن مساعدة فورية تصل من المناخين إلى الفئة المستهدفة ويمكن أن تكون من منظمة غير حكومية أو من مجموعة من المنظمات غير الحكومية، محددة من الأشخاص، يتم توجيه تطوير المؤسسة إلى منظمة تقوم بتطوير القدرات من خلال تقديم التدريب وتحسين المهارات. وبهذا تكون لديها نتائج ثابتة ومستمرة، ويمكن لمشروع ما أن يجوي كلا العاملين إلا أنه من الضروري التمييز بينهما .

وبناء على ذلك يوجد هناك فئات مستهدفة مختلفة مستفيدين غير مباشرين ومستفيدين غير مباشرين. يجب تحديد كل من هذه المجموعات بشكل واضح وصرح إما على اعتبارات الجنس، العمر أو

المنطقة الجغرافية... الخ. وتحتوي مكونات المشروع الرئيسة على القدرات النشاطات، النتائج والأهداف حيث تتطلب الأهداف وجود مؤشرات على مدى تحقيق إنجازات لهذا المشروع وهي:

هدف فوري:	* زيادة في الدقة عند صياغة الأهداف الفورية.
نتائج ١٠١	
نشاط ١٠١٠١	* توفير أدلة صريحة لتقييم تطور تقدم نحو إنجاز الأهداف.
نشاط ٢٠١٠١	
الخ... الخ	* في المشاريع ذات التنمية المؤسساتية، يجب وصف ما
نتائج ٢٠١	يمكن للمؤسسة أن تقدم من أعمال.
نشاط ١٠٢٠١	
نشاط ٢٠٢٠١	* في مشاريع الدعم المباشر يجب شرح المدى الذي
الخ... الخ	ستصبح فيه الفئة المستهدفة بوضع أفضل مما كانت عليه.
هدف فوري ٢	
نتائج ١٠٢	
نشاط ١٠١٠٢	
نشاط ٢٠١٠٢	
الخ... الخ	

إذا تم وضع افتراضات تشير إلى عوامل خارجية تؤثر على المشروع فيجب صياغتها بعبارات دقيقة وتظهر بشكل نقاط إيجابية وتكون قابلة للترجمة على أرض الواقع.

الرقابة

يمكن تعريف الرقابة على أنها المراجعة المستمرة والزمنية لعملية تنفيذ المشروع من قبل الإدارة بهدف تقييم الأداء التعرف على الصعوبات، التحقق من المشاكل وتقديم التوصيات والحلول. إن الغرض من الرقابة هو التأكد من التنفيذ الفعال والناجح للمشروع. فهي توفر معلومات قيمة حول العمل الذي تم التخطيط له وتنفيذه لكافة الأطراف المعنية في المشروع. إذن تركز الرقابة على عملية التوصل والتأكد من أن الطاقات تم تحويلها إلى نتائج من خلال النشاطات وكذلك تحليل هذه النتائج من الناحية الكمية والنوعية. إن أحد النتائج الرئيسية للرقابة هي القدرة على التكيف مع الاحتياجات والظروف الجديدة التي لم يكن بالإمكان تحديدها في فترة الإعداد بما في ذلك تحديد وتبني الآليات المستخدمة في تحديث خطة العمل. لإحداث أية تعديلات على الخطة يجب أن تتم من خلال مشاركة الأطراف الداخلية والخارجية المعنية بالمشروع مثل الفئات المستهدفة، المؤسسات الأخرى والوكالات المتعاونة.

التقييم

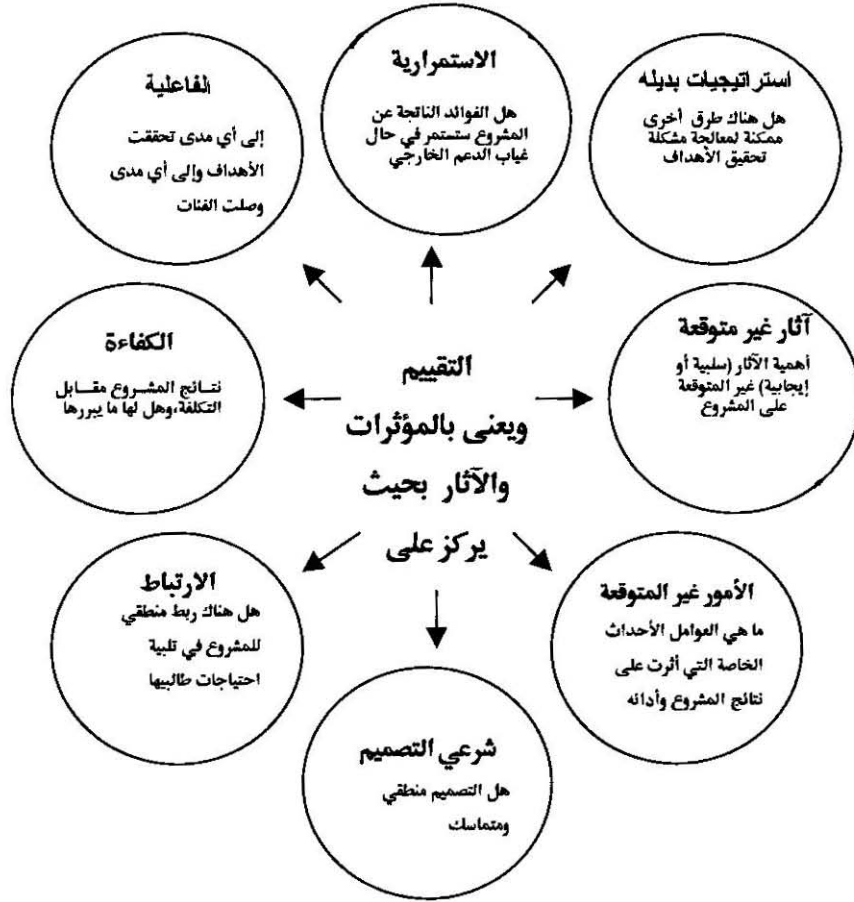
يعتبر التقييم وظيفة ضرورية توفر التغذية الراجعة فيما يتعلق بتنفيذ المشروع والمشاريع المستقبلية من حيث التخطيط والإعداد. ويهدف التقييم إلى قياس مدى التقدم الذي أحرز نحو تحقيق الأهداف والمؤثرات الناتجة عن المشروع. إذن التقييم هو أداة رئيسة للقيام:

- ♦ تسريع تنفيذ المشاريع أو البرامج القائمة.
- ♦ تحسين عمليات الإعداد لبرامج أو مشاريع جديدة.
- ♦ توفير قدرات وطاقات في برامج أوسع ذات تقييمات أعمق.

يتوجب على فريق التقييم مراجعة كافة تفاصيل المشروع بما في ذلك الوثائق المرتبطة بالمشروع وكذلك المراجعة والتحقق من مصادر المعلومات. ويتضمن ذلك مراجعة لكافة ملفات المشروع بما فيها الزيارات الميدانية، والزيارات إلى الموقع. يجب أن تتم عملية توثيق التقييم ذاتها في تقرير يحتوي على معلومات مفصلة عن عملية التنفيذ، الأعضاء وفترة التقييم، التكاليف المتوقعة والأداة المستخدمة في تقرير التقييم.

يجب على أعضاء مهمة التقييم أن يدركوا المخاطر المحتملة والقيود التي يمكن أن يؤثر على مسار عملهم مثل الإجازات أو حسب حالة الفلسطينيين: الإغلاقات. يجب تسجيل كافة أعمال التقييم المتعلقة بنتائج تنفيذ المشروع مثل تقييم للنتائج المنجزة، الأداء، الفاعلية وكذلك كيف ستؤثر نتائج هذا التقييم على بقية المشروع.

إن التقييم يرتبط بجانب أو أكثر من الجوانب التالية التي ترتبط بأداء المشروع أو البرنامج:



إن آثار المشروع التي يجب قياسها من خلال عملية التقييم هي عبارة عن النتائج التي تم الحصول عليها مقارنة مع الظروف السائدة قبل المشروع مثل تحسين الصحة، وزيادة في مستوى الإنتاج... الخ. يجب أن ينص تقرير التقييم على ما إذا حقق المشروع أهدافه، لبي احتياجات المحتاجين، والتزم بمجدول زمني معين، وإذا لم يحقق ذلك يجب على التقرير أن يتضمن الأسباب التي حالت دون حدوث ذلك. يجب أن يكون واضحاً فيما يتعلق بالفترة التي اعتمد عليها التقييم لأنه يمكن ألا يظهر أثر للمشروع مباشرة إلا بعد مضي عام أو عامين. وفي النهاية يجب ذكر القضايا الهامة مثل أية خواص خاصة تتعلق باستمرارية المشروع ووضعا في قوائم مع ذكر التوصيات.

تقييم ذاتي

يجب أن يشمل التقييم الذاتي الأشخاص المسؤولين بشكل مباشر عن تنفيذ المشروع. فالهدف منه تحديد المدى الذي وصل إليه المشروع في سبيل تحقيق الأهداف أو يصبوا المشروع في أن يصل إليه في سبيل تحقيق الأهداف ويجب أن يتبع هذا التقييم الذاتي أنماط مختلفة من الأعمال التي تؤدي إلى تحسن في تنفيذ النشاطات الجارية وتحسن في التخطيط للنشاطات المستقبلية. كما يجب أن يركز التقييم الذاتي على تقييم الجوانب التالية للمشروع:

- ♦ التقدم الذي أحرز نحو تحقيق الأهداف الفورية (مثل الفاعلية).
- ♦ مدى فائدة النتائج في تلبية احتياجات الفئات المستهدفة (العلاقة).
- ♦ هل النتائج التي تم الحصول عليها تبرر التكاليف التي أنفقت وهل هناك طرق بديلة لتنفيذ المشروع (الكفاءة).
- ♦ القدرة على التحمل والاستمرارية خاصة بعد غياب مصادر التمويل الخارجية (الاستمرارية).
- ♦ القيود ومشاكل وطرق علاجها.
- ♦ الدروس العبر المستخلصة لتحسين البرامج المستقبلية.

التقييم المستقل

يوفر التقييم الخارجي أو المستقل الموضوعية في التقييم ويعمل على إظهار النتائج للمؤسسة التي تم تقييمها . ويتطلب التقييم المستقل من كافة الأطراف المعنية الموافقة على شروط مرجعية تشكل إطار عمل عام للتقييم . وكما متفق عليه يجب على الجميع الالتزام بهذا الاتفاق الذي يوفر أيضا الإرشاد لتقييم مفاهيم وتصاميم والتنفيذ والأداء للمشروع . وتشمل بنود الاتفاق على ما يلي:

- ♦ الغرض الخاص لتقييم خاص .
- ♦ القضايا المعينة التي يجب معالجتها .
- ♦ الوسيلة والمنهاج المستخدم في العمل .
- ♦ الحاجة للتغلب على القيود والاستجابة للفرص بطريقة إيجابية بناءة .

أمور مؤسسية تناوّلها بنود الاتفاق:

- ♦ محتوى المهمة - الرسالة .
- ♦ جدول زمني .
- ♦ مصدر المعلومات .
- ♦ الاستشارات والاتصالات .
- ♦ التقرير النهائي (الإعداد، المراجعة والنشر) .

إن الدروس المستخلصة من التقييم يجب أن تشمل على نقاط القوى والضعف في كل من عمليات إعداد المشروع وتصميمه وتنفيذه والتي أثرت بشكل مباشر على أداءه أيضا . يجب توصيل هذه المعلومات إلى مدراء المشروع لكي يتم استخدامها في تحسين وتنفيذ النشاطات الجارية والتخطيط للنشاطات المستقبلية . وكذلك بالنسبة لإنجاز الأهداف القصيرة والبعيدة الأمد كما يمكن استخدام هذه المعلومات كأسس لوضع توصيات في رسم السياسات في مجالات تتعلق بهذا الخصوص .

تمرين : إعداد بيان حول رسالة المؤسسة

سلسلة اوراق العمل المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

تقييم ذاتي

١ = أنجز

٢ = أنجز بشكل جزئي

٣ = لم يتم إنجازه

صفر = لا يوجد أي علاقة.

تعريف الأهداف ووصفها

- أشخاص معينون.
- تحديد احتياجاتهم.
- وصف للأهداف (موقف مستهدف).
- مواصفات، معايير، تقييم وافترضاؤها المتوقعة.

تقييم المشكلة

- وصف للمشكلة.
- شرح للاستراتيجيات لحل المشكلة.
- تطوير منهج واضح للمراقبة.
- البحث عن مواد.
- تقصي المناهج المختارة.
- تحديد النتائج البديلة.

منهاج المراقبة

- اختيار وتطوير منهاج مراقبة.
- تقييم لصلاحية الداخلية والخارجية.
- بحث عن مواد.
- التقييمات السابقة.
- نص يشرح استخدام المنهاج.
- وصف لحدود المنهاج.
- التعرف على الشروحات البديلة لنتائج السياسة.

الجدوى

- توفر الوقت الكافي (جمع معلومات مناسبة).
- تحديد وتوفير المصادر المطلوبة.
- تطابق في الأحكام والقوانين.
- تحديد مؤثرات السياسة والخطط في كيفية التعامل معها.
- الحصول على التعاون الضروري.

الضبط النوعي للمعلومات

- تحديد وسائل قياس مناسبة.
- ملائمة وسائل وأدوات جمع المعلومات.
- مواصفات الوسائل الإحصائية (تحليل البيانات) واستخدامها.

عرض النتائج

- عرض واضح وكامل للأهداف.

- مناقشة كافة النتائج الهامة للتحليل وشرحها .
- مناقشة واضحة للافتراضات المتوقعة .
- وصف وشرح لمنهاج المراقبة والتقييم .
- التعرف على قضايا التي تحتاج مزيد من الدراسة وشرحها .
- نصائح لمساعدة صانعي القرار في كيفية استخدام النتائج .

التوثيق

- التوثيق الملائم لغرض التحليل والوسيلة المستخدمة .
- وصف محتوى التوثيق وتنظيمه .
- عرض للقيود المفروضة على الاستفادة من المعلومات .
- مواصفات الإجراءات والشروط لنشر المعلومات والبيانات .

مخطط لإعداد ورقة سياسة

٠١ وصف عام للمشكلة

- ١٠١ مقدمة: ما هي المشكلة (تاريخها وتأثيراتها) ؟
- ٢٠١ العمل الذي تم اتخاذه لحل المشكلة .
- ٣٠١ ما هي أنواع المشاكل ذات العلاقة التي تمت مواجهتها في الماضي ؟
- ٤٠١ تقييم لعملية حل المشاكل السابقة .

٠٢ مشكلة السياسة

- ١٠٢ تعريف المشكلة، تركيبها ومداهها .
- ٢٠٢ البيانات المتوفرة .
- ٣٠٢ الوسائل التحليلية المستخدمة .

- ٤٠٢ الزائن والمستقيدين .
- ٥٠٢ الأهداف التي أنجزت وتحققت .
- ٦٠٢ حلول محتملة ونتائجها .
- ٠٣ بدائل السياسة
- ١٠٣ وصف للافتراضات والبدائل المماثلة .
- ٢٠٣ نتائج الاختبارات المختلفة .
- ٣٠٣ الاختبارات المفضلة .
- ٤٠٣ القيود الحالية والمستقبلية .
- ٥٠٣ تقييم الجدوى .
- ٠٤ توصيات وتقييم
- ١٠٤ وصف لمعايير التوصيات .
- ٢٠٤ ذكر للتوصيات وشرحها .
- ٣٠٤ وصف للتنفيذ المخطط له (الأدوات، الاستراتيجية، الوقت) .
- ٤٠٤ مدى صلاحية وعلاقة النتائج المتوقعة .
- ٥٠٤ وسائل المراقبة والتقييم (بما في ذلك موثوقية وموضوعية المعلومات المستخدمة) .
- ٦٠٤ المشاكل غير المتوقعة .

