

I F I T

INSTITUTE FOR INTEGRATED TRANSITIONS

الجامعة الأمريكية بالقاهرة



مركز جون جرهارت  
للعطاء الاجتماعي  
والمشاركة المدنية

# دعم الدول في فترات التحول إطار إرشادي لمشاركة المؤسسات

## جدول المحتويات

مقدمة: إطار إرشادي لتقديم المنح في فترات التحول	
القسم الأول: تحديات عملية التحول المعاصرة والفرص السانحة لها	
خلفية	
التحديات المشتركة	
الجوانب الإيجابية لهذا الوضع	
التطورات الناشئة	
القسم الثاني: أدوار قطاع المؤسسات ومواطن القوة فيه	
أهمية تقديم المنح	
أساليب عمل المؤسسات	
العمل خارج الحدود	
وضع استراتيجي مميز	
النطاق والتركيز على المجال المناسب	
تحديات الممارسة	
القسم الثالث: الدخول في المخاطرة المدروسة والمحسوبة	
معنى الدخول في المخاطرة المدروسة والمحسوبة	
خطوات تنفيذ عملية المخاطرة المدروسة والمحسوبة	
الخطوة الأولى: ما هي طبيعة عملية التغيير التي تجري حالياً في الدولة التي تمر بمرحلة التحول؟	
نظرة فاحصة	
طرق البحث عن المعلومات	
الأسئلة الأساسية	
الخطوة الثانية: إلى أي مدى تكون مهمة مؤسستنا وأسلوب عملها متوافقاً مع السياق الجديد؟	
أسئلة تتعلق بمدى توافق المؤسسة مع مرحلة التحول	
الاستعداد للعمل	
الخطوة الثالثة: ما هي الاعتبارات الخاصة بالبرامج التي تنشأ عندما تتداخل أولويات مؤسستنا مع أولويات السياق الجديد؟	
من الذي سنقوم بتمويله وما الذي سنموله؟	
إلى متى سنبقى؟	
كيف سنقيس الأثر؟	
الخاتمة: مازال النقاش مستمراً	
ملحق (١) عشر نصائح للعمل بها من قبل المؤسسات في فترات التحول	
ملحق (٢) شكر وتقدير	

# مقدمة

## إطار إرشادي لتقديم المنح في فترات التحول

عندما تقترب الحروب من نهايتها، أو عندما يسقط نظام استبدادي، ينظر العالم باهتمام لهذه الأحداث، فهذه لحظات "يُصنع فيها التاريخ"، فبعد سنوات من الصراع الطويل أو الحكم القمعي الذي استمر طويلاً، يمكن أن يظهر أفق جديد لم يكن متوقعاً تتم فيه عملية عميقة الجذور لإعادة صياغة عقد اجتماعي جديد. وعلى الرغم من أن التجارب الحالية التي شهدتها بعض الدول من الصومال إلى العراق وإلى أفغانستان تجعل هناك أسباباً تحتم توخي الحذر بشأن المسار الذي يمكن أن تأخذه عملية التحول، إلا أن ما تحقق في كثير من الحالات يشير إلى أن هذه اللحظات التاريخية هي قبل كل شيء دعوة للعمل. وهذا التقرير يطرح إطاراً تم تصميمه خصيصاً للمؤسسات الخاصة لتتأهب للعمل استناداً - بطريقة مباشرة - على تجارب وأفكار القطاع نفسه. ويُسلّم هذا الإطار بحقيقة مؤكدة ترى أن الاعتبارات الاستراتيجية التي يواجهها مقدم المنح في ظل السياقات العادية تختلف اختلافاً جذرياً عنها في السياقات التي يواجهها في ظل الصراع المستمر، أو الحكم الديكتاتوري، أو في ظل الديمقراطيات الناضجة والمستقرة.

هناك إطاران محتملان يمكن أن تسير في نطاقهما المجتمعات التي تخرج من أوضاع الصراع المسلح أو الحكم القمعي؛ فمن ناحية يمكن أن يؤدي التغيير الجذري في السياق الخارجي إلى قيام المؤسسة في المقابل بتبني نهج الدخول في المخاطرة، أو نهج "اغتنم الفرصة" وبشجعها هذا على التحرك بسرعة وفي التو واللحظة مستندة إلى افتراضات خاطئة عن النتائج النهائية التي يرغب فيها المواطنون في الدولة التي تمر بمرحلة التحول. وعلى الطرف النقيض يمكن أن تتبنى المؤسسة إطار "الاستمرار في النشاط المعتاد حتى النهاية"، حيث قد تفضل المؤسسة التي تمارس نشاطها بالفعل في الدولة أن تحتفظ بنفس الشركاء ونفس الأنشطة على أساس أن معرفة الأطراف الفاعلة القديمة أفضل من الجديدة، كما أن المؤسسة التي لا تمارس نشاطها داخل الدولة قد تستمر في ممارسة نشاطها المعتاد حتى النهاية، ولكنها تبقى بعيداً لعدم استعدادها للعمل في بيئة سياسية غير مألوفة وتشهد تحولات سريعة.

يُعد الإطار الأفضل هو الإطار الذي لا يتبع هذين النهجين المتطرفين، ولكنه يطرح مساراً وسطاً ومنطقياً في ضوء وجود فرصة فريدة للتأثير خلقتها مرحلة التحول، وتكون مسؤولة عنها في سياق الكثير من الأمور المجهولة بشأن مصير هذه المرحلة. هذا الإطار، الذي نقدمه هنا، هو إطار يتضمن الدخول في المخاطرة المدروسة والمحسوبة، ويجمع بين عنصرين أساسيين: (١) تفهم الطرف المانح بأن ارتفاع درجة المخاطرة هو نتيجة طبيعية لوجود فرصة للتأثير، (٢) الالتزام ببذل جهد كبير للتعرف بدقة على الأمور التي تتعلق بالدولة المعنية.

إن من الأفضل بالنسبة لممارس أنشطة العطاء الاجتماعي الملتمزم، أو للأطراف المانحة المؤسسية أن يأخذوا بمنطق المخاطرة المدروسة والمحسوبة، ولا يقتصر هذا على المؤسسات الخاصة، وإن كان ذلك أكثر ملاءمة لها: فأولاً، تتمتع المؤسسات الخاصة بقدر كبير من الاستقلال والمرونة في التصرف في أموالها بالمقارنة بالحكومات وغيرها من الأجهزة العامة التي تخضع للمساءلة، وبالتالي يكون لديها قدرة أعظم على الدخول في المخاطرة، وثانياً، تستطيع هذه المؤسسات أن تغتنم الفرص بدرجة أسرع من الجهات المانحة الكبيرة الثنائية ومتعددة الأطراف التي تعمل في ظل هياكل تنظيمية بالغة التفصيل والتعقيد، وثالثاً، نتيجة لصغر حجم الموارد المالية لدى هذه المؤسسات يكون لديها حافزاً ذاتياً يجعلها تحدد أولويات التمويل بصورة مبتكرة وسريعة الأثر، وفي ظل مراحل التحول التي تتزاحم فيها هذه المؤسسات مع أطراف فاعلة أخرى يكون لديها أسباب قوية تجعلها تعمل على زيادة مزاياها النسبية.

يشمل هذا الدليل ثلاثة أقسام رئيسية: **القسم الأول** ويشمل عرضاً عاماً وإطاراً مفاهيمياً لفهم عمليات التحول الوطنية المعاصرة التي تواجه ليس فقط تحديات مألوفة، ولكن أيضاً تعقيدات عالمية جديدة. ويشير مصطلح "التحول" هنا إلى الانفتاح السياسي الذي أفرزته النهاية الرسمية للنظام الاستبدادي، أو الصراع المسلح، والذي في ظله أصبح هناك احتمالات جديدة لحدوث تحولات سياسية، واقتصادية، واجتماعية/ثقافية. وفي هذا القسم سيتم التركيز بصفة خاصة على الفترة الأولى من مرحلة التحول هذه حيث تتسارع الأحداث بدرجة كبيرة، وتصبح المسارات المتعددة متاحة لتحقيق تقدم جذري وهام في المشاركة السياسية، والإصلاح الاقتصادي، وسيادة القانون، والأمن الإنساني.

ويبحث **القسم الثاني** في المزايا النسبية للمؤسسات الخاصة، والمعوقات التي تواجهها في علاقتها بقطاع المعونات الكبير الذي يعمل في ظل السياقات التي تشهد عمليات تحول، وسوف يُوجه اهتماماً خاصاً بالدروس المستفادة من

المؤسسات الخاصة التي شاركت لسنوات كثيرة في تقديم المنح عبر الحدود. وحيث إن العطاء الاجتماعي المحلي يلعب أيضاً دوراً هاماً خلال مراحل التحول، كما يساعد على استدامة الدعم على المدى الطويل، فإنه يتم بحث كيفية قيام المؤسسات الدولية والمحلية بالعمل معاً بفاعلية في ظل البيئات التي تشهد تحولاً.

ويعرض **القسم الثالث** نهج الدخول في المخاطرة المدروسة والمحسوبة كإطار منطقي وعملي لمساعدة المؤسسات على تحقيق نتائج إيجابية تفوق المتوقع من خلال البرامج التي تضعها أثناء مراحل تحول معينة. واستناداً إلى حصيلة المعارف التي تراكمت لدى القطاع عبر عقود من التجارب العالمية في ظل البيئات التي تمر بمرحلة تحول، وبالإضافة إلى الجوانب المختلفة للتجارب الواسعة لجهود تقديم المنح، فإن هذا يعطي إرشادات عملية وفعالة عن الأمور والاعتبارات الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تنفيذ مبدأ الدخول في المخاطرة المدروسة والمحسوبة.

تجدر الإشارة إلى أن الأثر الكلي لجهود قطاع المؤسسات في مساعدة المجتمعات التي تمر بمرحلة تحول لم يُوثق جيداً، هذا على الرغم من أنه -حسب ما يذكر- يُبين الدور الهام للغاية والفريد الذي يمكن -بل ويجب- أن تلعبه المؤسسات. ويستهدف هذا الدليل مساعدة هذه المؤسسات على القيام بهذا الدور بحيث تحقق أعلى درجة من التماسك والتأثير في وقت يتعين فيه أن يفكر القطاع بشكل استراتيجي. ويُبين هذا الدليل الطريقة التي يمكن بها للمؤسسات أن تحقق أثراً يفوق ما هو متوقع من استثماراتها عندما تنتهي الحروب، أو تسقط النظم الديكتاتورية- وغالباً ما يحدث هذا فجأة- وتصبح احتمالات تحقيق مستقبل لامع حقيقة واقعة.

## القسم الأول: تحديات عملية التحول المعاصرة والفرص السانحة لها

ما يجري حالياً هو نوع من الأحداث المتأخرة "للموجة الثالثة" للتحول الديمقراطي التي شهدتها العالم قبل الحرب الباردة وفي نهايتها - وهي موجة بدأت في جنوبي أوروبا، ثم انتقلت إلى أمريكا اللاتينية، ثم إلى أوروبا الشرقية ثم إلى بعض الدول الآسيوية والأفريقية، ولكنها تخطت العالم العربي، إلى حد كبير، ونحن كعرب ندخل الآن في مرحلة تحول عربي - تأخرت لمدة عشرين عامًا - لم ندخلها مع الآخرين، أو مع نفس الحركة - مقابلة من خبير متخصص في مراحل التحول.

### خلفية

خلال الفترة ما بين عامي ١٩٧٤ و ١٩٩٠ دخلت أكثر من ٣٠ دولة في أوروبا وأمريكا الجنوبية في مراحل تحول سياسي بعد أن تخلصت من الحكم الاستبدادي، فيما يصفه المفكر السياسي Samuel Huntington بالموجة الثالثة للتحول الديمقراطي. وفي التسعينات ظهرت عمليات تحول أخرى عقب التخلص من الحكم الديكتاتوري في عدد من الدول مثل: هايتي، وغانا، وتايلاند، وإلى جانب ذلك أصبحت التحولات السياسية مجالاً للدراسة في حد ذاتها، حيث حاول المفكرون تحديد المسارات الأساسية التي تدعم التحول الديمقراطي بعد تغير النظام السياسي.

خلال نفس العقود اندلعت الحروب الأهلية في أجزاء من العالم. وقد اندلع بعضها - بل وتفاقت - في بعض المناطق، ومنها أمريكا الوسطى والجنوب الأفريقي خلال الحرب الباردة - وبسببها في غالب الأحوال - كما اتسع نطاق حروب أخرى في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، مثل تلك التي اندلعت في الاتحاد اليوغسلافي سابقاً، وفي غرب أفريقيا، وفي أفريقيا الوسطى حيث تداخلت في الغالب الديكتاتوريات مع الحروب الأهلية، وفي كثير من الحالات أمكن إنهاء الصراع رسمياً من خلال التفاوض، وعقد اتفاقيات السلام. وفي نفس الوقت أطلق الخبراء مصطلحات مثل "التحول عقب انتهاء الصراع"، و"صنع السلام"، و"بناء السلام"، حيث بذل المجتمع الدولي جهوداً تقوم على أسس منهجية لمنع سفك الدماء في المستقبل.

ومع هذا، ومع مطلع سنوات الألفية الثالثة، أثرت شكوك قوية حول فكرة المسارات الانتقالية، سواء عقب انتهاء نظم الحكم الديكتاتورية، أو عقب انتهاء الصراع، حيث تكرر فشل أو توقف دعم الديمقراطية وإقرار السلام، خاصة في دول أفريقيا وراة الصحراء. وفي عام ٢٠٠١ انتقد Tom Carothers، خبير الديمقراطية، نموذج التحول الذي كان سائداً عندئذ، والذي كان يستند على مجموعة من الافتراضات المغلوطة (مثل القول بأن الدول التي تخلصت من الحكم الديكتاتوري تتحول بالضرورة نحو الديمقراطية، وأن الانتخابات تقود حتماً إلى تعميق الديمقراطية، وأن الأوضاع الهيكلية الأساسية في الدول التي تمر بمرحلة التحول هي عوامل ضئيلة الأهمية بالقياس إلى الإرادة السياسية). وظهرت في الحال مصطلحات جديدة مثل "الدول الفاشلة"، و"الدول الهشة" وهو ما يعكس إدراكاً متزايداً بصعوبة الأرضية التي تنشأ عليها الكثير من التحولات، وكذلك صعوبة الوفاء بالوعود التي تتركها وراءها.

وبالطبع لم تكن حصيلة السنوات الأربعين الماضية كلها سلبية. فهناك حالات عديدة هامة عقب انتهاء الحكم الاستبدادي (في إسبانيا، تشيلي، غانا، جنوب أفريقيا، إندونيسيا، دول البلطيق، بولندا)، أو عقب انتهاء الصراع (في موزمبيق، كرواتيا، أيرلندا الشمالية، ليبيريا) انحسرت فيها احتمالات العودة للطغيان أو الحرب. وعلى المستوى العالمي، لم يعد هناك عداً قليلاً من نظم الحكم الديكتاتوري أو حالات الحروب الأهلية، وهذه علامة على التقدم نحو إرساء الديمقراطية، وفي الجهود العالمية لإقرار السلام.

ومع هذا، فإن التحولات التي تجري في المنطقة العربية بشكل مضطرب تذكرنا بثلاثة أشياء على الأقل:

- مازال مصطلح ومفهوم التحول - الذي تستمر المجتمعات في تطبيقه على نفسها - سارياً حتى وهي تتأرجح بين الدخول في أزمت أو الخروج منها.
- إن جميع أطراف مرحلة التحول تتصارع فيما بينها بقوة بعد انتهاء الحرب أو الحكم الاستبدادي.
- هناك مجموعة من المشاكل المشتركة التي تواجهها المجتمعات في السنوات الأولى من مرحلة التحول بعد انتهاء الصراع والحكم الاستبدادي.

## التحديات المشتركة

إن التحديات المعتادة التي تواجهها السياقات التي تمر بمراحل التحول – والتي يرد وصفها أدناه- تظهر بعدة طرق مختلفة للغاية بين المجتمعات، ولكن هذه الاختلافات يمكن أن تبدو في درجة هذه التحديات وليس في طبيعتها.

الغايات المتعارضة: تتطلب مراحل التحول قدرة عالية على الموازنة بين إدارة الأزمات قصيرة الأجل، والتخطيط طويل الأجل. فهذه المراحل بطبيعتها ليست لحظات ساكنة يستطيع خلالها القادة إجراء التخطيط والعمل في هدوء نسبي. ولكن لأن الحكومات الانتقالية سوف تتوقع من مواطنيها تأجيل الحاجات العاجلة في الوقت الذي تمتد فيه عملية التحول تدريجياً، فإن وضع رؤية طويلة الأجل- الهدف النهائي- يُعد أمراً بالغ الأهمية. ومع هذا قد تجد الجماعات التي تنتمي إلى أيديولوجيات أو هويات مختلفة أنه من الصعب الوصول إلى رؤية قومية مشتركة.

قوة الماضي: إن الإطاحة رسمياً بنظام ما يمكن أن تفتح الباب أمام تحولات جديدة محتملة، ولكن يمكنها أيضاً أن تعيد إحياء الاتجاهات والأفكار القديمة وتجدد الصراعات. وقد تظهر كذلك جذور المشاكل التي واجهتها الدولة في الماضي بطرق جديدة وخطيرة، بما فيها الانقسامات الطائفية في الساحة الانتخابية، أو المحاكمات الصورية التي قد تأتي بأثر عكسي. إن الحنين إلى الماضي برومانسيته-عندما كان هناك نظام أكثر، أو دخل أكثر للأسر- قد ينمو ويحفز على ظهور قادة شعبيين أو سلطويين يعملون على تسييس الهويات القومية الفرعية.

ضعف المهارات القيادية والعناصر الفاسدة: غالباً ما تفقر طبقة السياسيين الجدد إلى المهارات الأساسية التي يتطلبها الحكم الحديث واللازمة لتوجيه عملية التحول –حتى لو توفرت فيهم النية الحسنة. فقد يكون قائد الدولة معلماً سابقاً كان يعيش في الخارج خلال العشرين عاماً الماضية، وقد يكون وزير المالية خريجاً حديثاً في كلية الحقوق. مثل هذه الظروف تعتبر فرصة سانحة لكي تستغلها عناصر فاسدة محتملة –سواء كانوا من العاملين بالخدمات الأمنية، أو كانوا من الحرس القديم الساخط، أو من الأطراف الفاعلة الإقليمية. وتزداد هذه المخاطر تعقيداً في حالة وجود برلمانات ضعيفة تعمل فيها أحزاب سياسية غير ناضجة، وليس لديها خبرات سابقة أو مهارات أساسية لبناء التحالفات.

عندما يتعلق الأمر بالعالم العربي هناك بالتأكيد معوقات حضارية. أحدها هي حقيقة حدوث الثورة بينما يعود المسلمون لفهم دينهم- ما هو الإسلام الصحيح وما هي وجهته القادمة- ويحدث هذا كله على التوازي مع العملية السياسية الجديدة. الأمر الآخر المتعلق بالمنطقة هو أن الجيش ورؤوس الأموال الضخمة يلعبان دوراً مهماً في هذا الجزء من العالم. أيضاً هناك فجوة بين الفئات: واحدة شديدة الفقر والأخرى شديدة الغنى: هذا يعطى المال دوراً سياسياً كبيراً-وهذه أموال ميسرة من البترول والمواد إلى آخره. يعتبر الخلط ما بين الدين ورأس المال غير موجود في أي مكان آخر في العالم.

الخلل الوظيفي بالمؤسسات العامة: كثيراً ما تكشف فترات التحول أن المؤسسات الرئيسية في الدولة إما إنها غائبة أو فاسدة تماماً. فأجهزة الخدمة المدنية – التي غالباً ما تكون متضخمة، وتنقصها المهارات المهنية- قد تتمسك بالسلطة لإضعاف الأطراف الفاعلة

الجديدة في الدولة إذا لم تبق على مصالحتها، وفي العادة يفقد نظام العدالة ثقة الجمهور، فقد تستمر قوات الشرطة وقوات الأمن الأخرى تحت الإدارة الفعلية للقوات المسلحة أو بعض العناصر السياسية الطامعة. وفي حالة غياب المؤسسات الفاعلة يمكن أن تنمو شبكات الجرائم المنظمة الخطيرة، أو الجرائم الصغيرة، أو أشكال أخرى غير متوقعة من الإرهاب أو العنف السياسي.

ضعف القطاعات غير الحكومية: غالباً ما تلعب منظمات المجتمع المدني المحلي دوراً هاماً في الإطاحة بالحاكم الديكتاتور أو في إقرار السلام، ولكن الفترة الانتقالية التي تعقب ذلك قد تُظهر أن القدرة على صياغة أجندة اجتماعية أو سياسية جديدة تُعتبر غير ثابتة. وبالمثل قد يتضح أن قدرة وسائل الإعلام على التطور بحيث تصبح سلطة رابعة مستقلة وفعالة تُعتبر أيضاً محدودة. وبالنسبة للقطاع الخاص فإنه يميل إلى الاعتماد بقوة على الصداقات الحميمة التي كانت تحظى من قبل بامتيازات والتي عادة ما تنقصها القدرة على القيام بأنشطة مربحة في ظل اقتصاد عالمي مفتوح، وقد تقوم أنشطة الأعمال الأخرى بمغادرة البلاد وتأخذ معها الخبرات والأموال في وقت يتسع فيه العجز في الموازنة العامة، وتضطر الحكومات إلى تقليص الإنفاق العام.

