

الشراكات مع الفرق التطوعية

في شمال غرب سوريا

دراسة تحليلية



كانون الثاني - 2023

منظمة دور لبناء السلام - شبكة شباب التغيير

جدول المحتويات

3	جدول المحتويات.....
6	فريق العمل.....
6	حول منظمة دور Door Beyond W (DBW).....
7	حول شبكة شباب التغيير Youth of Change Network (YCN).....
8	الملخص التنفيذي.....
14	مقدمة:
16	هدف البحث:
16	مشكلة البحث.....
17	منهجية البحث.....
18	محددات البحث:
19	المراجعة الادبية:
20	ما هي الشراكة؟
21	أهمية الشراكة.....
22	دوافع الشراكة:.....
23	أشكال الشراكة وسماتها الأساسية:.....
28	فوائد الشراكة:.....
30	تحديات الشراكة:.....
31	تأسيس الشراكة:.....
35	الشراكات العابرة لخطوط النزاع:.....
37	توطين العمل الانساني من خلال الشراكات في السياق المحلي:
38	معيقات توطين العمل الإنساني.....
40	دور الشراكات في زيادة التوطين:.....
41	النتائج:.....
42	مفهوم الشراكة:.....
43	دوافع الشراكة:.....
44	الشراكة كمطلب جديد في الميدان.....
45	دور العامل المالي في الشراكات.....
48	هل الشراكة هدف؟.....
50	تحديات الشراكة:.....
51	استدامة الشراكات.....
51	الشركات العابرة لخطوط النزاع.....
53	التوطين.....

56الخاتمة
57التوصيات
59للفرق التطوعية
60للمنظمات:
63ملحق رقم 1: أداة المقابلات شبه المنظمة مع الفرق داخل الشراكات
65ملحق رقم 2: أداة مقابلات شبه منظمة مع فريق خارج الشراكات
67ملحق رقم 3: أداة مقابلات شبه منظمة مع المنظمات الراعية للشراكات
69ملحق رقم 4: دليل جلسة الحوار المركزة مع الفرق
71ملحق رقم 5: مخرج جلسة الحوار المركزة في إدلب من الفرق التطوعية
74ملحق رقم 6: مخرج جلسة الحوار المركزة في سلقين مع الفرق التطوعية

قائمة الجداول:

24جدول 1: أشكال الشراكات
71جدول 2: تحديات وطول قبل تأسيس الشراكة
72جدول 3: تحديات وطول أثناء تأسيس الشراكة
73جدول 4: تحديات وطول عند حل الشراكة
74جدول 5: التحديات في كل مرحلة
75جدول 6: أسباب التحديات في كل مرحلة

قائمة الأشكال:

32شكل 1: خارطة اللاعبين الأساسيين والقوى
34شكل 2: عمليّة تشكيل العلاقات
36شكل 3: طيف التحالفات



الشراكات مع الفرق التطوعية

في شمال غرب سوريا



الشراكات مع الفرق التطوعية في شمال غرب سوريا

فريق العمل

هذا البحث هو أحد الأبحاث التي تعمل عليها منظمة دور بالتعاون مع شبكة شباب التغيير بشكل دوري، قام بكتابة البحث أمل شياح إستانبولي بدعم وإشراف من كرم حلي، وتمت مراجعته من قبل الفرق والمنظمات المشاركة في البحث،

وتمت عملية جمع وتحليل البيانات من قبل فريق الأبحاث في شبكة شباب التغيير،

حول منظمة دور (DBW)

Door Beyond War

منظمة دور هي منظمة مجتمع مدنيّ مسجلة في تركيا منذ منتصف عام ٢٠١٨، وتعمل مع البنى المجتمعية السورية (Syrian Grassroots) للوصول إلى رؤيتها لمجتمع متماسك وقادر على التغلب على تحدياته من خلال الاستخدام الإبداعي لموارده المتاحة.

تحقيقاً لهذه الغاية، تلتزم دور بالعمل في نطاق برامج تنمية المجتمع والتمكين الاقتصادي وبناء قوة المجتمع، كي يتم تنظيم موارده وتجميعها بشكل فعال من خلال بناء القدرات والاكتفاء الذاتي وتمويل المشاريع الصغيرة.

تؤمن منظمة دور بالعمل المجتمعي وأهمية بناء علاقات قوية بين مكونات الشعب السوري من خلال الحوار والمناصرة لتعزيز التماسك المجتمعي.

فريق دور من ذوي الخبرة في المشاريع التي تهدف إلى زيادة التماسك المجتمعي وتفعيل الحوار وتوزيع الأدوار بين مختلف شرائح المجتمع السوري، من خلال هذه المشاريع، ركزت دور أيضاً على بناء قدرات المنظمات المجتمعية وغيرها من البنى المجتمعية، وتعزيز فرص الاكتفاء الذاتي، وتعزيز قدرتها على إطلاق المبادرات باستخدام مواردها المحلية.

حول شبكة شباب التغيير Youth of Change Network (YCN)

شبكة شباب التغيير (YCN) هي منظمة مجتمعية تطوعية تأسست في شمال سوريا في عام 2015.

تعمل الشبكة على تعزيز دور المبادرات المجتمعية والعمل التطوعي وتحقيق رؤيتها لمجتمع ممكن وفعال قادر على إحداث التغيير والمساهمة في صنع القرار،

لذلك تعمل الشبكة على إطلاق مبادرات مجتمعية تخدم المجتمع السوري وتمكّنه من مواجهة الظروف القاسية الناتجة عن القصف والنزوح من خلال لجانها المجتمعية المنتشرة في إدلب وريف حلب الغربي والشمال وجنوب تركيا.

تتكوّن شباب التغيير من **26 لجنة تنمّية مجتمعية** بالإضافة إلى **6 فرق اختصاصية**: فريق التدريب، فريق الأبحاث، فريق الحملات والمناصرة، فريق مشاريع الاكتفاء الذاتي، فريق التماسك المجتمعي، الفريق الإعلامي.

أطلقت الشبكة العديد من الحملات والمبادرات ونظمت العديد من برامج بناء القدرات في مجالات التعليم والتماسك المجتمعي والدعم النفسي والسلامة والأمن وخدمة الصّالح العام.





الملخص التنفيذي



الملخص التنفيذي:

يناقش البحث مفهوم الشراكات مع وبين الفرق التطوعية والمنظمات في الدّاخل السّوريّ، ويركّز بشكل أساسيّ على دوافع الدّخول في شراكة ويفرق بين الدّوافع الدّاخلية والدّوافع الخارجيّة،

كما يتوسع في فوائده وتحديات الشراكات في مراحلها المختلفة، يتطرق البحث إلى إجراءات تأسيس الشراكات وحلّها، ويتطرق البحث أيضًا للشراكات العابرة لخطوط النّزاع بوصفها نموذج جديد له ردات فعل متباينة في السّياق السّوري،

نال أيضًا موضوع دور الشراكات في توطين العمل الإنسانيّ في السّياق المحليّ حيّزا كبيرا في البحث، وفي الخاتمة جمعنا مجموعة توصيات من الفرق التطوعية والمنظمات المهتمة والرّاعية للشراكات فيما يتعلق بتحسين سويّة العمل والوصول لشراكات مستدامة وفعّالة تساهم في زيادة التّوطين.



هدف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسيّ لاستكشاف مفهوم ودوافع الشراكة لدى الفرق التطوعيّة والمنظمات الرّاعية، كما يبحث في أهمّ تحديات الشراكة وطرق التّوطين من خلال الشراكة في الدّاخل السّوريّ بين الفرق التطوعيّة والبنى المجتمعيّة، وختامًا يقدّم البحث مجموعة من التّوصيات للفرق التطوعيّة والمنظمات لتطوير الشراكة وتحقيق استدامتها وطرق تعزيز التّوطين من خلالها.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المراجعة الأدبية لعدد من الكتيبات الصادرة عن جهات دولية ومقالات أكاديمية تناقش التشبيك والشراكة بشكل عام،

ومن ثمّ تمّ جمع بيانات بشكل نوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع 27 فريق تطوعيّ داخل و/أو غير داخل في شراكات وأيضاً تمت مقابلة 4 ممثلين عن منظمات راعية للشراكات وذلك بهدف استكشاف التّحدّيات،

كما تمّ مناقشة مفهوم توطين العمل الإنسانيّ من خلال الشراكات في سياق الدّاخل السوريّ المتغير من جهات مختلفة، وتمّ أيضاً إجراء 3 جلسات نقاش مركزّة مع قادة فرق في الشّمال السوريّ للتّوسع في مناقشة بعض المفاهيم السابقة.

أهم النتائج:

وجد البحث أن معظم الفرق مدركة لما تعنيه الشراكة بالعموم وكان ذلك واضحاً عند تقديمهم لعدة مفاهيم مرتبطة بالشراكة كالتعاون والتنسيق و مشاركة قدرات كافة الأطراف وتوفير الجهد سعياً للوصول إلى هدف معين. وعدّ المشاركون من الفرق العديد من أنواع الشراكات المختلفة كالشبكة والتحالف والمنتدى والتجمع وغيرها. إلا أنه لا يمكن إيجاد تعريف واضح ومحدد لكل من هذه المسميات وذلك لاختلاف استخدام هذه المصطلحات وفقاً للسياق وخاصة أن مفهوم الشراكات مفهوم حديث في السياق السوري.

أهم النتائج:

أمّا دوافع الشراكة وخاصة لدى الفرق الناشئة كانت تشمل سهولة الوصول والتوسع الجغرافي، وتبادل الخبرات وتجنب التكرار في العمل وزيادة الموارد، وجاء العامل الماليّ كدافع أساسي في الشراكة لدى الفرق التطوعيّة، وقدّم البحث دراسة تحليلية للموضوع عن طريق مقارنة أهميّة العامل الماديّ من عدّة جهات، حيث تبين أنه على الرّغم من أهميّته كدافع ومحرك للدّخول في شراكات، إلا أنّ هناك أمثلة عديدة ناجحة لشراكات خارج إطار التّمول وخاصة في القضايا التي تتطلب حيزاً كبيراً من المناصرة في مناطق جغرافيّة واسعة، وما توفره الشراكات من غطاء حماية للدّفاع عن هذه القضايا،

أمّا دوافع المنظمات من الدّخول في شراكات مع الفرق التطوعيّة كانت لخدمة أهداف استراتيجية مرتبطة بتقوية وتمكين المجتمع المدنيّ، وتحقيق تطوير على المدى البعيد بالإضافة إلى كونها جزءاً من الاستجابة لطلبات المانحين.

التّحدّيات المرتبطة بالشراكات عديدة وتختلف باختلاف المرحلة، فهناك تحدّيات في إيجاد أطراف شراكة مناسبة للمرحلة، وتتقاطع في الرّؤية والهدف، بالإضافة إلى تحدّيات تأسيسية تتعلق باستخراج التّراخيص والأوراق، الرّسميّة المرتبطة بإنشاء جسم تشاركي، خاصة عندما تكون الشراكة رسميّة وفي مناطق جغرافيّة متعددة، أمّا في مرحلة التّنفيذ فإنّ الاتفاق على رؤية وأهداف محدّدة مع تواصل فعّال وبشفافية عالية كان مشكلة كبيرة بشكل يضمن حيّة الأطراف واستقلاليتها دون أن تغطي جهة معينة وتسيطر على باقي الأطراف، وذكرت الفرق أن كتابة مذكرة تفاهم توضح وترسم أطر العلاقة ودور ومسؤوليات كل طرف من أهم العوامل التي تساهم في استمرارية الشراكة ونجاحها.



أهم النتائج:

كما سلّط البحث الضوء على التجربة الجديدة في الشراكات العابرة لخطوط النزاع في سوريا، ووجد أن للمجتمع المدني السوري آراء متباينة بين مرحب بالفكرة ورافض لها، ووجدت المقابلات أنّ هدف المنظمات الرّاعية لهذا النوع من الشراكات هو تقريب وجهات النظر والعمل على إيجاد حلول أكثر شمولية مع التركيز على أنّ آراء وتوجّهات أطراف الشراكة منفصلة تمامًا عن القوّة المسيطرة في المنطقة الواقعة فيها.

احتل موضوع توطين العمل الإنسانيّ من خلال تفعيل الشراكات جزءًا جيدًا في البحث، لأنّ هذا المفهوم الجديد والذي بدء العمل به بعد القمة العالميّة للعمل الإنسانيّ في ٢٠١٦ غير معروف لمعظم الفاعلين وخاصة لدى الفرق التطوعيّة في سوريا، بينما قدّمت المنظمات رؤية استراتيجية لآليات زيادة التّوطين، ناقش البحث سبل تعزيز التّوطين وتوسع في آراء الفرق بهذا الخصوص، حيث جاءت الآراء متباينة، فعلى الرّغم من أهميّة هذا المفهوم فإنّ تطبيقه لا زال مرتبطًا بالعديد من التّحدّيات والمشاكل التي تحد من فاعليته على أرض الواقع، جمع البحث توصيات خاصة لزيادة التّوطين من خلال الشراكات مثل إشراك الفرق في كافة مراحل المشروع وتقديم تدريبات نوعيّة وخاصة باحتياجات كل فريق وتسهيل وصول الفرق للامانح بشكل مباشر وغيرها.



أبرز التّوصيات:

الفرق التّطوعيّة:

- دراسة الواقع بشكل جيد للتّعرف على الشّركاء المحتملين واختيار الشّريك المناسب للمرحلة المناسبة.
- تحديد أهداف ودوافع الشّراكة الدّاخلية والخارجية ومشاركتها مع الأطراف للاتفاق.
- تجنّب المشاركة في المشاريع الجاهزة التي لا تعكس احتياجًا حقيقيًا في المجتمع.
- التّشديد على أهميّة كتابة مذكرة تفاهم توضح آليات اتخاذ القرار وطرق حلّ النزاع ومسؤولية ودور كل طرف في الشّراكة.
- تسهيل إجراءات الحصول على الدّعم للفرق التّطوعيّة للحفاظ على طبيعة الفرق التّطوعيّة كبنى مجتمعيّة مختلفة عن المنظمات والمؤسسات الأخرى.

المنظمات:

- تقديم تسهيلات إضافية للفرق الناشئة الشبّابية والنّسائية بسبب صعوبة ظروف العمل في بعض المناطق.
- منح حريّة ومساحة آمنة للفرق التّطوعيّة وتجنّب فرض الرّأي والسّيطرة.
- الاهتمام بتقييم الاجتياحات عند بناء شراكات واختيار معايير وآليات قياس دقيقة تعكس حاجة الفريق والمجتمع.
- إعطاء وقت كاف لتأسيس الشّراكات وتطويرها بشكل تشاركي قائم على إدراك عميق لهدف الشّراكة، وملكية حقيقيّة من كافة أطراف الشّراكة، والابتعاد عن الاستعجال في فرضها من خلال دفع الأطراف للعمل معاً من خلال طرح فرص التّمول.



شهدت السنوات الأخيرة تأسيس العديد من الشراكات في الدّاخل السّوريّ بين الأطراف العاملة في المجال الإنسانيّ بشقيه الإغاثي والتّنموي، بعض هذه الشّراكات دامت لفترة محدودة جدّاً، بينما بعضها لا يزال قائماً إلى اليوم، وبعضها ركّز جهوده على أهداف محدودة والبعض الآخر يسعى جاهداً للدّخول في مجالات واسعة واستهداف فئات كبيرة،

وهناك العديد من الدّراسات التي تناقش موضوع الشّراكات وهذا يثبت أهميّة الشّراكة كأداة "تنظيميّة" قيمة لسدّ الفجوات في إطار السّياسات والحوكمة على المستوى المحليّ، على الرّغم مما لها من فوائد إلا أنّ للشّراكات تحديّات عديدة أيضاً: كصعوبة التّأسيس والاستمرارية بالإضافة إلى أنّ ثمار الشّراكة لا تأتي سريعاً.

