

مشروع الديمقراطية
في الشرق الاوسط

POMED



دليل

بناء التحالفات في العالم العربي

نوفمبر 2017



دليل بناء التحالفات في العالم العربي

نوفمبر 2017

كتب بواسطة - فريق عمل برنامج شراكات مع المجتمع المدني

كتابة

محمود فاروق

تمام محجوب

مساعدة

راوية بريكي وحنان عبد الهادي

إشراف

حنان عبد الهادي

تصميم

أبريل برادي

© 2017 Project on Middle East Democracy. All rights reserved.

The Project on Middle East Democracy (POMED) is a nonpartisan, nonprofit, Washington DC based 501(c)(3) organization. The views represented here do not necessarily reflect the views of POMED, its staff, or its Board members.

For electronic copies of this report, visit: www.pomed.org

Limited print copies are also available.

Project on Middle East Democracy
1730 Rhode Island Avenue NW, Suite 617
Washington, D.C. 20036

www.pomed.org

حول مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط

مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط هي عبارة عن منظمة غير حزبية وغير ربحية، تُكرس جهودها من أجل دراسة أثر السياسة الأمريكية على الإصلاح السياسي وتحقيق الديمقراطية في الشرق الأوسط. من خلال الحوار وتحليل السياسات ومناصرة القضايا، يهدف إلى تعزيز الوعي حول كيفية تطوير الديمقراطيات الحقيقية في الشرق الأوسط، ولاسيما كيفية تقديم الولايات المتحدة الأمريكية لأفضل دعم لهذه العملية.

الفهرس

1	المقدمة
2	ماذا نقصد بالتحالف؟ وما هي مزايا التحالف؟
2	ماذا نعني بالتحالف؟.
2	كيف نعرّف التحالف إذا؟.
3	ماهي مزايا التحالفات؟.
4	كيف نبني تحالفًا ناجحًا؟.
7	دراسة حالة لبناء تحالف إثر اتاحة معلومات جديدة
12	دراسة حالة لكيفية بناء التحالف المناسب للواقع السياسي والمجتمعي للمنظمات
13	دراسة حالة للتحالفات الشعبية
14	دراسة حالة: تحالف العدالة الإجتماعية (جنوب أفريقيا)
17	كيف نسير ونستديم تحالفًا؟
17	التنظيم الداخلي للتحالف.
20	دراسة حالة لكيفية تيسير الحالف
24	اتخاذ القرار والتواصل الصحي بين أعضاء التحالف
24	وضع قواعد لعملية أخذ القرار
28	كيف نقيم أداء التحالف؟.
28	تقييم التحالف
33	الخاتمة

المقدمة

«في الاتحاد قوّة»، هو مثل يلخّص كلّ المعاني التي تحمل مؤسسات المجتمع المدني على بناء تحالفات أو على الانضمام لها. لأنّ هذه المؤسسات تسعى إلى تأسيس تحالفات بغية تحقيق أهداف لا يمكنها تحقيقها بمفردها. فالتحالفات يمكنها أن تعزز قوة وتأثير صوت الأفراد أو المنظمات في الدعوة لتغيير أو إصلاح السياسات. كما يمكن لها أن تكون الجسر الرابط بين مختلف المتدخلين في ميدان ما، وهو ما يتجلى من خلال تنامي الدور الذي أضحت تضطلع به مؤسسات المجتمع المدني حيث أصبحت تمثّل شريكا أساسيًا للعديد من وكالات التنمية الدولية، وحتّى على الصعيد المحلي في نطاق الشراكات التي تقوم بها مع الأطراف الحكومية، وذلك، لإيمان هذه الأطراف بنجاحة التعامل مع هذه المؤسسات وقدرتها على تحقيق نتائج تترك أثرا على المستوى البعيد.

لكن، يطرح بناء التحالفات على الصعيد العملي بعض الإشكالات لما قد يحمله من تحديات وخطبات أمل أحيانا عند الفشل أو النجاح نسبيا في تحقيق الهدف المنشود. لذا، فإنّه من الضروري السعي لتفسير وتبسيط خصائص تحالفات المجتمع المدني، بالإضافة إلى طريقة العمل داخلها ومعها.

في هذا السياق، يتنزّل دليلنا الذي سنحاول من خلاله تبسيط المفاهيم المتعلقة ببناء التحالفات وتقديم تصوّرنا حول المراحل الواجب اتباعها لبناء تحالف ناجح وضمن استدامته. آخذين في الاعتبار السياق المجتمعي والأمني والتحديات التي تواجه العمل الأهلي في العالم العربي. قبل أن نخوض في كيفية بناء التحالف، يجب علينا في مستوى أوّل أن نتوقّف على مفهوم التحالف.

الأهداف المالية لا تقود المنظمات غير الربحية إلا فيما يخص الاستدامة على المدى الطويل.^١ بالإضافة إلى ذلك، يتحمّل مدراء المنظمات غير الربحية مسؤولية إضافية هي تحديد المانحين وإجتذابهم وإستبقائهم، في بيئة تكون في كثير من الأحيان سريعة التغير وغامضة إلى حدّ كبير.^٢ تواجه العديد من المنظمات الأهلية والمراكز الفكرية تحديات إضافية ناتجة عن البيئة السياسية المتغيرة، واللوائح القانونية المتبدّلة، وإرتفاع معدل دوران الموظفين. ومن أجل تحقيق النجاح على الرغم من مجموعة التحديات الفريدة هذه، ينبغي على مدراء منظمات المجتمع المدني والمراكز الفكرية أن يكونوا مستعدين ومجهزين للإنخراط في أنشطة التخطيط الإستراتيجي والمالي الفعال، والإلتزام بتطوير منظماتهم بحيث تكون مداراة بشكل جيّد، ومنظم، وسليم مؤسسيًا والحفاظ على هذا المستوى من الإدارة.

١ بيل، جان، وجان ماسايوكا، وستيف زهرمان. *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١٠.

٢ أنهيير، هيلموت ك.، *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. لندن: نيويورك: Routledge، ٢٠٠٥. مطبوع.

ماذا نقصد بالتحالف؟ وما هي مزايا التحالف؟

ماذا نعني بالتحالف؟

تاريخيًا، يمكن أن نعتبر التحالفات والشبكات من أقدم نماذج التنظيم المجتمعي، متجاوزة بذلك الحكومات كتنظيم، والمؤسسات والمنظمات غير الربحية وكذلك غير الحكومية. فتقريبًا كل واحد فينا مرّ بتجربة تشبيك في حياته، سواء كان ذلك على الصعيد العائلي، أو حتى في طريقة انتقاء الأصدقاء أو زملاء العمل. بحيث تميل بطبعنا إلى الاقتراب لمن يشبهوننا في طريقة التفكير. لكن، يختلف ذلك بعض الشيء عندما تتعلق المسألة بتحالفات مؤسسات المجتمع المدني، سواء من حيث التنظيم أو المبادئ.

كيف نعرّف التحالف إذا؟

يمكن تعريفه ببساطة على أنه اتحاد مجموعة من الأفراد و/أو المنظمات تجمع بينهم مصلحة معينة مما يجعلهم يعملون معا لتحقيق الهدف المشترك. أما في حالة تحالف مؤسسات المجتمع المدني، فهو اتحاد طوعي لمجموعات مدنيّة من منظمات أو أفراد أحيانا بغية تحقيق هدف مشترك كالتنمية الاجتماعية أو الحوكمة الديمقراطية على سبيل المثال.

تحافظ مؤسسات المجتمع المدني على استقلاليتها وهويّتها ومهمّتها وطريقة تسييرها بالرغم من تواجدها صلب تحالف، ويمكن أن يكون التحالف غير مقنن بمعنى أنه يجمع أطرافا مختلفة بطريقة عفوية، أو بالعكس، فيكون للتحالف وجودا قانونيًا وهيكليًا. وعموما، فإنّ شكل التنظيم الذي يتخذه تظافر جهود مؤسسات المجتمع المدني، يختلف باختلاف التسمية، لذا، فيجب علينا أن نميّز بين التحالف والأشكال التالية:

الشبكات: وهي تمثّل تجمّع مؤسسات المجتمع المدني بهدف تبادل المعلومات والموارد.

الهيئات الاستشارية: وهي هيئات تقدّم مقترحات أو دعما فنياً للجمعيات.

الائتلافات والاتحادات: وهي هيئات شبه رسمية، تكون مؤسسات المجتمع المدني أعضاء فيها وتهدف إلى إحداث تغيير على مستوى السياسات وتغطّي رقعة جغرافية مهمّة فتكون إما وطنية أو دولية. وهي عادة ما تتكوّن من مؤسسات مجتمع مدني وتحالفات.

فرق العمل: عادة ما تكون محدودة في الزمن، تجتمع لأداء مهمّة معينة بطلب من سلطة أعلى منها.

علينا كذلك، قبل الخوض في طريقة بناء التحالفات، بيان مزاياها.

ماهي مزايا التحالفات؟

يوفر التنظيم صلب تحالف مزايا عدّة لمؤسسات المجتمع المدني لعل أهمّها هي:

١. توفير الموارد: المقصود بتوفير الموارد هو توفير الموارد البشرية أو المالية للتحالف. على سبيل المثال، تنظيم تحالف بين مجموعة من المنظمات يمكنهم من الاستفادة من قدرات أحد الأعضاء في التواصل في الإعلام، واستخدام مقر أحد المنظمات لعقد الاجتماعات والندوات والمؤتمرات الصحفية بالإضافة إلى مشاركة كل عضو في التحالف بقدر من المال للمطبوعات لتحقيق هدف التحالف وهو ما يوفر بالضرورة حجم إنفاق كل مؤسسة وإستغلال الموارد البشرية مجتمعة لكل المنظمات. مثال آخر لتحالف المنظمات مع الحكومة هو دعوة طرف حكومي (وزارة التعليم مثلا) لمنظمات تعنى بالتعليم قصد التشاور حول مشروع قانون لإصلاح المنظومة التربوية، تمثل هذه الشراكة في حدّ ذاتها نقطة ايجابية، لكن، مع العلم أنّ هذه الجمعيات عادة ما يكون أعضاءها من الاطار التربوي ومن أولياء التلاميذ، فإنّه سيكون هناك اقتصاد للموارد عند المرور لمرحلة تفسير الإصلاح وتعميمه، إذ ستتكلّف هذه المؤسسات بالتفسير خلال فترة عملها العادي، ممّا سيلغي الحاجة إلى أعضاء آخرين من الوزارة مثلا لزيارة المدارس وتفسير التغييرات.

٢. تشجع التحالفات استخدام المهارات الذاتية لكل الأطراف: ينتظم الأطراف داخل تحالف لهدف معيّن، ولتحقيق هذا الهدف، يجب أن يكون هناك حرص على استقطاب كلّ الأطراف التي من شأنها أن تؤثر إيجابا لتحقيق الهدف، فيتكوّن التحالف مثلا من منظمات تمتاز عن غيرها بقدرتها على الحشد الجماهيري من فئة عمرية معينة، بالإضافة إلى وجود منظمات قادرة على صياغة ورفقات سياسات عالية الجودة.

٣. تحظى التحالفات بمصداقية أكبر من مؤسسات المجتمع المدني بمفردها: كلّما ازداد عدد الأطراف التي تنادي بتغيير ما، كلّ ما تمّ أخذ ذلك المطلب على محمل الجدّ والنظر فيه بمنتهى الجدّية واعتبار المدافعين عنه من ذوي المصداقية بالنظر إلى قدرتهم على التنظيم وتقديم قائمة موحّدة من المطالب أو التوصيات.

٤. توفر التحالفات منتدى لتبادل المعلومات: بحسب تنظيم التحالف، فإنّ مدى سلاسة المعلومة وتداولها بين الأطراف يكون سهلا، ويكفي عادة أن يعلم طرف في التحالف بشيء مهمّ يتعلّق بهدف التحالف الذي يجمع مؤسسات المجتمع المدني، كتاريخ انعقاد اجتماع في البرلمان حول مسألة ما، حتّى يكون قادرا على إيصال هذه المعلومة لكلّ الأطراف الأخرى ممّا يعطي الإمكانية لاستخدام هذه المعلومة وبناء خطة عمل كاملة، إذ تكمن قوّة التحالفات في استقلالية الأطراف عن بعضها البعض وترابطها في نفس الوقت.

٥. تحقيق انتشار أوسع نطاقا داخل المجتمع: عبر ضمّ قوائم مراسلة المؤسسات المتحالفة عند القيام بحملات رفع للوعي وعمليات حشد، فإنّه من الممكن الوصول إلى عدد أكبر بكثير من الأشخاص التي تمّ توعيتها خلافا لما يمكن أن تطمح له منظمّة بمفردها.

ملاحظة للميسر - سؤال للمشاركين
من واقع خبراتكم الشخصية، ما هي المزايا الأخرى للتحالفات؟

كيف نبني تحالفًا ناجحًا؟

قبل أن نخوض في الخطوات التي يجب اتباعها لبناء تحالف ناجح، يجب علينا وضع ضوابط لتقييم النجاح. يمكننا القول أن التحالف الناجح هو الذي يحقق أهدافه ويخلف أثارًا لها مع الحرص في نفس الوقت على أن تكون نسبة الرضا عالية بين أعضاءه، إضافة على استدامته وقدرته على توفير الموارد، بشرية كانت أو مادية لمواصلة عمله.