التدفق الكاسح للهيئات المانحة الدولية: منذ نهاية الحرب الباردة أصبحت الجهات المانحة للمساعدات المالية والفنية الدولية- وكالات المعونة، والمنظمات متعددة الأطراف، والمنظمات الدولية غير الحكومية- طرفاً فاعلاً هاماً في كل محاولات التحول تقريباً. وتأتي هذه الجهات معاً، وتقدم خبرات ودعماً كبيراً، ولكن التنسيق بينها محدود، ولا توجد لحد كبير معايير متفق عليها فيما بينها. هذا النشاط المكثف غالباً ما يفوق الطاقة الاستيعابية المحلية، ويصل لذروته مبكراً، ولكنه يترك البلاد عندما تظهر في الأفق أزمات جديدة، أو فرص أكثر جاذبية في مكان آخر، ويزداد الاضطراب

والإحباط لدى اللاعبين المحليين، وفي بعض الحالات يثير هذا رد فعل مضاد يبدو في فرض المزيد من القيود على من استمر في البقاء في الدولة من هذه الجهات.

## الجوانب الإيجابية لهذا الوضع

يجب على الأطراف الفاعلة خلال مراحل التحول أن تتوقع وجود هذه التحديات، وأن تعمل جاهدة على التعامل معها حيث لا يمكن تجاهل أي منها. وفي نفس الوقت سيكون من غير المنطقي السماح لهذه التحديات بأن تصرف اهتمام هذه الأطراف الفاعلة عما هو هام وأساسي الذي يتعين القيام به في توقيت محدد حتى تحت الدولة جذور الأسباب الأساسية التي أفضت في الماضي إلى الخلل والفضي، وأن ترسم طريقًا جديدًا وأفضل للمستقبل.

يجب النظر إلى فترات التحول باعتبارها دعوة للعمل. فهي منعطفات هامة في التاريخ يستطيع المجتمع عندها أن يقفز للأمام، ويعيد صياغة ذاته من أجل تحقيق الأفضل بدلاً من أن يتحرك بخطى بطيئة. وعلى حد قول Rachel Kleinfeld بينما يتحرك الزمن بنفس معدل السنين ثانية في كل دقيقة، فإنه في السياسة والمجتمع هناك وقفات ونافذة للفرص، تجعل السنين ثانية تساوي أكثر من نفس معدل الوقت في الشهور القادمة". وهذا هو جوهر لحظة التحول؛ فهي لحظة تختلف هيكلًا وسياسيًا عن الفترات التي تتسم إما بالركود (كما في حالة الديكتاتوريات الراسخة التي يصعب تغييرها)، أو بالتدهور (كما في حالة تصاعد الصراع المسلح). وبينما تكون نقطة النهاية مثار جدل، نادرًا ما تكون نقطة البداية مثار شك.

تعتبر السنوات القليلة الأولى في مرحلة التحول هي الأكثر أهمية حيث تكون فرصة إجراء الإصلاح أوسع ما يمكن. وبينما تكون عملية تدعيم الديمقراطية، والتنمية، وسيادة القانون، والأمن عملية طويلة الأجل، فإن إجراء الإصلاح خلال السنوات الأولى يمكن أن يضع عملية التحول على المسار الصحيح. وعندما لا تتحقق الآمال العريضة التي تصبو إلى حدوث تغيير سريع فإن النشوة التي تقترن عادة بفترات التحول يمكن أن تخبو سريعًا، وتتحول إلى فتور ولامبالاة، ومع هذا يمكن أن تساعد الفوائد الملموسة التي تتحقق خلال الفترات المبكرة على خلق شعور مستمر بالأمل والتفاؤل. وفي أفضل الحالات يمكن أن تخلق الشهور والسنوات الأولى عقدًا اجتماعيًا أكثر قوة بين كل من الدولة والمواطنين، وبين الجماعات الرئيسية في المجتمع، وفوق كل هذا يمكن لفترات التحول أن تحقق نتائج إيجابية تفوق التوقعات.

## التطورات الناشئة

إن ما يشغل ذهني بشكل خاص بالنسبة لعملية التحول في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هو خطاب الاستقطاب المتطرف، وتلك السبيلة الصارخة بشأن الشرعية، والانقسام الحاد بين الأجيال بشأن ما يحمله المستقبل من أمل أو يأس. إن المعلومات تتدفق بصورة سريعة عن ذي قبل، والمعلومات المرئية يتم تبادلها بسهولة أكثر. إن الكثير من قصص التنمية الاقتصادية والسياسية العظيمة فقدت مصداقيتها، ولم تظهر قصص عظيمة جديدة بدلاً منها، وترك المجال لاقترابات جديدة - مقابلة مع مدير إحدى المؤسسات.

أضافت التغييرات التي طرأت على المشهد السياسي العالمي منذ نهاية الحرب الباردة مستويات جديدة من التحدي والفرص أمام نجاح عملية التحول، وكان أبرزها ثورة تكنولوجيا الاتصال. فقد تسارعت عمليات التحول نتيجة ما يسمى بالدورات الإخبارية على مدى ٢٤ ساعة، كما ساعد على تسارع عمليات التحول ما تتسم به وسائل التواصل الاجتماعي من قدرة على نشر الأخبار في التو واللحظة، هذا إلى جانب ما يطلق عليه التعهيد الاجتماعي الذي يتم الإعلان عنه على الهواء مباشرة. لقد أصبح احتمال صياغة الدساتير - على مدار شهور أو سنوات - من وراء الأبواب المغلقة أقل، كما أصبحت المحاكمات المثيرة للجدل تُذاع على الهواء مباشرة للجمهور. وقد اقترنت السرعة التي تنتشر بها المعلومات بتزايد المطالبة بتوسيع نطاق المشاركة. ومع هذا لم يعد الوقت الكافي متاحًا ولا توجد العزلة السياسية اللذان مكنا القادة من تكوين مجموعة من المهارات الجديدة، وبناء تحالفات ناجحة، وتحقيق التوافق حول النظام الجديد. كما أصبحت الخصوصية أيضًا تواجه تهديدات خطيرة لأن التكنولوجيات الجديدة يمكنها أن تصبح أداة للرقابة غير المشروعة أو لغيرها من الوسائل التي تسبب الإزعاج والاضطراب.

من سوء حظ عمليات التحول الحالية أنها تتم أثناء فترة التباطؤ الاقتصادي الشديد الذي يشهده العالم الغربي. وبالتالي تتلقى الدول العربية دعماً أقل كثيراً مما تلقتة جنوب أفريقيا، أو دول شرق أوروبا أثناء عملية التحول، على الرغم من أن الدول الغنية ذات النظم الملكية الموجودة في المنطقة- مثل قطر والسعودية - رغم الشفافية المحدودة - تقوم بسد جزء من الفجوة. ويعاني العالم الغربي أيضاً من أزمة شرعية متزايدة في الدول ذات الأغلبية المسلمة، ومن الشكوك القوية التي تديها الدول التي كانت مستعمرة من قبل بشأن محاولة بعض الدول الاستعمارية فرض الثقافة والقيم الحضارية الغربية mission civilizatrice عليها، وهذا بدوره عَقَد من إمكانية قبول أعراف دولية جديدة (مثل المسؤولية عن الحماية)، ومؤسسات جديدة (مثل المحكمة الجنائية الدولية) التي - مع زيادة التهديدات الناتجة عن تغير المناخ، وانتشار الأسلحة النووية، والإرهاب - تُشكّل جزءاً من البيئة العالمية المعاصرة للدول التي خرجت من الحرب أو التي تخلصت من الحكم القمعي.

أعتقد أن المرحلة الانتقالية الحالية تعتبر مميزة وعلى درجة عالية من الأهمية. وهذا هو الاستخدام الإبداعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة مركزه وفعاله. يمكننا أن نسترسل مع ما تعنيه أن تغرد ثورة "، ولكنني مؤمن بأن بعض أدوات وسائل شبكات التواصل الاجتماعية قد مكنت تنظيمًا قويا وأكثر سرعة. لقد كان ذلك واضحا في حركة السادس من أبريل في عام ٢٠٠٨. أن هذا العنصر الجديد ساعد على تسهيل سرعة الحشد الشعبي، وبالطبع أدركت الأنظمة هذا وحاولت السيطرة عليهم وقمعهم. إن لدى هذه الأنظمة ردودها الخاصة. هذا يعتبر عنصر جديد وتهديد لحرية التعبير. وعلى الصعيد الآخر، أعتقد أننا مازلنا في عصر من الفترات الانتقالية المماثلة - باحث أكاديمي في الفترات الانتقالية.

على الرغم مما تقدم، تعتبر الكثير من التحديات التي نشهدها دول مثل بورما، وتونس، وساحل العاج مألوفة بالنسبة للمتخصص في دراسة

موجات التحول الماضية، حيث يمكن ملاحظة الأنماط الشائعة، والنماذج السلوكية الخاصة والمتكررة، والتوترات السياسية في مختلف السياقات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية/الثقافية. وفي نفس الوقت، من الواضح أن عملية التحول تظل تُعرّف بحكم الواقع القومي وعلى المستوى القومي الفرعي بأنها شأن داخلي. وببساطة تنتج فترات التحول فرصة أفضل للنجاح عندما تعي التجارب، ويتم التعامل معها من خلال منظومة من الأعراف والنظم المحلية - وإن كانت هشة أو غير مكتملة - بدلاً من الأعراف وأفضل الممارسات التي يزعم أنها عالمية.

وجدير بالذكر أيضاً أن هناك اعترافاً متزايداً بأهمية إدراج الاحتواء وعدم الإقصاء السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي/الثقافي كأولوية بالغة الأهمية في أجندة عملية التحول، حيث إن هذا يمكن أن يحقق الاستقرار لهذه العملية ويوجهها. وعندما ينعدم هذا الاحتواء فإنه يخشى أن ينهار كل شيء، كما هو الحال في مصر، حيث أدت سياسة الإقصاء إلى تقويض الانفتاح السياسي الذي خلقته الثورة الشعبية واسعة النطاق. وكما سنرى، فإن وضع الاحتواء على بنود أجندة التحول قد ينتج للمؤسسات أحد أكثر السبل فاعلية لتحقيق نتائج إيجابية تفوق التوقعات يتعذر الحصول عليها في الحالات العادية.



لا يقتصر مفهوم النتائج التي تفوق التوقعات على البيئات التي تشهد عمليات تحول – فعلى سبيل المثال – قد يكون هذا مصطلحاً مناسباً عندما يمكن استخدامه لوصف استجابة عملية تقديم المنح الإنسانية للكوارث الطبيعية: ففي غياب هذه الاستجابة يمكن أن تتعرض ملايين الأرواح للخطر. ومع هذا، تكون فرصة تحقيق نتائج تفوق التوقعات في مرحلة التحول واضحة، حيث ترتبط بفرصة تحقيق الإصلاح السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي الذي يقود إلى التغيير، كما أنها تنشأ من التغيير الإيجابي في الأوضاع والظروف. فلندرس أوجه التشابه الآتية:

يُنظر إلى انتخاب إدارة جديدة في الولايات المتحدة- من جانب المؤيدين السياسيين للحزب الفائز ومن يدعمونه مالياً- كنافذة فرص، فعندما يصل من يؤيدوه للسلطة يتحول موقفهم من المعارضة أو الدفاع إلى تقديم مقترحات للتغيير والإصلاح.

يحدث نفس الشيء في حالة التحول بعد إسقاط الحكم الاستبدادي والخروج من الصراع المسلح، ولكن هذا التحول يحمل آمالاً أكبر، فبينما يكون التغيير في المثال السابق نتيجة دورة انتخابية ثابتة، فإنه في حالة التحول- بعد سقوط الحكم الديكتاتوري، أو انتهاء الحرب- يكون نطاق هذا التحول أكبر كثيراً، والفرصة المتاحة هنا لا تكون لمجرد إجراء الإصلاح في ظل نظام ثابت ومستقر، ولكن من أجل إصلاح النظام بالكامل، وكذلك إصلاح العقد الاجتماعي الموقّع مع المواطنين، وبين المواطنين وبعضهم البعض. وإذا كان من المنطقي عقب إجراء انتخابات هامة، وتغيّر الإدارة أن تقوم المؤسسات بإعادة توجيه بعض ما تقدمه من عطاء، فإنه من المحتمل أن تقوم بذلك بقدر مضاعف في خلال فترة التحول بعد الخروج من الصراع المسلح وسقوط الحكم القمعي. على الرغم من ذلك -كما سنرى- فإنه نظراً لأن هناك على وجه التحديد أموراً قد تصادف نجاحاً، أو قد تتعرض للفشل في حالة التحول لذا تكون درجة الحيلة والحذر المطلوبين أعلى. ولما كان النظام كله يجري تغييره –وربما للأبد- فإن من يخسرون أكثر سيكونون أكثر رغبة في التدمير مما لو كانوا قد خسروا الانتخابات في ظل نظام يرتكز على قواعد مقبولة من الجميع، كما هو الحال في العراق – على سبيل المثال- حيث تصاعد العنف بصورة مأساوية نتيجة التحول عن سياسة حزب البعث بعد سقوط صدام حسين عام ٢٠٠٣.

## القسم الثاني: أدوار قطاع المؤسسات ومواطن القوة فيه

يشهد العطاء الاجتماعي الخاص- الذي يُعرّف بأنه تعبئة الأصول الخاصة من أجل الصالح العام – فترة من الانتعاش والتوسع في شتى أنحاء العالم. فعقب عدة عقود لم تتغير خلالها نماذج العطاء الذي تقدمه المؤسسات، شهدت الأعوام الخمسة عشر الماضية انتشاراً لأنماط جديدة ومتنوعة من العطاء. وظهرت مؤسسات الاستثمار الاجتماعي التي تبنت مبادئ أنشطة الأعمال والاستثمار، بينما قامت مؤسسات العطاء الاجتماعي الأهلية بالتوسع في نقل سلطة صنع القرار للمواطنين، كما سمح بعض أنواع الاستثمار الاجتماعي بإعادة تدوير رأس المال بدلاً من إنفاقه على المنح. بالإضافة إلى ذلك، فإنه نظراً لأن العطاء الاجتماعي أصبح أكثر انتشاراً على المستوى العالمي، تقوم المؤسسات الكبيرة مثل Global Green grants Fund and Mama Cash بجمع الأموال من آلاف الجهات المانحة لدعم قضايا مثل حماية البيئة، أو تمكين النساء، وفي نفس الوقت تقوم مؤسسة Kiva, Global Giving وغيرهما بمساعدة المانحين الأفراد على دعم قضايا معينة في مناطق أخرى بعيدة عن مجتمعاتهم من خلال القنوات التي تستخدم الإنترنت في طلب المنح وتوزيعها. وقد يقدم الإطار الأساسي الذي ورد بالتفصيل في هذا الدليل مقترحات مفيدة لأي من المانحين الأفراد الذين يهتمون بالإسهام في دعم عملية التحول.

يركز الدليل بصفة خاصة على المؤسسات الخاصة النشطة على المستوى العالمي، والتي تتمثل عملياتها في تقديم المنح للجماعات الأخرى أو الأفراد للتعامل مع القضايا الهيكلية، أو بناء مؤسسات أكثر قوة، أو لبلوغ أهداف اجتماعية وتنموية. وتأخذ المؤسسات التي تقدم المنح أشكالاً متنوعة، حيث يمكن أن تحصل على الأصول من أفراد، أو أسر، أو شركات أو من مجموعة من المانحين. كما يمكنها أن توجه دعمها لقطاعات الخدمات مثل الصحة، أو التعليم، أو لمساعدة الجماعات المستضعفة أو المحرومة مثل اللاجئين أو السجناء، أو لتعزيز "السلع الاجتماعية" مثل حقوق الإنسان، أو الثقافة، أو سيادة القانون. وبخلاف تقديم المنح، قد يأخذ الدعم الذي تقدمه هذه المؤسسات شكل نقل المعارف، أو بناء الشبكات، أو الدعوة لعقد اجتماعات. وتزايد باستمرار نماذج هذه المؤسسات وأنشطتها.

### أهمية تقديم المنح

إذا اختُرتِ الدول المناسبة فإنه يمكنك أن تحصل على أثر أكثر إيجاباً حتى بعشرة آلاف جنيه استرليني، ويمكنك أن تذهب إلى نفس المكان في أوقات مختلفة، وفي كل مرة تحصل على نتيجة مختلفة تماماً. ولكن ما يبعث على الحزن أن عدد مقدمي المنح الذين تبهرهم هذه اللحظات ليس كبيراً، هذه الأوقات في تاريخ الدولة ينطلق فيها كل شيء بسرعة، وتتاح فيها فرص لتقديم المنح لمساعدة المجتمع على استنشاق هواء نقي ومتجدد. إن العمل الذي ينطوي عليه تقديم المنح يبعث شعوراً حقيقياً بالسعادة – مقابلة مع رئيس إحدى المؤسسات.

اكتسب العطاء الاجتماعي الذي يُحفز المؤسسات على أن تأخذ المبادرة في تصميم حلول لمشكلة اجتماعية عسيرة شعبية كبيرة. كما أنه أثار آراء لا تساند النموذج التقليدي للعطاء الاجتماعي الذي تم تصميمه لتلبية الاحتياجات التي تتحدد خارج مجالس إدارات هذه المؤسسات. وإذا كان لكل من النموذجين وضعه في ساحة العطاء الاجتماعي، إلا أن هناك مبررات قوية تؤيد تقديم المنح لدعم التغيير الاجتماعي في فترات التحول مع تنامي الحاجة إلى كل من المعارف المحلية وبناء القدرات.

ويتضمن تقديم المنح توجيه الأموال إلى كيانات ليست مترابطة ببعضها، ويتم ذلك عادةً استجابةً لطلب مقدم، أو لبرنامج مقترح. ونظرياً، يثير هذا جدلاً عندما يقترح منلق المنح أفكاراً وأنشطة لتطوير وتحسين مهمته، وتستجيب المؤسسة تجاه ذلك بمنح التمويل حينما يتبين أن هناك توافقاً في مهمتها مع مهمة مقدم المنح. وهناك بعض الأفكار المبتكرة التي تظهر خارج المؤسسة حول كيفية قيامها بإتفاق أموالها، وما يجب أن تراعيه في ذلك خاصة في خلال الفترات التي تشهد تغييرات كبرى. وفي ظل الفترات الانتقالية- عندما يكون هناك تفاعلات وطنية كثيرة تدفع بأحداث لم تكن متوقعة لحد كبير- فإن رغبة مقدم المنح وقدرته على الاستجابة للاحتياجات المحلية تلقي ترحيباً خاصاً.

قد يأخذ تقديم المنح عدداً من الأشكال منها: تغطية المصروفات الأساسية للمنظمة، أو تقديم منح لمشروعات معينة (سواء منح نقدية أو عينية)، أو توفير سيولة نقدية إذا أتيحت لمنلق المنحة فرصة يتعين لاغتنامها الحصول على أموال إضافية من مصادر أخرى. ويتفاوت الإطار الزمني للمنح المقدمة ما بين تمويل قصير الأجل للبدء في كيانات جديدة لإثبات أن المنتج أو الخدمة المقترحة سوف تحقق أهداف النشاط ولتشجيع المانحين الآخرين للدخول في هذه الكيانات، إلى تقديم منح لتنفيذ مشروع متوسط الأجل، وإلى منح طويلة الأجل يتراوح الأفق الزمني لها ما بين خمس إلى عشر سنوات وتشتمل على مكون لتنمية القدرة المؤسسية الداخلية. وبالمثل، تتراوح أحجام المنح من منح صغيرة لتمويل دراسة

قصيرة أو مكافآت في شكل منح سفر، إلى استثمارات بمئات الآلاف من الدولارات، أو بملايين الدولارات في بعض الأحيان.

في كل شكل من هذه الأشكال تنطوي منح المؤسسات على إمكانية تحقيق النجاح في عملية التحول بصور عديدة. فكثير من المؤسسات تفخر بأنها كانت تساند إحدى الجماعات المعارضة التي أتت بعد ذلك بأول رئيس بعد الثورة، أو كانت وراء أحد مراكز الفكر الذي ولد أفكارًا شكلت سياسة مستقبلية لحقوق الإنسان، أو توسطت في تنظيم حوار لتسهيل الوصول إلى حل وسط بين الخصوم السياسيين. وبالرغم من أن الأنشطة الأخرى التي تقوم بها المؤسسات - مثل قيامها بإعداد البحوث، أو مناصرة وتأييد قضايا خارجية - يمكن أن يكون لها أهميتها أيضًا في تدعيم نتائج عمليات التحول، إلا أنها لا يمكن أن تحل محل نشاط تقديم المنح بماله من قيمة جوهرية.

## أساليب عمل المؤسسات

إذا كان هدف المانح الخيري هو المساهمة في المرحلة الانتقالية التي تمر بها مصر على سبيل المثال بجانب مساعدة في توجيه التغيير إلى اتجاه أكثر ديموقراطية بشكل قادر على الاستمرار يجب أن ينصب التركيز على بناء الكفاءات الفعالة. ولا بد أن تحتوي العملية على معرفة عملية بالجيل المراد التعامل معه بجانب استخدام الموارد المحلية ويكون كل ذلك في إطار من الاستراتيجي الاحترافية والفكرية والتفاهم بين الأطراف المحلية.