لا يصب هذا البحث في صدد إثبات فوائد الشّراكات في سياق السّياسات المعاصرة، بل يهدف لأنّ يقدّم معلومات قيمة لكل من الفرق التّطوعيّة والمنظمات وواضعي السّياسات المعنيين في أمور الشّراكة في الدّاخل السّوريّ وذلك من خلال مناقشة طرق توطين مفهوم الشّراكة وتحديّاته في الميدان السّوريّ،

حيث أنّ المعلومات المقدّمة هنا تعتمد على دراسات سابقة وتعتمد أيضاً على جمع خبرات عمليّة ممن لهم تجارب ناجحة أو فاشلة في الشّراكات، حيث تمّ جمع خبرات المعنيين بالأمر على عدّة أصعدّة، وتمّ دمج إطار نظري أكاديمي من مقالات أكاديمية، وتدعيمه بخطوات عمليّة من كتيّبات صادرة عن الأمم المتحدة وهيئات دولية أخرى، بينما تهدف المعلومات التي جمعت في المقابلات في ميدان الدّاخل السّوريّ لتوطين المفهوم وربطه بالتحديّات المحليّة.



هدف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسي لاستكشاف مفهوم ودوافع الشراكة لدى الفرق التطوعية والمنظمات الرّاعية، كما يبحث في أهم تحديات الشراكة وطرق التّوطين من خلال الشراكة في الدّاخل السّوريّ بين الفرق التطوعيّة والبنى المجتمعيّة، وختامًا يقدّم البحث مجموعة من التّوصيات للفرق التطوعيّة والمنظمات لتطوير الشراكة وتحقيق استدامتها وطرق تعزيز التّوطين من خلالها.

مشكلة البحث:

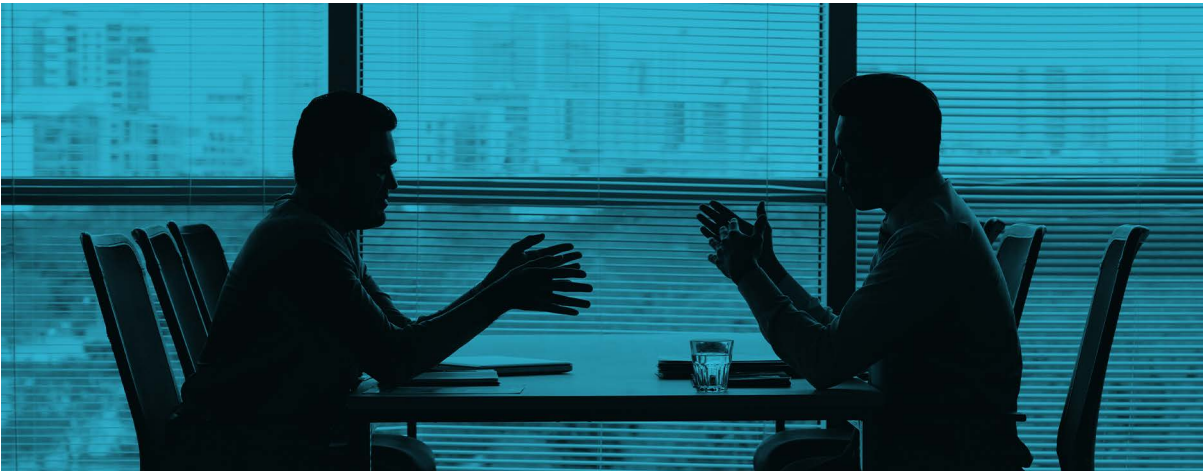
للعمل الإنسانيّ في الدّاخل السّوريّ المتغير صعوبات عديدة، منها السّح الشّديد في الموارد بشكل يحتمّ على الفاعلين التّعاون بأشكال مختلفة، وهذه الطّروف الصّعبة جعلت الدّخول في شراكات غير متكافئة نسبيًا ضرورة حتمية، إلا أنّ الشراكات القائمة اليوم تعاني الكثير من المشاكل وتفتقر للمقومات الأساسيّة بشكل يعيق نجاحها واستدامتها، فعلى الرّغم من تزايد أعداد الشراكات مؤخرًا إلا أنّ الأطراف الدّاخلية في الشراكة تعجز عن تحديد دوافعها الحقيقيّة، فهي قد تكون عرضة لدوافع خارجية كتوفر مشاريع أكثر وفرص دعم أكبر للأجسام المتشاركة إلا أنّ ذلك يجعل الفرق التطوعيّة وخاصة الصّغيرة منها تهمل الدّوافع الدّاخلية الحقيقيّة للشراكات.

وعلاوة على ذلك فإنّ مفهوم الشراكات الدّارج في السّياق السّوريّ هو مفهوم ضبابي وغير واضح للفاعلين المعنيين بالأمر بشكل يؤدي إلى خلط كبير في المفاهيم وتكرار للجهود في مواضع معينة، إنّ عدم الاتفاق بين أطراف الشراكة على ما تعنيه الشراكة وما تحمله من مسؤوليات وما لها من نتائج يولّد الكثير من التّحديّات، وله العديد من السّلبيات من بينها خلق تنافسيّة سلبية بدلاً عن خلق روح تعاون كهدف جوهرية من الشراكات.



اعتمد البحث في الإطار النظري على المراجعة الأدبية لعدد من المصادر تشمل كتيبات ومقالات وتقارير صادرة عن جهات دولية مختلفة تناقش أشكال الشراكة بفوائدها وتحدياتها وطرق توطينها في سياقات مختلفة ليتمّ مقارنتها مع السياق السوريّ، وتبنّى البحث المنهج النوعي في جمع البيانات حيث تمّ إجراء 27 مقابلة شبه منظمة مع قادة فرق شبابية في الشمال السوريّ وتنوّعت هذه الفرق من حيث حجم الفريق حيث تمّ اعتماد عدد أفراد الفريق كمعيار الحجم (0 أعضاء في الفريق الواحد فما فوق = فريق كبير)، وعمر الفريق الفعلي على الأرض (أكثر من 3 سنوات على التأسيس = فريق قديم)، كما تنوّعت أيضًا من جهة التجارب في الشراكة فبعض هذه الفرق داخل الشراكات وبعضها خارج الشراكات، سعى البحث لانتقاء عينة متساوية العدد بين الفرق من حيث حجم الفريق وتجربته في الشراكة، لكن الالتزام بذلك المعيار شكل تحديًا حقيقيًا بسبب قلة عدد الفرق الكبيرة غير الداخلة في شراكات، أي أنّ أغلب الفرق الكبيرة والقديمة نسبيًا داخلة في شراكات مختلفة، وتمّ مراعاة هذه النقطة عند إجراء التحليل.

وقد تمّ أيضًا دعوة الفرق المشاركة في البحث وغيرها من الفرق لثلاث جلسات نقاش مركزية فيزيائية في الشمال السوريّ للتوسع في محاور البحث الأساسية. ومن أجل تناول مفهوم الشراكة من عدّة جوانب مختلفة، تمّ إجراء 4 مقابلات مع منظمات ترعى الشراكات بين الفرق التطوعية في سوريا، وتمّ تحليل هذه البيانات بالطريقة الموضوعية ومقارنتها مع المراجعة الأدبية بهدف تقديم دراسة نقدية لواقع الشراكات في الداخل السوريّ.



لا يشمل البحث الشراكات بين المنظمات التي عملت على تشكيل تحالفات مختلفة كرابطة الشبكات السوريّة SNL، تحالف المنظمات السوريّة SNA وغيرها من الشبكات والرّوابط، بل يركّز البحث على الشراكات على مستوى البنى المجتمعيّة، كما أنه يركّز على الشراكات بين البنى المجتمعيّة في الدّاخل السوريّ فيما بينها، أو بينها وبين بعض الفرق الموجودة في مناطق نزاع مختلفة أو خارج سوريا، ولا يتطرق للشراكات بين البنى المجتمعيّة الموجودة في الشّتات أو شبكات الشّتات، وذلك لأنّ لكل سياق طرق وتحديات وحلول مختلفة بسبب اختلاف إطار العمل القائم واحتياجات الأطراف الدّاخلية في الشراكة المرتبطة بالواقع المحليّ،

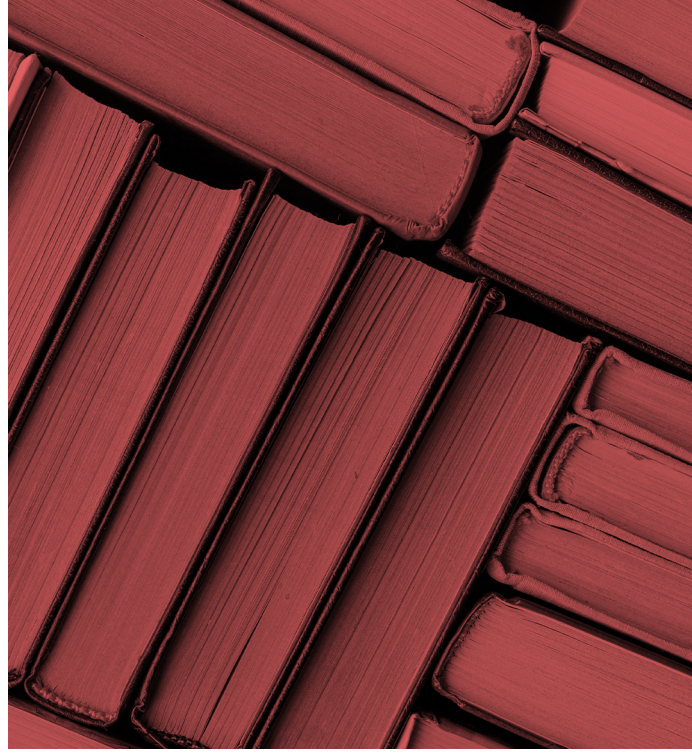
تجدر الإشارة إلى أنّ كل من الرّابطة والنّقابات والهيئات والاتحادات تعتبر أشكال من التّعاون والشراكة بين مجموعات من الأفراد أصحاب الخبرة أو الاختصاصات المتشابهة، كالهيئات الطّلابية، والاتحادات العماليّة، والنّقابات الحرفية والمهنيّة كالمهندسين وغيرهم، أو الرّوابط الموضوعية كالمعتقلين والنّاجين والمحاربين القداماء. هذا الشّكل من التّعاون لن يكون ضمن موضوع البحث، لأنّ هذا البحث سيركّز على أشكال الشراكات والتّعاون بين مجموعات وليس أفراد، وسيكون التّركيز على أشكال الشراكات التي تقوم بها الفرق التطوعيّة والبنى المجتمعيّة.





المراجعة الادبية:

تعتمد المراجعة الأدبية في هذا البحث على بعض المصادر الدوليّة التي تناقش مفهوم الشراكات، حيث أن أغلب المعلومات مستقاة ومترجمة من مصادر أوليّة أو تقارير صادرة عن هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها وغيرها من منشورات المنظمات الدوليّة، وتمت الإشارة إلى جميع المصادر المستخدمة في نهاية البحث.



ما هي الشراكة؟

لا يوجد تعريف واحد لمصطلح الشراكة في العمل الإنسانيّ، ولكن من المراجع التي تمت دراستها يمكننا أن نستخلص أن الشراكة بالعموم هي اتفاقات للقيام بعمل جمعي بين أطراف منفصلة والتي غالبًا ما تنطوي على وضع بعض التمويل تحت التصرف لتحقيق أهداف مشتركة، أي أنّها علاقات تشاركية نحو أهداف متوافقة وتتضمن أيضًا مشاركة المسؤوليات والنتائج.

تعرّف الشراكة على أنّها أيّ علاقة تجمع طرفين أو أكثر لهم أهداف مشتركة ومتوافقة، وتتفق هذه الأطراف على العمل سويًا لهدف معين و/أو لفترة معينة من الزمن.

على سبيل المثال تعرف منظمة care الدوليّة الشراكة على أنّها: العلاقات ذات المغزى المبنية على الثقة المتبادلة والعدل والتعلم والتي لها رؤية محدّدة ومساءلة واضحة لكافة الأطراف والتي يتمّ فيها تشارك نقاط القوى لكافة الأطراف الدّاخلية في الشراكة لتحقيق أهداف أو مواجهة تحديّات واكتساب فرص من أجل الوصول لنتائج أفضل من التي يمكن أن يحققها كل طرف بمفرده.



وللسياق المحليّ في المجتمع دور كبير في بنية ودور الشراكات فهو يتحكم بعدة أمور كأشكال وأنواع الشراكة ومدى فاعليتها، ولأنّ لكل مجتمع خصوصيته فعلياً مراعاة جوانب مختلفة عند مناقشة الشراكات في المجتمع وخاصة عند مناقشة مجتمع كالمجتمع السوريّ حيث أنّ الاستقرار السياسيّ ومستوى الثقة بين الجهة الحاكمة والهيئات العاملة متغيّر ويختلف من منطقة إلى أخرى، كما أنّ قوّة المجتمع المدنيّ وحجم وتنظيم العمل أمور واجب مراعاتها أيضاً.

أهميّة الشراكة

أكد القرار 2250 الصادر عن هيئة الأمم المتحدة على أهميّة الشراكات وركّز بالأخص على دور الشباب في بناء هذه الشراكات، حيث ركّزت أجندة الشباب والسّلام والأمن على حث الشباب للدخول في شراكات ودعم العاملين الذين يتمتعون بروح متشابهة في طرق العمل والتّفكير للسّعي معاً وتطوير أجندة الشباب، كما أكد القرار على أهميّة دعم المبادرات التي يقودها الشباب وإيجاد طرق للتعاون والتّشارك مع المنظمات والحركات الشبابية.

وتكمن أهميّة الشراكة في روح التّجديد حيث أنّها تضيف شيئاً جديداً على الفريق أو المنظمة، شيء ما ينقصه الفريق، لأنّ الفريق أو المنظمة ككل لا يمكنها أن تمتلك كافة المهارات والخبرات والقدرات اللازمة للقيام بمشروع ناجح.

يمكن للشراكات أن تزود الفريق برؤية جديدة وخبرات ومهارات ومعارف متنوّعة لحل مشكلة ما، فوجود فرق باختصاصات متعددة أمر محوري لضمان فهم كافة أبعاد أيّ مشكلة والعمل على حلها، وقد تكون الشراكات عابرة للقطاعات بين المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة وعاملين من القطاع الخاص أو العام.



كما أن الدّخول في شراكة يجلب المزيد من القدرات للفريق كالخبرات الإبداعية والخبرات التّقنيّة ووصول أكبر إلى المستفيدين أو الوصول إلى المانحين أو تأمين التّراخيص المطلوبة للقيام بالعمل، أيّ أهميّة الشّراكات تنبع من تجميع الموارد والخبرات والقدرات والتّسهيلات سواء اللوجستية أو القانونية، حيث يندر أن يتحقق النّجاح والإبداع دون اللجوء لأي شراكات، بالإضافة إلى أنّ المشاكل المعقدة تتطلب وجود فرق باختصاصات متنوّعة وشراكات مع أصحاب شأن متعددين لإيجاد حلول مختلفة.

دوافع الشراكة:

نعيش اليوم في مجتمعات معقدة حيث غالبًا ما يصعب على النّظام القائم توفير حلول كافية للمشاكل المتزايدة يوميًا لا سيما في المجتمع السوريّ، وتقدّم الشّراكات دورًا فعّالًا في تطوير الكفاءات المتاحة، وتعمل الشّراكات كأداة حوكمة محليّة وذلك لأنّها توفر آليات للمنظمات المحليّة تمكّنها من تعديل السياسات الموجودة لتتماشى مع احتياجات المجتمع المحليّ، كيف يتمّ هذا؟ إن المجتمع الذي تكثر فيه الشّراكات عادة ما يتمّ إعادة هيكلته ليشمل العاملين المختلفين في المنطقة بشكل يساهم بتطوير الوضع بحيث يضمن المشاركة العادلة قدر الإمكان، ويتمّ هذا عندما تكون الشراكة متكافئة نسبيًا.

