

الدليل المرجعي للقائدات الشابة 2015



حذيفة سعيد جلامنة

الدليل المرجعي للقيادات الشابة 2015

برنامج أمل: دعم القيادة النسوية التغييرية في أوقات التغيير في دول الشرق الأوسط
وشمال إفريقيا 2012 - 2015

المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية - مفتاح



الطبعة الأولى 2015

إعداد:

حذيفة جلامنة

تدقيق لغوي وتحرير:

مصعب أبو زيد

طاقم مفتاح:

لميس الحنتولي مديرة برنامج "تعزيز المشاركة المجتمعية"

عبير زغاري منسقة مشروع "أمل"

حنين الشعبي المساعدة الإدارية

بدعم من الوكالة السويدية للتنمية - SIDA



الآراء الواردة في هذا الدليل لا تعكس بالضرورة الآراء الخاصة بـ "سيدا"

المحتويات

كلمة "مفتاح"	4
تصدير	5
الفصل الأول	
مرتكزات مفاهيمية أساسية	8
الفصل الثاني	
المشاركة السياسية	22
الفصل الثالث	
الديمقراطية والحكم الصالح	34
الفصل الرابع	
القيادة التغييرية/ التحويلية	46
قائمة المراجع والمصادر	55
المواقع الإلكترونية	56

كلمة "مفتاح"

توسعت مؤسسة "مفتاح" بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني من خلال برنامج "أمل" - الذي يحمل شعار القيادة النسوية التغييرية - بتدخلات نوعية ومتنوعة شملها البرنامج؛ لتمكين قيادات شبابية ونسوية ومجتمعية من التأثير وقيادة التغيير على المستوى المحلي والوطني. وذلك في إطار تفاعلي بعيداً عن الإطار النمطي التقليدي. بالاستناد إلى النهج الديمقراطي ومبادئ الحكم الصالح. وإعداد هذه القيادات لتدرج في المستويات المختلفة لصنع القرار بجاهزية وكفاءة.

وتخصص البرنامج في أنماط استهدافه فئات الشباب والنساء من خلال إدراجهم ضمن برامج تطوير لقدراتهم/ن ومعارفهم/ن وتوسيع نطاق تفاعلهم/ن في المجتمع الفلسطيني. كفئات فاعلة وقادرة على أن تقود حركات مجتمعية شبابية للتأثير بالسياسات العامة بالمجتمع وتفعيل المشاركة السياسية لمكونات المجتمع ككل وخصوصاً النساء. وذلك كخطوة في إعدادهم ليكونوا أصحاب رسالة كوكلاء للتغيير.

وجاءت أهداف برنامج "أمل" منسجمةً مع استراتيجيات "مفتاح" في تمكين مكونات المجتمع القيادية من المشاركة في تعزيز الديمقراطية والحكم الصالح. ورفع الوعي المجتمعي تجاه حقوق المواطنة الصالحة وواجباتها. والمساهمة في التأثير على مستوى السياسات والتشريعات بما يضمن حماية الحقوق المدنية والاجتماعية للفئات جميعها. والتزامها بمبادئ الحكم الصالح.

كل التقدير لجهود كل من أسهم في إتمام هذا العمل بالشكل المرجو. وبالأخص مؤسسة أوكسفام، التي تدعم البرامج التي تتعلق بالمشاركة السياسية للمرأة.

د. ليلى فيضي

المدير التنفيذي

المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية - مفتاح

تصدير

تم بناء هذا الدليل (من حيث محتواه، وهيكلته، ومنهجيته) في ضوء التجربة الغنية والتفاعلية مع المجموعة الشبابية التي انخرطت عشرة أيام في لقاءات تدريبية ضمن مشروع "دعم القيادة النسوية التحولية في أوقات التغيير في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - أمل"، والذي تنفذه مؤسسة "مفتاح" بالشراكة مع المؤسسة الدولية أكسفام، وجمعية المرأة العاملة العاملة الفلسطينية للتنمية، ومركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي، ومركز شؤون المرأة، ودعم من وكالة التنمية السويدية - "سيدا".

أتاحت الدورة التدريبية الفرصة للتفاعل مع مجموعة متنوعة من الشباب والشباب، بحيث جاء الدليل للبناء على هذه التجربة التعليمية، لا سيما أن معد الدليل كان أحد المدربين؛ مما أتاح له المجال للاطلاع عن كثب على مواطن القوة، والاحتياجات المتعلقة بالشباب والشباب في المواضيع المطروحة، ومحاولة عكسها في هذا الدليل على نحو يستجيب بشكل دقيق وصادق لإرادة المجموعة الشبابية التي ستستخدم هذا الدليل، بالإضافة إلى مجموعات شبابية أخرى.

وسعيًا لتكريس النهج التشاركي، وحرصاً على أن يلبي هذا الدليل احتياجات الشباب والشباب، تم تنظيم لقاء تشاوري مع أعضاء من المجموعة التي شاركت في الدورة التدريبية، وقد تركز النقاش خلاله على بنية الدليل المرجعي، من حيث المواضيع، والمنهجية، والقضايا التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من معد الدليل، بحيث يكون المخرج النهائي مادة مرجعية (تدريبية، وإرشادية) من شأنها أن تمكن الشباب والشباب من المشاركة الديمقراطية الفاعلة في المجال السياسي، وعلى المستويات كافة، وأن تسهل عليهم/مهمتهم/ان في تيسير ورش عمل وتدريبات مستقبلية مع مجموعات شبابية أخرى.

إضافة إلى ما سبق، فإن هذا الدليل المرجعي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، يمكن تقديمها على النحو الآتي:

أهداف الدليل:

- يهدف هذا الدليل إلى تحقيق القضايا الآتية:
1. تزويد الشباب والشابات بالمعارف والمهارات التي تمكنهم/ن من أن يكونوا/ن شركاء/شريكات فاعلين/ات سياسياً.
 2. تعزيز مشاركة الشباب والشابات وتفعيل دورهم/ن، وانخراطهم/ن في الشأن العام الفلسطيني.
 3. تحفيز الشباب والشابات للعبور/ن دوراً قيادياً في تغيير واقع المشاركة الشبابية على الصعيد السياسي، عبر توسيع الخيارات، وتجاوز المعوقات.

لمن هذا الدليل؟

أولاً، ينبغي التأكيد أن هذا الدليل المرجعي يجمع بين خاصيتي (التدريب، والإرشاد)، فهو ليس دليلاً تدريبياً بحتاً، لكنه يصلح إلى أن يكون دليلاً تدريبياً للشباب والشابات، والأشخاص الذين يمتلكون مهارات جيدة نسبياً، وخبرة لا بأس بها في موضوع التدريب، وبناء القدرات. إذ يمكنهم/ن الاعتماد على المحتوى الذي يتضمنه الدليل، وتكييفه بما يتطلبه مقتضى الحال، اعتماداً على خصائص الفئة المستهدفة وطبيعتها، وبناء التمارين وتكييفها من وحي هذا المحتوى.

تذكاري

إن هدف الدليل ليس تقديم المعرفة جاهزةً وكاملةً، بل تقديم إضاءات تنويرية كافية من شأنها تحفيز الفضول المعرفي لدى الشباب والشباب، ومستخدمي/ات الدليل، وتعزيز مهارات البحث والبناء على التجارب الذاتية السابقة، فالمدرّب/ة، والميسرة/ة الناجح/ة هو/هي الذي/التي لا يكتفي بالمعرفة الجاهزة.

وهو في الوقت نفسه دليل "إرشادي" للشباب والشابات والراغبين/ات في تنظيم ورش عمل أو لقاءات حول المواضيع الواردة في الدليل.

وعليه، فإن هذا الدليل موجه في الأساس إلى:

1. الشباب والشباب لزيادة معارفهم/ن. ومهاراتهم/ن بمواضيع المشاركة السياسية، والأنظمة السياسية، والديمقراطية والحكم الصالح، والقيادة.
2. الشباب والشباب الراغبين/ات في تنظيم تدريبات، وتيسير ورش عمل لمجموعات شبابية بهدف تمكينهم، وتحفيزهم سياسياً.
3. يمكن أن تستفيد من هذا الدليل المؤسسات الشبابية الفلسطينية والمؤسسات الأهلية التي يتقاطع عملها مع مواضيع الدليل.
4. تريبوا، قد يشكل هذا الدليل - بمحتواه - عوناً للمعلمين/ات الراغبين في إلقاء مزيد من الضوء على مواضيع المنهاج الدراسي، أو الراغبين/ات بتنفيذ أنشطة غير تقليدية مساندة للمنهاج.

ينبغي على الشباب والشباب ومستخدمي/ات هذا الدليل التعامل معه كمحطة أولية ضرورية وقاعدة للانطلاق نحو فضاءات أوسع في مجال التمكين والمشاركة السياسية، وهو يشكل أولى مراحل الفضول المعرفي في المجال السياسي للشباب والشباب، الذي ينبغي أن يتواصلوا على قاعدة أن التعلم عملية مستمرة مدى الحياة.

إرشادات عامة لمستخدمي الدليل:

على الشباب والشباب، ومستخدمي/ات هذا الدليل أن يأخذوا/ن بعين الاعتبار القضايا الآتية:

1. التزود بالمعرفة من مصادر أخرى في حال رغبتهم في التعمق في المواضيع الواردة في الدليل.
2. على الشباب والشباب الذين يمتلكون/ن مهارات تدريبية جيدة نسبياً - ويودون استخدام الدليل - ابتكار تطبيقات من وحي المحتوى، والخطوات الإرشادية، والمرتكزات الأساسية الواردة في الدليل لبناء الأنشطة المختلفة.
3. ربط محتوى الدليل بنماذج ناجحة تشكل نموذجاً وقوداً حسنةً في مجال التمكين السياسي لشباب وشباب من فلسطين والمنطقة (وهي كثيرة).
4. سيكون محتوى الدليل أكثر جدوى لو قام/ات مستخدموه/اته بربط موضوعاته بالواقع الحياتي الفلسطيني، آخذين/ات بعين الاعتبار الخصوصية المنطقية والتي تشكل قضية مهمة.
5. عند تقديم موضوعات الدليل، سيكون من المفيد التطرق إلى أمثلة "من فلسطين خاصة، والعالم عامة" بحيث تساعد الأمثلة على إيصال الفكرة، أو المحتوى، عوضاً عن الحديث بشكل نظري.
6. على مستخدمي/ات الدليل الطلب من المجموعات الشبابية المشاركة في التدريبات، وورش العمل، وربط المحتوى المقدم بواقعهم/ن المعاش، من خلال أمثلة يعرفونها جيداً، وتبيان دلالاتها، وتأثيرها.

الفصل الأول

مرتكزات مفاهيمية أساسية

الفصل الأول مرتكزات مفاهيمية أساسية

من المؤكد أن الشباب والشابات الذين خاضوا تجارب تدريبية سابقاً، أو قاموا بتيسير جلسات وورش عمل قد تعرضوا/ن للكثير من المواقف التي شكلت لهم/ن تجربة تعليمية غنية. مكنتهم/ن من استخلاص الدروس والعبر. وتحسين أدائهم/ن في المرات القادمة. وهذا أمر طبيعي يحدث مع الجميع.

ومن الطبيعي أن لكل شابة وشباب تجربته/ها الغنية التي قد تضيف إلى ما ورد في هذا الفصل. وهو الأمر المطلوب. ولكننا نحاول في هذا الفصل تقديم بعض المرتكزات الأساسية التي من شأنها أن تجتّب الشباب والشباب بعض الإشكاليات. وأن تجعل الدورات التدريبية، أو ورش العمل تسير وسط أجواء تفاعلية. وأن تحقق الغرض الذي عقدت من أجله.

لماذا ينظم التدريب أو ورش العمل؟

سؤال قد تبدو إجابته بديهية. لكنه يشكل مدخلاً مرتبطاً بشكل رئيس وحيوي بالمرتكزات الأساسية في هذا الفصل. وقد تمنحون/ن أنفسكم/ن فرصةً للتفاعل مع هذا التساؤل من وحي تجربتكم/ن سواء كنتم/ن يوماً ما "مدرّبين/ات" أو "متدربين/ات" أو شاركتكم/ن في ورش عمل. أو قمتم/ن بتيسير ورش أخرى.

ومن المؤكد أن من عايشوا/ن هذا الأمر. ما زالت في أذهانهم/ن بعض الصور والذكريات لتجارب ومحطات متفاوت تقيّمها وصدّاهما لديهم/ن. بالاعتماد على جملة من القضايا التي وضعوها كمعايير تمكّنهم/ن من إطلاق الأحكام. وقد يكون جزء منها (المدرّب/ة، الميسرة، مكان التدريب، محتوى التدريب، ورشة العمل، الآليات المستخدمة في التدريب / ورش العمل...) وهذا صحيح بالطبع. لكنه وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة بالمخرج الرئيس وهو:

إحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد. من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء. وزيادة فاعليته وإنتاجيته. عن طريق مساعدته على اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات. والتي يستطيع من خلالها القيام بعمل ما لم يكن باستطاعته القيام به من قبل. أو القيام به بصورة أفضل. أو مختلفة عن ذي قبل.

إن جوهر الإجابة على السؤال المطروح، يكمن في أن التدريب/ ورش العمل، إنما ينظم بهدف إكساب المشاركين/ات:

1. معارف جديدة من أجل تنمية وتطوير طرق التفكير والأفعال.
2. مهارات جديدة تزيد من فاعلية الأداء الحالي والمستقبلي.
3. قيماً وتوجهات جديدة تمكنهم/ن من تطوير أدائهم/ن.

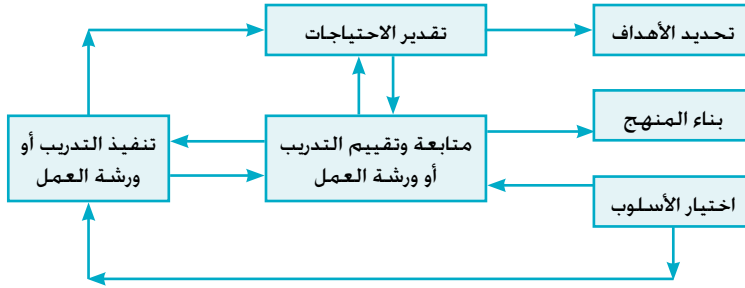
وبالطبع لن يتأتى ذلك إذا لم ندرك ونع جيداً أن الحديث يدور هنا عن: عملية إنسانية ديناميكية مخططة ومنظمة بعناية فائقة، وليست ضرباً من الارتجال أو العشوائية.

دورة حياة التدريب أو ورشة العمل:

يمر التدريب أو ورشة العمل بأربع مراحل متكاملة ومتداخلة فيما بينها، وهي:

1. تقدير الاحتياجات التدريبية.
2. تصميم وتجهيز التدريب / ورشة العمل.
3. تنفيذ التدريب أو ورشة العمل.
4. متابعة التدريب، أو ورشة العمل وتقييمهما.