خلال العقود الماضية استخدمت المؤسسات الخاصة التي تعمل على المستوى العالمي أساليب متنوعة لتقديم خدماتها حتى يمكنها ممارسة أنشطة العطاء الاجتماعي خلال عملية التحول. وتختلف الأساليب التي تختارها باختلاف السياق الذي تعمل فيه، ويشمل هذا إساند نشاط تقديم المنح إلى جهة وسيطة، أو تعيين ممثل من المجتمع المحلي، أو إنشاء مكتب لها في البلد المعني. وقد تعمل المؤسسات أيضًا على إنشاء كيانات جديدة تمامًا لتقديم المنح، فمثلًا نموذج شبكة Open Society Foundations التي أنشأها جورج سوروس عام ١٩٧٩ للمساعدة في بناء مجتمعات نشطة ويسودها التسامح، وتكون الحكومات مسؤولة أمامها، وتسمح بمشاركة جميع الأطراف - يتضمن القيام بإنشاء مؤسسات وطنية تابعة لها في الدول التي تشهد مرحلة تحول. وفي بداية الأمر تعتمد على تكليف لاعبين بإدارة مجالس إدارتها والإشراف على العاملين بها. وتقوم هذه المؤسسات التابعة بتلقي التمويل والمساعدات الفنية العالمية. وقد نجحت مؤسسات دولية أخرى في تشجيع إنشاء مؤسسات أهلية محلية في الدول التي تمر بمرحلة التحول (في الدول الأفريقية جنوب الصحراء، ودول شرق ووسط أوروبا) حيث لم تكن هذه المؤسسات موجودة من قبل. وغالبًا ما تتلقى هذه المؤسسات الأهلية مساعدات من المنظمات الدولية التي تقدم الدعم، ولكنها توائم عملياتها وفقًا للظروف والأعراف المحلية.

هناك أيضًا بنية تحتية دولية - وهي إن كانت صغيرة إلا أنها أخذت في النمو - لمساندة جهود المؤسسات في تقديم المنح. ومن أمثلة ذلك مراكز بحوث العطاء الاجتماعي الجامعية (مثل تلك الموجودة في القاهرة، وبكين، وإندونيسيا) أو حضانات الاستثمار الاجتماعي، أو الشبكات التي تضم أعضاء ينتمون لأقاليم معينة، أو يركزون في بحوثهم على موضوعات معينة. وفي المعتاد لا تقدم هذه الجماعات منحًا، ولكنها يمكن أن تؤدي أدوارًا هامة في مرحلة التحول من خلال - مثلًا - إقامة مننديات محايدة تضم الجهات المانحة في الحالات التي تشهد استقطابًا سياسيًا، أو المساعدة في جمع المعلومات وبنها في الوقت المناسب أثناء عملية التحول أو بعدها. ويمكن لمؤسسات العطاء الاجتماعي أن تسهل من عملية التشبيك، وتقدم المشورة للمانحين الجدد، وتتيح التعلم للمؤسسات النظيرة، وتعزز التعاون بين المؤسسات في المجالات ذات الاهتمام المشترك. وهذه المؤسسات أصبحت - بشكل متزايد - مصدرًا للدعم الفني اللازم لمتابعة وتقييم محفظة المنح، وتقييم الأثر النهائي لبرامج المؤسسات على المجتمع.

## العمل خارج الحدود

يجب علينا إلغاء فكرة التمييز بين ما هو محلي وما هو دولي. إن مؤسسة تراست التي ننتمي إليها، ويقع مقرها في أفريقيا، وتعمل في ١٨ دولة، مازال ينظر إليها على أنها مؤسسة خيرية محلية في ظل إطار التفكير الحالي. يجب التوقف عن هذا التفكير، فما نحتاجه فعلاً هو شبكات مصالح بين المؤسسات المحلية والعالمية - تعقيب من إحدى الموائد المستديرة.

إن العلاقة بين المؤسسات "الأجنبية والمحلية" – التي تختلف من حيث حجم عملياتها، وتركيز هذه العمليات، وهيكلها – يجب دراستها بعناية في سياقات التحول. فأولاً يجب إثارة هذا السؤال: ما الذي يجعل المؤسسة تنتمي إلى إحدى هاتين المجموعتين؟ بصفة عامة، تعتبر المؤسسة محلية عندما يكون مصدر أصولها من داخل الدولة المعنية، وتجري إدارتها داخل هذه الدولة. وعلى سبيل المثال، قد تتواجد مؤسسة أوروبية في دولة أسيوية لمدة ٥٠ عامًا، وتكون لديها معارف وصلات محلية غير عادية، ولكنها لن تعتبر مؤسسة محلية إذا كان مصدر أصولها وإدارتها من الخارج .

أن إحدى أهم الأليات التي برزت خلال الفترات الانتقالية في منطقة أوروبا الشرقية تعرف باسم الملتقى الشرقي لصناع المنح. وكان هذا الملتقى يحتوي على شبكة من المانحين الذين كانوا يعملوا في وسط وشرق أوروبا وأستطاع هذا الملتقى أن يضم ما نحىين دوليين بجانب ما نحىين من القطاع الخاص. وكان يعتبر المكان الأفضل للمانحين الذين يركزوا جهودهم في منطقة معينه ليجدوا المساحة الحيادية لتبادلوا المعلومات ولإقامة حوار بناء بينهم. - مسؤول رابطة عضوية المنظمات.

قد يتم تسجيل المؤسسات المحلية كشركات، أو مؤسسات غير هادفة للربح، أو صناديق ائتمانية، أو قد تأخذ هذه المؤسسات أشكالاً فريدة من نوعها مثل الأوقاف الخيرية (الأوقاف الإسلامية) أو الصناديق الأهلية (كما في المناطق الريفية بأفريقيا). وكجزء من الاتجاه الحديث نحو الأخذ بأشكال العطاء الاجتماعي المختلفة، هناك بعض المؤسسات التي تكون هيكلها خليطاً من المؤسسات المحلية والدولية، ويوجد كل من البعدين المحلي والدولي في إدارتها ومصادر تمويلها. وقد تنامت هذه النماذج من خلال التجارب الواسعة التي مورست لتحديد المزيج الأمثل بين المساعدات التي يتم توجيهها من الخارج، وتنمية قدرة الجهة المانحة المحلية على المدى الطويل.

ويتحقق الشكل المثالي لهذه العلاقة عندما يكون لدى كل من الأطراف المانحة خارج الحدود والأطراف المانحة المحلية الكثير الذي يمكن أن تقدمه كل منهما للآخرى: الأولى عندما يكون لديها خبرة سابقة وهامة في عملية التحول، والآخرى عندما تبني قدرة الأطراف المانحة التي وفدت إلى الساحة حديثاً بحيث تختصر المدة التي تستغرقها في التعلم. وبذلك تدخل المؤسسات المحلية لحظة التحول ولديها معرفة أكثر عمقاً عن الدولة، وهو ما يكون له أهمية بالغة في صنع قرارات تتسم بالدقة فيما يتعلق بدعم عملية تقديم المنح في بيئة انتقالية متغيرة أو غير مألوفة. وكما سنرى فإنه نتيجة التواجد الدائم للمؤسسات المحلية، فإنه يمكن أن يكون لها دور في دعم البرامج الهامة عندما تغادر الأطراف المانحة الخارجية البلاد بعد عدة سنوات من بدء مرحلة التحول.

## وضع استراتيجي مميز

تتمتع المؤسسات الخاصة بميزة تتمثل في عدم كونها محل مساءلة من أحد إلا من نفسها. ونحن كجهة حكومية نحمل مسؤولية ضخمة تجاه دافع الضرائب، وعلينا أن نحسب بالتفصيل كل المبالغ التي ننقحها – مقابلة مع رئيس إحدى وكالات المعونة.

تتمتع المؤسسات، وكذلك الكثير من الصناديق العالمية التي تركز على موضوعات معنية بالاستقلال والمرونة أكثر من جهات أخرى مانحة مثل الوكالات الثنائية، والشركات الخاصة، والمنظمات متعددة الأطراف، ويحظى هذا بأهمية خاصة في مراحل التحول الوطنية.

وتتمتع المؤسسات الخاصة – التي يتوفر لديها منح بصفة مستمرة، ويكون لها مجلس إدارة مستقل- بالمرونة التي تُمكنها من التكيف مع الأوضاع في فترات التحول. وهناك أشكال أخرى من المؤسسات، التي على الرغم من أهميتها، غالباً ما تساندها جهات مانحة تشارك في صنع القرار، وبالتالي تكون أقل مرونة. وهذا هو الحال مع المؤسسات التي تتبع البنوك، أو الشركات، أو المؤسسات الحكومية، أو الأحزاب السياسية، رغم أن بعضها يعمل بنشاط ملحوظ. وقد تقع مؤسسات الاستثمار الاجتماعي – بين هذين الشكلين من المؤسسات. فهي تقوم بمهمة التعرف على رواد الأعمال المحليين وترتبط بينهم وبين المستثمرين ذوي الرغبة في المجازفة بأموالهم في ظل بيئة لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

أن فرصة حدوث التعاون وتكوين الائتلافات اعلى ما بين الجهات المانحة الثنائية حيث أنها لا تسعى إلى نيل أي فخر قومي بل وتترفع أيضا عن الغرور والانقسامات الوطنية. ويستطيعوا تحقيق هذا عن طريق التخلص من الشكوك حول مواردهم ودوافعهم القومية حيث ينصب الأهم على الالتزام بمساعدة البلد إلى المضي قدما في اتجاه أكثر ديموقراطية وعدالة في نظام الحكم. ولكن على الصعيد الأخر، المانحين في القطاع الخاص لا يميلوا للتحالف والتعاون مع بعضهم البعض حيث أن كلا منها يريد أن يحصل على المجد الشخصي والقومي لما يقدموه للمجتمع. كل هذا ليس من العسير تقبله ولكن هنالك بعض الظروف (على سبيل المثال نموذج الربيع العربي) التي تجعل الوضع على درجة عالية من الحساسية لذلك لابد من طريقة مبتكرة لحماية هذه المساعدات وأكثرها أهمية هو حماية المستقبلين للدعم من خطر الوصف بالعاملة الخارجية.

وبينما تعمل المنظمات المانحة الثنائية ومتعددة الأطراف وفق موازنة ثابتة تمتد لعدة سنوات، فإن مؤسسات العطاء الاجتماعي الخاصة يمكن أن تكون أكثر قدرة على العمل بسرعة وسهولة. وبينما تتطلب تلك المنظمات إجراء مشاورات قانونية معقدة مع موظفي الحكومة أو البرلمان، فإن المؤسسات الخاصة تحتاج فقط إلى موافقة مجالس إدارتها للانخراط في عملية التحول. وبالنسبة لهذه المؤسسات الخاصة أيضًا فإن عدد الأصوات ومتطلبات الانتخابات الدورية لا تؤثر على عملية صنع القرار. وتفتقر حرية العمل النسبية التي تتمتع بها المؤسسات الخاصة بقدرة فريدة على تغيير مسارها استجابة للتطورات الجديدة طالما بدأت في وضع برامجها. كما تتمتع المؤسسات الخاصة بحرية أعظم في دعم المؤسسات الناشئة، أو التي لم ترسخ أقدامها بعد، أو المؤسسات غير الرسمية في مطلع عملية التحول، هذا بينما تتقيد منظمات المعونة بتقديم المنح للمؤسسات الراسخة والتي تخضع لإجراءات تدقيق وتقييم صارمة.

تسري المرونة التي تتمتع بها مؤسسات العطاء الاجتماعي الخاصة أيضًا على إجراءات تعيين الموظفين، حيث يمكنها تعيين الموظفين من خلال مسابقات حرة لا تتقيد فيها باعتبارات الجنسية، أو الطبقة الاجتماعية، وغيرها من الاعتبارات. ويتمتع الموظفون في برامج المؤسسات الخاصة بمدة خدمة أطول من نظرائهم في المنظمات المانحة العامة مما يسمح لهم باكتساب خبرات أكثر عمقًا وتمييزًا سواء عن الموضوعات التي تبنيها، أو عن الدولة المعنية. هذه المزايا الفريدة التي تتمتع بها المؤسسات الخاصة تعطيها دفعةً خاصًا للاستفادة من الفرص التي تسفر عن نتائج تفوق التوقعات والتي تتاح خلال عمليات التحول.

### النطاق والتركيز على المجال المناسب

يُوجَّه التمويل الذي تقدمه الجهات المانحة الثنائية عبر القنوات المختلفة من خلال الحكومات حيث إنها لا ترغب في المساس بسيادة الدولة. أما رأس مال مؤسسات العطاء الاجتماعي فإنه لا يتم توجيهه من خلال الحكومات، فهو مال ذو قيمة مرتفعة لأنه يعتبر من قبيل رأس المال المخاطر. وإذا كان رجال السياسة يخشون مساءلة الصحافة، فإن أموال مؤسسات العطاء الاجتماعي لا تخضع للمساءلة بنفس الطريقة، ولهذا يمكن لهذه المؤسسات أن تدخل في مخاطر كبيرة. **مقابلة مع مدير إحدى المؤسسات.**

على الرغم من عدم توفر بيانات دقيقة عن نسبة ما تقدمه كل من الجهات المانحة العامة والمؤسسات الخاصة من منح خلال مرحلة التحول، فإنه من المعروف أن معظم الجهات المانحة العامة لديها موارد مالية للاستثمار في البرامج التي توضع خلال هذه المرحلة تفوق كثيرًا ما لدى المؤسسات، هذا حتى على الرغم من تراجع مساعدات التنمية الدولية التي تصل قيمتها حاليًا إلى ١٠٠ مليار دولار سنويًا تقريبًا.

إن العمل على نطاق صغير لا يعني بالضرورة أن يكون الأثر ضئيلاً. وخلال مرحلة التحول التي تمر بها مصر منذ ثلاث سنوات تراجعت احتياطات الحكومة من العملات الأجنبية بصورة خطيرة مما تطلب ضخ مبالغ مالية ضخمة يمكن توفيرها من بعض دول الخليج، ومن خلال التحويلات الداخلية التي قامت بها القوات المسلحة. وعلى العكس من ذلك تنازل الكثير من المبادرات الهامة في قطاع المجتمع المدني من أجل الحصول على قدر صغير من الأموال اللازمة للبدء في أنشطتها، بينما يتم توجيه جانب كبير من أموال المؤسسات الخيرية لقضايا إنسانية، والقليل منها الذي يرغب في دعم إنشاء مشروعات اجتماعية، أو في تقديم منح لمشروعات العدالة الانتقالية، أو لجماعات جديدة ومبتدئة في المجتمع المحلي. وعندما قامت مؤسسة فورد عام ٢٠١١ بتخصيص تمويل خاص لمصر سارعت مبادرات هامة بإنشاء مشروعات في مجالات تنمية القدرات القيادية للشباب، والإعلام المستقل، والنوع الاجتماعي. وهناك أيضًا بعض الاتفاقيات الهامة متعددة الأطراف التي تتعلق بهذه المجالات لم تُنفذ بالكامل بعد.

مثل هذا النوع من الميزات يشبه العلاج بالإبر الصينية acupuncture في وصف دور العطاء الاجتماعي الخاص. فتحديد مكان الألم بدقة والضغط عليه بطريقة صحيحة هو المهارة التي يستطيع بها المعالج بالإبر الصينية تحقيق الشفاء. وتستطيع المؤسسات أن تفعل مثل ذلك خلال مراحل التحول. وعلى الرغم من حجم المؤسسات المتواضع بالقياس لاستثمارات البنك الدولي والاتحاد الأوروبي إلا أنها من – خلال التخطيط الجيد لمحظة المنح الموجهة لمجموعة من المنظمات المستهدفة والمننقاه بعناية – يمكن أن تعطي قوة دافعة لعمليات هامة. وحتى المبالغ الصغيرة إذا أحسن استخدامها يمكن أن يكون لها نتائج تساهم مساهمة قوية في نجاح عملية التحول.

## تحديات الممارسة

في السنوات الماضية كان يمكنك في كثير من دول العالم التي تمر بمرحلة التحول أن تمويل المنظمات مباشرة، وكان هذا مقبولاً تماماً، ولكن الآن أصبح يُنظر إلى الأموال التي يقدمها الغرب باعتبارها أموالاً مثيرة للريبة، ولا أعرف ما سيكون عليه الوضع المناظر، ولكن - على سبيل المثال- إذا بدأت إيران في تمويل المنظمات غير الحكومية الكندية التي تتعامل مع القضايا المحلية، فإن هذا سيثير الدهشة في كندا. لذا فإن الشرعية وقوة التأثير لنموذج المؤسسات الذي نأتي به إلى هذه المجتمعات لم يعد مشكوكاً فيها أو مرفوضاً، فهناك أطر أخرى غالباً ما تكون أكثر جاذبية. وإن هذا يُعد تحدياً كبيراً في عالم متعدد الأقطاب وتسوده قيم متعارضة - مقابلة مع أحد أعضاء مجلس الأمناء في إحدى المؤسسات.

يَعرض هذا الدليل الأسباب التي تجعل المؤسسات المانحة النشطة عالمياً تقوم بتعميق مشاركتها في الدول التي تمر بمرحلة التحول. ولكن هذا يتطلب دراسة التحديات التي يواجهها هذا القطاع، والتي لا يمكن إنكارها.

فأولاً، إن تاريخ العلاقة المعقدة بين المجتمعات الغربية والمجتمعات غير الغربية يمكن أن يؤثر على مشاركة هذه المؤسسات. والانتفاضات الأخيرة التي شهدتها العالم العربي أظهرت انقسامات عميقة بين جماعات ذات رؤى متعارضة بشأن الغاية النهائية لعملية التحول. فبعض الحركات السياسية هي خليط من النزعات القومية، بينما تستخدم حركات أخرى الخطاب الديني لتحقيق الشرعية، وقد يميل كلاهما لتفويض الأفكار الغربية أو اللاعين الغربيين. ونادراً ما تمثل هذه الجماعات أغلبية الفاعلين الذين يشتركون في بناء النظام الجديد، ومع هذا يمكنها استغلال الإعلام وحالة القلق والاضطراب العام بغالبية لإثارة الشكوك. وحتى تستطيع المؤسسة أن تناور في مثل هذا المناخ فإن هذا يتطلب شراكات محلية قوية، والإلمام الدقيق والمستمر بكافة التطورات التي تطرأ على الأوضاع.

وثانياً، يمكن للمؤسسات أن تشعر بالعجز نتيجة حجم التحديات الكبير، والأولويات المعقدة في الدولة التي تمر بمرحلة التحول بعد انتهاء الحرب أو سقوط الديكتاتورية. ويمكن للفجوة الواسعة بين حجم المشاكل التي تواجهها الدولة في مرحلة التحول وبين حجم الموارد المتاحة أن تخلق شعوراً بالعجز. ولذلك على المؤسسات منذ البداية أن تقرر ما إذا كان لديها التزام كافٍ وموارد كافية تستحق عناء المشاركة، وبالمثل، ما إذا كانت الجهات المانحة مستعدة لقبول الفشل العارض كشيء لا يمكن تجنبه أثناء السعي وراء الاستفادة من فرص غير عادية.

وثالثاً، تثير الظروف الغامضة وغير المستقرة أثناء عملية التحول تخوفاً الجهات الخارجية التي تقدم المنح - خاصة في بادئ الأمر- كما يفرض التغيير واسع النطاق مطالب جديدة لمتابعة وإعادة دراسة البرامج، فما يبدو مؤكداً في أحد الشهور قد يتبين أنه غير مؤكد في شهر آخر. وبالنسبة للمؤسسة التي ليس لديها خبرة بالأوضاع المحلية، أو موظفين يعملون في الميدان، فإنه قد يكون من الصعب ومضيقاً للوقت جمع بيانات كافية ودقيقة، وضمان استمرار ملائمة الأنشطة المقترحة، وتقبل واستجابة الفاعلين المحليين.

وعلى الرغم مما تقدم، تشير التجارب إلى إمكانية مواجهة عن طريق استثمار المزايا الحقيقية التي تتمتع بها المؤسسات الخاصة، فالمرونة، والقدرة على التحرك السريع التي تتسم بها عملياتها بالقياس إلى الجهات المانحة الأخرى، تسمح لها بالاستجابة سريعاً لأي أحداث غير متوقعة، وبأن تقوم بتصميم برامج مبتكرة، وبأن تغيّر الشركاء والمشروعات عندما تفرص الظروف ذلك. كما أن الهيكل المستقل لهذه المؤسسات يُمكِنها من مواجهة الخلل في الشرعية، وأن تعقد شراكات مع مؤسسات العطاء الاجتماعي المحلية، وأن تتبنى قيماً عالمية تتجاوز القيم الوطنية أو المصالح الحزبية ذات الأفق المحدود. بالإضافة إلى ذلك فإن صغر حجم موارد المؤسسات بالمقارنة بالمنظمات التي تقدم المنح الأخرى يخلق حافزاً قوياً لاتخاذ قرارات استراتيجية بشأن تخصيص الموارد، وسد الفجوات التي لم تقم الجهات المانحة الأخرى بسدها. كما أن الخبرات الكثيرة التي يكتسبها موظفو المؤسسات تساعد في ضمان إجراء تحليل أدق للوضع، وقدرة على التشبيك والوساطة الموثوق بها. وفي ضوء هذا، تؤكد عمليات التحول الحاجة إلى مشاركة فعالة من جانب المؤسسات الخاصة.

تدرك المؤسسات الخاصة جيداً أهمية مرحلة الانتقال من حالة الصراع وسقوط الديكتاتورية، وكذلك أهمية المجالات المرتبطة بهذه المرحلة مثل إرساء الديمقراطية، وبناء السلام. وقد عملت الكثير من المؤسسات بالفعل ولسنوات عقود عديدة في دول عدة لمساعدة النشطاء وقادة الفكر في وضع نهاية للحروب والنظم القمعية، والبدء في عمليات التحول على المستوى الوطني.