إنّ بناء الشّراكات هي عمليّة مستمرّة، والوقت الذي تنفقه الأطراف في التّحضير للشراكة هو استثمار مفيد للمراحل اللاحقة، إذ على أيّ طرف أن يحدد دوافعه المرجوة من الشراكة مسبقاً، وتختلف الدّوافع التي تدفع المنظمات والفرق للدّخول في شراكة، فالفرق الصّغيرة قد ترغب بالشراكة بحثاً عن المهارات والقدرات التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم،



بينما تفتقر المنظمات الكبيرة لمعرفة كافية بميدان العمل ولذلك فإنّ الدّخول في شراكات مع فرق تطوعيّة صغيرة ومتطوعين محليين يوفر فرصة العمل مع من لهم خبرة جيدة في المجتمع،

وقد تنتج بعض الشّراكات بسبب دوافع خارجية كأن تكون استجابة لسياسات المانح أو رغبة في الوصول للمنح أو الانضمام لجسم معين أو منظمة كبرى،

وبما أنّ أهداف ودوافع الشراكة مختلفة قد تتباين بين دوافع داخلية أو دوافع خارجية، تجدر الإشارة أنّ هذا البحث يسعى لتسليط الضوء على الدوافع الداخلية بشكل أساسي والتي تدفع الفرق والبنى المجتمعية (المتكافئة نسبيًا) للتعاون والشراكة، والأسئلة التالية تساعد في تحديد دافع الشراكة:

1. لماذا تودّ الدخول في شراكة؟
2. هل انت مستعد للدخول في شراكة؟
3. أي نوع من انواع الشراكة تبحث عنه؟
4. كيف ستحدد أطراف الشراكة؟

أشكال الشراكة وسماتها الأساسية:

بما أنّ الشراكة هي شكل من التعاون بين جهتين أو أكثر، تتعدد أشكالها في العمل الإنسانيّ، وعلى سبيل المثال لا الحصر، سيتمّ مناقشة بعض أشكال الشراكة المنتشرة في المنطقة:

التحالف: مجموعة جهات متكافئة نسبيًا تجتمع فيها الجهود على مشروع أو موضوع معين وغالبًا ما تنتهي بانتهاء المشروع، ويتمّ في التحالف توزيع المهام والمسؤوليات والموازنة أيضًا بين أطراف الشراكة بالاتفاق.

الشبكة: علاقة تعاونية بين عدّة أطراف تجمعهم قيم واهتمامات ومصالح مشتركة ويعملون معا لتحقيق هدف مشترك، لا تكون الشبكة مرتبطة بفترة زمنية محدّدة أيّ انه غالبًا ما يكون الهدف منها إنشاء شراكة مستدامة طويلة الأمد، ومنها ينبثق مصطلح التشبيك والذي يقصد به تبادل الخبرات والمعارف.



للشّبات دور مهم في دعم وتسهيل وتنظيم العلاقات والوظائف بين مختلف الجهات الفاعلة في نظام ما، وينتج عنها أنماط وديناميكيات تعامل منتشرة ومتناغمة لنظام حوكمة قائم على التّشبيك بشكل فعّال على مستويات مختلفة ضمن القطاع الواحد، يحاول هذا البحث أن يقدّم فهماً واسعاً لمفهوم الشّراكة بالتركيز على الشّبات

حيث تتم الإشارة للعديد من الأجسام التّشاركيّة بمصطلح الشّبات ومنها الشّبات المهنيّة التّفنيّة، أو الشّبات القائمة على تبادل المعلومات، أو الشّبات التي تنظم الحملات، أو شبكات جمع التبرعات أو الشّبات التّنفيذيّة وغيرها، كما تختلف شدّة الطّابع الرّسمي في هذه الشّبات فبعضها له هيكلية واضحة مكتوبة وبعضها قائم على أساس الرّمالية والصّداقة والتّجارب السّابقة. تتعدّد المصطلحات المستعملة لوصف شراكة ما وتستخدم مفردات مثل التّحالف والشّبكة والاتحاد بشكل عشوائي، فيما يلي بعض الخصائص التي تميز كل مصطلح:

الاندماجات	الشّبات بين افراد	تحالفات مشاريع	تحالفات لحملات	التّسيق والتّعاون	
Merge - structural Affiliations - Consolidations	Organizations - Individuals Networks	Project based consortiums - Alliances	Campaign based coalitions	cooperation and coordination	
دمج كل أو معظم الموارد لتوحيد الأثر والكفاءة	تربط بين مجموعة من الأفراد أو المنظمات للتّعلم والتّخطيط الاستراتيجي المشترك	تحالفات لأهداف أوسع وأثر أكبر لتنفيذ مشروع أو عدد من المشاريع بشكل مشترك	غالبًا تكون تحالفات قصيرة الأمد لأهداف أو منافع محدّدة (كالانتخابات) وتزول بعد انتهاء الهدف.	يكون الغرض تقنيّ بشكل كبير بهدف زيادة الفعّالية والتّسيق وتقليل الهدر والتّكرار	الغرض
دائمة	وفق الاحتياج، لكن يمكن أن تكون طويلة الأجل	تعتمد على مدة المشاريع (لكنها تكون قصدية وطويلة في العادة)	تعتمد على مدة الحملة (الوقت المطلوب لربح الحملة)	قصير الأجل	المدى الزمني
مرتبطة بشكل عميق ومعرفة بهدف جماعي مشتركة يجمع عدد من الأطراف.	تعتمد على الهدف، قد تكون شبكة قائمة على مسألة معينة، أو شبكة قائمة على أساس جغرافي، أو قائمة على أساس الأدوار،	يكون هناك رؤية واستراتيجية مشتركة طويلة الأمد، ورؤية واسعة وأهداف تغييرية منتظمة.	غالبًا تركّز على مسألة واحدة، يمكن ان تضم أطراف من معتقدات سياسيّة مختلفة، لكن لديهم هدف مشترك أو قاعدة انتخابية مشتركة) ويعتمد ذلك بشكل كبير على نوع الحملة، فقد تكون بعض الحملات تتطلب توافق سياسيّ وفي الرّؤية والقيم.	ليس من الضّروري ان تكون مشتركة	الرؤية والقيم والمعتقدات السياسية

صنع القرارات	غير رسمي	يعتمد على الاتفاق والهيكلية، ويختلف باختلاف مستوى الطوعية في المشاركة	يعتمد على الاتفاقيات الرسمية المكتوبة، مستوى عالي من التوقعات، وصناعة القرار المشترك.	مشتت، يتمحور حول الفريق، أو في بعض الأحيان حول الهياكل الرسمية	ينتج عن الدمج كيان جديد وجسم جديد لصنع القرار، رسمي ومكتوب، ومتفق عليه.
مستوى العلاقات	محدودة وغير دائمة	تختلف، علاقات تخطيط مشترك، تبادل معلومات، وغالباً تكون العلاقات عميقة وقوية بين الفريق التوا، وتكون أضعف بين كافة الأعضاء	يتفق الأعضاء للتصرف بما يحقق أفضل مصلحة للشراكة، وفي بعض الأحيان تقدم مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد، تضامن وثقة عالية.	تختلف العلاقات، فقد تكون قوية أو ضعيفة، وغالباً تكون العلاقات بين الأفراد امتن من العلاقات بين المنظمات أو الفرق.	عملية إنشاء وحل عدد من المنظمات، مرحلة من الانتقال ينتج عنها علاقات جديدة.
المساءلة الجماعية	غير محدّدة بأي طرف	تحديد التوقعات المشتركة المتعلقة بالعمل المشترك عواقب محدودة على الأداء المنخفض	توقعات واضحة وآليات رسمية وغير رسمية للمساءلة عن الالتزامات	تعتمد على البنية أو الهيكلية.	الرؤية والأولويات التنظيمية، الآليات الرسمية وغير الرسمية
مدة الالتزام	محدودة	محدّدة بناء على الهدف	طويلة، استثمار كبير في الوقت	تعتمد على البنية أو الهيكلية.	يؤدي بشكل كبير إلى الاندماج

جدول 1: أشكال الشراكات - مقتبس بتصرف من ROADMAP (2013) موارد تحالفنا السليم

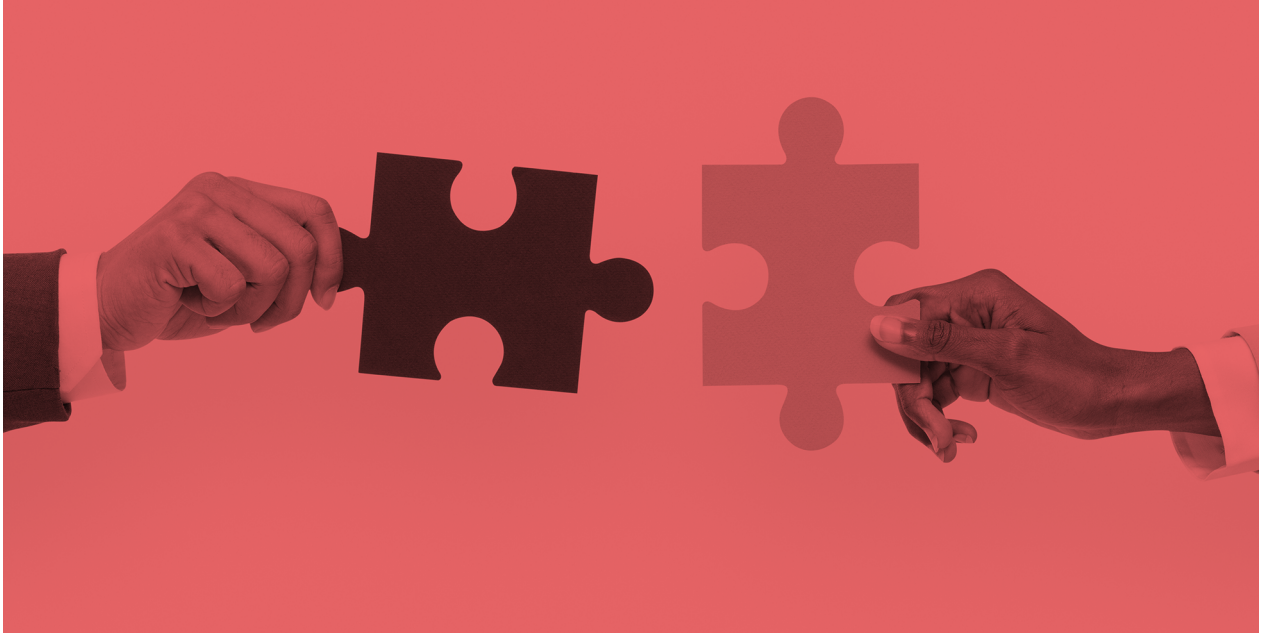
يختلف ما يشكل شراكة من منظمة إلى أخرى، ويكمن المفتاح في فهم أنواع الشراكات التي لديك والأنواع التي تحتاج إلى بنائها

يتناول هذا الجزء أشكال الشراكة المختلفة والسمات الأساسية للشراكة الفعّالة، إن كنت تدخل في شراكة ما، فمن المفيد أن تقيّم هذه الشراكة لترى كم من هذه السمات تنطبق عليها، كلما قل عدد هذه السمات أصبحت الشراكة متعلّقة بأنهاء المعاملات فقط، ويطلق عليها شراكة تعاملية. بينما كلما زاد عدد هذه السمات أصبحت الشراكة تغييرية/ تحويلية،

الشراكات التّعامليّة هي الشراكات المتعلّقة بإنهاء تعاملات فقط وهي التي يركّز كل طرف فيها على تحقيق منفعتها الخاصة دون الاهتمام بتحقيق منفعة الآخرين، ومثال على ذلك الشراكات المزودة أيّ مع العملاء أو المزودين، أمّا الشراكات التّغيريّة هي التي يسعى كل طرف فيها لإيجاد قيمة جديدة مضافة مفيدة لكافة الأطراف الدّاخلية في الشراكة،

كما يمكن التّمييز بين الشراكات من حيث طبيعتها التّنفيذيّة أو التّعاونيّة عند الحديث عن الشراكات بين المنظمات غير الحكومية من جهة والمنظمات والفرق القائمة على المجتمع من جهة أخرى،

حيث تقوم بعض المنظمات بالشراكة مع أطراف محليّة بشكل تنفيذيّ وتطلق على الشريك تسمية **Implementing Partner** ويكون طابع الشراكة هو عمليّة تنفيذ لخطط المانح أو المنظمة، في حين تكون الشراكات التّعاونيّة Collaborative Partnership متضمنة على شراكة طويلة الأمد تتيح للشريك المحليّ المساحة للمشاركة في عمليات التّخطيط، وتترافق بعمليات التّمكنين ومشاركة القدرات، كما تتسم بتبادل في المعلومات والتّغذية الرّاجعة في عمليّة التّقييم.



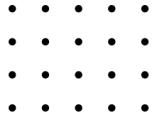
سمات الشراكات الفعّالة:

هناك 10 سمات أساسية للشراكة الفعّالة وضعتها Partnership Brokering Association في 2011 وهي:

- 1- فهم واضح لمفهوم الشراكة بين أطراف الشراكة.
- 2- وجود توافق لرؤية وهدف مشترك.
- 3- أخذ المنفعة الفردية لأطراف الشراكة بعين الاعتبار.
- 4- الإبداع المشترك في التصميم والقرارات والحلول.
- 5- الالتزام بمشاركة المنافع والمخاطر.
- 6- جميع الأطراف تساهم في الموارد.
- 7- تساهم الأطراف في عملية صنع القرار والمسؤوليات القيادية.
- 8- تلتزم الأطراف بالمساءلة المشتركة/ الأفقية.
- 9- تعمل الأطراف معاً لإيجاد وسيلة نافعة لتحقيق المساعي المرجوة من الشراكة.
- 10- يتم الاهتمام بعملية الشراكة كما يتم الاهتمام بمشروع الشراكة

الشراكة هي السعي لجعل الشخص المناسب يقوم بالشئ المناسب في الوقت المناسب



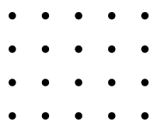


فوائد الشراكة:

لا شك أنّ للشراكة فوائد كثيرة، حيث أنّها تفتح المجال للمزيد من الفرص من عدّة جوانب:

- الوصول للموارد أو مشاركتها أو تقديم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (المكان، العاملين، التمويل، المعدات أو الأمور العينية، أو الموارد البشرية)...
- تعزيز تبادل المعلومات.
- قد تكون الشراكة هي الوسيلة الوحيدة التي تحصل فيها المنظمات التطوعيّة الصّغيرة على التّمول.
- تخلق فرصاً أسهل لتبادل مشاركة أو إحالة المستفيدين.
- تجنّب التّكرار أو التّداخل في العمل.
- توفر فرص أقوى للمناصرة والحشد.
- تقدّم حلولاً إبداعية للمشاكل وذلك بسبب رؤية الأمور من جهات مختلفة باختلاف الشّركاء.
- مشاركة المعارف والخبرات والأفكار.
- تقديم خدمة أو برنامج شامل باستخدام منهج أكثر شمولية.
- تعزيز بناء ومشاركة القدرات والقوّة لدى الأطراف المشاركة.
- تعزيز مشاركة المجتمع وزيادة المشاركة في عمليّة صنع القرار.
- تساهم في استدامة المنظمة أو المبادرة.
- تساهم في تقريب وجهات النّظر بين الأطراف المتباينة.

