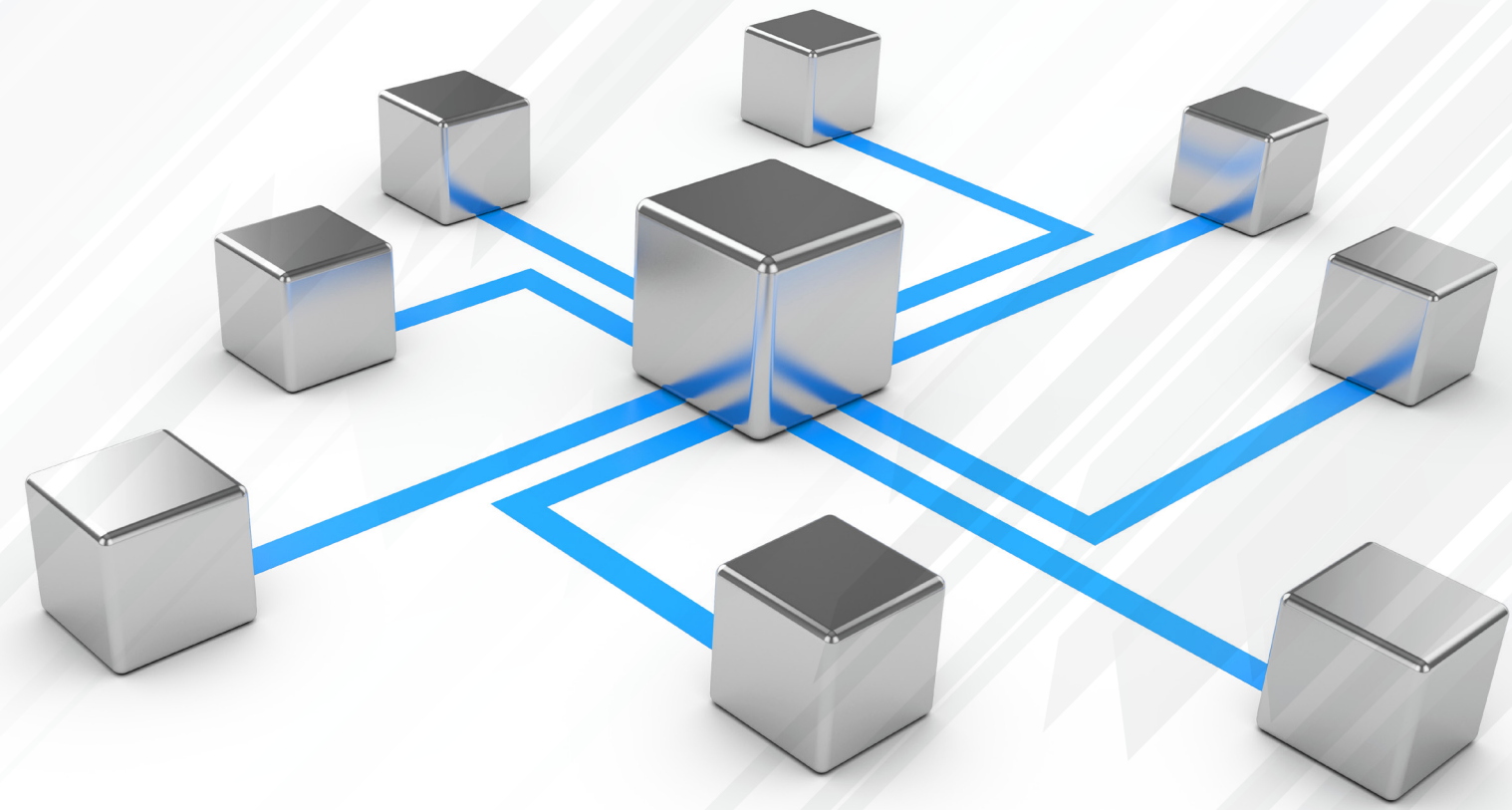
Projet soutenu par Fondation de France

forus CONNECT SUPPORT INFLUENCE

annd Arab NGO Network for Development شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية

التشبيك في المنطقة العربية وبلدانها

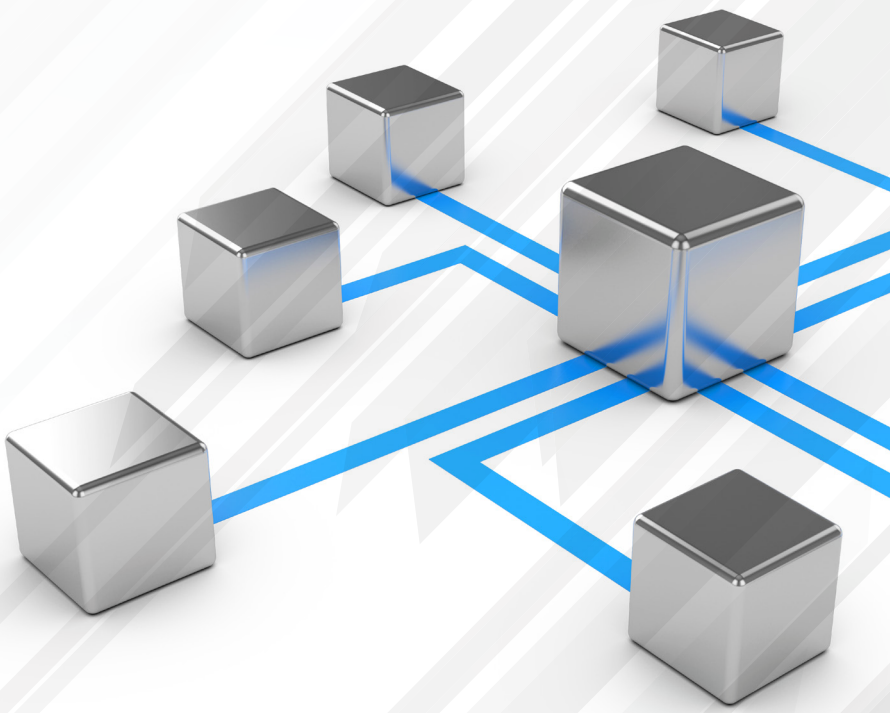
«شبكات المجتمع المدني في المنطقة العربية: **الفرص والتحديات**»

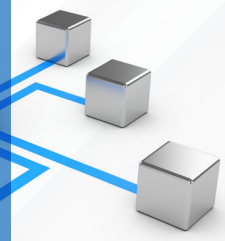


التشبيك في المنطقة العربية وبلدانها

«شبكات المجتمع المدني في المنطقة العربية:
الفرص والتحديات»

د. فوزي بوخريص





I. خلفية الورقة البحثية:

تندرج هذه الورقة البحثية حول الشبكات و التشبيك في المنطقة العربية ضمن سياق الحوارات المزمع تنظيمها من طرف أعضاء شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية وشركائها ، لمناقشة التحديات المختلفة التي تواجهها منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية على المستوى الوطني، وللتفكير في البدائل المطروحة ودور المجتمع المدني في التحاور مع صانعي السياسات العامة ووضع خطط عمل لمبادرات المناصرة المستقبلية...

II. الهدف العام للورقة البحثية

تسعى هذه الورقة إلى رصد واقع «التشبيك في المنطقة العربية: الفرص والتحديات». وتراهن من خلال ذلك على توفير مادة معرفية علمية ودقيقة حول التحديات التي يواجهها تشبيك المجتمع المدني في المنطقة العربية، فضلاً عن المزايا والفرص الممكنة المتاحة أمامه. وتطمح هذه الورقة إلى توفير المعطيات اللازمة، حول مختلف أبعاد ظاهرة التشبيك في المنطقة العربية، للجهات الفاعلة في المجتمع المدني والأطراف الخارجية، بغاية مساعدتها على فهم التحديات الحقيقية التي واجهها هذا القطاع في السنوات الماضية، وعلى الوعي بتأثير الأزمات على عمل المجتمع المدني، و على استكشاف الحلول الكفيلة بتخفيف المخاطر المستقبلية.

III. الخطة والمنهجية

ستتناول الورقة واقع التشبيك في المنطقة العربية بأكملها مع التركيز على بلدان وأمثلة محددة. لهذا سينصب اختيارنا في هذه الورقة على استراتيجية البحث بدراسة الحالة، الموظفة بكثافة في العلوم الاجتماعية، وهي استراتيجية بحث امبريقي، تتيح دراسة ظواهر الواقع بالاستناد إلى أبحاث خلفية. وكما يشير اسمها، فهذه الاستراتيجية تتيح المزاوجة بين النظرة الشمولية لواقع التشبيك التي تشمل المنطقة العربية ككل وبين النظرة التي تركز على دراسة عدة حالات(هي تونس -فلسطين -المغرب)، مفيدة لتعميق فهمنا لبعض جوانب واقع التشبيك.

وستحرص الورقة على مراعاة التنوع الذي يسم ظاهرة التشبيك في منطقتنا العربية، على محدوديتها، من خلال الانفتاح على مختلف أنماط الشبكات، تبعا لاختلافها المجالي (محلية، وطنية ، إقليمية...) أو الزمني (دائمة، مؤقتة، ...) أو الموضوعاتي (شبكات شاملة، قطاعية(بيئية، حقوقية، نسائية...)..الخ) أو درجة الهيكلة (مهيكلة، غير مهيكلة...). كل ذلك مع مراعاة خصوصياتها التنظيمية ومبادئها الموجهة (المشروع، والأهداف والرسالة والرؤية..). ذلك أن الشبكات ليست بالضرورة منظمة بنفس الطريقة، لان كل شبكة تستجيب مبدئيا للمشاكل الخاصة التي تواجهها منظمات المجتمع المدني المكونة لها.

على المستوى المنهجي، ومن أجل معالجة أسئلة الورقة، سيتم توظيف عُدَّة منهجية تزاوج بين المقاربة الكمية والكيفية، وتشمل بشكل أساسي تقنية تحليل المضمون (الوثائق ذات الصلة بالموضوع، سواء كانت صادرة عن منظمات المجتمع المدني (شهادات، تقارير، دراسات) أو عن جهات رسمية)، وتقنية المقابلة الموجهة (مع الفاعلين في منظمات المجتمع المدني والخبراء بالمنطقة العربية[1]...الخ) ، والتحليل الاحصائي لمختلف البيانات الاحصائية ذات الصلة بالموضوع ، الصادرة عن الجهات الرسمية والمدنية أو التي يتم جمعها من الميدان عن طريق استطلاع الرأي..

ومعلوم أن الجمع بين المناهج الكمية والكيفية ، كما هو الحال هنا، مصدر إثراء ، ومسلكا نحو شمولية المقاربة ، وأداة لسد الثغرات وتحقيق التكامل بين زوايا نظر متباينة، بحيث تكون النتائج

المحصل عليها باعتماد طرق منهجية مختلفة في دراسة نفس الموضوع أكثر مصداقية وإقناعا[2].

وسنحاول قدر الإمكان معالجة إشكالية البحث، من خلال اعتماد نوع من الجدل الصاعد والنازل بين الإنشاءات النظرية التي أنتجت حول موضوع الشبكات والتشبيك و بين البحث الميداني ذي النزوع الاستكشافي.

إشكالية الورقة البحثية:

تعالج هذه الورقة موضوع شبكات المجتمع المدني في المنطقة العربية، بالكشف عن واقع التشبيك المنطقة، والفرص والتحديات التي يطرحها» ، ويمكن صياغة التساؤل المركزي الموجهة للورقة كما يلي:
بماذا يتميز واقع تشبيك منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية؟ ما هي أهم الفرص التي يتيحها؟ وما هي أبرز التحديات التي يطرحها؟

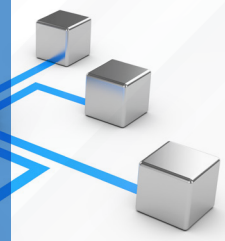
من أجل الإجابة على هذا التساؤل المحوري العام والمعقد، لا بد من تفكيكه إلى أسئلته الفرعية الأساسية، التي يمكن التعبير عنها كما يلي:

1. ما المقصود بشبكات منظمات المجتمع المدني؟ وما معنى التشبيك ؟
2. ما أهمية الشبكات والتشبيك؟ وهل هناك ضرورة لتعزيز الشبكات والتشبيك؟
3. ما هو واقع حال التشبيك في المنطقة العربية عموما؟
4. ما موقف منظمات المجتمع المدني من التشبيك على المستويين الوطني والإقليمي؟ كيف ترى مميزات هذا التشبيك وعوائقه؟
5. كيف تنخرط منظمات المجتمع المدني بشكل عام في الشبكات؟ (الطرق التقليدية والطرق الحديثة)
6. أي دور للحوارات الوطنية في تعزيز المشاركة والتعاون على المستوى الوطني، وفي النهوض بواقع التشبيك؟
7. ما هي العوامل الرئيسية (الداخلية منها والخارجية) التي تعيق التشبيك على المستويين الوطني والإقليمي؟
8. ما هي الدروس والممارسات الايجابية المستفادة من تجارب التشبيك السابقة؟

محاور الورقة:

تنسجم محاور الورقة البحثية مع الأسئلة الموجهة المطروحة في الورقة المرجعية للمشروع. وتتوزع هذه المحاور كما يلي:

1. الشبكات والتشبيك: التعريفات والدلالات
2. الشبكات والتشبيك : الدواعي - الأهمية والضرورة
3. منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية والتشبيك: واقع الحال.
4. منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية وبناء الشبكات والانخراط فيها: الدوافع والضوابط
5. تجارب التشبيك في المنطقة العربية : الدروس المستفادة والممارسات الجيدة
6. التشبيك في المنطقة العربية و تعزيز القدرات والكفايات الأساسية للجمعيات والفاعلين المدنيين.
7. التشبيك في المنطقة العربية: التنظيم، القيم الأساسية وحوكمة الشبكات.



الشبكات والتشبيك: التعريفات والدلالات

كلمة «شبكة» قديمة، وتاريخ استعمالاتها، يكشف عن مسار طويل، من شبكة الصيد (في القرن 17) الى شبكة الدورة الدموية والعصبية (في القرن 18) ، إلى شبكة الطرق والسكة الحديدية (في القرن 19). ومع تطور المفهوم، بدأ ينفصل تدريجيا عن الأشياء الملموسة التي كان يشير إليها في البداية، لكي يشير إلى السمات العامة المميزة لمجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بشكل وثيق[3]...