ومع هذا يعتبر سجل نجاح (أو فشل) المؤسسات الذي استمر لعقود طويلة خلال فترات التحول غير معروف لحد كبير. كما أن المؤسسات التي لديها إدارات أو برامج واضحة خاصة بفترات التحول تعتبر قليلة. بالإضافة إلى ذلك، هناك عدد قليل من المؤسسات التي تقوم بتقييم هذه المنح بصورة منهجية، أو تشارك في تقييم محافظ المنح. والأكثر من ذلك أن بعض المفاهيم والمصطلحات مثل "الدول الهشة"، "وبناء الدولة"، و"الحكم المستبد"، و"إرساء الديمقراطية"، و"بناء السلام" نادراً ما ترد في لغة المؤسسات، حتى عندما تكون هذه المصطلحات ذات أولوية واضحة، وعلى الرغم من حقيقة أن هذه هي المصطلحات التي اتجهت إلى استخدامها أدبيات مراحل التحول منذ زمن بعيد، وعلى أساسها تُوجّه المعونات إلى مجالات غير تنموية أو إلى القضايا الإنسانية.

بخلاف ذلك تكون المصطلحات السياسية – الأقل وضوحاً – مثل "التغيير الاجتماعي"، و"العدالة الاجتماعية" أكثر تداولاً في خطاب المؤسسات. ومع ذلك يجدر التساؤل عما إذا كانت المصطلحات والبرامج التي تظهر في فترات التحول تستطيع أن تساعد المؤسسات في تحديد الجهات المانحة التي لها نفس التفكير، وفي تراكم المعارف، والتركيز أكثر على تقديم المنح للدول التي خرجت من أوضاع الصراع والقمع – بدون انتهاك قواعد العمل الخيري التي تحظر المشاركة في الأحزاب السياسية أو الانتخابات – بصرف النظر عما إذا كانت المؤسسة تعمل من خلال برامج تركز على موضوعات معينة، أو مناطق معينة أو كليهما.

إن الطريق إلى الأمام يرتبط جزئياً بإعادة النظر في الممارسات الشائعة التي تبدو في تقديم المنح لقطاعات منعزلة عن بعضها. وإذا أمكن فهم مرحلة التحول بأنها لحظة حاسمة لإعادة صياغة عقود اجتماعية تتضمن أبعاداً سياسية، واقتصادية، واجتماعية/ثقافية متداخلة، عندئذ سيكون من المنطقي أن تطبق المؤسسة عند وضع برامجها منهج القطاعات المتقاطعة. وفي فترات التحول يعتبر استخدام أفكار وطرق جديدة لمعرفة آثار هذه البرامج، وعدم إجراء تقسيم مصطنع بين القطاعات – مثل التعليم والصحة وحقوق الإنسان – الذي من شأنه أن يؤدي إلى آثار عكسية، هو أكثر من مجرد عمل جيد، بل هو عمل يتفق مع المنطق.

إن قطاع المعونة الذي يأخذ في التوسع يتحرك بالفعل نحو هذا الاتجاه. فعلى سبيل المثال، في عام ٢٠١١ وُضع "الاتفاق الجديد للمشاركة في الدول الهشة" من خلال "منتدى الحوار الدولي حول بناء السلام وبناء الدولة" الذي يقوم على التكامل بين السياسات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية/الثقافية، ويعد مثلاً إيجابياً يجدر على المؤسسات دراسته واعتناقه حسب نقاط القوة، ومركز الاهتمام في قطاعاتها.

## القسم الثالث: الدخول في المخاطرة المدروسة والمحسوبة التي تُسفر عن نتائج تفوق المتوقع

بعد أن تم تعريف مراحل التحول، وموقع المؤسسات في عالم التعاون الواسع عبر الحدود، يشير هذا القسم إلى المنطق وراء الدخول في المخاطرة المدروسة والمحسوبة كمبدأ لتوجيه عملية مشاركة المؤسسات في السياقات التي تمر بمراحل التحول. ويقدم هذا القسم الأدوات العملية، والتحليل، والأمثلة لمساعدة المؤسسات على تحقيق أقصى استفادة من الانفتاح السياسي الاستراتيجي الذي خلقته عمليات التحول. ويهدف القسم أيضًا إلى إرشاد المؤسسات بشأن كيفية موازنة ميزاتها النسبية مع الفرص المتاحة لتطوير السلع العامة التي تتيحها مرحلة التحول.

على الرغم من عدم وجود حد أدنى من التعريف العام للسلع العامة في عالم تقديم المنح في إطار العطاء الاجتماعي الخاص، فإن الأجهزة التي تمنح التراخيص والتشريعات المطبقة في مؤسسات الدول المضيفة قد تضع بعض المعلومات أو الحدود. ولأغراض هذا الدليل تُعرّف السلعة العامة بأنها مركز لمساعدة المجتمعات في مرحلة التحول لأن تصبح أكثر احتواءً لأفراد المجتمع، وأن تصبح الدولة أكثر استجابة للاحتياجات المحلية حتى يمكن زيادة إمكانية وقف الصراع المسلح، أو الحكم القمعي بصورة دائمة. والغرض من ذلك هو تدعيم جهود المؤسسات الخاصة التي تركزها لهذا الهدف، وفي نفس الوقت تدرك أن النهج المتبع لتطوير السلع العامة سيحتاج دائمًا لأن يتم تصميمه وفقًا للسياق الخاص للدول التي تمر بمرحلة التحول.

### معنى الدخول في المخاطرة المدروسة والمحسوبة

كأحد الأشخاص الذين يشاركون في دعم الفنون والثقافة، شعرت أننا يجب أن نستفيد من هذه اللحظة، وأن ننتهز الفرصة ونُعظم الإمكانيات التي تتيحها للتغيير. لقد كان هناك شد وجذب بين رغبتني في أن أقوم بذلك وبين الوتيرة البطيئة التي تسير بها المؤسسة التي كنت أعمل بها في ذلك الوقت، والتي اختارت أمام الأحداث المتلاحقة أن تتبّع منهج "انتظر لنرى". لقد كشفت لحظة التغيير الثوري في العالم العربي عن قدرة المؤسسات على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة، وعلى أنها تتمتع بالقدرات الابتكارية التي تراها في نفسها، لقد كان النشاط من الشباب العربي يتحركون بسرعة، ويقومون المناير، ويخلقون المجالات الخاصة بهم - مقابلة مع مدير إحدى المؤسسات.

إن فترات التحول هي أوقات استثنائية تتطلب تدابير استثنائية. وحتى تستمر المؤسسات في أن تكون فعالة فإنها في حاجة لأن تفكر وتعمل بطريقة مختلفة، وأن تتحمل المخاطرة، فالسياسات والبرامج التي كانت تبدو معقولة في أوقات الصراع أو الحكم الاستبدادي ليس من المحتمل أن تبدو كذلك فيما بعد.

في نفس الوقت، يجب على المؤسسات الخاصة - مثلها في ذلك مثل مؤسسات العطاء الاجتماعي التي تتبنى قضايا معينة- أن تتوخى الحيطة والحذر عند تغيير أسلوب التعامل مع الظروف. ونظرًا للتحديات الجسيمة التي تواجه المجتمعات التي تخرج من حالة الصراع والحكم الديكتاتوري، فإن توخي الحرص الشديد يعد أمرًا حتميًا. فالدعوة إلى الدخول في المخاطرة لا يعني تجاهل مبدأ "عدم جلب الضرر". ومع هذا، تحتاج المؤسسات إلى مبدأ أو إطار خاص بها لتوجيه أعمالها في خلال فترات التحول - أي مبدأ أو إطار يوازن بين ضرورة توخي الحرص الشديد، وبين الميل إلى الدخول في المخاطرة بما يتسق مع طبيعة الفرص التي تتاح أثناء مرحلة التحول، وهي طبيعة لها آثار كبيرة وإن كانت مؤقتة.

لا مفر من أن يكون لكل مؤسسة حد معين من المعلومات الذي تعتبره كافيًا للسماح لها بالدخول في المخاطرة، وكذلك تكون لها عملياتها من أجل تحديد مستوى ونوع المخاطرة التي تدخل فيها (سواء كانت مخاطرة مالية، أو قانونية، أو سياسية، أو متعلقة بالسمعة أو الأمن). وهناك عدد قليل من المؤسسات التي تعترف بأنها تعمل بطريقة غير مدروسة، أو بأنها تتحاشى الدخول في المخاطرة، حتى عندما تشير الدلائل إلى عكس ذلك أحيانًا. ويدرك إطار الدخول في المخاطرة المدروسة هاتين الحقيقتين ويوصي بالآتي: أي كانت حدود الشخص العادية، فإنه في فترة التحول يجب أن تكون مستعدًا للدخول في مخاطر أكثر، ولكن يجب تقييم هذه المخاطر بفحصها أكثر من مرة بعناية شديدة. وعند استخدام هذا الإطار يجب على المؤسسة أن تعمل وفق الآتي:

الفرص التي تتيحها مرحلة التحول والتي تُسفر عن نتائج تفوق التوقعات.

المزايا النسبية والقيمة المضافة التي تتمتع بها المؤسسة في مثل هذه السياقات.



متطلبات العمل بدقة وبصورة كاملة التي تفرضها البيئة السياسية التي تشهد تغييرات جوهرية.

ومع هذا يتضمن إطار الدخول في المخاطرة المدروسة والمحسوبة شيئاً أكثر: وهو قبول التعايش مع ظروف تكون فيها فرصة الفشل أكبر، ونظراً لأن فترات التحول تبدو مقترنة بدرجة عالية من عدم القدرة على التنبؤ بما سيحدث، فإنه من المحتمل أن تنخفض بعض الاستثمارات الاجتماعية في محفظة مقدم المنح، فالمخاطرة تكون أعلى، والنظم غير مستقرة. وعلى الرغم من النوايا الحسنة لكل من طرفي اتفاق المنح، لن تحقق بعض المشروعات أهدافها، أو ما هو أسوأ من ذلك أنها سوف تضر بعملية التحول إذا كانت على نطاق أوسع. وهنا يكون المطلوب من قيادات المؤسسة أن توجه مسار المؤسسة بشكل يحقق التوازن بين الخوف من الفشل والثقة المفرطة في النجاح، إدراكاً بأن النجاح في تجاوز المخاطر يتيح الفرصة لحدوث أثر عميق يفوق ما تحققه عقود من الاستثمارات في الدول التي لا تشهد مراحل تحول.

إن أكثر ما تحتاجه المجتمعات في المرحلة الانتقالية هو الاستقرار، الأمن وسيادية القانون. وسيؤدي ذلك إلى بناء مؤسسات المجتمع المدني والدولة. تعتمد المرحلة الديمقراطية الانتقالية القوية على أساس تكوين مناخ من سيادة القانون. المنظمات المانحة لن تمويل مؤسسات الدولة، ولكنها ستعمل على تمويل مجموعات المجتمع المدني وليس بالضرورة تمويل الأشخاص الذين يستطيعون أن يشاركوا مباشرة في إرساء سيادة القانون أو العملية السياسية. على سبيل المثال، ما تحتاجه مصر الآن هو عملية سياسية قابلة للاستمرار والتي تستطيع تكوين مجموعة من القواعد الواضحة التي يتفق عليها جميع الأطراف.

ويمكن للمؤسسات أن تخفف من أثر نتائج الدخول في المخاطر، فهي يمكنها عمل محافظ متوازنة تحتوي على استثمارات طويلة، ومتوسطة، وقصيرة الأجل، ويمكنها أيضاً زيادة عدد الفترات التي تجري فيها متابعة متلقي المنح، والاحتفاظ بعلاقة تشجع على الإفصاح الصادق عن التطورات غير المتوقعة خلال منتصف الطريق، إلى جانب وجود الرغبة في إعادة برمجة التمويل، أو بوضع برامج جديدة إذا اقتضت الضرورة ذلك. وتستطيع المؤسسات أيضاً أن تقدم منحاً صغيرة نسبياً للأطراف الفاعلة والمشروعات التي تتحمل أكبر قدر من المخاطر، وأن تقيم علاقات مع الإعلام خلال المرحلة الأولى من دورة المنح حتى إذا نشأت مشاكل يمكن للصحافيين أن يعدوا عنها تقارير منصفة.

وبطبيعة الحال، لا يرغب أي من الأطراف المانحة في أن ينتهي الأمر بأن تتسبب انتقادات الصحافة، أو أي صعوبات قانونية في تعرض الأفراد أو المنظمات للخطر. ولذلك يتطلب تقديم المنح خلال فترات التحول توجيه اهتمام أكثر لوضع استراتيجيات للاتصال الجماهيري لتعليم الجمهور داخل البلاد وفي دولة الجهة المانحة - إلا إذا كان المطلوب عدم توجيه اهتمام كبير إلى ذلك - والاحتفاظ بعلاقات وتحالفات قوية مع المجتمع المحلي، والمتابعة المستمرة لما يحدث في الدولة من تغيير في مراكز السلطة والسياسة. وفي الدولة الأم، يمكن للمؤسسات أيضاً أن تشارك الجمعيات المانحة في تأييد القوانين واللوائح التي تشجع على تقديم المنح السليمة في الدول الأخرى التي تمر بمرحلة التحول بدلاً من توقيع العقاب عليها.

### تنفيذ عملية الدخول في المخاطرة المدروسة والمحسوبة

بعد وصف المبدأ العام للدخول في المخاطرة المدروسة، يقدم هذا القسم نموذجاً عملياً لتنفيذ هذا المبدأ. وبطبيعة الحال سوف تقوم كل مؤسسة بتحديد النهج الذي تتبعه في التنفيذ. ويهدف هذا الدليل إلى تحسين أسلوب هذا التنفيذ من حيث تركيزه والشكل الذي يتخذه.

ويتكون نموذج تنفيذ عملية الدخول في المخاطرة المدروسة من ثلاثة أجزاء متتالية تُنظَّم في شكل أسئلة :

- الخطوة الأولى: ما هي طبيعة عملية التغيير التي تجري حالياً في الدولة التي تمر بمرحلة التحول ؟
- الخطوة الثانية: إلى أي مدى تكون مهمة مؤسستنا وأسلوب عملها متوافقاً مع السياق الجديد؟
- الخطوة الثالثة: ما هي الاعتبارات الخاصة بالبرامج التي تنشأ عندما تتداخل أولويات مؤسستنا مع أولويات السياق الجديد ؟

## نظرة ناقدة

مهمتنا هي أن نحديث فرقًا هامًا وحاسمًا، في أماكن هامة، وفي أوقات حاسمة. ويجب أن تتسم الأدوات التي نستخدمها بالمرونة، وفي مرحلة التحول يجب أن تدرس باستمرار الوضع حتى يكون عمك مناسبًا لهذه المرحلة، لأن الواقع يقول: إذا لم يكن عمك مناسبًا للوضع، فإنك بذلك تُضيّع وقت الناس". **مقابلة مع مدير إحدى وكالات المعونة.**

يتطلب البدء في عملية التحول إعادة تقييم الوضع على صعيد عدة جبهات داخلية وخارجية، ومع ذلك تشير التجارب إلى أنه من الخطأ أن تبدأ المؤسسة التحليل بالتركيز على مهمتها بدلاً من تحليل الوضع على أرض الواقع. وفي فترات التحول يجب أن تكون نقطة البداية هي تحليل الواقع الخارجي، حيث إن هذه اللحظات التي تعد أوضح من الحقيقة تتطلب تقييمات ماهرة ودقيقة تختلف كثيرًا من مكان لآخر.

وحتى لو كانت المؤسسة تعمل بنشاط وللسنوات كثيرة في دولة معينة، فإن مرحلة التحول تتطلب إثارة أسئلة جديدة مثل: هل نحن أمام مشهد سياسي تعرّض لتغييرات جوهرية؟ هل افتراضاتنا بشأن الأسباب الجوهرية للحرب السابقة أو الحكم الديكتاتوري السابق مازالت صحيحة؟ هل نعرف من الذي سيصعد في النظام الجديد ومن الذي سيهوى من النظام القديم؟ ما هي أنواع المخاطر والفرص الجديدة حاليًا؟

إن إعادة تقييم وضع كان يتسم من قبل بالجمود من خلال منظار جديد هو محور المكون "المدرّس" من المخاطرة المدرّسة. وهذا التقييم ليس مجرد تمرين في بحث فني جاف بل هو تقييم فعّال وسياسي، بمعنى أنه يتطلب اهتمامًا شديدًا – عن ذي قبل – بأسباب وعواقب تغيير السلطة. إن كل جانب من الحياة العامة خلال فترة التحول يصبح قابلاً للتغيير السياسي، وغالبًا ما يكون بطرق غير متوقعة. وعلى سبيل المثال في ظل نظام مبارك في مصر كان سعي المواطنين لمراقبة الانتخابات وفرز الأصوات يُعدّ عملاً مجرمًا. وقد كان نشطاء المجتمع المدني يفترضون أنه بعد عهد مبارك ستكون هذه حقوق لا جدال فيها، ولكن تحت الحكم العسكري عام ٢٠١٢ كان استمرار التوجه نحو السلطة المطلقة واضحًا، ووجهت اتهامات لبعض المنظمات غير الحكومية المصرية بمحاولة تقسيم البلاد، وقامت السلطات بمصادرة الخرائط الخاصة بالرقابة على الانتخابات.

وعلى الرغم من أن الخبرات والعلاقات السابقة في الدولة عادةً ما تعتبر ميزات كبرى لأنها تساعد على تقييم الوضع، إلا إنه من الممكن أن يكون لها أيضًا جوانب سلبية. فليس من السهل تكوين رأي جديد عن الدولة في نفس الوقت الذي يتم فيه التعامل مع الأثر السلبي الذي يمكن أن يحدثه التحليل الجديد على العلاقات التي امتدت لمدة طويلة. كما قد يخشى من يحصلون على منح منذ فترة طويلة أن تحل محلهم جماعات أخرى جديدة ولهذا يمكن أن يضعوا العراقيل. في نفس الوقت، وفي معظم الحالات قد يواجه مقدم المنح الذي يفقد إلى العلاقات والخبرات السابقة على أرض الواقع صعوبات جمة في إجراء تحليل دقيق لمرحلة التحول. لذا يجب إجراء تحليل متفحص في كلتا الحالتين.

قد تدرك المؤسسات كيف أصبحت إجراءات منظمات المعونة الثنائية أكثر تعقيدًا وذلك بعد الدروس الصعبة التي تعلمتها على مدى ستة عقود من مساعدات التنمية. وحاليًا توجد ممارسات كثيرة - بالإضافة إلى الخبرات الخاصة للمؤسسات - تقدم نموذجًا يمكن الاستفادة منه. ويركز النموذج على استخدام أدوات التحليل على مستوى الدولة (مثل تقييم حالة الصراع، وتحليل مراكز القوى)، والتي تتضمن عدة مستويات من التقييم السياسي، والتحقق من صحة الحقائق. هذه الأدوات تفحص التاريخ السياسي والمؤسسات السياسية للدولة، بالإضافة إلى عدد كبير من المعوقات، والمخاطر ونقاط التأثير. ومن المنطقي أن تكون التوقعات غير الواقعية، والاستجابات الخاطئة للتغييرات السياسية والاجتماعية أقل حدودًا عندما يكون التحليل في معظمه سليماً. ونظرًا لما يكتنف استكمال هذا التحليل من تعقيد وقيود على الوقت، فإن لدى المؤسسات أسباب قوية تجعلها تتشاور مع منظمات المعونة الأكبر والأكثر خبرة من أجل تبادل المعارف.

## طرق البحث عن المعلومات

في مراحل التحول من المهم البحث عن المعلومات ونقاط التأثير في جهات أخرى خلاف العواصم والمدن الكبرى، وكذلك بخلاف المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية المعروفة بالفعل، ويتردد هذا مرارًا وتكرارًا أثناء الحديث مع الجماعات الذين نتكلم معهم ومن خلال مردود هذه الجماعات - **مقابلة مع ممثل إحدى المؤسسات.**

لن تأتي أبداً اللحظة التي نعرف فيها كل شيء عن السياق الذي نحن بصدده. فالدخول في المخاطرة في الدول التي تمر بمرحلة التحول تتضمن بالضرورة القيام بأعمال ليس لدينا معلومات كاملة عنها، كما تتضمن استخدام مجموعة عملية من الأدوات، واتخاذ إجراءات لجمع المعلومات وإجراء التحليل بغرض تحديد العناصر الحقيقية التي تدفع للتغيير في البيئة الجديدة، ونقاط الضغط، والعقبات الموجودة فيها.

هناك طرق متعددة لجمع المعلومات وإجراء تحليل بمستوى عالٍ من الجودة. ويمكن للمؤسسة أن تسند هذه المهمة إلى موظفيها الموجودين في الميدان الذي تعمل به، أو إلى موظفيها الموجودين في مركزها الرئيسي. وبدلاً من ذلك يمكنها أن تقوم بتعيين مستشارين ذوي خبرة من الخارج، أو تجمع معلومات وتجري تحليلاً مع الجهات المانحة الأخرى، سواء بجهودها الخاصة، أو من خلال شبكات المؤسسات. ويختلف اختيار من يقوم بجمع المعلومات أو إجراء التحليل حسب الحالة، ولكن بصفة عامة لا بد من وجود تنسيق وتحليلات مشتركة – ما لم يكن هناك اختلافاً كبيراً في الآراء، ويصدق هذا بالنسبة للمؤسسات التي تدرس الانخراط لأول مرة في الدولة، وكذلك بالنسبة للمؤسسات التي تعمل بالفعل فيها. وهناك شبكات المؤسسات التي تقوم بتحقيق هذا الغرض- سواء الشبكات الإقليمية أو التي تختص بموضوعات معينة.