* * * * *

ملاحظة: يجب أن تسبق ورقة السياسة بظروف مثالية ملخص وأن تنتهي بقائمة المراجع وكذلك الملاحق حسب الحاجة .

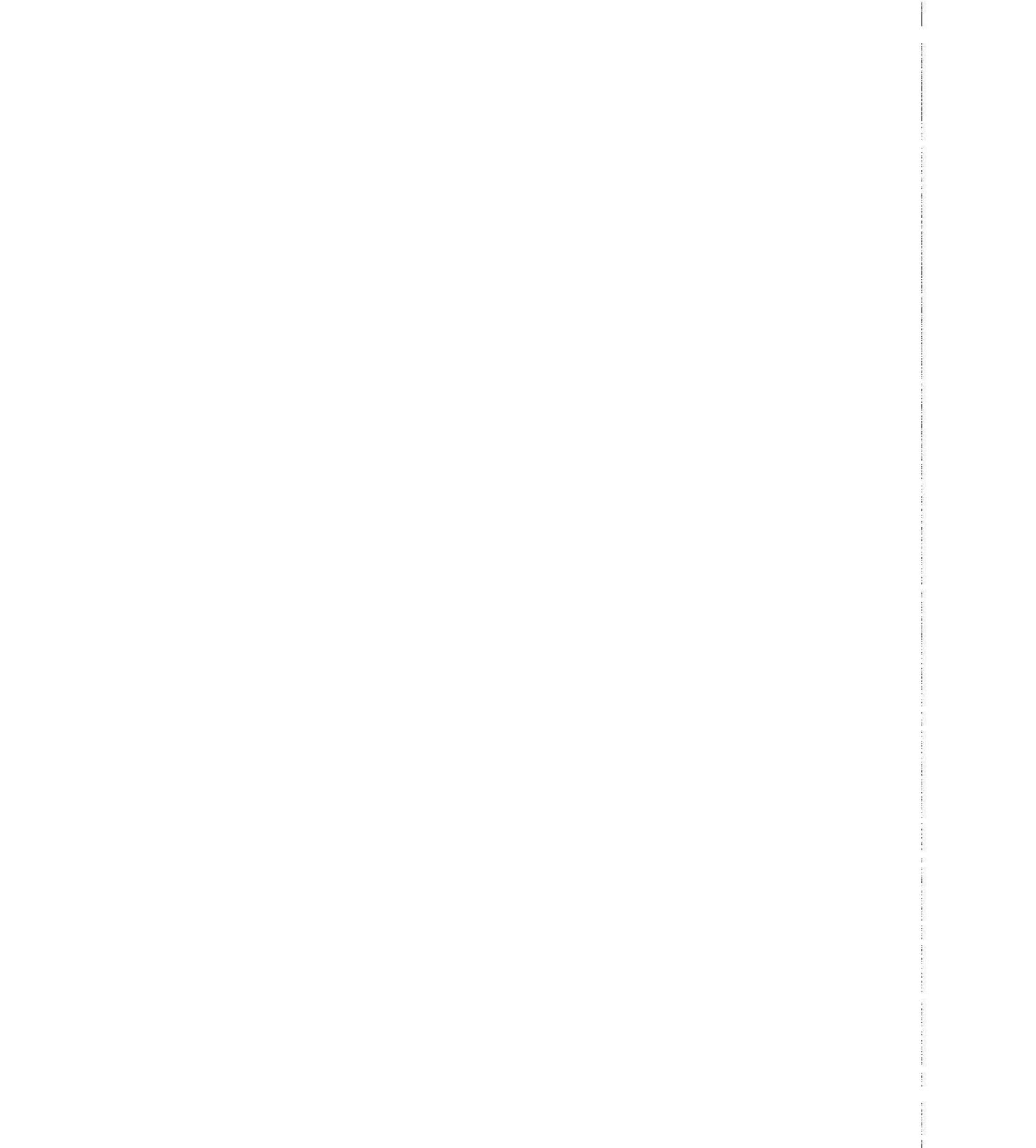
الجزء الرابع

الإعلام ومهارات

الاتصال

العلاقات العامة، التخطيط للفعاليات

والأحداث وجمع الأموال



مقدمة حول الإعلام والإتصال

رامي خوري^١

طبيعة المعلومات

١. معلومات حقيقية:

هي حقائق وأرقام وإحصائيات ومعلومات أخرى المهدف منها زيادة معرفة الجمهور المستهدف. عادة ما تكون هذه المواد خالية من القيم فهي تحاول أن تنقل وتعلم دون الانحياز الأيدلوجي أو استغلال الأهداف السياسية بالنسبة للشخص الذي يحاول نقل المعلومات، فعلى سبيل المثال يوجد معلومات في كتب إحصائية أو موسوعة أو تقرير عن حالة الطقس.

٢. الأخبار:

أي شيء جديد وهام ومن المفيد ان يعرفوا عنه. يجب أن تشمل الأخبار عنصر الحدائة بصرف النظر عن حادث جديد وقع أمس أو معلومة جديدة عن حادثة وقعت في الماضي (فعلى سبيل المثال؛ معلومة جديدة عن قاتل أبو جهاد أو جون كدي)، يجب أن تكون الأخبار هامة ومرتبطة بحياة الناس، ولا يكفي أن تكون الأخبار جديدة فقط، فعلى سبيل المثال، أن زراعة شجرة جديدة في حديقة شخص ما لا تعتبر خيراً ولكن زراعة أشجار في ملعب مجاور يعتبر خيراً لأنها تؤثر على نوعية الحياة في المجتمع أو أنها تحل محل مواقف السيارات أو تجلب الحيوانات البرية.

٣. التسلية

تشمل أي شيء يكون المهدف الأساسي منه الاستماع أو تسلية الناس دون تزويدهم بالمعلومات أو الأخبار وتعتبر التسلية من أكبر وأسرع قطاعات في عالم وسائل الإعلام وصناعة الإتصال. إن معظم أنواع الاتصالات

^١ رامي خوري صحفي ونشر ولديه خبرة ٣٠ عاماً في الشرق الأوسط، أوروبا وشمال إفريقيا.

وأشكالها يجب أن تكون مسلية لكي تجلب انتباه الجمهور وخاصة اليوم عندما يكون متوفراً لدى الناس الكثير من مصادر المعلومات.

٤. الرأي أو الأيدولوجية

أي شيء مصمم لعرض الأفكار والآراء وعادة يكون الهدف منها إقناع الآخرين بآرائك أو اتجاهاتك، إن هذا النوع من المواد هو عادة جزء من المباريات أو المنافسات أو المناقشات السياسية أو جزءاً من جهود الدفاع عن وجهة نظر أو قضية ما . ولا يفترض بالرأي أن يكون عدائياً . يجب أن يكون بشكل سلس ولطيف ويهدف دائماً إلى إعطاء معلومات بقصد إحداث تغيير في آراء وعقلية الفئة المستهدفة.

٥. مواد تحريضية وتحمل في طياتها الاتهامات

وهي مواد عادة ما تكون عدائية ضد شخص معين وتكون تدافع عن رأي معين وعادة ما تكون مصاغ بشكل يكشف أو يعرض لسمعة شخص ما خلال إطار هجومي القصد منه إحداث الأذى . أن نوعية هذه المواد تكون جذرية محمومة وعدائية تهدف إلى إثارة الجدل حول قضية ما .

٦. العلاقات العامة

هي عبارة عن أي عملية اتصال تهدف إلى خلق صورة معينة أو تحدث وتؤثر على مشاعر وعواطف الفئة المستهدفة . ولا تهدف مواد العلاقات العامة دائماً إلى جعل ردود فعل الفئة المستهدفة تترجم باتخاذ عمل أو تصرف ما، دائماً ترغب في خلق انطباع جيد على الفئة المستهدفة، وأحياناً يكون هدفها استبدال الانطباع السلبي بانطباع إيجابي فعلى سبيل المثال هو ما تقوم به شرطة الطيران عندما تستخدم العلاقات العامة بعد حادثة تحطم إحدى طائراتها وذلك من خلال إعطائها المعلومات للناس وإعلامهم عن خطط الشركة لتعويض أهالي الضحايا والجرحى .

شكل المعلومات

يمكن نقل المعلومات إلى الفئة المستهدفة باستخدام عدة طرق أو أشكال متعددة مثل:

- ١ . وسائل الإعلام الإلكترونية والمباشرة: التلفاز، المذيع، الفيديو، الأشرطة، المسرح الموسيقي .
- ٢ . المواد المطبوعة: الصحف، المجلات، الرسائل الإخبارية، الكتب، المنشورات، الكتيبات والدوريات والمواد التعليمية.
- ٣ . تناقل المعلومات عن طرق الألسنة: الخطابات، المحاضرات، الندوات في التجمعات الدينية والقبلية، الشائعات، النكت.
- ٤ . وسائل الإعلام الإلكترونية: البريد الإلكتروني، الأنترنت، أجهزة الهواتف العادية والخلوية، والبريد الصوتي.
- ٥ . الساحات العامة والعروض: إشارات السير، لوحات الإعلانات الرسومات على الجدران، القمصان، القبعات، يافطات الطرق، البالون، الاستعراضات، المسيرات، الإعتصامات والتجمعات الخيرية.

نوعية المعلومات

يمكن أن تتم عملية الاتصال مع الفئة المستهدفة باستخدام عدة أنواع من المعلومات وتضمن المزج بين القائمتين المذكورتين سابقاً:

- ١ . مواد إخبارية: قصص إخبارية، تقارير تلفزيونية وتقارير إخبارية أخرى يكتبها الصحفيون .
- ٢ . قصص خفيفة: هي عبارة عن قصص تظهر في الصحف وتكون مسلية وبنفس الوقت تناول مواضيع جادة مثل القمص التي تحدث عن أطفال يتعلمون ثلاث لغات مرة واحدة خلال حصص الرياضة . ويكتب هذه القصص الصحفيون بناءً على اقتراحات معينة أو مواد يتم تزويدهم بها .
- ٣ . دعايات مدفوعة: هي عبارة عن مواد مطبوعة في الصحف يتوجب عليك أن تدفع ثمن ظهورها في الصحف وهي تختلف عن النوعين السابقين لأنك يجب أن تدفع على هذه الدعايات . ويمكن أحياناً أن يظهر هذا النوع بشكل قصص إخبارية أو قصص خفيفة .
- ٤ . الشهادات والآراء الخاصة: يمكن استخدام أشخاص يحظون بالاحترام والمصداقية في محاولة لنشر رسالة معينة وهو الأمر الذي يجعل الترحيب بالرسالة أفضل بكثير مما لو كانت قادمة من أشخاص غير

مشهورين فعلى سبيل المثال يعتبر حيدر عبد الشافي شخصية أكثر مصداقية حول عملية السلام الفلسطينية من طالب فلسطيني يدرس في أوروبا .

٥ . الأحداث والمناسبات العامة: يمكن استخدام المناسبات الخاصة لجلب انتباه وسائل الإعلام بما في ذلك المؤتمرات الصحفية، المسيرات، العمل السياسي، المحاضرات، وأحداث أخرى تستخدم كوسيلة لتوصيل رسالتك إلى الفئة المستهدفة.

كيف تتصل بنجاح وان توصل رسالتك إلى الجمهور

إن أي من الأنواع والأشكال التي ذكرت سابقاً يمكن أن تستخدم لتوصيل المعلومات بشكل

ناجح؟ إن هذا الأمر يعتمد على:

١ . هدفك .

٢ . الفئة المستهدفة .

٣ . الموارد البشرية والمواد المتوفرة لديك لتوصيل رسالتك .

إن المزج الناجح بين أنواع الاتصال هو ذلك المزج الذي يشمل على:

١ . الأكثر قدرة على الوصول إلى الجمهور المستهدف .

٢ . الأكثر مصداقية لدى الجمهور أو المجموعة المستهدفة .

٣ . يحقق الأهداف التي تردها .

وضع أهدافك

يجب عليك عند إعداد أي محاولة اتصال إعلامية أن تقرر أولاً النتائج التي ترغب في الحصول عليها كما يجب عليك أن تضع بعض الأهداف الأولية والنهائية . فالأهداف الأولية ستشمل على أمور مثل هل ترغب في توصيل المعلومات للجمهور، تسليتهم، تغيير عقليتهم، جعلهم محزونين، غضبانين فضولين أو فرحين أو أي عاطفة أخرى تردها؟ هل تريد أن تجلب انتباههم؟ أو توجه لهم صدمة؟ أن تجعلهم متعاطفين أو فخورين بفضيلتك؟ أن تجعلهم ينتقدون طرف ثالث؟ بعد أن تقرر ما هو هدفك الأولي تبدأ

بالتفكير في كيفية تحقيق ذلك ولك باختيار أفضل وسائل الإعلام المناسبة لك ولكن يجب عليك أن تقرر أيضاً ما هي أهدافك النهائية فعلى سبيل المثال إذا كان هدفك الأولي أن تجعل جمهورك فخوراً بأعمال مؤسستك في التنمية الوطنية بفلسطين فإن هدفك النهائي سيكون الحصول على أموال وتبرعات للعمل الذي تقوم به أو أن تجعل الناس ينضمون إلى مؤسستك . أن الأهداف النهائية هي الأشياء التي ترغب في حدوثها نتيجة إلى عملية الاتصال كجعل الناس يتفقون المال لشراء شيء معين أو التبرع بالمال لقضية ما أو اتخاذ موقف أو عمل سياسي كالتصويت أو الاحتجاج أو حتى تأييدك بشكل علني أو عاطفي . انه من المهم في البداية أن تقرر كيفية قياس أي تقدم يتم إحرازه نحو الوصول إلى أهدافك الأولية والنهائية والافانك لن تعرف فيما إذا كانت النجاح من خلال الدراسات المسيحية والميدانية والاقتراح والنقاشات المركزة ووسائل أخرى مثل إحصاء التبرعات الجديدة أو الأعضاء الجدد في المؤسسة . الزبائن الجدد، الاستفسارات الواردة للمؤسسة، الزوار إلى المركز . الخ . انه من الضروري أن يكون لدينا نظام تقييم ليخبرنا عن حدوث أية تغيرات في السلوك حصلت نتيجة للمحاولات الاتصال الإعلامية أو من خلال محاولات وجهود أخرى . فعلى سبيل المثال يمكن أن تبدأ بتنفيذ استراتيجية ترويج ودعاية لمؤسستك وتكتشف بأن نسبة العضوية قد ازدادت ب ٢٥٪ خلال ستة شهور، ولكن هل يعزى ذلك إلى استراتيجيةك أو إلى أسباب أخرى ليس لها أية علاقة مع محاولتك الدعائية (يمكن أن تكون بسبب رئيس جديد أو مشروع جديد) .

التقرير؛ ما هو مصدر مصداقيته للمجموعة المستهدفة

إن الرسائل المرسله إلى المجموعة المستهدفة ستثبت مصداقيتها أو عدمها بناءً على العوامل التالية:
أ . الحالة الذهنية لمجموعتك: فالجمهور الفرح والمشجع لفرق كرة ما لن يستقبل رسائل محزنة عن أطفال فقراء . وكذلك مجموعة حزينة ومحبطة من الوضع الاقتصادي المنخفض لن تقبل رسائل تحتوي على إرسال التبرعات المالية . فيجب عليك أن تعرف الحالة الذهنية (نفسية) الجمهور قبل أن ترسل لهم رسالتك وعندما تقوم بذلك فعلاً تأكد أن تكون رسالتك متماشية مع نفسية أو الحالة الذهنية لذاك الجمهور .

ب. نوعية المعلومات أو الرسالة: يجب أن تكون الرسالة التي تريد توصيلها دقيقة واقعية وذات العلاقة بالمجموعة المستهدفة. وإذا حدث وان قمت بإرسال معلومات غير صحيحة فلن المجموعة المستهدفة لن تستمع إليك في المرة القادمة التي تحاول فيها الوصول إليهم. وكذلك إذا لم تكن المعلومات متعلقة بهم فإنهم لن يستمعوا لها أبداً. فعلى سبيل المثال لا تقم بإرسال رسالة حول سياسة هدم البيوت الفلسطينية إلى مغربي الأوبرا الأمريكي وإنما قم بإرسال هذه المعلومات إلى أمريكيين خبراء في القانون الدولي.