لا تعود فوائد الشراكة على الأطراف المعنية فقط بل على المجتمع



تجدر الإشارة أنّ هذه الفوائد تعتمد بشكل كبير على نوع الشراكة، وتزداد بشكل كبير كلما اتجهنا من الشراكات التنفيذية القصيرة إلى الشراكات التعاونية المستدامة، ويعتبر توفر ثقافة تعاونية في بناء الشراكة قائمة على الثقة المتبادلة وتشارك الملكية وصنع القرار أمر أساسي لتحقيق ذلك، لذلك لا بد من الحديث عن أهمية استخدام المصطلحات المناسبة لتحقيق شراكة متكافئة وخاصة عندما تكون الشراكات برعاية منظمات أو شراكات قائمة بين فرق وبنى مجتمعية ومنظمات، فلا بد لتحقيق الشراكة المتكافئة من استبدال مصطلح المستفيد أو الفئات المستهدفة بمصطلح الشركاء أو أصحاب الحقوق للإشارة للفرق أو الأفراد المشاركين في المشاريع والحملات والأنشطة المشتركة، كذلك لا بد من استبدال مصطلح بناء القدرات Capacity Building بمصطلح مشاركة أو تبادل الخبرات Capacity Sharing كاعتراف متبادل من كل الأطراف بقدرات وخبرات كل طرف وأهمية عملية التبادل والتكامل بين الأطراف، وأنّ الشراكة هي عملية تبادلية تكسب الخبرات والقدرات لكل أطراف الشراكة، كذلك يجب الابتعاد عن الطبقية القائمة على مستويات الحكمة أو التمويل أو الحجم أو القدم في وصف العلاقة



علينا أن نتجنب أثناء حواراتنا استخدام

"أطلع كفريق تطوعيّ لعند المنظمة لأحصل على بعض الموارد" احد الفرق المشارك في ورشة حول التشاركية بين الجهات العاملة مع الشباب في تركيا. أو "المفروض ما نطلب من الفرق تطلع لعنا، نحن ننزل لعندهن" رد احد المنظمات المشاركة في ورشة حول التشاركية في تركيا،

تحديات الشراكة:

ينجم عن الدّخول في شراكة تحديّات ومصاعب كثيرة تتطلب وقتاً وجهداً ضخماً في الحل، ومن هذه التّحدّيات:

- 1- تصعب فيها كتابة التّقارير والمساءلة.
- 2- يشعر العاملون بعدم الارتياح بسبب التّغيير في الأدوار.
- 3- تولد التّوتر بين أطراف الشراكة.
- 4- تتطلب الكثير من الوقت.
- 5- تنطوي على التّخلي عن جزء من الهويّة والقوّة والاستقلالية.

تحديّات خاصة بالمنظمات الصّغيرة التّطوعية:

تزداد تحديّات الشراكة لدى المنظمات أو الفرق التّطوعيّة الصّغيرة، لأنّ هذه الجهات الصّغيرة عادة ما تلجأ إلى الشراكات مع جهات أكبر بحثاً عن التّمويل أو بسبب الظروف المحيطة، وتزداد التّحدّيات في هذه الشراكة بالذّات بسبب التّفاوت في الموارد والقوى لدى أطراف الشراكة، **ومن بين هذه التّحدّيات:**

- 1- أن تنغمس المنظمة الصّغيرة وتفقد جزءاً من الهويّة والرّؤية الخاصة كما قد يتم تهميش دورها في الشراكة أو المشروع.
- 2- فقدان الطّريقة الخاصة في التّعامل مع الأمور على سبيل المثال ، طريقتهم في اتخاذ القرار أو حلّ المشكلات.
- 3- أن تطغى المنظمة الكبيرة بكل ما تملكه من موارد وخبرات وقدرات على المنظمات الصّغيرة الدّاخلية في الشراكة.



ولكن يمكن العمل على تقليل هذه المخاطر باتباع ما يلي:

- الوصول لاتفاق تفصيلي مسبق لسّمات الفرق الصّغيرة ومخاوفها و احترام طريققتها واسلوبها في العمل.
- الحوار الواضح والصريح بين أطراف الشراكة والقدرة على مناقشة القضايا بشفافية والانصات للاطراف جميعا بشكل متساوٍ.
- إدراك المنظمات والمانحين للموارد المحدودة للفرق الصّغيرة واسلوبها في الادارة وبناء القدرات في المنظمة.
- تعزيز الاحترام والثقة المتبادلة بين اطراف الشراكة و تشجيع الحوار الصريح في نقاش الأولويات ووجهات النظر.
- ان تضع كافة الأطراف وقتًا كافيًا لفهم الاطراف الأخرى وأن تقدر خصوصية وقيمة كل طرف من اطراف الشراكة.
- أن تتمتع الأطراف بمرونة لتجريب طرق جديدي في ادارة الأمور وحل المشكلات.

تأسيس الشراكة

هناك عدّة خطوات لتأسيس الشراكة تبدأ باختيار أطراف الشراكة، ويذكر أن إجراء مسح للفاعلين على الأرض يساعد في تحديد الشريك الحقيقي المناسب لكل مرحلة، إن التخطيط الاستراتيجي للدّخول في شراكات يساعد في اكتشاف حلفاء وشركاء جدد كما يساعد في فهم دور القوى السياسيّة والاجتماعية التي يتمتعون بها على الأرض، وهناك عدّة أدوات تستخدم لتحديد الشريك الأفضل الذي يتمتع بقيم وأهداف متقاربة وله قوّة وتأثير على الأرض،

تعتبر خارطة القوى من بين الأدوات التي يتم استخدامها كخطوة أولى في تأسيس الشراكات وتحليل أطراف الشراكة، وتنطلق هذه الخريطة في البداية من تعريف القيم في تحديد أطراف الشراكة، فتقسم الأطراف بشكل أساسي لطرف معارض (يختلف مع الفريق بالقيم) وطرف متوافق بالقيم، وهنا تجدر الإشارة ان المعارض قد يمتلك طريقة عمل مشابهة للفريق ويمتلك هدف مشابه جدًا لهدف الفريق إلا انه يعمل بقيم مختلفة أو معارضة تجعل بناء شراكة معه أمر صعب.



شكل 1: خارطة اللاعبين الأساسيين والقوى

بالمقابل هناك أطراف تشترك مع الفريق بالقيم إلا أنّها تختلف رؤيتها للطريقة أو الوسيلة للوصول للهدف، لذلك يطلق على هذا الطرف بالمنافس، حيث أنّه ينافس الفريق على الموارد والمناصرين، وهنا يكون من الضروري التواصل مع المنافس والتنسيق معه قدر الإمكان ودراسة إمكانيات الشراكة والتكامل بدل التنافس.

ويوجد أيضًا طرف آخر في محيط الفرق يتشارك معها في القيم والأهداف، لكن لا يمتلك هذا الطرف طريقة أو وسيلة للوصول للهدف، ويكون هذا الطرف حياديّ في دعمه للفريق أو المنافس، ويكون مستعدًا لتقديم الدعم والموارد للطرف صاحب الطريقة الأفضل والوسيلة الأنسب للوصول للهدف، وهو حياديّ طالما أنّ القيم متوافقة مع الفريق والمنافس.

ويظهر بشكل واضح أهميّة فهم الأطراف المتنوّعة المحيطة في الفريق وعلاقتها في بناء وتجميع القوّة، وبشكل خاص في حملات المناصرة أو في بيئة سياسيّة شبيهة في بيئة الصّراع السّوريّ، التي تحتمّ على الفريق بناء شراكات وعلاقات تعاونيّة لكسب أكبر عدد من الأطراف وأكبر كمية من الموارد لبناء قوّة تكافيه تساهم في تحقيق أهداف المناصرة وتغيير من موازين القوى للضغط على المعارض، الأمر الذي سنتطرق له بشكل أوسع عند الحديث عن الشراكات العابرة لخطوط النّزاع.

لا يوجد عمومًا طريقة واحدة لبناء الشراكة بأشكالها المختلفة كالشبكة والتّحالف أو غيرها، حيث أنّ الخيار مبني على الأهداف العامة المرجوة من هذه الشراكة والتّغيير الذي تنوي تحقيقه، علاوة على ذلك فإنّ بنية الشراكة عرضة للتّغيير بما يتلاءم مع السياق المتغير والاحتياجات المتغيرة بين الأطراف المعنية، على سبيل المثال قد تجتمع الفرق والمنظمات بشكل غير رسمي لتحقيق أهداف قصيرة الأمد، وبمرور الوقت تنشأ الثقة بين هذه الأطراف وقد تدفعهم باتجاه بنية رسميّة وتحقيق هدف طويل الأمد.

ويبقى دائماً توضيح الأهداف والمسؤوليات والمهام في الشراكة أمر محوري في مرحلة التأسيس، وتعتبر كتابة الشروط المرجعية **Terms of References** عاملاً مساعداً في توضيح عدّة عناصر، ولكن يبقى عامل الهدف من الشراكة ومدتها المحور الأساسي: ففي الشراكات القصيرة نسبياً وذات المدى المحدد والتي لا تتضمن دعم مالي كبير، تكون مذكرة التفاهم كافية، حيث تعمل مذكرة التفاهم المكتوبة بين أطراف الشراكة كدليل للتعاون وتساهم في إضفاء طابع مؤسساتي على الشراكة، وتقوم المذكرة على مبادئ وأعمال متفق عليها من قبل جميع الأطراف وتساهم أيضاً في وضع القواعد الأساسية وتحدد باختصار ووضوح الهدف من الشراكة ومن مسؤول عن ماذا، وتوضح كيف سيتم مشاركة الموارد بين الأطراف المتشاركة، وتساهم في تحديد التوقعات من كافة الأطراف المعنية في الشبكة أو التحالف.



أما في الشراكات طويلة الأمد ذات الميزانية الكبيرة تحتاج الأطراف لكتابة اتفاق واضح يشرح ما يلي: الأسباب التي تجمعهم للعمل معاً، ورؤية الشراكة وأهدافها، والعلاقة بين الأطراف المتشاركة، والبنية التنظيمية وكتابة التقارير، وإدارة المالية وطرق حل النزاعات وآلية إنهاء الشراكة، ويقوم الموظف المسؤول في كل طرف بالتوقيع على الاتفاق ومشاركته مع أعضاء الفريق والممولين.

قبل البدء بالحديث عن خطوات تطوير الشراكات لا بد لنا من الحديث عن العوامل

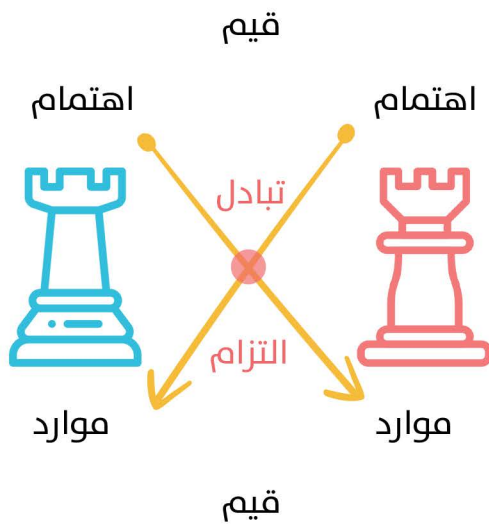
(1) الاهتمامات أو المصالح: وهي المحرك الأساسي في الشراكة، حيث يبحث كل طرف من أطراف الشراكة عن المبرر للبدء في التعاون مع طرف أو عدّة أطراف، سواء من خلال الاهتمام بقضية مشتركة مع الأطراف الأخرى، أو الاهتمام بموارد يمتلكها الطرف الآخر، أو الاهتمام بالقضية والموارد معاً.

(2) الموارد: غالباً ما يهتم أي طرف بتأسيس شراكة مع طرف آخر نتيجة إدراكه أن موارده غير كافية للوصول لهدف معين، وبالتالي يسعى إلى زيادة الموارد من خلال عقد الشراكة مع طرف أو أطراف أخرى، وقد تكون هذه الموارد مادية أو مالية أو معنوية كالعلاقات أو الشرعية، أو قد تكون على شكل خبرات ومعارف.

3) القيم أو الأرضية القيمة المشتركة: قد لا يكفي وجود اهتمام بالموارد الموجودة لدى الطرف الآخر للقيام بالبدء في تأسيس شراكة، فقد يكون الاختلاف في القيم والمبادئ سبب لعدم قيام الشراكة أو عدم استمرارها على الرغم من توفر الاهتمام والحاجة للموارد الموجودة لدى الطرف الآخر، وغالبًا ما تكون القيم معيار أساسي في اختيار أطراف الشراكة

4) القوة أو القدرة: يظهر لنا بشكل واضح أنّ الاهتمامات والموارد تقود إلى بناء شراكات بهدف بناء قوة أو قدرة أكبر من القوة أو القدرة التي يمتلكها كل طرف من أطراف الشراكة بشكل مستقل، وتكون نتيجة إدراك كافة الأطراف لأهميّة تأسيس شراكة للحصول على هذه القوة التي تساعد جميع الأطراف للوصول لهدف مشترك فيما بينهم.

ومن خلال النّظر للعناصر السّابقة يمكن فهم عمليّة تأسيس الشراكة من خلال الخطوات التي يظهرها الشكل التّالي:



1) تبدأ الخطوة الأولى في تأسيس الشراكة بإدراك أحد الأطراف لوجود احتياج لديه لمورد محدّد، واهتمامه بتأسيس شراكة مع طرف آخر يمتلك هذه الموارد.

2) تأتي الخطوة الثّانية عند امتلاك هذا الطرف لموارد تكون ضمن اهتمامات الطرف الآخر، وبالتالي يكون الطرف الآخر مستعد للدّخول في عمليّة تبادل هذه الموارد.

شكل 2: عملية تشكيل العلاقات

3) امتلاك الطرفين لأرضية مشتركة من القيم وبالتالي الاستعداد المشترك لديهم لتبادل الموارد والبدء بتأسيس الشراكة، وهنا تجدر الملاحظة أنّ وجود هذه الأرضية المشتركة هو أحد أهم العوامل التي تحدد مدى استمرارية واستدامة الشراكة.

4) الخطوات الثلاثة السابقة تقود إلى عمليّة تبادل بالموارد بحيث تبدأ عمليّة الشراكة أخذ حيز التّطبيق، ويصبح من الواضح الالتزامات التي سيقدمها كل طرف من أطراف الشراكة والتي يمكن أنّ توضع بشكل مكتوب ضمن الشّروط المرجعية للشراكة.

5) بهذه الطّريقة يمكن أنّ يصل أطراف الشراكة لتوقيع مذكرة تفاهم توضح شروط الشراكة والتّزامات كل طرف من أطراف الشراكة.

من المهم جدًا في عملية تأسيس الشراكات أن يتم إعطاء وقت كاف لتحديد اهتمامات كل طرف من أطراف الشراكة، والتأكد من وجود اهتمام متبادل ومشارك بين كافة الأطراف، وكذلك التأكد من وجود قيم مشتركة بين كافة الأطراف، ومن ثم البناء على الموارد المتنوعة لتأسيس شراكة طويلة الأمد، فالاستعجال في عملية تأسيس الشراكة والبدء بالعمل المشترك دون إعطاء وقت كاف لإتمام عملية التأسيس قد يأتي بأثر عكسي على علاقة أطراف الشراكة ويؤدي إلى صعوبة تأسيس شراكات في المستقبل.