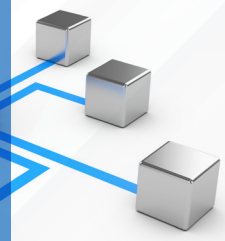
وقد ظهرت منذ عقود قليلة، إلى جانب استعمالاته القديمة، توظيفات جديدة، عرفت شعبية بفضل تطور المعلوميات ووسائل الاتصال الحديثة. فصار اللفظ يشير كذلك لمجموعات معقدة من طرق المواصلات الافتراضية: شبكات هاتفية، هيرتزية...وأضحت «الشبكة le Réseau » (الشبكة بألف لام التعريف) تشير إلى الانترنيت، الذي هو «شبكة الشبكات»، وضمنها تشير إلى المواقع الشهيرة التي تسمى ب»الشبكات الاجتماعية ré-seaux sociaux »[4] ...

فالملاحظ إذن أن هناك توظيف مكثف لكلمة «شبكة «، وفي سياقات مختلفة. ففيما وراء الشبكات المادية، يتم استعمال اللفظ استعمالات تنظيمية مرتبطة بالتمثلات الجماعية القوية (شبكات مقاومة، شبكات «مافيوية»). كما تنتمي كلمة «شبكة» تقليديا إلى علم الهندسة الإلكترونية للدلالة على «منظومة اتصال تربط بين مجموعة من العناصر عن طريق وسائل اليكترونية»، إلا أنه قد تم استعمالها مؤخرا في مجالات متعددة، من هنا ظهور المقاولة الشبكة، والمجتمع الشبكي، والشبكات الترابية، وشبكات التبادلات المحلية، وشبكات منظمات المجتمع المدني... الخ[5]

وكما أكد مانويل كاستلس، « دراسة البنيات الاجتماعية التي تنشأ في مختلف مجالات النشاط والتجربة البشريين، تكشف بأن وظائف وسيرورات عصر تكنولوجيات الإعلام والاتصال تنتظم في شكل شبكات»[6]، حيث تشكل الشبكات اليوم المورفولوجيا الاجتماعية morphologie so-ciale الجديدة لمجتمعاتنا، ويحدد انتشار منطق التشبيك mise en réseau بشكل واسع سيرورات الانتاج والتجربة والسلطة والثقافة.

صحيح أن التنظيم الاجتماعي على شكل شبكات، وجد في فترات وأمكنة أخرى، لكن ما هو جديد اليوم، هو أن البراديغم paradigme الجديد لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، يمنح الأسس المادية لانتشار منطق التشبيك في كل مكونات البنية الاجتماعية: في المقاولة الشبكية، والشغل الشبكي، والدولة الشبكية...الخ، وبالمثل في المنظمة غير الحكومية أو الجمعية الشبكية association en réseau الخ. فالشبكة هي الميزة الأساسية للمجتمع في عصر المعلومة، الذي صار مجتمعا شبكيا société en réseaux .

يمكن تعريف الشبكة، حسب مانويل كاستلس، باعتبارها مجموعة من العقد nœuds المترابطة فيما بينها. وتتعلق طبيعة العقدة بنوع الشبكة التي تنتمي إليها. ففي شبكة التدفقات المالية الشاملة، تتشكل العقد من بورصات القيم وملحقاتها، بينما تتشكل الشبكة الشاملة لوسائل الإعلام الجديدة من القنوات التلفزية واستوديوهات المنوعات، وفرق الصحفيين والوحدات التقنية المتنقلة التي تنتج الإشارات وتنقلها وتستقبلها[7]...الخ. وفي المجال الاجتماعي، يمكن تحديد الشبكة الاجتماعية، من منظور العلوم الاجتماعية، باعتبارها تنظيما يتشكل من مجموعة من الوحدات الاجتماعية والعلاقات التي تقيمها هذه الوحدات مع بعضها



البعض، بشكل مباشر أو غير مباشر عبر قنوات متغيرة من حيث الطول أو الامتداد. هذه الوحدات الاجتماعية يمكن أن تكون أفرادا، أو جماعات أفراد غير منظمة أو منظمة مثل الجمعيات، والمقاولات، بل والبلدان. والعلاقات بين العناصر تشير إلى أشكال تفاعل اجتماعية، يمكن أيضا أن تكون من طبيعة جد متمايزة: إذ يمكن أن يتعلق الأمر بمعاملات نقدية، وتحويل الخيرات/ المنتجات أو تبادل الخدمات، ونقل المعلومات، وتلقي أو تقيم بين ذاتي، أو اتصالات جسمانية (من المصافحة بين اليد إلى العلاقة الجنسية)... الخ، وبشكل عام كل أنواع التفاعلات اللفظية أو غير اللفظية[8]...

الشبكة عبارة عن تنظيم، و كأي تنظيم هي «أداة تقنية من أجل تعبئة الطاقات الإنسانية وتوجيهها نحو غايات محددة»، مع ما يفترضه ذلك من تعاون الأفراد و توزيع للأدوار والمهام وتنسيق عقلاني للأنشطة...
و تتكون شبكة المنظمات غير الحكومية من عقد nœuds أو عناصر مختلفة، هي عبارة عن كيانات، يمكنها أن تكون من طبيعة مختلفة: منظمات غير حكومية، أو أفراد، أو هما معا ...

وشبكة المنظمات غير الحكومية في تعريفها البسيط هي « ائتلاف بين المنظمات غير الحكومية أو الأفراد العاملين فيها، يقوم على تعبئة القدرات والموارد المشتركة، من أجل دعم موقف أطرافها وتنمية قدراتهم وزيادة تأثيرهم الخارجي، بهدف تحقيق أهداف مشتركة ومصالح عامة مع الحفاظ على استقلالية كل عضو فيها»[9].
وكما يوضح الباحث إريك لوتونتيرييه، فان شبكة، مثل شبكات المنظمات غير الحكومية، تقوم على اندماج أعضائها في الكل وتبعيتها له وعلى استقلاليتها كأجزاء، الأمر الذي يجعل الانتماء للشبكة بالنسبة لأي منظمة غير حكومية وسيلة للعيش بشكل فردي ومستقل[10].

وقد يقصد بالشبكة في حقل منظمات المجتمع المدني، أبسط و أصغر وحدة تنظيمية Atome؛ كما يقصد بها أعقد وأكبر كيان تنظيمي يمكن تصوره. فالجمعية هي شبكة بالقوة، مكونة من مجموعة أشخاص من أجل هدف معين (لا ربحي)، والجمعية هي شبكة بالفعل، عندما تكون جمعية وطنية، ذات فروع عديدة. مثلما أن الائتلاف أو التحالف بين عدة وحدات تنظيمية، بهدف تحقيق أهداف تتجاوز إمكانيات الوحدة التنظيمية الواحدة، يسمى شبكة.

ولعل هذا ربما ما يقصده الباحث برنار انجولاس Bernard Enjolras عندما ميز في الظاهرة التنظيمية بين الأشكال التنظيمية، التي هي تنظيمات ذات بنية صورية أو شكلية formelle ، وبين الأنظمة التنظيمية، التي هي تأليفات معقدة من التنظيمات، تشمل عدة أشكال تنظيمية واتفاقيات أو تعاقدات، ولها وظيفة ضبط وتقنين التفاعلات والصراعات بين التنظيمات والفاعلين[11]. وضمن هذا السياق نتحدث عن شبكات منظمات المجتمع المدني. فالمنظمة غير الحكومية هي شكل تنظيمي ذي بنية صورية Formelle، بينما شبكات المنظمات غير الحكومية هي أنظمة تنظيمية عبارة عن تأليفات معقدة من التنظيمات.

ويمكن تعريف شبكة المنظمات غير الحكومية بالسلب، بالإشارة إلى أنها ليست مجرد تجمع للأفراد، وليست عبارة عن فريق يشرف على مشروع ما، ومدى حياتها غير مرتبط عموما بإنجاز مشروع معين، وتتميز الشبكة أيضا عن اشكال أخرى من التنظيم، مثل الجمعية أو المنظمة غير الحكومية، أو اللجنة، أو فريق العمل... التي لها خصوصياتها وأهدافها الخاصة[12].

وشبكة المنظمات غير الحكومية ليست مجرد موضوع للوصف والتحليل، فهي واقع يخلق

ويعاش ويتمحور حول هدف مشترك، ونسق من القيم وشركاء، ومشروع وتدبير في الزمن...الخ[13]...

ويعني التشبيك réseautage عموما تشكيل شبكة من التنظيمات أو الأفراد، أو المرافق، من أجل بلوغ أهداف مشتركة[14]. ويأخذ التشبيك أشكالا مختلفة ويحمل تسميات تختلف من تجربة مجتمعية لأخرى. وقد حاولنا، على المستوى الاصطلاحي، في هذه الورقة، تجنب الاصطلاحات المغرقة في المحلية والخاصة بتجربة قطرية بعينها، واعتمدنا المصطلحات المتداولة أكثر من غيرها بين الفاعلين في المنظمات غير الحكومية بالمنطقة العربية. وفي هذا الشأن، يجري استعمال عدد من الألفاظ للدلالة على عملية التشبيك، والتعاون والتنسيق بين المنظمات غير الحكومية، من أبرزها، مفاهيم: التشبيك، الاتحاد، الائتلاف، التحالف،...الخ.

الشبكات والتشبيك : الدواعي - الأهمية والضرورة

لم يعد من الممكن تصور الحياة في المجتمع المعاصر بدون حد أدنى من التنظيم[15]. إذ، لا يمكن للأفراد والجماعات الاعتماد على أنفسهم لتلبية حاجاتهم. فهم بفعل محدودية مواردهم وامكاناتهم مدفوعين إلى الانتماء إلى تنظيم أو بالأحرى إلى العديد من التنظيمات. و بالنظر إلى أهمية التنظيمات في حياتنا، يربط البعض بين درجة تطور مجتمع ما وبين عدد وتنوع التنظيمات الموجودة فيه، وتداخلها وتعقدها[16].

فالتنظيمات، ومنها الشبكات طبعا، ليست معطيات «طبيعية» تنبثق تلقائيا و يستمر وجودها من تلقاء ذاتها، بل هي إنشاءات اصطناعية. فهي حلول مميزة دائما، خلقها فاعلون مستقلون نسبيا، بمواردهم وقدراتهم الخاصة، وأبدعوها من اجل حل المشاكل المطروحة عليهم، وخاصة المشكل الأساسي، مشكل تعاونهم بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، رغم توجهاتهم المتباينة[17].

واعتماد التنظيم الشبكي (العمل في إطار شبكة)، ليس هدفا في حد ذاته، بل هو يروم من حيث المبدأ تلبية حاجة لا يمكن أو يصعب تلبيتها من طرف أشكال أخرى من التنظيم، بسبب محدودية موارد التنظيمات المشتتة وتعقد الوضعيات التي تواجهها[18]. فكلما كانت المنظمات غير الحكومية مشتتة ومنعزلة عن بعضها البعض، كلما قل وزنها، وقل الانصات لها، بل و ساد التنافس السلبي بينها، بدل من التعاون والتنسيق والتضامن. خصوصا وأن التشبيك لا يعني تهديد هوية وثقافة المنظمات العضوة في الشبكة، بقدر ما يسمح لها بتعزيز استقلاليتها ليس فقط تجاه منظمات مدنية أخرى أقوى وإنما أيضا تجاه تدخلات السلطات والممولين، بقدر ما يتيح لها تحقيق جملة من المنافع والمكاسب. فأهمية الشبكات والتشبيك تكمن في ما تحققه للمنظمات غير الحكومية المنخرطة فيها من مزايا ومن منافع، تتجاوز في الكثير من الأحيان ما تعلن عنه الأهداف المصرح بها، والمتوافق حولها في إطار العمل المشترك[19]. وعندما نبحث في الاعتبارات التي تحكمت في لجوء المنظمات غير الحكومية في مختلف البلدان العربية، إلى التشبيك وخلق شبكات في مختلف مجالات العمل المدني، لا نجدها تخرج عن ما يلي:

- التعاون من أجل انجاز وتحقيق بشكل جماعي ما يعجز عن إنجازه التنظيم الواحد
- إدراك الواقع وتحدياته بشكل أفضل، بتجميع أكثر من وجهة نظر
- فعالية أكثر في الفعل والتدخل بشكل أفضل
- اقتسام عقلاني للعمل عبر توزيع الأدوار والأعباء والمسؤوليات على جميع منظمات المجتمع المدني العضوة في الشبكة
- تبادل الأفكار ووجهات النظر والكفاءات والمؤهلات والتجارب، والاستفادة بالتالي من الخبرات والامكانيات المتنوعة لدى كافة الأعضاء
- خلق شعور بالتضامن والمساعدة على تنمية مفهوم العمل الجماعي والتطوعي
- تعبئة الموارد المالية[20]
- تيسير الولوج إلى الموارد وإلى المعلومات والوسائل
- تمثيل مصالح المنظمات العضوة ومصالح الفئات المستهدفة بأنشطتها، وبالتالي تمثيل أكبر عدد من الأفراد والجماعات.
- تقوية مهارات وقدرات الأعضاء وتمكينهم، عبر الرفع من وعيهم، خصوصا المنظمات الضعيفة وحديثة النشأة
- توحيد الجهود والخطابات وزيادة القدرة على الضغط والتأثير في صناع القرار، مع الحفاظ على الاستقلالية[21].

- الحد من التنافس السلبي بين منظمات المجتمع المدني وتعزيز التعاون والعمل الجماعي لمواجهة التحديات
- تعزيز الموقع التفاوضي لمنظمات المجتمع المدني مع صانعي القرار وصانعي السياسات العمومية
- تراكم وتجميع وتقاسم الخبرات والتجارب...الخ.
- الوصول الى شريحة اكبر من المستفيدين
- استثمار الطاقات البشرية والمادية المتوفرة في المؤسسات الشريكة داخل الشبكة.

وعلى العموم، الوعي بأهمية التشبيك متفاوت لدى منظمات المجتمع المدني بالمنطقة العربية، من مجتمع مدني لآخر، وداخل نفس المجتمع المدني. فهناك منظمات غير حكومية واعية بالأهمية الاستراتيجية للتشبيك وتشتغل في إطار شبكات، خصوصا منظمات المجتمع المدني ذات الحضور القوي في المجتمع. ويزداد سعي هذه المنظمات مع مرور الوقت إلى التشبيك، رغم الصعوبات الذاتية والموضوعية، بفعل تزايد الضغوط والتحديات (السياسية والاقتصادية والبيئية...) المفروضة على الجميع . مثلما أن هناك منظمات مجتمع مدني لا تعي أهمية التشبيك وضرورته، وتتعامل معه في الغالب تعاملا وظيفيا وأداتيا، بفعل ضعف ثقافة العمل المدني.

منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية والتشبيك: واقع الحال.

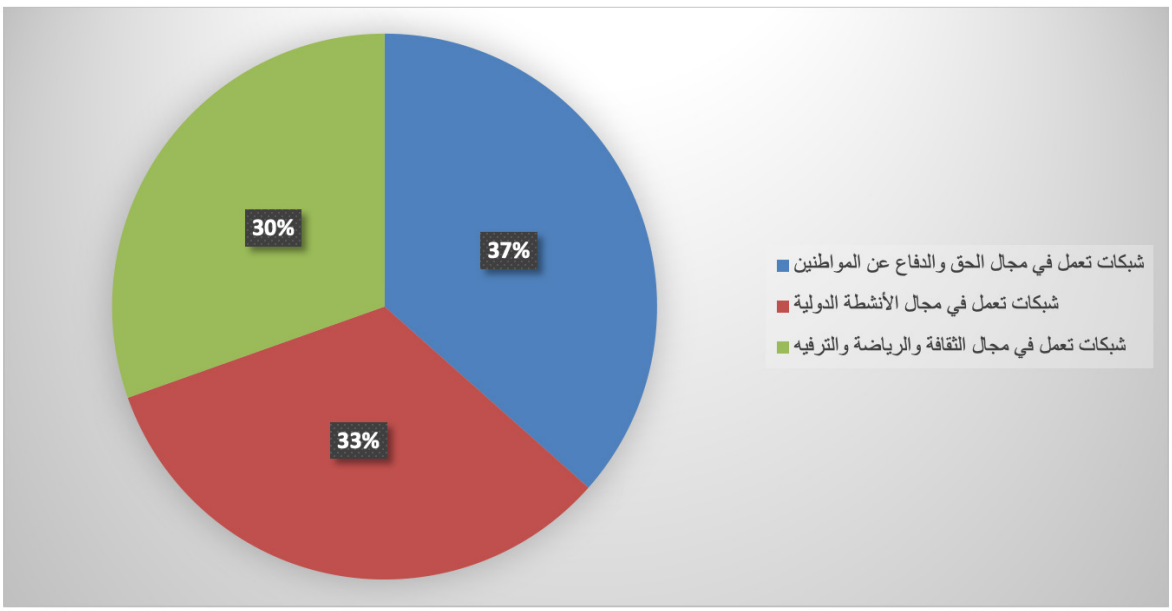
في غياب معطيات معينة ودقيقة حول واقع التشبيك في المنطقة العربية، يمكن القول استنادا إلى المعطيات الإحصائية المحدودة المتوفرة حول الموضوع، أن ظاهرة التشبيك تأخذ أشكالا و تعرف مستويات مختلفة من مجتمع لآخر.

وقد تميزت العقود القليلة الماضية بنزوع واضح لدى المنظمات غير الحكومية في المنطقة العربية نحو التشبيك، حيث نشأت شبكات عديدة، بعضها له بعد إقليمي بأهداف شاملة (مثل شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية) والبعض الآخر له طابع قطاعي أو إقليمي (مثل شبكة «عايشة»، و الشبكة العربية للبيئة و التنمية، المنبر الأورومتوسطي لمنظمات المجتمع المدني، التنسيقية المغاربية لحقوق الإنسان..الخ) والبعض الآخر له بعد قطري (مثل شبكة الفضاء الجمعوي في المغرب، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، تجمع الهيئات الأهلية التطوعية في لبنان...الخ.). هذا عدا الشبكات التي تجمع بين توجهها القطري و بعدها القطاعي ، وكذا الشبكات المحلية.

وقد أظهرت نتائج دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، بروز توجه للمنظمات غير الحكومية القاعدية للمشاركة في الشبكات والتحالفات. فمن بين منظمات قطاع غزة التي شاركت في الاستبيان، لا يزيد عدد المنظمات التي لا تشارك في أية شبكة عن 15% من المنظمات القاعدية. فمعظم هذه المنظمات يشارك في شبكات محلية وقطاعية (مثل شبكة التأهيل المبني على المجتمع، شبكة حماية الأطفال، شبكة التنمية التعاونية، شبكات المنظمات القاعدية المحلية)، إضافة إلى الشبكات ذات العلاقة بمصادر التمويل (مثل شبكة المعاقين الدولية وغيرها..). كما تنتمي بعض المنظمات الى اتحادات وطنية للمنظمات القاعدية (مثل اتحاد المزارعين واتحاد المراكز الثقافية)[22].

ولا شك أن خصوصية الواقع الفلسطيني تفسر إلى حد كبير هذا التوجه الملاحظ لدى منظمات المجتمع المدني نحو التشبيك. **ففي ظل التهديدات الحقيقية التي تواجه مساعي بناء الديموقراطية وحماية حقوق الانسان، من قبل قوات الاحتلال ومن قبل الأطر السياسية المهيمنة والمتصارعة في ما بينها، يمثل العمل المشترك بين المنظمات غير الحكومية، في إطار شبكات مدنية، ضرورة حيوية بالنسبة للمنظمات غير الحكومية، خدمة لقضايا العدالة الاجتماعية وحقوق الانسان والديموقراطية[23].**

الأمر بخلاف ذلك بخصوص التجربة المغربية مثلا، حيث أشار «البحث الوطني حول الجمعيات (والتنظيمات التي لا تستهدف الربح ISBL) » (2011): أن نسبة قليلة من الجمعيات فقط تنتمي إلى شبكات (21,9%). فغالبية الجمعيات، أي حوالي 78,1% من إجمالي عددها، مارست أنشطتها دون أن تنتمي إلى شبكة جمعيات[24]. ووفق معطيات هذا البحث، يلاحظ بأن أكبر نسبة من الجمعيات المنتمية إلى شبكة من الشبكات، في مجال «الحق، الدفاع عن المواطنين والمستهلكين والسياسة» ، بحوالي 40,6%، متبوعة بالجمعيات العاملة في مجال «الأنشطة الدولية» ب 36,7%، ثم الجمعيات المشتغلة في مجال «الثقافة والرياضة والترفيه» ب33,8%. **يتضح من هذه المعطيات الإحصائية أن توظيف التشبيك يكون أكثر في مجال المرافعة أو المناصرة منه في مجالات تقديم الخدمات مثلا الترفيهية أو الثقافية.**



وتتوزع نسبة الجمعيات المنتمية إلى الشبكات في المغرب حسب مجال الأنشطة، كما يلي:

مجال الأنشطة	عدد الجمعيات	الجمعيات المنتمية إلى شبكة	
		العدد	%
الثقافة، الرياضة والترفيه	12134	4104	33,8
التربية والبحث	3814	786	20,6
الصحة والخدمات الاجتماعية الوساطة والخير والتطوع	8038	1816	22,6
البيئة	1468	254	17,5
التنمية والسكن	15741	1995	12,7
الحق، والدفاع عن المواطنين والمستهلكين والسياسية	871	354	40,6
الدين	598	20	3,3
الجمعيات الاقتصادية والمهنية	2077	445	21,4
الأنشطة الدولية	30	11	36,7
المجموع	44771	9785	21,9

المصدر: البحث الوطني حول الجمعيات، المندوبية السامية للتخطيط، 2011.

هذا بخلاف الحالة الفلسطينية، حيث أظهر تحليل نتائج دراسة جيان فرنسيسكو كوستانيني وآخرين- المشار إليها سابقا- وجود تناقض بين المشاركة في هذه الشبكات وبين توجه المنظمات القاعدية لتركيز نشاطها في مجال تقديم الخدمات[25].

وفي بحث حول منظمات المجتمع المدني بالمغرب أنجز في إطار مشروع «مؤشر المجتمع المدني» لمنظمة CIVICUS سنة 2010، أشار المبحوثون (عينة البحث تضم حوالي 200 جمعية ومنظمة) إلى وجود حوالي مئة بنية تنظيمية مختلفة في مجال التشبيك بالمغرب، تشمل : شبكات، تنسيقيات، فيدراليات، اتحادات، روابط... الخ. وأن الشكل الغالب يبقى هو الشبكات، ثم تأتي بعدها الفيدراليات Fédérations ، ثم الاتحادات Unions ، والروابط Ligues ...[26]

وما يميز هذه البنيات التنظيمية الأخيرة مقارنة مع الشبكات (أو التنسيقيات)، هو الطابع المنظم والمهيكل أكثر لهذه البنيات. وعلى مستوى الحقول او الموضوعات، المجالات المتداولة اكثر هي الشبكات او التنسيقيات المتمحورة حول مناطق او مجالات ترابية محددة وكذا حول إشكالية التنمية المحلية...[27] وهناك قطاعات او مجالات بعينها حاضرة كثيرا أيضا، يتعلق الامر على الخصوص بالتربية والثقافة، والطفولة والشباب، والصحة، والرياضة...

والواقع أن ضعف حضور ثقافة التشبيك لدى المنظمات غير الحكومية بالمغرب، لا ينحصر على الحاضر والماضي، بل يمتد إلى المستقبل أيضا. فبحث Civicus كشف بخصوص التوجهات المستقبلية لهذه المنظمات بأن 18,9 % فقط من هذه المنظمات تطرح إمكانية الانتماء إلى فيدرالية أو شبكة ما، مقارنة مثلا مع الانفتاح على التمويل المحلي (35,4%) أو الدولي (34,1%).
يتأكد ذلك إذا ما استحضرنا مبادرات التغيير المعتمدة من أجل تحسين أدائها، فقط 3,9 % من الجمعيات تراهن على التعاون مع جمعيات أخرى وعلى الانتماء إلى شبكة ما، مقابل مثلا 28,2 % تسعى إلى امتلاك مقر خاص بالجمعية، و45,6% تسعى للبحث عن تمويلات وكفاءات للجمعية[28]... وهكذا، فما يميز البنيات التنظيمية الشبكية على مستوى حقولها أو موضوعاتها، هو أن المجالات المتداولة اكثر هي الشبكات او التنسيقيات المتمحورة حول مناطق او مجالات ترابية محددة، ثم على إشكاليات بعينها (التنمية المحلية، حماية المستهلكين، الحق في الصحة، التخييم...الخ) .
وفي ما وراء تجارب التشبيك على المستوى الوطني، هناك منظمات مجتمع مدني وجمعيات، في فلسطين أو في المغرب، كما في عدد من بلدان المنطقة العربية، لها ارتباطات مع شبكات إقليمية ودولية معروفة ونشيطة، وهناك عدد من الشبكات الاقليمية والدولية التي يساهم في قيادتها عدد من النشطاء المدنيين في المنطقة العربية، كالمنتدى الاجتماعي العالمي والفيدرالية الدولية لحقوق الانسان وشبكة المنظمات غير الحكومية العربية للتنمية والراصد الاجتماعي والشبكة الاورومتوسطية لحقوق الانسان، وحركة صحة الشعوب، والمنبر الأورومتوسطي لمنظمات المجتمع المدني، الملتقى الدولي لأرضيات المجتمع المدني الوطنية، التنسيقية المغاربية لحقوق الإنسان... إلخ.

ولعل من المعيقات التي تؤدي عموما إلى ضعف ثقافة التشبيك لدى المنظمات غير الحكومية في المنطقة العربية، نذكر:

- عدم وجود إيمان كاف لدى الشركاء بأهمية التشبيك، وبالتالي عدم التعامل مع العملية بشكل جدي
- عدم وضوح الرؤية الموجهة للشبكة، وانعدام خريطة طريق، مما يجعل المنظمات المنتمية إليها تضيع في الطريق
- غياب الثقة بين الشركاء، وضعف استعدادهم للمشاركة في عملية بناء وإدارة عمل الشبكة،

خصوصا بين المنظمات غير الحكومية الأقدم والأكبر وبين المنظمات الناشئة حديثا والأصغر، لا سيما في الحالة التي تعتبر فيها العضوية في شبكة المنظمات غير الحكومية عضوية مغلقة، بحيث يتوجب قبول الأعضاء القدامى لطلبات العضوية الجديدة[29]

- مشكل الصراع على الزعامة بين القيادات
- الخصائص على مستوى المعرفة والخبرة لدى الشركاء، خاصة على مستوى تحليل المشاكل وتحديد الأهداف المشتركة وتوفير وتعبئة الموارد (المادية واللامادية)
- غياب الإمكانيات المادية (توظيف أطر مداومة و سكرتارية واقتناء تجهيزات لوجستيكية.)الخ)
- ضعف في الحوكمة الداخلية وفي الديموقراطية

حالة تونس:

التغيير الذي عرفته تونس انعكس ايجابا على المجتمع المدني، من أبرز مظاهره الشروع في توفير بيئة قانونية ومؤسساتية تسمح بتطور المجتمع المدني، وتشجع على ظهور تجارب تشبيك بين الجمعيات. حيث نشأت عدد من الشبكات بين جمعيات تتقاسم نفس المجموعة من الأهداف، مثل شبكة «تحالف من أجل نساء تونس» الذي تأسست سنة ٢٠١٢، وتسعى إلى دسترة حقوق النساء والدفاع عن مكاسبهن وتطويرها، أو شبكة «لم الشمل» التي تأسست سنة ٢٠١١ والرامية إلى تكريس حقوق الإنسان والمساواة بين النساء والرجال وتحقيق مدنية الدولة والفصل بين الدين والدولة واحترام حرية المعتقد والضمير. مثلما نشأت شبكات بين جمعيات تتقاسم هدفا واحد، مثل التحالف الوطني ضد عقوبة الإعدام الذي تأسس سنة ٢٠٠٧.

وقد ظهرت شبكات على شكل تحالفات محلية، حول قضايا ترتبط بتدبير الشأن المحلي، كما هو الحال بالنسبة ل «تحالف الجمعيات مدينتي في مدينة منزل بورقيبة» أو تحالف جمعيات مدينة بن قردان، أو تحالف الجمعيات من أجل الواحات الذي تأسس في سنة ٢٠١١.

التشبيك لا يأخذ بالضرورة شكل كيانات قانونية معلنة في صيغة تحالفات أو شبكات، بل قد يأخذ شكلا واقعيا، خصوصا في تعاطيه مع قضايا ومسائل يفرضها الشأن العام. كما هو الحال مثلا في تجربة ملاحظة الانتخابات بتونس، الذي شهدت تشبيكا بين الجمعيات المختصة في المجال الانتخابي على المستوى الوطني، مع جمعيات محلية لا تعمل بالضرورة في المجال الانتخابي، لكنها تنخرط بحكم القرب وسهولة تواصلها مع المستهدفين في العمليات المصاحبة للانتخابات. وفي هذا الصدد يمكن ذكر تجربة رابطة الناخبات التونسيات مع جمعيات محلية كجمعية تالة المتضامنة وجمعية مواطنة وجمعية حرية بجربة وجمعيات أخرى بمدن نابل وبنزرت...الخ.