ويوضح الشكل الآتي تلك المراحل الأربع، والتداخل فيما بينها:



أولاً - تقدير الاحتياجات التدريبية:

الاحتياجات التدريبية: مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

وينتج الاحتياج عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي لهذا الفرد، وبين الاتجاهات المحددة التي يحتاجها من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

وتوفر عملية رصد الاحتياجات التدريبية وتقديرها الكثير من المعطيات الضرورية والفوائد التي يمكن البناء عليها بشكل سليم وفعال سواء للأفراد أو المؤسسات. ومنها:

1. توافر معلومات أساسية يتم بناءً عليها صياغة التخطيط.
2. تقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
3. تساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
4. تحدد المستهدفين/ات من التدريب بشكل علمي.
5. تحدد نوعية ومنهجية التدريب الأمثل.
6. توفر وثائق ومواد مساعدة للتدريب.



إذا طبقنا المفاهيم "في الشكل السابق" على متدرب/ة ما، فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات) وهي النقص في المعارف، والخبرات، والسلوك، والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء مهام معينة في المستوى المطلوب.

وبذلك يصبح (هذا/ه المتدرب/ة) بحاجة لبناء قدراته/ها في المجال الذي تبين أنه يشكل له/ها احتياجاً. (وقد يكون على سبيل المثال) المشاركة السياسية، أو المواطنة، أو الضغط والمناصرة ... لهذا ينظم التدريب، أو ورش العمل لسد هذا الاحتياج، وتزويد هذا/ه المتدرب/ة بالمعارف والمهارات، التي تنقله/ها لوضع أفضل، ت/يتمكن من خلاله/ها من تحسين، وتطوير معارفه/ها، ومهاراته/ها، وبالتالي توجهاته/ها بحيث ت/ينتقل من وضع الجمود، إلى وضع المشاركة، والتفاعل مع مجمل القضايا التي تعنيه/ها، وتعني مجتمعه/ها.

أما الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تقدير الاحتياجات التدريبية فهي: الملاحظات - النقاش الجماعي - الاستبانات - السجلات والتقارير - المقابلات - عينات من العمل.

ثانياً - تصميم المحتوى التدريبي وتجهيزه:

في البداية تتم صياغة الأهداف المتعلقة بالدورة التدريبية، أو ورشة العمل والتي توضح الأشياء التي سيكون المتدرب/ة قادراً/ة على أدائها بانتهاء الدورة التدريبية، أو ورشة العمل، والأهداف ضرورية من حيث:

1. أنها تساعد المدرب/ة، أو الميسرة/ة على تطوير محتوى يدعم معرفة ومهارة واتجاهات المتدربين/ات وفق احتياجاتهم/ن.
2. تساعد المتدربين/ات، أو المشاركين/ات على تكوين فهم واضح لما يتوقع منهم/ن بعد عملية التدريب.

3. تساعد في عملية متابعة التدريب.
4. وأخيراً تساعد كلا الطرفين "المدرّب/ة، أو الميسر/ة والمتدرب/ة، أو المشارك/ة" على تقييم مخرجات التعلم الناتج من التدريب أو ورشة العمل.

تذكاري

وتذكاري دائماً أن تضع/ي أهداف التدريب أو ورشة العمل بحيث تكون هذه الأهداف: دقيقة ومحددة - قابلة للقياس - واقعية - تقود إلى نتيجة واضحة - متناسبة مع قدرات المدرّب/ة - تلبّي احتياجات المتدربين/ات.

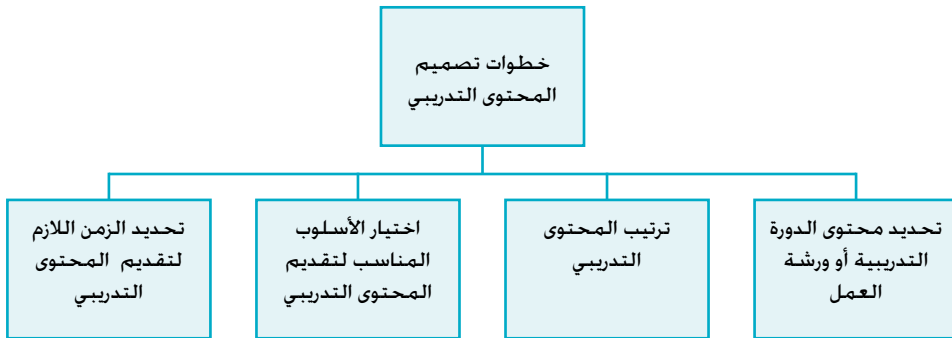
وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات يجب التركيز عليها:

1. **المعارف:** على الرغم من أن المعارف وحدها لا تؤدي إلى تغيير في الأداء فإن معظم عمليات التعلم تتضمن نوعاً من المعارف.
2. **المهارات:** من السهولة كتابة أهداف التعلم بالنسبة للمهام المتعلقة بالمهارات. حيث إنه من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات. لذلك فإنه يمكن صياغتها كأهداف بصورة محددة.
3. **الاتجاهات:** هذا هو أكثر المجالات إثارة للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس على المدى القصير. حيث إن التغيير في الاتجاهات لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد.

تصميم المحتوى الخاص بالتدريب، أو ورشة العمل:

بعد أن يتم تحديد أهداف التدريب وتوضيحها. فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي. تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي. وهي خطوة مهمة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي.

بشكل عام. فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها. إذ إنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.



ولنأخذ المثال التطبيقي الآتي:

لنفترض أن الحديث يجري عن تدريب مجموعة من القيادات الشابة على سبيل المثال. وبعد دراسة الاحتياجات ووضع الأهداف للدورة التدريبية. أو سلسلة ورش العمل يتم تحديد (المحتوى التدريبي) والذي يجب أن يتناول المواضيع المنسجمة مع الأهداف الموضوعية. ثم تحدد (الموضوعات الرئيسية والفرعية). وسنقترح نموذجاً لهذا المحتوى. أبرز موضوعاته:

1. الاتصال.
2. القيادة.
3. بناء التحالفات.
4. الضغط والمناصرة.

ثم أقوم بفحص المواضيع السابقة. هل هي مرتبة بشكل تكاملي؟ هل ينبغي تقديم موضوع على آخر؟

وبما أن الموضوعات السابقة عامة، وتحوي العديد من الموضوعات الفرعية التي سيتم تقديمها للمتدربين/ات خلال الجلسات التدريبية. أو ورش العمل. فإنه ينبغي تفصيلها. فعلى سبيل المثال عندما نتحدث عن الاتصال فإن المحتوى الفرعي قد يتعرض للأمور الآتية:

- تعريف الاتصال.
- عناصر عملية الاتصال.
- طرق الاتصال.
- معوقات عملية الاتصال.
- شروط الاتصال الناجح.
- لغة الجسد وسيلة اتصال فاعلة.

والأمر نفسه ينطبق إذا ما أخذنا موضوع القيادة. فالموضوعات الفرعية ستوضح:

- تعريف القيادة.
- نظريات القيادة وخصائصها.
- سمات القائد وصفاته.
- مسؤوليات القيادة. ومدى الحاجة إليها.
- القيادة التحويلية.

ثم أحدد الوقت اللازم لكل موضوع فرعي بحيث يكون كافياً. وكذلك الآلية/ الأسلوب الذي سيقدم به.

ثالثاً - تنفيذ التدريب:

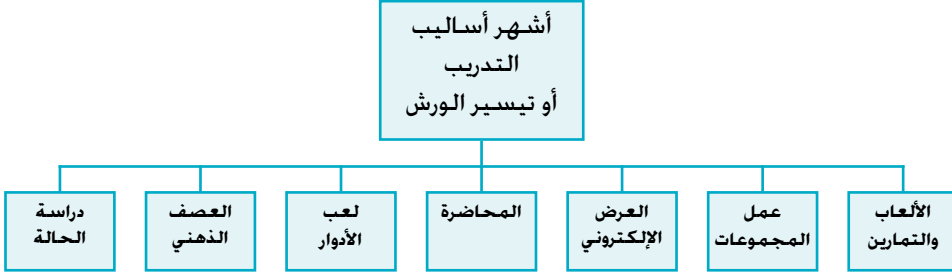
بعد حصر الاحتياجات التدريبية، وتصميم المحتوى التدريبي، بإمكان المدرب/ة، الميسرة/ة المباشرة بتنفيذ التدريب أو ورشة العمل. ولكن قبل ذلك يلزمه/ها تحضير خطة الجلسة التدريبية، وهي: الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب، وهي تمثل دليلاً للمدرب/ة على كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية، فالمدرب/ة، والميسرة/ة لن ت/يذهب وت/يرتجل، بل عليه/ها أن ت/يحضر جيداً، وت/ينفذ وفق تسلسل مدروس، وهذا ما تحققه الخطة الخاصة بالجلسات التدريبية أو خطة ورشة العمل.

خطة الجلسة التدريبية: هي الخطوط العريضة لما سيقال وينفذ خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب، أو ورشة العمل وتنفيذك التدريب/ورشة العمل دونها يعني تخبطاً وارتجاليةً ونتائج غير مضمونة العواقب).

ولنترجم ما سبق إلى النموذج الآتي (غير المعقد) والذي يوضح طبيعة وعناصر خطة الجلسة التدريبية/ أو ورشة العمل:

استمارة خطة جلسة تدريبية					
الموضوع:		اليوم والتاريخ:		رقم الجلسة:	
أهداف الجلسة التدريبية / ورشة العمل:					
1.					
الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن	الأدوات	ملاحظات
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

الطريقة التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية



وهناك عوامل تلعب دوراً في تحديد أسلوب التدريب/ التيسير المناسب:

- المتدربون/ات: يجب مراعاة أعمار، وعدد، وجنس، وخبرات المتدربين/ات ومستواهم/ان التعليمي.
- ظروف التدريب: زمن التدريب، ومكان التدريب، والتسهيلات والمواد المتاحة.
- موضوع التدريب، والمادة التدريبية المعدة.
- الميزات النسبية للمدرب/ة.

أساليب العرض ومنها (المحاضرة، العرض الإلكتروني الإيضاحي) هي: مادة معرفية خالصة في معظم أجزائها، وهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب/ة والمتدرب/ة، وهي اقتصادية من حيث المساحة والوقت باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة. وعيوب أساليب العرض تتمثل في طبيعة أسلوبها السلبي ومحدودية نجاحها في جذب انتباه المتدربين/ات واستمرار تركيزهم/ان لتحقيق معدل مرض من التذكر.

أساليب المشاركة (الألعاب والتمارين، دراسة الحالة، العصف الذهني، لعب الأدوار، المجموعات الصغيرة) تؤدي إلى: إدماج المتدربين/ات، والمشاركين/ات بشكل نشط في عملية التدريب، والتعلم، وهي مرغوبة ومفضلة، لكنها تتطلب الكثير من الوقت، علاوة على ضعف إمكانية تحكم المدرب/ة في عملية تنفيذ الأنشطة.

تنظيم التدريب/ ورشة العمل:

إن الشكل الذي يبدأ به التدريب يحدد النمط الذي سيسير عليه، فمن خلال الجلسة الأولى يكون الأشخاص الذين لا يعرفون بعضهم الانطباع الأولي سواء كان سلبياً أو إيجابياً، وقد تنشأ حساسية من بعض الموضوعات مثل: المكان، المدرب/ة، مواد التدريب، عملية التدريب المتوقعة، التناغم والانسجام فيما بينهم.

إن عدم إعطاء الاهتمام الكافي لهذه المرحلة من التدريب قد يؤدي إلى ارتفاع التوتر والقلق والانطباع الخاطيء، مما يشجع على الانسحاب المبكر من الدورة التدريبية.

وبالمثل، فإن الطريقة التي يمكن بها تدكّر أو نسيان الدورة التدريبية، أو ورشة العمل يعتمد على الطريقة التي تختتم بها، فالأسبوع الأخير أو اليوم الأخير أو الجلسة الأخيرة تعطي الانطباع النهائي للمشارك/ة حول الدورة التدريبية، أو ورشة العمل إما أن تؤكد أو تبطل شعورهم/ن.

لذلك، فإن اختتام الدورة التدريبية يتطلب قدرًا كبيرًا من الاهتمام شأنه شأن افتتاح الدورة التدريبية، كونه يساهم بشكل كبير في الفاعلية الكلية للدورة التدريبية، أو ورشة العمل. لكن حتى وإن تم التخطيط والتنفيذ للبداية والنهاية بشكل مناسب، فإنه من الممكن، في أي مرحلة أن تذهب الأمور في الاتجاه الخاطيء أو غير المناسب على الأقل. لذلك فإن القدرة على معالجة هذه الانحرافات لها الدرجة نفسها من الأهمية في إدارة التدريب.

نستعرض هنا عملية تنظيم التدريب في مراحلها الثلاث (بداية، أثناء، بعد التدريب):

في بداية التدريب/ ورشة العمل:

يبدأ المشاركون/ات الدورة التدريبية، أو ورشة العمل وأسئلة كثيرة تدور في أذهانهم. بعض هذه الأسئلة هي متطلبات عملية حول كيفية تنظيم وإدارة التدريب، أو ورشة العمل (طول كل جلسة، فترات الراحة، جدول الأنشطة، طبيعة الدورة / الورشة). الاعتبارات الأخرى تتفاوت بين (من هم المدربون/ات، والقلق من عدم معرفة الآخرين/ات، الشعور بالوحدة، فقدان الثقة بالنفس....).

تذكاري

أن الأمور العملية والإجرائية يمكن التعامل معها بشكل مباشر لكن معرفة أسباب قلق المتدرب/ة والتعامل معها بالشكل المناسب يتطلبان الكثير من الثقة بالنفس. وبعد نظر من جانب المدرب/ة.

تلميحات مفيدة:

- تأكدي من جهوزيتك "بكل ثقة" وقم/ي بالتأكد من أنك أحضرت المواد المستخدمة كافة.
- احضري إلى المكان قبل حضور المجموعة بزمن كاف. بما يمكنك من فحص أجهزة الصوت، والعرض، وترتيب المكان، ولا تترك/ي أي شيء للصدفة.
- احرصي على تعارف المشاركين/ات من خلال "العبة، أو تمثيل أدوار"، وهذا كفيل بكسر الجمود، وخلق جو تعاوني، تفاعلي.
- قدم/ي الدورة التدريبية، أو الورشة (بنبذة مختصرة عن الأهداف وطريقة سير التدريب/ الورشة).
- اشرح/ي الإجراءات الإدارية (وضح/ي الجدول الكلي والزمني للدورة، فترات الراحة، التجهيزات، القاعات، الأماكن المختلفة، الحمامات، أي قضايا أخرى تراها/ترينها مناسبة).
- لا بد أن يشعر المشاركون/ة بالارتياح في الجلسة الافتتاحية.