ج. نوع الموصول: يجب أن يتمتع الشخص أو المؤسسة المرسله للرسالة بالمصداقية وان يكون مناسباً وملائماً للمجموعة والأفراد المجموعة لن تزجج نفسها حتى بالاستماع أو اخذ الرسالة. فلن يتم استلام رسالة حول مخاطر الإشعاع النووي إذا تم إرسالها من مقر فريق كرة قدم. إلا أنها ستتمتع بالمصداقية إذا تم إرسالها من قسم الفيزياء في جامعة ما. لذا يجب عليك التأكد من مصداقية الموصول قبل أن تقوم بإرسال أية رسائل.

د. الإطار الذي يتم فيه تسليم الرسالة: أن الوسط أو القنوات التي تستخدم لإرسال المعلومات والرسائل يجب أن تكون مناسبة للرسالة. فإذا رغبت في زيادة الوعي في إسرائيل حول مشكلة السجناء الفلسطينيين في السجون الإسرائيلية فالأفضل لك أن توصل هذه الرسالة من خلال الصحف الإسرائيلية وليس من خلال الصحف العربية.

* * * * *

جمع الأخبار وإجراء الأبحاث

رامي خوري

إذا رغبت في الاستفادة من وسائل الإعلام والصحفيين في سبيل تحقيق أهداف مؤسستك، يتوجب عليك أن تعرف كيفية عمل وسائل الإعلام الإخبارية، وبشكل خاص كيف يمارس المراسلون والمحررون عملهم. ما يلي هو عرض لكيفية عمل الصحفيين (في ظروف مثالية) بهدف الحصول على قصص إخبارية جيدة وقصص وتقارير خفيفة. إن معظم المبادئ التي ستذكر تعتبر ذات أهمية بالنسبة لك في تعاملك مع الصحف، كما أن هذه المبادئ من الممكن استخدامها في عمل وإعداد مواد معلوماتية خاصة بك.

ما هي الأمور التي يكتب عنها في الصحف

ما هي الأخبار؟ ما يجب أن تحتوي الجريدة؟ فالاثان ليسا دائماً يتحدثان عن نفس الأمر. فالخير هو معلومات عن حادثة أو إعلان إما جديد أو مهم (ومهم يقصد به انه سيكون له الأثر في حياة الناس ونوعية حياتهم في المستقبل وبالمنعنى المادي والمعنوي) وأحياناً تقوم بطبع مواد ليست أخباراً لأنها ليست جديدة أو مهمة وإنما يتم نشرها لأسباب أخرى. وهذه الأسباب الأخرى تعكس ثلاث قضايا مرتبطة مع بعضها البعض:-

١. طبيعة الصحيفة وغرضها (أو أية مؤسسة نشر مثل التلفزيون أو محطة الراديو أو المجلة أو الرسائل الإخبارية .. الخ) إن دور النشر الأخبار بناءً على أهدافها المهنية ومركز اهتمامها يمكن أن يكون سياسي، أيديولوجي، وطني، اقتصادي، رياضي، ديني، ثقافي، عاطفي، تسليية خفيفة، دعاية خاصة من المالك أو بقصد الرجح المادي. فيمكن أن تنشر الجريدة مواد ليست بالضرورة أخبار وليست بالضبط جديدة أو هامة. إن هذه "القيم" لعملية النشر تعتبر في غاية الأهمية لكل من الناشر أو الصحفي.

٢. طبيعة الخبر ذاته: هناك ٤ عوامل تقرر ما إذا سيتم نشر خبر أو مقال:

* هل هو خبر.

* هل هو مهم .

* هل يسلي القارئ .

* هل يساهم ويحقق الأهداف المهنية لعملية النشر .

٣ . طبيعة دار النشر ودورها ككل . أن دار النشر هي عبارة عن كيان يقوم بجزء أو بكل من الأدوار

التالية:

* تعرف الناس بالحقائق الأساسية .

* شرح الأحداث وتحليلها .

* لتسلي وتمتع وربما لتحديث صدمة .

* تقوم بدور المصدقية السياسية بوضع النقاط على الحروف فيما هو صحيح أو خاطئ .

وكذلك مراقبة تصرفات الحكومة، القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية، المجتمع المدني

وقطاعات أخرى من وسائل الإعلام .

كيف يتم تقديم الأخبار والمواد الأخرى ونشرها ؟

يكون لدى دار النشر التي تقرر أنت نشر معلومات حول موضوع ما الخيار في التعامل معها بعدة

طرف مما يعكس العوامل السابقة التي تظهر أهداف الجريدة وقطاع وسائل الإعلام في المجتمع بشكل عام .

فكل من الصحفي والناشر يقومان بلعب دور الحراس يقررون أي من الأحداث يجب تغطيتها في المجتمع

نشرها وجلب انتباه القراء لها وكذلك يقرران الأمور التي يجب أن تهمل وتترك . فيوجد لدى الصحيفة

طرق مختلفة في التعامل مع أي موضوع أو حدث ما .

أ . خبر واضح ومباشر .

ب . قصة أو تحقيق صحفي أو مقال .

ج . تحليل إخباري .

د . مقابلة أو تحليل شخصية .

هـ. الافتتاحية أو ركن الآراء.

و. قصة مصورة.

ز. سلسلة مقالات.

العوامل الأخرى التي تحدد اثر الخبر أو المقال في صحيفة ما هي

الصفحة التي يتم نشرها فيها، مكانها في أعلى أو أسفل الصفحة، حجم العنوان والنص، استخدام الصور والشروحات وإذا كان هناك متابعة للخبر في الأيام القادمة.

المبادئ التي تقرر نوعية ومصداقية قصة الخبر أو القصة الخفيفة

١. الدقة: حيث تعتبر من أهم مبادئ الصحافة فيجب التأكد من الحقائق حتى ولو تم الحصول عليها من مصدر موثوق. فالمراسل أو الصحفي مسؤول تماماً عن دقة معلومات القصة التي يكتبها. ويجب أن يقوم الكاتب بمراجعة مدى دقة أي قصة قبل تقديمها إلى المحررين ويجب أن يكون الكاتب واثقاً من قدرته في الدفاع عن القصة إذا تم التشكيك بها بعد النشر.

٢. الاتزان: إن أي قصة تثير الجدل يجب تقديمها للقارئ بطريقة متزنة بإعطاء كلا الجانبين للقصة. ويمكن أن يغطي جانب واحد وزناً أكثر إلا أنه يجب معاملة القارئ باحترام وإعلامه بوجود جانبين للقصة وبذلك يمكن بنفسه أن يختار أي من الجانبين ليصدق. وإذا رغب الصحفي في كتابة قصة هدفها إظهار رأي معين يجب أن يتم ذلك في ركن الآراء الخاصة الشخصية أو في الافتتاحية ولا يجب أن تظهر في صفحة الأخبار.

٣. العمق والشمولية: يجب أن تظهر القصص المعقدة بعمقها الكامل وبشكل شامل لكي يحصل القارئ على صورة كاملة عما حدث لأن التغطية غير الكاملة للقصة ستؤثر سلباً على مصداقية وتأثير الصحيفة.

٤. التاريخ: يجب ذكر تاريخ القصة بشكل كامل لكي يتمكن القارئ الجديد لهذه القصة من معرفة ما حدث سابقاً، إن معظم القصص الجديدة يوجد لها تاريخ سابق يحتاج القارئ إلى معرفته ليفهم القصة بشكل تام.

٥. الآثار والنتائج: يجب أن يتم إعلام القارئ عن النتائج المستقبلية للقصة وآثارها ولماذا تعتبر القصة مهمة.

٦. التنظيم في قصة الخبر والمقال: يجب أن يتم تنظيم المقال وكتابته بشكل يسهل على القارئ استيعاب الحقائق الهامة والانتقال بين أقسام المقال بسهولة ولتحقيق ذلك يجب ما يلي:

* أسلوب الهرم المقلوب وذلك بذكر الحقائق الأكثر أهمية في البداية والأقل أهمية في النهاية.

* استخدام جمل قصيرة نسبيا وتجميع ثلاث إلى أربعة جمل في فقرة واحدة.

* التحدث عن فكرة واحدة في كل فقرة.

٧. أسلوب الكتابة: يجب أن يسهل أسلوب الكتابة على القارئ عملية القراءة واستيعاب المعلومات ويتضمن ذلك ما يلي:

* استخدام المقترنات المثيرة للانتباه والاهتمام.

* التركيز على المصلحة الإنسانية والكتابة عن أشخاص حقيقيين وتجاربهم.

* توقع الأسئلة التي يمكن أن تدور في ذهن القارئ والإجابة عليها في القصة.

إن عملية الدمج بين العوامل والمبادئ المذكورة آنفا في كتابة قصة ستجعل منها ذات نوعية مهنية جيدة مما ثبت مصداقية المقال لدى القارئ فالمصداقية عنصر أساسي لنجاح أية دار نشر خاصة في ظل السوق التجاري التنافسي الذي نعيشه حاليا. ولن يتسنى ذلك إلا للصحفية التي تحظى بمصداقية بالتأثير على القراء بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.

كيف يتم إجراء البحث وكتابة قصة أو مقال شامل ويتمتع بالمصداقية

١. تحديد المهمة والهدف قبل كل شيء:- ما هي القضية الرئيسة المنوي تغطيتها؟ ما هي الأسئلة التي بحاجة إلى إجابات؟ ويمكن للمهمة والهدف أن يتغيران خلال عملية كتابة المقال إلا أنه في البدء بتركيز واضح على ما تهدف أن تكتب حوله أو عنه.

٢. الإعداد للعمل الميداني: بالقيام بالفروض المناسبة والأبحاث الضرورية:

- * قراءة كافة المواد المتوفرة في الكتب، دور المعارف، الإنترنت وأرشيف الجريدة.
- * التحدث مع الزملاء والمختصين في مجال القصة والحصول على معلومات منهم عن قضايا يجب تغطيتها وأشخاص يجب مقابلتهم.
- * إعادة صياغة الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات، الأحداث التي يجب تغطيتها الأماكن التي يجب دراستها والأشخاص الذين يجب مقابلتهم.
٣. الحصول ومطالعة أية مواد حول الموضوع مثل المقالات، البيانات، المنشورات، أو قصص إخبارية ومقابلات نشرت حديثاً تحدث حول نفس الموضوع.
٤. حضور العروض والتجمعات بشكل شخصي ومراقبة الأحداث والتصرفات عن قرب وكذلك الابتداء للإعلانات ومحاولة التعرف على الجو العام للحدث والأشخاص فيه.
٥. مقابلة الأشخاص ذوي العلاقة للحصول على المعلومات والحقائق والآراء والتحليل وكذلك التأكد من الحصول على مختلف وجهات النظر إذا كانت القضية المراد تغطيتها مثيرة للجدل وتأكد بأن الناس الذين تقابلهم يسمعون بالمصدقية والشرعية. قم بالاتصال هاتفياً أو عن طريق البريد الإلكتروني بالأشخاص الذين لم تتمكن من رؤيتهم.
٦. قم بتحليل الحقائق والآراء التي حصلت عليها وادرس المواد التي جمعها وناقشها مع زملائك وأصدقائك قبل البدء بعملية الكتابة. حدد ما هو جديد ومهم وما هو العنصر الأساسي الذي تود توصيله للناس.
٧. قرر كيف سيتم عرض المواد التي جمعتها في الجريدة على شكل قصة إخبارية، مقالة خاصة، تحليل، مقابلة، تحقيق، العمود الشخصي، الافتتاحية، قصة مصورة، أو سلسلة مقالات و قم باستشارة المحرر عن أفضل طريقة لعرض المواد على القراء.
٨. قم بإعداد مخطط بسيط للقصة بحيث يتضمن:
- * النقطة الرئيسة التي ستوضع في مقدمة المقال وكذلك التفاصيل التي ستليها.
 - * الأشخاص الذين تم اقتباس أقوالهم.
 - * أي جانب فيه المصلحة الإنسانية ليم تضمينه بالقصة.

* معلومات سابقة .

* نتائج ومؤثرات مستقبلية للقصة .

٩ . عند كتابة المقال تأكد من انه دقيق، متزن، واضح وشامل . وإذا نقص عليك شيء استخدم الهاتف في الحصول على المزيد من المعلومات .

١٠ . قم بمراجعة المقال بنفسك بعد أن تطلع على زملاءك، ومحرك وأصدقائك وأعضاء عائلتك . تأكد من انك قادر على الدفاع عن المقال من حيث الدقة والاتزان إذا تم التشكيك بالمقال بعد نشره . اسأل نفسك دائماً قبل تقديم القصة للنشر: هل اقدر أن أدافع عن الدقة، الاتزان وحيادية هذا المقال في المحكمة ؟

١١ . بعد نشر المقال قم بأخذ ردود الفعل من الزملاء، الأصحاب، الأشخاص الذين قابلتهم أو اقتبست من أقوالهم أو كتبت عنهم أو حصلت على معلومات منهم . قم بإرسال نسخ من المقال إلى أشخاص مهمين إذا كان الموضوع ذا أهمية خاصة، أو مثير للجدل . واطلب منهم أن يعطوك رأيهم في دقة واتزان المقال واشكرهم لتعاونهم (لكي يحترموا مهنتك وان يتعاونوا معك عندما تحتاجهم في المرات القادمة) .

١٢ . اقرأ المقالات المنشورة في المطبوعات والصحف الأخرى والتي تتناول نفس الموضوع، وقم بمقارنتها مع مقالاتك . هل ركزوا على زوايا أو جوانب تختلف عن ما قمت بالتركيز عليه ؟ هل تطرقوا إلى قضايا مهمة أغفلتها ؟ هل قاموا بمقابلة أشخاص جيدين لم اعرف عنهم ؟

* * * * *

العلاقات العامة وجمع الأموال

مبادئ أساسية

• كاثي سوليفان

ما يلي القضايا التي عليك التعامل معها إذا كنت شخصاً موجود داخل مؤسسة ومسؤول عن جمع الأموال والتبرعات وعن العلاقات العامة ومع وسائل الإعلام.

التنظيم الداخلي

عند تنفيذ استراتيجيات اتصال وإعلام فمن المهم وضع الأشياء في مكانها الصحيح وبشكل منظم وان تقوم بتوع من التنظيم الداخلي للمؤسسة قبل القيام بدعوة الناس لزيارتها خاصة عندما يتعلق الأمر بجمع الأموال. فعندما توجه إلى وسائل الإعلام أو المولدين فإنك تفتح الأبواب لمؤسستك بجوانبها الجيدة والسيئة. إذا تأكد من أنك تعرف ما هي النواقص وحاول أن تتخلص منها.

يعتمد نجاح الاتصالات وخطط جمع الأموال على حسن دمجها ضمن إطار خطة استراتيجية مؤسسية شاملة. كما أنها تعتمد على مدى فهم الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ودعمهم للعمل واعتبار الموظف المسؤول عن العلاقات العامة وجمع الأموال على انه جزء هام لا يمكن تجاهله في كل مرحلة من مراحل تطور المؤسسة. والعنصر الثالث يمثل في الحاجة إلى دعم كافة الموظفين من خلال تعليمهم والتعلم منهم وكذلك السماح لهم بتقديم مساهمات فعالة نحو نجاح الخطة.

مظاهر التنظيم الداخلي

• التشديد على وجود اتفاق حول أهداف المؤسسة. قم باقتراح عقد ورشة عمل أو أي نشاط آخر حول موضوع التخطيط الاستراتيجي إذا لزم الأمر في سبيل تطوير خطط الاتصالات ومهمة المؤسسة

• كاثي سوليفان تعمل كاتبة مستقلة وخبيرة إعلامية في عمان- الأردن

وهو الأمر الذي يجب أن يعكس الإجماع في الرأي داخل المؤسسة. استند إلى الخطة لتقاوم أية محاولات لإخراجك عن المسار الصحيح أو في حال وقوعك ضحية الاهتمامات ومصالح ذاتية. يجب أن يتم تقييم كافة النشاطات الإعلامية وجمع الأموال بناءً على المدى الذي يمكن فيه أن تساهم في تنفيذ الخطة.