لذا، وكي يكون التحالف ناجحًا بهذا المعنى، فعادة ما تأخذ الأطراف المنخرطة في هذا المجهود بعين الاعتبار مجموعة من المعطيات، لعل أهمها هو تحديد الهدف من التحالف، بالإضافة إلى تقييم المناخ، ثم تحديد قائمة الفاعلين والحلفاء الأساسيين واستقطاب الحلفاء.

أ. تحديد الهدف من التحالف

قد يختلف الهدف الأساسي وراء تكوين تحالف كما يمكن أن يختلف التنظيم كذلك من مجموعة لأخرى بحسب ما اتفق عليه الأطراف. ولكن بقطع النظر عن التنظيم، فعادة ما تكون التحالفات حصريّة، بمعنى أنها تضم مجموعة من الأطراف يجمع بينها سبب معيّن. وباختلاف السبب، تختلف التركيبة ودرجة الارتباط بينها. وعموماً، فيمكن حصر خمس أهداف تدفع لبناء تحالفات وهي مبيّنة في الجدول أدناه:

الهدف التشاركي	مستوى الترابط	التغيرات في اتخاذ القرار	التغيرات في الإدارة والحوكمة	طبيعة شكل وهيكل التحالف
تشارك المعلومات والتعلم من الآخرين	ضعيف	تشاركية بسيطة في اتخاذ القرارات	لا يوجد	تنظيم ليس له شكل رسمي؛ منظمة وحيدة مسؤولة عن الإجتماعات وقبول ومساعدة الأعضاء.
تنسيق سياسات وبرامج أو أنشطة	متوسط - لضعيف	مشاركة محدودة في اتخاذ القرار من المجلس التنفيذي والأعضاء	تتطلب اتفاقية رسمية أو غير رسمية	مجموعه أو لجنة ذات سلطة من كامل الأعضاء.
الحصول على تمويل مشترك	متوسط	بعض المشاركة في اتخاذ القرار تتركز في الأمور المالية	تتطلب مشاركة رسمية وأحياناً مشاركة قانونية	مجموعة لإدارة المشروع يتم إستضافتها بواسطة أحد أعضاء التحالف.
حملات المناصرة وتقديم الخدمات	متوسط - عالي	بعض المشاركة في اتخاذ القرار تتركز في إدارة الأنشطة (المشروعات) والأمور المالية	تتطلب مشاركة رسمية أو غير رسمية؛ وقد تتطلب منظمة جديدة لإدارة وتنسيق التحالف	تحالف أو مجموعة لتقديم خدمات. من الممكن أن تستضيف أحد المنظمات التحالف أو من خلال مجموعة من الأعضاء.

التحالفات؛ النقابات أو الاتحادات. بشكل عام هي مجموعة قائمة على العضوية وتنتخب المجلس التنفيذي وتقوم بتوظيف مسؤولين لإدارة التحالف طبقاً لرؤية المجلس التنفيذي أو مدير التحالف.	يتطلب شراكة قانونية رسمية؛ كتابة لائحة تنفيذية.	تتخذ القرارات بواسطة مجلس تنفيذي	عالي	شراكة على المدى الطويل لتقوية الأعضاء & تشارك الإهتمامات & تحديد المساحات المشتركة & إصلاح السياسات & القوانين & السمعة المشتركة
--	---	----------------------------------	------	--

ب. تقييم المناخ قبل التحالف

كما بيئنا سابقاً، يجب أن يكون للتحالف هدفاً إذا أريد له أن ينجح، يجب أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً ويمكن قياسه وتحقيقه. الهدف يختلف عن الرؤية للتحالف، الرؤية يمكنها أن تكون عامة وهي ما يرغب أعضاء التحالف في الوصول إليه أما الهدف يجب أن تتوفر فيه الشروط المذكورة. ولكن في كل الحالات، من المستبعد أن ينتظم أطراف صلب تحالف دون تقييم للمناخ. فالظرفية هي التي تساهم في بعض الأحيان في تشكيل التحالفات. ويمكن أن نُميز بين خمس مناخات ملائمة لإقامة تحالف، على سبيل الذكر لا الحصر.

١. التحالفات التي تنشأ إثر أحداث تهز المجتمع: سواء على الصعيد المحلي أو الدولي عند تفاقم ظاهرة ما كالتحالفات التي تنشأ لنبذ العنف في المجتمع، كالعنف الأسري عامة والعنف ضد المرأة بالأساس، أو للتوعية بحوادث الطرقات.

مثال: تحالف ضد قرارات الرئيس دونالد ترامب

نشأ هذا التحالف بعد إصدار الرئيس دونالد ترامب قرارات بتقييد سفر ودخول عدد من مواطني أكثر من دوله إلى الولايات المتحدة. نشأ التحالف بين المنظمات التي تعمل على شؤون الهجرة وقامت بالتواصل مع المحامين وطلاب كليات الحقوق لرصد أي حالة تتعرض للإحتجاز من جانب السلطات الأمريكية وتقديم الدعم القانوني لهم، بالإضافة إلى التنسيق مع محامين آخرين لرفع قضايا لوقف الأمر الرئاسي في عدد من الولايات بالإضافة إلى تنظيم عدد من التظاهرات لرفض الأمر الرئاسي وسياسة الهجرة الخاصة بإدارة الرئيس ترامب. نشأ التحالف بالأصل كنتاج لحدث سياسي هام في الولايات المتحدة وقامت المنظمات بالتنسيق السريع بينها لتكون تحالفاً لإيقاف الآثار السلبية والضغط على الحكومة لتغيير سياساتها.

٢. التحالفات التي تنشأ إثر إتاحة معلومات جديدة: يمكن أن نأخذ على سبيل المثال نشر أرقام البطالة الأخيرة في بلد معين والتي تبين أن معدل البطالة في المجتمع أخذ في الارتفاع بسرعة. يدعو هذا المؤشر إلى تشكيل تحالف للتعامل مع التنمية الاقتصادية. أو بروز

دراسة علمية تبين انتشار مرض ما لدى فئة معينة من المواطنين نتيجة عدم الوقاية، وهو ما يدعو أيضا إلى ضرورة التحرك قصد رفع الوعي بين الناس حول ضرورة الوقاية من الأمراض.

٣. **عند توفر منحة للغرض:** تقتضي بعض الجهات المانحة في بعض الأحيان لنيل المنحة أن يتم تقديم مشروع من قبل تحالف، وفي بعض الحالات الأخرى، تتظافر جهود بعض المنظمات نظرا لمحدودية نطاق عمل كل منها وشمولية المنحة، مما يدفع المؤسسات للتحالف لكي تضطلع كل منها بجزء معين من البرنامج موضوع المنحة.

٤. **عند الرغبة في إحداث تغيير مجتمعي واسع ومهم:** وهنا، تختلف التحالفات التي تهدف إلى تحقيق أثر في المجتمع عن الأخرى، نظرا لأن التغيير المجتمعي يحتاج وقتا، وهو ما يقتضي التزاما على المدى البعيد من قبل أطراف التحالف. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا النوع من التحالف يقوم حول رؤية اجتماعية يتقاسمها كل الأطراف، وبالتالي، فيجب على الرؤية والأطراف أن يكونوا متماسكين، وهو ما يتطلب تظافر جهود كل الأطراف عند بلورة الهدف من التحالف، بمعنى أنه على كل طرف في التحالف أن يتملك التغييرات التي يريد حصولها في المجتمع. أخيرا، فغالبا ما يتعين على تحالفات التغيير المجتمعي أن تعوّل على النجاحات الصغيرة التي تتراكم بمرور الوقت. مما يتطلب من الأطراف أن يقبلوا أن يكون الأعضاء قادرين على أن يخلقوا نجاحات صغيرة وأن يتغلبوا على النكسات التي لا مفر منها والتي تلغي أحيانا تلك الانتصارات.

مثال تحالف يهدف إلى تغيير مجتمعي واسع هو «الإتحاد النوعي لمناهضة الممارسات الضارة ضد المرأة والطفل» والتي تركز بشكل أساسي على مكافحة ختان النساء في مصر. التحالف يعمل على تغيير التشريعات والنظرة المجتمعية والدينية. وهو مكون من ١٥ منظمة تعمل في مجالات المرأة والطفل في مصر. الموقع الإلكتروني (<https://d.docs.live.net/c69f1f194f95a4db/Images/www.banatkamla.net>)

٥. **عند توفر امكانية تكوين تحالف ناجح بالإضافة لوجود سبب وجيه لذلك:** وهذه مسألة بالغة الأهمية تعتمد على عدد من العوامل منها وضوح المشكلة بما فيه الكفاية بحيث يمكن للجميع الاتفاق حولها. إذ يمثل وضوح الإشكال الدعامة الأساسية لإقامة تحالف، حتى وإن لم يوجد اتفاق حول الحل، فالاتفاق حول المشكل مؤشّر جيّد للتحالف. بالإضافة لذلك، فتوفر مستوى أدنى من الثقة بين الأفراد والمنظمات يمكن أن يساعد على الانخراط في تحالف، وعكس ذلك، فكلما كانت منظمة لا تحظى بثقة بيئتها المجتمعية، كلما كان من الصعب بناء الثقة وكلما استغرق ذلك وقتا أطول. وحتى إن كان هناك ما يكفي من الثقة لبدء تحالف، يجب توفر اليقين بفاعليته، من هنا يكون تقييم المناخ أساسيا لنجاح تحالف من عدمه.

سؤال للمشاركين
هل هناك أي خطوات أخرى يمكن أن نقوم بها لتقييم المناخ قبل التحالف؟

دراسة حالة لبناء تحالف إثر اتاحة معلومات جديدة

تبين هذه الدراسة كيف شكل معهد الدراسات الاجتماعية والاقتصادية في البرازيل وشركاؤه ائتلافاً من شأنه أن يمنع في نهاية المطاف مشروع قانون الإصلاح الضريبي المقترح من قبل الحكومة البرازيلية وأن يجلب اهتماماً غير مسبوق لدور النظام الضريبي في تعزيز العدالة الاجتماعية.

السياق العام:

عندما اقترحت الحكومة البرازيلية إصلاحات ضريبية من شأنها أن تؤدي إلى تفاقم الوضع من خلال منح إعفاءات ضريبية إضافية للأثرياء مع القضاء على مصادر الإيرادات التي تدعم السياسات الاجتماعية، قررت اللجنة الوطنية المعنية بالإصلاحات الضريبية أن تتحرك. طوال عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩، قادت المنظمة حملة معارضة لمقترح التعديل الدستوري المتعلق بالإصلاح الضريبي الذي أرسلته السلطة التنفيذية إلى البرلمان، معتبراً أن هذه فرصة حاسمة لزيادة النقاش داخل البرلمان والمجتمع المدني.

لعبت اللجنة دوراً محورياً في تنسيق وتعبئة المجتمع المدني ضد مشروع القانون المقترح.

كيف تم ذلك؟

أنشأ معهد الدراسات الاجتماعية والاقتصادية في البرازيل تحالفاً واسعاً من المنظمات التي تمثل المجتمع المدني في البرازيل وتتكون من المنظمات الشعبية والحركات الاجتماعية والنقابات العمالية والمنظمات الدينية والمجموعات البحثية المرتبطة بالجامعات والتي تؤيد معارضة الإصلاح. بقيادة المعهد، أنشئت «حركة الدفاع عن الحقوق الاجتماعية في ظل التهديد بإصلاح الضرائب» وذلك بجمع ما يزيد على مئة من منظمات المجتمع المدني التي عملت مع البرلمان البرازيلي ومختلف الأطراف الأخرى لإلغاء هذا الإصلاح الذي من شأنه أن يعمق الأزمة الاقتصادية في البرازيل.

عقد معهد الدراسات الاجتماعية والاقتصادية في البرازيل اجتماعاً عاماً لمعالجة المسألة في آذار / مارس ٢٠٠٨ من خلال شبكات المجتمع المدني البرازيلية القائمة، ولا سيما تلك التي ينسقها منتدى الميزانية البرازيلية. وفي ذلك الوقت، لم يظهر سوى عدد قليل من المنظمات، مثل أنفيب، وإدارة الإحصاءات المشتركة بين الاتحادات والدراسات الاجتماعية والاقتصادية، ومركز الدراسات والاستشارات النسوية. إلا أن العدد الأولي القليل للمنظمات الحاضرة لم يؤثر على التحالف. فموازاة مع العمل المشترك، قامت كل منظمة بالحديث حول موضوع التعديل الضريبي من منظورها الخاص:

أجرت أنفيب، التي ترصد تقليدياً ميزانية الضمان الاجتماعي، مناقشات مع أعضائها وتسلبت الضوء على أثر الإصلاح الضريبي على سياسات الرعاية الاجتماعية والصحة والرعاية الاجتماعية. كما قام المركز البرازيلي للدراسات الصحية الذي اجتمع في مجلس النواب في نيسان / أبريل ٢٠٠٨ لمناقشة الآثار المترتبة على الإصلاح الضريبي لقطاع الصحة. وناقشت عدة كيانات في الكنيسة الكاثوليكية مرتبطة ببرنامج العدالة الاقتصادية ناقشت الحقوق الاجتماعية وأعربت عن قلقها إزاء تأثير الإصلاح الضريبي.