أثناء التدريب/ورشة العمل:

من المفترض أن يسير تنفيذ الخطة الموضوعية للتدريب، أو ورشة العمل وسط أجواء تفاعلية، وتعلّمية، بحيث تسيّر الأمور بسلاسة تامة، ولكن ليس هذا ما يحصل دائماً، فهناك بعض المشكلات التي تظهر أثناء التدريب، أو ورشة العمل على الرغم من خبرة المدرب/ة.

قد يعتري المشاركين/ات نوع من عدم الرضا من القاعة، أو الملل، وعدم الرغبة في التفاعل. مما يولد إحساساً بأن هناك شيئاً مفقوداً. من الطبيعي أن ينخفض أداء وقبول المتدربين/ات. المشاركون/ات، هذه الأجواء تشكل عائقاً للتعلم، وليس بالضرورة أن تكون/ي أنت سببها. لكنّ تحديد هذه اللحظات هي الخطوة الأولى من جانب المدرب/ة، أو الميسرة، واختيار الطريقة الأنسب لمعالجتها هي الخطوة الثانية.

تذكاري

تذكاري دائماً: أنه لا أحد يعرف كل شيء، ولا أحد يجهل كل شيء. كل لديه ما يعطيه. وكل لديه ما يأخذه. الناس يتعلمون معاً.

تلميحات مفيدة:

- كمدرب/ة، وميسرة/ة حاول/ي التركيز على أساليب التدريب التي تعتمد على المشاركة (والتي سبق الحديث عنها)، فهي تفاعلية، وتبني على خبرات المتدربين/ات. المشاركون/ات، بعيداً عن التلقين.
- كمدرب/ة، و ميسرة/ة عليك أن تتجنب/ي الأسئلة "المغلقة" التي تكون إجاباتها (نعم أو لا) واتبع/ي نمط الأسئلة "المفتوحة" التي تتيح للمشاركين/ات تبيان وجهة نظرهم/ان وتفصيلها. ولا بأس بالأسئلة التأملية، فهي مفيدة للغاية.
- من حق المتدربين/ات، والمشاركين/ات طرح الأسئلة التي تدور بالهم/ان وتفكيرهم/ان، لا تنزعج/ي من هذه الأسئلة، وتعامل/ي معها بأريحية تامة، فهي تنم عن فضول معرفي، وتخلق أجواء تفاعلية.
- وفي حال لم تعرف/ي الإجابة عن أي من الأسئلة المطروحة، لا تحرج/ي نفسك بإجابة خاطئة، تصرف/ي بلباقة من قبيل:
 - أ. طرح السؤال على المجموعة لتحاول الإجابة عنه بدلاً منك.
 - ب. تذكاري أن أعضاء المجموعة لديهم/ان خبرتهم/ان، ويمكنهم/ان تقديم الإجابات بصرف النظر عن دقتها، ومدى صوابيتها، ولكنها قد تقدم مداخل مفيدة لك.
 - ج. حاول/ي أن تبني على ما خرج من إجابات لتقديم ملخص عام عن السؤال المطروح.
 - د. وتعلم/ي من هذه التجربة أن تعود/ي لمعرفة المزيد عن الأسئلة المطروحة "بهدف إغناء معارفك".
- في حال طرحك للأسئلة، ينبغي مراعاة أن تكون هذه الأسئلة واضحة، وغير مركبة، وحاول/ي أن تشرك/ي الجميع، بحيث لا يقتصر النقاش والتفاعل على مشاركون/ات محددين/ات.
- قد يصادفك في المجموعة نوع من المشاركين/ات الخجولين/ات، حاول/ي دمجهم بطريقة لبقة، ولكن من الضروري عدم إحراجهم/ان.
- لا تقلل/ي من شأن أي إجابة قدمت من المشاركين/ات، ولتكن تغذيتك الراجعة إيجابية دائماً، وأكد/ي خلالها أهمية احترام وجهات النظر والتعليقات والأسئلة والمداخلات كافة.
- عندما يصادفك نقص/تراجع في الأداء أو القبول، حاول/ي تقدير الموقف، من حيث الأسباب والآلية الأفضل لمعالجته، نقدم لك بعض المقترحات المفيدة (أنت الأقدر على اختيار المناسب منها تبعاً للموقف):
 - أ. إنهاء الجلسة مبكراً لفترة الراحة أو الغذاء: هذا قد يكون فعالاً إذا كان المتدربون/ات فقط متعبين/ات من العمل المتواصل، أو أن الكراسي أصبحت غير مريحة، لكنك لا تستطيع/ين التأكد من ماهية المشكلة: لذلك يظل احتمال حدوثها مرة أخرى قائماً.

- ب. **انتقل/ي إلى نشاط آخر مختلف تماماً:** إذا كان سبب نقص الأداء هو اختلاط الأمر أو عدم المقدرة على الفهم، فإن هذا الأمر سيعالج المشكلة. وبالمثل فإن اللعبة أو التغيير من العمل في مجموعات كبيرة إلى مجموعات صغيرة قد يؤدي إلى الشعور بالراحة.
- ج. **أعط المتدربين/ات، المشاركين/ات تمريناً ما للقيام به:** هذا يعطيك فرصة لمتابعة عملية التعلم. لكن إذا لم يقم المشاركون/ات بأداء العمل بالمستوى المطلوب، لن يكون بإمكانك معرفة السبب. بالإضافة إلى أن التمارين أحياناً لا تعطي المتدربين/ات الفرصة لإطلاعك عما يشعرون به.
- د. **بادري إلى مراجعة محتوى التدريب:** من الأفضل عند إجراء ذلك منح المشاركين/ات فرصة للتعبير عن مشاعرهم/ن وأفكارهم/ن حول التدريب. ابتدئي/ي ذلك بأن تقول/ي يبدو أننا سنسير بطيئاً بعض الشيء هذا اليوم. وعندي إحساس بأن بعضنا غير سعيد بعض الشيء في هذه اللحظة. ربما لأن الموضوع الأخير كان طويلاً بعض الشيء. ما هو شعورك/م/ن تجاه ما كنا نفعله؟ مثل هذه الأسلوب يتطلب من المدرب/ة ليس فقط تأجيل الأحكام. بل أن ت/يكون مهياً/ة لقبول الملاحظات الحرجة أيضاً (وأنت كذلك لأنك ريان/ة السفينة).

المدرب/ة، الميسرة/ة: ريان/ة السفينة

المدرب/ة، الميسرة/ة هو/هي ريان/ة السفينة والموجه/ة للدفة. فكلما كان/ت بارعا/ة متمكناً/ة، أمكن إيصال السفينة إلى بر الأمان. فهو/ي الشخص المركزي في عملية التدريب ومهارته/ها وكفاءته/ها تشكلان عنصرين رئيسيين لنجاح التدريب. هذا طبعاً إضافة إلى استجابة المشاركين/ات. وهذا يتطلب علاقة متناغمة بين المدرب/ة والمشاركين/ات. لذلك يقع على عاتق المدرب/ة، الميسرة/ة الكثير من المسؤوليات. الأمر الذي يعني امتلاك هذا/ه المدرب/ة جملة من السمات منها:



ومن النصائح التي يمكن تقديمها أيضاً:

كن/ي محايداً/ة في طرحك. واحترم/ي جميع الآراء	لا تحيزي/ي لرأي ضد الآخر. ولا تطرح/ي آراءك الخاصة
كن/ي صبوراً/ة	لا تتدخل/ي في الأمور الشخصية للمشاركين/ات
كن/ي منصتاً/ة جيداً. ولا تتحدث/ي كثيراً	ابتعد/ي عن المحاجبة والمقاطعة. والتكرار
تمتع/ي بمظهر مناسب متوازن دون بهرجة	تجنب/ي المبالغة والتهويل. والخطاب التلقيني
اخلق/ي جواً من المرح وعدم الجمود	اعتمد/ي مبدأ الحوار الذي يعطي نتيجة "رابح - رابح"

رابعاً - متابعة وتقييم التدريب/ورشة العمل

متابعة التدريب/ورشة العمل:

تُعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أنه يتم تنفيذ خطة العمل بدقة. لتحقيق الأهداف مع التدخل لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة. وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية. فعملية المتابعة تبدأ من اللحظة الأولى لرصد الاحتياجات وتقديرها. وترافق المراحل الأخرى كافة. من تصميم المحتوى وتنفيذه. وانتهاء بعملية التقييم كمرحلة أخيرة.

تقييم التدريب:

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج الموضوع لأهدافه المحددة. وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها. أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

أهداف متابعة التدريب وتقييمه:

1. التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
2. معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين/ات، والمشاركين/ات. ويتطلب ذلك التحقق من سلامة الشروط الخاصة بالمتدربين/ات والمشاركين/ات وتحديثها. وملاءمتها للهدف من التدريب.
3. التأكد باستمرار من أن المتدربين/ات، والمشاركين/ات ما زالوا/ان متحمسين/ات لتطبيق ما تدربوا/ان عليه.
4. التأكد من كفاءة المدربين/ات من حيث تخصصهم/ان. وخبرتهم/ان. وقدراتهم/ان على التدريب. واهتمامهم/ان بتنمية معلوماتهم/ان. وقدراتهم/ان الذاتية.
5. إبراز الاحتياجات الجديدة.

في موضوع تقييم الدورات التدريبية/ورش العمل يشارك في التقييم المدرب/ة والميسرة/ة والمتدربون/ات. وفي حال وجود الاستمارات. لا بد من وجود استمارة خاصة بالمدرب/ة. والميسرة/ة. وأخرى خاصة بالمتدرب/ة. أو المشارك/ة. كذلك لا بد من تقييم الترتيبات الإدارية. وهذا أمر قد يغفله البعض.

مراحل متابعة المتدربين/ات، المشاركين/ات وتقييمهم/ان:

تتم متابعة المتدربين/ات، المشاركين/ات وتقييمهم/ان على مراحل وهي:

- أ. تقييم المتدربين/ات قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: والغرض من ذلك هو:
 - التأكد من أن البرنامج يلبي احتياجاً لدى المتدربين/ات، المشاركين/ات. وأنه تتوافر فيهم/ان الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.
 - قياس المعارف والمهارات والاتجاهات لدى المتدربين/ات، المشاركين/ات فيما يتعلق بموضوع التدريب/ ورش العمل. وفي هذا السياق لا بد من تقييم بعدي مماثل للمقارنة بين النتائج والوقوف على ما أحدثه التدريب من تغييرات.

- ب. **متابعة وتقييم المتدربين/ات، المشاركين/ات أثناء البرنامج التدريبي:** ويكمن الغرض في:
- ملاحظة المتدربين/ات، المشاركين/ات لمعرفة مدى الجهد المبذول منهم في تتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم/ن في المناقشات وإبداء الآراء.
 - ملاحظة تقدم المتدربين/ات، المشاركين/ات والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها/نها، والتحسين في مستواهم/ن والتغيير الذي طرأ على سلوكهم/ن.
 - تقييم تفاعل وانسجام المتدربين/ات، المشاركين/ات مع أساليب التدريب والمحتوى والمدرّب/ة.
- ج. **تقييم المتدربين/ات، المشاركين/ات بعد التدريب/ ورش العمل:** ويكمن الغرض في:
- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها/نها من خلال التدريب/ ورش العمل، ومقارنتها بنتائج التقييم القبلي.
 - الوقوف على أبرز الاحتياجات المستقبلية إن وجدت.

أبرز طرق تقييم التدريب/ ورشة العمل:

1. التقييم من خلال الاستمارة المكتوبة، ويمكن استخدامها بعدة أشكال:
 - بعد انتهاء الجلسة التدريبية لتقييم المدرّب/ة، الميسرة/ة، أو المادة التدريبية، أو حتى الترتيبات الإدارية/ اللوجستية.
 - بشكل قبلي وبعدي لقياس معارف ومهارات واتجاهات المتدربين/ات، المشاركين/ات.
2. التقييم عن طريق المقابلة.
3. التقييم عن طريق النقاش الجماعي للمجموعة "المجموعة البؤرية".

الفصل الثاني

المشاركة السياسية

الفصل الثاني المشاركة السياسية

تمهيد:

يكاد الحديث عن المواطنة يكون فارغاً دون التطرق إلى مفهوم المشاركة السياسية. الذي يعد ركناً أساسياً. ودعامة رئيسة لا تستقيم المواطنة دونها. ذلك أن المواطن/ة هو/ي مصدر السلطات. وت/ يمارسها من خلال السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية. في ظل نظام ديمقراطي.

يُقرأ من تقييد المشاركة السياسية أن هناك خلافاً كبيراً في هذه العلاقة التعاقدية. أو أنها غير موجودة أصلاً: الأمر الذي يحول مجموع الشعب إلى رعايا. أو تابعين/ات. عوضاً عن كونهم مواطنين/ات.

يعني تحقق مبدأ المشاركة السياسية ببساطة أن هناك قيمة واعترافاً حقيقيين لمجموع الشعب. وأن النظام السياسي يستمد شرعيته من هذا الشعب الذي يحق له ترشيح نفسه أولاً. واختيار من يراه مناسباً وقادراً على تحقيق تطلعاته ومصالحه ثانياً. ومساءلته إذا استدعى الأمر ثالثاً. وهو الأمر الذي يمنع النظام السياسي من التدهور نحو الشمولية أو الديكتاتورية. وهذا بحد ذاته أساس وجود التعاقد الذي هو جوهر فكرة المواطنة.

وهنا يتداخل مفهوم المشاركة السياسية والمساواة. فالمشاركة هنا لجميع المواطنين/ات بصرف النظر عن أي اعتبارات مثل (اللون. الجنس. العرق. الأصل الاجتماعي...). وبالطبع في كل دولة ينظم القانون قضية العمر وبعض القضايا المتعلقة بالأهلية. دون أن يتناقض هذا مع مبدأ المساواة.

ارتبط تاريخياً مفهوما المواطنة والمشاركة السياسية بعلاقة عضوية. وقد تطورت تلك العلاقة متأثرة بكتابات الفلاسفة حول المواطنة. وقيمة المشاركة السياسية. وأهميتها. وتأثيرها. وكذلك نضالات الشعوب المختلفة التي غيرت معادلات التبعية. والعبودية. وكرست واقعاً مفاده أن "الشعب مصدر السلطات". وعليه أصبحت المشاركة السياسية مؤشراً على مدى تحقق المواطنة. وحيوية النظام السياسي وديمقراطيته.

إن الأنظمة السياسية غير الديمقراطية تميل إلى جعل هذه المشاركة السياسية شكلية، وفي أضيق الحدود، بينما تعمل النظم الديمقراطية على تشجيع المواطنين/ات على المشاركة.