إن السبب وراء توحيد الجهود يرجع إلى اعتبارات عملية وأخرى تتعلق بالعرف السائد فأولاً، اللاعبون المحليون مشغولون جداً بالفعل بالعمل على عدة جبهات أثناء مرحلة التحول، وليس من المفيد أن يضيّعوا وقتهم- وربما يبعث هذا على الإحباط- في تلقي الطلبات المستمرة لمقابلتهم من جانب الجهات المانحة المختلفة التي توجه لهم نفس الأسئلة تقريباً- وهو ما لاحظته كثيراً متلقو المنح في كل الدول التي تمر بمرحلة التحول. وثانياً، يساعد التعاون بين الجهات المانحة على الحد من احتمالية ازدواج العمل، حيث إن الكثير من المعلومات الأساسية متوفرة بالفعل في شكل ما. وثالثاً، يمكن أن يفيد التعاون في مرحلة جمع المعلومات كخطوة أولى نحو بناء شبكة من الجهات المانحة التي لها نفس التفكير والتي يمكن أن تصبح مورداً طويل الأجل لا يُفتر بثمن.

تعتبر الخطوات الفعلية لجمع المعلومات الدقيقة في الدول التي تمر بمراحل التحول مسألة بديهية، ولكن نادراً ما تتم بطريقة منهجية:

- اقرأ أي مواد علمية كُتبت عن تاريخ وسياسة الدولة، فهذا سوف يساعد – من بين أمور أخرى – في صياغة أسئلة أفضل.
- اقرأ كل شيء يزيد عدد كلماته عن ٥٠٠ كلمة تم كتابته في السنة الماضية، وورد ذكره في وسائل الإعلام المقروءة والمستقلة الهامة، فهذا سوف يعطي فكرة عن كل ما يفكر فيه الناس على الأرض، ويجعلك تفهم الآراء والمعتقدات السائدة.
- استخدم شبكات المؤسسات للدعوة لتنظيم مؤتمرات يقدم فيها الخبراء معلومات عما يجري، ويجيبون عن الأسئلة التي تُوجّه بشأن مدى ما وصلت إليه الأمور، وعن الأطراف الفاعلة الأساسية في عملية التحول.
- للقيام بأى مهمة في الدولة، اترك العاصمة والمدن الرئيسية وتوجه إلى المناطق الأكثر بعداً.
- استخدم الشبكات الموجودة والأدوات الأخرى – بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي- للبحث عن علاقات جديدة ذات رؤية مبتكرة، مع العلم أنه بعد التحديث مع ٥٠ شخصية رئيسية مختلفة (رجال السياسة، النشطاء، العسكريين، الصحفيين، القيادات المدنية والدينية، والمؤسسات المحلية) سيكون من الصعب في نهاية الأمر أن يكون التحليل معيياً.

على الرغم من أن كل هذه الممارسات الأساسية مهمة، إلا أنه بالنسبة للمؤسسات سوف تحمل عملية جمع المعلومات في طياتها دائماً احتمالات التحيز؛ فبعض من يتم مقابلتهم – الذين يدركون أنه من المحتمل الحصول على تمويل – قد يميلوا إلى إعطاء معلومات غير كاملة، أو يوجهون ملاحظاتهم وفق ما يفترضون أن الجهة المانحة تود سماعه. وعلى أي حال يساعد الحصول على المعلومات من مصادر ثلاثة، واختبار النتائج الأولية وتدقيقها على تقليل هذا التحيز إلى أدنى حد ممكن. وبالنسبة للجهة المانحة الجديدة التي ليس لديها دراية أو خبرة بالدولة المعنية قد لا يكون هناك بديلاً عن القيام بزيارتها والحصول على الخبرة من مصدرها الأصلي.

يمكن هنا أن تلعب شبكات المؤسسات دوراً هاماً، كما في تونس على سبيل المثال، حيث قامت شبكتان من الجهات المانحة بتنظيم برنامج تعليمي لمدة أربعة أيام في تونس لأعضائهما خلال الفترة الأولى من مرحلة التحول. وتستطيع الشبكات أيضاً أن تكون لها دوراً في تبادل المعلومات من خلال بوابات الإنترنت، أو من خلال تكوين جماعات ذات رؤى واهتمامات مشتركة وبذلك لا ينتهي الأمر بالقادة السياسيين أو المدنيين في الدولة التي تمر

بمرحلة التحول بوجود الكثير من المعلومات المتفرقة عن اللاعبين في المجتمع المدني، وأنشطتهم، وأوضاعهم. لذا تعتبر الجهود المشتركة والمخططة أهم وسيلة مسؤولة تقوم بها المؤسسات لجمع المعلومات.

## الأسئلة الأساسية

إن الشيء الذي يكون له معنى اليوم قد يبدو غير ذلك غداً، ففي مرحلة التحول تحتاج إلى نظام تقييم يقوم فيه فريق التقييم بتقديم تقييمه إلى الجهة المسؤولة قبل مغادرته مكان التقييم، كما تحتاج إلى حصر الأشياء المختلفة التي ستبحث القيام بها - مقابلة مع رئيس إحدى المؤسسات.

تُنصَح المؤسسات بأن تعتمد على الأدوات التي طورتها منظمات المعونة الثنائية الرائدة كدليل يُستَرسَد به في توجيه الأسئلة التي تفيد في إجراء تحليل يتسم بالجودة العالية، وبوجه عام تركز الأسئلة المناسبة على عدد محدود من الموضوعات منها :

- التغيرات في ميزان القوى
- العقبات الرئيسية التي تعترض الإصلاح
- مواطن القوة النسبية للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية
- الأطراف الصاعدة التي تدافع عن الإصلاح
- التفاعلات والانقسامات الأساسية في المجتمع بوجه عام
- البيئة الأمنية
- الأطراف الرئيسية المحركة للاقتصاد الحقيقي والاقتصاد غير الرسمي

إن التحليل الجيد الذي يركز على هذه القضايا يمكن أن يعطي صورة حقيقية ودقيقة عن السياق المحلي. ويمكن أن يبين هذا التحليل - على سبيل المثال - إلى أي درجة يتوقع حدوث تغيير هائل في موقف الرأي العام من القطاع الخاص، أو الجيش، أو أي قطاع آخر هام، وذلك خلال الفترة الأولى من مرحلة التحول بعد سقوط الديكتاتورية، ويبين أيضاً الخطر المحدق - خلال مرحلة ما بعد الصراع - من جانب المقاتلين السابقين الذين يمكن أن يتحولوا إلى ارتكاب الجرائم الخاصة، ويهددون الاستقرار الهش الذي تنتسم به فترة التحول، أو يبين - في أي من هذه الحالات - ما هي العناصر الأساسية التي تدعم أو تقوض الاستقرار السياسي الذي بدوره تفشل مرحلة التحول وهي في مهدها.

وبخلاف هذه الأسئلة يتعين على المؤسسات الخاصة أيضاً في المرحلة الأولى من جمع المعلومات - دون افتراض القيام بأي نشاط مستقبلاً - أن تدرس إلى أي مدى يكون تقديم المنح الخارجية ممكناً في الدولة المعنية، فعلى العكس مما كان متوقعاً منذ عقد مضي، تتزايد العقبات أمام التمويل الأجنبي. وهناك بعض الدول التي مازالت تفتح أبوابها للتمويل الخارجي (مثل تونس، وبورما)، بينما توجد دول أخرى أغلقت هذا الباب رغم أنها كانت تفتح من قبل أبوابها للتمويل الخارجي (مثل مصر، وروسيا). ومن المهم للغاية فهم الإطار التنظيمي المحلي الخاص بتقديم المنح الخارجية، حتى ولو وجدت المؤسسات طرقاً مبتكرة للعمل جنباً إلى جنب مع القواعد التنظيمية لإرسال الأموال، أو وجدت أشكالاً أخرى لدعم من تختارهم من متلقي المنح، ويوصي دائماً باللجوء إلى المشورات القانونية الصائبة.

يتفاوت مدى الرغبة في الدخول في المخاطرة، لذا عليك أن تعرف مدى ميل مؤسستك لتجنب هذه المخاطرة. وأحياناً تأتي هذه الرغبة من مقدم المنحة النشط – أكثر مما تأتي من الموظفين – الذي يرى أنها تناسب تماماً مؤسسته / مؤسستها، وهو أكثر الأشخاص استعداداً للتحرك عندما تبدأ مرحلة التحول ليحاول ويستفيد من هذه اللحظة. وفي حالات أخرى يصدق العكس حيث يتفاعل الموظفون الذين يعملون في الميدان مع الفرص التي يرونها بوضوح، ولكن المركز الرئيسي للمؤسسة يعرقل ذلك – مقابلة مع رئيس إحدى المؤسسات.

### أسئلة تتعلق بمدى توافق المؤسسة مع مرحلة التحول

بعد جمع معلومات كافية، وإجراء تحليل سليم للسياق، تستعد المؤسسة لدراسة وضعها من الداخل، ودراسة مدى توافقها مع مرحلة التحول. ويتضمن هذا تقييم مدى التوافق بين ما يفرضه عليها الواقع الخارجي من ضرورة دراسة – أو إعادة دراسة- الدولة، وبين ما تفرضه عليها مهمتها وقدراتها من أولويات.

في معظم الحالات ستكون هناك درجة ما من التوافق، ويتعين على المؤسسة أن تحدد ما إذا كانت درجة هذا التوافق كافية. وقد تميل المؤسسة إلى الاعتقاد بأنها تتوافق مع مرحلة التحول، بينما تكون الحقيقة غير ذلك، حيث إن الانفعال الوجداني الذي ينطلق عند رؤية الدولة تتهاجر بعد سنوات الحرب أو القهر يمكن أن يكون قوياً بدرجة أنه قد يحجب القدرة على إصدار حكمٍ واضحٍ وصائب، ويؤدي إلى تفسيرات مبالغ فيها لمهام وقدرات المؤسسة.

أن أول معضلة يجب التفكير فيها تدور حول ما تقوم به المنظمة وما هي القيم التي تبحث عنها المنظمة وما الذي يحتاجه المجتمع حتى يستطيع أن يمضي قدماً ويحقق الاستقرار؟ يسبب هذا الكثير من الحيرة حيث أن الكثير من الجمعيات ترى أنها عندما تساهم في تحقيق أهداف للمجتمع فإن هذا بالضرورة يحقق أهداف الجمعيات نفسها ولكن هناك بالأحرى لا يكون هناك وعى كافي بكيفية تأثير أولويات الجمعيات على تشكيل نمط التدخل في المجتمعات وهل هذا ما يحتاجه الأفراد على أرض الواقع أو المجتمع ككل أم لا؟

وعلى العكس، قد تبدو أولويات المؤسسة لأول وهلة بعيدة عن الحاجات الجديدة للدولة، إلا إن التحليل المتعمق قد يثبت أنها بداية مهمة. فعلى سبيل المثال، قد لا تبدو الصحة الانجابية ذات أهمية عاجلة في الشهور الأولى من مرحلة التحول بالدولة، ولكن البرنامج الانتخابي للقوى السياسية المساعدة قد يتضمن خطأً لتقييد وصول النساء لخدمات تنظيم الأسرة. كما أن إعادة إدماج المناضلات السابقات قد لا يبدو أن له أولوية في الشهور الأولى من اتفاق المشاركة الهش في السلطة، ولكن إذا تأخر هذا فإنه يمكن أن يهدد النسيج الاجتماعي الهش للدولة. ويمكن للمؤسسة التي لديها رسالة ومعرفة سابقة بأي من القضيتين أن تلعب دوراً هاماً في ظل هذه السياقات.

ومع هذا، وحتى إذا كان هدف المؤسسة يتضمن جزءاً من مجالات اهتمام ومسؤوليات السياق الذي يشهد تحولاً، فإن القواعد والممارسات الداخلية قد تشكل عقبة؛ فأعضاء مجلس الأمناء الذين

يجتمعون مرة واحدة في السنة يسيطرون على بعض المؤسسات مما يُمكنهم من إبطاء أو عرقلة القدرة على العمل. وهناك بعض المؤسسات التي تعمل في إطار برامج منح تستمر لسنوات عديدة، مما يجعل من الصعب التكيف بسرعة عندما تتغير الفروض التي استندت عليها هذه المنح. كما تتقيد الكثير من المؤسسات بدعم المؤسسات المسجلة، وكثير منها قد لا يكتشف في الحال طريقة لدعم الأطراف الفاعلة غير الرسمية، أو الحركات غير الرسمية التي تنصدر حركة التغيير ولكنها تفتقد إلى البنية التحتية والقدرة المالية. وهناك جهات مانحة أخرى ينقصها التواجد في الميدان وهو ما يمكن أن يؤثر على قدرتها أو رغبتها في الدخول إلى دولة تمر بمرحلة تغيير جذري دون أن يكون لديها خبرة عنها أو دراية بها. ومازالت هناك جهات مانحة أخرى قد يكون لها حضور في الميدان ولكنها لا تنقل سلطة اتخاذ القرار الخاص بتقديم المنح إلى المستويات الأدنى. كما أن انكماش الهبات وموازنات البرامج لا يشجع مجالس الإدارات على القيام بارتباطات جديدة قد تنشأ فجأة.

إذا استطاعت المؤسسة أن تحقق توافقاً موضوعياً بين مهمتها وبين ما يتطلبه السياق الجديد، فإنه يمكنها في الغالب التغلب على هذه التعقيدات من خلال التخطيط طويل الأجل، وإعطاء جرعة من الإبداع في النظم القائمة.

## الاستعداد للعمل

عندما يكون هناك استعداداً للعمل، يمكن الوصول لحلول مبتكرة تأخذ أشكالاً عديدة. فمثلاً إذا كانت المؤسسات مقيدة بالعمل مع الكيانات المسجلة فقط، فإنه يمكنها أحياناً اللجوء إلى وسطاء محليين (المراكز الجامعية مثلاً) يتمتعون بالخبرة والرأي الصائب لإدارة برنامج للمنح الصغيرة التي تقدم لكيانات غير رسمية ومدنية. وهناك بعض المؤسسات الكبيرة التي قامت بدعوة أعضاء مجالس الأمناء لاجتماعات غير عادية للسماح بتخصيص اعتمادات خاصة لها عندما بدأ الربيع العربي. وإذا كانت موازنة برنامج المؤسسة المخصص لدولة معينة صغيرة جداً لدرجة لا تسمح لها باغتنام الفرص الجديدة، فإنه يمكن لبرنامج آخر أن يقوم بإقراضها، أو يمكن السحب من الاحتياطات بشكل استثنائي. وعندما تنتسج وتتعمق خبرة المؤسسة بمرحلة التحول تبدأ مؤسسات أكثر في أخذ هذه الخطوات، بل وأخذ خطوات استباقية خاصة المؤسسات الكبيرة التي لا تستطيع أن تعمل بنفس المرونة والسرعة مثل المؤسسات العائلية الصغيرة.

وبالإضافة لهذه الحلول يمكن للمؤسسات أن تتبع نهجاً شاملاً للاستفادة من الفرص التي تتيحها مرحلة التحول:

- أولاً، يمكن لمجالس إدارات المؤسسات أن تدرس وضع بروتوكول دائم، أو سياسة للتعامل مع مرحلة التحول تكون ذات تأثير قوي بالنسبة للموضوعات التي تتبناها، أو البرامج الإقليمية عندما تنتهي فترات الحرب أو الحكم القمعي. وهذا يمكن أن يوفر الوقت الثمين - مثلاً - في الحالات التي يجتمع فيها مجلس إدارة المؤسسة أو فريق الإدارة على فترات غير منتظمة. ويمكن لهذه السياسة أيضاً أن تقدم إرشادات للموظفين عن كيفية جمع البيانات بسرعة، والإجابة بدقة عن الأسئلة المشار إليها أعلاه. كما أنها يمكن أن تدمج مسألة الدخول في المخاطرة والاستكشاف في عملية تقديم المنح كمبادئ إرشادية، وتشجع المؤسسات على اختبار الأفكار والأطراف الفاعلة الجديدة، ودعمها إذا ثبتت جدوى ذلك.
- المقابل الطبيعي لسياسة التعامل مع مرحلة التحول هو إنشاء صندوق طوارئ لهذه المرحلة، ويتم اللجوء لهذا الصندوق فقط عندما تدعو الحاجة إليه في فترات التحول غير المتوقعة، وذلك كإجراء لزيادة درجة الاستعداد. ويمكن أن تضاف أموال هذا الصندوق إلى احتياطات المؤسسة، أو تكون منفصلة عنها. وتنمو هذه الأموال من خلال ما يُصنَح سنوياً من موارد يصرح بها أعضاء مجالس الأمناء. ويمكن نقل سلطة اتخاذ القرارات الخاصة باستخدام أموال الصندوق إلى الموظفين أو المستشارين العاملين في الميدان، كما يمكن أن يركز الصندوق على تقديم منح صغيرة، مما يسمح بإتاحة الوقت لاختبار إلى أي مدى يحقق المنتج أو الخدمة أهداف النشاط، وتقييم المؤسسات التي تتلقى المنح، وفي نفس الوقت دراسة محافظ المنح الكبيرة.

على الرغم من أن منهج "سياسة التعامل مع مرحلة التحول"، وصندوق الطوارئ قد لا يناسب جميع المؤسسات، إلا أنه يمكن مساعدة الكثير منها على تجنب ضياع الفرص، ويضمن توفر أسلوب للتقييم الداخلي والاستجابة بصورة أكثر سلاسة، وأكثر اتساقاً. وقد قامت بعض وكالات المعونة الكبيرة بوضع سياسات للطوارئ، وخصصت أموالاً واحتفظت بها لتكون جاهزة لمواجهة أي تغييرات كبرى غير متوقعة. وقد خطت إحدى وكالات المعونة الثنائية - وهي الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - خطوة أوسع بإنشاء ما أطلقت عليه "مكتب مبادرات التحول" الذي يماثل "وحدة الاستجابة السريعة

المانحون لا يستطيعون ان يفهموا جيداً أن الصعيد السياسي يتغير كما تتغير السوق المالية، ويجب عليك أن تكون مستعد للاستجابة لهذا التغير. الأدوات يجب أن تكون على قدر من المرونة وتكون مواكبة للوضع المتغير إن لم تستطع أن تفعل ذلك فأنت تضع وقت الجميع

للتحول" داخل هذه المنظمة الكبيرة. ومنذ بدء عملياتها عام ١٩٩٤ كانت مهمتها وموازنتها مخصصة لتقديم "مساعدات سريعة ومرنة وقصيرة الأجل" استجابة للفرص المتاحة. ويوجد أيضاً على مستوى المعونات متعددة الأطراف صناديق مماثلة تتعلق بعملية التحول، ومنها صندوق بناء السلام التابع للأمم المتحدة، وصناديق أخرى لدى البنك الدولي.

عندما يكون هناك توافق بين الفرص المتاحة على أرض الواقع خلال مرحلة التحول ونقاط القوة الداخلية والقدرة التشغيلية للمؤسسة تبدأ في مراجعة استراتيجيات البرامج المحتملة بصورة جديّة. وهنا نثار أربعة أسئلة مهمة للغاية هي: من الذي سنقوم بتمويله وما الذي سنموّله؟ وإلى متى سنبقى؟ وكيف سنقوم بتقييم الأثر؟ وما هي الملامح الأساسية للمشروع الذي نريده؟ وهذه هي الأسئلة التي تحتاج دائماً لإثارتها والإجابة عليها بطريقة شاملة عند بدء تقديم المنح، ومع هذا في ظل الأوضاع الانتقالية سيقوم مقدم المنح الحكيم بإعادة تقييم الاستراتيجية والأنشطة بصورة منتظمة. وربما كل ستة أو ثمانية أسابيع.

### من الذي سنقوم بتمويله وما الذي سنموّله؟

أن فرار الدخول في أطار محلي لمجتمع لا نملك الكثير من المعلومات عنه فإن أفضل الطرق هو عن طريق الاعتماد على المانحين الذين لهم وجود محلي في هذا المجتمع حيث أنهم سيكونون أكثر خبرة ومعرفة بالأطراف المختلفة بالإضافة إلى طريقة التعامل الخاصة بهذا المجتمع بالتحديد. وأنا أعتقد أن هذه هي الطريقة المثلى لتعامل مع هذه المجتمعات.

تتيح فترات التحول للمؤسسات فرصاً لمساندة "الأشياء الكبيرة" مثل بناء مؤسسات عامة جديدة، أو تعزيز قدرات المجتمع المدني على وضع السياسات، أو تأييد أعراف اجتماعية أو سياسية جديدة. ولا تتاح الفرص بمثل هذه الطبيعة أو الحجم في السياقات التي يسود فيها الصراع الشديد أو الحكم الدكتاتوري الراسخ، وبالتالي تثير فترات التحول مجموعة معينة من الاعتبارات حول الأطراف الفاعلة والمشروعات المستهدفة. ويتعين على المؤسسات أن تأخذ في الاعتبار أربع قضايا:

- تغيير الشركاء مقابل الاحتفاظ بهم
- تحقيق التوازن بين دعم الكيانات العامة ودعم المجتمع المدني
- تحقيق التوازن بين دعم المجتمع المدني المحلي ودعم المجتمع المدني العالمي
- التنسيق بين الجهات الممولة
- تغيير الشركاء مقابل الاحتفاظ بهم

المجتمع ليس نسيجاً واحداً، فهو يشمل الكثير من القوى ذات النزعات الطائفية أو الشعبوية التي تعارض قيم وأفكار الديمقراطية الليبرالية. وحتى يمكن أن تنفتح المجتمعات أكثر خلال فترات التحول، تحتاج أحياناً لأن تخفف من موقفك المعارض للحكومة التي تحكمها، وأن تركز أكثر على تغيير النزعات المحافظة والشعبوية التي تتحرك بقوة وعنف داخل المجتمع – مقابلة مع خبير متخصص في فترات التحول.