من الواضح أن مثل هذا التحالف الواسع يتضمن خططا مختلفة إلى حد كبير. ومع ذلك، فإن مبدئين وحدا أعضاء الحركة: الأول هو أن النظام الضريبي البرازيلي ينبغي أن يكون أكثر إنصافا بفرض ضريبة على الدخل والأصول. والثاني هو الدفاع عن إنجازات دستور عام ١٩٨٨، التي فرضت مصادر حصرية لتمويل السياسات الاجتماعية. وقد تم توحيد هذه المبادئ في بيان مشترك قدم إلى رئيس مجلس النواب.

اتبع التحالف خطوات لحشد الدعم والمناصرة:

١. إنتاج المعلومات والتحليلات المتعلقة بالإصلاح الضريبي المقترح مع التشديد على خطر أن يضعف تمويل الضمان الاجتماعي والتعليم الأساسي وسياسة الصحة
٢. تعزيز الروابط مع منظمات المجتمع المدني الأخرى لصياغة مواقف توافقية واستراتيجيات تدخل مشتركة للتأثير على اقتراح الضرائب والتشريعات الدستورية اللاحقة.
٣. العمل مع الكونغرس الوطني، وتوعية البرلمانيين بأهمية التأثير على التشريعات وتعديلها من أجل ضمان أساس تمويل السياسات الاجتماعية وبناء نظام ضريبي أكثر إنصافا.
٤. المشاركة في الأنشطة التي تروج لها الحكومة، وإعداد تقرير يرسل إلى رئيس الجمهورية مع تقديم اقتراحات تركز على بناء هيكل ضريبي أكثر إنصافا وإنصافا

العمل مع السلطة التشريعية:

كان التحدي الأول الذي تواجهه معهد الدراسات الاجتماعية والاقتصادية في البرازيل والمنظمات الأخرى المعارضة لاقتراح الإصلاح الضريبي هو فتح قنوات الحوار مع الحكومة والبرلمان من أجل التعبير عن مخاوفهم وتقديم مسار بديل للإصلاح الضريبي من شأنه أن يحافظ على تمويل السياسات الاجتماعية ويجعل والنظام الضريبي أكثر عدلا.

وقد سمحت الدراسات الفنية العالية الجودة التي أجرتها معهد الدراسات الاجتماعية والاقتصادية في البرازيل بالتعامل مع الحكومة بطرق تتجاوز مجرد الضغوط السياسية. في يناير / كانون الثاني ٢٠٠٨، نشر معهد الدراسات مذكرة تقنية تفسر فيها أن رفض الإصلاح الضريبي المقترح يتيح فرصة لإصلاح ضريبي بديل يمكن أن يحل أزمة تمويل الدولة في البرازيل.

وكتبت معهد الدراسات أيضا رسالة وقعتها ٧١ منظمة من منظمات المجتمع المدني موجهة إلى رئيس البرلمان البرازيلي، أرليندو تشيناغليا، يطلب فيها إنشاء منتدى يمثل الموظفين ومنظمات المجتمع المدني على الفور بهدف تشجيع المناقشة التشاركية بشأن مشروع الإصلاح الضريبي. ولم يرد مكتب الرئيس على الرسالة.

لكن ذلك لم يمنع مشرعين آخرين كانوا أكثر إستجابة لمطالب المجتمع المدني، ونوقشت المسألة في جلسة استماع علنية استمرت طوال اليوم في لجنة الضمان الاجتماعي والأسرة التابعة لمجلس النواب.

حضر الجلسة أحد مهندسي الإصلاح المقترح من وزارة المالية واستمع إلى شهادات ممثلي المجتمع المدني. وأبرزت إحدى المنظمات الإعلامية التي حضرت هذا الحدث وتحدثت عن بيان ممثل معهد الدراسات بأن الإصلاح الضريبي يضع «الضمان الاجتماعي والتعليم والصحة في خطر».

نتجت هذه الخطوات على إنشاء ثقة بين التحالف والأطراف المعارضة له. كما وسعت من قاعدته وجلبت منظمات اخرا له.

إشراك السلطة التنفيذية:

اجتمع ممثلو الحركة مع العديد من أعضاء السلطة التنفيذية. وفي جلسة استماع عقدت في آذار / مارس ٢٠٠٩ مع وزير العلاقات المؤسساتية ومجموعة من البرلمانيين وممثلين عن وزارة الدفاع والأمن، أكد الوزير أن الشواغل التي أثارها المنظمات ستصل إلى الرئيس لويس إيناسيو لولا دا سيلفا.

وخلال الجلسة، ذكر الوزير خوسيه موسيو أنه كان على علم بأن قطاع الحماية الاجتماعية يعوقه الإصلاح الضريبي وأكد للجميع أنه لم يكن هناك ضغط من الحكومة الاتحادية على التصويت عليه قريبا. وقال خوسيه موسيو «ان اولوياتنا هي مكافحة الازمة المالية والاقتصادية في البرازيل».

هنا، تمكنت الحركة من الحصول على أذن صاغية من طرف الحكومة كما أثرت في خطابها الذي أصبح أكثر مرونة وقابلية للتأثير.

الدروس التي يمكن تعلمها من هذا المثال:

- كانت الحركة ناجحة لأن اقتراح التعديل الضريبي لم يقدم قط للتصويت في البرلمان البرازيلي،
- كانت وحدة الحركة من أعظم نقاط قوتها كما يتضح من عدد المنظمات التي انضمت إلى الحركة. وساعد هذا الضغط المدمج على تغيير مسار الاقتراح،
- هناك إرث هام آخر للحملة يتمثل في تشكيل شبكات دائمة حول قضايا الضرائب. وقد أتاح العمل المشترك بين منظمات ذات اهتمامات مختلفة فرصة لربط الإصلاح الضريبي بالعدل الاجتماعي.

ج. تحديد قائمة المتدخلين

كلما اتسع نطاق عضوية أي تحالف، كان ذلك أفضل بصفة عامة. لكن هناك أشخاصًا ومجموعات معينة يكون تمثيلهم في التحالف أمرا أساسيًا للغاية.

١. أصحاب المصلحة: وهم الأشخاص الذين لهم مصلحة في نجاح جهود التحالف. ويمكن أن تشمل قائمة أصحاب المصلحة الأشخاص الأكثر تأثرًا بمسألة موضوع التحالف، كساكني منطقة معينة تفتقر لعدة مرافق حيوية يهدف التحالف لإيجاد حلول لهم، وبالتالي فمن الضروري إدماجهم في عملية تصوّر الحلّ وبلورته لما سيكون له من وقع على حياتهم. بالإضافة إلى ذلك، فمن الضروري اقحام الفاعلين النظاميين وغير النظاميين، بمعنى

الأشخاص التي تدخل المسألة موضوع التحالف مدار اختصاصها، فيكونون إمّا مستفيدين من فعل التحالف أو متضررين منه. كموظف عمومي ببلدية معينة يهدف التحالف إلى تغيير واقعها. فمن الضروري اقحامهم أيضا في صنع الحلول.

٢. **قادة الرأي المجتمعي:** من المفيد جدا تخصيص مقاعد لقادة الرأي المجتمعي لما لهم من تأثير على أعداد كبيرة من الآخرين. ويمكن أن يكون هؤلاء القادة من رجال الدين أو رجال الأعمال أو من الناشطين المدنيين، أو الناس الذين يحظون بمصداقية وشعبية عالية في المجتمع. كما من المهم أيضا إشراك قادة الرأي الناشئين. الذين هم عادة دون موقف معين ولكن يتطلع لهم الآخرون للحصول على توجيه لأنهم يحظون باحترام كبير من قبل أقرانهم.

٣. **صانعو السياسات:** تمثّل مشاركة القادة السياسيين المحليين وممثلي الدول وغيرهم في مناصب صنع السياسات نقطة أساسية تضيف مصداقية للتحالف وتزيد من فرصه في التأثير على السياسة في مجال اهتمامه.

وبالإضافة إلى هذه المجموعات المحددة، فإن أي تحالف تقريبا يمكن أن يستفيد من عضوية بعض المواطنين المعنيين على الأقل الذين قد لا يكون لهم صلة مباشرة بالمسألة المطروحة. وهؤلاء الناس يمكن أن يكونوا بمثابة مقياس لمواقف المجتمع ككل، ويمكن أن يجلب المعلومات إلى المجتمع الذي يساعد على شرح عمل التحالف وإعطائه صورة أعلى. كذلك مجموعة أخرى من الممكن إشراكها ولكن بطريقة مختلفة قليلا، هي وسائل الإعلام. إذ عوض محاولة ضمّ أعضاء وسائل الإعلام للتحالف، من المستحسن الاتصال بهم لنشر وتغطية جهود التحالف. في حين أنّه في صورة انضمامهم، يمكن أن يضع ذلك بعض من القيود حول طريقة تغطيتهم للأنشطة.

د. استقطاب الحلفاء

بعد الفراغ من كلّ المراحل الفارطة، يمكن الشروع في بناء التحالف فعليًا وذلك عبر استقطاب الحلفاء. لهذا الغرض، يجب في البداية وضع نواة للتحالف.

١. ضبط نواة التحالف

عادة لا تكون المنظمات وحيدة أمام إشكال تريد حلّه، وتكون على إتصال فعلي بمجموعة من الأفراد والمنظمات أبدت رغبتها في التحالف. أمّا في صورة العكس، فإنّ الخطوة الأولى سوف تتمثّل في العثور على هؤلاء الأفراد والمنظمات الأقل مشاركة في هذه القضية والاتصال بهم. من بعض الأسباب التي تدفع النواة الأساسية، بدلا من الفرد، إلى قيادة هذا الجهد هو أنّه سيكون لها عدد أهمّ من الأفراد والمنظمات التي يمكن استقطابها مقارنة بفرد واحد. كما أنّ تقديم المجهود على كونه تحالفا نابعا من نواة موجودة سوف يعطي للأطراف المحتملين الجدد احساسًا بالأمن والثقة وسوف يبسرّ ويسرّع في إيجاد والوصول إلى الأعضاء المحتملين.

للقيام بالاستقطاب، هناك بعض الخطوات التي يمكن اتباعها:

يمكن للنواة الأساسية أن تتواصل مع أشخاص ومنظمات لها صلة بها، التوجه للمنظمات والأشخاص التي تتقاسم نفس الاهتمام أولاً، خاصة إن كانت العلاقة معهم طيبة، سوف يسهل انضمامهم للتحالف. يمكن أيضاً توظيف هذه العلاقات للوصول إلى منظمات وأفراد آخرين ليسوا في دائرة النواة الأساسية لكن لديهم قدرة على التأثير لو انضموا للتحالف. يجب كذلك الاتصال بالأشخاص في الوكالات والمؤسسات الأكثر تأثراً بالمشكلة التي يرمي التحالف لحلها. بالإضافة للحديث مع أشخاص مؤثرين أو أشخاص لديهم الكثير من جهات الاتصال. قد يكون هؤلاء رجال الأعمال أو الناشطون المدنيون أو المواطنون العاديون ذوي المصدقية العالية. بالإضافة إلى ذلك، فعلى النواة الأساسية للتحالف أن تطعم بعض الافراد الأكثر تأثراً بالمشكلة لما في دمج هؤلاء الأشخاص في المجموعة الأساسية من إضافة لدقة التشخيص واضفاء للمشروع على المجهودات المبذولة لحل الإشكال.

٢. تحديد أهم أعضاء التحالف المحتملين

إذا كان هدف التحالف محدوداً في الزمن، فمن المحتمل أن يكون هناك أشخاص أو منظمات لا يمكن الاستغناء عنها. لذا، فمن المهم تحديدها، واستهدافها بغية ضمان عضويتها. وهذا قد يقتضي استمالتها وكسب ودّها في بعض الأحيان، عن طريق اجتماع أولي على الغداء لتبيّن قابليّة انضمام هذه الأطراف من عدمها.

وتعود ضرورة استقطاب هؤلاء الأطراف للبقين بعدم امكانية نجاح الائتلاف دونهم، مثل استقطاب طرف حكومي أو عضو في البرلمان أو أحد صانعي الرأي العام، وهو ما يقتضي بذل مجهود مضاعف لاستقطابهم.

وكما ذكر آنفاً، لا شيء من هذا يعني أنه لا ينبغي لك أن تجند الكثير من الأشخاص والمنظمات الأخرى إلى تحالفكم أيضاً. وهذا يعني ببساطة أنك بحاجة إلى بذل جهد خاص لجذب هؤلاء الأعضاء الحاسمين.