• تأكد بأن الموظف المسؤول عن العلاقات العامة وجمع الأموال هو عضو في الطاقم الإداري الذي يتخذ القرارات حول مستقبل المؤسسة ووجهها. ويحتاج موظفو العلاقات العامة وجمع الأموال إلى العمل مع موظفين رفيعي المستوى في الإدارة لإعداد نص مهمة المؤسسة والخطط الاستراتيجية والمبادرات الجديدة. فيجب أن تشاركهم في عملية التطوير وليس في الموافقة على الخطط فحسب.

• المشاركة في تشكيل "المنتج" (الخدمات، الفوائد، المشاريع) منذ البداية وليس فقط محاولة ترويجه. فعلى سبيل المثال إذا ترغب مؤسستك في الحصول على التمويل من وكالة دولية مانحة فهل المؤسسة تنطبق عليها الشروط والمواصفات التي يضعها المانحون؟ أو هل هناك ما يمكن فعله الآن في تحسين فرص حصولها على التمويل؟ وكيف ستؤثر التغييرات المطلوبة على النشاطات الأخرى في المؤسسة؟ كيف سيغير هذا الممول الجدد من صورة المؤسسة نحو الأفضل أو الأسوأ؟ كيف سيبدو ذلك في وسائل الإعلام؟ يتوجب على موظف العلاقات العامة وجمع الأموال أن يجري البحوث، المناقشات والاتصالات مع الممولين والصحفيين للحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة وكيف ينظر الآخرون إليها؟ أن هذه الوظيفة التي تجمع بين النشاط الداخلي والخارجي تعتبر ذات أهمية قصوى.

• تقييم القدرات الداخلية للمؤسسة. هل الصوابط الإدارية والمالية وعمليات إعداد التقارير جميعها في مكانها الصحيح قادرة على التعامل مع الأموال، معرفة مصادرها، توزيعها وجني فوائدها بالشكل الصحيح؟ هل يمكن بشكل موثوق ومدعم توثيق اثر عملك ودعمه بالإحصائيات والدراسات والصور والأشرطة وكذلك الشهادات مع المستفيدين؟ أن عدم القدرة على القيام بذلك كله يمكن أن تدمر سمعة المؤسسة.

• إجراء تقييم للمخاطر والمجازفات: هل هناك أمور غامضة في المؤسسة أو صعوبات أو أمور غريبة يمكن أن تضلل الحقيقة أمام الجمهور ووسائل الإعلام حول مكانه وسمعة مؤسستك وربما تكون ناتجة عن أساليبك ومخاولاتك الخارجية التي تبدو أكثر عدوانية في الحصول على الاتصالات المناسبة وجمع الأموال؟ قم بتدريب الموظفين على كيفية الرد على الأسئلة قبل أن يتورطوا بمقابلة محررة أو يتم اقتباس أقوالهم في المقالات الصحفية.

• الحصول على المصادر الضرورية ووضع أهداف واقعية. تأكد من أن أعضاء الإدارة يدركون بأن العلاقات مع وسائل الإعلام وجمع الأموال الفعالة تتطلب موارد معينة (الأموال، الموظفين، قواعد المعلومات) والوقت الكافي لإجراء الأبحاث وإقامة الاتصالات وكذلك تعاونهم الشخصي ومشاركهم في هذا المجال.

• الاتفاق على أدوار ومستويات تنفيذ الصلاحيات: من هم أعضاء مجلس الإدارة المخولين بإعطاء بيانات صحفية ويردون على الصحفيين؟ فهل من الحكمة توجيه كافة استفسارات الصحفيين إلى موظف العلاقات العامة للتحقق منها قبل توصيلها على الشخص المقصود للإجابة عليها؟ ربما المؤسسات التي بدأت بصنع وأخذ مكانة لها في المجتمع ترغب في إبقاء صلاحيات الناطقين بلسانها محدودة جداً، وبذلك تحافظ على رسالتها وتدعم شخصية وهوية المؤسسة عن طريق تقييدها بشخص أو اثنين لا أكثر. يتوجب الاتفاق على من سيكون مسؤولاً عن إقامة اتصالات على مستويات مختلفة مع الممولين الحاليين والمحتملين. وفي بعض المؤسسات يكون الرئيس هو المسؤول عن أي اتصال مباشر مع الممولين المهمين بينما في مؤسسات أخرى فيوجد هناك توزيع في المسؤوليات ويتم ذلك فقط بعد ضمان علاقة جيدة بين الممول والمؤسسة.

• الاتفاق على تقبل وإعطاء النقد البناء: يجب على الموظفين الإداريين وأعضاء مجلس الإدارة أن يظهروا الاستعداد لتقبل النصح والإرشاد من موظفي العلاقات العامة وجمع الأموال في كيفية تحسين أداءهم كناطقين رسميين للمؤسسة أمام وسائل الإعلام والممولين. وكذلك يجب على الموظفين أن يتعلموا ويستفيدوا من خبرات المدراء التنفيذيين.

• إشراك موظفين آخرين: بعد تطوير مواد إعلامية ودعائية، والتحضير لمناسبات معينة واعداد المقترحات وقوائم بأسماء الممولين والصحفيين يجب عليك أن تدعو إلى اجتماعات مع كافة موظفي المؤسسة لإطلاعهم على عملك والاستفادة من آرائهم وأفكارهم وكذلك كسب دعمهم وتأييدهم للعمل الذي تقوم به، كما أنك بحاجة إليهم ليلفتوا انتباهك نحو إحصائيات مثيرة للاهتمام، برامج مبتدعة، صور ممتازة ودراسات حالة معينة (ومع ذلك يجب عدم استخدام أي شخص لإجراء دراسة حالة عليه أو اقتباس أقواله أو استخدام صورته أو القيام بأي شيء دون الحصول على إذنهم) ويجب أيضا أن تشجعهم على سرد قصة المؤسسة بصدق خلال تعاملاتهم اليومية مع أفراد المجتمع. إن هذا الأمر يعتبر علاقات عامة داخلية في تعاملاتهم اليومية مع أفراد المجتمع. إن هذا الأمر يعتبر علاقات عامة داخلية جيدة (فهي تجعل الجميع يشعرون بأن لهم قيمة وانهم جزء من الفريق) وكذلك نضمن بأن كل من في المؤسسة يعمل على تدعيم مهمة وهوية المؤسسة خلال تعاملاتهم الاجتماعية والمهنية. ويكون أحيانا موظف العلاقات العامة وجمع الأموال بالإضافة إلى رئيس المؤسسة هو الوحيد الذي يمثل نظرة شاملة عن المؤسسة. إلا أنه من الضروري إطلاع الموظفين على آخر المبادرات والأولويات. وفي النهاية يمكن أن ترغب في توفير تدريب في مجال الاعلام لموظفين مختارين لتزويد من قائمة الموظفين المؤهلين والموثوقين للقيام بمهمة الناطقين بلسان المؤسسة. (إن مثل هذا التدريب أمرا محبذا جدا خاصة للموظفين الذين على اتصال مباشر مع المجتمع وفي المشاريع الميدانية والمتوقع منهم أيضا ترتيب زيارات للصحفيين ومولين إلى المؤسسة).¹

مواد جمع الأموال أساسية

يجب أن تتم الاتصالات مع الممولين المحتملين بشكل يتماشى دائما مع اهتمامات الخاصة وخطوطهم العريضة التي يمكن التعرف عليها وتحديدتها من خلال الدراسة والبحث وفيما يلي أهم الكتابات

¹ تمرين جيد على ذلك يتم بإجراء مسح سريع للموظفين في الأقسام المختلفة والطلب منهم أن يكتبوا بجملة واحدة غرض المؤسسة ومثل عن كيف حققت المؤسسة مهمتها. وكلما كانت الإجابات موسعة زادت الحاجة إلى تدريب الموظفين قبل استقبالهم الصحفيين والممولين.

الأساسية التي يمكن أن تحتاجها مؤسستك للبدء والرد على أي فرصة تمويل تفتح أمامهم. فيمكن تعديل هذه الكتابات وإعادة كتابتها بشكل يتلاءم مع كل غرض. ويجب أن لا تنسى بأن نوعية التخطيط الموسع للمؤسسة والنقاش والحصول على الإجماع بالرأي الذي يسبق عملية الكتابة يعتبر من أهم عوامل نجاحك. إن محاولة جعل فكرة ضعيفة أساساً لتبدو وكأنها جيدة هي إسراف في مصادر المؤسسة ووقت الممول مما يؤدي ذلك إلى فقدانك مصداقيتك لدى الممولين المهمين.

نص مهمة المؤسسة

تهدف إلى التعريف برسالتك وسبب وجودك وكذلك تعرف الاستراتيجيات والأولويات المؤسسية الرئيسية. كما أنها تظهر بوضوح خصوصية مؤسستك فهي تعالج جزء مهم، وأنها طورت متناجج جديد ساهم في إحداث تغييرات. يجب أن تقضي بعض الوقت في صياغتها ويجب أن تكون قصيرة لكي تكون قادراً على شملها في معظم المواد المتعلقة بالعلاقات العامة وجمع الأموال.

كيب أو وثيقة حقائق

تهدف إلى إعداد مخطط مختصر عن مهمة المؤسسة، تاريخها، تركيبها، وإنجازاتها. كما أنها تظهر قدرات المؤسسة ومدى أحقيتها في الحصول على الدعم. وتمثل مرفق مفيد لكافة أغراض العلاقات العامة وجمع الأموال لذا يجب أن تكون بسيطة، حديثة وليس باهرة للبصر.

رسالة الاستفسار

تقع الرسالة في صفتين حيث تلخص بشكل مختصر مهمة وقدرات المؤسسة وتصف المشروع أو البرامج التي استدعت الحصول على التمويل. وهي عبارة عن رسالة أولية تستفسر فيما إذا كان الممول مهتم في الحصول على ورقة منفصلة أو وثيقة اقتراح كاملة. ويمكن اعتبار الرسالة على أنها اقتراح مختصر جداً يغطي كافة العناصر في جمل قليلة أو فقرة (مثل المشاكل الرئيسية، كيفية معالجتها، مؤثرات المشروع... الخ) كما أن الرسالة تذكر بوضوح المبلغ المالي الذي تسعى المؤسسة للحصول عليه، كما تذكر فيها الوقت الذي ستصل فيه بهم للاستفسار والمتابعة.

ورقة المفهوم

هي عبارة عن وثيقة تلخص المشروع أو البرنامج المقترح والذي تسمى المؤسسة إلى الحصول على تمويل له، وهي موسعة أكثر من رسالة الاستفسار إلا أنها تخلو من التفاصيل الواردة في وثيقة الاقتراح الكاملة. وتغطي هذه الوثيقة المعلومات عن المؤسسة. الحاجة أو أهمية المشروع، خطة المشروع النتائج المتوقعة وتقدير للتكاليف.

اقتراح المشروع

فيه يتم الطلب بتمويل كامل أو جزئي لمشروع معين ويحوي على كافة المعلومات التي يحتاجها الممول لاتخاذ القرارات (انظر قسم كتابة المقترحات).

اقتراح النشاط / البرنامج الأساسي

فيه يتم الطلب لتمويل جزئي لنشاط أساسي جاري في المؤسسة ويجب أن يضم المقترح كافة المشاريع والخدمات والنشاطات. كما يجب أن يتضمن المناطق التي يتضمنها المشروع.

نص لمقترح الدعم العام

فيه يتم الطلب لتمويل " غير مقيد " لدعم النشاطات ويتم إنفاقه حسب ما ترثيه المؤسسة ويمكن أن يكون بشكل اقتراح كامل أو بشكل رسالة اقتراح قصيرة يجب أن تدافع عن مهمة المؤسسة وفاعليتها في معالجة الحاجات والمشاكل ومدى موثوقية المؤسسة (الصوابط المالية والإدارية).

رسائل موجهة إلى ممولين أفراد

تخاطب هذه الرسائل فئات مختلفة من الممولين الأفراد حيث تلخص بطريقة شخصية أكثر النقاط الرئيسة لمهمة المؤسسة والمقترحات والبرامج والنشاطات التي تحتاج إلى الدعم من الأفراد والأعمال الصغيرة على المستوى المحلي والدولي. وتقع الرسالة في صفحتين وعادة ما يرفق معها كتيب وبطاقة تعبئ ويتم

إرفاق مبلغ من المال معها وترد إلى المؤسسة كما يمكن أن يتم إرفاقها مع اوراق ووثائق موجهة إلى جهات مختلفة بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من التبرعات.

رسائل شكر وتقدير ووصولات

وهي رسائل تشكر فيها المانحين وتكون بمثابة وصولات كما أنها تذكر بشكل مختصر كيفية إتفاق الأموال وكذلك كتابة التقارير حول ذلك (بالطبع سنعكس هذه الرسالة توقعات وشروط المانحين).

نصائح في التعامل مع الممولين (المحتملين)

قم بالبحث عن الممولين المحتملين قبل أن تبدأ بكتابة المقترحات لأن هذه المقترحات يجب إعدادها بشكل يتماشى مع اهتمامات المانحين فإنك ستكون قادرا على كتابة مقترح يحظى بموافقتها. لا يجوز أبدا التوجه إلى المولين وسؤالهم: ما هي المشاريع التي تمويلها هذه الأيام؟ لأنه يمكن أن يدل ذلك على أن كل ما تهتم به هو المال. إذا لم يكن المرء يعرف عن المولين ونشاطاتهم فهل من المقبول أن يتصل بهم ويسأل عن موقعهم على الإنترنت أو كتيبات أو حتى شروط التمويل التي يتبعونها.

وعندما يتعلق الأمر بجمع الأموال؛ فإنه عادة ما يعتبر ميزة كبيرة للشخص الذي يسأل عن المال إذا كان معروف لدى المولين ومع ذلك فلان هذا لا يعني أن شخصا آخر لديه علاقات أقوى مع المولين سيحول دون تعرفك عليهم وفي الحقيقة انه لأمر صحي جدا عندما يصبح الممول من أحد المؤيدين للمؤسسة على المدى البعيد وخاصة إذا كان يشغل منصب عال من مؤسسته مما يجعل الأمر يبدو وكأنه أصبح جزءا من سياسة الجهة الممولة لتلك المؤسسة. وعادة ما تكون عملية مناقشة هذه المسألة غير سهلة.

وعندما يستفيد الممول من هذه المعطيات فإن ذلك يعتبر أمرا بالغ الأهمية فعلى سبيل المثال؛ إذا وافق الممول على تمويل وبناء مدرسة وإعطاء منح للطلبة يجب عليك التأكد من شكر وتقدير هذا الممول مما يشجع الأشخاص الذين يعتمدوا بالتبرع بالمال ولكنهم لم يوفوا بوعدهم ولم يوقعوا شيكا وفاء لالتزامهم. أما فيما يتعلق بالطلبة فيمكن أن تضع ترتيبات معينة لهم ليعملوا مع موليتهم في فترة الصف أو عليك التفكير بطريقة ما لكي توثق العلاقة بينهم. وإذا ذكر بعض الناس انهم غير قادرين على الإلتزام بدفع بعثة كاملة فإن

الحل يكون من خلال بعثة من مصادر متعددة وبذلك تطلب من الأشخاص الذين وافقوا على دعم الطلبة بالتوجه إلى أشخاص آخرين والطلب منهم أن يقوموا بنفس الشيء . انه من المؤثر جداً عندما يتوجه شخص ملتزم إلى شخص آخر يعمل في نفس المجال ويطلب منه أن يلتزم مثله (رعاية وتوفير دعم للطلبة) .