من الطبيعي أن تؤدي فترات التحول إلى حدوث تغييرات عميقة في العلاقات: فقد تشهد العلاقات القديمة تمزقاً، أو تباعداً، أو تضامناً جديداً سواء على مستوى الأسرة، أو أماكن العمل، أو المجتمعات المحلية، أو على المستوى القومي. وتحتاج المؤسسة التي لديها حالياً مجموعة من متلقي المنح- وأثناء اللحظة التي يبدأ فيها التحول – لأن تختار ما بين تجديد هذه العلاقات، ربما من خلال التركيز على برامج مختلفة، أو أن تتحرك بقوة للتعرف على الموجه التالية من صناعي التغيير، أو أن تجمع إلى حد ما بين هذين الاختيارين.

عادة ما يكون اختيار الشركاء المناسبين شيئاً مهماً، ولكنه يصبح بالغ الأهمية في أعقاب الحرب أو الحكم القمعي عندما يتغير المجتمع المدني نفسه - الذي يعد غالباً الأساس في تقديم المنح من جانب المؤسسات- وذلك على عدة مستويات: فقد يدخل أعضاء المجتمع المدني البارزون- الذين كانت تراهن عليهم الجهات المانحة الماهرة قبل مرحلة التحول- عالم السياسة وينفذون الإصلاحات التي قاموا بتصميمها خلال الأيام التي كانوا فيها في جانب المعارضة، وقد يظهر قادة من الشباب الذين يصطدمون بالجيل الأقدم المسيطر، كما سينتقل بعض الأشخاص الموجودين في المجتمع المدني للعمل في المنظمات الدولية، بما في ذلك المؤسسات. وهذه ظواهر شائعة، ويجب على المؤسسات التي تقدم المنح في فترات التحول أن تنتبه لهذه التحولات حتى يمكنها تجنب النتائج السلبية المتوقعة بالنسبة لبناء المؤسسات المحلية.

لا تنقيد المؤسسات في أنشطتها بتمويل كيانات معينة فقط. فبمرور الوقت قررت المؤسسات أن تتوسع أكثر في مجالات المساعدات التي تقدمها من خلال القيام بدور المحفز على عملية التغيير، والعمل على جمع الأطراف الفاعلة الوطنية، وتوفير تدفقات من التمويل التي تحفز على التعاون في مجال القضايا الهامة المتعلقة بالسياسة، مثل ما فعلته مؤسسة

Hewlett بشأن العمل على تحقيق الشفافية والمساءلة في الحكومة أثناء انتقال المكسيك من حكم الحزب الواحد الذي استمر ٧٠ عامًا. وغالبًا ما تفتقد وكالات المعونة الثنائية الشرعية التي تتيح لها القيام بهذا الدور مما يؤكد على أهمية قيام المؤسسات بملء هذا الفراغ.

ويمكن لمؤسسات العطاء الاجتماعي الخاص أن تلعب دورًا قويًا كمحفز أو داعم للعمليات التي تشجع على تحقيق الاستقرار السياسي الشامل، الذي يعد غالبًا حجر الزاوية لنجاح مرحلة التحول – وإن كان من الصعب تحقيقه كما بينت التجربة العربية. وعلى الرغم من أن المؤسسات قد تحجم بصفة عامة عن تمويل المؤتمرات، إلا أنه عندما تتيح هذه المؤتمرات عقد اجتماعات في الوقت المناسب فإنه يمكن تحقيق آثار إيجابية. وكثيرًا ما يُذكر أن الأنشطة التي تجمع بين أطراف فاعلة ولكنها منقسمة أو متفرقة – كما حدث من قَبْل وأثناء مراحل التحول في كل من جنوب أفريقيا وأيرلندا الشمالية – تعتبر من قِبَل الجهات المانحة بمثابة قصص نجاح. وهذا التجمع يمكن أن يتم داخل الدولة (داخل مكان محايد في الجامعة مثلًا) أو في الخارج إذا تطلب الوضع ذلك.

إن النهج الذي يركز على عمليات التغيير قد يساعد أيضًا في التعامل مع الطريقة التي يقوم بها المواطنون بتنظيم أنفسهم للضغط من أجل إحداث التغيير. وهذا يشكل أحد تحديات رد الفعل التي ظهرت خلال مراحل التحول في القرن الواحد والعشرين، ففي الماضي – في أوروبا والأمريكيتين – كان من الشائع أن تقابل نشطاء يشكلون جزءًا من منظمات مسجلة، ولها قيادات واضحة، وقاعدة اجتماعية يمكن معرفتها. أما حاليًا فإن تجمعات الشباب غير الرسمية، والفقراء في المناطق الحضرية، والعمال الذين لا تضمهم اتحادات هي التي تشعل فتيل الانتفاضات الشعبية وحركات الإصلاح. وحتى يمكن المساعدة في الوصول للشركاء الجدد غير المسجلين مثل هذه الجماعات – التي قد تُعبر بطريقة أفضل عن مشهد التحول – فإنه يتعين على المؤسسات أن تتبع نهجًا مبتكرًا يمكن أن يتضمن – مثلًا – العمل من خلال مؤسسات محلية مستقلة وجديرة بالثقة.

### الكيانات العامة مقابل المجتمع المحلي

في أيرلندا الشمالية كانت الحكومة الجديدة ترفض في بادئ الأمر تعيين وحدات الشرطة الأهلية غير الرسمية التي كانت في بعض الحالات تثير الخوف في المناطق المجاورة. ومن خلال الشركاء المحليين، وتنفيذ برنامج صُمم بعناية أمكنها – على سبيل التجربة – تحويل دور الجماعات الأهلية لتقوم بدور رقابي مع ترك توقيع العقاب على السلطات المحلية. وعلى الرغم من أنه في أول الأمر كانت هناك مقاومة، إلا أن الخدمات الأمنية تعد مدينة لهذا النموذج لذا قامت بتبنيه والبناء عليه – مقابلة مع رئيس إحدى المؤسسات.

عندما تفتقد الحكومات الجديدة القدرة، ويناضل المجتمع المدني لكي يتحول من الطرف المعارض إلى الطرف الذي يقدم مقترحات للتغيير، فهل حان الوقت لوضع نظرية معدلة للتغيير والعمل بها؟ في خلال مراحل التحول قد لا تعد الحكومة مرة أخرى أكبر عدو للحركات الإصلاحية، كما قد لا يعد المجتمع المدني مرة أخرى محرك التغيير نفسه. وعلى الرغم من ذلك تناضل الكثير من المؤسسات الخاصة من أجل تقدير إلى أي مدى يمكنها أن تتحرك لدعم مشروع بناء الدولة، خاصة إذا تم الأخذ في الاعتبار الموارد الصغيرة نسبيًا التي تحت تصرفها مقارنة بإجمالي احتياجات القطاع العام، إلى جانب أن هناك تخوفًا دائمًا من أنه قد يُنظر إليها على أنها تقوم بدور سياسي.

ومع هذا قد لا يكون الاختيار بين دعم الأجهزة الحكومية أو دعم الأجهزة غير الحكومية اختياريًا مطلقًا كما يبدو، ففي فترات التحول يمكن للمؤسسة أن تستمر في تركيزها على المجتمع المدني، ولكن بالمعنى الواسع لمصطلح المجتمع المدني. فالمجتمع المدني لا يقتصر على المنظمات غير الحكومية فحسب، لكنه يشمل أيضًا مراكز الفكر، واتحادات العمال، والجامعات، والجمعيات المهنية، والتعاونيات، والمؤسسات الدينية، والجماعات الثقافية، والحركات الاجتماعية، والجمعيات الخيرية، وأي عدد منها قد يشكل شرائكات مع أجهزة الدولة. وتتطلب الحكومة أيضًا تعريفًا أوسع. فبخلاف الأجهزة التنفيذية والتشريعية، يمكن أن تشمل أيضًا مجموعة كبيرة من الأطراف الفاعلة المؤسسية القادرة على العمل بدرجات متفاوتة من الاستقلال مثل ما يطلق عليه Citizen Review Boards حيث يتكون جميع أعضاء هذه المجالس من عدد من المواطنين لفحص وتقييم السياسات والقرارات، أو أجهزة أخرى مثل هيئات مكافحة الفساد، ومكاتب الشكاوى، ولجان حقوق الإنسان. وعلى الرغم من ضرورة التأكد من احترام الحظر الذي يتعلق بعدم قيام الجهات المانحة بدعم العمل السياسي – كما يعرف في قوانين العمل الخيري في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا – فإن هذه الأجهزة يمكنها أن تيرر التمويل الذي تقوم به المؤسسات عندما يتم إنشاؤها في بداية مرحلة التحول بأنها تفتقر إلى القدرات الأساسية والأموال التي تبدأ بها أنشطتها. ومن الممكن أن تتاح فرص ذات صلة عندما يتم نقل السلطة بعيدًا عن



المركز، حيث يكون الأفراد المنتخبون والمعيّنون في حكومات الإقليم أو الحكومة المحلية أقل خبرة، ويمكنهم الاستفادة كثيراً من التدريب على اكتساب المهارات، والتعرف على مبادئ الحكم الرشيد .

ويمكن أن تشهد مرحلة التحول أيضاً إنشاء أجهزة تخصص لغرض معين خلال هذه الفترة، أو أجهزة مختلطة تجمع بين كل من العاملين بالدولة وأعضاء المجتمع المدني، وتُنشأ من جانب الحكومة المؤقتة أو اللاحقة. وتشمل هذه الأجهزة مبادرات يُستهدف منها أن تلعب دوراً فوق العادة لتدعيم مرحلة التحول، مثل الجمعيات التأسيسية المسؤولة عن وضع دستور جديد، أو لجان تقصي الحقائق المصرح لها بالتحري عن سوء معاملة الجمهور، أو لجان خاصة لإدارة عملية التحول مثل "اللجنة العليا لتحقيق أهداف الثورة، والإصلاحات السياسية، والتحول الديمقراطي" التي أنشئت عام ٢٠١١ في تونس، ويمكن للمؤسسات بقدر متواضع من الأموال أن تدعم وتعزز أثر هذه الأجهزة الحيوية، وهو دور يلغي هذا التقسيم التقليدي في تقديم الدعم إما للدولة أو للمجتمع المدني، وفي مرحلة التحول يبدو ما هو مناسب من الشركاء، ونطاق الاختيارات مختلفاً عنه في الأوقات أو السياقات الأخرى.

المجتمع المدني المحلي مقابل المجتمع المدني الدولي

عندما تكون في وضع يزرع تحت الحكم الديكتاتوري، تبدو فائدة المنظمات غير الحكومية الدولية من حيث دورها في تعظيم رسالتها على الساحة العالمية. وهي تستطيع أيضاً أن تقدم معلومات هامة ودقيقة، وتساعد في وضع خريطة للمشهد وللأعبين الأساسيين. وفي اعتقادنا أنه في مراحل التحول يتعيّن أن يتحول تركيز التمويل وأولوياته نحو الأطراف الفاعلة المحلية وإلى تلبية احتياجاتهم. – مقابلة مع مدير إحدى المؤسسات.

في بداية مرحلة التحول عندما تتدفق عروض المساعدات والمشورات الفنية الدولية وتغمر الأطراف الفاعلة المحلية، غالباً ما يناضل المجتمع المدني المحلي من أجل أن تستخدم هذه التدفقات بطريقة رشيدة، وأن يتحقق أقصى استفادة منها، فقد يتم تعيين الموظفين الأساسيين للعمل مع المنظمات الدولية بمراتب مرتفعة، كما قد تأتي المنظمات الدولية وتتنافس مع بعضها البعض، أو مع المنظمات المحلية، على تدفقات التمويل الجديدة، وقد تؤدي الدعوات المزوجة لتقديم مقترحات إلى القيام بأنشطة مزدوجة مثل تنظيم المؤتمرات والتدريب بصفة خاصة. وقبل أن تمضي فترة طويلة يمكن أن تظهر احتكاكات وتوترات بين المنظمات المحلية والمنظمات الدولية، وبين كل من هذه المنظمات نفسها.

كيف يتعين على المؤسسات أن تتوقع هذه الأعراض المتكررة، وتتعامل معها قبل تقديم المنح عبر الحدود؟ تشير أفضل الممارسات إلى أنها يجب أن تتعامل مع مراحل التحول كما تتعامل مع الفترات التي يفقد فيها الدور الدولي تأثيره على الصوت الوطني الذي فجأة لم يعد في إمكان الدولة إحكام السيطرة عليه، أو مازال يقع في قبضة الحرب. وعلى الرغم من أن في استطاعة الأطراف الفاعلة في المجتمع الدولي أن تساهم بتقديم المشورة الفنية والمتخصصة الهامة في الفترة الأولى لمرحلة التحول، إلا أن أنماط المشاركة في مجموعها تشير إلى أنها تأخذ شكل مساعدات مفرطة من الخبراء، كما أن برامج المساعدات التي تُصمّم بما يناسب السياق المقدمة فيه تعتبر محدودة، والوصول إلى الجماعات المستهدفة خارج المدن الرئيسية يكاد أن يكون معدوماً.

يمكن الحد من هذه الأنماط من خلال تصميم طرق مبتكرة لتقديم المنح، فإلى جانب أهمية تحقيق تنسيق أكبر بين الجهات المانحة، فإنه يمكن للمؤسسات أن تصمم برامجها بنفسها، وأن تستفيد من الدور الدولي دون أن تعطيه الأولوية. ويمكن تعزيز الشراكات المؤسسية بين المؤسسات المحلية والمؤسسات الدولية من خلال طرح دعوات مشتركة للتقدم بمقترحات لتسهيل نقل المهارات والمسؤوليات، فمثلاً يمكن عقد اتفاق منحة لمدة أربع سنوات، تكون فيها المؤسسات الدولية هي الجهة الرسمية التي تحصل على المنح خلال العامين الأولين، بينما تكون المؤسسات المحلية هي الجهة التي تحصل على المنح في العامين الأخيرين. وبالاعتماد على نقاط القوة الخاصة بالمؤسسات الدولية يمكن الاستعانة بها للقيام بأكثر من مهمة مستهدفة، مثل إجراء بحوث مبكرة وسريعة الأثر، أو وضع خرائط لسد فجوات المعرفة الأولية. وبوجه عام يتعين على الأطراف الفاعلة المحلية – باعتبارها رائدة التغيير الأساسية – أن يكون لها الرأي الأساسي في تحديد نوع وحجم الدعم المطلوب الذي يقدمه المجتمع المدني الدولي.

هناك قضايا أخرى ذات صلة تنشأ عندما يرغب المواطنون المقيمون في الخارج في أن يكون لهم دوراً في مرحلة التحول، وأحياناً يمكنهم أن يسدوا بفاعلية الفجوة بين الخبرة الوطنية والدولية. ولكن في حالات أخرى قد تنقصهم المصداقية والمعرفة الحديثة بالظروف على أرض الواقع. فمثلاً، في ليبيا تقوم الجماعات الليبية المقيمة في الخارج بسد الفجوة الكبيرة في برامج النوع الاجتماعي، وتقديم الخدمات التي لم يستطع الليبيون الذين عاشوا لعدة عقود تحت الحكم الاستبدادي القيام بها. ومع هذا، قد يتشكك المواطنون الذي واجهوا صعاباً خلال السنوات السابقة على مرحلة التحول في دوافع هذه الجماعات.

## التنسيق بين مقدمي التمويل

إذا تواجدت حالياً في مكان ما خاصة أثناء مرحلة تحول تحظى بتغطية إعلامية ويسلط عليها ضوء قوي، فإن هذا يمكن أن يجعل الأطراف المانحة تتحاشى الدخول في المخاطرة. وعلى نفس المنوال يمكن أن تؤدي زيادة فرص الوصول للمعلومات وسهولة الوصول إليها بشأن ما تقوم به كل من الأطراف المانحة إلى خلق حافز أكبر على تنسيق العمل والمشاركة في تعبئة الجهود. والمشكلة إنه حتى لو اكتشفت المؤسسة ما تقوم به المؤسسات الأخرى، فإنه غالباً ما يكون اهتمامها بتنسيق العمل مع هذه المؤسسات ضعيفاً. وتعتبر مشكلة ضعف التنسيق نتيجة لمشكلة غياب الإرادة أكثر منها نتيجة مشكلة عدم القدرة على التنسيق. - مقابلة مع مدير إحدى المؤسسات.

يعد التنسيق بين الأطراف المانحة دائماً ميزة كبيرة، ولكن هذه الميزة تكون أفضل في مرحلة التحول بعد انتهاء الصراع المسلح أو الحكم الاستبدادي، وهي المرحلة المثيرة للقلق والاضطرابات. وعندما ينجح التنسيق التام، فإنه يمكن تعظيم أثر كل من الكيانات المشتركة. فعلى سبيل المثال في خلال المراحل الأولى من فترات التحول في الاتحاد اليوغسلافي السابق وفي تونس، أدت الجهود المخططة لتجميع الأموال إلى خلق تعاون بناء. ففي الحالة الأولى أتاحت الأطراف المانحة التمويل للإنطلاق بعمليات التكامل التي تبناها الاتحاد الأوروبي، وفي الحالة الثانية أتيح التمويل لمشروعات بناء القدرات المحلية في الأقاليم المهمشة اقتصادياً. وبخلاف المزايا المباشرة يساعد مثل هذا النوع من التعاون بين الأطراف المانحة في تقليل احتمال خلق قطاع كبير غير حقيقي وغير مستدام من المنظمات غير الحكومية.

وعملياً يتطلب التنسيق جهوداً استباقية حتى تظل المؤسسة على دراية بأنشطة المؤسسات الأخرى. وفي بادئ الأمر سوف تبدأ عملية تقديم المنح الجيدة بعمل مسح كامل لما يُؤمَل أو يُحطَّط له حالياً، ويمكن أن يشمل هذا تبادل المعلومات عن الدولة التي تشهد مرحلة تحول، وعقد اجتماعات لمناقشة الخطط المستقبلية مع المؤسسات الأخرى، وتوزيع مجالات التدخل المتعلقة بقطاع معين (أي ما يتعلق بسيادة القانون، أو الأمن، أو حقوق المرأة). وتتمثل القاعدة البسيطة في أنه يجب البدء بالتنسيق مبكراً ولعدة مرات. وقد جعلت اتحادات المانحين في أوروبا وأمريكا الشمالية هذا ممكناً بالفعل من خلال تقديم تسهيلات وأدوات لعقد اجتماعات عبر الحدود بتكلفة منخفضة.

في ظل الظروف المواتية يمكن ألا يقتصر التنسيق بين المؤسسات على القطاع الذي تعمل فيه، وإنما يمكنها التحفيز على تحقيق التنسيق مع الجهات المانحة الأخرى والمستثمرين، بما في ذلك الوزارات الأجنبية التي لها نفس التوجه والتفكير، ووكالات المعونة متعددة الأطراف، والقطاع الخاص. ولكن نادراً ما يتم ذلك في الوقت الحالي على الرغم من أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة يشاركان بصورة متزايدة في تحقيق التواصل بين قطاع العطاء الاجتماعي الخاص وقطاعات المعونة والتنمية الأخرى، علاوة على ذلك، يمكن أن يصبح التنسيق في حد ذاته إسهاماً فريداً من نوعه للمؤسسة في السياقات التي تمر بمرحلة التحول، حيث يقدم طريقة أخرى مفيدة يلعب من خلالها دوراً يماثل دور الإبر الصينية في التركيز على مجالات العمل التي تحقق أعظم نتائج. فعلى سبيل المثال، بالنسبة لأولويات السياسة في الدولة المعنية يمكن للمؤسسات أن تمول جهة تنسيقية تقوم بتكوين شبكة من المنابر لدعم التبادل المستمر للمعلومات المتعلقة بفرص التمويل الهامة، والفعاليات، والدورات التدريبية، والبحوث، وذلك خلال السنوات الأولى من مرحلة التحول. وستكون التكلفة السنوية للقيام بذلك جزءاً من تكلفة مؤتمر يُعقد في أحد الفنادق. ومن الممكن أن تكون هناك مزايا أخرى هائلة تتمثل في تحقيق درجة عالية من الكفاءة والشفافية.

## إلى متى سنبقى؟

ترتبط الفترة التي تتخرب خلالها المؤسسة في دولة تمر بمرحلة تحول بعد انتهاء الحرب أو سقوط الحكم الديكتاتوري بشكل مُعقد بالسؤال الذي سبق طرحه حول ما الذي يتم تمويله ومن الذي يتلقى التمويل. ولهذا يتعين على المؤسسة أن تفكر - كحد أدنى - في عدد السنوات تقريباً التي ستشارك فيها، إلى جانب ذلك في الدور المكمل الذي يلعبه قطاع العطاء الاجتماعي المحلي.

## المدى القصير والطويل

إنني أدعو إلى وضخ استثمارات لسنوات عديدة في المنظمات الهامة، وإلى بناء قدراتها، والتفكير أساساً في كيفية قيامك بذلك على المدى الطويل بدلاً من مجرد العيش في بريق اللحظة ويجب أن يُبذل الجهد من أجل أن نترك وراءنا بنية تحتية مستدامة - مقابلة مع مدير إحدى المؤسسات.