الشراكات العابرة لخطوط النزاع:

تعتبر الشراكات أداة هامة في بناء القوة، ولا يمكن الحديث عن القوة دون الحديث عن ديناميات القوة والصراعات،

لذا تلعب الشراكات دورًا بارزًا في عملية بناء السلام حيث أنها تؤثر على تقليل احتمالية نشوب النزاع وتعمل أيضًا على تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتباعدة، ويكون محور الشراكة هنا هو ليس التغلب على المعارض (كسر الأعداء) بل محاولة تقريب المعارض إلى صفك (كسب الأعداء)،

تعتمد هذه الطريقة في بناء الشراكات على تحليل العلاقات المركبة بين الفاعلين ومدى تعاطيهم مع القضية، تكمن الفكرة هنا في تحديد فاعلين وسطين ووضع خطط وتقنيات لجذبهم إلى الصف، بدلاً من التركيز على الحلفاء المقربين في دوائرنا الضيقة، أو التركيز على من هم على عداوة قوية معنا واهدار الجهود في ذلك،

على سبيل المثال، إذا كان هناك حملة لمناصرة الحقوق السياسية للمهاجرين، فإن كسب الجهة المتطرفة من الطرف الخصم لن يكون متاحاً (حزب اليمين المتطرف مثلاً)، ولكن قد تتمكن الحملة من استهداف أطراف وجماعات تتسم بالحياد والوسطية وتدفعهم للوقوف في الصف وكسب تأييدهم.

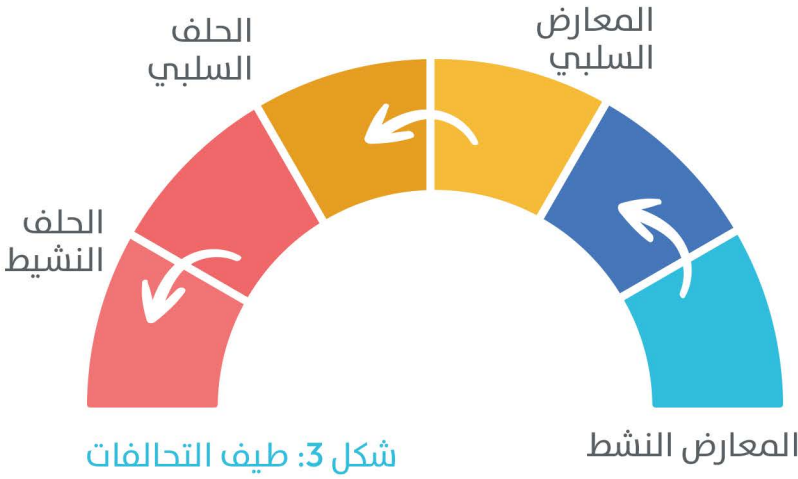
ويوضح الرسم كيف يمكن تحويل الأطراف المختلفة إلى حلفاء نشيطين تدريجياً، ويصنف القوى الفاعلة في عدة درجات وفق هذا المخطط بناء على التوافق في القضايا:

الحليف النشط: أشخاص أو مجموعات تتوافق معك في القضية والرؤية وتعمل في صفك.

الحليف السلبي: أشخاص أو مجموعات تتوافق معك في القضية والرؤية ولكن لا تعمل في صفك.

الحيادي: أشخاص أو مجموعات لها موقف حيادي تجاه قضيتك ورؤيتك وهم غير منخرطين بالعمل أو ليس لديهم معلومات كافية.

المعارض السلبي: أشخاص أو مجموعات لا تتوافق مع قضيتك ورؤيتك ولكنها لا تأخذ أي عمل ضدك.



المعارض النشط: أشخاص أو مجموعات لا تتوافق مع قضيتك ورؤيتك وتعمل بشكل نشط لتمنعك من تحقيق التغيير الذي تسعى له، لكل فئة من الفئات السابقة تقنيات وخطط عمل مختلفة حسب موقعها على المخطط حيث تسعى الشراكة لتغيير موقعهم قليلاً وفق الرسم الموضح، وبالطبع لا يمكن أن تحوّل عدو نشط إلى حليف،

بل إن هذا يعتبر مضيعة للوقت والموارد والجهود، بل إن الهدف هو بناء وتوطيد العلاقات مع الجهات التي تتوافق معك في الرؤية، قد تلجأ إلى استخدام تقنيات تدفع الحليف السلبي لأن يتفاعل أكثر مع قضيتك، أو تستهدف الفئات الحيادية لتكسب دعمهم وتأييدهم، أي أن لكل فئة آليات عمل مختلفة.

وهناك العديد من الدراسات التي تثبت دور الشراكات في منع النزاعات وخاصة في سياق متغير ومختلف حيث تتغير أدوار الفاعلين مع مرور الوقت، ولكن هذه النوع من الشراكات يتطلب مرونة عالية وحرية كبيرة تكفل لجميع الأطراف التمتع باستقلاليتهامة تحت ظل هدف موحد، وكما يجب التنويه هنا أن المحور الأساسي في بناء هذه الشراكات هو تحديد الجهات التي تتقاطع معك في الهدف والرؤية وتبتعد عن التطرف والتشدد، بل تقترح الدراسات أن هناك عدّة فوائد تنتج عن جمع أطراف متباعدة نسبياً حيث يكون النتاج الفكري غني ومتنوع جداً.

توطين العمل الإنسانيّ من خلال الشراكات في السياق المحليّ:

انتشر مؤخرًا مبدأ التّوطين (Localization) وأصبح محط أنظار عقب القمة الإنسانيّة العالميّة بصفتها إحدى أهم التّغييرات المطلوبة في نظام العمل الإنسانيّ، حيث وقعت عشرات الدّول المانحة وعشرات المنظمات الإنسانيّة على "الصفحة الكبرى" في مايو/ أيار 2016 بمناسبة انعقاد مؤتمر القمة العالميّ للعمل الإنسانيّ، إذ تعهدت بتحويل ممارساتها في 10 مجالات (تديرها "الفرق العاملة") سعياً إلى جعل نظام بيئة العمل الإنسانيّ أكفأ وأكثر فعالية وأكثر تركيزاً على النّاس ولتضييق الفجوة بين العمل الإنسانيّ والاندماغيّ خصوصاً، ومن هنا جاءت فكرة ومبادرة توطين العمل الإنساني لتعزز من دور منظمات المجتمع المدنيّ المحليّة في تنفيذ برامج ومشاريع العمل الإنسانيّ،

حيث تمّ التّوافق على رفع نسبة اشراك المجتمع المدنيّ من 3% إلى 25% كمرحلة أولى وما يتضمن ذلك من أهميّة رفع قدرات منظمات المجتمع المدنيّ لاستيعاب تلك النّسبة وتعزيز الشّفافية الشّاملة في أعمالها وأنشطتها.

وتسعى الكثير من المنظمات الرّاعية أن تحقق هذا المبدأ من خلال بناء الشراكات مع وبين الفرق التطوعيّة في سوريا، إنّ الشراكات بين المنظمات الإنسانيّة الدوليّة والفاعلين المحليين هي السّبيل لاستحداث استجابة إنسانيّة مبنية محلياً وهذا ما يُعرف بالتّوطين، ولكن لا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق شراكات أصيلة وحققيّة ومتكافئة، ويشار إلى التّوطين أنّه "تمكين الأنظمة الوطنيّة والمحليّة بدلاً من استبدالها".

توطين العمل الإنسانيّ: هو عمليّة تقدير وتمكين الرياديّة وآلية صنع القرار من قبل الجهات الإنسانيّة المحليّة الفاعلة، وذلك لتلبية احتياجات الشّعوب المستهدفة بشكل أفضل، وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا المبدأ ليس جديداً لكنه ينال اهتماماً متزايداً كأحد أهم السّبل لانتقال القوى في صنع القرار وتسليمها للفاعلين المحليين وزيادة فاعلية العمل الإنسانيّ وتقليص الفجوة الماليّة

توطين العمل الإنسانيّ من خلال الشراكات في السّياق المحليّ:

ان الشراكات بين المنظمات الدّولية والفاعلين الإنسانيّين المحليّين محور أساسيّ في بناء استجابة إنسانيّة تقاد محليًا تُعرف بالتّوطين، ولكن ما هي أفضل الطرق لضمان شراكات حقيقية تبني استجابة إنسانيّة محلية قوية

معوقات توطين العمل الإنسانيّ

من أهمّ معوقات توطين العمل الإنسانيّ عن طريق الشراكات ما يلي:

- 1- ضعف المجتمع المدنيّ المحليّ ليقوم بدور فاعل لضمان استدامة العمل الإنسانيّ.
- 2- تعقيد وتعقيد إجراءات الحصول على ترخيص لتنفيذ مشاريع وبرامج إنسانيّة بسبب طبيعة القوى المسيّطرة.
- 3- انقسام منظمات المجتمع المدنيّ وحصر كل منظمة في العمل في إطار جغرافيّ محدّد يعتبر هذا من أخطر التّهديدات حيث يلاحظ أنّه يتمّ حصر منظمات المجتمع المدنيّ للعمل في مناطق ومحافظات محدّدة ومنعها من العمل في محافظات أخرى فالمنظمات التي تعمل في الشّمال غالبًا لا تستطيع العمل في الجنوب والعكس كذلك، يستلزم أن يتمّ معالجة هذه المشكلة وتمكين منظمات المجتمع المدنيّ من العمل في جميع المحافظات دون تمييز ولا استثناء ولا إقصاء.



تجاوز هذه المعوقات سيسارع من جهود توطين العمل الإنسانيّ وسيحقق نقلة إيجابية تعزز من توطين العمل الإنسانيّ ويشجع المانحين والمنظمات الدوليّة لرفع النسبة المخصصة للمجتمع المدنيّ للقيام ببرامج ومشاريع إنسانيّة واسعة.

لتسريع توطين العمل الإنسانيّ يستلزم تعزيز الشراكة بين منظمات المجتمع المدنيّ والعمل عبر شبكات متخصصة في مجالات عمل محدّده لتبادل الخبرات والتعاون فيما بينها وقد بدأت المنظمات إنشاء شبكات مجتمع مدنيّ لتوطين العمل الإنسانيّ لتبادل الخبرات ورفع القدرات.

لوصول إلى منظومة إنسانيّة عادلة تقاد محلياً، يجب تغيير موازين وديناميات القوة وبلورة إجراءات واضحة وصلّبة وقابلة للقياس في سبيل إرساء عمليّة التّوطين، إذ يشكل إطار التّوطين الدّولي تحولا وفرصة لأنّ يحلّل جميع أصحاب المصلحة في المنظومة الإنسانيّة طريقة عملهم، وأن يستثمروا أكثر في تعزيز قدرات واستدامة مؤسسات الشّركاء والشبكات المحليين على المدى البعيد، وأن يثبتوا التزامهم بالتّغيير التّحويليّ.

لدى الفاعلين الدّوليين القوّة والنّفوذ لتحديد كيفية العمل الإنسانيّ وشكله في بلد معين، ولدى الفاعلين المحليين مسؤولية أيضاً في الحرص على أن يكون التّوطين مسار صالح في سبيل عمل إنسانيّ فعّال و متمحور حول المصلحة العامة، هنالك تزايد بالوعي وامتنال لهذا الهدف، ولكن الحديث حول التّوطين على المستوى الوطني غالباً ما يتركّز حول قدرة الوصول إلى التّمويل الإنسانيّ، وهو سلاح ذو حدين مرتبط بالشراكات والتّوطين معاً،

غالباً ما يستعمل التّمويل كأداة جذب للفرق التّطوعيّة للدّخول في شراكات مع أجسام كبيرة نسبياً، بوصفه إحدى التّوصيات التي قدّمتها القمة العالميّة لزيادة التّوطين والوصول إلى استجابة إنسانيّة تقاد محلياً، ولكن أصبح الوصول للتّمويل أيضاً، وخاصة للفرق التّطوعيّة ذات الموارد المحدودة هدف أساسيّ بحد ذاته.

دور الشراكات في زيادة التّوطين:

فيما يلي مجموعة من الطّرق التي تستطيع من خلالها الشراكات أن تزيد توطيين العمل وترفع من دور الفاعلين المحليين:

تصميم المشروع:

- 1- تصميم المشروع بالتّشارك مع الفاعلين المحليين والفاعلين الدّوليين حيثّ يقدّم الفاعلون الدّوليون خبرة تقنيّة ودعم في كتابة مقترح المشروع عند الحاجة.
- 2- معاملة الفاعلين المحليين كجهات متساوية وليس كجهات متعاقدة يتمّ تقديم المشروع والميزانية لها للتّنفيذ فقط، ويجب أن يحتوي الاتفاق الموقع بين الجهات المختلفة على أدوار ومسؤوليات محدّدة لكل جهة.
- 3- الفاعلون الدّوليون والجهات المانحة مستعدّة لمناقشة النتائج المقدّمة من الفاعلين المحليين وتسمح بتعديل البرامج والميزانيات بما يتناسب مع الدلائل المقدّمة وفق الاحتياجات المتغيّرة والمقترحات المقدّمة من المجتمع.
- 4- يسعى جميع الفاعلين إلى تشجيع ودعم مشاركة المجتمعات المتضررة في مراحل المشروع المختلفة مع تركيز مشدد على مشاركة الفئات المهمشة والمستضعفة مثل النّساء والأطفال وذوي الإعاقة.
- 5- يحدد جميع الفاعلين القيمة المضافة من الشراكة ويتمّ العمل بطريقة تكامليّة، ويتمّ تفضيل الشراكات الطّويلة على الشراكات ذات المشروع القصير، وتكون الشراكة مفصلة لتناسب احتياجات الأطراف.

بناء ومشاركة القدرات:

- 1- يتمّ إجراء تقييم لقدرات جميع الأطراف مع التّركيز على نقاط القوّة وتحديد الفجوات لوضع خطة مشاركة قدرات مناسبة.
- 2- يجب أن تكون خطة مشاركة القدرات مستدامة وغير مرتبطة بالمشروع المحدّد فقط وتتضمن تدريبات شاملة وخطط مراقبة.
- 3- زيادة الميزانية المخصصة لمشاركة القدرات والتّطوير التّنظيمي للأطراف المشاركة.
- 4- يجب على المنظمات المحليّة، أسوة بالمنظمات الدوليّة، أن تظهر نية واضحة لتبني أدوار استشارية أو ثانوية أو مساندة عندما يمتلك الشّركاء المحليين القدرات الكافية، ويعتبر وجود استراتيجيات خروج مفتاح في الشراكة.



05

النتائج



مفهوم الشراكة:

أكدت الدراسات الأدبية للبحث على غياب تعريف واضح للشراكة وهو ما أكدته أيضًا مختلف الفرق والمنظمات، فالتعريف يختلف باختلاف السياق، وعدم الاتفاق على تعريف موحد لم يشكل تحديًا حقيقيًا في البحث لدى الفرق، حيث أن جميع المشاركين كان لديهم تصور واضح عن مفهوم الشراكة بشكل عام وما تنطوي عليه من أمور محورية،

لقد تناولت أغلب إجابات الفرق عن تعريف الشراكة محاور ثابتة تتقاطع في أمور أساسية مثل: التعاون وتبادل الخبرات والتعلم وتقليل التكاليف وأدوار التنسيق وتضافر الجهود ومشاركة الموارد ومصالح مشتركة ومنفعة متبادلة نحو تحقيق هدف مشترك لجميع الأطراف،

أي أن الفرق التطوعية مدركة لمفهوم الشراكة وفوائدها الكثيرة في ظل السياق السوري المعقد، ونوه أغلب المشاركين على اختلاف أشكال الشراكة وتنوعها بين الشراكة الرسمية التي تحكمها مذكرة تفاهم واتفاقيات واضحة بين الأطراف، وبين الشراكات غير الرسمية التي غالبًا ما تكون لدعم أمور لوجستية مثل توفير مكان آمن أو تقديم دورات وغيرها،

وتطرقت الفرق إلى عدّة أشكال من الشراكة كان أبرزها الشبكات والتحالفات والتجمعات، إلا أن هذه المسميات تتداخل فيما بينها ويتم استعمالها بشكل تبادلي أحيانًا، ويعود هذا إلى غياب الفروقات الواضحة بين كل جسم من الأجسام السابقة.