تعريف المشاركة السياسية:

تعرفها موسوعة علم السياسة بأنها "مساهمة أو مشاركة المواطنين المباشرة، أو غير المباشرة في عملية صنع القرارات السياسية، من خلال نواب يختارونهم". (مهران 2012:119) وتعني المشاركة السياسية عند صموئيل هنتنغتون وجون نيلسون "ذلك النشاط الذي يقوم به المواطنون العاديون بقصد التأثير في عملية صنع قرار الحكومة، سواء أكان هذا النشاط فردياً أم جماعياً، منظماً أم عفويًا، متواصلًا أم منقطعًا، سلمياً أم عنيفًا، شرعياً أم غير شرعي، فعلاً أم غير فعال". (المشاط 1988:36)

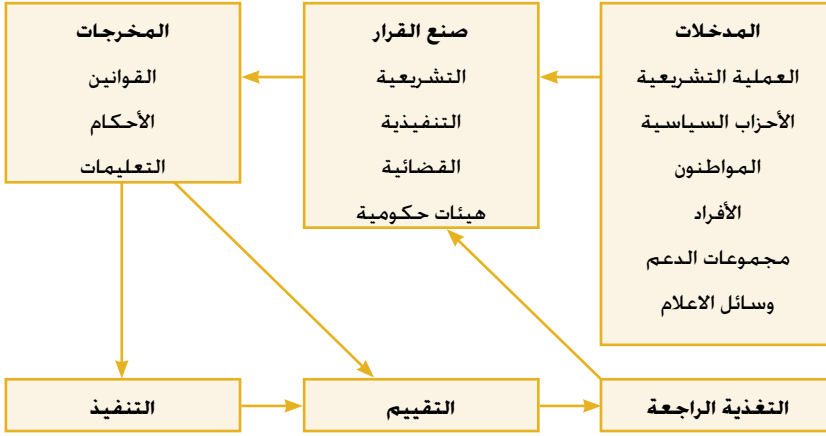
يلاحظ من التعريفات السابقة - التي تتقاطع معها تعريفات أخرى كثيرة - أن المساحة التي تفرد بها المشاركة السياسية للمواطنين/ات كبيرة، وهي لا تقتصر على الترشح والانتخاب فقط ضمن المستوى المباشر، بل تتضمن أيضاً المستوى غير المباشر، والذي لا يقل أهمية عن المستوى الأول، والمتمثل بمتابعة أداء النظام السياسي، وتقويمه إذا استدعى الأمر، من خلال طرق كثيرة ومتعددة، وهو ما يجعل من المواطن/ة الفرد صاحب/ة اليد الطولى، لأنه/ها يستطيع من خلال توافر هذه المشاركة التأثير، والمساهمة فيما يريد، عوضاً عن انتظار القادم والقبول به، أو التعايش معه، دون أن يكون له مجال لتغييره.

ويرى كثير من المفكرين/ات أن المستوى الأول للمشاركة السياسية غير كاف لضمان تحقق المواطنة، والحكم على النظام بأنه ديمقراطي، فما معنى الترشح والانتخاب في مجتمع لم يستوعب المواطنة بشكل جيد، ويعي جوهرها، ومركزاتها الحقيقية؟ ستكون النتيجة انتخابات تعيد إنتاج، أو فرز عصبية وتكتلات دينية، أو قومية، أو عشائرية، وربما يكون أدق توصيف لذلك هو نتائج الانتخابات في الدول العربية ومنها فلسطين، حيث تم توزيع السلطة على أسس دينية، وعشائرية، ووظائفية، وحزبية ضيقة، كرست نظاماً سلطوياً جديداً السمات على حساب إنتاج نظام ديمقراطي.

وهذا لا يعني بأي حال من الأحوال إنكار أهمية وجود الانتخابات، لكنه يستدعي دون شك الوعي ووجود الثقافة بأهمية المشاركة السياسية كأساس مهم في تحقيق المواطنة، والدور الذي يمكن أن تلعبه في عملية التغيير، وصنع القرارات، حيث سيقود هذا تلقائياً إلى توظيف عملية الانتخابات على نحو مغاير من جهة، وإلى تفعيل الممارسة (الفردية والجماعية) للمستوى الثاني المتعلق بالمساءلة بكل ما يحمله من آليات للعمل، تتضمن الاحتجاج، وتشكيل جماعات المصالح، والأحزاب السياسية، والتظاهر....

ويوضح الشكل أدناه عملية صنع السياسة العامة، التي يجب ألا يكون المواطن بمعزل عنها (سواء بصفة فردية، أو من خلال عضويته في حزب سياسي، أو إحدى مجموعات الدعم)

عملية صنع السياسة العامة



المشاركة السياسية في القانون الدولي، والقوانين والتشريعات الوطنية الفلسطينية: أولاً - في القانون الدولي:

تتضمن مواد القانون الدولي نصوصاً كثيرةً تتحدث بوضوح عن ضرورة تحقيق المشاركة السياسية، ويمكن استعراض أبرز النصوص على النحو الآتي:

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان:

نادت أكثر من مادة في الإعلان العالمي بضرورة تحقيق المشاركة السياسية، فيما اعتبر في حينه إنجازاً كبيراً نحو تكريس المواطنة بحلة جديدة، فالمادة (20) ببندها توضح أن:

1. لكل شخص الحق في حرية الاشتراك في الجمعيات والجماعات السلمية.
2. لا يجوز إرغام أحد على الانضمام إلى جمعية ما.

قدمت الشعوب - تاريخياً - تضحيات كبيرة قبل أن تصبح المشاركة السياسية حقاً تكفله مواد القانون الدولي لحقوق الإنسان، والقوانين الوطنية، لهذا يبدو غريباً جداً كيف يتنازل إنسان عن حق له بمحض إرادته؟! أو كيف يسيء إنسان استخدام هذا الحق من قبيل (هدر صوته في الانتخابات!! أو إعطاء صوته بمقابل مادي!! أو الاكتفاء بعدم الرضا عن الواقع المعاش، وأحياناً لعن هذا الواقع!! علماً أن المشاركة السياسية تعطي المواطن الفرد فرصة ذهبية للتغيير المنشود عبر لعب دور فاعل على المستويين (المباشر، وغير المباشر).

كذلك المادة (21) بنودها الثلاثة:

1. لكل فرد الحق في الاشتراك في إدارة الشؤون العامة لبلاده إما مباشرة وإما بواسطة ممثلين يختارون اختياراً حراً.
2. لكل شخص الحق نفسه الذي لغيره في تقلد الوظائف العامة في البلاد.
3. إن إرادة الشعب هي مصدر سلطة الحكومة، ويعبر عن هذه الإرادة بانتخابات نزيهة دورية تجري على أساس الاقتراع السري وعلى قدم المساواة بين الجميع أو حسب أي إجراء مماثل يضمن حرية التصويت.

الجيل الأول من الحقوق/ العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية:

ربما يقرأ الموضوع من عنوان العهد، فهو خاص بالحقوق السياسية، ولهذا نجده قد تناولها ضمن مستويين: المشاركة السياسية المباشرة، وتلك غير المباشرة.

المادة (21) يكون الحق في التجمع السلمي معترفاً به، ولا يجوز أن توضع من القيود على ممارسة هذا الحق إلا تلك التي تفرض طبقاً للقانون وتشكل تدابير ضرورية، في مجتمع ديمقراطي، لصيانة الأمن القومي أو السلامة العامة أو النظام العام أو حماية الصحة العامة أو الآداب العامة أو حماية حقوق الآخرين وحرياتهم.

المادة (22)

1. لكل فرد حق في حرية تكوين الجمعيات مع آخرين، بما في ذلك حق إنشاء النقابات والانضمام إليها من أجل حماية مصالحه.
2. لا يجوز أن يوضع من القيود على ممارسة هذا الحق إلا تلك التي ينص عليها القانون وتشكل تدابير ضرورية، في مجتمع ديمقراطي، لصيانة الأمن القومي أو السلامة العامة أو النظام العام أو حماية الصحة العامة أو الآداب العامة أو حماية حقوق الآخرين وحرياتهم، ولا تحول هذه المادة دون إخضاع أفراد القوات المسلحة ورجال الشرطة لقيود قانونية على ممارسة هذا الحق.

المادة (25) يكون لكل مواطن، دون أي وجه من وجوه التمييز المذكور في المادة (2)، الحقوق الآتية، التي يجب أن تتاح له فرصة التمتع بها دون قيود غير معقولة:

- أ. أن يشارك في إدارة الشؤون العامة، إما مباشرة وإما بواسطة ممثلين يختارون في حرية.
- ب. أن ينتخب ويُنتخب، في انتخابات نزيهة تجري دورياً بالاقتراع العام وعلى قدم المساواة بين الناخبين وبالتصويت السري، تضمن التعبير الحر عن إرادة الناخبين.
- ج. أن تتاح له، على قدم المساواة عموماً مع سواه، فرصة تقلد الوظائف العامة في بلده.

اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة

تنص المادة (7) من الاتفاقية على:
تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير المناسبة للقضاء على التمييز ضد المرأة في الحياة السياسية والعامّة للبلد. وبوجه خاص تكفل للمرأة، على قدم المساواة مع الرجل، الحق في:

- أ. التصويت في جميع الانتخابات والاستفتاءات العامة، والأهلية للانتخاب لجميع الهيئات التي ينتخب أعضاؤها بالاقتراع العام.
- ب. المشاركة في صياغة سياسة الحكومة وتنفيذ هذه السياسة، وشغل الوظائف العامة، وتأدية جميع المهام العامة على جميع المستويات الحكومية.

المشاركة في أي منظمات وجمعيات غير حكومية تهتم بالحياة العامة والسياسية للبلد.

المادة (8)

تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير المناسبة لتكفل للمرأة، على قدم المساواة مع الرجل، ودون أي تمييز، فرصة تمثيل حكومتها على المستوى الدولي والاشتراك في أعمال المنظمات الدولية.

قرار مجلس الأمن 1325:

في جلسته 4213 المنعقدة بتاريخ 31/10/2000، اتخذ مجلس الأمن القرار 1325، وهو عبارة عن وثيقة مكونة من 18 نقطة تركز على أربعة مواضيع، يهمنها هنا التأكيد على أهمية مشاركة النساء على أصعدة صنع القرار وفي عمليات السلام كافة.

المادة (1) تحث الدول الأعضاء على ضمان زيادة تمثيل المرأة على جميع مستويات صنع القرار في المؤسسات والآليات الوطنية والإقليمية والدولية لمنع الصراعات وإدارتها وحلها.

المادة (2) يشجع الأمين العام على تنفيذ خطة عمله الاستراتيجية (A/587/49) الداعية إلى زيادة مشاركة المرأة في جميع مستويات صنع القرار في عمليات حل الصراعات وإحلال السلام.

أصدرت مؤسسة "مفتاح" في العام 2009 ضمن مشروع "النوع الاجتماعي، السلام والأمن" كتاباً حمل عنوان المرأة الفلسطينية والقرار 1325، سيكون من المفيد جداً العودة للكتاب المذكور.

ميزة القرار 1325 أنه يعتبر الحصاد، فالقرارات السابقة كانت تتحدث عن مجموعة الحقوق. أما هذا القرار فيتحدث عن الدور المميز، أو يتحدث عن أرقى أدوار الإنسانية، إنه يتطرق لدور المرأة في حل النزاعات، وخلق السلام، ومنع الحروب.

ثانياً - في القوانين والتشريعات الوطنية الفلسطينية

زاد من أهمية القوانين والتشريعات الفلسطينية، انضمام فلسطين لعضوية الأمم المتحدة "بوصفها عضواً مراقباً" وتوقيعها على العديد من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، ومنها "العهدان". وهذا الأمر يستلزم ضرورة تناغم القوانين والتشريعات الفلسطينية مع نص الميثاق الدولية. وفي هذا السياق، سنتناول بالتفصيل ما ورد في وثيقة إعلان استقلال دولة فلسطين في العام 1988 لرمزيتها، وخصوصيتها، إضافة إلى القانون الأساسي الفلسطيني المعدل.

إعلان استقلال دولة فلسطين:

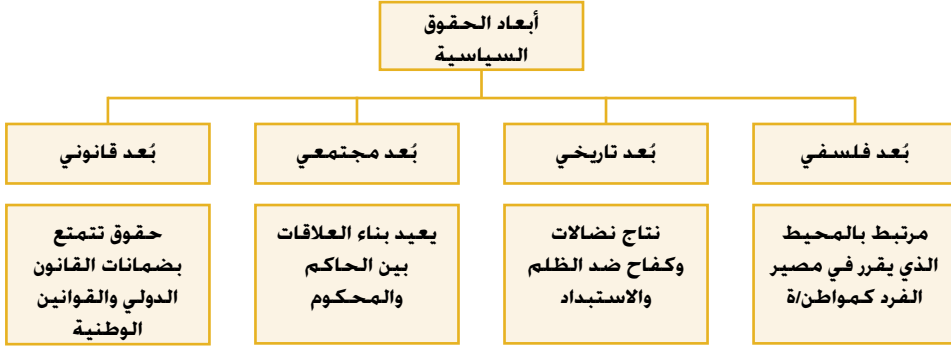
تضمنت الوثيقة التي أقرها المجلس الوطني الفلسطيني المنعقد في الجزائر بتاريخ 15 تشرين الثاني 1988، نصوصاً يمكن الاستدلال منها على الحق في المشاركة السياسية "إن دولة فلسطين هي للفلسطينيين أينما كانوا... تصان فيها معتقداتهم الدينية والسياسية... في ظل نظام ديمقراطي برلماني يقوم على أساس حرية الرأي وحرية تكوين الأحزاب ورعاية الأغلبية حقوق الأقلية واحترام الأقلية قرارات الأغلبية...".

القانون الأساسي الفلسطيني المعدل:

أكد القانون الأساسي الفلسطيني مبدأ المشاركة السياسية في أكثر من مناسبة، ففي المادة (2) ذكر أن "الشعب مصدر السلطات ويمارسها عن طريق السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية على أساس مبدأ الفصل بين السلطات على الوجه المبين في هذا القانون الأساسي".

كذلك في المادة (26)، حيث أكد أن للفلسطينيين حق المشاركة في الحياة السياسية أفراداً وجماعات ولهم على وجه الخصوص الحقوق الآتية:

1. تشكيل الأحزاب السياسية والانضمام إليها وفقاً للقانون.
2. تشكيل النقابات والجمعيات والاتحادات والروابط والأندية والمؤسسات الشعبية وفقاً للقانون.
3. التصويت والترشيح في الانتخابات لاختيار ممثلين منهم يتم انتخابهم بالاقتراع العام وفقاً للقانون.
4. تقلد المناصب والوظائف العامة على قاعدة تكافؤ الفرص.
5. عقد الاجتماعات الخاصة دون حضور أفراد الشرطة، وعقد الاجتماعات العامة والمواكب والتجمعات في حدود القانون.