٣. استقطاب بقية الأعضاء للتحالف

تأتي هذه المرحلة بعد تكوين النواة الأساسية واستقطاب الأطراف الضرورية لنجاح الائتلاف، حيث يمكن إثر ذلك البدء في تجنيد أعضاء.

يجب استخدام قدرة التشبيك للنواة الأساسية للتحالف على أكمل وجه. إذ يمكنها أن تقدّم قائمة للأعضاء المحتملين، بالإضافة للأعضاء الضروريين، ويتمّ توزيع الأدوار على النواة الأساسية للاتصال بأعضاء هذه القائمة، ويمكن أن يأخذ الاتصال عدّة أشكال منها:

- الاجتماعات وجها لوجه
- الاتصالات الهاتفية

- البريد الإلكتروني
- الرسائل الشخصية
- الرسائل الجماعية
- إعلانات الخدمة العامة أو الإعلانات في وسائل الإعلام
- النشرات والملصقات

ويبقى الاتصال الشخصي المباشر أفضل طريقة بالرغم من أنه يستغرق وقتاً أطول لكنه يساهم في الحشد الجماهيري وتحسيس الأطراف كلها بمليكتيتها للمشروع.

بالإضافة لذلك، فمن المستحسن الطلب من الأطراف التي يتم استقطابها أو لا مدّ التحالف بأسماء يرون أنها يمكن أن تنظمّ للتحالف وتزيد في قوّته، من الممكن أيضاً الطلب منهم اجراء الاتصال للاستقطاب لما لهم من علاقة من الأسماء الجديدة.

يجب التأكد عند الاتصال بالأشخاص لتجنيدهم أن الهدف من المكاملة واضح وقابل للتفسير، بطريقة تسمح لهم فهم المغزى من التحالف وبيان موقفهم منه إمّا بالقبول أو الرفض أو الرغبة في المزيد التعرف على المبادرة، مما يفتح المجال للقاءات أخرى تكون فيها امكانيّة تقديم التحالف والنقاش فيه أوسع وأبسط.

دراسة حالة لكيفية بناء التحالف المناسب للواقع السياسي والمجتمعي للمنظمات

أنواع التحالفات التي يمكن تأسيسها طبقاً للواقع المجتمعي والسياسي
(لكل نوع من التحالفات هناك نموذج أعتمد عليه القائمون على التحالف لضمان نجاح
التحالف وتحقيق أهدافه)

النوع الأول: تحالفات التعاون المكثف

يتميز هذا النوع من التحالفات بالتنسيق العالي والوثيق مع الجهات الحكومية والغير الحكومية.

النوع الثاني: تحالفات التعاون مع النخب

يتميز هذا النوع من التحالفات بالتعاون الوثيق مع النخب السياسية والإقتصادية. على سبيل المثال، الاعبين الحكوميين والممولين وغيرهم من الجماعات التي لديها القدرة على التأثير في صناعة السياسة.

النوع الثالث: التحالفات الشعبية

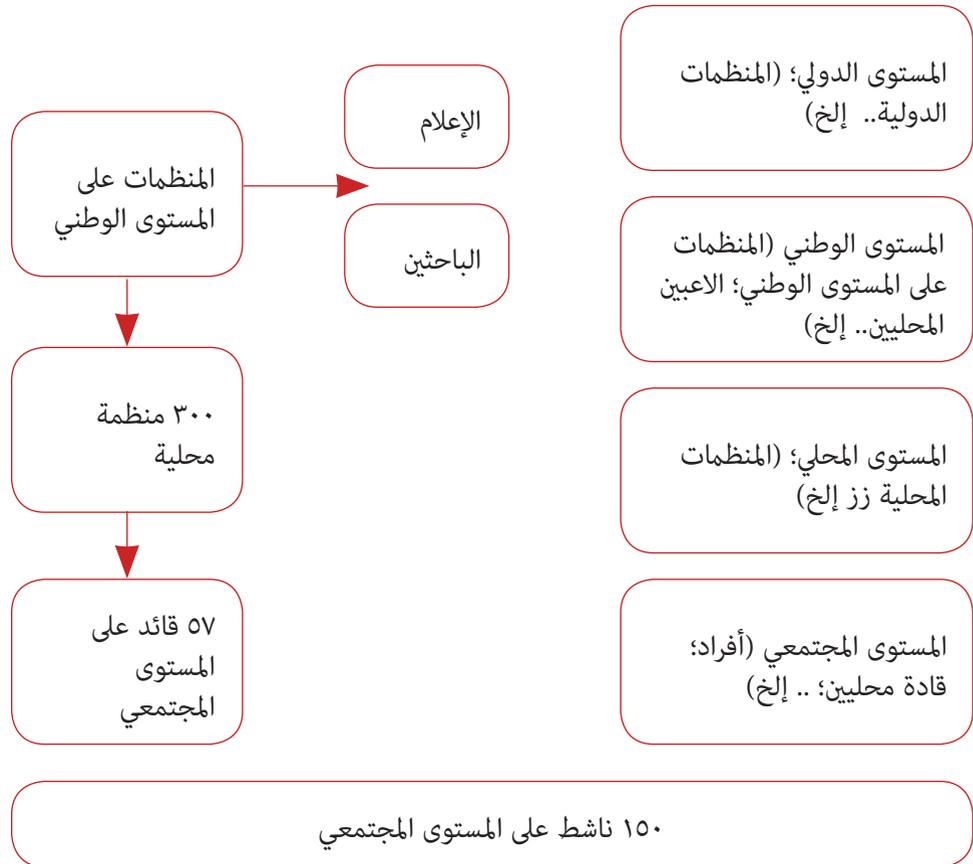
يتميز هذا النوع من التحالفات بالتنسيق الشديد مع منظمات المجتمع المدني وغيرها من الاعبين غير الحكوميين. ويشتهر هذا النوع من التحالفات في الدول التي ترفض فيها الحكومة التعاون مع منظمات المجتمع المدني أو التي لا يتمكن التحالف من ضم أطراف من الحكومة أو الجماعات المؤثرة في صناعة القرار داخل التحالف.

دراسة حالة للتحالفات الشعبية

تتميز التحالفات الشعبية بتحالف عال مع الاعبين غير الحكوميين وتنسيق ضعيف مع الاعبين الحكوميين.

يستخدم هذا النوع من التحالفات في الحالات التي تكون فيها الحكومات غير مستعدة للعمل من منظمات العمل الأهلي. أو حين تكون الحكومات قمعية ولا تقبل التعامل مع منظمات العمل الأهلي. مهمة هذا النوع من التحالفات تكون صعبة مقارنة بالأنواع الأخرى التي تضمن مشاركة الحكومة لتحقيق أهداف التحالف.

النموذج المستخدم لإدارة هذا التحالف



دراسة حالة: تحالف العدالة الإجتماعية (جنوب أفريقيا)

في هذه الحالة، بدأ ائتلاف العدالة الاجتماعية (جنوب أفريقيا) حملة شعبية وتطور في نهاية المطاف إلى حملة من التحالف الشعبي. عمل المجلس مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة على مستوى القاعدة الشعبية في مدينة خايليتشا غير الرسمية لتحديد الأولويات الرئيسية في المجتمع وتطوير حملة.

قرر القائمين على الحملة التركيز على مسألة الحصول على مراحيض ومرافق للصرف الصحي في المدينة. إستهدفت الحملة ضمان وجود المراحيض وضمان صيانتها ورصدها بشكل كاف، والضغط على مدينة كيب تاون لتوفير مرافق صحية نظيفة وآمنة. وهذا يتطلب تغييرا في السياسة على مستوى المدينة.

شارك في الحملة ١ ٥٠٠ عضو، و ١٢ فرعا، والمجلس التنفيذي للتحالف في خايليتشا، وأقامت شراكات وأنشطة تعاونية مع عدد من المنظمات الأخرى غير الحكومية. وركزت مشاركتهم مع المدينة في البداية على بناء علاقة بناءة مع ممثلي الحكومة في المدينة ليتمكن التحالف من تحقيق استجابة لاهداف التحالف. وعندما فشل ذلك، بدأت المنظمة في تعبئة قاعدتها الشعبية الكبيرة للاحتجاج والتوقيع على الالتماسات.

وقد فعلوا ذلك بأكثر من طريقة بناءة، من خلال تقديم تحذير مسبق إلى المجلس المحلي للمدينة. وخلال السنة الأولى لم تكن المدينة مستعدة لجهودهم ولم تكن مستعدة للمشاركة في قضايا الصرف الصحي. وخلال هذه المرحلة، كانت الحملة حملة شعبية. نظم المجلس عددا من الاحتجاجات البارزة التي حظيت باهتمام وسائل الإعلام، وطورت عريضة وقعتها أكثر من ١٠٠٠٠ شخص و ٢٥٠ منظمة، ووزعت مواد إعلامية. ثم نظموا اجتماعا على مستوى المدينة، وهو «قمة كيب تاون للصرف الصحي»، حضره ١٠٠ مندوب من ٦٠ منظمة شريكة ومن قبل كل من الأحزاب السياسية الرئيسية. حصل التحالف على الشرعية والقوة من حجم العضوية الكبيرة التي شكلوها داخل المدينة وأصبح من الصعب على الحكومة المحلية تجاهلها. وطوال هذا العمل، جمعوا معلومات هامة عن الميزانية، وحالة الصرف الصحي، والعقود الصحية، واستخدموا أفراد المجتمع لرصد ومراقبة تقديم الخدمات.

ومع ذلك، تطورت الحملة إلى حملة مكثفة عندما جاء رئيس بلدية جديد إلى السلطة في عام ٢٠١٢ كان أكثر تقبلا للمشاركة. وأعلن العمدة الجديد عن خدمة تنظيف يومية جديدة لمراحيض التسخين غير الرسمية في المدينة، خاصة تلك التي تستخدم من قبل ٥٠٠ من أفراد المجتمع المحلي وسيتم تمويلها بمبلغ ٣,٢ مليون دولار من قبل المدينة. وبدأت المدينة أيضا أعمال الإصلاح والصيانة والتحسينات الصحية المباشرة في خايليتشا، وأعلنت في أواخر عام ٢٠١١ أنها قامت بإصلاح ٢٥٦ دورة مياه في خايليتشا في شهر تشرين الثاني / نوفمبر. كما ذكرت أنها حلت محل مئات أبواب المراحيض وأعطية الفتحات المفقودة وأثارت غيرها لمنع تسرب مياه المجاري وحسنت أوقات إصلاح الإصلاح والمراحيض ذات العلامات الجغرافية لتمكين فرق الإصلاح من تحديد مكانها وتركيب الهواتف المجانية للإبلاغ عن مشاكل توصيل الخدمات. ٢٧

وقد أتاحت الخبرة الفنية للمجلس التنفيذي للتحالف وشبكة القاعدة الواسعة جمع المعلومات

التي أدت في النهاية إلى نجاح الحملة. إن محاولاتهم المستمرة للمشاركة البناءة مع المدينة قد سددت في نهاية المطاف عندما دخل رئيس بلدية جديد منصبه وأتاح لهم فرصة للتعاون. وعلاوة على ذلك، فإن الدعم الشعبي يضمن أن ينظر إلى جهودهم على أنها مشروعة في نظر الحكومة، وبالتالي الاستجابة المطلوبة. وهكذا، تطورت هذه القضية من التعاون الشعبي إلى واحد من التعاون المكثف عندما كانوا قادرين على إشراك عمدة المدينة.

غير أن تطور هذه التحالف لم ينته بعد. وعلى الرغم من العلاقات الواعدة مع مدينة كيب تاون، فإن التأثيرات الاستقطابية للانتخابات أدت إلى مواجهة المدينة وجها جديدا، وأصبحت غير متعاونة. مما دفع المجلس الأعلى للتحالف إلى إعادة تقييم وإعادة تنظيم حملته مرة أخرى.

وتظهر هذه الحالات عددا من الدروس الرئيسية.

أولا، عندما تكون الحكومة غير متعاونة وغير مستجيبة للتغييرات السياسية المرغوبة، ولا يمكن للتحالف جذب ممثلين من النخبة، يصبح من الضروري للجهات الفاعلة غير الحكومية أن تتفاعل مع بعضها البعض من خلال علاقات تعاونية رأسية وأفقية لتحسين احتمالات النتائج الإيجابية وتطبيق المزيد من الضغوط على الحكومة.