وعموما، و على الرغم من أن الشبكات في تونس غالبا ما تكون ظرفية، يفرضها السياق العام للتطورات التي يعرفها المجتمع، وقليلا ما يتم التفكير في مأسستها وضمان ديمومتها، إلا أن **تجربة التشبيك في تونس، كشفت عن الارتباط الوثيق بين إشكالية المجتمع المدني وإشكالية الديمقراطية.** فإذا كانت الديمقراطية تتعلق بفعالية نشاط المواطن، فالمجتمع المدني لا يمكن أن يلعب دوره إلا داخل دولة ديمقراطية. فتطوره هو في الآن نفسه تمظهرا وأداة دمقرطة للنظام السياسي وتعزيز لدولة الحق. يمكن أن نشير على سبيل المثال إلى تجربة: التحالف التونسي من أجل سيادة القانون، الذي يسعى من خلال أنشطته نحو دعم المشاركة الديمقراطية و إلى تعزيز توافق المواطنين حول الحقوق الدستورية. كما يهدف إلى خلق فضاءات حوار رسمية وغير رسمية قصد تعميق الحوار الوطني في المسائل الدستورية مع التركيز على المناطق الريفية النائية مع المساهمة في بناء القدرات التنظيمية والمهارات الفردية والجماعية للفئات المستهدفة، وأعضاء الجمعيات الشريكة و المحلية ...كما يمكن أن نشير أيضا إلى الحوارات الوطنية بين منظمات المجتمع المدني، التي أثمرت خلق شبكات مثل الرباعي الراعي للحوار الوطني الحاصل على جائزة نوبل للسلام، المكونة من :الاتحاد العام التونسي الشغل، عمادة المحامين، الرابطة التونسية للدفاع عن حقوق الانسان، واتحاد الصناعة والتجارة...

ولعل ما يجري اليوم على مستوى المجتمع المدني في تونس، لا يختلف عما حدث عندما أخذ مفهوم المجتمع المدني مضمونه الجديد، في سنوات الثمانينيات من القرن الماضي في أوربا الشرقية، ارتبط بقوة بنزع الشرعية عن الاستبداد السياسي وسيرورات الانتقال الديمقراطي ..

منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية وبناء الشبكات والانخراط فيها: الدوافع والضوابط

لا يمكن لأي تصور حول التشبيك في المنطقة العربية، مهما كان متقدما، أن يشكل وصفة جاهزة لبناء الشبكات، ببساطة لأنه لا توجد طريقة واحدة لتشكيل الشبكات « one best way »، ولأن شرط النجاح يتطلب دائما الإبداع ومراعاة خصوصية كل حالة.

فشبكات منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية لم تبنى ولم تنظم بالضرورة بنفس الطريقة، لان كل شبكة من هذه الشبكات نشأت في سياق خاص، من أجل الاستجابة للمشاكل الخاصة التي تواجهها المنظمات المؤسسة لها. لكن يمكن لمختلف تجارب البناء وتدبير عملية الانخراط، أن تشكل مدخلا مناسبا لفهم ظاهرة التشبيك، ورهاناتها المختلفة.

وقد أظهرت تجارب المنظمات غير الحكومية في المنطقة العربية بأنه عندما تكون الجمعيات بعيدة عن بعضها البعض، يكون من الصعب ان تجتمع والقرارات تميل إلى أن تحصرفي يد بضعة أشخاص أو شخص واحد فقط، فلا تكون القرارات تمثيلية للمجموعة ككل. وعندما يشعر الأعضاء انهم غير ممثلين جيدا في الشبكة، يرغبون في الانسحاب. وعلى العكس من ذلك، عندما ينخرط الأعضاء في أنشطة متقاربة (وليس متماثلة حتى لا يحدث تنافس)، ويكون لهم مصالح ومشاكل مشتركة، يكون من السهل بالنسبة للشبكة أن تعالج المشاكل بفعالية، كما تؤكد الباحثة كاترين فلامون[30]. كما أنه عندما تكون هناك اختلافات في الاهتمام، ويكون لمختلف أعضاء الشبكة رهانات خاصة، يصير المشكل هو التقريب بين الرهانات المختلفة والرهان العام للشبكة. فالعضو لا يشارك بفعالية في سير الشبكة إلا إذا كان أحد الأهداف التي تسعى الشبكة الى بلوغها يمثل أحد الأهداف الخاصة للعضو.

ويتطلب بناء الشبكات عموما التوفرعلى الموارد الأساسية، والتي تشمل الروابط بين الفاعلين المساعدة على انشاء الشبكة واستمراريتها، ثم المواقف والمبادئ الموجهة لعمل الشبكة وأنشطتها، وكذا هيئات القيادة واتخاذ القرار المرتبطة بها، وأخيرا ركائزها المادية (المالية والبشرية واللوجستيكة...الخ)[31].

مثلما يتطلب البناء مسلكا ديموقراطيا، ودرجة من المهنية والخبرة، كما يفترض الوعي بأن بناء الشبكات لا يتم في لحظة أو يوم، بل سيرورة تعلم جماعي، والوعي بأن عملية التشبيك أكثر أهمية من الشبكة نفسها، أي أهم من البنيات والهياكل الرسمية للشبكات، إضافة إلى الوعي بأن التشبيك لا يعني فقدان هوية وثقافة الجمعيات العضوة، بل تعزيز لهذه الهوية وهذه الثقافة، وإغنائها بأبعاد جديدة. كما أن تشكيل الشبكات يتطلب قبلا:

- تحليل المشاكل المشتركة التي تواجهها المنظمات غير الحكومية المعنية وتحديد الأهداف و دراسة الجدوى عموما
- تحديد الوسائل التي ستستخدم والإجراءات التي ستتخذ
- تخطيط نموذج العمل، وتوزيع الأدوار بناء على ذلك، وانطلاقا من مبدأ المشاركة والتشارك (وليس على الاسقاط من الأعلى)، بحيث يساهم الجميع في الادلاء بوجهات نظرهم ورؤيتهم بخصوص كل ما يتعلق بالشبكة
- كما يتعين أن يقوم تنشيط الشبكة على إدارة مرنة وقدرة على التأقلم مع الوقت، ومع تغيرات الظروف المحيطة
- مع تجنب تضارب المصالح ما بين غرض الشبكة والأهداف الخاصة بكل منظمة عضو فيها

حالة المغرب:

تشبيك منظمات المجتمع المدني بالمغرب، كما في غالب الدول العربية، حديث العهد. وزمن التشبيك برمته في المغرب لا يتعدى نصف قرن. وبسبب ضعف ثقافة العمل المدني، لم يتطور واقع التشبيك ويترسخ. فباستثناء بعض المجالات التي عرفت سيرورة تشبيك مهمة (مجالات حقوق الانسان، حقوق المرأة والأطفال والمعاقين، والتنمية والبيئة...)، لم يفرض منطق التشبيك ذاته في كل مجالات الفعل المدني.

في التجربة المغربية على الأقل والعربية عموما، هناك من الشبكات من ظهرت لأسباب موضوعية، نتيجة التوعية من قبل منظمات مجتمع مدني أخرى، أو أحيانا بطلب أو توجيه من الممولين أو حتى شركاء الجمعيات، حيث يتم دفع الجمعيات للاتحاد في إطار شبكات، كما هو الحال مع شبكات الجمعيات التي نشأت بإيحاء وتوجيه من ممولين دوليين من أجل تزويد القرى المغربية بالماء الصالح للشرب. وكما هو وزارة الشبيبة والرياضة بالمغرب، التي لما أرادت أن تنظم مجال المخيمات ساعدت على خلق شبكة هي اتحاد جمعيات المخيمات، المكونة من ٦ جمعيات كبيرة (وكل جمعية لديها عدد هائل من الفروع) التي تشتغل في مجال المخيمات لكي تسهل وتيسر العمل السنوي لتدبير المخيمات، من خلال التفاوض مع الوزارة الوصية على القطاع: وزارة الشباب والرياضة...الخ.

لكن هذا لا يمنع أن هناك شبكات نشأت لأسباب ذاتية، خصوصا في مجال الترافع للدفاع عن حقوق النساء وحقوق الانسان عموما. في هذا الإطار توجد الشبكة عندما تكون المشاركة إرادية وواعية من قبل أفراد الشبكة، وهذا هو المحدد الأساسي الأول للشبكة.

ومن خلال تأمل تجربة التشبيك داخل منظمات المجتمع المدني، يتضح بأن التشبيك يشتمل على البعدين الوظيفي والإستراتيجي. نتحدث عن البعد الوظيفي، عندما يكون للأفراد المعنيين بالتشبيك هدف تحقيق نوع من المنفعة المادية المتقاسمة مثل الحاجة إلى التكتل من أجل الاستفادة من التمويل (للتزود بالماء الصالح للشرب مثلا). دون أن تكون الجمعيات بالضرورة تنتسب إلى نفس المجموعة المرجعية من حيث الأفكار والرهانات. ثم نتحدث عن البعد الاستراتيجي، عندما يتم تجاوز البعد الوظيفي للحديث عن وحدة الرؤيا المشتركة البعيدة المدى. يمكن استحضار في هذا الشأن، وفي مجال خاص هو خدمة «قضايا البيئة»، شبكتين على الأقل هما «الإئتلاف المغربي من أجل المناخ والتنمية المستدامة»، و«تحالف من أجل العدالة المناخية». وطبعا تندرج ضمن هذا البعد الاستراتيجي الشبكات التي تنشأ بين منظمات حقوق الإنسان (ائتلاف جمعيات حقوق الإنسان...الخ)، عندما تركز رؤيتها ورسالتها على بناء المجتمع الديمقراطي وحقوق الإنسان، وتعتبر بأنه يجب أن تتكاثف جميع الجهود من أجل تحقيق سياسات عمومية تراعي منظومة حقوق الإنسان كما هو منصوص عليها دستوريا و في المواثيق الدولية.

وهكذا، يتضح أن الفرق ما بين البعد الأول والثاني هو أن في البعد الإستراتيجي تكون المنافع قليلة والرؤيا الموحدة قوية، إلى جانب أن المؤسسات القائمة على البعد الوظيفي زمنها محدود، إذ تنتهي بانتهاء الوظيفة، بخلاف المؤسسات القائمة على البعد الاستراتيجي التي يكون زمنها طويل وتعرف تعثرات وتعرف توقفات، لكنها مع ذلك سرعان ما تأخذ شكلا آخرا لتعود إلى التجمع.

وتجدر الاشارة إلى أنه توجد إمكانية للانتقال من المؤسسات القائمة على الأبعاد الوظيفية إلى مؤسسات قائمة على الأبعاد الاستراتيجية. يمكن أن نعطي مثالا في هذا الصدد بشبكة «ربيع الكرامة»، التي كانت فكرتها الأساسية هي إنجاز تغيير في مدونة الأحوال الشخصية، وبمجرد انتهاء المهمة الأساسية المتمثلة في خلخلة

البنية القانونية التنظيمية بالمغرب و صدور مدونة الأسرة، انتهت عمليا الشبكة، لكن الأفق الاستراتيجي للمساواة ظل قائما ومستمرا، لتأخذ الشبكة، عقب صدور دستور ٢٠١١، اسما آخر «ربيع المساواة» و بعدا جديدا، ما يزال متواصلا إلى الآن.
لا يكون التشبيك فقط انطلاقا من اقتسام نفس المواقف وإنما أيضا انطلاقا من اقتسام نفس المنافع والانتظارات والأهداف منها نقل القدرات أو تقويتها، وتبادل التجارب، وممارسة التأثير، وفي هذا الإطار مثلا يمكن أن نتحدث عن شبكة الفضاء الجمعوي، وعن شبكة ملتقى **Carrefour**، التي ضم حوالي ٨ جمعيات كبرى من أبرزها «الجمعية المغربية للتضامن والتنمية **AMSED**»...الخ.

لعل أول أشكال التشبيك في المغرب هي الجمعيات الوطنية حيث يتم التشبيك فيها بشكل إرادي نابع من الحاجة إلى التوسع والامتداد، وإلى تغطية مختلف مناطق البلاد، لأنه بعد نشأة الجمعية المركز، تظهر الحاجة الموضوعية إلى إنشاء فروع، فيتم توسيع الشبكة أو تقليصها حسب الظروف. يمكن أن نقدم مثالا في هذا الشأن بأكبر وأنشط جمعية حقوقية بالمغرب: الجمعية المغربية لحقوق الإنسان التي لديها حوالي ٩٩ فرع، موزعة عبر مناطق البلاد.

والملاحظ في التجربة المغربية غياب إطار قانوني منظم للشبكات في تنوعها وتعقدها. لكن هناك إطار قانوني ينظم بعض الشبكات، مثل شبكة جمعيات القروض الصغرى، المكونة من الجمعيات المتخصصة حصريا في القروض الصغرى والتي تنتظم داخل فيدرالية جمعيات القروض الصغرى. هذا وينص قانون الجمعيات في المغرب، في الفصل ١٤ من قانون الجمعيات (٠٧.٠٩ بتاريخ ٢٠٠٩) على أنه: (يمكن أن تؤسس الجمعيات فيما بينها اتحادات أو جامعات ويجب أن يقدم بشأن هذه الاتحادات أو الجامعات تصريح يحرر طبق للكيفيات المنصوص عليها بخصوص تأسيس الجمعيات (الفصل٥)، ويتضمن بالإضافة إلى ذلك أسماء الجمعيات التي تتألف منها الاتحادات أو الجامعات المذكورة وأهدافها ومقارها، ويتعين التصريح طبق نفس الكيفيات بانضمام جمعيات أو اتحادات أو جامعات جديدة إليها. ويطبق على الاتحادات أو الجامعات نفس النظام الجاري على الجمعيات).

غير أن إحداث شبكة لا يلزم دائما بوضع وثائق لدى السلطات العمومية، إلا في الحالة التي تسعى فيها الشبكة إلى أن تتحول إلى جمعية. فعندما تلتقي منظمات المجتمع المدني وتتوافق على انشاء شبكة في ما بينها، فإن كل منظمة تنتقي منسقا أو منسقين وتحدد من يمثلها في اجتماعات التشاور في أجهزة الشبكة. وهكذا، تنشأ لشبكة بدون تقديم أي وثائق تنظيمية للسلطات. لكن بالمقابل يتم إعداد، وثائق تنظيمية داخلية (ميثاق، قانون داخلي، أرضية موجهة أو خريطة طريق...الخ). كما أن الشبكات تنتظم داخليا وفق قواعد تنظيمية داخلية لا تقدم بالضرورة إلى السلطات.