المعرفة بالحقوق السياسية:

هل ينبغي على الجميع معرفة الحقوق السياسية التي سبق أن تم توضيحها؟ الإجابة بشكل مباشر نعم، وهذا من القضايا الضرورية للأسباب الآتية:

1. إن المعرفة المسبقة والواعية بهذه الحقوق تعطي المواطن/ة الحق في أن يقتحم معترك الحياة السياسية بكل ثقة، دون خوف. ويمارس الدور المتوقع منه/ا للتغيير مرتكزاً/ة على قاعدة قانونية صلبة.
2. إن الإلمام بهذه الحقوق يكسر الكثير من المسلمات التي يتم تداولها مجتمعياً والتي يكون مصدرها العادات والتقاليد، أو الثقافة المغلوطة...
3. تعرّف المواطن/ة بما تملكه من قدرات كامنة لا يستهان بها، وأن له/ا دوراً مهماً للغاية في عملية صنع السياسة العامة.
4. تساعدها/ها على فهم الأحداث السياسية اليومية من زوايا مختلفة، وبشكل شمولي.
5. يساعد فهم وإدراك هذه الحقوق على بلورة حس نقدي إزاء الكثير من القضايا في المجتمع.

إن ترجمة هذه الحقوق إلى ممارسة فعلية على أرض الواقع من القضايا المهمة الكفيلة بالحفاظ عليها حاضرة، غير غائبة أو مغيبة، أو منتهكة... وهذا الأمر يردع النظام السياسي عن محاولة تهميشها... وفي الوقت نفسه يكرس ثقافة مجتمعية واعية بأهمية هذه الحقوق.

ارتباط الحقوق السياسية بالواجبات:

لم تكن هذه الحقوق لتتكسر واقعاً في القانون الدولي لحقوق الإنسان، وفي القوانين الوطنية لولا ارتباطها بالواجبات، والنضالات الطويلة والمضنية للاعتراف بها.

إن تضمين الحقوق السياسية في القوانين الوطنية خطوة أولى وضرورية في اتجاه الاعتراف بهذه الحقوق، ولكن القيام بنقلها من حيز الحق المجرد، وترجمتها لواجبات هو ما يمنحها بعداً عملياً يمكن قياس نتائجه الإيجابية.

لهذا ينبغي أن نؤكد هنا أن الحق يرتبط دائماً بالواجب في علاقة تكاملية وتبادلية. وهذه الواجبات تقع على عاتق الجميع (المواطن، الأسرة، الدولة، المجتمع، الحزب، وسائل الإعلام، مؤسسات المجتمع المدني...) كل في مجاله واختصاصه.

وسنقدم بعض الأمثلة التوضيحية (في الجدول أدناه) التي من شأنها أن تساعد في توضيح المقصود، والتي يمكن من خلالها استنباط بعض التدخلات. بعد التأمل في الواقع الفلسطيني فيما يتعلق بالحقوق السياسية ومدى إنفاذها، وتطبيقها على أرض الواقع. وكذلك العقوبات التي تحول دون مشاركة سياسية فاعلة بشكل عام، وللشباب بشكل خاص.

ولأغراض تدريبية (يمكن أن يشكل الجدول تمريناً مناسباً في التدريب، أو ورش العمل، ويمكن إضافة فئات أخرى غير تلك التي وردت أدناه).

الحق	واجب المواطن/ة نحو ذاته/ها	واجب الأسرة نحو أفرادها	واجب الدولة نحو المواطنين/ات	واجب الحزب نحو أفراده والمواطنين/ات
تشكيل الأحزاب السياسية والانضمام إليها.	تثقيف نفسه// سياسياً. الانضمام إلى حزب معين. توعية الآخرين بأهمية الحقوق والانخراط في العمل السياسي.	أن تمتد عملية التنشئة لتشمل التنشئة السياسية. ألا يكون التمييز على أساس الجنس في الانضمام للأحزاب.	أن تسمح قانونياً بتشكيل الأحزاب. وألا تضع قيوداً على عملها. أن توفر للأحزاب مساحة وحرية كافية للعمل.	أن يكون بناؤه ديمقراطياً. أن يفسح المجال للشباب/ات للوصول للهيئات القيادية. أن يمارس دوراً رقابياً حقيقياً.
التصويت والترشيح في الانتخابات.	أن يرشح نفسه// إذا وجد في نفسه// القدرة. أن ينتخب الأقدر بعيداً عن أي اعتبارات شخصية، أو فئوية. أن يدعو الآخرين للمشاركة هدفاً للتغيير.	أن توعي أفرادها بأهمية الانتخابات. أن تسمح لهم/ن وتشجعهم/ن على المشاركة، ولا تفرض عليهم لمن يصوتون.	الالتزام بدورية الانتخابات أن تضع قانوناً انتخابياً يكفل تمثيل الشباب والنساء. أن تكفل شفافية العملية الانتخابية ونزاهتها.	أن يراعي تمثيل الشباب والنساء في قوائم الانتخابية. أن يمارس دوراً توعوياً بأهمية الانتخابات والمشاركة الفاعلة بها.
تقلد المناصب والوظائف العامة على قاعدة تكافؤ الفرص.	أن يطور نفسه// على نحو جيد أن يبتعد عن الوساطة والمحسوبية.	أن تفرس القيم في أفرادها. أن تفسح المجال وتشجع النساء على تقلد الوظائف العامة.	أن تكفل بإجرائها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. أن تضع القوانين التي تحد وتفضي على الفساد والوساطة.	أن يمارس دوراً تشريعياً فاعلاً في البرلمان. على صعيد وضع القوانين وعلى صعيد المساءلة.

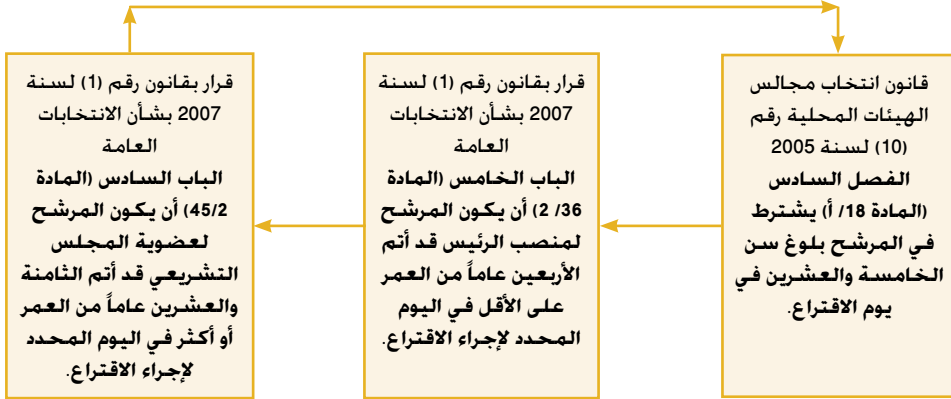
تذكاري

إن الحقوق السياسية هي أرقى حصاد للعمل الإنساني الطويل، والواجبات هي أسمى الآليات للحفاظ عليها. وبالتالي تتحقق المكتسبات السياسية للشباب نتيجة المسؤولية الفردية والمشاركة التي تنمي العمل السياسي في المجتمع الديمقراطي وتجعل الشباب ينخرطون في عملية صنع السياسة العامة.

إن من شأن قيام مختلف الأطراف ذات العلاقة بواجباتها إزاء الحقوق السياسية خلق جيل شبابي ممكن سياسياً، وهذا الأمر لن يتأتى بشكل فوري، بل هو نتيجة لجهود طويلة منها:

1. بناء الوعي والثقافة السياسية من وقت مبكر.
2. تنمية القدرات الفردية اللازمة للتفاعل السياسي.
3. التصويت في جميع الانتخابات.
4. ترشيح من ت/يرى نفسه/ا مناسباً لجميع الهيئات التمثيلية المنتخبة المحلية والوطنية.
5. تكوين الأحزاب والانضمام إليها، والانضمام إلى المنظمات والجمعيات غير الحكومية التي تهتم بالحياة العامة.
6. تقلد المناصب العامة وتولي مراكز صنع القرار، وتأدية جميع المهام المتصلة بها.
7. المشاركة في عملية صنع السياسة العامة على نحو فاعل.
8. ممارسة حرية الرأي والتعبير بثتى الطرق والوسائل القانونية، وبكل مسؤولية.

ينبغي على الدولة أن تضع السياسات، والقوانين التي من شأنها أن تكفل مشاركة سياسية فاعلة للشباب والنساء، وكذلك وصولهم/ن لمراكز صنع القرار وينبغي على الشباب والنساء في حال لم يحدث ذلك أن يمارسوا/ن دورا فاعلا لتغيير هذا الواقع، وعدم الركون للإحباط، واليأس، والتذمر.



السياسة العامة لتمثيل المرأة سياسياً

قرار بقانون رقم (1) لسنة 2007 بشأن الانتخابات العامة الباب الثاني مادة (5) يجب أن تتضمن كل قائمة من القوائم الانتخابية المرشحة للانتخابات حداً أدنى لتمثيل المرأة لا يقل عن امرأة واحدة من بين كل من: 1. الأسماء الثلاثة الأولى في القائمة. 2. الأسماء الأربعة التي تلي ذلك. 3. كل خمسة أسماء تلي ذلك.

قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية رقم (10) لسنة 2005 الفصل السادس مادة (17) يجب الا يقل تمثيل المرأة في أي من مجالس الهيئات المحلية عن 20% على أن تتضمن كل قائمة من القوائم حداً أدنى لتمثيل المرأة لا يقل عن: أ) امرأة من بين الأسماء الثلاثة الأولى في القائمة. ب) امرأة من بين الأسماء الأربعة التي تلي ذلك. ج) امرأة من بين الأسماء التي تلي ذلك.

تلميحات مفيدة:

يمكنك أن تطرح/ي موضوع المشاركة السياسية في اللقاءات التدريبية، أو ورش العمل بأكثر من طريقة وآلية (يمكنك العودة للفصل الأول) كما يمكنك الاستفادة من بعض هذه التلميحات:

1. لا تقدم/ي تعريفاً جاهزاً للمشاركة السياسية. اعمل/ي مع المشاركين/ات على استنباط التعريف من خلال عصف ذهني، أو مجموعات عمل.
2. لإيصال مركزية المشاركة السياسية في مفهوم المواطنة يمكنك التحضير لتطور المشاركة السياسية (عند اليونان، وفي العصور الوسطى، وفي العصر الحديث) من خلال عرض إلكتروني.
3. يمكنك كذلك توزيع المواد التي تكفل المشاركة السياسية على مجموعات عمل، بحيث تعمل كل مجموعة على:
 - فهم وإدراك فحوى هذه المواد وطبيعتها.
 - أهميتها، وضرورة تكريسها.
 - ارتباطها بالواجبات. وهنا يمكنك الاستفادة من النموذج الموجود في هذا الفصل تحت عنوان "ارتباط الحقوق بالواجبات".
 - المعوقات التي تعترض إنفاذها.
 - الحلول لتجاوز هذه المعوقات (من الشباب/ات).
4. أجر حواراً نقدياً من خلال مجموعات عمل للقوانين الفلسطينية بخصوص السن القانونية للتمثيل الشبابي سياسياً، وكذلك لتمثيل النساء، بالتركيز على:
 - مواطن الاعتراض، وتأثيراتها على الواقع الشبابي.
 - الحلول المقترحة، وتأثيراتها الإيجابية.
 - سبل تنفيذ هذه الحلول، ودور الشباب والأطراف المختلفة.
5. أو يمكنك العمل على تطوير دراسة حالة لشباب أو فتاة تخرج من الجامعة، وكان/ت ناشطاً/ة في مجلس الطلبة، ودرسات الماجستير بتفوق، ومن ثم كان/ت ناجحاً/ة في عمله/ها ومع ذلك لم يبلغ/ تبلغ من العمر النصاب القانوني للترشح للمجلس التشريعي. دراسة الحالة وفق الأسئلة التي ستضعها/ ستضعينها ستساهم في أعمال التفكير الناقد والتحليلي من خلال ربط الحالة بمواد القانون الدولي لحقوق الإنسان، ومواد القانون الأساسي، والقوانين الفلسطينية ذات الصلة.
6. كما يمكنك تطوير آليات أخرى، ولكن احرص/ي على أن تكون الآليات تفاعلية.

الفصل الثالث

الديمقراطية والحكم الصالح

الفصل الثالث الديمقراطية والحكم الصالح

تمهيد:

يُعتبر مفهوم الديمقراطية من أكثر المفاهيم اتساعاً. وتعني الكلمة في الأصل اللفظي (حكم الشعب) وقد أصبح لها على مستوى الاستخدام الاصطلاحي والسياسي تعريفات كثيرة.

أطلق قدماء اليونانيين اسم "الديمقراطية" على نوع من الحكم اختاروه لأنفسهم. وتميزوا به عن الشعوب التي جاورتهم. والتي حكمها ملوك وأمراء زعموا أن سلطتهم مستمدة من الآلهة. والكلمة مشتقة من لفظتين تعنيان حكم الشعب - في الأصل اليوناني Demos تعني الشعب و Kratos تعني السلطة - أي أن الشعب يحكم نفسه بنفسه.

ارتكزت الديمقراطية اليونانية على المشاركة المباشرة للمواطنين فقط. وشكلت "الجمعية العامة" أهم مؤسسة ديمقراطية في أئنا. حيث كان يحق لكل أئني تجاوز عمره الثلاثين عاماً المشاركة فيها. وهناك كانت تتخذ القرارات الجماعية وضمن مستويات عدة.

عرفت أوروبا نظام الإقطاع الذي ظل يحكمها أكثر من ألف عام في ظل الإمبراطورية الرومانية والقانون الروماني. ثم دخلت المسيحية إلى أوروبا. لكن الكنيسة تحولت إلى مؤسسة سلطوية. وتحولت مسألتنا "الحرية والمساواة" من الوجهة العملية (وليس الفكرية) إلى حرية الكنيسة واتباعها. وشمل هذا الموقف أيضاً حركة الفكر والعلوم المادية. وأصبح نطاق الحرية في هذين المجالين هو ما تقره الكنيسة فقط.

أشعل هذا الأمر صراعاً مع الكنيسة. ثم بين أتباع الكنائس المختلفة. ثم مع سلطة الكنيسة كفكرة. إلى أن حسم الصراع بفصل سلطة الكنيسة عن سلطة الدولة. وبالتالي تحرير حركة الفكر المجتمعي والعلمي.

ومن خلال صراع الأوروبيين مع الملوك المستبدين الذين حكموا القارة منذ بداية الحضارة الغربية جاء الإيمان بالديمقراطية تدريجياً كأسلوب ناجح في الحياة السياسية. هذا الصراع الذي برمج فلسفته مفكرو عصر التنوير من أمثال (روسو. وفولتير. وجون لوك. ومونتسكيو. وغيرهم) وكانت حصيلته الثورتان الأميركية والفرنسية والتين أدتا إلى إرساء القواعد السياسية والاجتماعية لمشاركة أفراد المجتمع في صناعة القرار السياسي (عجيلة وعبد الوهاب 1992).

إلا أن نقطة التحول الفكري في هذا المجال وقعت بنظرية العقد الاجتماعي لروسو الذي حدد العلاقة بين الشعب والسلطة على أساس تعاقدية. بحيث تكون مهمة السلطة تنفيذ موقف غالبية الشعب.