تؤكد التجارب أهمية إبلاغ متلق المنح – منذ البداية – بالفترة المتوقعة لبرنامج المنح المقدّمة. وبطبيعة الحال يكون لكل مؤسسة رغبة قوية في أن تعرف طول الفترة التي ستستمر فيها في العمل حتى النهاية في ظل وضع معين، ولكن عادة ما تعتبر الفترة التي تقل عن أربع سنوات فترة قصيرة للغاية، والفترة من خمس وحتى عشر سنوات تعتبر فترة مثالية. وبالنسبة للجهة المانحة الجديدة فإنها قد تحتاج إلى عدة شهور لمجرد إجراء تحليل للوضع، أو إيجاد شركاء والبدء في تنفيذ البرامج. وعلى خلاف وكالات المعونة، لا تتمتع المؤسسات برفاهية ضمان الاستمرار مثل السفارة التي سوف تبقى موجودة طويلاً حتى عقب أن تتراجع تدريجياً أي آلية للمعونة التي تُقدّم أثناء مرحلة التحول. وفي هذا الصدد يبدو أن دخول وخروج المؤسسات بناءً على دراسة دقيقة أمر مهم للغاية بالنسبة لها.

من الناحية المثالية، تقوم المؤسسات التي تقدم منحاً باستثمار أموال كثيرة خلال الأجل القصير، ثم تقوم بالاستثمار بشكل تدريجي خلال الأجل الطويل. وحيث إن فترات التحول تعتبر فرصة نادرة لإحداث التغييرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية/الثقافية فإن ضخ تمويل سريع ومحفز – حتى ولو كان بمبالغ صغيرة – يمكن أن يعجل ببدء القيام بالتغييرات المرغوبة. وفي نفس الوقت تترك المؤسسات ذات الخبرة أن إجراء بعض التغييرات في المجتمع – حتى لو كان سهلاً خلال الفترات الأولى لمرحلة التحول – لن يكتمل خلال عقد أو أكثر، وبالتالي فإن الجهات المانحة التي تتوفر لها الموارد، ولديها القدرة على إدراك أن هذه التغييرات سوف تأتي بنتائج مثمرة يكون لديها مبرراً للقيام بذلك، فهذه الجهات المانحة لديها الوقت لإدماج مكون للتعليم الداخلي وبناء القدرة على التكيف في برامجها، وتستطيع أن تلتزم بأن تكون مرنة وتصمم برامجها بناءً على دراسة واقعية حتى يمكن القيام باستثمارات طويلة الأجل بناءً على الدروس المستفادة.

بالنسبة للمؤسسات التي تخطط للبقاء لمدة قصيرة (مثلاً من أربع إلى خمس سنوات) فإنه يُنصح لها بأن تقوم بعقد شراكات مع جهات مانحة قادرة على البقاء لفترة أطول، ومع كيانات محلية كذلك. وبالنسبة للجهات المانحة التي تتواجد لفترة قصيرة فإنها قد تفكر أيضاً في وضع استراتيجيات للاستثمار الاجتماعي يمكن من خلالها دعم رواد الأعمال الاجتماعيين المحليين الناشئين، وفي القيام بأنشطة أعمال لتلبية الاحتياجات العامة مثل الخدمات الصحية أو إنتاج الطاقة، وإذا نجحت يمكنها أن تصبح مكتفية ذاتياً خلال سنوات قليلة. وقد ثبت أن هذه الطريقة تتمتع بشعبية لدى رواد التغيير الشباب في شمال أفريقيا الذين يؤمنون باستطاعتهم تحقيق أثر اجتماعي أكبر من خلال ريادة الأعمال بالمقارنة بالأنشطة النمطية للمجتمع المدني أو القطاع العام. في مقابل ذلك قد تفكر المؤسسات التي لا تخطط للبقاء – بعد أن أمضت سنوات قليلة – في تركيز دعماً على مشروعات مماثلة للمشروعات سريعة الأثر التابعة للأمم المتحدة UN'S Quick Impact Projects (QIPs) وهو نهج صُمم لمواكبة سرعة التغيير في المراحل الأولى لعملية التحول. وتعتبر المشروعات سريعة الأثر مشروعات صغيرة ومنخفضة التكلفة تسعى إلى بناء الثقة في المراحل الأولى من عملية بناء السلام.

بصرف النظر عن النهج المتبع، يتعين على المؤسسات ذات الخبرة في السياقات الانتقالية أن تخطط استراتيجياتها في ضوء جميع أنماط التمويل التي يمكن توقعها، وغالباً ما تقترن السنوات القليلة الأولى من مرحلة التحول بقيام الوكالات الثنائية ومتعددة الأطراف بتكثيف استثماراتها كما حدث في مراحل التحول التي أعقبت انتهاء الصراع في غرب أفريقيا وأفريقيا الوسطى. ولكن بعد أربع إلى خمس سنوات سيبدأ قدر كبير من هذه الأموال في النضوب. ولهذا، فإنه منذ اليوم الأول يمكن للمؤسسات المسؤولة أن تعمل مع متلقي المنح لمساعدتهم في أن يكونوا مستعدين للتدفقات المتوقعة وإنحسارها، والتي غالباً ما تزعزع الاستقرار. ويمكن أن تقوم المؤسسات بمساعدة متلقي المنح طويلة الأجل- في السنوات الأخيرة من خطة التمويل- في البحث عن جهات مانحة أخرى بديلة.

## الربط بمؤسسات العطاء الاجتماعي المحلية

تتمثل المهمة الأساسية لمؤسستنا في تدعيم الأنماط المحلية للعطاء الاجتماعي، وهذا يشجع على المشاركة الواسعة مع الدول التي تمر بمرحلة التحول في شتى أرجاء العالم، حيث كان العطاء الخاص غير نام. إن استراتيجيتنا بسيطة، وتتجنب تشجيع المنظمات غير الحكومية المحلية على الاعتماد على المساعدات الأجنبية لما في ذلك من مخاطر. ويتفاوت تطبيق الاستراتيجية تفاوتاً كبيراً من دولة لأخرى، ولكن بمرور الأعوام وجدنا أن نموذج المؤسسة الأهلية هو النموذج الذي يتناسب جيداً مع المجتمعات التي تمر بمرحلة تحول، فهذا النموذج يقدم دعماً فنياً ومنحاً صغيرة للبدء في إنشاء مشروعات لتمكين الجماعات المحرومة من الخدمات من توليد الموارد المحلية وإدارتها في مجتمعاتها، وهو يسمح أيضاً للجماعات المستبعدة بالبدء في تولى مهمة الاندماج في عملية التحول- مقابلة مع مدير مؤسسة تعمل عبر الحدود.

قد تواجه المنظمات التي تقدم المنح عبر الحدود عدداً من التحديات العملية المتوقعة عندما تقوم بدعم المجتمعات التي تمر بمرحلة التحول. وتشمل هذه التحديات وجود فجوات في الأطر التنظيمية والقانونية، بالإضافة إلى المعرفة المحدودة بالسياق الذي تعمل فيه، إلى جانب الفترة المحدودة للبرامج. وتعد الشراكة مع مؤسسات العطاء الاجتماعي المحلية أمراً

أساسياً في التغلب على هذه التحديات. وتستطيع الجهات المانحة عبر الحدود أن تستفيد من المعارف المتراكمة عن الواقع المحلي، وتقلل من الشعور بالريبة نحوها، وتضمن عند خروجها استمرارية المؤسسات المحلية واستدامة البرامج. وعلى الرغم من أن المؤسسات الأجنبية تتجه نحو الدول التي تمر بمرحلة التحول، إلا أنها على خلاف المؤسسات المحلية، قلما تسعى لبناء قاعدة دائمة في هذه الدول.

في الكثير من السياقات الانتقالية قد تكون قدرة مؤسسات العطاء الاجتماعي المحلية محدودة نتيجة عملها لعدة سنين في ظل بيئة لا ترحب بها، كما أن الممارسات الأساسية للمؤسسات مثل تقديم المنح بصورة شفافة قد تكون غير موجودة. وإذا قام المواطنون الأثرياء المقيمون بالخارج بإنشاء مؤسسات محلية فقد تكون محل شك مثلها في ذلك مثل الجهات المانحة الأجنبية. وعلى الطرف الآخر – في ليبيا – كانت الدولة لا تسمح بوجود أي مؤسسة، أو منظمة من منظمات المجتمع المدني بخلاف المؤسسات التي كانت مرتبطة بعائلة القذافي، وحتى في الحالات الأقل تطرفاً كان إيجاد جهات مانحة محلية تتمتع بقدرات كافية لتقديم المنح، أو ذات أهداف مشتركة يشكل تحدياً. ويبدو أن بناء الشراكات والثقة يُعتبر عملية تتطلب وقتاً طويلاً وتتم بشكل تدريجي. وكبداية، يمكن من خلال إقامة تعاون على نطاق ضيق، وعلى أساس تجريبي، حول المصالح المشتركة خلال مرحلة التحول أن تختبر أسس وضع برامج مشتركة في المستقبل.

على أي حال هناك اختيار أكثر فاعلية، ففي السنوات الأولى من مراحل التحول في مناطق مثل الجنوب الأفريقي، ووسط أوروبا، والاتحاد اليوغسلافي السابق جعلت مجموعة من المؤسسات الدولية دعم البنية التحتية لمؤسسات العطاء الاجتماعي المحلية (بما في ذلك مراكز العطاء الاجتماعي والجمعيات) العنصر الأساسي لتقديم المنح. وفي الحالات المثلى كانت هذه الاستراتيجية تجمع بين نقاط القوة النسبية للمؤسسات الأجنبية الكبيرة، بما في ذلك خبرتها مع مختلف نماذج وممارسات العطاء الاجتماعي المحترف، وبين نقاط القوة الكامنة في المؤسسات المحلية، ومنها الالتزام الراسخ، والفهم العميق للبيئة المحيطة. وتسلم المؤسسات بالفرصة التي تقول إن الدول التي تمر بمراحل التحول ستظل تعتمد على المعونات الدولية إلى أن توجد قنوات محلية للتمويل وعلى نطاق واسع.

## كيف نقيس الأثر؟

هناك ضغوط قوية لممارسة الرقابة على المال العام من خلال استخدام الأطر التي تقيس النتائج، والمؤشرات الكمية، وأدوات المساءلة الصارمة. كل هذا يؤدي إلى إضعاف المرونة التي تحتاجها خلال مرحلة التحول بدلاً من تعزيزها. ولكن أموال المؤسسات ليست أموال دافعي الضرائب، ولذلك – من الناحية النظرية على الأقل – تكون أكثر مرونة في التصرف فيها. فالشخص الثري الذي يمارس العطاء الاجتماعي الخاص يمكنه أن يُخرج من محفظته خمسة ملايين دولار ويعطيها لأحد الأشخاص عند تناول الغذاء، ويقول له "أذهب واستمتع بوقتك". وهذا هو سبب الشعور بخيبة الأمل عندما ترى الكثير من المؤسسات الخاصة تضعف من ميزة المرونة التي تتمتع بها عندما تحاكي أسوأ النظم التي تطبقها الأجهزة العامة لقياس الأثر – مقابلة مع خبير متخصص في مراحل التحول.

في السنوات الأخيرة تحرك قطاع المؤسسات وهو يأمل كثيراً في أن تكون هناك مساءلة بشأن استخدام أموال المنح، وكان من المتوقع أن يقوم متلقو المنح بقياس أثر أنشطتهم بطريقة منهجية، وأن يقع مسؤولو المؤسسات تحت نفس الضغط من جانب قادتهم ومجالس إدارتهم. وبطبيعة الحال يُعتبر التقييم الدقيق للأداء عملاً يستحق الترحيب، ولكن نتائج مرحلة التحول – وعمليات التغيير السياسي بوجه عام – لا تلائمها المقاييس الكمية، فهذه المقاييس إذا طبقت بطريقة جامدة فإنها تنطوي على خطر خلق الإبداع والابتكار والمرونة التي تجعل عملية تقديم المنح متوافقة سياسياً في المقام الأول.

في الوقت الحالي تعتبر كلمة "الأثر" هي كلمة السر في هذا الميدان. ومع هذا قد تكون محاولة قياس الأثر في مرحلة التحول هي أسوأ شيء. ويُعرف الأثر بأنه الهدف طويل الأجل على المستوى الكلي – وهو هنا يعني منع نشوب الصراع في المستقبل –، الذي من أجله يستطيع مقدم المنح أو المتلقي لها أن يفوز بجزء فقط من التقدير. والنظام الذي يحاول متابعة وتقييم التقدم المحرز في ضوء النتائج المُستهدفة (مثل زيادة التفاعل بين الأطراف صاحبة المصلحة، أو تغيير شروط الحوار العام) هو مقياس صادق وعملي بدرجة أكبر. وبالمثل، من الصعب على أي مقدم للمنح أو متلق لها أن ينسب إلى نفسه بصورة مقنعة – أو يدعي – أنه سبب الوصول لنتائج معينة في عملية تغيير السياسات. فهناك ببساطة متغيرات أخرى

كثيرة جداً متعلقة بالسياق، كما تشارك أطراف فاعلة متعددة. ولهذا فإن التركيز على "الإسهام"، بدلاً من محاولة نسب نتيجة معينة إلى جهود شخص ما هو عمل أكثر دقة وموثوقية.

في الواقع يعتبر قياس الكثير من الأمور التي تنطوي عليها بدرجة أكبر مراحل التحول- مثل الثقافة الديمقراطية، وتحسن الرفاهية- أكثر صعوبة من قياس أثر أنشطة مثل حملات التطعيم. وعندما تكون المؤسسة صارمة في قياس النتائج في فترات التحول فإنه من المحتمل أن تكرر ممارسات الجهات المانحة الثنائية التي أصبحت تنظر بعين الحسد إلى ما تتمتع به عملية صنع القرار في منظمات العطاء الاجتماعي الخاصة من استقلال نسبي ومرونة. كما أن المقاييس الكمية الجامدة يمكن أن تسفر عن أثر غير مطلوب نتيجة تزايد المنافسة بين متلقي المنح، وتشجيعهم على المبالغة في نتائج عملهم، وتجعلهم يطالبون بتقدير مبالغ فيه .

وفي الحقيقة فإن أكثر ما تحتاجه عمليات التحول هو أن تقوم المؤسسات بالتنسيق فيما بينها، وأن تتعلم من نجاح وفشل المؤسسات الأخرى حتى تعزز من خبراتها ومرونتها، وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات أصبحت تتجه نحو إجراء مناقشات داخلية حول المشروعات الفاشلة، فإنه يبدو أن التعلم من الفشل هو آخر خطوة لم يتم اتخاذها بعد. وهناك عدد قليل من المؤسسات التي تقوم بنشر تقييمات مفصلة عن نتائج الدخول في المخاطرة في السياقات الانتقالية على الرغم من أن هناك ثروة من الدروس المفيدة التي يمكن أن تسترشد بها المؤسسات الأخرى عند تحديد وقياس ما يهمها أكثر وبصورة أفضل، وذلك بعد خروج الدولة من حالة الصراع أو الحكم الاستبدادي. وهناك نقطتان واضحتان متفق عليهما وهما أنه في مرحلة التحول من المهم أولاً: أن يتم التقييم لمرات عديدة، وثانياً: أن يُنظر إلى التقييم باعتباره آلية للحصول على مردود بشأن التعديلات المطلوبة في منتصف فترة البرنامج بدلاً من الانتظار حتى يتم الانتهاء منه.

### أي الموقفين نتخذه: لفت الانتباه للمنح المقدمة أم العمل في صمت؟؟

ما رأيته في بورما هو تدفق سريع ومفاجئ للمساعدات: فقد أتت إليها الكثير من الأطراف الفاعلة الكبيرة ومعها مئات الملايين من الدولارات، ولكن قدرة الجانب الآخر على استيعاب هذه المساعدات كانت ضعيفة للغاية. والآن إذا كنت أحد الأطراف المانحة الخاصة فإني قد تقول "أريد أن أقوم بعمل الشيء الذي أجيد" وإذا أسدى أحد النصيحة لهذا المانح فإنه يقول له: "أنظر، الحكومة النرويجية على وشك تقديم مساعدات تبلغ قيمتها ٢,٥ مليار دولار لهذه الدولة، هل تعتقد أنه بإمكانك كعنصر فاعل ومؤثر أن تلعب دوراً استراتيجياً للتأكد من أن هذه الأموال يتم إنفاقها بطريقة أفضل؟ بوجه عام، ستقول المؤسسات "لا" حيث إنها تفضل أن يكون متلق المنح خاص بها، وأن تنال هي وحدها التقدير عن برامجها. إن كونك عنصر فاعل ومؤثر ليس بالشيء الذي يبعث على السرور أو يجذب الاهتمام من الناحية الاستراتيجية، ولكنه يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً بالنسبة لمرحلة التحول في بورما - مقابلة مع خبير متخصص في مراحل التحول.

إن المؤسسات الخاصة الكبيرة والقديمة لها سجل نجاح ملموس في تقديم المنح عبر الحدود من أجل دعم عمليات التحول، ولكن لم تكن هناك محاولة لجذب الأنظار لهذا السجل. وقد اكتفت بعض المؤسسات بدعم الأطراف الفاعلة والمشروعات لسنوات عديدة دون أن تسعى إلى لفت الانتباه إلى إسهاماتها سوى ما كان يرد في مطبوعات متلق المنحة من شكر وتقدير على الدعم الذي حصل عليه من هذه المؤسسات. وكان هذا الموقف يُتخذ عن طيب خاطر وعن إيثار. وفي حالات أخرى - كما في البيئات التي تسودها الاضطرابات الأمنية- يكون عدم الإعلان عن هذا الدعم أكثر منه اختياراً. وفي مثل هذه الظروف قد تقوم المؤسسات بتقديم المنح من خلال وسطاء موثوق فيهم، أو من خلال نظم لتدوير المنح، أو بمجرد العمل في هدوء من وراء الكواليس. ولكن هذا قد يثير مشاكل بالنسبة للمؤسسة التي تلتزم بمراعاة الشفافية، ومع ذلك قد تستخدم الظروف الاستثنائية كتبرير لذلك.

على الجانب الآخر من الصورة، قد يكون لدى المؤسسة مبرراً قوياً لأن ترى أن الاتصال بالجمهور يجب أن يشكل جانباً هاماً من استراتيجية البرامج التي تنفذها، فقد ترغب في الاستفادة من المعارف التي حصلت عليها عن التعقيدات التي يتسم بها الوضع الانتقالي للمشاركة في التعليم العام في دولتها الأم. وقد تستخدم تواجدها في الميدان لنشر معلومات عن أزمة إنسانية على وشك الحدوث. وقد تختار المؤسسة أن تجعل صوتها مسموعاً في الدولة التي تمر بمرحلة التحول مستفيدة بذلك من استقلالها المؤسسي وشرعيتها، فعلى سبيل المثال، قد تكتب، أو تتحدث علناً، عن مضايقات يواجهها أحد متلقي المنح من جانب السلطات المؤقتة التي يغضبها قيام هذه المؤسسات بالكشف عن الفساد فيها. وعلى الرغم من أن التحدث علناً يمكن أن يهدد حرية ومرونة المؤسسة في الدولة، فإنه بعد التشاور مع الشركاء المحليين قد يكون هذا ضرورياً في بعض الأحيان.

على أي حال هذا تقليد يجري اتباعه منذ مدة طويلة بالنسبة للعمل من وراء الكواليس، حيث اتبعت الكثير من المؤسسات هذا الأسلوب خلال مراحل التحول: في البرازيل، وروسيا، ومصر. وعلى الرغم من أن ذلك قد يتعارض مع ضرورة

مراعاة المزيد من الشفافية والمساءلة، إلا إن واقع المشاركة في أوضاع شديدة الحساسية من الناحية السياسية قد يفرض ذلك. فمثلاً قررت المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة في سوريا العمل بهذا الأسلوب لمواجهة الأزمات الإنسانية الهائلة التي سببتها الحرب هناك. ومع هذا، وبصرف النظر عن الموقف العام الذي تتخذه المؤسسة تجاه الاتصال بالجمهور، فإنها يجب أن تظل على علاقة وثيقة بالأطراف الفاعلة المحلية والجهات التي تقدم المنح للمؤسسات في الدولة.

### أي الموقفين نتخذه: لفت الانتباه للمنح المقدمة أم العمل في صمت؟!

ما رأيته في بورما هو تدفق سريع ومفاجئ للمساعدات: فقد أتت إليها الكثير من الأطراف الفاعلة الكبيرة ومعها مئات الملايين من الدولارات، ولكن قدرة الجانب الآخر على استيعاب هذه المساعدات كانت ضعيفة للغاية. والآن إذا كنت أحد الأطراف المانحة الخاصة فأنت قد تقول "أريد أن أقوم بعمل الشيء الذي أجيدته" وإذا أسدى أحد النصيحة لهذا المانح فإنه يقول له: "أنظر، الحكومة النرويجية على وشك تقديم مساعدات تبلغ قيمتها ٢,٥ مليار دولار لهذه الدولة، هل تعتقد أنه بإمكانك كعنصر فاعل ومؤثر أن تلعب دوراً استراتيجياً للتأكد من أن هذه الأموال يتم إنفاقها بطريقة أفضل؟ بوجه عام، سنقول المؤسسات "لا" حيث إنها تفضل أن يكون مطلق المنح خاص بها، وأن تنال هي وحدها التقدير عن برامجها. إن كونك عنصر فاعل ومؤثر ليس بالشيء الذي يبعث على السرور أو يجذب الاهتمام من الناحية الاستراتيجية، ولكنه يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً بالنسبة لمرحلة التحول في بورما – مقابلة مع خبير متخصص في مراحل التحول.