وإذا رغب الممول في أن يشمل المقترح أمراً ما يجب عليك أن تضمن حدوث ذلك . كما انه عادة ما يكون أمراً جداً إذا ما أقيمت نظرة على موقع الإنترنت لممول محتمل . تذكر أن الهدف الذي تسعى من أجله، عندما تقوم بعملية البحث، هو الاتصال بالمؤسسات التي يمكنها أن تقدم المساعدة أي تلك مولت مشاريع مشابهة لمشاريعك في الماضي، أو تلك التي تذكر في أهدافها إن هذه المشاريع هي من الأمور التي تهتم بتبويبها . أما فيما يتعلق بجمع الأموال ضمن الإطار الفلسطيني فإنه من المهم أن تذكر أن الشئات كان دائماً موجوداً للمنظمات غير الحكومية المحلية وكلما كانت ترغب المؤسسة في الاستقلالية كان عليها أن توجه بشكل أكبر إلى مصادر التمويل الفلسطينية في الخارج وربما يجب التوجه إلى الفلسطينيين الذين يأتون إلى فلسطين في إجازات الصيف بهدف الزيارة وعن طريق إطلاعهم على ما يدور وجعلهم يدركون أهمية مساهماتهم فيما يدور على الساحة الفلسطينية . يجب على المرء أن يدرس كافة الإمكانيات ويقرر على أفضلها بالنسبة للظروف الراهنة حوله . يجب أن تكون واقعياً في كل ما تفعله للحصول على الأموال على المستويين المحلي والخارجي أو حتى من شركة أو مؤسسة . يتوجب عليك أن تقيم علاقة معهم تشير اهتمامهم وان تترتب وعدم الظهور لهم بأنك جشع .

فعلى سبيل المثال؛ إذا كان هناك مؤسسة غير حكومية تقدم خدمات متخصصة لفئة مستهدفة كذلك التي تقدم جراحة التجميل للأطفال يتوجب عليها التركيز في البحث عن شخصيات مهمة مثل أحد أفراد الأسرة يعاني من تشوه خلقي أو أجرى عملية تجميل وأن تستخدم اللباقة في التوجه إلى مولين محتملين حيث أن الكثير منهم يشعرون كثيراً مع الإعاقات . فعلى سبيل المثال، إشارك فنان مشهور في حملة ما أو جعله الناطق بلسان الحملة يمكن أن يكون أمراً مفيداً فمن المهم أن تأكد للناس انه بقليل من المساعدة يمكن للأطفال المعاقين والذين تعمل معهم المؤسسة أن يصبحوا أعضاء فاعلين في المجتمع . إن المثل القائل بأن صورة واحدة تساوي ألف كلمة هو مثل صحيح إلا أن المرء يجب أن يتعرف على الجمهور أولاً . فأسلوب

الصدقات يمكن أن لا ينجح دائماً لأن كثير من الناس يمكن أن يتجاهلوا هذه الصدمة وبذلك تفقد الرسالة من أهميتها، ومع ذلك يجب أن تذكر دائماً أنه في حال فشل إحدى الطرق لا يوجد هناك من يمنع استخدام طريقة أخرى.

نصائح في كتابة المقترحات

في أي مقترح يجب أن تتعامل مع أهداف المؤسسة، مفهوم المشروع، قدرات المؤسسة على القيام بالمشروع، المصادر التي حصلت عليها وتلك التي ترجو الحصول عليها من الخارج. كما يجب عليك أن تقيم الحاجة لمثل هذا المشروع في المجتمع مما يترتب عليك جمع البيانات والمعلومات في هذا الخصوص.

يجب عليك التأكد قبل أن تقبل مسؤولية كتابة المقترح أن الآخرين سيدعمونك في المؤسسة، وهم مسؤولون عن إجراء الأبحاث الجيدة والتخطيط والميزانية والتنفيذ والتقييم وكتابة التقارير والخطط. كما يجب أن تذكر إن عملية جمع الأموال هي عبارة عن ١٠٪ كتابة و ٩٠٪ تفكير واستراتيجيات وتخطيط وتركيز وكذلك إجراء البحوث للتأكد من أن المشروع الذي تنوي تنفيذه هو مشروع جيد وانك توجهه إلى المؤسسات والأفراد الصحيحين. إن الخطوة الأولى في تطوير المقترح تكمن في عدم تقرير من سيعطي المال ولماذا. ولسوء الحظ هذا ما يتصوره الكثير من المدراء التنفيذيين وأعضاء الإدارة على أنه الأساس في كتابة المقترحات. ولماذا أنت بحاجة لفعل ذلك، وبعد ذلك إيجاد مصادر التمويل المتوقعة أصلاً بأهمية العمل الذي تقوم به، أو يمكن إقناعها بأن ما تقوم به هو مرتبط بمسار عملها.

إن عملية كتابة المقترحات تتضمن العمل الكثير، خاصة إذا تقدم المرء بطلب تمويل من مؤسسات كبيرة أو USIAD. كما تتضمن تجميع المعلومات حول الأمور المالية والوثائق التي تتعلق بالوضع القانوني للمؤسسة. وفي بعض الحالات ربما يتوجب على مؤسسة ما أن تغير في وضعها القانوني وإن يتم تسجيلها بطريقة معينة فمؤسسة USIAD على سبيل المثال تصر على وجود محاسب دولي يقوم بمراجعة الحسابات والأمور المالية للمؤسسة.

النصائح التالية ستساعد في كتابة مسودة المقترحات

• إشراك موظفين آخرين في إدراج أفكار المشروع وعناصر المقترح في وثيقة ما وكذلك الاتفاق بالإجماع على عناصر المشروع - البرنامج . يجب التأكد بأن كافة القضايا ذات العلاقة قد تمت معالجتها في مرحلة ما قبل الكتابة . إذا كنت تسعى للحصول على تمويل لبرنامج عام؛ تأكد من عدم شطب أية أهداف غير هامة أو عناصر غير أساسية . وعند كتابة مشروع المقترح يجب التركيز على العناصر الرئيسية اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية . أن التحدث مع الآخرين يمكن أن يظهر بأن الفكرة الأصلية ليست بالضرورة من أفضل الأفكار .

• يجب عليك قبل البدء بكتابة المشروع بإجراء البحوث والدراسات حول أفضل الممولين المحتملين لبرنامجك أو مشروعك . ؟ يجب أن تحصل على خططهم العامة والتواريخ الموضوعية وكذلك يجب أن ترسل إليهم رسالة استفسار لكي تعلم فيها إذا كان الممول مهتماً بأفكارك أم لا . يجب عليك أيضاً أن تحصل على الأسماء والعناوين الحالية للأشخاص الذين سترسل إليهم المقترح وقبل إرسال المقترح يجب عليك الاتصال بالمؤسسة أو للتأكد بأن الشخص المقصود لا يزال موجوداً في المؤسسة ويشغل المنصب المطلوب . أحياناً يمكن أن يطلب منك ببساطة أن ترسل الرسالة إلى رئيس المؤسسة .

بالرغم من أن هناك مساهمات كثيرة من أشخاص كثيرين يجب عليك التأكد من أن شخص واحد يقوم بعملية الكتابة الفعلية للتأكد من أن هناك صوت واحد وأسلوب واحد يعبر عن مؤسستك . ربما يتوجب عليك أن تعد مسودتين قبل أن تصل إلى النسخة الرسمية .

• ضع برنامجاً لإتهاء وتقديم المقترحات إلى الممولين المختلفين . يجب أن تحدد الموظفين المسؤولين عن توفير البيانات، المسودات مع التواريخ النهائية . كما يجب عليك أن تتابع ما يحدث للمقترح ومن يوجه إليه المقترح ومتى سيوفر الإجابات للأسئلة التي يطلبها الممول لتسهيل عملية اتخاذ القرار فإنه يجب أن ترفق مع المقترح، أما إذا لم يكن هناك أية شروط أو مواصفات معينة فيجب عليك أن ترفق ما يلي مع المقترح:

١ . رسالة الطلب مروسة تظهر فيها طلب المنحة والمبلغ المطلوب.

٢ . وثيقة نص المقترح (عادة من خمس إلى اثنا عشرة صفحة):

⇒ ملخص الاقتراح بحيث يقع في صفحة أو صفحتين.

⇒ مقدمة: وصف لمؤهلات المؤسسة بهدف إظهار مصداقيتها في هذا المجال.

⇒ نص عن الحاجة - المشكلة: هو عبارة عن شرح موثق عن الحاجة للمشروع مع ذكر المشاكل التي ينبغي معالجتها وكذلك تضمين أمثلة من المجتمع التي تدعم الفكرة - البرنامج.

⇒ أهداف المشروع وهي ما توقع أن تنجزه الأموال التي ستحصل عليها.

⇒ الوسائل: الاستراتيجيات، النشاطات، المستفيدين والموظفين المشاركين في تحقيق الأهداف.

⇒ الموظفين الرئيسيين: تعرف بالخبراء والموظفين في مراكز رئيسية مع وصف للتركيب الإداري للمشروع.

⇒ جدول زمني: فترة تنفيذ المشروع ومراحل نشاطاته منذ البداية حتى النهاية.

⇒ التقييم: وصف خطة لتقرير مدى تحقيق النشاطات لأهدافها وكذلك لتقييم مدى فاعلية الوسائل

والأدوات المستخدمة.

⇒ موارد مالية أخرى مطلوبة في المستقبل: يجب أن تصف خطتك؛ كيف سيستمر المشروع في المستقبل

أو عن طريق توسيع المشروع بعد توقف التمويل الخارجي، لذا يجب عليك أن تعرض استمرارية للمشروع.

⇒ طلب الميزانية: إعادة ذكر للمبلغ الكامل المطلوب من الممول مع ذكر نوع الطلب فيما إذا كان مرة واحدة

أو لعدة سنوات.

⇒ ميزانية مشروع مفصلة، وميزانية المؤسسة ككل: - يجب وضع مخطط واضح عن التكاليف التي

سيغطيها المبلغ المنوح وعن تلك التكاليف التي ستغطيها مؤسستك أو مصادر أخرى.

٣ . المرفقات حسب ما يطلبه الممول: كشوفات مالية سنوية، تقارير المحاسبين، وثائق تظهر الوضع القانوني

للمؤسسة على أنها غير حكومية وغير ربحية وقائمة بمجلس الإدارة، وقائمة بالممولين الرئيسيين والمبالغ التي تم

استلامها خلال الثلاثة أعوام الماضية وكذلك أية كتيبات ذات علاقة مباشرة بالموضوع أو أية تقارير سنوية.

عند تقديم مقترحاتك يجب أن تستخدم لغة قوية واضحة ودقيقة، كما يجب أن تكون لغة بسيطة سهلة القراءة، ويجب أن تستخدم العناوين الجانبية كما يجب أن تتجنب التكرار أو البيانات المعقدة والشعارات الرنانة والتزم بذكر البنود ذات العلاقة المباشرة بالمقترح.

تمرين: كتابة رسالة إلى مؤسسة مانحة للاستفسار

(المصدر لهذا التمرين مأخوذ من كاثي سوليمان مأخوذ من كتيب للمنظمات غير الحكومية

وغير الأمريكية بقلم اميلي غاتز، موزيكا: المركز للتنمية غير الربحية والتعددية واشنطن)

إن رسالة الاستفسار هي عبارة عن مقترح مصغر. فهي تناول كافة عناصر المقترح الكامل فهي تنقل مصادقية المؤسسة وفعاليتها وتبين كذلك النشاط الذي تحتاج له الدعم بشكل مختصر. استخدم أحد مشاريعك كأساس لصياغة مسودة رسالة استفسار إلى ممول حقيقي أو خيالي محتمل. قم بتعبئة كل قسم في الرسالة كما هو مبين أدناه. أكبر نص لهذه الرسالة لا يجب أن يزيد عن صفحتين مطبوعتين مع ترويسة.

اسم الممول:

التاريخ:

لقب الممول:

العنوان:

تحية إلى _____،

١. أكتب الفقرة الأولى بحيث تكون قوية ومؤثرة تطلب فيها التمويل اللازم والطريقة التي سيتم إنفاق هذه الأموال فيها (ويتم ذلك بشكل مختصر) اجلب انتباه الممول بذكر جوانب من نشاطك تتماشى مع اهتماماته ومصالحه (بناء على أبحاثك).

٢. صف الحاجة إلى المشروع أو المؤسسة وما هي المشاكل الرئيسية التي تعالجها ؟ قدم بعض المعلومات العامة حول المشكلة / الحاجة ولكن مع التركيز على الجوانب التي تنوي معالجتها (ثلاث إلى أربع فقرات على الأكثر).

٣. صف كيف سيعالج المشروع هذه المشكلة وكيف ستحدث التغيير. اظهر كيف أن إستراتيجيتك أو مؤسستك هي الطريقة الأكثر ملائمة لتلبية هذه الحاجات. ويمكن أن تذكر بعض المعلومات السابقة عن تاريخ مؤسستك في تعاملها مع هذه القضايا (فقرتين).
٤. صف الإنجازات الرئيسة لمؤسستك (أو الآثار المتوقعة للمشروع) بالأرقام والإحصائيات والفوائد الإنسانية (ثلاث إلى أربع فقرات).
٥. اظهر أهمية محاولتك لتؤثر ليس فقط على المجموعة المستهدفة وإنما تشمل دراسات ميدانية أوسع تستخدم نتائجها كنموذج يحتذى به على المستويين المحلي والدولي (فقرة واحدة).
٦. اذكر كيفية إيفاء الأموال. اذكر إذا تم توفير أموال من مصادر داخلية أو خارجية وفيما إذا قد قمت فعلاً بالعمل في المراحل الأولية للمشروع (لأنها بحاجة إلى كمية من "س" ليتم الانتهاء منها). لا تدعي أبداً أنك حصلت على أموال من جهة ما وأنت في الحقيقة لم تحصل عليها أصلاً حتى في حالة الطلب منك إعداد قائمة مفصلة عن مصادر التمويل إلى حصلت منها على أموال في السابق.
٧. انهي الرسالة بطلب واضح للكمية أو المبلغ الذي تريده بالضبط (مؤسسة كذا تطلب xxxxx دولار من مؤسسة كذا).
- ٨- اذكر المواد الأخرى التي أرفقتها بالرسالة مثل (الكيبات، الرسائل، المقالات، الميزانية الحالية، دليل على أن المؤسسة غير ربحية^١ . . . الخ).
- قم بوصف الخطوة الثانية. وإذا كنت بحاجة لمعرفة قرارهم قبل تاريخ معين فأطلب منهم فعل ذلك أو اذكر لهم بأنك ستحتاجهم لمعرفة ما حدث خلال الأسابيع القادمة. اختم الرسالة بقولك بأنك ترغب في مناقشة الموضوع بشكل شخصي وانك ستكون سعيداً لتزويدهم بأية معلومات يشعرون بأنها ضرورية لهم. كما يمكن أن تدعوهم إلى زيارة مؤسستك وزيارة مواقع مشاريعها حسب ما تراه ملائماً (فقرة واحدة).
- الملخص:

^١ بعض الممولين يريدون أن يطلعوا على الوضع المالي للمؤسسة وميزانيتها وربما لعدة أعوام ماضية وكذلك إرفاق دليل عن الإعفاء من الضرائب ومعلومات عن وضع المؤسسة من الناحية القانونية.

اسم المدير التنفيذي أو الرئيس، أو رئيس مجلس الإدارة.
اللقب والوظيفة.

* * * * *

تطوير وتنفيذ استراتيجيات الاتصال

مع وسائل الإعلام

كاثي سوليفان

وسائل وتنفيذ الاستراتيجية

إن معظم الوسائل المذكورة فيما بعد يمكن استخدامها مجتمعة لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية بهدف إنهاء برنامج واعي مكلف أو فقط لتنفيذ خطة سنوية. وكلما زاد عدد الوسائل المستخدمة للوصول إلى فئات مختلفة أو مشابهة زادت فاعلية البرنامج.