ثانيا، حاولت جميع منظمات المجتمع المدني تقريبا استخدام نهج المشاركة البناءة في تفاعلاتها مع الحكومة على مختلف المستويات. وقد صدوا فقط استراتيجياتهم أو تكتيكاتهم نحو نهج أكثر مواجهة (مثل الاحتجاجات، والتعبئة الجماهيرية، والتفاوض، وحملات الرسائل النصية، وما إلى ذلك) عندما فشلت جميع النهج الأخرى. إن الحقيقة التي بدأها من خلال محاولة الانخراط، بدلا من البدء في تكتيكات المواجهة، أعطت شرعية للحملة عندما انتقلوا في النهاية إلى استراتيجيات المواجهة. وقد أكدت أحد قيادات التحالف على انهم ليسوا ضد الحكومة حين قالت، «نحن لا نرى أنفسنا ضد الحكومة. وإذا أردنا تحقيق شيء سنعمل مع الحكومة ومع المجتمعات المحلية ونحاول جمعهم معا ... نحاول قدر ما نستطيع العمل معهم بدلا من العمل ضدهم». ويبدو أن هذا النهج ساعد على تطوير علاقات الثقة بين المنظمات والنظراء الحكوميين الذين يعرفون ما يمكن توقعه من منظمات المجتمع المدني كشريك ويعرفون أن المعلومات التي يتقاسمونها مشروعة أيضا. كما أتاح تحول المجلس التنفيذي للتحالف إلى إستراتيجية شعبية للحملة، عندما كانت الحكومة غير مستعدة لأفكارها، إلى استراتيجية تعاون مكثفة، عندما تم انتخاب رئيس بلدية جديد. ولسوء الطالع، لم يؤد ذلك دائما إلى إقامة علاقات تعاونية، ولكنه قد يفضي الطابع الشرعي على تكتيكات أكثر مواجهة عندما تستخدم في وقت لاحق. وفي الواقع، حيثما تكون الحكومة غير متعاونة، يمكن لمنظمات المجتمع المدني أن تحصل على مزيد من النفوذ من خلال مواصلة حملة أكثر شراسة على السياسات الحكومية. ويمكن القيام بذلك عن طريق تغيير التكتيكات لتكون أقل تعاونا، على سبيل المثال من خلال متابعة التفاوض أو العصيان المدني، أو من خلال بناء علاقات مع المزيد من أصحاب المصلحة وتعبئة المزيد من الناس، من أجل جذب المزيد من الاهتمام وزيادة الضغط على أصحاب المصلحة الحكوميين غير المتعاونين.

ثالثا، كما يتبين من قضية المجلس التنفيذي للتحالف، يمكن لمحاولات المشاركة البناءة أن تخلق فرصا للمشاركة المستقبلية عندما تتغير حالات المد والجزر السياسية. ومرة أخرى، يبدو أن الدروس تدل على أنه تكتيك فعال يحاول على الأقل الانخراط فيه. على سبيل المثال، قام رئيس البلدية

الجديد الذي وصل إلى السلطة بتهيئة الفرصة أمام المجلس التنفيذي للتحالف لإشراكهم على أساس العلاقة التي تم بناءها ومحاولاتهم للمشاركة البناءة، وتغيير القيادة مكنتهم من أن يصبحوا أكثر تعاوناً.

رابعاً، تجدر الإشارة إلى أن جميع هذه الحالات وقعت في بلدان أقل اعتماداً على المساعدات، وحيث كان المانحون أقل تأثيراً، ولذا تجد في الشكل البياني أعلاه أنه لا وجود لمنظمات دولية في التحالف. وقد يكون هذا قد سمح للحكومات في هذه البلدان بأن تكون أقل استجابة للمطالب الديمقراطية لمنظمات المجتمع المدني. وقد يعني ذلك أيضاً أن منظمات المجتمع المدني لم تستطع أن تستفيد من تعاون قوي مماثل من الجهات المانحة الدولية أو المنظمات غير الحكومية التي قد يكون لها تأثير أقل في هذه السياقات. هذه العوامل السياقية مهمة لمنظمات المجتمع المدني عندما تصمم حملاتها وتختار شركائها المحتملين.

وفي نهاية المطاف، حققت العديد من هذه الحملات نتائج ناجحة، على الرغم من محدودية تعاونها مع الحكومة. وقد استفادت منظمات المجتمع المدني هذه من علاقاتها مع أصحاب المصلحة الآخرين لزيادة قوتها والضغط الذي يمكن أن تطبقه على الدولة. في هذه الحالات، ساعدت شبكة واسعة الحملة على زيادة نفوذها، وشرعيتها، و / أو خلق فرص جديدة للتأثير. وربما تحتاج الشبكة إلى أن تكون أوسع قليلاً، نظراً لعدم رغبة الحكومة في الانخراط.

كيف نسير ونستديم تحالفًا؟

التنظيم الداخلي للتحالف

تواجه التحالفات العديد من الأسئلة والتحديات بعد الإعلان عن تأسيسها. تتفاوت التحديات بين داخلية متمثلة في كيفية إدارة أعضاء التحالف أو المتطوعين، أو خارجية في كيفية تعامل التحالف مع الأطراف الحكومية أو خاصة التي سيتعامل معها التحالف. يجب على القائمين على التحالف أن يكون لديهم تنظيم داخلي واضح المعالم والمهام. التنظيم الداخلي للتحالف هو أحد أهم الخطوات التي يحتاج إليها التحالف كي يصمد أمام هذه التحديات وليتمكن من تحقيق أهدافه.

التحالف بطبعه يضع أعضائه أمام مسؤوليات جديدة، مختلفة عن تلك التي اعتادوا عليها قبل دخولهم التحالف. فكل منظمة قبل التحالف يكون لها أهدافها وإدراتها (أو مديرتها) الذي يكون له الكلمة النهائية في إستراتيجية وقرارات المنظمة بالإضافة إلى وضع الخطوط العريضة للمنظمة التي يتبعها فريق العمل بالكامل. الأمر مختلف داخل التحالف.

داخل المجموعة قد تجد منظمة لديها تحفظات على الدفاع عن عدد من الحقوق في بداية التحالف وترى أن الدفاع عن حقوق بعينها ستضر بالتحالف بينما ترى منظمة أخرى داخل التحالف أن وجود التحالف بالأصل هو لإستخدام قوة المجموعة مجتمعة لرفع سقف التوقعات والدفاع عن الحقوق التي لن تستطيع منظمة منفردة الدفاع عنها. هذه هي واحدة من التحديات الكثيرة التي يمكنها أن تخلق خلافا حادا داخل التحالف وتقضى على نجاحه. لذا فالتنظيم الداخلي للتحالف هو أمر لا غنى عنه لتخطي هذه الخلافات، ولهذا يجب أن تحدد الحقوق والواجبات في بداية التحالف ويتم تنظيم التحالف بما يضمن أن جميع الأعضاء متوافقين على أهداف التحالف.

لتفادي تضارب المصالح وأهداف أعضاء التحالف يجب على أعضاء التحالف التأكد من تنفيذ ثلاثة خطوات لتنظيم العمل الداخلي بالتحالف هم:

• التعرف على نقاط القوة والضعف لكل منظمة داخل التحالف

كل منظمة لها مميزات وعيوب، بمعنى آخر، كل منظمة لها نقاط ضعف وقوة. هناك منظمات لديها قوة في المجال البحثي وأخرى لديها ميزة في النقاش العام والحملات العامة وثالثة لها نقاط قوة في العلاقات مع الحكومة ورابعة مع المنظمات الدولية، وهكذا. التعرف على نقاط القوة والضعف لكل منظمة هو أول خطوات التنظيم الداخلي للتحالف. لتحليل نقاط القوة الكامنة داخل كل منظمة يمكن للقائمين على التحالف الإجابة على عدد من الأسئلة التي توضح حجم القوة الموجودة لدى كل منظمة. خطوة كهذه ستكون بداية لتحديد مهام الأعضاء والتنظيم الداخلي للتحالف تبعًا لما هو متاح داخل منظمة. وفي هذا يمكننا طرح الأسئلة التالية:

١. هل هناك قوة واضحة لدى أحد أعضاء التحالف، وإن كانت فما هي؟

القوة الواضحة هي تلك التي يمكنك رؤيتها بشكل بصري.^٣ على سبيل المثال، المنظمة تظهر في الإعلام كثيراً ولديها علاقات جيدة مع الإعلاميين، أو المنظمة لديها علاقات قوية مع الحكومة والبرلمان والأحزاب. باختصار كل أنواع القوة الواضحة التي يمكن أن ترى بالعين يمكن أن تضاف في ميزان قوة المنظمة والتي يمكن أن تستغل داخل التحالف.

٢. هل هناك قوة غير واضحة لدى أي من أعضاء التحالف، وإن كانت فما هي؟

نقاط القوة غير الواضحة هي تلك التي لا يمكن رؤيتها بالعين.^٤ على سبيل المثال، أن تكون المنظمة قوية على المستوى الفكري والأيدلوجي ويتميز أعضائها بجودة المعرفة والقدرة على التحليل البحثي.

٣. هل يمكننا الاستفادة من هذه القوة لخدمة التحالف، وإن كان فكيف؟

بعد تقسيم نقاط القوة الموجودة لدى كل منظمة المرئي منها وغير المرئي يطرح الثالث وهو هل يمكننا أن نستفيد من هذه النقاط لتحقيق أهداف التحالف وإن كان الأمر كذلك فكيف. الإجابة على هذه الأسئلة هو ما سيمكننا من التعرف على الطريقة المثلى التي يمكننا بها أن نستغل كل منظمة وكل عضو داخل التحالف.

• وضع نظام إتخاذ القرار داخل التحالف

عدم الإتفاق على آلية لإتخاذ القرار داخل التحالف يكون من أكثر الأسباب إما لتفكك التحالف نظراً للخلاف بين أعضائه ومدى موافقتهم على القرارات، أو لتفكك التحالف نظراً لعدم قدرته على الحركة وإتخاذ قرارات. لذا فمن الضروري أن يتم الإتفاق بين كافة أعضاء التحالف على آلية يرضيها الجميع لتكون هي الوسيلة لاتخاذ القرار. وفي هذا الشأن هناك عدد من الطرق المثلى التي يمكن الإستفادة منها لوضع نظام لإتخاذ قرار فعال داخل التحالف. وهنا يمكن لأعضاء التحالف القيام بالخطوات التالية:

١. إختيار مجلس تنفيذي

المجلس التنفيذي هو عبارة عن مجموعة من أعضاء التحالف يكون لهم الحق في إتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء التحالف. يكون لهم حق وضع إستراتيجية تعامل التحالف مع القضايا التي يغطيها التحالف. المجلس التنفيذي يجب أن يتم إختياره وتحدد سلطاته من كافة أعضاء التحالف. المجلس التنفيذي هو أشبه بالمدير التنفيذي داخل المنظمة وأعضاء التحالف هم مجلس الإدارة التي يستمد منها المدير التنفيذي سلطاته وصلاحياته.

٢. الإجتماعات والتواصل بين أعضاء المجلس التنفيذي

٣ دليل - ماذا نعرف عن بناء التحالف. صفحة ٤١

٤ نفس المصدر السابق. صفحة ٤١

المجلس التنفيذي للتحالف هو تطوعي بطبعه وكل من فيه هم مسؤولو منظمات أخرى ولديهم مسؤوليات يومية داخل منظماتهم، لذا يجب أن يتم تحديد عدد مرات إجتماع المجلس التنفيذي، وما هي الحالات الطارئة التي تحتاج إلى إجتماعات. بالإضافة إلى تحديد وسيلة التواصل السريعة لأعضاء المجلس التنفيذي وعضو المجلس التنفيذي المسؤول عن إدارة المجلس التنفيذي. وهنا يجب على القائمين على المجلس التنفيذي الإجابة على الأسئلة التالية: (١) كم مرة يجب أن يعقد المجلس التنفيذي إجتماعات دورية؟ ما هي الأمور الطارئة التي تحتاج منا إلى إجتماع؟

٣. كيفية تعديل المجلس التنفيذي

يجب أن يحدد أعضاء التحالف وسيلة تعديل المجلس التنفيذي في حالة خروج أحد الاعضاء منه أو عدم تفاعل أي من أعضاء المجلس مع باقي المجلس. أي عضو جديد يجب أن تتم الموافقة عليه من جانب كافة أعضاء التحالف.

٤. المجالات الخارجة عن صلاحيات المجلس التنفيذي

يجب أن يحدد أعضاء التحالف صلاحيات المجلس التنفيذي. بشكل عام يجب أن يكون للمجلس التنفيذي سلطة واسعة للتحرك والتفاعل مع القضايا الخاصة بالتحالف، والاستثناء الوحيد هو أن يحدد أعضاء التحالف القضايا أو الموضوعات التي لا يجب أن يتدخل فيها المجلس التنفيذي، وإما أن يعرضها على أعضاء التحالف أو يتم تجاهلها تمامًا. الموضوعات المستثناة يجب أن تكون محددة على سبيل الحصر وليس الممثل.

٥. وسيلة حل الصراعات داخل التحالف^٥

الصراعات داخل التحالفات أمر محتمل وطبيعي وليس معناه أن التحالف غير منطقي أو غير جدي، ولكن دونهما طريقة لحل الصراعات يصبح التحالف غير منطقي وغير جدي. يجب على كافة أعضاء التحالف أن يحددوا وسيلة حل الصراعات داخل التحالف، أو يتفقوا على محكم أو وسيط مستقل^٦. أو لجنة من أعضاء التحالف للفصل في النزاعات والوصول للحل الذي يتطابق مع أفكار وسياسات التحالف.