## الخاتمة: مازال النقاش مستمرًا An Ongoing Conversation

بعد سقوط نظام مبارك أقنعت مجلس إدارة المؤسسة بأن يشاركوا فورًا حيث كانت هناك مشاكل جديدة كثيرة ينبغي التصدي لها. نحن جزء من المجتمع ولذا يجب أن نكون أيضًا جزءًا من عملية التغيير – مقابلة مع أحد مديري مؤسسة تابعة لشركة.

يعرض إطار تقديم المنح الذي قدمناه هنا فرضين بسيطين، الأول، أن مراحل التحول بطبيعتها تمثل فرصة للجهات المانحة الدولية والمحلية لتحقيق نتائج سياسية، واقتصادية، واجتماعية/ثقافية. والثاني، أن المؤسسات تتمتع بميزة نسبية في مثل هذه اللحظات التاريخية يجب الاستفادة منها، ففي مراحل التحول غالبًا ما يتم تجميد استثمارات الحكومات المحلية أو التنازع عليها، وفي نفس الوقت كثيرًا ما يكون تقديم المعونات الثنائية وغيرها مشروطًا، أو يستغرق وقتًا طويلًا حتى يتم تخصيصها للأطراف الفاعلة غير التقليدية، أو يكون من الصعب على هذه الأطراف الحصول عليها، ونظرًا لما تتمتع به المؤسسات الخاصة من مرونة وسرعة نسبية في التصرف، فإنه يمكنها أن تقوم بتدخلات لفئات مستهدفة بمبالغ صغيرة نسبيًا تستطيع أن تسفر عن عوائد كبيرة محتملة. كما يمكن لهذه المؤسسات أن تجند خبرات متمرسه وموهوبة ومتنوعة من الداخل لمواجهة تحديات عملية التحول. ونتيجة لما تتمتع به المؤسسات الخاصة من استقلال نسبي وشرعية فإنه يكون لديها فرصة أوسع لتبني أفكار جديدة عند تحديد أولويات التمويل، وإيجاد حلول تجعل الأطراف المانحة الأخرى تشارك في التمويل.

ومع هذا يخشى الكثيرون اتخاذ قرارات يمكن أن تؤدي إلى تفاقم الأوضاع التي تشكل تحديًا على الأرض. وقد أدى فشل تدخلات مؤسسات العطاء الاجتماعي في مراحل التحول السابقة التي شهدتها دول مثل أفغانستان، والعراق، وجواتيمالا، والصومال إلى أن البعض انتهج نهج "انتظر لنرى" بدلاً من أخذ مبادرات استباقية. وإذا كان الدافع وراء هذا التحوط مفهومًا، إلا أنه يجب وضع الأمثلة السلبية في سياقها. وهناك عدد كبير من الحالات التي ارتبط فيها العطاء الاجتماعي الخاص بتغييرات جذرية في لحظات التحول كما حدث في أوروبا الشرقية، وغرب أفريقيا، وأمريكا الجنوبية وجنوب آسيا. وحتى تطفو هذه القصص والقصص الأخرى والدروس التي تقدمها على السطح، فإن الأمر يحتاج نقاشًا مستمرًا، وهذا الدليل يُقصد منه أن يكون الخطوة الأولى في هذا الاتجاه.

إن إنشاء شبكة من الجهات المانحة، أو تكوين جماعة ذات رؤى واهتمامات مشتركة، وتركز بصفة خاصة على مراحل التحول التي تعقب الحكم الاستبدادي أو الصراع يمكن أن تكون خطوة أخرى، ويمكن تكوين هذه الجماعة من خلال الشبكات الإقليمية، أو التي تتخصص في قضايا معينة، أو الموجودة كمبادرات مستقلة. وبمجرد تكوين هذه الجماعة فإنها تستطيع أن تكون بمثابة منبر لتبادل المعلومات، والتحليل، والخبرات، وتشجع التعاون مع كل دولة على حدة عندما تحين فرص التحول، ويمكنها أيضًا – تحت قيادة المؤسسات التي تتواجد بقوة في الميدان والتي لها سجل نجاح في مراحل التحول – أن تساعد أيضًا في تقييم نجاحات وفشل القطاع، وأن تكون مستعدة عندما تبدأ مرحلة التحول في الدول التي تكون على وشك الانتهاء من حالة الصراع أو استعادة الديمقراطية، وعلى التوازي، تستطيع هذه الجماعة أن تضع مجموعة من المبادئ التي يلتزم بها بشكل تطوعي والتي تركز على مرحلة التحول لتوجيه وتدعيم عملية تقديم المنح في المستقبل.

إن فرص تحقيق نتائج تفوق التوقعات متاحة بشكل واضح بالنسبة للمؤسسات الخاصة المهتمة بالعمل في مرحلة التحول. ويستطيع هذا القطاع ببعض الخطوات العملية القليلة أن يضع بنفسه أجندة أكثر تركيزًا حتى يزيد من مزاياه الطبيعية، ويستجيب بصورة أفضل لفرص النجاح التاريخية الفريدة. وبذلك قد تساعد المؤسسات هذه المجتمعات بعمق عند سعيها إلى تهيئة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية من أجل منع الارتداد إلى حالة العنف الجماهيري أو القمع.

## عشر نصائح للعمل بها من قبل المؤسسات في فترات التحول

## ١. استجب في الوقت المناسب

تحدث الأثباء سريعاً، وكما ذكر لي أحد المصريين أثناء اجتماع عُقد في بروكسل أن أحد المسؤولين بالاتحاد الأوروبي قال لهم: "لقد وقعت الثورة في الوقت الخطأ أثناء دورة الموازنة التي تمتد لعامين"، وعلى العكس ذهب رئيس برنامج الشرق الأوسط بهذه المؤسسة لاجتماع مجلس الإدارة وطلب تخصيص مبلغ خمسة ملايين دولار، ومع هذا أعطاه مجلس الإدارة خمسين مليون دولار قائلاً له "قم بتخصيص هذا المبلغ بحلول الشهر المقبل. السرعة مهمة، أن تكون لديك القدرة على التحرك السريع فهو شيء رائع" - مقابلة مع خبير متخصص في مراحل التحول.

## ٢. ارفع من قدرتك على تحمل المخاطر

تبدو المشكلة الكبيرة في الطريقة التي تفكر بها الكثير من المؤسسات بالنسبة لإعطاء الأموال للناس. وكمثال آخر، في فترات التحول تعتبر هذه الأموال استثمارات في مجالات مبتكرة، وإنه يجب أن تفكر في تمويل المنح كاستثمارات لرأس المال المخاطر، كما يجب أن تتوقع أن تحقق نصف أموالك خسارة، وربيعها لمجرد أن تتحرك وتحقق شيئاً، وربيعها لأن تتطرق وتحقق النجاح. وإذا كنت أعمل لدى مؤسسة لم يعد مؤسسها على قيد الحياة، أو غير قادر على العمل سأنظر إلى الفشل كثمن ضروري للنجاح، ولكني لا أظن أن الكثير من المؤسسات تفكر بنفس الطريقة. - مقابلة مع أحد أعضاء مجلس الأمناء بإحدى المؤسسات.

## ٣. أنظر للخارج قبل أن تنظر إلى الداخل

هل أنت تركز فقط على قيمك؟ أم أنك تفكر فيما يحتاجه المجتمع حتى يتقدم للأمام؟ أعتقد أن هناك خلطاً واضحاً في وجهات نظر الكثير من المؤسسات لأنها تعتقد أنها تعمل من أجل الناس الآخرين، وغالباً لا تفكر في الطرق التي يمكن أن تحدد بها أولويات التدخلات التي تقوم بها، وليس العكس، وليس من الضروري أيضاً أن تفكر فيما إذا كان تدخل معين هو ما يحتاجه كل المجتمع عندما تكون عملية التغيير في منتصف الطريق. وقطعاً تستطيع المؤسسات المساعدة في تعزيز القيم العالمية الغائبة في المجتمعات التي تخرج من الأزمة، ومع هذا مازال يتعين على هذه المؤسسات أن تركز أولاً على احتياجات المجتمع نفسه - مقابلة مع أحد أعضاء مجلس أمناء إحدى المؤسسات.

## ٤. فكر من وجهة نظر سياسية

تعرّف فترات التحول بأنها فترات التغيير السياسي. وربما يفسر هذا بعض التحفظ الذي تبديه المؤسسات، فهل هناك وسيلة لأن تكون سياسياً في أعمالك دون النظر إليك على أنك تعمل بالسياسة؟ هناك اعتقاد بأن ممارسة العطاء الاجتماعي يجب أن تتم دائماً بعيداً عن العمل السياسي. ولكن في الحقيقة نحن نحتاج لأن نكون سياسيين أكثر - وليس أقل - خاصة في كيفية تحليل الموقف على الأرض عندما تجري عملية التحول. إن كل مجالات التغيير: من سياسات التجارة إلى سياسات التشغيل إلى سياسات الصحة والتعليم، تتضمن أبعاداً واختيارات سياسية، سواء اعترفنا بذلك أم لم نعترف - تعليق من المائدة المستديرة.

## ٥. ضاعف نقاط قوتك كقطاع

تتمتع المؤسسات بمزايا كبيرة. ففي الحكومة مثلاً لا يستمر أحد في منصبه لفترة طويلة، وبالتالي يضيع الوقت دائماً في عمل شيء جديد سيق القيام به وموجود فعلاً، أو إعادة تعلم شيء سبق تعلمه، أما في المؤسسات الخاصة، فإن الموظفين قد يستمروا فيها لمدة ١٥ سنة. وبطبيعة الحال، قد يكون لهذا جانب سلبي إذا كان الموظفون غير أكفاء، ولكن بصفة عامة هذا أفضل. ويرتبط بهذا ما تتمتع به هذه المؤسسات من مرونة في تعيين الموظفين، وإذا كان من الصعب على بعض مؤسسات المعونة الثنائية في القاهرة تعيين موظفين مصريين، إلا أن مؤسسة فورد تستطيع القيام بذلك. وكذلك إذا التحقت بوزارة خارجية فإنه يجب أن يكون لديك مجموعة من المؤهلات التي تخضع لمعايير معينة، وربما كل ما تحتاجه فعلاً هو موظف محلي يركز اهتمامه على العملية التي تعهد إليه ليحصل على نتائج طيبة، وقد لا يكون لديه خبرات أخرى، ولكنك في المؤسسة تستطيع أن تعين موظفة من المجتمع المحلي لتكون مسؤولة عن تنظيم العمل لن تستطيع أبداً أن تجتاز امتحان الخدمة المدنية، ومع ذلك تكون هي الشخص المناسب - مقابلة مع خبير متخصص في مراحل التحول.



## ٦. قم بالتنسيق مبكرًا ولمرات كثيرة coordinate early and often

هناك الكثير من الكيانات التي تمارس أنشطة العطاء الاجتماعي مثل "شبكة Ariadne"، و"ملتقى المؤسسات العربية الداعمة" التي بدأت في لعب دور في جمع الناس وحثهم على التحدث مع بعضهم البعض قبل أن يتحركوا للعمل. وقد أصبح مقدمو التمويل أكثر وعيًا بأن هذا الاتجاه هو شيء مفيد في معرفة ما يجري على الأرض. ويجب أن تكون شبكات الجهات المانحة هي أول كيان يتم اللجوء إليه في الكثير من الحالات، وهي يمكنها أيضًا أن تكون الكيان المناسب للبدء في البحث عن الخيارات المتاحة لتجميع الموارد وعن تحالفات الجهات المانحة التي تعطي كل واحد شرعية أعظم – مقابلة مع ممثل إحدى المؤسسات.

## ٧. لا تركز على المجتمع المدني فقط

لقد مررت بتجربة مثيرة للدهشة في البلقان – في مدينة يقطنها ٨٠ ألف نسمة. حيث زرت في نفس اليوم أكبر منظمة غير حكومية في البلاد، ويعمل فيها ٢٥ موظفًا لدى كل منهم لاب توب، وكان المدير يتجول في سيارة ليموزين يقودها سائق. في نفس اليوم قمت بزيارة عمدة هذه المدينة في مكتبه الذي لم يكن فيه غير كمبيوتر واحد وكان يقود سيارته بنفسه. لقد غيّر هذا من وجهة نظري، إذا لم نعلم نحن كمؤسسات بالمجازفة بالعمل مع الأطراف الفاعلة العامة، فمن الذي سيقوم بهذا؟ منذ ذلك الحين فصاعدًا حاولنا بقدر الإمكان بناء ثقافة التعاون بين المجتمع المدني والأطراف الفاعلة العامة أثناء فترات التحول. لقد كان هذا أحد الملامح الهامة في عملنا. إن هدفنا لم يعد تقوية المجتمع المدني فقط، ولكن أن نعمل مع هذه الأطراف وأن نبني ثقافة التعاون مع الحكومة والأطراف الفاعلة العامة. ونحن نعتقد أن هذا مهم للغاية من أجل استدامة برنامجنا – مقابلة مع رئيس إحدى المؤسسات.

## ٨. كن مرناً في قياس الأثر

إنني أعبط زملائي الذين يمكنهم ببساطة قياس معدلات الوفيات وربطها بالمرض أو توفر المأوى، حيث إن هناك متغيرات كثيرة في المجال الذي نعمل فيه، وأي فرد في مجالنا يجب أن يدرك حقيقة أنه مهما بذلنا من طاقة لقياس الأثر، لن نستطيع أبدًا أن نقول على وجه التحديد ماذا يكون هذا الأثر – لذا تتطلب فترات التحول نوعًا مختلفًا من المقاييس – مقابلة مع رئيس إحدى منظمات المعونة.

## ٩. تقبل الفشل وتعلم منه

تتردد في عالم المؤسسات أحاديث كثيرة حول تقبل الفشل والتعلم منه. ومع ذلك من الصعب أن تجد جهة مانحة لديها الشجاعة الكافية لأن تنشر تقييمات عن المنح غير الناجحة حتى على الرغم من أن هذا قد يدفع هذا الميدان للأمام. لقد سمعت عن إحدى الجهات المانحة الأمريكية أنها توزع كل شهر جائزة داخلية عن المذكرة التي تتعلق بتصفية أسوأ المنح. إذا استطعنا أن نشجع على أن يكون هناك مشاركة وجدية أكثر في التعلم من الفشل، فأنا أعتقد أننا يمكننا أن نتحرك للأمام بدرجة أسرع عندما يتعلق الأمر بالعمل في المجتمعات التي تمر بفترات التحول – تعقيب من إحدى الموائد المستديرة.

## ١٠. ادم العمليات التي تزيد من الاحتواء (التضمين)

ما كنت تحتاجه بالفعل في مصر في الشهور الستة الأولى هو أن يجري حوار على نطاق أوسع كثيرًا، وأن يُخفف من حدة الاندفاع نحو إجراء الانتخابات، وأن يتم بدلاً من ذلك إجراء مفاوضات. وسواء كان في استطاعة الأطراف الخارجية المساعدة في تحقيق ذلك أم لا فإن هذا محل تساؤل، ولكن هذا لم يكن جزءًا كبيرًا من عملية التحول الكبيرة والهامة، فقد ركزت المساعدات على الانتخابات، والدستور الجديد... إلخ. ويبدو كل ذلك كركائز أساسية ولكن عدم وجود ركائز أخرى أكثر أهمية مثل الاستقرار السياسي الشامل أدى إلى إضعاف هذه الركائز الأساسية، والمشكلة أن هذه الركائز الأساسية ليست جاذبة للمساعدات الفنية. مقابلة مع خبير متخصص في فترات التحول.

## شكر وتقدير

اعتمد هذا الدليل على البحث المكتبي المكثف، والمقابلات المتعمقة مع خبراء في مجال صنع السياسات في فترات التحول، ومع المؤسسات التي تقدم المنح. وفي ديسمبر ٢٠١٢ قام كل من مركز جرهارت ومؤسسة دعم التحول المتكامل (Institute for Integrated Transitions (IFIT) بالمساعدة في عقد حلقة بحث دولية في Salzburg مع ٢٨ من قادة المؤسسات ورواد التنمية بعنوان: "العبء الاجتماعي في أوقات الأزمات وفترات التحول: تحفيز قوي التغيير". وقد أثارَت الجلسة مجموعة من القضايا والأسئلة الأساسية التي أصبحت الأساس للمقابلات الشخصية المتعمقة البالغ عددها ٢٥ مقابلة، والتي تمت مع رؤساء المؤسسات المتفاعلين، ومديري البرامج، ومنسقي الشبكات، وممارسي العبء الاجتماعي المحليين، وقادة وكالات المعونة والخبراء في فترات التحول.

بالإضافة لما تقدم، نوقشت نتائج البحوث المقدمة من خلال عقد مائدة مستديرة للتشاور مع قادة وممثلي المؤسسات في لندن، ونيويورك، وسان فرانسيسكو، وحضرها ٨٠ مشاركاً Ariadne European Human Rights Funder Network حظوا بالاستضافة الكريمة من مؤسسة فورد، ومؤسسة كومبتون على التوالي. وقد قام مركز جرهارت بعقد مائدة مستديرة أخرى في القاهرة، كما أجرى عشرة من القراء ذوي الخبرة مراجعة نقدية للمسودة الأخيرة للتقرير.

ويعرب كلا من مؤسسة دعم التحول المتكامل، ومركز جرهارت عن امتنانهما وشكرهما لكل من كرس وقته وقدم خبرته خلال فترة المشروع. كما يتقدمان بالشكر الخاص لإمّا أوميلي Emma O'meally لما قدمته من دعم بحثي ممتاز، ويعربان أيضاً عن امتنانهما لمكتب مؤسسة فورد في القاهرة الذي قدم منحة مالية مكنتهما من إعداد هذا التقرير، كما يخصان، بالذكر نهى الكاوي الممثل الإقليمي للمؤسسة لإسهاماتها الواعية.

وقد تم اختيار المقطعات التي ورد ذكرها في كل الدليل حسب الشريحة التي ينتمي إليها المستجيب وليس حسب اسمه. وتم اختيار هذه المقطعات لتعكس أبرز الموضوعات التي كان يتردد ذكرها في المقابلات والمشاورات.

وقد وُضِعَت هنا (<http://goo.gl/t5QnMT>) أسماء جميع من ساهم في هذا التقرير من خلال المقابلات، والمشاورات أو التغذية المرتدة. كما وُضِعَت في نفس المكان قائمة بالقراءات الأخرى المقترحة حول موضوع العبء الاجتماعي خلال مراحل التحول. وسيتم تحديث هذه القراءات بصفة دورية. وستتاح الترجمة العربية لهذا التقرير – التي سوف تشمل جزءاً إضافياً عن مشاركة المؤسسات في سياق مراحل التحول العربية – وذلك على الموقع الإلكتروني لمركز جرهارت، ومؤسسة دعم التحول المتكامل.

■ ويمكن الوصول للنسخة الإنجليزية لهذا التقرير عبر الموقع الإلكتروني: <http://goo.gl/qrz60w>

■ ويمكن الوصول للنسخة العربية لهذا التقرير عبر الموقع الإلكتروني: <http://goo.gl/QbNcVn>

## نبذة عن مؤسسة دعم التحول المتكامل

مؤسسة دعم التحول المتكامل هي مبادرة دولية مستقلة مقرها مدينة برشلونة. وهي أول منظمة غير حكومية تركز جهودها لتحقيق التكامل في صنع السياسات في مجالات الديمقراطية، والتنمية، وسيادة القانون، والأمن في خلال فترات التحول السياسي بالدول الهشة والدول التي تأثرت بالصراعات. وتهدف المؤسسة من خلال عملها على المستوى الدولي إلى المساعدة في تحويل المسارات الحالية لتكون بمثابة حلول شاملة تساعد على منع العودة إلى النظام الاستبدادي أو اشتعال الحرب الأهلية مرة أخرى في المجتمعات التي تمر بمرحلة التحول بدلاً من أن تكون مجرد تدخلات تدريجية وجزئية.

وتتلقى مؤسسة دعم التحول المتكامل دعماً عاماً من صندوق إخوان روكفلر، وإدارة الشؤون الخارجية والتجارة الأيرلندية، ولمزيد من المعلومات عن هذه المؤسسة رجاء زيارة موقعها الإلكتروني: [www.ifit.transitions.org](http://www.ifit.transitions.org)

الجامعة الأمريكية بالقاهرة، مركز جون د. جرهارت للعبء الاجتماعي والمشاركة المدنية

## نبذة عن مركز جرهارت

تأسس مركز جرهارت بالجامعة الأمريكية عام ٢٠٠٦، ويسعى المركز إلى التزويد بالمعارف، وتوفير الموارد لتدعيم ممارسات العطاء الاجتماعي والعمل المدني في المنطقة العربية. وبالإضافة إلى قيام المركز بنشر البحوث وأوراق السياسات، فإنه ملتزم ببناء قدرات المؤسسات والجماعات التي تتخبط في العمل المدني، وتشجيع خلق بيئة داعمة للتنمية التي يقودها المواطن. ومن خلال البرامج التي تقدمها الجامعة والشبكات التي تنشئها يقوم مركز جرهارت أيضاً بتدعيم التعليم المدني، وتنمية القدرة على القيادة لدى الجيل القادم من الشباب العرب.

وقد سُميَ المركز باسم الدكتور جون د. جرهارت الذي كان رئيساً للجامعة الأمريكية بالقاهرة خلال الفترة من عام ١٩٩٨ وحتى عام ٢٠٠٢، والذي كرّس مساره العلمي للتعليم والتنمية الأفريقية. وتعمل الدكتورة بربارا إبراهيم كمدير مؤسس للمركز. ولمزيد من المعلومات عن مركز جرهارت، رجاء زيارة موقعه الإلكتروني:

[www.aucegypt.edu/research/gerhart](http://www.aucegypt.edu/research/gerhart)