تعريف الديمقراطية:

قدم جوزيف شومبتر صيغة حديثة لمفهوم الديمقراطية. حيث قال: "هي اتخاذ التدابير المؤسساتية من أجل التوصل إلى القرارات السياسية التي يكتسب من خلالها الأفراد سلطة اتخاذ القرار. عن طريق التنافس على الأصوات" (شمبتر 2007).

وبهذا يرى شمبتر الديمقراطية على أنها نظام حكم تخضع فيه النخبة الحاكمة لمساءلة ومحاسبة المواطنين/ات عن أعمالها في المجال العام.

بالطبع هناك من يرى أن الديمقراطية هي أكثر من نظام حكم. فهي تشير إلى نمط حياة. وتجربة صراع. يرى آدم برفورسكي أن الديمقراطية تتضمن ثلاث نقاط رئيسية: نوع من المؤسسة لصراعات مستمرة. والتنسوية المؤسساتية تحدد قدرة مجموعة معينة على تحقيق مصالحها. ومع ذلك لا يمكن ضمان النتائج. حيث يمكن أن تكون التنسوية المؤسساتية. والموقع الذي يحتله المشاركون من عملية الإنتاج.

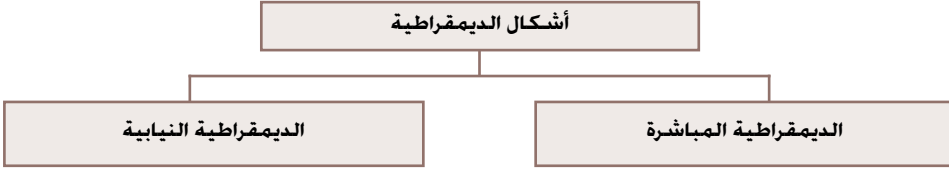
ويرى كل من أودونيل. وشمبتر "أن المبدأ الأساس للديمقراطية هو المواطنة. وهذا يتضمن الحق في معاملة البشر بالمساواة عندما يتعلق الأمر باتخاذ الخيارات الجماعية. وواجب أولئك الذين يطبقون مثل هذه الخيارات أن يكونوا بالقدر نفسه عرضة للمحاسبة. ومنفتحين على جميع أعضاء الكيان السياسي" (أودونيل. وشمبتر 2007)

ويرى هانتنجتون. أيضاً. أن الديمقراطية تشمل بعدين. هما: التنافس. والمشاركة. كما أنها تتضمن وجود الحريات المدنية. والسياسية.

يمكن استخدام مصطلح الديمقراطية بمعنى ضيق لوصف نظام الحكم في دولة ديمقراطية (تبنى التداول السلمي للسلطة. وحكم الأكثرية. واحترام الحقوق كافة). أو بمعنى أوسع لوصف مجتمع حر. على اعتبار أن الديمقراطية هي نظام اجتماعي مميز يؤمن به ويسير عليه المجتمع ككل على شكل أخلاقيات اجتماعية. ويشير إلى ثقافة سياسية. وأخلاقية. وقانونية معينة تتجلى فيها مفاهيم وسلوكيات الديمقراطية الأساسية.

معرفة الديمقراطية بشكل نظري لا يعني أن نصبح ديمقراطيين/ات ... الديمقراطية تغيير في سلوك الفرد. وانعكاس للمفاهيم على طريقة التعامل اليومية مع الآخرين. وتطبيقها في الحياة اليومية

تذكاري



الديمقراطية المباشرة: وهي نظام سياسي يتولى فيه الشعب إدارة شؤونه بنفسه مباشرة، ودون وسطاء، أو نواب. وهي من أقدم طرق الحكم، وطبقت في مجتمعات صغيرة نسبياً، وعادةً ما كانت على شكل دول المدن، مثل أثينا القديمة.

الديمقراطية النيابية: وهي نظام سياسي يصوت فيه أفراد الشعب على اختيار أعضاء الحكومة الذين بدورهم يتخذون القرارات التي تتفق ومصالح الناخبين. وتسمى بالنيابية لأن الشعب لا يصوت على قرارات الحكومة بل ينتخب نواباً يقررون عنهم. وقد شاع هذا الشكل من الحكم الديمقراطي في العصور الأخيرة، وشهد القرن العشرين تزايداً كبيراً في أعداد نظم الحكم النيابية، ويعيش غالبية سكان العالم في ظل حكومات ديمقراطية نيابية.



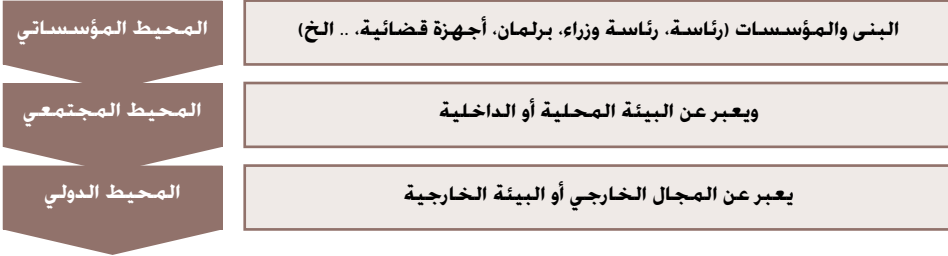
تعريف النظام السياسي:

بدايةً، لا بد من الإشارة إلى أن كلمة النظام تقابل (الفوضى) كحالة، وتقابل العشوائية عند الاختيار، أما فيما يخص تعريف النظام السياسي، فيرى دافيد إيستون أنه: "مجموعة الظواهر التي تكون نظاماً فرعياً من النظام الاجتماعي الرئيس، ولكن هذه الظواهر تتعلق بالنشاط السياسي في الجماعة باعتباره جزءاً من حياة هذه الجماعة، وهي تلك الظواهر الخاصة بالحكم وتنظيمه والجماعة السياسية والسلوك السياسي"، بينما يرى روبرت دال أنه "التركيب المستمر للعلاقات الإنسانية والذي يشمل إلى حد كبير القوة والحكم والسلطة".

ويرى إبراهيم درويش أن النظام السياسي: "مجموعة من الأنماط المتداخلة والمتشابكة المتعلقة بعمليات صنع القرارات، والتي تترجم أهداف المجتمع وخلافاته الناتجة من خلال الجسم العقائدي الذي أضفى صفة الشرعية على القوة السياسية فحولها إلى سلطات مقبولة من الجماعة السياسية تمثلت في المؤسسات السياسية"، وأخيراً يقول ثروت بدوي إن النظام السياسي "مجموعة من القواعد والأجهزة المتنافسة والمتراطة فيما بينها بين نظام الحكم ووسائل ممارسة السلطة وأهدافها وطبيعتها، ومركز الفرد منها واختصاصاته داخلها، كما يحدد عناصر القوة المختلفة التي تسيطر على الجماعة، وكيفية تفاعلها مع بعضها".

نلاحظ من التعريفات السابقة وجود علاقة تفاعلية مستمرة بين مكونات النظام السياسي على أساس الاعتماد المتبادل، وعلاقة تفاعلية أيضاً بين النظام والبيئة المحيطة التي ينشأ بها، ويؤثر فيها، ويتأثر بها.

ويتحرك النظام السياسي ضمن محيط مركب من ثلاثة مستويات متفاعلة:



شرعية النظام السياسي:

الدولة هي أداة لخدمة أفراد الشعب، ومن الطبيعي أن تخضع لإرادتهم الجماعية. وتعمل على تلبية احتياجاتهم المشتركة، وإذا كان أفراد الشعب، هم الذين يشكلون مصدر نشوء الدولة، وأساس وجودها، فمن البديهي والطبيعي أن يكونوا مصدر الشرعية السياسية لأي نظام سياسي يمارس السلطة عليهم.

فالنظام السياسي مهما كانت طبيعته، لا يتمتع بالشرعية السياسية إلا بموافقة أفراد الشعب المعني بالأمر بكل حرية وصراحة على قيامه ووجوده شكلاً ومضموناً، وذلك بصرف النظر عن الانتماءات الثقافية والعقائدية لأفراد الشعب.

ويرى البعض أن الشرعية هي: "الإيمان أو الاعتقاد بأن المؤسسات السياسية، على الرغم من القصور والعيوب، تظل أرقى من جميع أشكال الحكم الأخرى. ويتعلق الأمر بنوعية السلطة التي يُبنى قبولها لا على القهر كمصدر أولي إنما على الرضا الحر للشعب".

ويشاركه وجهة النظر نفسها هربرت كيلمان، الذي يرى أن شرعية الحكومة تأتي عندما تكون "مقبولة ومعترفاً بحقها في ممارسة سلطاتها" وبذلك يعتبر المواطن/ة طاعة الإدارة المشروعة واجبة دون أن يشعر بأنه أكره على أدائه.

الشرعية السياسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإرادة الجماعية لأفراد الشعب المعني بالأمر مباشرة، والنظام السياسي لا يمكن اعتباره نظاماً شرعياً في الظروف العادية، إلا إذا كان منبثقاً من الشعب، ويستمد وجوده وسلطته من الإرادة الجماعية لأفراد الشعب، الذين يحق لهم مراقبة هذا النظام، والعمل على تغييره بالطرق الملائمة.



الناس سواسية



الحكم الصالح:

يشير مفهوم الحكم الصالح أو ما يطلق عليه أحياناً (الحكم الجيد أو الرشيد) إلى ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات، وعلى صعيد الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص (تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة).

وتعرفه المفوضية السامية للأمم المتحدة بأنه: "العملية التي تدار من خلالها المؤسسات والأعمال العامة والخاصة، لضمان حقوق الإنسان، ويحقق ذلك بطريقة خالية من الفساد، وذلك في ظل سيادة القانون" (2004).

وبمعنى أدق، ينصرف مفهوم الحكم الصالح إلى منظومة الحكم التي تعزز وتدعم وتصور رفاه الإنسان وتقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً.

وقد عرفته اتفاقية شراكة كوتونو الموقعة بين الاتحاد الأوروبي و77 دولة من جنوب الصحراء الإفريقية ودول الكاريبي والمحيط الهادئ، في المادة 9 (3) بأنه:

الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة للموارد البشرية، والطبيعية، والاقتصادية، والمالية لغرض التنمية المنصفة والمستمرة، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسسية تحترم حقوق الإنسان، والمبادئ الديمقراطية، وحكم القانون.

وتتراوح التعريفات الأخرى للحكم بين الاهتمامات الاجتماعية والسياسية من جهة، والاهتمامات التي تحمل طابعاً تقنياً اقتصادياً بشكل أكبر. إن التعريفات وإن اختلفت في صياغتها، فإنها تتفق في الأبعاد الآتية:

<p>البعد النفسي الناحية الاقتصادية من الحكم وتحديداً شفافية حسابات الحكومة، وفعالية إدارة الموارد العامّة</p>	<p>البعد الاجتماعي بناء وتعزيز المؤسسات الديمقراطية وتشجيعها، إضافة إلى التسامح في المجتمع ككل</p>	<p>البعد السياسي شرعية الحكومة، ومحاسبة العناصر السياسية في الحكومة، واحترام حقوق الإنسان وحكم القانون</p>
---	--	--

خصائص / أبعاد الحكم الصالح:

حدد المشاركون/ات في (مؤتمر الإدارة الرشيدة، 2005) أن خصائص الحكم الصالح وأبعاده تتمثل بالآتي:



الحكم الصالح والمشاركة :

إنّ عنصر المشاركة الحقيقية والفاعلة من لوازم الإدارة الصالحة والناجحة للدولة والحكم، في عملية البناء الإنساني الديمقراطي الذي يؤمن بالإنسان كونه قيمةً ودوراً ورسالةً، ويؤمن بالأمّة كونها وجوداً حقيقياً أصيلاً لا يمكن القفز على إرادتها وسيادتها. وأيضاً فالمشاركة من أهم استحقاقات المواطنة وفروضها العملية، وبناتفائها لا يكون للمواطنة معنى، ولا تعدو أن تكون السلطة عندها سوى قوة استعداد لرعايا الدولة.

إنّ المشاركة تعني الحضور والدور والمساهمة الحرّة والحقيقية في ظل دولة القانون والمؤسسات، وهنا فالمشاركة تعني تفعيل الوجود الإنساني والوطني وتأصيله.

تذكاري

ولخلق المشاركة على تنوعها وتفعيلها. لا بد أن تتوافر دعائم المساواة والتكافؤ والحرية والفرص المتساوية لتمكين الناس من صنع قراراتهم من خلال مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرار على أرضية المجتمع الديمقراطي المنفتح. وقد بيّنا في فصل سابق أهمية المشاركة ودواعيها بالتفصيل.

الحكم الصالح وسيادة القانون:

يجب أن يؤسس نظام إدارة الدولة والحكم على سيادة القانون القائم على العدالة والمساواة والاستقلالية والحياد. إنّ السلطة العليا يجب أن تكون للقانون. وسيادته تعني هيمنته ونفوذه والزاميته للدولة والحكومة والمجتمع على حد سواء. إنّ على القانون أن يُشرّع ويحمي حقوق الإنسان الفردية والجماعية الشخصية والمؤسسية.

لتأسيس نظام إدارة سليم للدولة يجب خلق المؤسسات الدستورية الثابتة والحاكمة استناداً إلى الدستور الدائم، والذي تتحدد من خلاله المبادئ القانونية العليا ونوع ورقعة السلطات والخطوط العامة لمنظومات الحقوق والواجبات الإنسانية والوطنية. ويجب أيضاً تحديد الأطر المشرعة للقوانين. وإجراءات وسبل تغيير القوانين والتشريعات في حالات التعديل أو الإلغاء أو التجميد. ويجب أن تكون القوانين معلنة ومعروفة للجميع سلفاً. وأن تُحدّد الوسائل الكفيلة بتنفيذها. ولكي تكون عادلة وجديرة بنيل ثقة المواطنين يجب أن تكون مُلزّمة ومُطبّقة على الجميع دون أدنى تمييز.

تذكاري

إنّ من أساسيات سيادة القانون اعتماد مبدأ الفصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية. فلا يمكن إحراز العدالة والنزاهة مع تداخل صلاحيات أجهزة الدولة تشريعاً وتنفيذاً.

الحكم الصالح والشفافية:

يعني مبدأ الشفافية توفير المعلومات بشكل مكشوف لدراستها وتوظيف نتائجها. ويجب أن تكون المعلومات دقيقة وصحيحة وشاملة لا تستثني أي قطاع من قطاعات الدولة.

إنّ التدفق الحر والمتواصل للمعلومات من جهة السلطات اتجاه الشعب سيخلق الشفافية المطلوبة والتي تُتيح الوقوف على الحقائق لرصد الإيجابيات والسلبيات على مستويات وقطاعات الدولة ومؤسساتها كافة. وهو أمر ضروري لتطور الدولة وتقدمها من خلال ما تمنحه الشفافية من مساعدة على الفهم والمراقبة والمعالجة لسير المؤسسات ونتائج عملها أولاً بأول. إنّ الشفافية من أفضل الطرق لنيل ثقة الجمهور كونها تضعهم أمام الحقائق دونما غموض والذي يعد مصدر الشك الأساس. والشفافية أيضاً عنصر رئيس من عناصر المساءلة كونه يضمن استقامة الأداء الحكومي والمؤسسي وبقية من الفساد.