دوافع الشراكة:

تنبع الشراكة في الواقع السوري من حاجة حقيقية لدى الفرق والمنظمات، ففي السياق المثاليّ تكون دوافع الشراكة لدى الفرق مكتملة لدوافع المنظمات من تأسيس ورعاية هذه التحالفات والشبكات بمختلف أنواعها، أيّ أنّ العلاقة يجب أن تكون تكاملية بين أطراف الشراكة كافة كمدور أساسي للنجاح، وبالتالي تسدّ المنظمات احتياجات الفرق وتسدّ الفرق احتياجات المنظمات بشكل يقدم المنفعة للمجتمع وكافة أطراف الشراكة،

يركّز البحث بشكل أساسي على التّحقق من هذه النّظرية عن طريق التّوسع في دوافع الفرق والمنظمات واكتشاف الدّوافع الداخليّة والخارجية للدّخول في شراكة، تتعدد دوافع الشراكة وتختلف باختلاف زاوية الرّؤية، حيث تتباين الأهداف والدّوافع بين المنظمات والفرق، كما تتباين بين الفرق الصّغيرة والكبيرة.

للفرق عدّة دوافع خارجية للدّخول في شراكات مع باقي الفرق و/أو المنظمات، حيث تسعى أغلب الأطراف للانضمام لشراكات متعددة لأسباب عديدة من بينها سهولة التّوسع الجغرافيّ في الشراكة بما يضمن وصول أكبر وتحقيق الإبداع والتّجديد عن طريق إثراء العامل البشريّ وسهولة التّنسيق وتوفير الوقت والجهد وتبادل الخبرات وغيرها من العوامل،

وجاء العامل الماليّ المتمثل في الحصول على تمويل كأحد أهم دوافع الفرق للدّخول في شراكات، مما يستدعي مناقشة هذا العامل من عدّة جهات بشكل تفصيليّ في فقرة لاحقة.



الشراكة كمطلب جديد في الميدان

شهد السياق السوريّ الناشئ كثافة في طرح مفهومات الشراكات بمختلف أنواعها كالشبكة والتّحالف والمنصة وغيرها، حيث كثر الترويج مؤخرًا لأهميّة الشراكة، وتمّ استقطاب العديد من الفرق حتى باتت الشراكة صفة أصيلة لكافة الفرق مما جعل إيجاد فرق خارج الشراكات أمرًا صعبًا (كما ذكر في المنهجية أعلاه)،

إذ وجد البحث أن الفرق والمنظمات مدركة لكثافة طرح الشراكات مؤخرًا بين الفرق والمنظمات، كما عبّر عنها أحد الفرق التطوعيّة: "إن موضوع الشراكات جديد نسبيًا، وتمّ طرحه بكثافة في آخر سنة ونصف" قائد فريق في الشمال السوريّ، ويشاركة الرّأي أيضًا فريق آخر "هي ثقافة غير قديمة هنا وتمّ تعميمها بمجال المجتمع المدنيّ بالداخل السوريّ وهي مفاهيم حديثة اليوم". وقال أحد ممثلي المنظمات الذي نوّه على هذه الظاهرة: "أصبح لدينا انفجار في الفرق التطوعيّة والمنظمات والشراكات التي تجمعهم، لدينا اليوم أجسام عديدة بمسميات مختلفة متقاربة ومتشابهة وهناك ضرب بالمفاهيم والمصطلحات المستخدمة..، ونتج عنها أيضًا عقلية تنافسيّة سلبية."

إنّ كثافة الطرح تشير إلى تزايد الوعي المرتبط بأهميّة الشراكة وفوائدها، إلا أنّها من جهة أخرى ترتبط بتحدّيات عديدة، حيث تتدافع الفرق للدخول في شراكات دون إدراك الدافع الكامن وراء هذه الشراكة، كما عبّر عنها أحد المشاركين في جلسات النقاش المركّزة: "قبل الانضمام لأي شراكة عليّ أن أتأكّد هل هذا يناسب رؤية ورسالة الفريق؟ هل يخدم أهدافي؟ وأنّها ليس مجرد دعوة عادية للانضمام".

لذا فمن المهم لأي فريق أن يحدد أهدافه بوضوح من الشراكة، وأن يفرّق بين الدوافع الداخليّة والخارجية للشراكات وأن يستغرق الوقت اللازم لتحديد أطراف الشراكة المناسبة لكل مرحلة ولكل هدف لأنّ توحيد المفاهيم والأهداف مطلب أساسيّ لنجاح الشراكة.

النتائج:

دور العامل الماليّ في الشراكات

تناولت أدوات البحث العلاقة بين الشراكات والوصول للمنح، يقدّم البحث تحليلاً لهذه العلاقة الشائكة بين المانح وأطراف الشراكة من وجهة نظر الفرق التطوعيّة والمنظمات،

تؤكد معظم الفرق التطوعيّة المشاركة وجود علاقة وطيدة بين الدّخول في شراكة والحصول على دعم ماليّ، في بعض الأحيان تكون هذه ضرورة بسبب طبيعة سير العمل الإنسانيّ الذي يربط المانح - وهو عادة ما يكون جهة خارجية- بجهات منفذة على الأرض وعادة ما تكون الفرق التطوعيّة،

وهذا ما يعرف بالشراكات التّنفيذيّة، أيّ أنّ المانح يُقدّم دعماً مالياً لجهات تنفذ في الدّاخل السّوريّ ونخصّ بالذكر أنّ الفرق التطوعيّة وخاصة الناشئة منها والتي لا تزال في طور بناء نظام حوكمة غير قادرة على الحصول على المنح بشكل مباشر، أيّ أنّ الشراكات هنا ضرورة حتمية للوصول إلى المنح،

كما عبّر عن ذلك أحد الفرق " الفرق التطوعيّة لا تُدعم إلا بمبادرات أو مشاريع، لا يمكن تقديمها إلا عن طريق منظمات لأننا لحد الآن لا نملك تراخيص ولا صفة رسميّة".

دور العامل الماليّ في الشراكات

تكمن المشكلة في محاولة التّماشي مع متطلبات الشّركاء والمانحين للحصول على المنح، حين يصبح التّمويل الهدف الذي يدفع الشّراكة، إذ عبّر عن ذلك بشكل جيد قائد أحد الفرق قائلاً: " أنت تحتاج أحياناً أن تمشي خلف سياسات الشّريك، وهي نقطة ضعف خاصة عندما يكون الشّريك أو المانح خارجي بعيد عن السّياق العام للمنطقة وتجد نفسك مضطراً أن تتماشى مع سياساته التي قد لا توافق عليها".

على الرّغم من بروز أهميّة العامل الماديّ في كافة المقابلات سواء مع المنظمات أو مع الفرق، إلا أنّ العلاقة بين الدّخول في شراكة والحصول على التّمويل اختلفت من وجهة نظر المنظمات،

لا شك أنّ تأسيس الشّراكات مع المجتمع المحليّ والفرق التطوعيّة يقع ضمن إطار الاستجابة لتوجّهات المانحين الحديثة، وخاصة كونها إحدى خطوات توطين العمل الإنسانيّ والوصول لاستجابة إنسانيّة تقاد محلياً (انظر قسم التّوطين)، ولكن أظهرت المنظمات رؤية استراتيجية للشّراكات خاصة عند التّمييز بين أنواع الشّراكات، فالشّراكة التي تكون استجابة للمانح عادة ما تكون مؤقتة وتنتهي بانتهاء المشروع،

بينما الشّراكات الحقيقية وهي التي تكون نابعة من حاجة المجتمع ذاته وتتقاطع فيها الرّؤية والقيم فهي شراكات لا يحكمها التّمويل بل هي تعبّر عن نضج في المجتمع المدنيّ السوريّ، وهناك عدّة أمثلة على شراكات قائمة منذ عدّة سنوات دون أيّ تمويل،

كأن تكون الحاجة هي حشد أكبر ومناصرة لقضايا مجتمعيّة حسّاسة أو مفصليّة وتحتاج لتضافر هائل من الجهود ووصول إلى مناطق متباعدة في كافة أرجاء سوريا، في حالات كهذه نجد أنّ الأطراف المتشاركة تسعى جاهدة لخدمة المجتمع حتى وإن لم يتوفر لها تمويل.

دور العامل المالي في الشراكات:

استثناءات كهذه تكسر القاعدة بين الشراكات والتمويل بل وتقدم أيضًا إطارًا عمليًا لتفكيك هذه العلاقة الشائكة وتحلّل أبعادها، لأنّ الحصول على تمويل أمر أساسي للاستمرار ولكنه أيضًا أمر صعب ويسبب عامل ضغط أساسي وتحديات أمام المؤسسات السّوريّة الناشئة، وهناك عدّة أمثلة لشراكات فشلت على أرض الواقع أو لم تحقق أثرًا لأنّها كانت مفروضة كاستجابة لتوجّهات المانح،

حتى وإنّ كانت الحاجة الماديّة للفريق للدّخول في شراكة هي المحرك، فهي غير كافية دون وجود سياسات ماليّة واضحة ونظام حوكمة، وهذا ما تقدّمه الشراكات للفرق التطوعيّة، حيث أنّها تقدّم أمثلة واقعية وتجمع أطرافًا مختلفة، وغالبًا تحت رعاية منظمة مسؤولة توضح وتشرح وتساهم في نمو الفريق بكافة المجالات وخاصة بما يتعلق بسدّ الفجوة الماليّة بشكل يؤدي إلى بناء نظام ماليّ متوازن قادر على توليد موارد متعددة في المستقبل للفرق التطوعيّة.

ختامًا: مهما كان العامل الماليّ أساسيّ للاستمرار والعمل فهو لا يمكن أن يتحول إلى هدف أساسيّ في الشراكة، لأنّ الشراكة المفروضة بسبب العالم الماليّ ضعيفة وغير منتجة أمّا الشراكة التحويليّة التي تحقق المنفعة لكافة الأطراف هي الشراكة التي تنبع من قيم مشتركة وهدف أصيل ودوافع داخلية لتغيير المجتمع.

هل الشراكة هدف؟

نظراً للفرضية التي تقول أن الشركات هي مطلب حديث دخيل على الشارع السوري وأنها استجابة لاتجاهات المانحين في الفترة الأخيرة، حاول البحث أن يكتشف أبعاد هذا الجزء حيث تم توجيه السؤال التالي للفرق والمنظمات: هل الشراكة هدف بحد ذاته؟

واختلفت الإجابات هنا ولكن كان هناك اتفاق بين أغلب الإجابات أن الشراكة هي وسيلة لتحقيق هدف معين "هي وسيلة وهي أداة يعني لا يمكن أن تكون هدفاً، أنت عندك القضية الأساسية المناصرة هي الهدف" قائد فريق تطوعي في سوريا.

وجاءت بعض الإجابات لتفرّق بين الهدف المرحلي والهدف الاستراتيجي وخاصة بالنسبة للفرق التطوعية الصغيرة، ففي بدايات مرحلة التأسيس يحتاج الفريق الناشئ للكثير من التواصل والتشبيك والانتشار وهو ما تؤمنه الشركات، كما أنها تقدّم فرص جيدة لاكتساب الخبرات وبناء القدرات، كما أن الفرق الصغيرة تحتاج للموارد والأمور اللوجستية التي قد توفرها الشراكة مع جهات أكبر نسبياً، بهذا تكون الشراكة في مرحلة ما هدف بحد ذاته.

"كمنظمة ناشئة دائماً بالإجراءات المالية والإجراءات والتراخيص وما إلى ذلك تواجهك صعوبات وكان هذا أكبر سبب يدفعنا باتجاه الشركات" أحد الفرق التطوعية.

وتؤيد بعض المنظمات أيضاً هذا الطرح "لا يوجد شراكة لأجل الشراكة، لكن ممكن أن تكون هدفاً مرحلياً بحد ذاتها، لتحقيق الغاية البعيدة، الشراكة على المدى البعيد وسيلة، لكن قد ننظر لها على أنها غاية قريبة، قد تكون الشراكة هدفاً لإظهار قدرة المجتمع على التفاهم والعمل مع بعض، فالهدف هو تشكيل تحالف يظهر قدرة السوريين على العمل مع بعض والحصول على الدعم".

هل الشراكة هدف؟

لكن هناك أهداف عديدة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الشراكات، حيث ترمي جميع الفرق أن الشراكات تقدّم توسعاً جغرافياً جيداً للعمل في عدّة مدن متباعدة وهو أمر صعب في ظل الظروف الحاليّة وصعوبة توفر الأمور اللوجستية في الدّاخل السّوريّ.

وتؤكد أيضاً المنظمات على وجود أهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الشراكات، حيث أن الشراكات ضرورة ومطلب حقيقيّ فهي تؤمن تغطية أفضل وقبول أكبر للمناصرة للقضايا المجتمعيّة الحسّاسة مثل الزّواج المبكر أو تمكين النّساء، أي أن أمور تغيير السّياسات وتمكين المجتمع واستقلاليتها، والضغط على أصحاب الرّأي جميعها تحتاج للشراكات فأني تغيير على مستوى مجتمع لا يكون إلا من خلال الشراكات،

وترمي بعض المنظمات استتالة العمل في سورياً بدون الشراكات مع الفاعلين في الدّاخل كما عبّر عنها أحد ممثلي المنظمات



" لا يمكن تحقيق الأهداف بالنّسبة للعمل بسوريّة إلا من خلال الشراكات، اليوم في سورياً الاحتياج كبير بكل القطاعات كبير جداً، لا يمكن لمنظمات المجتمع المدنيّ تغطية كل هذه الحاجات، وبالتالي نحن هنا بظل غياب وعجز الدّولة ومناطق متنوّعة لسلّطات أمر واقع مختلفة وانقسام مجتمعيّ نحن بحاجة لكل الجهود المشتركة لتحقيق أثر صغير".



تحديات الشراكة:

توسع البحث في تحديات الشراكة كونها مكون جديد نسبياً في السياق السوري، وتعددت التحديات المذكورة بحسب المراحل، فهناك تحديات تبدأ قبل بدء الشراكة وهي إيجاد أطراف الشراكة المناسبة للمرحلة الحالية، إن عدم أخذ الوقت الكافي في دراسة أطراف الشراكة وضعف العناية بعملية الاختيار يؤدي إلى دخول أطراف شراكة ذات مصداقية محدودة والتزام ضعيف، وهو ما يؤثر حكماً على استمرارية الشراكة وفعاليتها.

وأبرز التحديات المرتبطة بمرحلة التأسيس تتمثل بإجراءات الترخيص في حال كان الجسم مرخصاً، وصعوبة اتفاق كافة الأطراف على أهداف ورؤية محددة نتيجة لاختلاف الأفكار بين الأطراف، كما كان التوزيع الجغرافي المتباعد بين الفرق الداخلة في الشراكة عائق حقيقي يمنعهم من التواصل الفيزيائي الفعال وخاصة عندما تكون الفرق موزعة في مدن متباعدة، تتضاعف شدة هذا التحدي لدى أعضاء الفرق من النساء بسبب صعوبة تنقل النساء في الداخل السوري وسوء المواصلات وشبكة الطرق وغلاء تكاليف التنقل.

أما أبرز التحديات المتعلقة بالعمل في شراكة، كانت التفرد في اتخاذ القرار وغياب الشفافية، وتقصير بعض الأطراف غير المؤهلة في الالتزام بجدية العمل وضعف التواصل، وذكرت أيضاً الفرق في جلسات النقاش العديد من التحديات مثل التباين في الموارد وعدم التكافؤ بين الأطراف مما يؤدي إلى سيطرة إحدى الجهات.