• المسؤول عن التحدث باسم التحالف

متحدث التحالف هو أحد الخطوات الرئيسية التي يجب أن يختارها المجلس التنفيذي للتحالف. المتحدث هو الشخص الوحيد الذي يحق له أن يعلن موقف التحالف من أي قضية وان يرد على كافة التساؤلات التي تأتي من أي جهة خارج التحالف. يجب أن يكون مسؤول التواصل ملما بكافة التطورات والقرارات والسياسات والأفكار التي يعمل من أجلها التحالف، كما يفضل أن يكون المتحدث متمكنا من التواصل بلغة سليمة كتابة وقولاً. من الضروري أن يكون المتحدث واحد من المؤسسين أو قيادات التحالف ليكون على دراية عالية

٥ نفس المصدر السابق - صفحة ٣٧

٦ نفس المصدر السابق - صفحة ٣٧

بأهداف وطبيعة التحالف. كما ينبغي على اللجنة التنفيذية أن تجد إجابة لهذه الأسئلة قبل اختيار المتحدث بإسم التحالف وهي: ما اللغات التي ينبغي أن يجيدها المتحدث بإسم التحالف؟ هل ينبغي أن يكون المتحدث واحد من مؤسسي التحالف؟ كيف سيتم تغذية المتحدث بإسم التحالف بكافة المستجدات الخاصة بالتحالف؟

• إجراءات اتخاذ القرار داخل المجلس التنفيذي^٧

بعد إختيار المجلس التنفيذي يجب أن تحدد آلية إتخاذ القرار داخل المجلس التنفيذي، هل تكون بالتصويت أم بالإجماع بين أعضائه. هل يكون للمجلس التنفيذي رئيس أم يكون كافة أعضائه متساوون، إن كان له رئيس هل لديه سلطات مختلفة عن باقي الأعضاء. تحديد آلية اتخاذ القرار داخل المجلس التنفيذي مهمة لضمان فاعليته وديناميكية عمله مع القضايا المختلفة التي يتفاعل معها التحالف.

دراسة حالة لكيفية تيسير الحالف

في عام ٢٠١٠، عقد معهد الأمن الشامل شراكة مع منظمة بيمان ألومني ترست، وهي منظمة باكستانية غير حكومية مكرسة لبناء السلام وتمكين المرأة، لتنفيذ برنامج بعنوان "تحالف نساء باكستان لمكافحة التطرف" بهدف زيادة قدرة المرأة على التخفيف من حدة التطرف في باكستان. تم تطوير البرنامج بناء على اعتقاد بأن مشاركة المرأة في عمليات السلام تؤدي إلى حلول أكثر واقعية وشمولية لكيفية الوقاية من الصراعات المستقبلية وإعادة البناء بعد الصراع. وبناء على ذلك، سعى معهد الأمن الشامل وبيمان إلى بناء ائتلاف من القيادات النسائية من أجل وضع خطة ملموسة للدعوة من أجل التخفيف من حدة التطرف في الباكستان.

وقد تم بناء التحالف من خلال عملية اختيار دقيقة وطويلة اتمت بعد ستة أشهر تقريبا. وقد تطلبت عملية الاختيار من معهد الأمن الشامل وبيمان رسم خريطة لجهود بناء السلام القائمة في باكستان لتحديد الثغرات التي سيملاها هذا التحالف. كما قام قادة التحالف بإجراء مقابلات شخصية مع المرشحين للانضمام للتحالف بهدف تقييم ما يلي:

- الخبرة الشخصية والمهنية للمرشحين في مجال مكافحة التطرف وبناء السلام؛
- قدرتهم على العمل مع الآخرين لتحقيق هدف مشترك؛
- أسباب الإهتمام بالانضمام إلى التحالف؛
- استعدادهم وقدرتهم على تخصيص الوقت على مدار عامين لحضور ورش العمل واجتماعات التحالف، وبناء ائتلاف، والقيام بأنشطة المناصرة الجماعية.

وبعد عملية تقديم الطلبات، اختيرت ٣١ امرأة لإجراء مقابلات مع قادة التحالف، وتم اختيار ١٦ امرأة في النهاية للانضمام إلى التحالف. وطلب معهد الأمن الشامل ومنظمة بيمان من أعضاء

٧ نفس المصدر السابق - صفحة ٣٧

التحالف أن يكملوا البحث الإستقصائي لتحديد خط أساس لقدراتهم على المواضيع المتصلة بالسلام والأمن والمناصرة وبناء التحالفات. ومن ثم كان من الضروري بناء وتعزيز العلاقات بين أعضاء التحالف. وقد تحقق ذلك إلى حد كبير من خلال عدد من ورش العمل التي أتاحت لأعضاء التحالف الفرصة لبناء العلاقات والإندماج كمجموعة، وبناء معرفتهم وقدراتهم بشأن القضايا ذات الصلة بما في ذلك السلام والأمن والقيادة والمناصرة. وبالإضافة إلى بناء المهارات والقدرات التقنية ذات الصلة، ركزت حلقات العمل على الأهداف التالية:

- **وضع هدف مشترك وبناء الثقة:** ناقش أعضاء التحالف موضوعات مثل مدى تأثير التطرف في باكستان على حياتهم الشخصية والصعوبات التي يواجهونها كبناء للسلام وأسباب رغبتهم في الانضمام إلى التحالف، ومع مرور الوقت، التوترات الداخلية التي تعاني منها المجموعة. وقد ساعد ذلك الأعضاء على التعرف على تجاربهم المشتركة وسمح لهم بمعالجة الصعوبات بشكل أفضل وإيجاد الحلول وإدارتها كمجموعة.

- **تحديد المخاوف المتبادلة وأولويات المناصرة:** حدد أعضاء التحالف مخاوفهم بشأن زيادة عدم الاستقرار وصعود التطرف في باكستان. وساعد ذلك على تحديد الأولويات ووضع قاعدة موحدة للمناصرة.

- **عرض بيان مهمة التحالف ورؤيته طويلة الأجل للتغيير:** خلال ورشة العمل الأولى، ناقش أعضاء التحالف رؤيتهم الجماعية ووصفوا التغيير طويل الأجل الذي يهدف إلى التوصل إليه. وأدى ذلك إلى تطوير وكتابة بيان لمهمة التحالف وأهدافه، والذي كان مفيد في الاجتماعات اللاحقة للحفاظ على التركيز والتوجه نحو الأهداف المحددة، لا سيما في تلك اللحظات التي أعرب فيها الأعضاء عن مصالح وأولويات متباينة أو متنافسة.

- **الإبلاغ عن الأنشطة والدروس المستفادة:** قام أعضاء التحالف بوضع خطط عمل على مستوى المحافظات وعلى المستوى الفيدرالي لأنشطتهم في مجال المناصرة والمشاركة المجتمعية في نهاية كل ورشة عمل. وخلال كل اجتماع لاحق، وثق الأعضاء الأنشطة التي أنجزوها، وناقشوا التقدم المحرز في خطط العمل، وتبادل الدروس المستفادة بشأن التحديات والنجاحات. وقد سمح ذلك لمنسقي التحالف وقادته بمراقبة وتقييم الجهود، والحفاظ على تركيز الأعضاء وخضوعهم للمساءلة، والسماح للأعضاء بتعلم كيفية التعاون عبر المحافظات، وتكرار النجاحات، وتحديد أولويات بعض الأنشطة لتحقيق أقصى قدر من التأثير.

عمل التحالف على مستويين. الأول: عمل الأعضاء على مناصرة السياسات على الصعيدين الوطني والدولي لمعالجة دوافع التطرف وعواقبه؛ والثاني: أجرى أعضاء التحالف أنشطة لبناء السلام على المستوى المحلي لتعزيز التسامح ومكافحة التطرف داخل مجتمعاتهم المحلية. وركزت جميع خطط العمل على التعاون الجماعي لتذكير الأعضاء بأهمية وقيمة وضرورة العمل معاً لدفع المهمة الشاملة. وأسفرت هذه المشاورات توصيات محددة في مجال السياسات وخطط للمشاركة المجتمعية لتعزيز التماسك الاجتماعي. ولتحقيق هذه الأهداف، ركز قادة التحالف على الأنشطة التالية:

- **تسليط الضوء على مساهمات جهود النساء في بناء السلام ووضع حجج حول أهمية إدماج المرأة في عمليات السلام والأمن في باكستان؛**

- تحليل الأسباب الكامنة وراء التطرف من خلال تمارين تحليل الصراع التي درست أسباب وآثار التطرف في باكستان تحديداً؛
- مراجعة دورة النزاع بعمق مع التركيز على المناطق التي اعتبرها التحالف حاسمة في مكافحة التطرف. وقد ساعد ذلك أعضاء التحالف على فهم مراحل انعدام الأمن في البلد على نحو أفضل، وتحديد التدخلات ذات الصلة لمعالجة انعدام الأمن؛
- وضع منبر للمناصرة مع توصيات تتعلق بالسياسات عن طريق تحديد الأولويات وإجراء البحوث المتعلقة بالتطرف والسياسات ذات الصلة ورسم خرائط أصحاب المصلحة الرئيسيين وواضعي السياسات وتحديد استراتيجيات لزيادة إدماج المرأة في مكافحة التطرف؛
- وضع خطط عمل وتعديلها لتعزيز توصيات المناصرة من خلال تصميم أنشطة على مستوى المحافظات والدولة من أجل تعزيز اهدافهم الجماعية على المستويين؛
- مناقشة الخطط الطويلة الأجل للتحالف؛
- تعلم المزيد عن بناء التحالفات، والمناصرة، والرسائل الفعالة واستراتيجيات التقديم، والرصد والتقييم.

وكانت أنشطة التنسيق والاتصال والمتابعة المنتظمة مهمة للغاية لقادة التحالف. وعمل معهد الأمن الشامل وبيمان على حل النزاع عند ظهوره لكي لا تتصاعد المشاكل وتؤثر على عمل التحالف. بالإضافة إلى ذلك، قام قادة التحالف بإدارة نظام «قوائم إلكتروني» للتفاعل بسهولة مع المجموعة، وإرسال رسائل إلكترونية منتظمة مع التحديثات والأنشطة، وإعداد مكالمات هاتفية شهرية فردية مع أعضاء التحالف بالإضافة إلى اجتماعات المجموعات العادية. كما تم توثيق حلقات العمل والاجتماعات وتم إعداد تقارير تفصيلية ومشاركتها مع أعضاء التحالف تضمنت لمحة عامة عن كل حلقة عمل أو اجتماع مع ملاحظات من كل جلسة وعروض ووثائق ختامية وخطط عمل. وقد سمح ذلك للأعضاء بالإحالة وتتبع تقدمهم.

ونتيجة لهذه الجهود، نجح قادة التحالف في زيادة التفاعل والثقة والشعور بالهدف المشترك بين النساء من بناء السلام في باكستان، كما نجح في بناء أساس متين لتحالف مستدام. عمل التحالف معاً لمدة عامين ونجح في:

- مناصرة إصلاح المناهج الدراسية لتحل محل مواد التعليم الابتدائي والثانوي التي تعزز القيم المتطرفة مع تلك التي تعزز التسامح والتنوع؛
- تزويد واضعي السياسات بمناهج السلام القائمة التي أدت إلى إدخال مفاهيم تعزيز السلام في جميع الكتب المدرسية في مقاطعة واحدة في باكستان؛
- إقناع علماء الدين بتعزيز فهم أفضل للقيم الإسلامية السلمية وتبديد التفسيرات الخاطئة حول الأيديولوجيا؛

• تشكيل تحالف مع مجموعة من أعضاء البرلمان من النساء في بلوشستان، وضمان موافقتهم على دعم توصيات التحالف في جمعية محافظة بلوشستان؛

• الظهور في برامج حوارية تلفزيونية وإذاعية للفت الانتباه إلى آثار العنف المتطرف؛

• تلقي تغطية إعلامية كبيرة على الصعيدين الوطني والدولي، توجت بوفد من أعضاء التحالف المسافرين إلى الولايات المتحدة لتعزيز الوعي بجهود المرأة للقضاء على التطرف في باكستان، من خلال الاجتماعات مع وزيرة الخارجية آنذاك هيلاري كلينتون رئيسة الأقلية في مجلس النواب نانسي بيلوسي، من بين أمور أخرى.

وقد حدد أعضاء التحالف العوامل التالية باعتبارها حاسمة لنجاحهم:

• عملية اختيار الأعضاء الدقيقة؛

• ورش عمل مكثفة وجهود بناء المهارات؛

• الدعم والمتابعة باستمرار من جانب قادة التحالف؛

• العمل على بناء الثقة أثناء كل إجتماع وحل النزاعات والتوترات عند نشوئها؛

• وضع جدول أعمال واضح يتضمن أدوارًا ومسؤوليات واضحة؛

• الاعتراف بالتوترات الداخلية والخارجية.

وحدد قادة التحالف أيضا العوامل التالية باعتبارها أهم التحديات التي وجهوها:

• التوترات بين أعضاء التحالف؛

• التأخيرات بسبب الوقت الكبير الذي استثمر في إنشاء هياكل رسمية، موثيق العضوية، والمبادئ التوجيهية للاتصالات، وتنفيذ خطط عمل.