مكاتب الناطقين الرسميين

تقوم بإرسال أفضل المتكلمين للتحدث في اجتماعات غداء واجتماعات مهنية أخرى وكذلك في التحدث في التلفزيون والراديو... الخ. يجب عدم الانتظار ليطلب منك دائماً. اعرض إمكانية إرسال متكلم إلى مجموعة ترغب المؤسسة التأثير عليها أو ترغب التعاون معها. إن الخطابات يمكن أن تكون:

* معدة مسبقاً.

* تحوي معلومات.

* موجه نحو فئة مستهدفة (ماذا تريد منهم).

• مطبوعات: وتضمن دراسات ورسائل إخبارية ومشاريع وتقارير سنوية... الخ ويمكن أن تكون ذات فائدة إذا تم اختيارها للأسباب والمجموعات الصحيحة. وقبل التفصيل في هذا الأمر يجب أن نذكر التحذير التالي أنه يوجد هناك الكثير من الرسائل الإخبارية لذا عند كتابة رسالة جديدة يجب على المرء أن يتأكد من أن هناك فترة واضحة خلفها وأنها موجه نحو مجموعة معينة من الناس. كما يجب عدم الافتراض أبداً أن الرسائل الإخبارية يجب إعدادها ٤ مرات في السنة إذ أن نشرها مرتين في

السنة يعتبر كافياً . وهناك خطأ سائد وهو استخدام الكثير من الألوان . . الخ . إذا كنت موجوداً مع مؤسسة تقوم بتنظيم نشاطات مختلفة وترغب في رفع مستوى الوعي العام فإنه بالتأكيد هناك حاجة كتابة الرسالة . إلا أن ذلك يعتمد في الحقيقة على المجموعة المستهدفة . فإذا كانت المجموعة المستهدفة مكونة من مانحين أجنبى ووسائل الإعلام بشكل رئيسي إذ أن إرسال إليهم الأشياء عن طريق البريد الإلكتروني يعتبر فكرة جيدة . وأخيراً لا تتردد في عرض ما تكتبه على زملائك لأنه يمكن أن تكون مستعداً لتقبل نصائح الآخرين وتقوم بإعادة تقييم ومراجعة خطتك حسب ما يتطلب الأمر . وعندما تقوم بإرسال أي ورقة يجب عليك أن تابعها إما بالاتصال هاتفياً أو بالقيام بزيارة .

• أحداث خاصة: فهي لا تعتبر أحداث إعلامية ولكن أحداث تمثل حملة للوعي العام ويمكن لوسائل الإعلام أن تغطيها وكذلك يجب بذل الجهود لدعوة الصحافة لتشارك وتغطي هذه الحملة (الأحداث الخاصة) . ويمكن أن تكون أيضاً أحداث لجمع الأموال أو تستخدم لأغراض تسويقية معينة في نفس الوقت . وبشكل أساسي يوجد نوعان من الأحداث الخاصة مناسبات اجتماعية (مثل الحفلات الموسيقية، حفلات العشاء المزادات والمسيرات . . الخ) حيث يتجمع الناس في مكان ما للقيام بشيء ممتع وخلال ذلك يتعلمون ويتعرفون على أمور مثيرة للاهتمام . والنوع الثاني هي أحداث المعلومات العامة حيث التركيز أكثر ما يكون على المعلومات (مثل حلقات الدرس، ورشات العمل، المؤتمرات، نتائج الدراسات، من الكتابة كتابة الشعارات، المسابقات . . الخ) .

عند تنظيم حدث ما على المرء أن يأخذ بالحسبان نفسية الأشخاص الموجودين في المجتمع كذلك احتمالية تقبل نشاط ما أو رفضه فعلى سبيل المثال: فالفلسطينيون هنا وخلال الانتفاضة وكذلك الأمر بالنسبة للكثيرين منهم حتى الآن لم يعتادوا على الخروج من منازلهم ليس فقط بسبب المشاكل المحيطة بهم وإنما لانهم لم يكونوا في مزاج يسمح لهم القيام بذلك .

• أحداث إعلامية¹: يجب اختيار الحدث المناسب لكل رسالة ومع ذلك يجب عدم الدعوة إلى عقد مؤتمرات صحفية إذا كان يمكن استبدال ذلك بموجز إخباري أو إعلان إخباري .

¹ لمزيد من التفاصيل انظر ملحق " الأنواع الرئيسية للأحداث الإعلامية " .

- مواد إعلامية^١: وتضمن هذه إعلانات إخبارية، ودوسيهات معلوما رسائل طلب، أوراق حقائق، كتيبات وكافة أنواع المطبوعات التي تستهدف فئات معينة وتحاول توصيل رسالة المؤسسة. وتضمن وسائل التوزيع الأوراق، البريد، البريد الإلكتروني، الإنترنت، الفاكس... الخ.
- مواد تسويق اجتماعي معدة بشكل مهني: إن هذه المواد تكلف أموالا (ربما يمكن الحصول على خدمات إنتاج تبرع بها إلا أنك بحاجة إلى أسلوب كتابة جيد). إذ أنه من غير المكلف إقناع الناس الذين يكتبون ويعدون برامج ترفيهية للتلفزيون والأفلام أو المسرح بأن يقوموا بإدخال قضايا في نصوصهم بطريقة يمكن أن تؤثر على الرأي العام! (دراسات تحليل وسائل الإعلام تعتبر طريقة فعالة للضغط من أجل الحصول على تغطية أفضل لقضاياك في وسائل الإعلام).

وسائل إعلام واتصال تقليدية وغير صحفية

إن استخدام وسائل الإعلام التقليدية مثل الياقات، الملصقات، البالون، القمصان والنشرات الإعلامية والبيانات اليدوية هو أمر يجب عدم الاستعانة به خاصة عندما يتعلق الأمر بتعبئة حي أو مجتمع ما. إن الرموز والشعارات المثيرة للاهتمام والمرتبطة بهذه الوسائل يمكن أن تجلب اهتمام وسائل الإعلام أيضا (مثل ما عرضته ظاهرة منظمة نساء في ملابس الحداد) في الوجه المقابل إذا لم يحدث وإن استخدم أحدهم أوراق الجرائد المطبوعة في مجتمعك يمكن أن تحاول عمل ذلك وتحظى بالكثير من الاهتمام في هذا المجال.

إعداد الأخبار وجلب الانتباه

مهما كان الوسط الذي تستخدمه يحتم عليك أن تقضي بعض الوقت في الرموز- القصص التي تجعل قضيتك تظهر بشكل حيوي وتستمر في ذاكرة الآخرين. يجب أن تفكر في أدوات ربط مرئية يمكن أن تطورهما لكي تحصل على حلقات وصل قوية مكتوبة ومحكية. يمكن أن تفكر برمز نبذة الشخصا ليرمز على الجنود الذين سقطوا في الحرب العالمية الأولى والثانية وكذلك الشريط الأحمر الذي أصبح الآن رمزا

^١ لمزيد من التفاصيل انظر ملحق " صندوق معدات لمواد اعلامية "

لمؤيدي مرض الإيدز. أو القمصان الصفراء والفساتين التي تلبسها السيدة أكينور ومؤيديها عندما قاموا بمظاهرات لقلب نظام حكم ماركوس في الفلبين. قم باختيار الرموز التي لها وقع كبير على الجمهور مع الأخذ بعين الاعتبار الفرق بين الرموز المحلية والدولية. يمكنك أن تستخدم رموزا وشعارات لكل شيء. يجب أن تستفيد من التواريخ الخاصة والأماكن التي ترتبط بقضيتك عندما تخطط للقيام بأحداث ومناسبات إعلامية خاصة. وكلما ازدادت علاقة أحداثك بشكل مباشر مع قضيتك زادت أهمية تغطيتها واحتمالية وصولها إلى الجمهور.

ما يلي بعض الوسائل والخيارات التي يمكن أن تستخدمها في إعداد الأخبار:

- اخلق أمور مثيرة للجدل. اتخذ موقف معين، اعترض - انشرض فيه استقزاز إلا انه منطقي حيث يكون مسندا إلى حقائق و/أو تجارب.
- كن خيرا في شيء وحاول تسويق خبرتك بين وسائل الإعلام.
- قم بإجراء دراسة موثوق بها وانشرها أو قم بإجراء استفتاء أو سع على قضية مهمة.
- قم بإشراك شخصيات مهمة جدا من عالم الصحافة في نشاطاتك.
- توجه إلى الجماهير، أوجد مؤيديك لك وقدم لهم الخدمات ولي احتياجاتهم.
- افتح القنوات مع أصوات جديدة من خلال أعضاء مؤسستك، متطوعين زبائن أو مستقيدين.
- قم بتدريب أشخاص مفكرين، جذابين، متكلمين ليصبحوا ناطقين رسميين.
- قم بما هو غير متوقع. قم بتوقيف حركة السير.
- قم بالفشل في عمل شيء أو إحداث معجزة ما.
- حدد مشكلة أو غموض ثم قدم الحل لها.
- اختيار رمز أو هوية قوية لقضيتك واستخدمهم لكل نشاطاتك واتصالاتك.
- وثق اعمالك، قم بأخذ الصور وأشرطة الفيديو، احتفظ بسجلات وإحصائيات، انشر تقارير صحيحة، اجمع قصص ناجحة واستشهد بأقوال أشخاص تأثروا بملكك.

- تشارك مع ممثلي وسائل الإعلام في المعلومات الموثوق بها بشكل كبير حتى عندما لا تكون مؤسستك محط اهتمام أو مركز قصة ما .
- قم بإعداد قائمة حديثة لوسائل الإعلام في المدينة وتابع كل الأشخاص المعنيين باستخدام الهاتف .
- يجب أن تكون لك سمعة جيدة وان تصبح معروفا لأمنك تقدم مرطبات ممتازة وأخبار حقيقية في أحداثك الإعلامية .

تطوير استراتيجية

تعدد الوسائل لتطوير الاستراتيجيات والخطط وعادة ما تستغرق بعض الوقت للأفراد لكي يكتشفوا أفضل الوسائل . ويوجد هناك أوقات عندما تضطر فيها أن تدفع أموال لكي يصبح لك تغطية إعلامية أو تظهر كحدث إخباري، فعلى سبيل المثال، فعندما يكون هناك رسالة سياسية وليس لديك الوقت لكي تنظم حدثا أو شيء ما لكي تتم تغطيته كخبر أو عندما تقدم بطلب للحصول على خدمات أو عطاء أو مقترح أو شيء من هذا القبيل . وعندما تريد أن تضع رسالة موجه نحو قضية معينة فإن ذلك لا يعبر خبرا خاصة عندما يكون هذا الأمر شخصي جدا أو تجاري جدا . أو عندما يكون هناك حاجة إلى شاغر أو عندما تكون لديك ناتج أو خدمة يضطر الناس لدفع المال للحصول عليها أو حتى مناسبة يجب على الناس أن يشترروا بها تذاكر . أحيانا تقوم الشركات بنشر دعايات نص وتذكر الأمور التي تفعلها الشركة للمجتمع لكي ترفع من مكاتها في السوق . ولهذا السبب بالطبع يجب عليهم أن يدفعوا المال . وكما هو الأمر في مناطق أخرى، أنت مقيد بكمية المال الذي يجب عليك أن تنفقه .

إن أول شيء يتوجب عليك عمله هو أن تحدد المجموعة المستهدفة وكلها عرفت عنها أكثر ازدادت فاعلية رسالتك عليهم . إن المعلومات السابقة تعتبر كذلك ذات أهمية في هذا المجال: هل قمت بإرسال رسائل لهؤلاء الناس من قبل حتى لو كانت رسائل تختلف عن نوع الرسالة التي تفكر الآن إرسالها إليهم ؟ ما الذي تعرفه الفئة المستهدفة أو تمتدده فيما يتعلق بك أو بقضيتك ؟ كيف يقضون أوقاتهم وينفقون أموالهم ؟ ما هي الأشياء التي يطالعونها يسمعون لها ويشاهدونها في التلفاز ؟ حاول أن تخلق

صورة عن الأشخاص الذين تحاول التحدث إليهم أو أن تبعهم شيء ما . انه من المفيد دائما أن تقوم بتجربة فكرة على أشخاص ممثلين بمجموعة سنتعامل معهم قبل أن تقوم فعلا بعملية الإنتاج. إن هذا الأمر يمكن أن يتطلب القيام بعمل رسمي مثل دعوة هؤلاء الناس إلى اجتماع لسماع تعليقاتهم حول ما تحاول أن تفعله . وما إن تنتهي من إعداد الخطة لنتاج أو خدمة أو حدث ما يجب أن تسأل نفسك ما هي نقاط الضعف ونقاط القوة فيها وكذلك ما هي فرص ترويجها هل هناك أية تحديات محتملة أمام تنفيذ الخطة؟ وتكون الخطوة الثانية بعد تحديد الفئة المستهدفة وبيئة العمل هي الرسالة نفسها، أي المفاهيم والصور والكلمات الرئيسية التي يجب استخدامها في صياغة الرسالة . وفي معظم الحالات تعتبر عملية الدمج بين الصور الكلامية والخيالية على أنها وسيلة فعالة بشكل كبير .

أخيرا هناك مسألة القنوات والمؤسسات الإعلامية وعامل الزمن . فعند الإعلان عن شيء ما فما هي عدد المرات التي يجب أن يتم فيها ذلك ؟ وما هي الفترة الزمنية المقترحة للقيام بذلك ؟ انك بحاجة للتفكير بهذه الأمور بدقة، وكذلك على سبيل المثال في حالة الدعاية في التلفزيون، يجب عليك أن تقرر فيما إذا كانت الدعاية ستظهر بعد أخبار المساء وهو الوقت الذي تدفع فيه أعلى الأسعار حيث أن معظم الناس يشاهدون التلفاز . أما إذا كنت تعالج قضية نسوية ويوجد هناك صحيفة تخصص قسم للمرأة . إذن ربما يكون هذا القسم افضل لوضع الدعاية .

ولكي تحافظ على المواعيد والتواريخ النهائية فإن فكرة إعداد رزنامة شهرية ممكن أن تكون مفيدة جدا حيث يمكن تصنيف الأشياء فيها كما يلي:

* ابحث عن أية تواريخ نهائية معروفة لديك . (تواريخ، تقارير سنوية أو نشر رسائل إخبارية، اجتماعات مجلس الإدارة أو زيارات لأشخاص مهمين)، تواريخ خاصة (تواريخ عطل وطنية أو دينية، أيام دولية أو أيام خاصة بالأمم المتحدة، مناسبات ترتبط بالمؤسسة، افتتاحيات ... الخ) . ووضعا في خطتك في بداية الأمر . فكر بأفضل الطرق لاستعمال هذه التواريخ لكسب التأيد لقضيتك بين الجمهور ووسائل الإعلام . فعلى سبيل المثال، كانت منظمة بيت سيلم ذكية جدا في الربط بين نشر مجلتها حقوق الإنسان في المناطق المحتلة مع ذكرى الخمسين للإعلان عن حقوق الإنسان: هم لم يقدموا شكوى حول ما يحدث في فلسطين

فحسب وإنما قامت المؤسسة باقتباس من أحد مواد الإعلان وأشارت إلى أحكامه " من يحرك أحد من حرته وسلامة الإنسان " ومن ثم انتقلت لتثبت بمساعدة صورة تظهر قتيلين في شاحنة. إن واقع الوضع الحالي في فلسطين يتناقض بشكل صريح مع هذا المطلب^٣.

* أذكر الأعمال الإدارية الداخلية التي يجب أن تقوم بها: خلق اتصالات مع وسائل الإعلام، إيجاد مانحين وكذلك إعداد قوائم مراسلات لقواعد البيانات، إعداد نص مهمات المؤسسة وقطع أساسية أخرى، الإعداد لاجتماعات مجلس الإدارة.