ومن أهم تجارب التشبيك في المغرب يمكن الاشارة على السبيل المثال لا الحصر، إلى الشبكات التي تشكلت للدفاع عن الحق في المشاركة السياسية النسائية والرفع من تمثيليتها في المجالس المنتخبة والتي اعطت اكلها وتطورت بشكل مضطرد خلال العشرين سنة الاخيرة وذلك بفضل عمل الحركات النسائية والحقوقية والمدنية، ورفعت من كوتا **quota** النساء بالبرلمان والجماعات الترابية.... كما يمكن الاشارة الى تجربة شبكة الفضاء الجمعوي بالمغرب وهي جمعية تضم في عضويتها عددا كبيرا من مختلف مكونات الحركة الجمعوية بالمغرب، حيث استطاعت هذه الشبكة التأثير في مراكز القرار بخصوص عدد من القوانين لا سيما القوانين ذات الصلة بتحسين البيئة القانونية للجمعيات، حيث نجحت في الضغط من أجل تغيير قانون تأسيس الجمعيات سنة ٢٠٠٢.

تجارب التشبيك في المنطقة العربية: الدروس المستفادة والممارسات

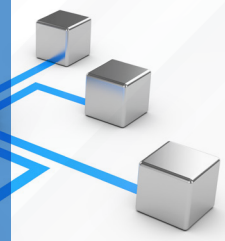
لا شك أن الاطلاع على التجارب الرائدة في مجال التشبيك في المنطقة العربية وتحليلها يمثل فرصة أساسية للتأمل واستخلاص الدروس و للتعلم، لكن مع الوعي- كما سبقت الإشارة إلى ذلك، بأن **شرط أي نجاح في مجال التشبيك، لا يمكن أن يستند إلى وصفات جاهزة، مهما بدت فعالة، إذ يتطلب النجاح الابداع ومراعاة خصوصية السياق المحلي المعني**. كما انه إلى جانب الاستئناس بالتجارب المحلية الرائدة و إلى جانب الاطلاع على الأسس النظرية للتشبيك، من المهم تقديم صورة عن التجارب والتطبيقات العملية الأمثل في هذا المجال، والمبنية على استلهام التجربة الدولية وتطبيقاتها وتكييفها مع ظروف التجربة المحلية.

والمؤكد أن شبكات المنظمات غير الحكومية هي أمكنة للالتقاء وللتبادل بين المنظمات والفاعلين المدنيين المختلفين، الذين لهم مسارات متنوعة، وتجارب وموارد وكفاءات متنوعة. لكن كثيرا ما يخفي منطق «التشبيك» نزوعات هيمنية لبعض الجمعيات على البعض الآخر، بحيث يكون المستفيد الأول والأخير من هذه العملية هو المنظمات «الكبرى» بينما باقي المنظمات «الصغيرة» والناشئة تكتفي بالمسايرة فقط، دون مشاركة فعلية. فقد تختزل الشبكات الصفة التمثيلية وتحصرها في فئة محدودة من المنظمات غير الحكومية ذات النفوذ أو القدرة على السيطرة وفي أحيان أخرى تهيمن على الشبكات جهات خارجية نافذة. لهذا **فنجاح التجربة التنظيمية للشبكة رهين باعتماد آلية تنظيمية مرنة وأفقية ومتوافق عليها بين كل المنظمات العضوة، و تعكس المساواة في ما بينها، وتضمن مصالح الجميع، وتسمح بالاعتراف المتبادل والتقدير المتبادل**[32] .

من بين تجارب التشبيك الناجحة في حالة المغرب يمكن الحديث عن التشبيك في العمل الحقوقي المتمثل في «الإتلاف المغربي لهيئات حقوق الإنسان»، الذي استطاع إلى حدود اليوم الاستمرار لمدة تفوق 10 سنوات، إذ تأسس في شباط/فبراير 2011. الإتلاف يضم 23 جمعية حقوقية.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف لائتلاف في عمره 10 سنوات، ولا يستطيع آن يفرض نفسه في الساحة؟ ثم أي تأثير مارسته هذه الشبكة على الجمعيات المشكلة لها، وأي تأثير مارسته على السياسة الحقوقية في المغرب، باعتبارها قوة اقتراحية وقوة ضغط ومرافقة؟ بل وأي مساهمة لها في الإنتاج الفكري الخاص بحقوق الانسان بالمغرب؟
إجمالا الحصيلة بشهادة الفاعلين الذين واكبوا التجربة عن كثب، هي سلبية، باستثناء ربما ما يتعلق بإصدار البيانات، ولو أنه حتى على هذا المستوى، يلاحظ تراجع منذ بداية جائحة كرونا، إذ لم يستطع هذا الائتلاف الخروج ولو بموقف في الموضوع.

والواقع أنه، لا يمكن فصل هذه الخصاص على مستوى الفعالية في الأداء عن الصعوبات التنظيمية. فالائتلاف المغربي لهيئات حقوق الإنسان، على غرار غالبية الشبكات بالمغرب وبالمنطقة العربية، يفتقر لموارد مادية وخصوصا لموارد بشرية خاصة به كشبكة، فهو لا يتوفر ولو على موظف واحد للمساعدة في تدبير شؤونه، وتيسير التنسيق بين أعضائه، إذ يعتمد الائتلاف في ذلك على منسق متطوع، كما أن الائتلاف يدبر أموره بفضل دعم الجمعية المحتضنة له (الجمعية المغربية لحقوق الانسان)، التي توفر له الموارد اللوجستيكية المطلوبة.

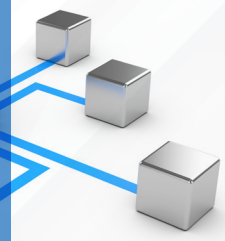


ومن الدروس المستفادة من مختلف تجارب التشبيك المرصودة، ان **الشبكات التي تشتغل بشكل جيد، هي التي تضم منظمات غير حكومية غير بعيدة بعضها عن البعض الآخر من حيث الاهتمامات ومجال التدخل والتخصص**. فعندما تكون المنظمات بعيدة عن بعضها البعض، يكون من الصعب ان تجتمع والقرارات تميل إلى أن تحصر في يد بضعة أشخاص أو شخص واحد فقط، فلا تكون القرارات تمثيلية. وعندما يشعر الأعضاء انهم غير ممثلين جيدا في الشبكة، يرغبون في الانسحاب. وعلى العكس عندما ينخرط الأعضاء في أنشطة متقاربة(وليس متماثلة حتى لا يحدث تنافس)، ويكون لهم مصالح ومشاكل مشتركة يكون من السهل بالنسبة للشبكة أن تعالج المشاكل بفعالية.

ومن الدروس المستفادة أيضا **الحاجة إلى التوثيق والتدوين**، أولا لأهمية ذلك للحفاظ على تاريخ سيرورة التشبيك وحماية ذاكرتها من التلف والضياع، ولتعزيز هويتها التي هي بالتعريف وعي بالذات وبتميزها في الحاضر، ووعي ممتد في الماضي. لكن التوثيق والتدوين مفيدين أيضا من أجل الرجوع إليهما في حالة أي خلاف داخلي، وكذا من أجل التعريف بالشبكة لدى كل الأطراف الخارجية المنتدى.

ومن المعيقات الأساسية التي تحول دون نجاح تجارب التشبيك والتي تحول دون استمراريتها، يمكن الإشارة على سبيل المثال إلى:

- عدم تقاسم الخيارات والأهداف والرؤى، مما يضعف فرص الائتلاف والتشابك بين المنظمات العضوة في الشبكة[33]
- عدم وضوح التصور (اختلاف المصالح غير المعلنة)
- غياب آليات واضحة للتنسيق ومساحات للحوار
- تغليب المواقف والمصالح الشخصية داخل الشبكة
- ظهور نزاعات حول شروط وآليات الانضمام إلى المجموعة
- ضعف التواصل بين أعضاء المجموعة
- ضعف القدرات القيادية: ظهور زعامات فردية، ظهور مجموعات صغيرة وصعوبة التفويض
- تزايد كلفة التشبيك على مستوى الجهد، والموارد، والزمن، مقارنة مع ما يتم تحقيقه من أهداف[34]
- حداثة ومحدودية التنظيمات الشبكية مقابل تعقد الواقع الموضوعي وصعوبة التأثير فيه
- تغليب البعد الوظيفي والأداتي على البعد الاستراتيجي في عمل الشبكة
- الاستفراد بالقرار واحتواء الشبكة
- خصاص على مستوى الاعتراف القانوني بالشبكات وما ينجم عن ذلك من غياب لتمويلات موجهة لها
- ارتباط إنشاء الشبكات بإرادات أشخاص، وليس بإرادات جماعية نابعة من روح التنظيمات المعنية، الأمر الذي يجعل هذه التجارب تختفي بمجرد ذهاب الأشخاص أو نتيجة للاختلافات التي تظهر بينهم
- خطر اتكالية بعض المنظمات غير الحكومية على أخرى، خصوصا عندما تتركز الموارد والقرار في يد طرف واحد داخل الشبكة، مما خلق الحاجة الدائمة لوجوده بالنسبة للأطراف الأخرى، و يجعل الاستغناء عنة صعبا



التشبيك في المنطقة العربية و تعزيز القدرات والكفايات الأساسية للجمعيات والفاعلين المدنيين

إن التشبيك ليس مسألة بسيطة دائما، ذلك أن تكوين الشبكات وإدارتها والحفاظ عليها يتطلب عادة الكثير من الوقت والجهد والكثير من الحذق والفعالية، وهو ما يفترض توفر الفاعلين المدنيين المعنيين على قدرات ومهارات خاصة. لكن التشبيك يفترض الأكثر من ذلك توفر ارادة جماعية لدى الجمعيات المشكلة للشبكة في مواجهة المشكلات و القضايا التي تفرضها الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية وتتطلب تظافرا للجهود وحشدا للإمكانيات وتعبئة للحلفاء من أجل تحقيق الاهداف المتوخاة. لكن **ما تكشف عنه تجارب التشبيك في المنطقة العربية هو أن سيرورة التشبيك ليست مجرد مواقف وقناعات وقيم يؤمن بها من ينخرط في هذه السيرورة، بل هي أيضا مهارات وقدرات يفترض توفرها لدى الفاعلين المدنيين المؤمنين بالمشروع**. تشمل هذه المهارات والقدرات التواصل، واتخاذ القرار، والتفاوض و الديبلوماسية واللباقة في التعامل، وإدارة الوقت و قيادة الاجتماعات، والتنظيم ، والتخطيط والقدرة على التعبئة، و المساهمة المادية والمعنوية في بناء الشبكة وانجاح التشبيك، والايمان بقيم الاختلاف والتعدد الفكري والسياسي...الخ، وغيرها من الكفايات التي يتطلبها بناء الشبكات وتنشيطها والحفاظ على استمراريتها.

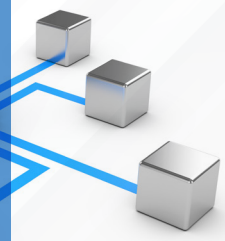
وعلى العموم، **كشفت تجارب التشبيك في البلاد العربية بأن الجمعيات، وشبكات الجمعيات بشكل خاص، تشكل كما قال «أليكس دو طوكفيل» أداة هائلة للتغيير الاجتماعي، أو « أداة هائلة للفعل»**. هذه الأداة يمكن أن تصبح أكثر عطاء و أكثر قدرة على القيام بالمهام المنوطة بها (التعبئة، والتأطير، والاقتراح، والضغط والمرافعة، وبناء المشاريع وتدبيرها الخ) إذا ما تمت تنميتها و تحسين أدائها. وبكلمة واحدة إذا ما تمت تقوية قدراتها.

وعلاقة بالتجربة المغربية، يمكن القول إن المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، بقدر ما شكلت مرآة كاشفة عن الهشاشة السوسيو-اقتصادية المستشرية في مناطق وأحياء و بين فئات اجتماعية عديدة داخل المجتمع، بقدر ما أبرزت هشاشة الجمعيات أيضا. إذ، أكدت ما سبق وأشارت إليه الباحثة بيريي فلورانس، عندما اعتبرت بأن الحقل الجمعوي بالمغرب، من الحقول الجمعوية الأقل «مهنية» « moins professionnalisé» عموما[35]. وينطبق ذلك إلى حد كبير على مجال التشبيك الذي يتطلب كفايات وقدرات، تتجاوز ما يتطلبه تدبير جمعية ما.

وبالنظر إلى الضعف الكمي والكيفي لثقافة التشبيك لدى الفاعلين المدنيين عموما، وبالنظر لأهمية التشبيك الاستراتيجية، استشعرت الحاجة الملحة لدعم قدرات الجمعيات في هذا المجال لدى وزارة التنمية الاجتماعية، التي سبق و أن أشرفت على برنامج لتأهيل الجمعيات، وتقوية قدرات الفاعلين الجمعويين، ودعم «تشبيك» الجمعيات، من خلال تعزيز قدرات الشبكات والأنسجة الجمعوية. واستمرت وكالة التنمية الاجتماعية، المؤسسة التي عهدت لها وزارة التنمية الاجتماعية النهوض بواقع الجمعيات، على نفس المنوال، حيث تشرف منذ سنوات على عدد من البرامج الموجهة للجمعيات، اخرها «برنامج ارتقاء لتأهيل الجمعيات»، والذي يتضمن ضمن محاوره، محورا خاصا بتأهيل الجمعيات في مجال التشبيك والتواصل والتنسيق والشراكة بين الجمعيات، من خلال الرهان على» خلق فضاء مشجع وايجابي لإنتاج تلقائي لمبادرات جمعوية من تشبيك وإحداث أقطاب جهوية للكفاءات»[36].

وعلاقة بالتجربة التونسية أيضا، يمكن القول ان التأثير الايجابي للتغيير الذي عرفته تونس على المجتمع المدني، أتاح توفير بيئة قانونية ومؤسساتية تسمح بتطور المجتمع المدني، وشجع على ظهور تجارب تشبيك بين الجمعيات، من خلال الاستثمار في تعزيز وتقوية قدرات منظمات المجتمع المدني، خصوصا من خلال ما يقوم به مركز إفادة التابع لرئاسة الحكومية التونسية من أنشطة مشجعة على «التشبيك الجمعياتي».