اتخاذ القرار والتواصل الصحي بين أعضاء التحالف

وضع قواعد لعملية أخذ القرار

أ. العوائق المتوقعة لإتخاذ القرار

عملية إتخاذ القرار هي المحرك الضامن لفاعلية التحالف وتفاعله المستمر مع القضايا ذات الصلة. قد يوجد بهذه العملية عدد من العوائق التي تعيق الحركة وتؤدي بالتحالف أو المجلس التنفيذي للتحالف إما لعدم إتخاذ قرارات أو إتخاذ قرارات غير سليمة ولا تعبر عن مجموع أعضاء التحالف وهو ما يعجل بفشل التحالف. النقاط الثلاثة القادمة هي أكثر النقاط المكررة داخل التحالفات والتي تعيق إتخاذ قرار داخل التحالفات.

١. مشكلات في القيادة^٨

المشكلة الأخيرة التي تتكرر وتعيق عمل التحالفات هي مشكلات القيادة. يجب أن تضمن القيادة تكاتف جميع أعضاء المجلس التنفيذي إستغلال معرفة ونقاط قوة كل فرد من المجلس. يجب أن تضمن القيادة أن يظل المجلس التنفيذي في تركيز دائم على أهداف التحالف ولا يخرج عن الخط العام المرسوم له من قبل كامل أعضاء التحالف. يجب أن تضمن القيادة أنه لا توجد حساسيات أو علاقات قوى داخل المجلس وأن جميع الأعضاء تشارك بما تحمل من معرفة وخبرات.

٢. الحساسية^٩

الحساسية بين أعضاء المجلس التنفيذي قد تمنع عدد من الأعضاء من مشاركة المعلومات أو الرأي مع باقي الأعضاء وهو ما يؤدي إلى إتخاذ قرارات بناءً على معلومات ناقصة أو قرار لم تطرح فيه كل الآراء. على قيادة المجلس التنفيذي أن تتأكد من عدم وجود حساسية بين أعضاءه وأن جميع أعضاءه يشاركون في النقاش برأيهم حتى وإن كان مختلفاً مع الجميع.

٣. علاقات القوى^{١٠}

قد يكون هناك شخصية قوية أو مجموعة من المجلس التنفيذي قريبة لبعضها وتؤثر سلباً أو تستبعد عن قصد أو دون قصد باقي الأعضاء. هذا النوع من الشللية أو علاقات

٨ Supra.

٩ Best Practices and lessons learned along the way – American library association (<http://www.ala.org/advocacy/advleg/advocacyuniversity/coalitionbuilding/bestpractices>)

١٠ Supra at ٦.

القوى هو أول أحد الأمور التي قد تمنع أعضاء آخرين من المشاركة وقد يشعر الأعضاء بأنهم مستبعدون ووجودهم ليس له أهمية. يجب على قيادة المجلس التنفيذي أن تتأكد ان جميع فريق المجلس هو مجموعة واحدة ويحكمها الإحترام المتبادل لا علاقات تحكم وقوى بين أعضائها. روح الفريق الواحد بين المجلس التنفيذي هي أول الخطوات التي تجعل القرارات معبرة عن كامل أعضاء التحالف ومبينة على مشاركة كاملة في الرأي.

ب. كيفية التغلب على عوائق اتخاذ القرار.

١. الفهم^{١١}

الخطوة الأولى التي يمكن أن يقوم بها المجلس التنفيذي أو حتى كامل أعضاء التحالف هو تكوين فهم مشترك يجتمع عليه كامل أعضاء التحالف والمجلس التنفيذي بالضرورة. هذا الفهم يجب أن يتضمن فهم أهمية التحالف وأهدافه ومن يمكن أن ينضم وكيف ينضم وكيف يخرج عضو ولماذا يخرج، ومن المتحدث وفيما يتحدث ومسؤولية المجلس التنفيذي. كما يجب أن يفهم كل عضو الخلفية الفكرية والتاريخية والمهارات الموجودة لدى كل عضو بالتحالف. والمعوقات التي قد تعيق أي منظمة من المشاركة في فاعليات بعينها لها علاقات بالتحالف.

٢. التعاون

الخطوة الثانية هي التعاون بين أعضاء التحالف وأيضا بين أعضاء المجلس التنفيذي. التعاون وروح الفريق هي الوسيلة الأهم لإستغلال مهارة كل منظمة داخل التحالف. والتعاون لا يمكن أن يبنى دوّما إحترام متبادل بين أعضاء التحالف وتقدير كل منظمة لإختلاف المنظمات الأخرى (طالما أنهم متفقين في الهدف النهائي).

٣. تحديد الإجراءات والخطوات^{١٢}

الخطوة الثالثة التي ينبغي إتباعها لتفادي مشكلات اتخاذ القرار هي تحديد الإجراءات والخطوات التي ستتم للوصول لقرار. وهنا يجب على أعضاء التحالف الإجابة على عدد من الأسئلة وهي: (١) من الذي سيأخذ القرار؟؛ (٢) كيف سيتم الوصول للقرار؟؛ (٣) ما هي مدة إجتماعات اتخاذ القرار؟؛ (٤) من سيحضر إجتماع اتخاذ القرار؟؛ (٥) ما المكان الذي سيتم فيه الإجتماع؟؛ (٦) من المسؤول عن التحضير للإجتماع؟. الإجابة على هذه الأسئلة هي الخطوات التي يحتاجها التحالف لضمان وجود إجراءات واضحة للوصول لقرار يمثل التحالف.

ج. سلاسة وإستمرار التواصل

التواصل هو الوسيلة الرئيسية التي يمكن من خلالها إيصال الأفكار من شخص لأخر وبين

١١ دليل - ماذا نعرف عن بناء التحالفات - صفحة ٣٦

١٢ نفس المصدر السابق - صفحة ٣٦

أعضاء التحالف. دون وسيلة صحية ومتفق عليها للتواصل، تفتقد المعرفة وتدفق المعلومات بين أعضاء التحالف ويصبح التحالف كجزر منعزلة لا يستفيد منها كل عضو من الأعضاء الآخرين ويخفت وهج التحالف مع الوقت ويصير وجود التحالف معدوماً. إن سلاسة واستمرار التواصل أمر هام بأهمية التحالف ذاته. لكي يضمن أعضاء التحالف تواصلًا ناجحًا وسلسًا بين أعضاءه عليهم أن يعتمدوا الخطوات التالية:

١. التواصل الأمثل لكل عضو^{١٣}

الخطوة الأولى التي يجب أن يعمل عليها أعضاء التحالف هي التعرف على الوسيلة المثلى التي يمكن لكل عضو أن يتواصل بها. الوسيلة المثلى للتواصل لكل عضو هي أول طرق التواصل الناجح. يجب على المجلس التنفيذي للتحالف التأكد من التواصل مع كل منظمة أو عضو داخل التحالف بالطريقة التي حددها المنظمة ومع الشخص المسؤول داخل المنظمة عن التواصل مع التحالف.

٢. التدريب

تتفاوت مهارات أعضاء التحالف في التواصل. فبعضهم لا يمكنه التواصل إلا عن طريق التليفون وآخرين لا يمكنهم التواصل إلا من خلال وسائل الإتصال الآمن وغيرهم لا يمكنهم التواصل إلا من خلال البريد الإلكتروني ووسائل جوجل. لذا فإن مسألة التدريب المتواصل على وسائل الإتصال يجب أن يكون واحدًا من المهام الرئيسية للمجلس التنفيذي. وهنا يجب على المجلس التنفيذي الإجابة على الأسئلة التالية: (١) ما هي الوسيلة التي سيتم التواصل بها داخل التحالف؟ (٢) ما هي الوسيلة البديلة في حال وجود ضرر أو خطر على أي من أعضاء التحالف من استخدام وسيلة اتصال التحالف؟ (٣) ما هي تدريبات التواصل اللازمة لأعضاء التحالف؟ (٤) من سيحضر هذه التدريبات؟ (٥) ما هو محتوى التدريب ومن المسؤول عن تنفيذه؟ في النهاية يجب أن يتأكد المجلس التنفيذي للتحالف أن جميع أعضاء التحالف لديهم المعرفة والمهارات اللازمة للتواصل مع أعضاء التحالف بشكل آمن ومستمر.

د. تراكم وإنتظام المعلومات

تراكم المعلومات والمعرفة هي الوسيلة المثلى لمشاركة المعرفة ونقل التعلم من مجموعة لأخرى. إن تراكم وإنتظام مشاركة المعلومات بين أعضاء التحالف هو أول الخطوات التي تضمن إستثمار النجاحات داخل أو خارج التحالف والتعلم من الإخفاقات. يجب على المجلس التنفيذي أن يضمن أن يكون هناك وسيلة يتم من خلالها تراكم المعلومات وحفظها على وسيلة مرتبة يتمكن من خلالها أعضاء التحالف الحاليين أو المستقبلين أن يصلوا لأي خبرات سابقة للتحالف أو لأي من أعضائه. وفي هذا يجب أن يقوم المجلس التنفيذي بالإجابة على الأسئلة التالية: (١) ما هي الموضوعات التي نحتاج إلى حضر تجارب الأعضاء فيها؟ (٢) كيف

نستخدم القوة الظاهرة والمخبتة لأعضاء التحالف؟^{١٤} ما هي الوسيلة المثلى التي نشارك فيها المعرفة والمعلومات بين الأعضاء؟ ما هي التدريبات اللازمة لأعضاء التحالف في هذا الشأن؟ ضمان تراكم وإنتظام المعلومات هو الضامن الرئيسي لاستفادة التحالف من الإخفاقات التي مر بها الأعضاء أو التحالف ولا يكررها.

هـ. الإتاحة الإلكترونية للمعلومات^{١٥}

آخر خطوة يجب أن يقوم بها المجلس التنفيذي للتحالف وأعضاء التحالف هو أن يضمن أن يكون هناك إتاحة إلكترونية للمعلومات. هذه الإتاحة لها أكثر من فائدة أهمها: (١) التكلفة المادية أرخص؛ (٢) يمكن الوصول إليها من أي مكان؛ (٣) يمكن لكل الأعضاء الوصول إليها بسهولة؛ (٤) شفافية المعلومات وبناء الثقة بين كل الأعضاء؛ (٥) سهولة تحديث المعلومات؛ (٦) سهولة الصيانة.

١٤ دليل - ماذا نعرف عن بناء التحالف؟ - صفحة ٥٢

١٥ نفس المصدر السابق - صفحة ٥٥

كيف نقيم أداء التحالف؟

تقييم التحالف

تقييم النجاح في العمل الأهلي والعمل العام هو واحد من أصعب الخطوات التي يمكن ان تقوم بها المنظمات الأهلية إن لم يكن أصعبها على الإطلاق. أن تقوم منظمة بحملة أو بنشاط هو أمر سهل ويمكن قياس تحقيقه بسهولة، فالهدف يكون تنفيذ النشاط والنتيجة أو القياس هو تنفيذه. لكن كيف يمكننا أن نقيم التغير داخل الحضور أو المتعاملين مع الحملة. على سبيل المثال، قد يصدر التحالف كتيب أو فيديو عن موضوع الحملة والإصلاحات التي يعمل من أجلها التحالف. السؤال يأتي بعد إصدار الكتيب أو الفيديو هو، كيف يمكننا أن نعلم أن الفيديو أو الكتيب مشهور؟ الإجابة هنا بسيطة، يمكننا أن نعرف ما إن كان الكتاب مشهوراً أو الفيديو ناجحاً أم لا من خلال عدد من أشتروا الكتاب أو عدد من شاهدوا الفيديو. السؤال التالي هو، هل أثر الفيديو أو الكتيب في من شاهدوه؟ وهنا هو السؤال الأصعب، فمشاهدة الفيديو أو شراء الكتاب لا يعني بالضرورة أن الفيديو أو الكتاب قد أثر في من شاهدوه. فمشاهدة الفيديو قد تكون بنابع المعرفة والتعرف على محتواه لا الإتفاق مع محتواه. وشراء الكتاب قد يكون للزينة المكتبية أو أيضا بجانب المعرفة وليس بالضرورة الموافقة على محتواه.

هذا الجزء من الدليل هو لمناقشة سبل قياس وتقييم عمل التحالفات والذي يمكن لأعضاء التحالف استخدامه للتعرف على إجابة السؤال، هل يمضي التحالف في الطريق الصحيح لتحقيق أهدافه أم لا؟ وفي هذا سنبدأ الجزء الأول بعرض الأدوات التي يمكن أن تستخدم في التقييم؛ والجزء الثاني، كيف يمكننا أن نقيم المناخ العام داخل الدولة وما إذا كان هناك تغيير في المناخ العام تجاه أو ضد أهداف التحالف؛ والجزء الثالث سيكون ما هي المخاطر والصعوبات المكررة وكيف يمكن التغلب عليها؛ والجزء الأخير هو كيف نضمن مشاركة أعضاء التحالف في مرحلة التقييم.