الحكم الصالح والجاهزية، والاستجابة:

إن الغاية من وجود المؤسسات في الدولة هو تقديم الخدمات للمواطنين. وبالتالي فإن الجاهزية تتطلب أن تكون المؤسسات والقائمون عليها في خدمة الوطن والمواطن. على نحو يستجيب

لتطلعات المواطنين على أكمل وجه. وبالصورة المتوخاة. ولن يتأتى هذا إلا إذا كانت هذه المؤسسات تحترم المواطنين أولاً، وتعترف رسالتها الخدمية. وتضم كادراً قادراً على تقديم المطلوب ثانياً.

الحكم الصالح والمجتمع المدني:

إنَّ شكل نظام إدارة الدولة الذي لا يقوم على خلق وتمكين وتفعيل المجتمع المدني لا يمكنه. بحال. خلق الدولة الديمقراطية القائمة على المشاركة والشفافية والمساءلة.

إنَّ المجتمع المدني هو ذلك المجتمع المتمتع بحرية التنظيم الذاتي وفق أساق من التشكيلات المؤسساتية الطوعية المتنوعة ذات الصفة والهدف السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والفكري والقيمي... بعيداً عن هيمنة الحكومة وتدخلها مع الالتزام الكامل بالأنظمة الدستورية والقانونية في البلاد. ويحتل المجتمع المدني موقعاً وسطاً بين الفرد والدولة.

إنَّ الديمقراطية هي قضية ومسألة مجتمعية قبل أي اعتبار آخر. لأنها تعبير عن إنتاج الأمة لذاتها سياسياً ومجتمعياً. وأي استلاب لهذه الذات المجتمعية عن طريق السطو والاحتكار والتفرد بالقرار والسلطة وفق نظام الإدارة الشمولية سيقضي على هذه الذات ويحلبها كتلة هادمة لا حياة ولا فاعلية حقيقية فيها.

تذكاري

لا تجد الديمقراطية نفسها إلا في مجتمع مدني فاعل وحيوي. فالأحزاب والمنظمات والنقابات والجمعيات والأندية.. هي عامل وجود يهب الحياة لديمقراطية حقيقية قادرة على التجذر.

الحكم الصالح والعدل الاجتماعي:

على الرغم من التنوع الكبير في تعريف العدالة الاجتماعية، فإنه يمكن الاستناد إلى العديد من العناصر المهمة، والتي من شأنها أن تفسر المفهوم. ومن أبرزها (المساواة وعدم التمييز وتكافؤ الفرص، والتوزيع العادل للموارد والأعباء، والضمان الاجتماعي، وتوفير السلع العامة، والعدالة بين الأجيال) ولا يمكن تحقيق هذه العناصر إلا في ظل حكم صالح يؤمن بالإنسان أولاً، وبأهمية تحقيق الرفاه للمواطنين/ات، ورعاية الطبقات المسحوقة.

الحكم الصالح والفعالية والكفاءة:

ويرتبط هذا الأمر بجميع العمليات، والمؤسسات، ولا يمكن تحقيق هذا الأمر إلا استناداً إلى فلسفة تؤمن بالإنسان وتحترم قدراته من جهة، وتعمل في الوقت ذاته على تطوير هذه القدرات، انطلاقاً من الاستثمار في القدرات والطاقات الوطنية. وصولاً لتحقيق المخرجات المطلوبة. في ظل الاستخدام الأمثل للموارد، بما لا يقود إلى هدرها. وبديل هذا الأمر هو التسبب، والفساد، والمحسوبية، والواسطة.

الحكم الصالح والمساءلة:

المساءلة من معايير الإدارة الحكومية السليمة التي تتطلب سيادة القانون والرضوخ له وتوافر الحريات والشفافية الدائمة كي تكون فاعلة وحقيقية. وهدفها الرئيس الالتزام بالقوانين وضمان الاستقامة والتحلي بالمسؤولية ومكافحة الفساد والتلاعب والعجز وسوء استغلال المنصب. وهي عماد أجهزة المراقبة لضمان النزاهة والمحاسبة، ويجب أن تكون شاملة وملزمة لجميع

المسؤولين/ات والمؤسسات. تطبيقاً للعدالة وضمناً للتطوّر. إنّ غياب المساءلة يعني شيوع الفوضى والتحلل من المسؤوليات القانونية وهو أقصر طريق للفساد الشامل.

الحكم الصالح والرؤيا الإستراتيجية:

إن تحقيق الأهداف المتمثلة بنهضة المجتمع. ورفاه المواطنين/ات. لا تتأتى دون رؤيا استراتيجية عميقة. تشترك فيها مؤسسات الدولة. والمؤسسات المجتمعية على قاعدة التناغم. والتطوير المستمر. وهذا الأمر لن يتحقق في ظل نظام سلطوي. أو نظام لا يوفر مساحة للتفاعل بين المؤسسات.

الحكم الصالح والشرعية:

تحدثنا عن الشرعية سابقاً بالتفصيل. ويكفي أن نطرح السؤال المركب الآتي: ماذا يمكن أن يكون شكل نظام حكم لا يشارك المواطنون في اختياره. ولا يسعى في الأساس لتحقيق المطالب الشعبية؟ بالتأكيد لن يكون همه. ولا في حسابه تطوير المجتمع. ولا راحة المواطنين. ولن يكون قادراً على تثبيت نفسه إلا من خلال اتباع أسلوب قمعي.

الحكم الصالح والمواطنة:

إنّ الحكم الصالح هو ذلك المستند إلى شكل إداري جامع يقوم على قيمة ومبدأ المواطنة في عملية التنظيم لمكونات الدولة. وعليه فالدولة الصالحة للبقاء هي تلك القائمة على أساس المواطنة الفعّالة والضامنة لتحقيق منظومة الحقوق والواجبات الإنسانية والوطنية لرعاياها كافة دون أي تمييز قومي. أو عرقي. أو طائفي. أو سياسي.

إنّ المواطنة حالة عضوية كاملة تنشأ من العلاقة بين الفرد والدولة كما يُحددها القانون. وتنظيم الشكل الإداري للحكم على أساسها يضمن نشوء دولة متكاملة وفعّالة ووطن متماسك ومتجذّر. وفي هذه الحالة يغدو الوطن تعبيراً مركزاً للانتماء القانوني والسياسي والثقافي والشعوري والعاطفي. ويغدو جزءاً من التكوين. والضرورة. والهوية. والخصوصية والمصلحة التي تربط الفرد والمجتمع بوطنهم. ومن ثمّ بدولتهم. وعلى هذا الأساس تنشأ الحقوق والواجبات في بعدها الإنساني أو القانوني في ثنائية العلاقة بين المواطن ووطنه. ومنها حقوقه وواجباته الدستورية والقانونية والإنسانية كحقوق التجنّس. والمساواة. والكرامة والأمن. والحماية. والتعبير... وكواجبات الدفاع والالتزام. والمسؤولية. والولاء.

الحكم الصالح والتنمية:

إنّ مؤشر سلامة النظام الإداري للدولة يكمن في إبداع تنمية إنسانية مستديمة تدفع بالإنسان دوماً نحو المشاركة والإنتاج والرفاه.

في علم الاقتصاد استُخدم مصطلح التنمية للدلالة على عملية إحداث سلسلة من التغيرات الجذرية في المجتمع؛ بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المتواصل بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية وطرز الحياة لأفراده كافة. مفهوم التنمية امتد ليشمل الحقول المعرفية والتطبيقية. فأصبحت هناك التنمية الثقافية والتنمية الاجتماعية والتنمية

الإنسانية الشاملة التي يُراد بها تلك العملية التي تشمل جميع أبعاد حياة الإنسان والمجتمع والدولة على تنوع المجالات والتخصصات والحقول. وتتقاطع مع مجمل العلوم الاجتماعية وتطبيقاتها. يتألف مفهوم التنمية البشرية الذي يقدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1. تنمية الإنسان: أي تعزيز القدرات الإنسانية لكي يتمكن الناس من المشاركة الكاملة في مختلف نواحي الحياة.
2. التنمية من أجل الإنسان: بمعنى توفير الفرصة لكل الناس للحصول أو اكتساب حصة عادلة من المنافع الناتجة عن النمو الاقتصادي.
3. التنمية بالإنسان: بمعنى توفير الفرصة لجميع أعضاء المجتمع للمشاركة في تنمية مجتمعهم.

إنَّ عناصر التنمية كافة أعلاه تتطلب نظاماً إدارياً حكومياً منفتحاً وديمقراطياً يؤمن ويعمل على توزيع القوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على نطاق واسع وحقيقي في المجتمع. وإتاحة الفرصة لمشاركة القطاعات كافة في الأداء السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

الحكم الصالح واللامركزية :

اللامركزية الإدارية عملية تنتقل بموجبها السلطات والعمليات التنفيذية إلى هيئات حكومية على المستوى المحلي. وهي تقوم على فكريتي الننازل والتفويض. فالتنازل هو نقل السلطة إلى حكومات محلية مستقلة أو شبه مستقلة ذاتياً. والتفويض هو نقل المسؤوليات والخدمات والإدارة إلى الحكومات والمؤسسات المحلية.

واللامركزية ضرورة تنظيمية بذاتها كونها الأقدر على بناء القدرات الإدارية والمؤسسية المحلية على مستوى البلاد من خلال سماحها وتعزيزها المشاركة والمساءلة والشفافية.

إنَّ احتكار السلطة في المركز لا يمكنه أن يُنتج تقدماً سريعاً وكبيراً. ومنح صلاحيات واسعة للبلديات مثلاً، سيُمكن الناس من الاشتراك المباشر في إدارة عمليات الحكم والاندماج في الجهد الوطني السياسي والاقتصادي والتنموي.

الحكم الصالح والشراكة:

الحكم الصالح لا يعني بأي حال استئثار الحكومة بإدارة شؤون المجتمع. حيث إن ذلك هو من مسؤولية جميع الشرائح الاجتماعية الأساسية الفاعلة فيه. كل حسب موقعه ومسؤولياته. وهنا تتجلى أهمية وجود المجتمع المدني. كذلك التحلي بروح المواطنة. وتبرز أهمية وجود المؤسسات. وهذا بالطبع غير وارد إلا في ظل نظام ديمقراطي.

الحكم الصالح والتمكين:

وذلك في جميع القواعد الأساسية في المجتمع. بحيث يتم تمكينها من القوة والفعل لتحقيق غاياتها المشروعة. وأن يتم ضمان البيئة الملائمة لتعظيم نجاحات تلك المبادرات وتحقيق الوضع الأفضل للمجتمع.

إن بديل التمكين والافتتار هو الضعف، وهو ما تسعى إليه أنظمة الحكم الأخرى. حتى تبقى مسيطرة على الأمور كافة.

الحكم الصالح والاستدامة:

إن اتباع مؤسسات الدولة، وكذلك مؤسسات المجتمع للنهج السليم في العمل. ووفق رؤية تنمية استراتيجية، كفيل بتحقيق الاستدامة. فهو ليس عملاً اعتباطياً مبنياً على التفاعل مع اللحظة، بقدر ما هو عمل مخطط، ومنظم، يهدف لتحقيق مخرجات تقود إلى تطوير وتنمية حقيقيين: لهذا من الطبيعي أن تكون الاستدامة أحد المخرجات المتوخاة.

تلميحات مفيدة:

يمكنك أن تطرح/ي موضوعي الديمقراطية، والحكم الصالح في اللقاءات التدريبية، أو ورش العمل بأكثر من طريقة وآلية (من الضروري العودة للفصل الأول) كما يمكنك الاستفادة من بعض هذه التلميحات:

1. لا تقدم/ي تعريفاً جاهزاً للديمقراطية، أو الحكم الصالح، اعمل/ي مع المشاركين/ات على استنباط التعريف من خلال عصف ذهني، أو مجموعات عمل، أو من خلال ربط هذه المفاهيم في الحياة (وتحديداً مفهوم الديمقراطية).
2. يمكنك الطلب من المشاركين/ات استحضار أمثلة من فلسطين والعالم حول الديمقراطية والحكم الصالح.
3. اجري مناظرة بين مجموعتين من المشاركين/ات (تتمصص خلالها كل مجموعة شكلاً لنظام سياسي) وظف/ي من خلال المناظرة مهارات الاتصال، ومنطق التفكير الناقد والتحليلي.
4. يمكنك تطوير دراسة حالة مرتبطة بشرعية النظام السياسي (مستفيداً/ة من تجارب مختلفة حول العالم (إيجابية وسلبية) وافتح/ي المجال للتفاعل معها من المشاركين/ات.
5. قدم/ي خصائص الحكم الصالح من خلال عمل المشاركين/ات (بشكل ثنائي) مع التركيز على إبراز وجهة نظر المشاركين/ات بشكل واضح، والدفاع عنها.
6. كما يمكنك تطوير آليات أخرى، ولكن احرص/ي على أن تكون الآليات تفاعلية.

الفصل الرابع

القيادة التغييرية/ التحويلية

الفصل الرابع القيادة التغييرية/ التحويلية

تمهيد:

ونحن ندخل القرن الحادي والعشرين، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية وذلك لأسباب كثيرة مقنعة، ذلك أن التغيير يحدث في كل مكان، وسرعته في ازدياد وتعقيد، ومستقبل نجاح منظماتنا ومجتمعاتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على إحداث التغيير وقيادته، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات والمجتمعات في الوقت الحاضر.

وفقاً لدراسة الجمعية الأميركية للإدارة (1994) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين/ات والباحثين/ات طوال العقود الماضية.

ينبغي أن ندرك أن القيادة وسيلة وليست هدفاً بحدّ ذاته، ولذلك فمن الواجب توخي الدقة، فنحن نبني القدرات والمهارات القيادية لنقوم بشيء ما، أو لنغير شيئاً ما، وهذا يعني أن القيادة ليست منتجاً أو خدمة تُعد للاستهلاك، وينطبق ذلك بشكل خاص ضمن إطار العدالة الاجتماعية، فمن دون إدراك مفهوم وممارسة القيادة الهادفة إلى تحقيق التغيير نضل الطريق.

بالطبع يختلف التغيير المنشود بين المنظمات/ المؤسسات وتحقيق أهداف مرتبطة بهذه المنظمات أو المؤسسات، وبين الأهداف المرتبطة بالتغيير المجتمعي، وفي الحالات كلها تفرض القيادة نفسها كوظيفة مهمة وضرورية لتحقيق الأهداف.

أدت التغيرات العالمية والمحلية المختلفة والمتسارعة إلى ظهور أو تنامي الحاجة إلى إعادة النظر في القيادة من حيث المفهوم، والأدوار، والمسؤوليات، والإنجازات المطلوبة، هذا بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالتغيير، وتنوع مجالاته، وتداعياته المرتبطة بالمؤسسات والمنظمات، والمجتمعات، برزت العديد من النظريات والنماذج في القيادة، سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى أبرزها.