* إضافة حدث أو حدين جديدين: حدث جمع الأموال، حدث إعلامي يرتبط بما ذكر سابقاً وكذلك تحديد المواد التي تحتاجها لتنفيذ هذه الأحداث. وضع جدول تواريخ نهائية مراحل التخطيط والتنفيذ لكل حدث بما في ذلك اللجان والموظفين الذين سيقدمون المساعدة.

* القيام بزيارات إلى مؤسسات أخرى، مولين محتملين، صحفيين قم بإضافة عدد من الخطابات لتلك التي أعدها المدير التنفيذي أو التي أعدها الآخرون.

* تعرف على فترات البطء في المؤسسة عندما لا يكون هناك نشاط كبير وكذلك في المجتمع. هل هناك شيء يمكنك عمله مع الجمهور أو وسائل الإعلام في الوقت للمحافظة على الاهتمام بقضاياك؟ ربما الآن الوقت مناسب لإقامة علاقات مع أشخاص إعلاميين، عمل تحديث لقواعد البيانات للمولين والصحفيين وكذلك تحسين وتحديث ملفات الصور. متى هو الوقت المناسب للقيام ببعض التدريب والتعريف الإعلامي لرئيسك ولزملائك؟

* خصص وقتاً للأزمات غير المتوقعة، الأحداث أو المناسبات التي لم يتم تضمينها في الخطة لأنها يمكن أن تدمر الخطة إذا لم يتم الإعداد لها مسبقاً.

* اعرض هذه الخطة على رئيسك والمجلس التنفيذي، قم بمناقشتها ولاحظ الأولويات والقضايا الأقل أهمية. قم بالمراجعة والبحث عن احتياجات أو مصاريف يجب الحصول عليها من مصادر خارجية،

^٣ مجلة B'Tselem وهي الوحيدة من نوعها تم توزيعها كملحق في صحيفة هارتس الإسرائيلية باللغة الإنجليزية.

تأكد بأن لديك الميزانية والموظفين لتنفيذ الخطة يجب الاتفاق على مراجعة الخطة مرة كل شهر مع رئيسك. ستقوم بإحداث تغييرات عليها عند عملية التنفيذ وتذكر بأنها خطة وليست عقد أو اتفاقية.

٨ كن واقعيًا، لا تحمل نفسك الكثير من الأعباء، لا تضع مسؤوليات كثير بحيث تثقل كاهلك، خذ وقتك في التفكير والكتابة، واحصل على موافقة للمسودات والطباعة . . . الخ. إذا كان هناك شيئًا لم تجربه بعد، قم بتجريبه أولاً على نطاق ضيق وعلى مجموعة مختارة واطلب منهم أن يعطوك ردود فعلهم، لا يجب أن تجعل سنتك مليئة بالنشاطات لأنه وإذا حدثت أمور غير متوقعة ستؤدي إلى فشل كل شيء. قم بفحص الخطة كل شهر لعمل التغييرات حسب الحاجة.

صلاحيات المجتمع المدني؛ الملاحق

الأنواع الرئيسية للأحداث الإعلامية^١

يمكن إدراج الأمثلة التالية على الأحداث الإعلامية مع أحداث ذات طبيعة خاصة. قم باختيار واستخدام الحدث المناسب لرسالتك. لا تدعوا إلى عقد مؤتمر صحفي إذا أمكن استبداله بموجز إعلامي أو خبر صحفي. قم بإعداد أخبار موجزة وأقوال مقتبسة. لا يجب الاستخفاف بالاجتماعات مع الصحفيين لأن الصحفيين يحرصون على عدم إضاعة الوقت مما يجعل مؤسستك محط ثقة واحترام الجميع. إن الاتصالات اليومية والأسبوعية في تطوير العلاقات مع وسائل الإعلام ستساهم في نجاح الأحداث الرسمية الإخبارية.

المؤتمرات الصحفية: قم بالإعلان عن أنباء صحفية جادة وهامة اذكر للصحفيين بأن لديك أمر في غاية الأهمية ولا يكفي الإعلان الصحفي للتحدث عنه. كما يمكن أن تشير إلى ضرورة حضور كل من التلفزيون والراديو لإجراء وتسجيل مقابلات مع عدد من الناطقين الرسميين الذين اصطفوا للتعليق على الأخبار. يجب أن توفر دائماً معدات ومستلزمات للأخبار وإذا لزم الأمر أجهزة مكبرات الصوت لكي يسمي سماع جميع الأسئلة والإجابات. عليك التأكد مسبقاً من احتياجات الصحفيين لأجهزة كهربائية أو أجهزة أخرى.

^١ قامت بتجميعها كاثي سوليفان من عدة مصادر نوفمبر ٩٨

يجب توفير غرفة صغيرة ليتم تسجيل المقابلات فيها . لا يجب أن تستغرق المؤتمرات الصحفية أكثر من ساعة بما في ذلك فترة الأسئلة والإجابات .

موجز إخباري: يجب أن تركز مؤسستك على قضية هامة واجعل الناطقين الرسميين يتحدثون عنها بأهمية عن طريق المعلومات والقتباسات دون التظاهر بأنك تصنع الأحداث والأخبار ذلك اليوم فهذا النوع يسير مثل المؤتمر الصحفي إلا أنه أقل تأثير وأكثر استطلاعاً في طبيعته . قم بتحديد أوقات هذا الموجز لكن خلال الأيام التي لا تكون فيه أخبار كثيرة ولا يتم مزاحمتك في غرف الأخبار، لذا يجب أن تكون قادراً على عادة جدولتها إذا كانت هناك أخبار مفاجئة وفورية خلال أيام الضغط .

افطارات صحفية (أو غداء أو شرب القهوة وذلك حسب ما تحتمله ميزانيتك): وتعتبر هذه من " أخف " الأحداث الإخبارية الرسمية . فهي تعمل على اطلاع الصحفيين على قضاياك ومشاكلك بشكل مستمر . قم بتزويدهم باحتياجاتهم مع الكثير من الحقائق المفيدة والمعلومات التي يمكن استخدامها في قصصهم القادمة حول موضوع معين . وعادة ما تبدأ هذه بعرض من الخبراء أو الناطقين الرسميين ويتبعه فترة الأسئلة والإجابات ويتبع ذلك فترة نقاش خلال تناول المرطبات . كما أنها تساعد على البقاء على اتصال مع الصحف خاصة بين الأحداث الكبيرة والمؤتمرات الصحفية . كما أنها مفيدة جداً للعقد اثتلافاً حيث يمكن توفير مكان لشرب القهوة شهراً لرجال الأعمال بالاتفاق مع منظمات حكومية مختلفة أو عضو آخر في الائتلاف . ليلقي كلمة ما كل مرة وبشكل دوري .

" صندوق معدات " لمواد إعلامية¹

إن المنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الربحية التي تتعامل أحياناً مع قضايا معقدة وجدلية تحتاج إلى استخدام مجموعة متنوعة من المواد والنشاطات لتوصل رسالتها إلى وسائل الإعلام وفئات الشعب المستهدفة . إن البيانات الصحفية والمؤتمرات الصحفية ليست كافية !! فإذا قمت بتبويب جهودك فلنأخذ سنجني الكثير . يمكن إرسال الكثير من القطع المبنية أدناه من خلال البريد الإلكتروني وكذلك من خلال

¹ جمعتها كاثي سوليفان من عدة مصادر ، نوفمبر ١٩٩٨

الفاكس، بالبريد أو تسليم باليد وذلك حسب ما هو متبع لدى وسائل الإعلام المحلية. كما أن ظهورها على شبكة الإنترنت يعتبر طريقة أخرى ليتم استخدامها من قبل مجموعة اثنافية ومجموعات مستهدفة.

١. دوسية الأخبار: قم بتزويد المرسلين بكل المعلومات الأساسية التي يحتاجونها في كتابة الأخبار ولا شيء أكثر، يجب أن يتم ذلك بطريقة مهنية يظهر بأن المؤسسة تعرف ماذا تفعل.

لا يمكن استخدام دوسية الأخبار مع موجز للأخبار أو مؤتمر صحفي كما يجوز إرسالها إلى مراكز ومنشآت إعلامية مرفقة برسالة عن مؤسستك. إن أجزاء الدوسية عادة ما تكون موضوعة في ملفات كما أنها يجب أن تكون منظمة وسهل قراءتها وليس هناك الحاجة لأن يكون عليها تصاميم أو أشكال معقدة. وإذا كان هناك أية رسومات أو أشكال مثيرة للاهتمام فيجب وضعها على ورقة منفصلة مينا فيها المصدر الذي أحدث منه بشكل واضح. إن الرسومات والواضح تكون مفيدة إذا كان هدف وجودها إثبات قضية ما، ومن المهم تفسير ما تشير إليه القوائم والرسومات من خلال كلمات مع النظر انه في كثير من الحالات إن الأشخاص الذين تم مخاطبتهم يمكن أن لا يستفيدوا منها، كما يمكنك توفير دوسية أخبار إلكترونية على دسك. يجب أن تقوم بترجمة أقسام الدوسية التي يمكن أن تحوي ما يلي: إعلانات إخبارية، معلومات سابقة، أوراق وحقائق، دراسات حالات، صور مرفقة بتعليق، أشرطة فيديو، نصوص، كتيبات ومطبوعات أخرى. يجب أن تأكد بأن كل قطعة في الدوسية يوجد لها ما يعرفها مثل إعلان إخباري معلومات سابقة .. الخ. وقم باستخدام ترويسة مؤسستك على الصفحة الأولى، كما قم بترقيم الصفحات.

٢. إعلانات إخبارية: قم بتوفير معلومات جيدة حول الأحداث أو القضايا التي يرغب الجمهور في معرفتها أو معرفة المزيد عنها. إن هذا النوع من الإعلانات الإخبارية يجب أن يكون مختصراً وأهم قطعة في الدوسية. يجب أن يتم التركيز على الأخبار الرئيسية من حيث (من، ماذا، أين، متى، لماذا، كيف، وماذا إذا) في الجملة أو الفقرة الأولى، وبذلك تسمح للمحرر أن يقرر فيما إذا كان يريد أن ينشر جزء أو كل الإعلان أو أن يعين مراسل لمتابعة الخبر. قم باستخدام ترويسة مؤسستك. أكتب عليها إعلان أخبار وكذلك تاريخ الإعلان مع إعطاء اسم الشخص الذي اتصلت به مينا اليوم ورقم الهاتف للمراسل لكي يتمكن من متابعة الخبر. يجب أن تذكر انه كلما ازدادت فترة الإعلان الإخباري أصبح اقل أهمية وإثارة بالنسبة للقارئ.

٣. المعلومات السابقة: قم بتفسير أهداف البرنامج والفضايا بتفضيل أكثر لكي يتمكن المراسل من وضع الخبر ضمن إطار مناقشة الموضوع. يمكن أن تعتبر هذه القطعة على أنها مرادفة إلى الإيجاز. يجب أن لا تقترض وجود معرفة سابقة لدى الكاتب لذا قم على الفور بشرح وإظهار تطور قضيتك مع التركيز على جوانب الجدل والأهمية والسرعة. ربما تحتاج إلى أكثر من معلومات سابقة إذا أنت بصدد تعامل مع حدث أو قضية معقدة جداً مما يتم عليك تقسيمها إلى أجزاء. كما يمكن أن تحتاج إلى جدول التواريخ على سبيل المثال أو تقوم بإعادة نشر وطباعة الرسائل التي ظهرت في برنامج المستفيدين.

٤. وثائق الحقائق: يجب أن تساعد المراسلين على استخلاص المعلومات المفيدة ذات العلاقة يجب أن تستخدم أشكال من المعلومات بشكل قاطع وكذلك إعطاء الحقائق مقرونة بالأرقام وضمن أطر إنسانية معينة حاول أن تظهر تطور مشكلة ما (خلال سبعة الأعوام الماضية تضاعف عدد العائلات اللاتي بحاجة إلى ملجأ "من ١٠٠,٠٠٠ في عام ١٩٩٩م إلى ٢٣٠,٠٠٠ في عام ١٩٩٧" " ثلاثة من كل أربعة أطفال (٧٤٪) تم إدخالهم كانوا بحاجة إلى عناية طبية نتيجة لسوء التغذية والأمراض المزمنة ").

إن عملية التوقيت يمكن أن تكون مفيدة جداً فعلى سبيل المثال، إذا كنت تعمل في مجال حقوق الإنسان يمكن أن نضمن تسلسل زمني لأحداث مهمة فيما يتعلق بحقوق الإنسان في فلسطين وذلك عن طريق وضع كافة الأحداث والتواريخ المهمة. كما يمكن أن توفر وثائق وحقائق عديدة تغطي جوانب مختلفة في نفس الدوسية.

٥. دراسة الحالات وأخبار قصيرة شخصية: يمكن أن تعطى أسئلة عن كيفية قيام الفضايا والمشاكل الكبيرة بلعب دور على أكثر من مستوى مثل الفرد، الأسرة، المؤسسة، المجتمع والدولة. الخ. إن هذا الأمر يمكن أن يتطلب إجراء المقابلات حيث يجب تجنب أسئلة تتطلب إجابة بنعم أو لا إذا كنت ترغب بالحصول على معلومات ومقدمات جيدة. قم باختيار القصص المضيئة التي تضع الجانب الإنساني في المشكلة وتوضح بشكل كبير النتائج الإيجابية الناتجة عن مشاريعك وبرامجك. قم بكتابة هذه القصص بشكل أخبار شخصية. أفسح المجال للمستفيدين من البرنامج في التحدث عن أنفسهم باستخدام كلماتهم الخاصة متى

كان ذلك ممكناً . كن على استعداد لإفساح المجال للمراسلين للتحديث مع الأشخاص المعنيين، ربما يريدون أن يجروا دراسات الحالة لهم دون أي تدخل منك .

٦ . النصوص: قم بالرد على معلومات مهمة وفورية بتوفير نصوص معينة يمكن استخدامها في القصص لذا يجب أن يتم نشر هذه النصوص بسرعة أي بعد ساعة من إعلان الخبر يجب أن لا تتردد عن صفحتين كما يجب أن تظهر تحت اسم ناطق رسمي من مؤسستك . يجب أن تتخذ موقف واضح وذلك بذكر نتائج الحدث على زبائنك والمستفيدون منك . كما يمكن تقترح مسار العمل في المستقبل حسب ما تقتضيه الحاجة . (لن إدراج مثل هذه النصوص يساعد المراسلين على الاستفادة منها في كتابة القصص الإخبارية) . تم بالتنبؤ عن الأمور قبل حدوثها فإذا علمت أن هناك قرار مهم سيتم اتخاذه، قم بإعداد العدة لذلك بالمساهمة مع رؤسائك في الإعداد والتسهيل لعملية اتخاذ القرار .

٧ . صور مرفقة بتعليق أو شرح: قم بتشجيع الصحف على استخدام قصتك ويمكن في يوم إخباري مليء بالنشاطات أن تحظى بصورة قصة تحتها تعليق عميق يكون أفضل من دوسية الأخبار كلها والتي ينتهي بها المطاف في سلة المهملات . وربما كذلك ربطها مع دراسة حالة . يجب أن توفر صور من النوع الأبيض والأسود أو ملونة تظهر فيها المعالم بشكل واضح جداً . قم بوضع علامات واضحة على ظهر الصور الأصلية أو قم بطبعها على أوراق لامعة وباهرة مرفقة بتعليق معين على الهوامش البيضاء . وكذلك التواريخ، عادة ما ينتهي الأمر بالصور في ملفات الصور ويمكن أن تظهر ثانية بعد أشهر أو أعوام لتفسر قصة مختلفة تماماً .

٨ أشرطة فيديو للإعلانات الإخبارية: تعتبر هذه الظاهرة جديدة توفر الصور للنشرات الإخبارية المتلفزة وهو الأمر الذي يجعل من الممكن تغطية قضيتك أو حدثك في القريب العاجل أو فيما بعد ويمكن أن تستخدم شركة لإنتاج شريط أصلي لك وان تقوم بتزويد القنوات التلفزيونية بنسخ عن الشريط الأصلي (كما يمكن لأشرطة الفيديو التي تعالج قضايا معينة أن تكون وسيلة فعالة في جمع الأموال إذا ما اقترنت مع نشاطات فردية تعاونية اجتماعية أو تم عرضها أمام اجتماعات ائتمالية .