وسواء في التجربة المغربية أو التونسية أو في باقي بلدان المنطقة العربية، تستشعر منظمات المجتمع المدني الحاجة لتعزيز وتقوية قدراتها في التشبيك، وهي ما تفتأ تبدي، بمعية شركائها من المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية، اهتماما فعليا بالنهوض بالقدرات والكفايات الأساسية للجمعيات والفاعلين المدنيين في مجال التشبيك وبناء الشبكات وإدارتها.



التشبيك في المنطقة العربية: التنظيم، القيم الأساسية وحوكمة الشبكات

إن نمط التنظيم الشبكي هو نمط معقد، يغطي عدة أنواع من الوضعيات الممكنة، كما يمكن ان يشير الى بنيات ذات احجام متعددة.

يصعب في الواقع تصور مدى أو حجم الشبكات في انفصال عن الأهداف المتوخاة منها وبطبيعة رسالتها. ففي الوقت الذي يقل عدد أعضاء بعض الشبكات عن عشر منظمات، نجد من الشبكات من يشتمل على عشرات المنظمات، قد تصل إلى 90 منظمة[37]، وأحيانا أكثر بكثير، كما هو الحال بالنسبة لبعض الشبكات ذات الطبيعة الرسمية أو شبه الرسمية (مثل الشبكة العربية للمنظمات الأهلية[38]) !!

إذا اعتبرنا مدى أو حجم شبكة ما، باعتبارها مجموعة علاقات بين أفراد أو تنظيمات، فهو لا يعرف على الأرجح حدودا محسومة. فنظريا، الشبكات، يمكن أن تكون لا نهائية. فقد سبق لكلود ليفي ستراوس أن بين بخصوص المجتمع، الذي يمكن اعتباره شبكة أو شبكة شبكات، بأن المجتمع المشكل من أفراد وجماعات تتواصل فيما بينها، له مدى غير محدود، بحكم أن التواصل بين مكوناته لا يتوقف عند حدود المجتمع، إذ يشمل، في ما وراء حدوده، كوكب الأرض ككل [39].

وقد كشفت تجارب التشبيك بالمنطقة أنه في حالة الشبكات الكبيرة العدد، يكون من الصعب تحديد هدف مشترك، ويكون من الصعب أكثر التحكم في التفاعلات التي تحدث بين أعضائها.[40] واذا علمنا أن مختلف أعضاء الشبكة لهم رهاناتهم الخاصة، فعندها يكون من الصعب التقريب بين الرهانات المختلفة للأعضاء كل على حدة وبين الرهان العام للشبكة، كما يصير من الصعب تدبير وحل النزاعات التي تنشأ نتيجة ذلك، فتتحول الشبكة حينها من وسيلة لتحقيق الأهداف التي تأسس من أجل بلوغها، إلى عائق يحول دون ذلك.

وانطلاقا مما سبق، يتضح انه عندما تكون هناك جمعيات كثيرة، ترغب في انشاء شبكة ما، فسيكون من الأفضل أحيانا تأسيس أكثر من شبكة، بدلا من تأسيس شبكة واحدة تتحول إلى عبئ اضافي بالنسبة لأعضائها. **كما أن تجارب التشبيك الناجحة في المنطقة، تكشف بأنه من الأسهل تقوية وتدعيم الشبكات القديمة القائمة، من محاولة بناء شبكات جديدة تماما**. كما أنه من الممكن للشبكات أن تتوسع، ضمن الحدود المعقولة، بعد المرحلة الاولى من العمل الناجح والتجربة البناءة.

أما بخصوص الحد الأدنى من المنظمات التي يمكن أن تشكل شبكة ما، فدروس العلوم الاجتماعية يمكن أن تكون مفيدة لنا هنا. فجورج زيمل G. Simmel ، يعتبر مثلا «أن الشكل السوسيولوجي الأكثر بساطة من وجهة نظر منهجية هو العلاقة بين عنصرين». فهذه العلاقة بين عنصرين هي هنا بمثابة الوحدة العلائقية الأولية. غير أن الباحث ميشيل فورسي Michel Forsé، يرى ان هذه العلاقة الثنائية لها طابع خاص، يحول دون أن نجعل منها «ذرة» لتحليل الشبكات الاجتماعية، بالنظر أنها «تتعلق بالفردانية الخالصة لكل واحد من عنصريها». وبتعبير آخر، فإذا اختفى أو توقف أحد العنصرين المكونين لها، تختفي العلاقة القائمة بينهما، وهو ما يعني أن هذه العلاقة تظل مطبوعة بما يسميه زيمل «الطابع الحميمي للعلاقات بين اثنين». وبالتالي، لا يمكن للعلاقة الثنائية بين عنصرين أن تشكل وحدة أسمى منطقيا وسوسيولوجيا من عنصريها الفرديين. وإذا أدركنا مع الباحث سيغرفيد نادل S. Nadel أن لفظ الشبكة لا يشير فقط إلى العناصر المكونة لها وإلى الروابط القائمة بينها، بل يعبر عن علاقة

بين الروابط نفسها، ومعنى ذلك أن العلاقة الثنائية تشكل مستوى للملاحظة يجعل من المستحيل تحليل العلاقات بين الروابط... لهذا لا يمكن لهذه العلاقة أن تشكل الوحدة الأساسية لتحليل الشبكات الاجتماعية[41].

وبالمقابل ما أن تتم العلاقات بين ثلاثة عناصر، حتى تكتسي هذه العلاقات بعدا غير شخصي. فما أن يتم الاجتماع بين ثلاثة عناصر، حتى تستمر المجموعة، حتى وإن انسحب أحد عناصرها... والشكل التنظيمي المكون من ثلاثة عناصر ليس مجموع العناصر الثلاثة. إذ، لا يعود المنطق في هذه الحالة تزايديا additive، بل يصير تأليفيا combinatoire ، يفتح إمكانية دراسة استراتجيات التحالف والوساطة وتعدي العلاقات والأواصر. ويمكن أن نخلص مما سبق إلى أن العلاقة بين ثلاثة عناصر، تشكل أصغر شبكة يمكن تصورها. **وتتميز الشبكات الصغيرة الحجم ببنيات تنظيمية ذات روابط قوية، خصوصا عندما توجد اتصالات مباشرة، وعلاقات وجها لوجه، بين الفاعلين المنتمين للشبكة، بينما تضعف الروابط المؤسسة للشبكة، عندما تضعف الاتصالات او تصبح غير مباشرة أو في اتجاه واحد**[42].

والواقع أن القيم التي يشترك فيها الأفراد هي التي تضمن وحدة التنظيم الاجتماعي وتماسكه، بل إن درجة تماسك وصلابة تنظيم مثل الشبكة، تقاس بمدى قوة ما يجمع بين أفراد التنظيم من القيم.

لعل الأساسي في القيم، باعتبارها تفضيلات جماعية préférences collectives و مثلا عليا، هو أنها تقود و توجه السلوك، والفعل الاجتماعي، الفردي والجماعي[43]، مثلما تجعل أعضاء أي تنظيم معين (الشبكة مثلا) متضامنين.
ومن تجارب المجتمع المدني في المنطقة العربية التي تم التأكيد فيها على أهمية القيم المدنية الأساسية بالنسبة للعمل المدني عموما، نذكر التجربة الترافعية التي قادتها مجموعة من الشبكات الجمعوية بالمغرب (الفضاء الجمعوي، الجمعية المغربية للتضامن والتنمية AMSED وملتقى الجمعيات) في سنة 2007، في العلاقة مع وزارة التنمية الاجتماعية، والأسرة و التضامن والتي تمخض عنها على فتح نقاش جمعوي وطني حول القيم وأخلاقيات العمل الجمعوي، خلص إلى صياغة ميثاق أخلاقي للجمعيات charte éthique des association[44]، يستوحي أهم القيم المؤسسة للعمل الجمعوي كونيا.

إذا كان المجتمع المدني، بشبكاته ومنظماته غير الحكومية عموما، يمثل سلطة غير مؤسساتية وفاعل أساسي في منظومة الحوكمة[45]، بالنظر إلى ارتباطه وقربه أكثر من السكان ومن تجاربهم ومشاركتهم في مختلف دوائر الحياة بالمجتمع، وسعيه من خلال ذلك إلى إعادة تحديد مضمون المواطنة الهادفة إلى التغيير، عبر ممارسة السلطة «من تحت» depuis le bas »، انطلاقا من التنظيمات المحلية التحتية[46].

فإن المجتمع المدني لا يمكن أن يمارس أدواره في منظومة الحوكمة، ما لم يحترم هو ذاته مبادئ ومعايير الحوكمة الأساسية على مستوى تنظيماته ومنها تنظيماته الشبكية.

وقد كشفت تجارب التشبيك في المنطقة العربية بأن منطق الحوكمة يفرض نفسه كطموح ومطلب ليس فقط على مستوى تدبير عملية التشبيك وإدارة الشبكات، وإنما أيضا على مستوى التفاعل بين مكونات الشبكات وبينها و بين شركائها. فقوة الشبكات تتعزز بإيمان أعضائها بالقيم الأساسية التي تقوم عليها (قيم العطاء والغيرية - التعاون - المسؤولية - الاستقلالية - الثقة - الاحترام المتبادل - الالتزام

- التضامن-المشاركة[47]...الخ)، وبدون التزامهم بالحقوق الأساسية التي تضمنها (المشاركة في القرار وفي النقاش والتخطيط والتقييم، الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة في الشبكة...الخ) ، كما بالواجبات التي تقوم عليها (المشاركة في الاجتماعات والأنشطة، وسداد رسوم العضوية السنوية، والمساهمة في تمويل أنشطة الشبكة...الخ).

يمكن تعريف حوكمة تنظيم ما، مثل شبكة المنظمات غير الحكومية، باعتبارها سيرورة للتنسيق والتشاور بين الفاعلين المنتمين لهذا التنظيم، من أجل بلوغ أهداف تمت مناقشتها وتحديدها بشكل جماعي[48].

تستند الحوكمة وفق هذا المنظور إلى ثلاثة مبادئ أساسية، هي :

- الولوج الحرإلى المعلومات والوثائق الأساسية وإلى قواعد اشتغال التنظيم وتدبيره (مبدأ الشفافية)
- مسؤولية أصحاب القرار وتتبع ومراقبة عملهم داخل التنظيم(مبدأتقديم الحساب)
- مشاركة مختلف فئات الفاعلين في التنظيم في القرار وفي الأنشطة، مع ما يتطلبه ذلك من تعزيز للقدرات بالمعنى الذي يعطيه أمارتيا سين للكلمة (مبدأ المشاركة وتنمية القدرات)

ولم تخرج تصورات الفاعلين المدنيين المستجوبين، في الحالات الثلاثة المعتمدة (فلسطين، تونس المغرب) بخصوص حوكمة الشبكات ومعاييرها، عن تلك المبادئ المرجعية المنصوص عليها في وثائق وتوجهات المنظمات والمؤسسات الدولية، وعلى رأسها أدبيات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي...الخ[49] ، حيث جرى التأكيد بشكل خاص، على:

- مبدأ حسن الاستجابة، إذ يفترض أن تتم الاستجابة للحاجات الحقيقة للفئات المستهدفة من عملية التشبيك، وذلك يستلزم تحديد واضح وتشاركي لهذه الحاجات و للأولويات
- مبدأ الحق في الاختلاف، باحترام ثقافة كل الشركاء، وتقبل منهجيتهم في العمل، والتقدير والانصات المتبادل بين الشركاء
- مبدأ المشاركة، بضمان حق الجميع في المساهمة في اتخاذ القرارات داخل الشبكة
- مبدأ الحق في الولوج إلى المعلومة، عبر التداول الديموقراطي للمعلومات، والتواصل المنتظم مع أعضاء الشبكة وشركائها، مع التذكير المستمر بالأهداف والنتائج المتوقعة، مع التأكد من أن الأهداف المحددة والمتفق عليها ما زالت ملائمة وتعكس تطلعات الشركاء
- مبدأ الشفافية، عبرضبط الإجراءات المالية والتدبيرية المعتمدة داخل الشبكة بشكل واضح وسليم
- التداول والتناوب في المهام والمسؤوليات داخل الشبكة...الخ

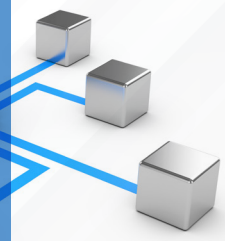
حالة فلسطين:

تتنوع مجالات اهتمام المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، بحيث تشمل مجالات السياسات وحقوق الانسان والقضايا الانسانية والثقافية، والتنموية وحماية البيئة وكافة أنواع الدعم الاجتماعي والإغاثة.... أظهرت نتائج دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة بروز توجه للمنظمات غير الحكومية القاعدية للمشاركة في الشبكات والتحالفات.

يمثل العمل المشترك بين المنظمات غير الحكومية، في إطار شبكات مدنية، ضرورة حيوية بالنسبة لهذه المنظمات غير الحكومية، في ظل التهديدات الحقيقية التي تواجه مساعي بناء الديموقراطية وحماية حقوق الانسان، من قبل قوات الاحتلال ومن قبل الأطر السياسية المهيمنة والمتصارعة في ما بينها.
تشارك معظم المنظمات في عدد من الشبكات والتحالفات، مثل:

- الائتلافات المحلية (مثل تحالف القدس والتحالفات المقتصرة على مناطق جغرافية محددة مثل «اتحاد مؤسسات طولكرم»)
- الائتلافات القطاعية والهيئات التنسيقية المتخصصة (مثل اتحاد اللجان المحلية للتأهيل، اتحاد المنظمات غير الحكومية، اتحاد شبكات المنظمات الشبابية، شبكات منظمات حقوق الانسان، منظمات المرأة).
- التحالفات المبنية على قضايا أو حملات معينة (مثل حملة «أوقفوا بناء الجدار»، وحملة «مقاطعة منتجات لمستوطنات»، وائتلاف الحق في الاجهاض»، ومنتدى مكافحة العنف ضد المرأة).
- الشبكات الدولية المختصة بمناطق جغرافية أو ثقافات معينة (مثل المنتدى المتوسطي - الأوربي، الاتحاد المتوسطي، شبكة المنظمات غير الحكومية العربية) أو تلك المقتصرة على قضايا محددة (مثل ائتلاف حماية البيئة العالمي)
- الشبكات المرتبطة بمشاريع أو جهات مانحة، مثل شبكة المنظمات الفلسطينية، وشبكة مركز تطوير المنظمات غير الحكومية...
- الشبكات الوطنية، مثل شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية ، واتحاد الجمعيات الخيرية الفلسطينية واتحاد منظمات المجتمع المدني الفلسطيني ...