تعريف القيادة:

سنحاول الوصول إلى تعريف للقيادة التغييرية/ التحويلية من خلال استعراض بعض التعريفات. وهنا نود الإشارة إلى ضرورة ملاحظة أن مجمل التعريفات يمكن تصنيفها ضمن فئتين:

الأولى - التحديدات ذات الصلة بالقائد/ القادة والتي تركز عادة على صفات وممارسات القادة الفعليين.

الثانية - التعريفات ذات الصلة بالقيادة كمسار وممارسة.

يُعرف تاننيوم القيادة على أنها: "تأثير شخصي متداخل يمارس في موقف محدد وتتضمن القيادة دائماً محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين) من أجل اتباع موقف معين".

ويعرّفها (الخطيب وآخرون 1998) بأنها "هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين. بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني. وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم. وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم. مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة. وكسب تعاون العاملين معه. وتحقيق التجانس فيما بينهم. وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم".

وأشار (شارنوف 2004) إلى أن القيادة "عملية إحياء أو تأثير في الآخرين. لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة في إنجاز وتأدية الأعمال المطلوبة منهم".

هذا نمط من التعريفات الكثيرة لمفهوم القيادة. والتي تركز على صفات القائد. والمسار والممارسة. بالطبع بعض هذه التعريفات تقليدي للغاية. وبعضها مرتبط بعوامل بيئية وثقافية مختلفة. وهناك من التعريفات ما حاول تجاوز هذا الواقع لاسيما في القرن العشرين. فربطت مفهوم القيادة بالعلوم الاجتماعية. والنفسية. والفلسفية. كهذا التعريف المتطور نوعاً ما: "مجموعة من الأنشطة والعمليات يقوم بها أفراد. يتمتعون بالشخصية والمعرفة والنزاهة. قادرون على إرساء نظرة للتغيير. وتشجيع الآخرين على تبادل هذه النظرة. وتطوير أفكار واستراتيجيات تقود الآخرين. وتسمح لهم بالعمل من أجل التغيير. واتخاذ قرارات حاسمة تسمح بتحقيق هذا الهدف".

ولكن مع تطور حالة الحراك إزاء موضوع القيادة. ظهر ما سمي القيادة التغييرية/التحويلية. والتي لاقت صدى كبيراً. وتفاعلاً منقطع النظير. واحتلت مكانة بارزة.

ولكن قبل الخوض في مفهوم القيادة التغييرية/التحويلية. سنلقي الضوء على أبرز نظريات القيادة التي سادت فترات طويلة.

نظريات القيادة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة، ومن أهم نظريات القيادة:

تركز على سمات وصفات القائد الجسدية والفكرية، والانفعالية، والاجتماعية منذ الولادة مثل الأمانة، والطموح، والابتكار، والمبادرة، والطول، والضخامة، صحة البدن، وما إلى ذلك من الصفات الموروثة ومن ثم قيل بأن هناك أشخاصاً يولدون ليكونوا قادة

نظرية السمات

تركز على سمات الشخص القائد وقدراته، كذلك استعداد المرؤوسين للعمل والتعاون والفهم وتحمل المسؤولية، والانتماء، وعلى الموقف ومدى أهميته وطبيعة الظروف التي خلقت الموقف ورافقته، ومدى تعقيدها، ومتطلبات حلها.

النظرية الموقفية

تجمع بنظرية السمات والنظرية الموقفية، وهي تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة إنها تطرح القيادة باعتبارها (تفاعل اجتماعي) بين مختلف العناصر.

النظرية التفاعلية

تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء مع وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل.

النظرية التبادلية

ثم ظهرت نظرية القيادة التغييرية/التحويلية، التي كانت محصلة للجهود الحديثة والمستمرة من المفكرين/ات والعلماء في مجال تطوير الإدارة، فهي من أهم وأحدث أنماط القيادة، حيث جاءت لتجمع بين مميزات أنماط القيادة وتلافي ما فيها من قصور، ويرى كثير من الباحثين/ات أن القيادة التحويلية/ التغييرية من أنسب الممارسات القيادية، وأكثرها ملائمة واستجابة لمعطيات العصر، وأقدها على مواجهة تحدياته.

نشأة القيادة التغييرية/التحويلية:

ظهر مفهوم القيادة التغييرية/التحويلية في العام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي "بيرنز" في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات أهداف تحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

توالت بعدها الإضافات والإسهامات من علماء آخرين، ففي العام 1985 قدم "باس" نظريته المشهورة في النظرية التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة.

مفهوم القيادة التغييرية/التحويلية:

عرّف بيرنز Burns القيادة التحويلية/ التغييرية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية، والعدالة، والمساواة، والسلام، والإنسانية (Bass:1985) فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass:1985) فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، يسميها بيرنز القيم الداخلية.

والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

ويعتقد (Devanna and Tichy 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤيا جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً.

وعرفها (الغامدي 2001) بأنها: "تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة".

بعد استعراض التعريفات السابقة يمكننا استخلاص الأركان الرئيسة التي يقوم عليها المفهوم:

القيادة التحويلية عملية مستمرة، يمارسها القائد قبل المرؤوسين

القيادة التحويلية قيادة أخلاقية، لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم مثل العدل، والسلام، والمساواة

تحفيز وإلهام المرؤوسين للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية، لصالح المجموعة، والمنظمة، والمجتمع

العمل على تغيير أهداف العاملين، وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات العليا، وتدعم الرؤية المستقبلية

أبعاد القيادة التغييرية/التحويلية:

طور (Avolio and Bass) استبانة متعددة العناصر بُنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي:

1. **الجاذبية (التأثير المثالي)** - حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2. **الحفز الإلهامي** - يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين. وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية. واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية. ويرى (Stogdill و Bass) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي. وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين. وهي:
- **اللغة** - وهي الشكل المتكامل للاتصال.
 - **الرموز** - وهي الأفكار. المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.
 - **الصور الذهنية** - وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.
3. **الاستشارة الفكرية**: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية. ومبتكرة من التابعين. ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
4. **الاعتبار الفردي**: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف. ويولى اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.
- ويرى (Kirkbirde) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية. وهي:
- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
 - الاستماع الجيد للمرؤوسين.
 - تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.
 - الترويج لفكر التطوير الذاتي.

وفيما يلي بعض السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التغييرية/التحويلية:



بعض الاختلافات بين القائد التحويلي، والقائد التقليدي

القائد التقليدي	القائد التحويلي	
التغيير ليس من ضمن الأولويات	يكافح بإيمان لتغيير الوضع الراهن	علاقته وثقته بالآخرين
تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية نافذة تتوق الى التغيير الجوهري	الأهداف المستقبلية
عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين	اثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر، والتفويض	الثقة بالآخرين
خبرة في استخدام المتوفر من الرسائل	استخدام وسائل غير تقليدية، وتجاوز المألوف	الخبرة
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية	السلوك
لا يعتمد على التحليل البيئي	الاعتماد على التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	التحسس البيئي
البحث عن الإجماع في الآراء، والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	العلاقة بين القائد والتابعين
قوة الموقع، والقوة الشخصية المعتمدة على المركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة، والاعجاب بلاسمات الملهمة والبطولية	أساس القوة ومصدرها

أنواع القادة التحويليين:

يهدف القائد التحويلي إلى إحداث تغيير جذري في المنظمة/المؤسسة، أو المجتمع. وكذلك في قيم واتجاهات التابعين. وبناء عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات. وفي البيئات المضطربة والمتقلبة، لأنه يبحث عن أساليب جديدة للعمل، وعن فرص لمواجهة الخطر.

بالطبع القائد التحويلي لا يقبل السكون والثبات اللذين يتحولان إلى روتين، وعليه نجده دائماً يبحث عن طرق إبداعية ومبتكرة للحفاظ على التجدد، وروح التطوير المستندة إلى فهم عميق للواقع.

فرق "بيرنز" بين نوعين من القادة التحويليين، وهما:

1. **القائد التحويلي المصلح:** هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء، والأفراد المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة/المؤسسة، أو قيم وتطلعات المجتمع.
2. **القائد التحويلي الثوري:** هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة/المؤسسة/المجتمع. وبالتالي يسعى إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإحداث نهضة شاملة لتغيير الوضع غير المرغوب بالكامل.

القادة التحويليون هم دائماً وكلاء للتغيير، يمتلكون رؤى مستقبلية، وثقة عالية بالنفس، ويتحملون مستويات مرتفعة من المخاطرة... ويؤمنون بمهارات الأعضاء والأفراد وقدراتهم.

تذكاري

القيادة التحويلية والعمل الشبابي:

انطلاقاً مما سبق، فإن نمط القيادة التحويلية يتقاطع مع:

- أولاً** - مرتكزات مفهوم المواطنة. وعلى رأسها المشاركة (السياسية، والمجتمعية).
- ثانياً** - موضوع حقوق الإنسان. وما يحمله من قيم (كالعدالة الاجتماعية، والمساواة...).
- ثالثاً** - الحكم الصالح وخصائصه المختلفة التي سبق الحديث عنها. والسعي للمشاركة، والإنصاف.
- لهذا من الطبيعي أن تتقاطع القيادة التحويلية مع الرغبة والسعي نحو التغيير بشكل عام. ومع العمل الشبابي بشكل خاص. وهذا يتطلب من المؤسسات الشبابية، أو الشابات، والشباب الآتي:
1. تطوير رؤيا مشتركة. ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين المؤسسات الشبابية، أو المجموعات الشبابية حول الأهداف، والأولويات.
 2. اهتمام المؤسسات الشبابية والمجموعات الشبابية بتقديم الدعم الفردي، والاستشارة العقلية والنماذج الملهمة للممارسة المهنية على جميع المستويات.
 3. التركيز على المشاركة في القيادة، ويتجلى ذلك في آلية اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية، وتكريس المسؤولية الجماعية.
 4. العمل على تعزيز الالتفاف والمساندة للقضايا الشبابية من جهة، والسعي إلى التغيير المجتمعي من جهة أخرى.

تلميحات مفيدة:

- يمكنك أن تطرح/ي موضوع القيادة التحويلية في اللقاءات التدريبية، أو ورش العمل بأكثر من طريقة وآلية (من الضروري العودة للفصل الأول) كما يمكنك الاستفادة من بعض هذه التلميحات:
1. لا تقدم/ي تعريفاً جاهزاً للقيادة التحويلية، اعمل/ي مع المشاركين/ات على استنباط التعريف من خلال عصف ذهني، أو مجموعات عمل. أو من خلال ربط هذه المفاهيم بالحياة، بمحاولة استمزاز الآراء حول صفات القائد الذي يريدون (مع توجيهه وأسئلة منك في الجوانب التي لم يتم الحديث عنها، والتركيز على جميع جوانب المفهوم).
 2. يمكنك الطلب من المشاركين/ات استحضار أمثلة من فلسطين والعالم حول نماذج للقيادة أعجبوا بها، مع تفسير الأسباب وراء هذا الإعجاب.
 3. كما يمكنك تقديم عرض إلكتروني حول السمات المصاحبة للقائدة/ة التحويلية، والطلب من المشاركين/ات تقديم السمات للقادة/ات التقليديين/ات أو العكس.
 4. دع/ي المشاركين/ات يعملون/ان في مجموعات صغيرة لتحديد أي قضايا (في فلسطين) بحاجة للعمل عليها من القادة التحويليين الشباب، مع تبيان:
 - الأسباب وراء الاختيار.
 - طرق الإقناع.
 - آليات العمل.
 - آليات الحشد، واكتساب المساندين/ات.
 5. اطلب/ي من المشاركين/ات (من خلال مجموعتي عمل) نقاش وتحديد كيف يمكن للقيادات التحويلية الشبابية دعم قضايا المرأة في فلسطين؟
 6. كما يمكنك تطوير آليات أخرى، ولكن احرص/ي على أن تكون الآليات تفاعلية.

الملاحق

قائمة المراجع والمصادر

- الكواري، علي خليفة. 2001. المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- الخطيب، أحمد وآخرون. 1998. تقييم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية. عمان: وزارة التربية والتعليم. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية
- الزبيدي، باسم. 2003. الثقافة السياسية الفلسطينية. رام الله: مواطن. الطبعة الأولى.
- المشاط، عبد المنعم. 1988. التنمية السياسية في العالم الثالث نظريات وقضايا. الإمارات العربية: مؤسسة العين للنشر والتوزيع.
- باتليوالا، سربلاتا. 2010. القيادة النسوية للتغيير الاجتماعي. منظمة استحداث الموارد من أجل التمكين.
- بدوي، ثروت. 1975. النظم السياسية. ط 1 القاهرة: دار النهضة العربية.
- سالم، وليد. 1999. دليل تدريب مدربين حول قضايا الديمقراطية والتثقيف المدني. رام الله: بانوراما - المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع.
- شميتز، فيليب، وأودونيل غيليرمو. 2007. الانتقالات من الحكم السلطوي. العراق: معهد الدراسات الاستراتيجية، الطبعة الأولى.
- عامر، سعيد. 1991. مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها. القاهرة: مركز رايد سرفس للتطوير الإداري.
- عجيلة، عاصم. محمد عبد الوهاب. 1992. النظم السياسية. القاهرة: دار الطباعة الحديثة: ص36، ص 52-53.
- مهران، حمدي. 2012. المواطنة والمواطن في الفكر السياسي. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- نافع، بشير وآخرون. 2001. المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية: ص 36-40.
- نزال، ربما. 2009. المرأة الفلسطينية والقرار 1325. رام الله: المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية - مفتاح.
- هانتنجتون، صامويل. 1993. الموجة الثالثة "التحول الديمقراطي في أواخر القرن العشرين" الكويت: دار سعاد الصباح. الطبعة الأولى.

المواقع الإلكترونية

- أبراش. إبراهيم. "النظام السياسي الفلسطيني بين مرحلتين". بحث منشور. موقع ملتقى الثقافة والهوية الوطنية الفلسطينية الإلكتروني. رابط الموضوع. <http://www.palnation.org/vb/showthread.php?t=193>
- شعبان. حسين. 2007. الحكم الصالح والتنمية المستدامة. الحوار المتمدن. العدد 1820 <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=88141>
- الموقع الإلكتروني للأمم المتحدة [http://www.un.org/womenwatch/ods/S-RES-1325\(2000\)-A.pdf](http://www.un.org/womenwatch/ods/S-RES-1325(2000)-A.pdf)
- الموقع الإلكتروني لجامعة منيسوتا. مكتبة حقوق الإنسان <https://www1.umn.edu/humanrts/arabic>
- المقطفى. جامعة بيرزيت <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14138>
- الموقع الإلكتروني للجنة الانتخابات المركزية. <https://www.elections.ps/Default.aspx?alias=www.elections.ps/ar>