ويضاف إلى كافة هذه التحديات مجموعة تحديات أخرى مرتبطة بواقع العمل في سوريا منها ضعف الخدمات التقنية والكهرباء والمحروقات وتبعات الأزمة الاقتصادية وانعدام الاستقرار الأمني في المنطقة وظروف التهجير.

أما من جهة المنظمات فالتحديات كانت مختلفة: إذ أن غالب التحديات المذكورة ارتبطت بصعوبة التنسيق بين عدة فرق، وتحديات قانونية للتعامل مع هذه الفرق والتعقيدات التي يفرضها العمل في الداخل السوري الذي تتنوع فيه متطلبات الترخيص لدى سلطة الأمر الواقع، وتحديات أخرى مرتبطة ببناء الثقة بين الأطراف والعمل بروح الفريق الواحد خاصة عندما تكون أطراف الشراكة متناثرة في عدة مناطق في سوريا وخارجها مما يجعل تقريب وجهات النظر أمراً صعباً بينهم.

ذكر أحد ممثلي المنظمات: "علاقتنا في الشراكات هي علاقة تكاملية وليست تنافسية، وهو ما نسعى لنشره بين جميع الأطراف".

استدامة الشراكات

عند إجراء المقابلات ناقش البحث الفروقات بين الشراكات القصيرة المرتبطة بمشروع معين والشراكات الاستراتيجية طويلة الأمد،

وركّز البحث أيضًا على اكتشاف العوامل التي تساعد في نجاح الشراكة وتحقيق استدامتها، وذكرت الفرق عدّة أمور تساعد وتزيد من استدامة الشراكة، وتصدر القائمة العوامل المرتبطة بوضوح الأهداف وتوحيد المفاهيم والقيم بين الأطراف ووجود مذكرة تفاهم تساهم في تحقيق هذا الهدف، وثم جاء التمويل أيضًا عاملاً فعّالاً للوصول للاستدامة، كما كانت المصداقية والثقة بالإضافة إلى الالتزام بالعمل أهم النقاط التي اتفقت عليها الفرق.

" يجب أن يكون هناك وضوح في الموارد المتوفرة والاحتياجات، يجب أن نتفق على أسس العمل وتصوراتنا ورؤيتنا، وأقصد نحن أيضًا يجب أن يكون هناك صدق بين الطرفين وشفافية بالتعامل على كافة الأصعدة بعيدًا عن الاستبداد والسلطة لأنها لا تؤدي إلى شراكة، فلا أحد يريد العمل ضمن ظروف كهذه". قائدة فريق تطوعي شبابي.

الشركات العابرة لخطوط النزاع

ناقش البحث شركات جديدة مختلفة النوع ترعاها بعض المنظمات وتشارك فيها مجموعة من الفرق أيضًا وهي الشراكات العابرة لخطوط النزاع بين مختلف أطياف المجتمع السوري، ويعتبر هذا النموذج من الشراكات حديثًا كليًا حتى ضمن المجتمع المدني، ولا يزال يلقي ردّات فعل متباينة بين مرحب ورافض للفكرة تمامًا، حاول البحث دراسة هذا النوع من الشراكات باعتبارها تجربة جديدة ولها أهداف ودوافع مختلفة تستحق النظر والاهتمام قبل التسرع في إصدار الأحكام، والجدير بالذكر أنّ الفرق والمنظمات التي لديها شراكة من هذا النوع محدودة العدد.

يقدم البحث إطاراً يستحق الاهتمام والدراسة حيث يسلط الضوء على بعض التماذج ويبحث في دوافعها وتحدياتها، وذكرت المنظمات التي ترعى هذا النوع من الشراكات أن هدفها هو تقريب وجهات النظر لأبناء شعب واحد فرقتهم المناطق الجغرافية والقوى السياسية المسيطرة،

وترى أن إطلاق صفات ومسميات سياسية بالعموم على سكان مناطق معينة تقع تحت سيطرة النظام أو مناطق أخرى في سوريا هو أمر مرفوض، وأن تواجدهم ضمن هذه المناطق لا يعني بالضرورة موافقتهم على ما يرتكبه النظام السوري من مخالفات وجرائم، كنا ترى أن هدف هذه الشراكات هو تعزيز الفصل بين المدنيين والنظام المسيطر في مناطقهم

ولهذا النوع من الشراكات تحديات خاصة حيث يتطلب جهوداً مضاعفة لإعادة بناء الثقة بين المجتمع السوري نتيجة الانقسام الحالي، وفضلاً على هذا فإن إدارة شراكة بين أطراف متباينة في أولوياتها وقيمتها أمر غاية في الصعوبة، وكما أن التوزيع الجغرافي والقوى المسيطرة بين مختلف المناطق السورية يزيد من صعوبة التواصل بين الأطراف، ويضاف إلى سلسلة التحديات هذه موجات التهجير واللجوء المستمرة في السياق السوري.

بينما على الجهة الأخرى تستنكر بعض المنظمات والفرق الشراكات العابرة لخطوط النزاع وترى انضمامها لهذا النوع مشروط بخدمة المدنيين فقط والفئات المنكوبة، بينما يرفض البعض الآخر الموضوع بوصفه مستحيلاً، فبالنسبة لهم لا يمكن الوثوق بأجسام لا تملك حرية القرار كونها واقعة ضمن سيطرة النظام السوري،

فغياب الثقة عامل أساسي لهم، كما أنها تشكل في استقلالية أجسام مدنية تدعي أنها حيادية وترى في الهلال العربي السوري مثالاً على فرض رقابة النظام على المجتمع المدني في مناطقه.

حاز موضوع التّوطين على قسم جيد في المقابلات التي أجريت مع الفرق التّطوعيّة والمنظمات وجلسات النقاش المركّزة أيضًا، وذلك لأنّ هذا الموضوع يحتاج لدراسة أكبر وتوسّع أكثر لأنّه مصطلح حديث تمّ طرحه في القمة العالميّة للعمل الإنسانيّ عام ٢٠١٦، ويقصد بالتّوطين زيادة فاعلية العاملين المحليين للوصول إلى استجابة تقاد محلياً (انظر المراجعة الأدبية قسم التّوطين).

أعربت المنظمات عن رؤية استراتيجية لخطوات زيادة التّوطين عن طريق الشراكات مع الفرق التّطوعيّة، وعددت الكثير من آليات زيادة التّوطين مثل تطوير المنظمات والمجتمع المدنيّ السّوريّ ككل عن طريق نقل ومشاركة الخبرات المكتسبة مع الفاعلين المحليين وخاصة الفرق التّطوعيّة الشبائيّة ومساعدتهم على بناء سياسات ماليّة وتنظيميّة تمكنهم من تحقيق وصول أكبر في المستقبل على كافة الأصعدّة، كما يتمّ الاعتماد على سكان المنطقة الأصليين في العمل الميدانيّ ويكون تقييم الاحتياجات هو نقطة الانطلاق للعمل في الشراكة، وتسعى المنظمات أن تركز على القضايا المحليّة وأن تتحلّى بالمرونة عند التّخطيط للمشاريع لتناسب أولويات الفرق، ويضاف إلى هذا توفير وصول الشبكات -قدر الامكان- إلى محافل دوليّة لإيصال صوتهم والتّعبير عن تجربتهم.

أما من جهة الفرق، لجأ البحث إلى تقصيّ معايير معينة لقياس مدى فاعلية الشراكات في زيادة التّوطين، وتمّ اختيار ٣ محاور لتناقشها الفرق في الجلسات المركّزة وهي: (١) دور الشراكات في بناء ومشاركة القدرات (٢) دور الشراكات في حصول الفرق على معلومات كافية عن البرامج والمشاريع (٣) مساهمة الشراكات في وصول الفريق لصنّاع القرار والمانحين بشكل أفضل. واختلفت الآراء حول مساهمة الشراكات في بناء القدرات، حيث ترى بعض الفرق أنّ التّمكن وخاصة عن طريق التّدريبات جزء أساسيّ في الشراكات من أجل بناء قدرات الأطراف المختلفة، لكن المشكلة عندما تكون التّدريبات مكرّرة ومتشابهة وإجبارية دون مراعاة لاحتياج الفريق بعينه، عندها لا تساهم في بناء القدرات بشكل فعّال كما هو متوقع بل تتحول إلى إهدار وقت وموارد وطاقات، أي أنّ بناء القدرات يحتاج لتقييم احتياجات فردي لكل فريق لكي يؤتي نتائج.

أمّا بالنّسبة للوصول للمعلومات فقد أكّدت معظم الفرق أنّ المشاركة الفعّالة هي التي يتمّ فيها تبادل المعلومات بشكل شفاف وواضح بين كافة الأطراف، ولا يتمّ فيها إملاء خطوات العمل والمشاريع على الفرق وخاصة الفرق الصّغيرة،

لكن هذه الدّرجة من التّواصل تتطلب وعياً واحتراماً متبادلاً بين كافة الأطراف، وطرحت الفرق عدّة أمثلة عن تغيير آلية العمل في السّنوات الأخيرة لتتجه نحو مشاركة وتبادل أكبر للمعلومات وذلك بعد أن اكتسب المجتمع المدنيّ في سوريا خبرة جيدة نتيجة سنوات العمل.

"سابقاً كان هناك نظرة عند الفرق التّطوعيّة اتجّاه المنظمات أو الفرق الكبيرة صاحبة المشروع تمنعه من مناقشة أصحاب الشّأن، وهو ما يتنافى مع مبدأ المشاركة، وسابقاً كان الاتّجاه أنّ تنفّذ الفرق المشروع دون مناقشة، لكن اليوم تغيّرت الفرق، للأسف إلى اليوم لا زالت فرق صغيرة تمشي على نفس الخطأ السّابق"، أحد الفرق المتطوعة المشاركة في جلسة التّقاش المركّزة.

أمّا عن دور الشّبكات والوصول لصنّاع القرار فكان هناك إجماع على أنّ الشّبكات تساهم في حشد وإيصال صوت الفرق التّطوعيّة، كما قال أحد قادة الفرق في الجلسات "الشّبكات تترك تأثيراً، فأنت اليوم تشكّل قوّة ضغط أكبر، وهناك اختلاف بين أن شخّطاً واحداً يتكلم عن موضوع أو أنّ خمسون شخّطاً يتشاركون نفس الهدف ويتكلمون بقضيّة واحدة"، إلا أنّ كان هناك بعض الآراء المتناقضة التي وصفت الشّراكة بأمر مفروض عليها دون أي وصول حقيقيّ للمانح لأنّ المتحدث الرّسمي الذي يتواصل مع المانح هو المنظمة الرّاعية أو الشّبكة في حالات نادرة، وفي بعض الحالات يكون هناك وصول شكلي للمانح لا يحقق أيّ آثار على الأرض، وتمّ توصيف هذا النّوع من الشّراكة بالشّراكة التّنفيذيّة فقط حيث يتمّ اختصار دور الفرق التّطوعيّة إلى مجرد جهات لتنفيذ المشاريع، حتى أنّ بعض الفرق تشعر بالخضوع للجهة الكبيرة وليس المشاركة بسبب تباين الموارد والخبرات، وعبر عن هذا أحد الفرق قائلاً: "هناك دائماً جهة مسيطرة على موضوع الشّراكة بشكل يجعل الفريق التّطوعيّ يشعر بانعدام قدرته وقيّمته دون هذه الجهة المسيطرة".



"لابد من توثيق العلاقات مع المنظمات الكبيرة والداعمين أولاً ومن ثمّ توحيد الجهود والفرق التطوعيّة بشكل كامل وفيما بعد يمكن أن يكون التّوطين والانطلاق من واقع المجتمع لحل مشكلاته" "جلسات النقاش"

قدّمت الفرق التطوعيّة مجموعة من المقترحات المتعلقة بدور الشراكات في زيادة توطين العمل الإنسانيّ والتّناموي،

وتصدّرت بعض النقاط قائمة المقترحات ومنها: توفير مساحة من الحرية للفرق، وإشراك الفرق في كتابة مقترحات المشاريع وتصميم الأنشطة، ومشاركة سياسات المانحين وشروطهم بشكل واضح مع كافة الأطراف، كما طالبت الفرق بوصول إعلامي أكبر وتشبيك مع جهات خارجية وغيرها من المقترحات الأخرى. [انظر الملاحق.]



06

الختامة



قدّم بحث الشراكات دراسة نقدية لواقع الشراكات في سوريا بين الفرق التطوعية من خلال اكتشاف دوافع الشراكات وأهم تحدياتها، كما تمت إضافة رؤية المنظمات الرّاعية للشراكات إلى البحث لتقدّم نظرة أكثر شمولية عما يجري في الواقع السوريّ من خلال الشراكات، وناقش البحث شراكات حسّاسة وهي العابرة لخطوط النزاع وسلط الضّوء على دورها المتوقع في تخفيف النزاعات،

وناقش أيضًا مفهوم توطين العمل الإنسانيّ من خلال الشراكات نظرياً من خلال المراجع وعملياً عن طريق تقصي بعض المحاور مع الفرق في المقابلات. باختصار واقع الشراكات بين الفرق التطوعيّة في الدّاخل السوريّ واقع خصب ولازال قيد التجربة فهي حقل تكثر فيه التّحديات والصّعوبات منها تحديات مرتبطة بصعوبة تطبيق الشراكات بين أجسام متفاوتة نسبياً من حيث الخبرة والموارد، ومنها صعوبات تعود لطبيعة العمل في السّياق السوريّ المعقد، ولكن هذا لا يمنع أنّ الشراكات تحقق العديد من الفوائد لكافة الأطراف وأنّها ضرورة حتمية يتمّ من خلالها الوصول للكثير من الأهداف بل أنّ الشراكة بحدّ ذاتها قد تكون هدفاً مرحلياً في بعض الأحيان.

للشراكة دور كبير في زيادة عمليّة توطين العمل الإنسانيّ في سوريا، حيث أنّ مشاركة القدرات والتّشبيك والتّمويل كلها ترفع من سويّة الفرق كفاعلين محليين وتزيد من فرص تأثيرهم على الأرض، إلا أنّ توطين العمل الإنسانيّ يتطلّب جهوداً أكبر ودراسة متأنية أكثر وخاصة من المنظمات لتفعيل خطتها الاستراتيجية في تمكين المجتمع المدنيّ السوريّ ليتسلم زمام العمل ويخلق استجابة إنسانيّة وتنموية تقاد محلياً.

التوصيات

يقدم البحث مجموعة من التوصيات وهي خلاصة ما تمّ جمعه في المقابلات وجلسات النقاش يضاف إليها مقترحات وتوصيات مما تمّ مناقشته في البحث أعلاه



07

التوميّات



- السّعي لبناء خبرات الأعضاء من خلال بناء شراكات فعّالة مع جهات لها خبرة كبيرة في ميدان العمل الإنسانيّ.
- الاهتمام بالنّظام الدّاخلّي للفريق.
- تحديد الأهداف والدّوافع الدّاخلية للشّراكة لأنّ ذلك يساهم في حسن اختيار أطراف الشّراكة.
- أخذ الوقت الكافي لإيجاد أطراف الشّراكة المناسبة بعد إجراء جمع المعلومات والتّعرف عليهم بشكل جيد لكي تكون العلاقة تكاملية.
- التّشبيك الميدانيّ مع الفرق العاملة الأخرى التي تتقاطع بالأهداف والمصالح بشكل يسمح لهذه الفرق فرض شروطها عند إطلاق أيّ مبادرة للشّراكات.
- التّركيز على بنود مذكّرة التّفاهم عند الدّخول في شراكة فهي التي تضبط العلاقة بين الأطراف وتجنّب الاتفاقيات الشّفهية.
- وضع بنود واضحة لآليات اتخاذ القرار ولإجراءات الانسحاب وحل الشّراكة بشكل مسبق عند التّأسيس.
- وضع أهداف استراتيجية وأهداف مرحليّة للشّراكات يتمّ تطويرها باستمرار.
- الابتعاد عن التّزمّت بالرّأي والتّحيز للفريق أو للمنطقة وتجنّب الأنانية.
- التّعاون ومشاركة المعلومات بكل شفافية.
- تجنّب المشاركة في المشاريع الجاهزة التي لا تعكس احتياجاً حقيقياً في المجتمع.
- التّحلي بالمرونة وسرعة التّعلم.
- الالتزام بالتّواصل المنتظم والفعّال وتلبية احتياجات هذا التّواصل.
- إيجاد حلول تسرع التّراخيص عن طريق الشّبكات وأصحاب النّفوذ.
- تعلّم الدّروس والاستفادة من الخبرات المكتسبة والبناء عليها بالمستقبل.