ومن أهم مجالات الفعل المدني التي تعرف حضورا أكثر للتشبيك في فلسطين، يشير أغلب المبحوثين إلى القضايا التي تدافع عن حقوق الإنسان في حال حدوث انتهاك من قبل السلطات المحلية أو الاحتلال الاسرائيلي، ثم تلبية الاحتياجات الانسانية الطارئة في حالة الحرب أو عند حدوث الأزمات، إضافة إلى التكتل من أجل مواجهة التدخلات الخارجية من الممولين لمنع فرض أجنداتهم أو شروطهم التي لا تتماشى مع مصلحة المجتمع الفلسطيني.



خاتمة:

انطلاقا مما سبق يمكن استخلاص أهم الاستنتاجات المتعلقة بموضوع التشبيك والشبكات في المنطقة العربية، كما يلي:

✓ أولا: كلمة «شبكة» قديمة، وتاريخ استعمالاتها، يكشف عن مسار طويل ضارب في التاريخ. لكن الشبكة اليوم هي الميزة الأساسية لمجتمع عصر المعلومة، الذي صار مجتمعا شبكيا société en réseaux. ففي هذا المجتمع، يتم استعمال لفظ «الشبكة» استعمالات متعددة من الاستعمالات تنظيمية، كما هو الحال عند الحديث شبكات منظمات المجتمع المدني... الخ.
واذا كانت الشبكة كتنظيم، هي «أداة تقنية من أجل تعبئة الطاقات الإنسانية وتوجيهها نحو غايات محددة»، مع ما يفترضه ذلك من تعاون الأفراد و توزيع للأدوار والمهام وتنسيق عقلاني للأنشطة، فان **شبكة المنظمات غير الحكومية، تشير إلى «ائتلاف بين المنظمات غير الحكومية أو الأفراد العاملين فيها، يقوم على تعبئة القدرات والموارد المشتركة، من أجل دعم موقف أطرافها وتنمية قدراتهم وزيادة تأثيرهم الخارجي، بهدف تحقيق أهداف مشتركة ومصالح عامة مع الحفاظ على استقلالية كل عضو فيها»**. بينما يعني التشبيك réseautage، الذي يأخذ التشبيك أشكالا مختلفة ويحمل تسميات تختلف من تجربة مجتمعية لأخرى، تشكيل شبكة من التنظيمات أو الأفراد، أو المرافق، من أجل بلوغ أهداف مشتركة.

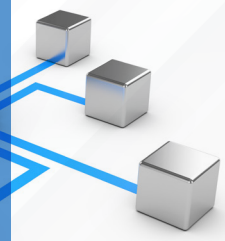
✓ **إن إنشاء الشبكات يعني اعتماد حلول تنظيمية** من قبل فاعلين مستقلين نسبيا، انطلاقا من مواردهم وقدراتهم الخاصة، بغاية حل المشاكل المطروحة عليهم، وخاصة المشكل الأساسي، مشكل تعاونهم بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، رغم توجهاتهم وأهدافهم المتباينة....

لهذا فاعتماد التنظيم الشبكي، ليس هدفا في حد ذاته، بل يروم من حيث المبدأ تلبية حاجة لا يمكن أو يصعب تلبيتها من طرف أشكال أخرى من التنظيم، بسبب محدودية موارد التنظيمات المشتتة وتعقد الوضعيات التي تواجهها.
كما أن التشبيك لا يعني تهديد هوية وثقافة المنظمات العضوة في الشبكة، بقدر ما يسمح لها بتعزيز استقلاليتها ليس فقط تجاه منظمات مدنية أخرى أقوى وإنما أيضا تجاه تدخلات السلطات والممولين، بقدر ما يتيح لها تحقيق جملة من المنافع والمكاسب.

✓ إن الوعي بأهمية التشبيك متفاوت لدى منظمات المجتمع المدني بالمنطقة العربية، من مجتمع مدني لآخر، وداخل نفس المجتمع المدني. الأمر الذي يفسر أن ظاهرة التشبيك في المنطقة العربية تأخذ أشكالا وتعرف مستويات مختلفة من مجتمع لآخر.

هذا، وإن تميزت العقود القليلة الماضية بنزوع واضح لدى المنظمات غير الحكومية في المنطقة العربية نحو التشبيك. ففي ظل التحديات والتهديدات الحقيقية التي تواجه مساعي بناء التنمية وارساء الديموقراطية وحماية حقوق الانسان، يمثل العمل المشترك بين المنظمات غير الحكومية، في إطار شبكات مدنية، ضرورة حيوية بالنسبة لهذه المنظمات، خدمة لقضايا العدالة الاجتماعية وحقوق الانسان والديموقراطية.

وكشفت تجربة التشبيك في عدد من البلدان في المنطقة العربية بأن **توظيف التشبيك يفرض نفسه أكثر في مجال المرافعة أو المناصرة منه في المجالات الاخرى من العمل المدني، كما كشفت بالمثل عن أهمية الارتباط الوثيق بين إشكالية المجتمع المدني وإشكالية الديمقراطية.**



✓ لا يمكن لأي تصور حول التشبيك في المنطقة العربية، مهما كان متقدما، أن يشكل وصفة جاهزة لبناء الشبكات، ببساطة لأنه لا توجد طريقة واحدة لتشكيل الشبكات « one best way »، ولأن شرط النجاح يتطلب دائما الإبداع ومراعاة خصوصية كل حالة.

الأمر الذي يفسر بأن شبكات منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية لم تبنى ولم تنظم بالضرورة بنفس الطريقة، لان كل شبكة من هذه الشبكات نشأت في سياق خاص، من أجل الاستجابة للمشاكل الخاصة التي تواجهها المنظمات المؤسسة لها.

ولو أن تجربة التشبيك في عدد من البلدان في المنطقة العربية كشفت بأن بناء الشبكات يتطلب عموما التوفر على جملة من الموارد (المادية والبشرية ..)، مثلما يتطلب البناء مسلكا ديموقراطيا، ودرجة من المهنية والخبرة، كما يفترض الوعي بأن **بناء الشبكات لا يتم في لحظة أو يوم، بل سيرورة تعلم جماعي، والوعي بأن عملية التشبيك أكثر أهمية من الشبكة نفسها، أي أهم من البنيات والهياكل الرسمية للشبكات، إضافة إلى الوعي بأن التشبيك لا يعني فقدان هوية وثقافة الجمعيات العضوة، بل تعزيز لهذه الهوية وهذه الثقافة، وإغنائها بأبعاد جديدة.**

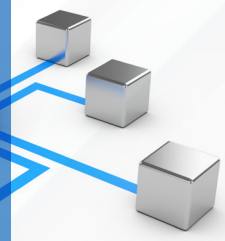
وكشفت تجربة التشبيك في عدد من البلدان في المنطقة العربية بأن **التشبيك يتخذ غالبا بعدين أساسيين: بعد الوظيفي، عندما يكون للأفراد المعنيين بالتشبيك هدف تحقيق نوع من المنفعة المادية المتقاسمة، وبعد استراتيجي عندما يتم تجاوز البعد الوظيفي للحديث عن وحدة الرؤيا المشتركة البعيدة المدى.**

كما كشفت تجربة التشبيك بالمنطقة العربية بأن **التشبيك لا يكون فقط باقتسام نفس المواقف وإنما باقتسام نفس المنافع والانتظارات والأهداف، وعلى رأسها توحيد الجهود لممارسة التأثير والضغط، وتبادل التجارب ونقل القدرات أو تقويتها.**

✓ كما كشفت تجربة التشبيك بالمنطقة العربية **بأن شرط أي نجاح في مجال التشبيك**، لا يمكن أن يستند إلى وصفات جاهزة، مهما بدت فعالة، إذ **يتطلب النجاح الابداع ومراعاة خصوصية السياق المحلي المعني، وطبيعة المشاكل والتحديات التي تتم مواجهتها.**

كما أن **نجاح أي تجربة تنظيمية في مجال التشبيك رهين بائتلاف منظمات غير حكومية غير بعيدة بعضها عن البعض الآخر من حيث الاهتمامات ومجال التدخل والتخصص، ورهين أيضا باعتماد آلية تنظيمية مرنة وأفقية ومتوافق عليها بين كل المنظمات العضوة، و تعكس المساواة في ما بينها، وتضمن مصالح الجميع، وتسمح بالاعتراف المتبادل والتقدير المتبادل** كما كشفت تجربة التشبيك أيضا بأن سيرورة التشبيك ليس مسألة بسيطة دائما، ذلك أن تكوين الشبكات وإدارتها والحفاظ عليها يتطلب عادة الكثير من الوقت والجهد والكثير من الحذق والفعالية، وهو ما يفترض توفر الفاعلين المدنيين المعنيين على قدرات ومهارات خاصة.

وكشفت تجارب التشبيك في البلاد العربية بأن الجمعيات، وشبكات الجمعيات بشكل خاص، تشكل كما قال «أليكس دو طوكفيل» أداة هائلة للتغيير الاجتماعي، أو « أداة هائلة للفعل». هذه الأداة يمكن أن تصبح أكثر عطاء و أكثر قدرة على القيام بالمهام المنوطة بها (التعبئة، والتأطير،



والاقتراح، والضغط والمرافعة، وبناء المشاريع وتدبيرها الخ) إذا ما تمت تنميتها و تحسين أدائها. وبكلمة واحدة إذا ما تمت تقوية قدراتها.

✓ وقد كشفت تجارب التشبيك بالمنطقة أنه **في حالة الشبكات الكبيرة العدد، يكون من الصعب التقريب بين الرهانات المختلفة للأعضاء كل على حدة وبين الرهان العام للشبكة، كما يصير من الصعب تدبير وحل النزاعات التي تنشأ نتيجة ذلك**، فتتحول الشبكة حينها من وسيلة لتحقيق الأهداف التي تأسس من أجل بلوغها، إلى عائق يحول دون ذلك.
كما أن تجارب التشبيك الناجحة في المنطقة، تكشف بأنه **من الأسهل تقوية وتدعيم الشبكات القديمة القائمة، من محاولة بناء شبكات جديدة تماما.**

وتتميز الشبكات الصغيرة الحجم ببنيات تنظيمية ذات روابط قوية، خصوصا عندما توجد اتصالات مباشرة، وعلاقات وجها لوجه، بين الفاعلين المنتمين للشبكة، بينما تضعف الروابط المؤسسة للشبكة، عندما تضعف الاتصالات او تصبح غير مباشرة أو في اتجاه واحد.

وقد كشفت تجارب التشبيك في المنطقة العربية بأن **منطق الحوكمة يفرض نفسه كطموح ومطلب ليس فقط على مستوى تدبير عملية التشبيك وإدارة الشبكات، وإنما أيضا على مستوى التفاعل بين مكونات الشبكات وبينها وبين شركائها.** فقوة الشبكات تتعزز بإيمان أعضائها بالقيم الأساسية التي تقوم عليها (قيم العطاء والغيرية - التعاون - المسؤولية - الاستقلالية - الثقة - الاحترام المتبادل - الالتزام - التضامن- المشاركة...الخ)، وبالتزامهم بالحقوق الأساسية التي تضمنها (المشاركة في القرار وفي النقاش والتخطيط والتقييم، الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة في الشبكة...الخ)، كما بالواجبات التي تقوم عليها (المشاركة في الاجتماعات والأنشطة، وسداد رسوم العضوية السنوية، والمساهمة في تمويل أنشطة الشبكة...الخ).

المصادر:

- مؤلف جماعي، المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية، تنسيق المختار الهراس، منشورات كلية الآداب والعلوم الانسانية بالرباط، سلسلة ندوات ومناظرات رقم 100،2002.
- محمد حسين النجار، التشبيك وتكوين التحالفات بين المنظمات غير الحكومية، الدليل الثاني للجمعيات الأهلية، المجموعة المتحدة، وحدة دعم المنظمات غير الحكومية، القاهرة، 2005.
- سائر جاسر وسمير سيف، التشبيك الضغط المناصرة، دليل تطبيقي، منشورات منتدى المنظمات الأهلية الفلسطينية لمناهضة العنف ضد المرأة، 2008.
- منشورات الفضاء الجمعوي ومنظمة Care « الترافع، التشبيك والمساءلة الاجتماعية» دورة تدريبية من تأطير كريم بريبري، 2015.
- جيان فرنسيسكو كوستانيني وآخرين، دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، 2011.
- منشورات المندوبية السامية للتخطيط، البحث الوطني حول المؤسسات غير الهادفة للربح(سنة المرجع 2007)، النتائج الرئيسية، دجنبر 2011(www.hcp.ma)
- جيان فرنسيسكو كوستانيني وآخرين، دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، 2011.
- أنوار منري، واقع المجتمع المدني في تونس، منشورات مركز الكواكبي للتحولات الديموقراطية، تونس، سبتمبر 2016.(www.Kawakibi.org)
- زهير عزعوزي، تقرير حول أشغال ندوة «التشبيك الجمعياتي والبحث عن فرص التمويل، منشورات مركز إفادة التابع لرئاسة الحكومة -تونس، 2020.(أنظر: www.ifeda.org.tn)
- حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، ضمن المؤلف الجماعي ، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، 2010 ص133-95.
- إريك لوتونتيرييه وآخرين، الشبكات، ترجمة حسن مصدق، المركز الثقافي للكتاب، الدار البيضاء، 2019.
- Créer et animer des réseaux: entre savoir être et savoir faire des développement économiques, Groupe de travail Aradel sur l'animation de réseau N 6 Janvier 2004.
- Manuel Castells, La société en réseaux , éd Fayard , 2001.
- Mwenyebatu, Guide de réseautage, Mbawa publication de VNU International, 2006.
- Claude Lafaye, Sociologie des organisations , éd Nathan, 2002.
- Jacques Rojot, théories des organisations, 2e édition, éd ESKA , Paris, 2005.
- Michel Crozier et Erhard Friedberg « l'acteur et le système » éditions seuil, Paris, 1977.
- Azeddine Akesbi, Rapport sur les résultats de l'enquête auprès des organisations de la société civile, publication de L'Espace Associatif, 2010.
- Jeanne Planche, Société Civile : un acteur historique de la gouvernance, éd Charles Léopold Mayer, Paris ,2007.
- Flament Catherine. Associations-réseaux et réseaux d'associations une approche formelle de l'organisation réticulée]Une approche formelle de l'organisa- tion réticulée[. In: Sociétés contemporaines N°5, Mars 1991. Réseaux sociaux. pp. 67-74
- Boite à outils du Manager, ,Publication de L'ADS ,Programme Irtikae pour la qualification des associations Rabat 2018.
- Sabrina Melenotte, Vers une première définition théorique de la notion de gouvernance, in Dorval Brunelle (dir), GOUVERNANCE. THÉORIES ET PRATIQUES, Éditions de l'Institut international de Montréal, 2010.p180
- Revue problèmes politiques et sociaux « gouvernement et gouvernance des territoires » n 922-mars 2006, p5.
- Pierre Mercklé, Sociologie des réseaux sociaux, éd La Découverte, Paris, 3e édition, 2016.
- Boudon .R et F .Bourricaud, Valeur, « dictionnaire critique de la sociologie » éd Quadrige-Puf , 2000.
- Daniel Boisvert et autres « Animation de groupes (» éd Presse Inter Universitaires-Québec- 2003(5e Edition.
- Etude sur le volontariat et le bénévolat au Maroc , Publication du PNUD Maroc décembre, 2000 ,Périer Florence

Endnotes

1 تم ربط الاتصال وانجاز مقابلات شخصية او عن بعد، مع عدد من الشخصيات الفاعلة في حقل منظمات المجتمع المدني ، لا سيما في كل من فلسطين ومصر وتونس، والمغرب وموريتانيا، وخصوصا المنتمين إلى شبكات مدنية: من المغرب (أنس الحسناوي- الفضاء الجمعوي – عثمان مخون –الفضاء الجمعوي– عزيز الغالي- الجمعية المغربية لحقوق الانسان -سعيد الطبل- الجمعية المغربية لحقوق الانسان- أحمد دحماني –مبادرات مواطنة الخ) تونس (رضوان الفطناسي - الرابطة التونسية للدفاع عن حقوق الانسان.) مصر (وائل جمال –كاتب وناشط مدني...)-فلسطين(منال نجار، مركز العمل التنموي «معا»- ناهض عرمانة، مركز معا، منتدى شارك الشبابي- عزام شعت، المركز الفلسطيني لحقوق الانسان- سعيد آغا، مؤسسة بالثينك فلسطين...الخ) موريتانيا (محمد أحمد محبوبي- خبير استشاري في مجال الدراسات التنموية والاعلام والنوع)...