٩. الكتيبات ومطبوعات مؤسسية أخرى: توفر هذه عرضاً أكثر جاذبية وبريقاً لمؤسستك وبرنامجك وقضاياك ويعتبرها المراسلون على أنها معلومات سابقة وليست أخبار إلا أنها تعطيم أفكار كتابة قصص في المستقبل. يجب أن لا توقع أن يتم الاستشهاد بكتيبك الدعائي في بحث ما. انه من الجيد دائماً أن تتفق المال على إعداد كتيب عندما تسأل الناس للحصول على أموال إلا انه يجب أن يظهر الكتيب بشكل مهني ومميز. ويعتبر أحياناً إرسال رسالة إخبارية بسيطة أربعة مرات في السنة أفضل من إرسال تقرير سنوي جذاب.

١٠. إعلانات زمنية: قم بلفت انتباه الجمهور من خلال وسائل الإعلام نحو حدث ترغب مشاركتهم به. يمكن أن توجه ذلك من خلال قسم خاص في الجريدة. عادة ما يكون ذلك بشكل ورقة مليئة حتى النصف ومكتوبة بطريقة تمكن من نشرها تماماً دون إحداث أية تعديلات عليها. يجب أن يشمل العنوان جملة جذابة أو تحوي على استقزاز أو نوع من القرابة يتبعها النص مظهراً فيه: من، ماذا، لماذا، أين، كيف... الخ. ويمكن من خلال رسالة أو فاكس أن تعلم المحرر عن تاريخ نشر الإعلان وتاريخ الانتهاء، كما يمكن أن تستخدم هذه الوسيلة في الراديو والتلفاز إذا قمت بتعديلها حسب ما يقتضيه الحال بالنسبة للكلمة المسووعة أو المقروءة (انظر إلى إعلانات الخدمات العامة).

١١. إعلانات الخدمات العامة: هي عبارة عن دعاية مجانية لمجموعات غير ربحية خيرية تعمل في خدمة المنفعة العامة فعلي سبيل المثال يمكن استخدامها لنشر مطبوعات جديدة ويمكن معرفة القوانين والمبادئ المطلوبة لهذا النوع من الإعلانات لدى محطات الراديو والتلفاز المحلية، ويتم عادة إدخالها بين البرامج العادية والدعايات المدفوعة على أساس الفترة الزمنية المتوفرة أو المساحة المتوفرة. يجب أن تكون على شكل ثلاثة نسخ صغيرة لنفس الإعلان مرقمة بشكل زمني لتغطي ٢٠، ١٣٠، ٦٠ ثانية على التوالي. يجب عليك أن تختصر في معلوماتك وتبدأ في جملة ملفتة للانتباه كاستخدام سؤال مثل (هل ترغب أن يحصل أطفالك الصغار على فرصة أفضل للنجاح في المدرسة وفي الحياة؟ انضم إلى منظمة X غير الحكومية في تجمع يظهر كيف للأبوين أن يكونوا المعلمين الأوائل لأطفالهم (بتاريخ كذا في ساعة كذا في مكان كذا). المزيد من المعلومات قم بالاتصال بهذا الرقم"). يجب أن تقرأ مسودة إعلان بصوت عال لحساب الوقت والتأكد من

خلو النص من جمل غير مقبولة. فهذا الأسلوب من الإعلانات لا يجلب فقط الجمهور نحو برامجك وإنما يخلق صورة أفضل لمؤسستك في المجتمع.

١٢. إعلانات المنشورات: قم بإعلام وسائل الإعلان (وكذلك مؤسسات أخرى يمكن أن تساعد في نشر وتوصيل الأخبار إلى فئات مستهدفة) بأنك تريد نشر بيان إخباري لمطبيع جديد يرتبط باهتماماتهم. وعادة ما تكون هذه الإعلانات مكونة من صفحة واحدة ومطبوعة بشكل حرفي. يجب أن تقدم ملخص عن المادة الجديدة كذلك من هم الذين يجب أن يقرؤها (يطالعوها) - من هم الذين بحاجة إليها وكذلك معلومات عن كيفية طلب هذه المواد. إذا كان لديك مقبس أو مقبسين من خبراء مشهورين أو قادة محترمين يعلقون فيها على المطبوعات فإناك يمكن أن تستخدمها في الملخص (إذا رغبت في نشر دراسة كبيرة أو نتائج استفتاء أو تقرير يجب عليك أن تستخدم نموذج إعلان إخباري وليس إعلان منشورات كما يجب أن تدعو إلى موجز إخباري).

١٣. تقارير إعلامية استشارية: قم بإعلام وسائل الإعلام بأن لديك حدث هام أم قصة محتملة لكي يدوا العدة لتغطيتها بشكل ملائم. قم بإرسال الفاكسات أو الرسائل في البريد الإلكتروني أو حتى توصيلها إلى محرري الأخبار مع إعطاء المراسلين فترة ثلاثة إلى عشرة أيام قبل موعد الحدث. (إذا رغبت في تغطية تلفزيونية شاملة لحدث متعدد الجوانب وجب عليك أن تمنحهم الوقت الكافي ليستعدوا لذلك). يجب أن لا تزيد هذه التقارير عن صفحة واحدة كما يجب أن تبين الجوانب الجدلية المثيرة للاهتمام للحدث مع ذكر المعلومات الأساسية للحدث (من، ماذا، أين، متى ولماذا) يمكن الإشارة إلى صور خاصة أو أشرطة فيديو كما يمكن ذلك أسماء الأشخاص المهمين جدا أو الخبراء الذين سيلقون الكلمات أو يكونوا متواجدين لإجراء مقابلة معهم. لا يجب أن تكشف عن الأخبار بشكل مبكر (أي أن تذكر نتائج الاقتراع) ولكن قم بإقناع المحرر بأن هذا الحدث يستحق التغطية (إن المؤسسة X وهي الأكبر والأقدم في فلسطين والتي تعلم على قضية Y ستقوم بنشر نتائجها لدراسة شهر نوفمبر ١٩٩٨ حول اتجاهات الفلسطينيين نحو...، لقد تمت الدراسة الأولى على هذا الموضوع منذ... وقد تم تنفيذها بالتعاون مع جامعة X). يجب أن تذكر أسماء أشخاص يمكن أن يتصل بهم المحررين للحصول على مزيد من المعلومات.

١٤ . رسائل إلى المحرر: وهي الرد الفوري خلال ٢٤ ساعة لحدث أو رسالة تمت طباعتها ونشرها من قبل وسائل الإعلام. يجب أن تكون الرسالة مختصرة منطقية ويمكن الاستشهاد بها. يمكن إرفاق فقرة عن سيرة حياة الشخص الذي وقع هذه الرسالة (رئيسك) لكي تعطي المحررين معلومات خلفية جيدة ولكي تضفي المصداقية على الكاتب كعقل على هذه القضية. يجب أن ترسل هذه الرسالة إلى مؤسسة نشر واحدة ولا يجب إرسال نفس الرسالة إلى أكثر من صحيفة في نفس الوقت. يجب أن لا تكذب إلى جريدة جوردان تأمير حول موضوع قرأته في مجلة النيويورك تايمز.

١٥ . تعليق: وجرت العادة أن يظهر في الصفحة المقابلة لافتتاحية عدد الجريدة وتحت السطر في رأس المقالة الذي يشير إلى كاتبها. يجب أن يقدم هذا التقرير تعليقا جادا على قضية حالية تهم الرأي العام ومن المفضل أن يناقش قضية تمت تغطيتها في الأخبار (كما يمكن استخدامها في جلب الإثبات إلى قضية أو مشكلة تم إهمالها ولكن هناك حاجة ملحة لإظهارها ثانية) تفضل معظم الجرائد أن تكون هذه الكلمات بشكل لا يزيد عن ٦٥٠ كلمة ويمكن أن تقبل بعض الجرائد أكثر من هذا العدد من الكلمات. لا يمكن اعتبار التعليق على أنه مقال إخباري لأنه يجب أن يتم اتخاذ موقف ما في هذا التعليق يستند على حقائق وتجارب. يجب أن يرافق التعليق ملخص قصير عن سيرة حياة الشخص الذي قدم التعليق مع ذكر لقبه واتمائه إلى المؤسسة، ويمكن إرسال هذا التعليق لأكثر من مؤسسة التي تعمل في نفس المجال. فعلى سبيل المثال يمكن أن ترسل نفس التعليق إلى جريدة أمريكية، جريدة إنجليزية، جريدة إسرائيلية وجريدة فلسطينية بناء على المجموعة المستهدفة التي تريد أن يصلها هذا التعليق. وعادة ما يكون اختيار مؤسسة إعلامية واحدة ذا فاعلية أكبر على اعتبار أن هذا التعليق هو خاص جدا بحيث يمكنك من متابعة الأمر لمعرفة فيما إذا سيتم نشره أم لا. وإذا لم ينشر التعليق يمكنك التوجه حينئذ إلى مؤسسة إعلامية أخرى.

١٦ . مذكرات التحريرية: الطلب خطيا بأن تقوم الجريدة نفسها بإعطاء تعليق على قضية هامة للجمهور. وتوفر هذه المذكرات معلومات عن سبب الاهتمام الكبير بها وتطالب بعقد اجتماع مع مجلس التحرير لتزويدهم بمعلومات مفصلة. إن هذا الاجتماع يعتبر على أنه زيارة بهدف التأثير والإقناع للجريدة لكي تتخذ موقفا (على أمل أن يكون من المؤيدين لك) وكذلك تزويدهم بالمعلومات الضرورية. إن المحررين

الجيدون سيحاولون الحصول أيضا على آراء المعارضين للحصول على اتزان في المعلومات قبل أن يتخذوا
ويتبنوا موقفا معينا .

سلسلة أوراق عمل للتخطيط الاستراتيجي

ورقة عمل رقم واحد

فوائد ومفاهيم

إرشادات

١. أذكر الفوائد التي تتوقعها من التخطيط الاستراتيجي وأية استفسارات
٢. لاحظ الطرق الممكنة لزيادة الفوائد والتغلب على الصعاب، ضع دائرة حول أفضل فكرة/أفكار
٣. حدد كيفية تقدمك

طرق زيادة الفوائد والتغلب على الصعوبات	الصعوبات	الفوائد المتوقعة

حدد كيف تريد التقدم:

بقوة وحماس الحذر مع معالجة الصعوبات الانتظار حتى يأتي وقت توقف لا تستمر
أفضل

إرشادات

أذكر كيف كل واحدة من هذه القضايا سيتم معالجتها ثم أذكر الخطوات والمسؤوليات والتواريخ لتطوير
خطتك

١. أنت تطور خطة استراتيجية ل:

كل المؤسسة

كل المؤسسة بالإضافة إلى البرامج أو الأقسام

فقط جزء من المؤسسة (قسم أو برنامج)

مبادرة مؤسساً تيه متعدد، ائتلاف

غير ذلك

٢. لأي فترة أنت تقوم بالتخطيط

العامين القادمين

الثلاث أعوام القادمة

الأربعة أعوام القادمة

خمسة أعوام القادمة

غير ذلك (حدد)

٣. ما هي القضايا الهامة التي تأمل أن تعالجها الخطوة؟

الوقت المخصص للتخطيط، أي منهاج تفضل؟

ماذا يمكننا أن نفعل في فترة محدودة جدا - خلال ١٦ ساعة من التخطيط

متاح معتمد فترة ١٦ إلى ٣٠ ساعة اجتماعات تخطيط

متاح من أكثر من ٣٠ ساعة من الاجتماعات والتخطيط

٥. من سيدير جهود التخطيط وبقائها في مسارها الصحيح

الفرد

مجموعة موجهة

غير ذلك

٦. هل ستستخدم مستشار أو شخص آخر في تطوير الخطة

نعم لا غير متأكد

ما نوع المساعدة التي تحتاج إليها؟

٧. ملاحظة من يجب إشراكه في تطوير الخطة (أذكر الأشخاص أو المجموعات) أذكر خطوات التخطيط التي يجب أن يشاركوا فيها (ضع إشارة في المربع المناسب).

خطوة ١: تنظيم	خطوة ٢: تخزين	خطوة ٣: إرشاد	خطوة ٤: صقل وتبني الخطة	خطوة ٥:	
					أعضاء الإدارة
					المدير التنفيذي
					موظفين آخرين أو مجموعات أخرى • • •• • •
					مساهمين آخرين • • • • •
					مستشارين وخبراء • •• • • •

٨. ما هو التاريخ الذي تريد الموافقة فيه على الخطة؟ _____

٩. أذكر المخطط التي ستتبع في تطوير الخطة وبعد وضع مخطط للعملية، راجع الخطة مع الأشخاص المعنيين، وأخيرا قمت بأية تغييرات ضرورية.

خطوات	مسؤوليات	متى

إرشادات

١. راجع تاريخ الوضع والوقت الحالي له
٢. أذكر أي قضايا تاريخية أو مسائل تستحق الانتباه لها عند التخطيط للمستقبل.

إرشادات

١. صف فيما يلي فهمك لفرض أو مهمة المؤسسة .
٢. أذكر أية تساؤلات أو اهتمامات حول المهمة الحالية .
٣. أذكر أية أفكار حول كيفية احتمال تغيير في مهمة المؤسسة .

المهمة أو الفرض الحالي

تساؤلات حول المهمة

تغييرات محتملة مستقبلية في مهمة المؤسسة

إرشادات

١. أذكر نقاط القوة والضعف الرئيسة لمؤسستك لدى مواجهتها المستقبل؟
٢. أذكر نقاط القوة والضعف الهامة جدا لنجاح مؤسستك.

الميزات ونقاط القوة	نقاط الضعف والانخفاضات

إرشادات

١. أذكر جميع الفرص والتحديات التي تعتقد أن مؤسستك ستواجهها خلال العامين إلى خمسة أعوام والتي تعتقد بأنها ستؤثر بشكر كبير على احتمالية نجاحها وفشلها .
٢. يمكن الاستفادة من ورقة عمل ١٦ و ١٦ب إذا رغبت في عمل المزيد من التحليل للزبائن المنافسون والمؤيدون المحتملون .
٣. تحديد أهم أربعة إلى ثمانية فرص أو تحديات بالنسبة لنجاح مؤسستك في المستقبل .

القوى الاجتماعية، الثقافية الاقتصادية، والسياسية والتقنية	المنافسون والمؤيدون	الزبائن والمساهمين الأخرين

إرشادات

١. أذكر احتياجات زبائن أو مستفيدين حاليين أو محتملين ليلتقوا خدمات مؤسستك، كذلك أذكر تلك المصادر التي يمكنك تعبئتها . وأذكر الأفكار في تلبية الاحتياجات والاستفادة من المصادر
٢. أذكر المجموعات المهمة بما تفعل (الممولين، المقاولين، المنظمين، المؤيدين) وكيف يمكن تلبية احتياجاتهم وتوفير المصادر؟
٣. أقل الفرص والتحديات الرئيسية إلى عمود الزبائن والمساهمين في ورقة عمل ٦.

أ. الزبائن والمستفيدين - وصف لمجموعات مستهدفة جديدة ومحتملة

ب. مساهمين آخريين - أذكر الأسماء والجماعات

احتياجاتهم	طرق تلبية هذه الاحتياجات
مصادرهم	طرق تعبئة هذه المصادر

تقاطِصَعَفنا النسيية	ميرزاتنا النسيية	المنافسة على ماذا	إرشادات المنافسون
			موجودة
			جديدة
كيفية التجمع			المؤيدون

إرشادات

١. مراجعة اوراق العمل ٣-٦. وبعد ذلك كافة القضايا الهامة أو الخيارات التي ستواجه مؤسستك على مدى السنتين إلى خمسة سنين القادمة.
٢. تحديد أربعة إلى ثمانية قضايا أو خيارات.