أ. قياس الوضع قبل تنفيذ الأنشطة

أولى خطوات التقييم السليم تبدأ من خلال معرفة الوضع الذي يتعامل معه التحالف بشكل دقيق. وهنا يجب على المجلس التنفيذي أو كامل أعضاء التحالف الوقوف بشكل دقيق على الوضع الذي يرغب التحالف بتعديله.

مثال لتحالف يعمل على حرية الصحافة

إن كان التحالف يهدف إلى تحسين وضع حرية الصحافة في دولة ما. يجب أن يتضمن التقييم القبلي لعمل التحالف النقاط التالية. ما هو الوضع القانوني الذي يحكم العمل الصحفي في الدولة؟؛ ما هي المؤسسات التي تتحكم في العمل الصحفي، وما هو موقف كل مؤسسة من حرية الصحافة؟؛ ما هو موقف كل عضو من أعضاء هذه المؤسسات في مسألة حرية الصحافة، من الأعضاء القريبة لأهداف التحالف والبعيدة عنه؟؛ هل هناك صحفيين محتجزين أو محكوم عليهم بأحكام سجن؟؛ ما هي المواد القانونية التي أعتمدت عليها المحكمة لحبس هؤلاء الصحفيين؟؛ من هم البرلمانين المساندون لحرية الصحافة؟؛ هل هناك تعديلات مقترحة من أي منظمة للمواد القانونية التي تستخدمها المحاكم لحبس الصحفيين؟؛ هل لدينا في التحالف أعضاء لهم خلفية قانونية؟؛ ما هي الخطوة الإستراتيجية التي يمكن يتخذها التحالف وتضمن له النجاح لا الصدام مع السلطة وفشل التحالف؟

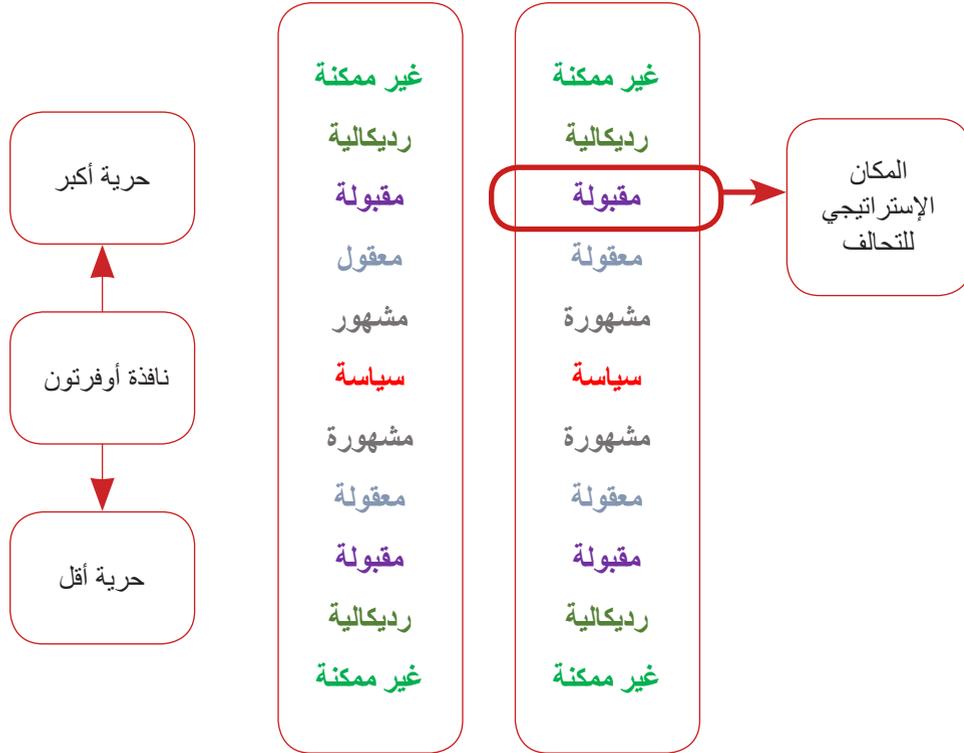
كل الأسئلة السابقة وغيرها مما يراه القارئون على التحالف يجب أن يتم الإجابة عليها بدقة حتى يمكن للتحالف أن يحدد الأهداف الممكنة والمنطقية التي تمكنه من تحقيق نجاح ولو بسيط يؤدي به في النهاية للوصول إلى الهدف الأكبر وهو حرية الصحافة.

١. الأهداف الصحيحة خطوة نحو قياس صحيح

تحقيق النجاحات في العمل العام والعمل الأهلي مسألة بطيئة تحتاج إلى سنوات وشهور في الدول الديمقراطية وتحتاج إلى حرص شديد في الدول الغير ديمقراطية لما قد يتعرض له القارئون لأخطار أو لإحباط أو لفشل التحالف ذاته. لكتابة الأهداف الصحيحة يجب أن يقوم القارئون على التحالف بخطوتين أولهما، تحديد المكان الإستراتيجي للتحالف وثانيتهما، تحديد الهدف بناء على المكان الإستراتيجي:

• المكان الاستراتيجي للتحالف

السيد جوزيف أوفرتون (مدير مركز ماكينك للسياسات العامة) خلق نموذج للمؤسسات الفكرية والعاملين في العمل العام بما فيها التحالفات. يساعد الشكل أدناه التحالفات لمعرفة مكانها الإستراتيجي الذي يمكنها في النهاية من تحقيق السياسات الممكنة لا المأمولة. وقد ذكر السيد أوفرتون أن كل منظمة لديها ثلاث خطوات بحد أقصى يمكن للمنظمة أن تتحرك فيهم. وفيما يلي مثال لتطبيق نافذة أوفرتون.



كما هو واضح من المثال أعلاه، تأتي السياسة التي ترغب المنظمة في تحقيقها في المنتصف، والوضع المجتمعي والسياسي يكون إما حرية أقل أو أكثر. وعلى القائمين على المنظمة تحديد مكان المنظمة بناء على قرائتهم للواقع القانوني والسياسي والمجتمعي بالإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه. تحديد المكان الإستراتيجي للتحالف أول الخطوات التي تمكننا من كتابة أهداف ممكنة التحقق وكذا التقييم الجيد للتحالف.

• كتابة الهدف السليم

للقائمين على التحالف أن يتبعوا النقاط التالية وقت كتابة الأهداف:

١. الأهداف تصف حالة ستحقق بعد الإنتهاء من الأنشطة.
٢. الأهداف مستقاة من الخطوات الإستراتيجية للمنظمة.
٣. الأهداف يجب أن تتضمن موعداً لإتمامها بالإضافة إلى تحديد كمي لما يجب القيام به.
٤. الأهداف التي لا يمكن قياسها لا يمكن قبولها.
٥. الأهداف يجب أن تكون منطقية ويمكن أن تتحقق.

وضع أهداف محددة -قابلة للقياس-قابلة للتحقق-واقعية-محددة في الوقت (SMART)

مثال للهدف الصحيح وغير الصحيح

هناك خمسة أسئلة يجب أن يجب عليهم الهدف الصحيح وهم: من، كيف، ماذا، أين، لماذا؟

مثال لهدف صحيح

الحملة العامة للإصلاح (من) ستشكل ١٠ أعضاء من الإعلاميين لها في ٥ محافظات من الدولة (كيف) لتقديم ونشر الإصلاحات المطروحة من الحملة (ماذا) قبل نهاية هذا العام (متى) وذلك لتكوين قاعدة للحملة ضمن الإعلاميين المتفقيين مع أفكار ومبادئ الحملة (لماذا).

مثال لهدف غير صحيح

الحملة العامة للإصلاح، ستلتي مع إعلاميين من ٥ محافظات لمناقشة الإصلاحات المطروحة من الحملة، لإطلاعهم على محتويات وتوصيات الحملة.

ب. ما هي أدوات تقييم التحالفات وكيف نستخدمها

هناك أدوات مختلفة لقياس مدى نجاح التحالف. تتنوع هذه الأدوات بتنوع ما نرغب في قياسه. في هذا الجزء من الدليل قمنا بتقسيم الموضوعات التي يمكننا قياسها داخل التحالفات، سنطرح كلاً منها على حدة بالإضافة إلى النماذج التي يمكن أن تستخدم في التقييم وكيفية استخدامها في النقاط التالية:

١. تقييم المخرجات

المخرجات هي كل الأمور الملموسة أو المحسوسة وهي من أبسط الأمور التي يمكن قياسها. على سبيل المثال، إن كان أحد الأهداف تنفيذ حملة توقيعات لمساندة قطاع معين تدافع عنه الحملة أو قانون محدد ترغب الحملة في تغييره، المخرجات في حملة التوقيعات هذه ستكون عدد توقيعات المواطنين وعدد توقيعات الشخصيات العامة، أو الممثلين أو البرلمانيين. التقييم هنا يكون هل تحقق الرقم المكتوب في الهدف أم لا.

٢. تقييم النتائج

النتائج هي التأثير المرجو تحقيقه لتحقيق الهدف. قياس التأثير أو النتائج هي أصعب خطوة يمكنها أن تواجه التحالفات. تأتي صعوبة قياس التأثير كونه أمر غير ملموس ودخلي لدى الأفراد لا يمكننا أن نتحسسه. على سبيل المثال، إن أصدر التحالف دراسة معينة أو

معلومات بالأرقام عن موضوع يهم التحالف، نسبة رؤية أو تحميل الدراسة من على موقع التحالف تعد من المخرجات الملموسة التي يمكن قياسها. لكن يبقى سؤال النتيجة والأثر بعد تحميل أو رؤية الدراسة، هل أثرت الدراسة فيمن قرؤوها؟ هل أقتنعوا بها؟ هل يمكنهم القيام بأي خطوة لمساندة توصيات التحالف؟، لهذا تعد النتائج من أصعب الخطوات التي يمكننا قياسها، لكنها ليست مستحيلة.

لقياس النتائج يمكننا استخدام عدد من الأليات وهي: (١) حجم التفاعل مع محتوى رسالة التحالف (على سبيل المثال، إن كان التحالف ينفذ حملة على وسائل التواصل الاجتماعي، التعقيبات والأسئلة على الحملة يمكنها أن تحدد لنا أن تأثير أو نتائج رسائل التحالف): (٢) حجم الظهور الإعلامي؛ (٣) ذكر توصيات التحالف داخل البرلمان؛ (٤) أخذ أو الإشارة لجزء من توصيات التحالف من قبل الحكومة؛ (٥) الإشارة لدراسات أو أعمال التحالف في مقالات رأي مهمة داخل البلاد.

ج. مشاركة أطراف التحالف في التقييم^{١٦}

التقييم الداخلي للتحالف من قبل أعضاء التحالف يجب أن يكون من أولويات المجلس التنفيذي أو أعضاء التحالف. في عملية التقييم الداخلي يتم إستطلاع رأي أعضاء التحالف في كفاءة النظام الداخلي للتحالف وفاعليته. في هذه العملية يتم قياس عدد من الأمور أهمها ما يلي: (١) ما هي الخبرة التي حصل عليها أعضاء التحالف^{١٧}؛ (٢) تقييم أعضاء التحالف لسهولة الاتصال داخل التحالف وسلاسته؛ (٣) تقييم مدى معرفة أعضاء التحالف بإستراتيجيات التحالف وحملاته وخططه العامة؛ (٤) تقييم الأعضاء للمتحدث الرسمي للتحالف؛ (٥) هل يشعر أعضاء التحالف بأنهم مسمعون داخل التحالف أم مهمشون لصالح جماعات داخل التحالف؛ (٦) هل يشعر أعضاء التحالف أن هناك مجموعة معينة تسيطر على التحالف؛ (٧) هل قيادة التحالف والمجلس التنفيذي كفى بما يكفي؛ (٨) ما الذي يحتاج لتطوير داخل المجلس التنفيذي للتحالف.

١٦ دليل - ماذا نعرف عن بناء التحالفات؟ - صفحة ٣١

١٧ نفس المصدر السابق

الخاتمة

في النهاية تواجه منظمات العمل الأهلي في العالم العربي العديد من التحديات الجديدة بعد سنوات الثورات العربي. تتنوع التحديات ما بين تحديات أمنية ومالية ومجتمعية بالإضافة إلى المساحة التي تآكلت للعمل الأهلي بفعل الإضطرابات العنيفة التي تشهدها المنطقة. لا مفر للمنظمات الموجودة في المنطقة من العمل سويًا لمواجهة هذه التحديات ولضمان إستمرار المنظمات ودورها في طرح الإصلاحات الواجبة لدولنا. الخطوة الأولى والمهمة التي تحتاج لها المنظمات أن تختار وتحدد بعناية الهدف الممكن تحقيقه، الهدف الذي يضمن الحفاظ على أعضاء التحالف وعدم تعرضهم لأي أخطار، والذي يضمن أن يكون التحالف فعال ويحقق نجاحات.

الدليل الذي بين أيديكم تم تصميمه بما يوائم المنطقة العربية، الأمثلة والأسئلة والأدوات الموجودة به تم إختيارها بعناية لتقدم حلول ممكنه التطبيق في عالمنا العربي. تبقى علينا التركيز وقت التطبيق والتعلم من التجارب الدولية، المحلية والإقليمية.