2 مؤلف جماعي، المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية، تنسيق المختار الهراس، منشورات كلية الآداب والعلوم الانسانية بالرباط، سلسلة ندوات ومناظرات رقم 100،2002.ص9.

3 نفس الملاحظة يؤكدها الباحث ثييري باكو عندما يشير إلى أن كلمة «شبكة» في اللغة الفرنسية كانت تعني «فخ» في العصير الوسيط...وهي تشير الى شباك صيد الطيور أو الطرائد الصغيرة...كن ستوظف فيما بعد في مجال الطب للدلالة على «تشابك أعصاب وأوردة الدورة الدموية» وذلك في القرن الثامن عشر...للمزيد أنظر:
إريك لوتونتيرييه وآخرين، الشبكات، ترجمة حسن مصدق، المركز الثقافي للكتاب، الدار البيضاء، 2019، ص36-35

4 Pierre Mercklé, Sociologie des réseaux sociaux, éd La Découverte, , Paris, 3e édition, 2016, p7

5 créer et animer des réseaux: entre savoir être et savoir faire des développement économiques, Groupe de travail Aradel sur l'animation de réseau N 6 Janvier 2004.

6 Manuel Castells, La société en réseaux , éd Fayard , 2001. p576.

7 Manuel Castells, op, cit.

8 Pierre Mercklé, Sociologie des réseaux sociaux, éd La Découverte, , Paris, 3e édition, 2016.p4.

9 محمد حسين النجار، التشبيك وتكوين التحالفات بين المنظمات غير الحكومية، الدليل الثاني للجمعيات الأهلية، المجموعة المتحدة، وحدة دعم المنظمات غير الحكومية، القاهرة، 2005.

10 إريك لوتونتيرييه وآخرين، الشبكات، ترجمة حسن مصدق، المركز الثقافي للكتاب، الدار البيضاء، 2019.ص28

11 Bernard Enjolras, conventions et institutions :essai de théorie sociale, éd l'Harmattan 2006.p10

12 créer et animer des réseaux: entre savoir être et savoir faire des développement économiques, Groupe de travail Aradel sur l'animation de réseau N 6 Janvier 2004.

13 créer et animer des réseaux: entre savoir être et savoir faire des développement économiques, Groupe de travail Aradel sur l'animation de réseau N 6 Janvier 2004.

14 Mbawa Mwenyebatu, Guide de réseautage, publication de VNU International, 2006

15 Claude Lafaye, Sociologie des organisations , éd Nathan, 2002.p7

16 Jacques Rojot, théories des organisations, 2e édition, éd ESKA , Paris, 2005.p17.

17 Michel Crozier et Erhard Friedberg « l'acteur et le système » éditions seuil,paris, 1977 .p13

18 créer et animer des réseaux: entre savoir être et savoir faire des développement économiques, Groupe de travail Aradel sur l'animation de réseau N 6 Janvier 2004.

19 سائر جاسر وسمير سيف، التشبيك الضغط المناصرة، دليل تطبيقي، منشورات منتدى المنظمات الأهلية الفلسطينية لمناهضة العنف ضد المرأة، 2008.

20 Mbawa Mwenyebatu, Guide de réseautage, publication de VNU International, 2006.

21 الترافع، » Careمنشورات الفضاء الجمعوي ومنظمة التشبيك والمساءلة الاجتماعية» دورة تدريبية من تأطير كريم بريبري، 2015.

22 جيان فرنسيسكو كوستانيني وآخرين، دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، 2011.

23 سائر جاسر وسمير سيف، التشبيك الضغط المناصرة، دليل تطبيقي، منشورات منتدى المنظمات الأهلية الفلسطينية لمناهضة العنف ضد المرأة، 2008.

24 منشورات المندوبية السامية للتخطيط، البحث الوطني حول المؤسسات غير الهادفة للربح(سنة المرجع 2007)، النتائج الرئيسية، دجنبر 2011(www.hcp.ma)

25 جيان فرنسيسكو كوستانيني وآخرين، دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، 2011.

26 Azeddine Akesbi, Rapport sur les résultats de l'enquête auprès des organisations de la société civile, publication de L'Espace Associatif, 2010

27 Azeddine Akesbi, Rapport sur les résultats de l'enquête auprès des organisations de la société civile, publication de L'Espace Associatif, 2010

28 Azeddine Akesbi, Rapport sur les résultats de l'enquête auprès des organisations de la société civile, publication de L'Espace Associatif, 2010

29 جيان فرنسيسكو كوستانيني وآخرين، دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، 2011.

30 Flament Catherine. Associations-réseaux et réseaux d'associations une approche formelle de l'organisation réticulée [Une approche formelle de l'organisation réticulée]. In: Sociétés contemporaines N°5, Mars 1991. Réseaux sociaux. pp. 67-74

31 إريك لوتونتيرييه وآخرين، الشبكات، ترجمة حسن مصدق، المركز الثقافي للكتاب، الدار البيضاء، 2019، ص118 .

النهـوض بالتنميـة البشريـة المسـتديمة للبلـد في كل 3-
أبعا د هـا .
احترام الطابع اللاربحي للفعل الجمعوي. 4-
النهوض بالتسيير الديمقراطي للجمعية 5-
احـترام الدقـة والشـفافية في التدبـير الإداري والمـالي 6-
للجمعيـة .
أنظر صورة ملصق الميثاق الأخلاقي في ملحق البحث.
تتشـكل منظومـة الحوكمـة في المجمـل مـن ميادين 45
:ومجـالات ثـلاث رئيسـية، هـي
° أولا الدولـة والمؤسسـات العموميـة، التـي تعتبر الطـرف الرسـمي للحوكمـة، الـذي يتحمـل مسـؤولية إعـداد البيئـة السياسـية والقانونيـة والمؤسسـاتية المسـاعدة عـلى بنـاء منظومـة الحوكمـة،
° وثانيـا مؤسسـات القطـاع الخـاص المقـاولات التـي تسـتهدف تحقيـق خلـق الـثروة وتوفـير فـرص الشـغل ،
° وثالثـا مؤسسـات المجتمـع المـدني التـي تسـتهدف تحقيـق المنفعـة الاجتماعيـة ودعـم المشـاركة المواطنـة والتفاعـل المجتمعـي المطلوب.ويعتـبر القطـاع الخـاص والمجتمـع المـدني طرفـين غـير رسـميين للحوكمـة.
46 Sabrina Melenotte, Vers une première définition théorique de la notion de gouvernance, in Dorval Brunelle (dir), GOUVERNANCE. THÉORIES ET PRATIQUES, Éditions de l'Institut international de Montréal, 2010 .p180

47 créer et animer des réseaux: entre savoir être et savoir faire des développement économiques, Groupe de travail Aradel sur l'animation de réseau N 6 Janvier 2004.

48 Revue problèmes politiques et sociaux « gouvernement et gouvernance des territoires » n 922-mars 2006,p5

49 حسـن كريـم، مفهـوم الحكـم الصالـح، ضمـن المؤلـف الجماعـي ، الفسـاد والحكـم الصالـح في البـلاد العربيـة، منشـورات مركـز دراسـات الوحـدة العربيـة، 2010 ص133-95.

32 créer et animer des réseaux: entre savoir être et savoir faire des développement économiques, Groupe de travail Aradel sur l'animation de réseau n 6 Janvier 2004.

33 أنـوار منـري، واقـع المجتمـع المـدني في تونس، منشـورات مركـز الكواكبـي للتحـولات الديموقراطيـة، تونـس، سـبتمبر 2016 (www. Kawakibi.org)

34 التراقـع، » Careمنشـورات الفضـاء الجمعـوي ومنظمـة التشـبيك والمسـاءلة الاجتماعيـة» دورة تدريبيـة مـن تأطـير كريـم بريـبري، 2015.

35 Périer Florence , Etude sur le volontariat et le bénévolat au Maroc , Publication du PNUD Maroc décembre, 2000, p28.

36 Publication de L'ADS, Boite à outils du Manager, Programme Irtikae pour la qualification des associations, Rabat 2018.

37 جيـان فرنسيسـكو كوسـتانيني وآخريـن، دراسـة مسـحية تحليليـة لمنظـمات المجتمـع المـدني في الأراضي الفلسـطينية المحتلـة، 2011.

38 الشـبكة العربيـة للمنظـمات الأهليـة، التـي أسسـها الأمـير طـلال بـن عبـد العزيـز، هـي منظمـة تنمويـة عربيـة غـير حكوميـة وغـير هادفـة للربـح، تعمـل بموجـب تصريـح وزارة التضامـن الاجتماعـي رقـم 59 لممارسـة أنشـطة الجمعيـات طبقـا لأحـكام القانـون 84 لسـنة 2002، وتتخـذ الشـبكة مـن القاهـرة مقـرا لهـا اسـتنادا إلى الاتفـاق المـبرم بـين وزارة الخارجيـة المصريـة والشـبكة في الثامـن مـن يونيـو عـام 2006...

39 Pierre Mercklé, Sociologie des réseaux sociaux, éd La Découverte, , Paris, 3e édition, 2016.p11

40 بحكـم أن المنظـمات العضـوة في الشـبكة غالبـا مـا تمثّـلُ في هيـاكل الشـبكة بأشـخاص، يشـكلون جماعة(تأخـذ شـكل مكتـب تسـيير الشـبكة، أو مجلـس إدارتهـا...الـخ)، يتناسـب عـدد أفرادهـا مـع عدد المنظـمات المنتميـة للشـبكة. وتبعـا لمـا يكشـف عنـه حقـل ديناميـات الجماعـات مـن معطيـات بخصـوص، فإنـه كلـما تزايـد عـدد الأشـخاص المشـكلين للجماعـة، كلـما تعمقـت تفاعلاتهـم وازدادت قوتهـم، وكلـما ازدادت جـودة تفاعلاتهـم. لكـن يكـون ذلـك صحيحـا في حالـة الجماعـة-التـيgroupe restreint أو جماعـة محـدودة micro-groupe صغـرى يـتراوح عـدد أعضائهـا بـين ثلاثـة و 25 إلى حـدود 30 عضـوا عـلى أبعـد تقديـر. لأنـه إذا تزايـد العـدد انتقلنـا الى مـا يسـمى بالجماعـة الكـبرى التـي تصبـح فيهـا التفاعـلات بـين الاعضـاء منفلتـة macrogroupe وصعبـة التحكـم، ومثـل هـذه الجماعـة تحتـاج لـكي تكـون فعالـة إلى ان تقسـم جماعـات صغـرى بحجـم أقل...للمزيـد أنظـر:
Daniel Boisvert et autres « Animation de groupes » éd Presse Inter Universitaires-Québec-2003(5edition).P7-11

41 Pierre Mercklé, Sociologie des réseaux sociaux, éd La Découverte, , Paris, 3e édition, 2016.p9

42 إريـك لوتونتيريـه وآخريـن، الشـبكات، ترجمـة حسـن § مصـدق، المركـز الثقـافي للكتـاب، الـدار البيضـاء، 2019.ص119.

43 Boudon .R et F .Bourricaud(2000), Valeur, « dictionnaire critique de la sociologie » éd Quadrige-Puf ,p 664

44 وقـد تمـت صياغـة هـذا الميثـاق الأخلاقـي، الموجـه للجمعيـات مـن أجـل التوقيـع، خـلال لقـاء وطنـي بتاريـخ 29 مـاي 2007، وهـو يؤكـد عـلى يـلي: «نحـن، الجمعيـات الموقعـة عـلى هـذا الميثـاق، نعلـن عـن انخراطنـا في مـشروع المجتمـع الديمقراطـي ، الحـداثي التضامنـي ونؤكـد مـن جديـد عـلى التزامنـا ب:
1- احـترام القيـم الأساسـية وحقـوق الشـخص البـشري كـما هـي متعـارف عليهـا عالميـا: - احـترام الكرامة الإنسـانية – رفـض التمييز عـلى أسـاس الجنـس، العـرق أو الديـن – احـترام حقـوق الأطفـال – احـترام التنـوع الثقـافي – احـترام البيئـة – احـترام مبـدأ الحـل السـلمي للنزاعـات.
2- النهـوض بالديمقراطيـة، المواطنـة، الحداثـة والدفـاع عـن الحريـات الفرديـة والجماعيـة.

www.annd.org
2030monitor.annd.org
civicspace.annd.org

Arab NGO Network for Development
@ArabNGONetwork
Arab-NGO-Network-for-Development
anndmedia