- التّركيز على فئة الشّباب وتضمينهم للفرق التّطوعيّة.
- إدماج النّساء والفرق النّاشئة في الشّراكات الفعّالة.
- تقديم تسهيلات إضافيّة للفرق النّاشئة بسبب صعوبة ظروف العمل في بعض المناطق.
- الاهتمام بتقييم الاحتياجات عند بناء شراكات واختيار معايير وآليات قياس دقيقة تعكس حاجة الفريق والمجتمع.
- تقديم تدريبات نوعيّة غير مكرّرة لتنهض بسويّة الفرق.
- تشكيل برنامج يدعو كافة الفرق وخاصة الصّغيرة للتّشبيك مع بعضها البعض ولمساعدة الفرق الصّغيرة لتطور نظامها الدّاخل وسياساتها المختلفة.
- منح حرّيّة ومساحة أمنة للفرق التّطوعيّة وتجنّب فرض الرّأي والسيطرة.
- تركيز العمل في المناطق التي تحكمها سلّطة الأمر الواقع التي يضعف فيها العمل المدنيّ.
- الابتعاد عن الفوقية عند التّعامل مع الفرق التّطوعيّة
- الاهتمام بالمشاريع التي تطرحها الفرق المشاركة كونها نابعة من المجتمع.
- العمل على تطوير المشاريع المقدّمة من الفرق التّطوعيّة وقبولها في حال كانت جيدة.
- زيادة الحوار الفعّال بين كافة الأطراف.
- زيادة ميزانية الدّعم المباشر وخاصة للأمر اللوجستية للفرق التّطوعيّة.
- تخصيص جهة معيّنة مهمتها الحفاظ على التّواصل الفعّال بين كافة الأطراف والتّنسيق ومشاركة المعلومات.
- التّنسيق مع منظمات المجتمع المدنيّ المعنية بتشكيل الشّراكات مع الفرق العاملة في المجتمع بشكل يضمن وضع خطة تدخل استراتيجي لنشاط الشّراكات وتحديد توصيف للشّراكة الفعّالة وتوصيف للشّراكات المرهليّة التي تعتبر وسيلة لتحقيق غاية أكبر.
- مساعدة الفرق في التّواصل مع المانحين بشكل مباشر.



قائمة المراجع للبحث

- 1- Accelerating Localisation through Partnerships “Pathways to Localisation: A framework towards locally-led humanitarian response in partnership-based action”. 2019. C. Schmalenbach with Christian Aid, CARE, Tearfund, ActionAid, CAFOD, Oxfam
- 2- Allen Nan , Susan. Networks for Conflict Prevention and Conflict Resolution. Institute for Conflict Analysis and Resolution George Mason University, 2007.
- 3- Collinson, Sarah. The Role of Network in The International Humanitarian System. Humanitarian Policy Group, 2011.
- 4- “EU Humanitarian Partnership Certificate Guidance 2021” ECHO , E. 2021.
- 5- Lessons on the Effectiveness of Development Partnerships. Independent Development Evaluation African Development Bank, 2019.
- 6- “Localisation Through Genuine Partnerships: What Does It Look Like? - World.” ReliefWeb, 24 June 2019, reliefweb.int/report/world/localisation-through-genuine-partnerships-what-does-it-look.
- 7- “Localisation Through Partnership: Shifting Towards Locally-led Programming in Myanmar (Phase 1 – the Partnership Journey).” Humanitarian Advisory Group, 16 Apr. 2021.
- 8- Networking & Alliance Building Toolkit for Diaspora Organizations. DRC .
- 9- “Partner and Collaborate With Others.” Humanitarian Innovation Guide, higuide.elrha.org/enabling-factors/partner-and-collaborate-with-others.
- 10- “The Partnership Toolkit: Tools for Building and Sustaining Partnerships” The Collaboration Roundtable Spring 2001
- 11- THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals, Darian Stibbe and Dave Prescott, The Partnering Initiative and UNDESA 2020
- 12- Ganz, M, Organizing Notes, Leadership, Organizing and Action: Leading Change, Kennedy School, 2015.

13- “أهمية توطين العمل الإنساني والحماية في اليمن لتنمية مستدامة.” مقال

كلاود, 2m5dfgy31/makalcloud.com/post



ملحق رقم 1: أداة المقابلات شبه المنظمة مع الفرق داخل الشراكات

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية:

القسم الثاني: معلومات الفريق

- 1- ما هو مجال عمل الفريق و لمحة مختصرة عنه؟
- 2- ما المقصود بالشراكة بالنسبة لك؟ اذكر أنواع مختلفة للشراكة والفرق بينهم.
- 3- هل لديكم أيّ شراكات حاليّة في الفريق؟ في حال الإجابة بنعم، ما هو مجال هذه الشراكات؟

القسم الثالث: دوافع الشراكة:

- 4- لماذا تقوم عموماً الفرق والمنظمات بالشراكات برأيك؟
- 5- عند التفكير في شراكة حديثة قام بها فريقك مؤخراً (في العام الماضي)، ماذا كان دافع الفريق من هذه الشراكة؟
- 6- ما هي القيمة المضافة للدخول في الشراكة؟
- 7- ما هي العوامل التي تزيد من استدامة الشراكات؟
- 8- هل دخلتم في شراكات طويلة الأمد؟ اشرح لنا نوع الشراكة ومجالها؟
- 9- برأيكم هل هذه الشراكات هي وسيلة لتحقيق الأهداف أم هي هدف بحد ذاتها؟ لماذا؟
- 10- هل هناك أهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الشراكات؟
ه إذا كانت الإجابة نعم ماهي الأهداف؟
- 11- هل توجد علاقة بين الشراكات والدعم والتعامل مع المانحين؟ فسر أكثر..
- 12- ما هي المجالات التي يمكن أن تشجعك للدخول في شراكة؟

القسم الرابع: التأسيس والتحديات:

- 13- كيف يتم اختيار أطراف الشراكة؟
- 14- كيف يتم تأسيس الشراكة؟ ما هي الإجراءات المتبعة؟
- 15- هل هناك ضرورة لوجود اتفاق مسبق ملزم للتوقعات والمتطلبات والظروف المختلفة التي يمكن أن تنشأ قبل تأسيس الشراكة؟ لماذا؟
- 16- ما هي التحديات التي واجهتكم في الشراكة، في مرحلة ما قبل التأسيس، في مراحل التأسيس، وأثناء العمل؟ نرجو التوسع في تحديات الشراكة في كل مرحلة.
- 17- ما مدى رضاكم عن آلية اتخاذ القرار في الشراكة؟ بما يتعلق بأمور مثل الشفافية، المشاريع المشتركة التواصل وغيرها؟
- 18- هل لكم تجربة شراكة تفككت سريعاً أو لم تنجح؟ لماذا؟
- 19- ما هي آليات حل الشراكة؟
- 20- هل يتغير التواصل بين الجهات الداخلة في شراكة بعد انتهاء الشراكة؟ كيف؟
- 21- هل لدى الفريق شراكة عابرة لخطوط النزاع؟ (نرجو التنبؤ على سريّة البحث والمعلومات في هذا السؤال)
 - a. في حال كانت الإجابة نعم، ما هو الدافع من وراء هذه الشراكة؟
 - b. في حال كانت الإجابة لا، هل تود الانضمام في حال أتاحت الفرصة؟ لماذا؟

القسم الخامس: التوصيات

- 22- ما مدى انتشار ثقافة الشراكة في المجتمع؟ وكيف يمكن نشر وتعزيز ثقافة الشراكات؟
- 23- ما هي التسهيلات التي يجب ان تقدمها المنظمات لتشكيل شراكات مستدامة؟
- 24- نعمل على وضع بعض النصائح بصيغة "افعل ولا تفعل" فيما يتعلق بالشراكات , بناء على خبرتك وما ناقشناه في الأسئلة السابقة:

- a. اذكر لنا 3 نصائح يجب ان تقوم الفرق العاملة في المنطقة فيما يخص الشراكات
- b. اذكر لنا 3 نصائح يجب ان تقوم بها المنظمات الراعية فيما يخص الشراكات
- c. اذكر لنا 3 أمور يجب أن تتجنبها الفرق العاملة فيما يخص الشراكات
- d. اذكر لنا 3 أمور يجب أن تتجنبها المنظمات الراعية فيما يخص الشركات

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية:

القسم الثاني: معلومات الفريق:

- 1- ما هو مجال عمل الفريق ولمحة مختصرة عنه؟
- 2- ما المقصود بالشراكة بالنسبة لك؟ اذكر أنواع مختلفة للشراكة والفرق بينهم.
- 3- هل لديكم أي شراكات حالية في الفريق؟ في حال الإجابة بنعم، ما هو مجال هذه الشراكات؟

القسم الثالث: دوافع الشراكة:

- 4- برأيك هل هناك العديد من الشراكات في المنطقة؟ لماذا؟
- 5- هل تعتقد أنّ الشراكات ضرورية؟ لماذا؟
- 6- ما هي الأسس التي تقوم عليها الشراكات التي تعرفها؟
- 7- برأيكم هل هذه الشراكات هي وسيلة لتحقيق الأهداف أم هي هدف بحد ذاتها؟ لماذا؟
- 8- هل هناك أهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الشراكات؟
ه إذا كانت الإجابة نعم ماهي الأهداف؟
- 9- هل استدامة الشراكة ضرورة؟ كيف يمكن تحقيقها؟
- 10- هل توجد علاقة بين الشراكات والدعم والتعامل مع المانحين؟ فسر أكثر.
- 11- هل لديك الرغبة أن تدخل في شراكة؟ لماذا؟
- 12- لماذا لم تنضم لشراكة حتى الآن؟
- 13- ما هي المجالات التي يمكن أن تشجعك للدخول في شراكة؟



القسم الرابع: التأسيس والتحديات:

- 14- ما هي الشروط التي يجب توافرها في الشراكة حتى تدخل فيها؟
- 15- هل لديك فكرة عن إجراءات تأسيس الشراكة؟ اذكرها.
- 16- برأيك (أو من خبرتك السابقة ان كنت في شراكة ما) ماهي أهم التحديات التي تواجه الشراكات؟ في مرحلة ما قبل التأسيس، في مراحل التأسيس، وأثناء العمل؟ نرجو التوسع في تحديات الشراكة في كل مرحلة.
- 17- هل هناك ضرورة لوجود اتفاق مسبق ملزم للتوقعات والمتطلبات والظروف المختلفة التي يمكن أن تنشأ قبل تأسيس الشراكة؟ لماذا؟
- 18- هل هناك مدة محددة تنتهي خلالها الشراكات؟ لماذا؟
- 19- ما هي الأسباب التي تؤدي إلى نهاية الشراكات؟
- 20- هل يتغير التواصل بين الجهات الداخلة في شراكة بعد انتهاء الشراكة؟ كيف؟
- 21- هل سمعت عن شراكة عابرة لخطوط النزاع؟ (نرجو التنويه على سرية البحث والمعلومات في هذا السؤال)
- 22- ما هو الدافع من وراء هذه الشراكة برأيك؟
- 23- هل تود الانضمام في حال أتيحت الفرصة؟ لماذا؟

القسم الخامس: التوصيات

- 24 - ما مدى انتشار ثقافة الشراكة في المجتمع؟ وكيف يمكن نشر و تعزيز ثقافة الشراكات؟
- 25- ما هي التسهيلات التي يجب ان تقدمها المنظمات لتشكيل شراكات مستدامة؟
- 26- نعمل على وضع بعض النصائح بصيغة "افعل ولا تفعل" فيما يتعلق بالشراكات , بناء على ما ناقشناه في الأسئلة السابقة:

27- اذكر لنا ٣ نصائح للفرق العاملة في المنطقة فيما يخص الشراكات

28- اذكر لنا ٣ نصائح للمنظمات فيما يخص الشراكات

29- اذكر لنا ٣ امور يجب تجنبها للفرق العاملة فيما يخص الشراكات

30- اذكر لنا ٣ أمور يجب تجنبها للمنظمات فيما يخص الشركات

ملحق رقم 3: أداة مقابلات شبه منظمة مع المنظمات الراعية للشراكات

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية:

القسم الثاني:

- 1- ما هو مجال عمل المنظمة باختصار؟
- 2- ما المقصود بالشراكة؟
 - a. ما هي أشكال الشراكة؟
 - b. ما الفرق بينهم؟
- 3- هل أسست المنظمة او تدعم اي شراكات حاليا؟
 - a. ما هي؟
 - b. متى تأسست؟

القسم الثالث: دوافع الشراكة

- 4- ما هي العوامل التي تدفعكم لتأسيس الشراكات بين الفرق التطوعية في سوريا؟
- 5- عند التفكير في شراكة قائمة حاليا، ما هو هدفكم من تأسيسها؟
- 6- ما هي القيمة المضافة للقيام بتأسيس الشراكة؟
- 7- برأيكم هل هذه الشراكات هي وسيلة لتحقيق الأهداف أم هي هدف بحد ذاتها؟
لماذا؟
- 8- هل هناك أهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الشراكات؟
 - a. إذا كانت الإجابة نعم ماهي الأهداف؟
- 9- ما هي العلاقة بين تأسيس الشراكات والدعم؟ فسر أكثر
a. هل يعتبر تشكيل الشراكات هو جزء من الاستجابة لتوجهات المانحين المتعلقة بتشكيل الشراكات مع المجتمع المحلي والفرق التطوعية؟
- b. هل يشترط لتقديم دعم للفرق التطوعية ان تكون ضمن شراكة او شبكة؟
- 10- ما هي دوافع الفرق الداخلية للدخول في شراكة معكم؟

القسم الرابع: التأسيس والتحديات

- 11- كيف يتم اختيار أطراف الشراكة؟
- 12- كيف يتم تأسيس الشراكة؟ ما هي الاجراءات المتبعة؟
- 13- هل تختلف إجراءات التأسيس باختلاف نوع ومدّة الشراكة؟
 - a. كيف؟
 - b. لماذا؟
- 14- ما هي المجالات التي تقدمون فيها تسهيلات أكثر للشراكة؟ ولماذا؟
- 15- ما هي أبرز التحديات التي تواجهكم في تأسيس الشراكات مع الفرق؟
- 16- ما هي الآليات المتبعة في اخراج طرف من الشراكة او حل الشراكة التي عملت المنظمة على تأسيسها؟
- 17- ما هي خطواتكم لتوطين مفهوم الشراكة في الداخل السوري؟ وكيف؟
- 18- هل لديكم شراكة عابرة لخطوط النزاع؟ (نرجو التنويه على سرّية البحث والمعلومات في هذا السؤال)
 - a. في حال كانت الاجابة نعم, ما هو الدافع من وراء هذه الشراكة؟
 - b. في حال كانت الاجابة لا, ما رأيك بهذا النوع من الشراكة؟

القسم الخامس: التوصيات

- 1- ما مدى انتشار ثقافة الشراكة في المجتمع؟ وكيف يمكن نشر وتعزيز ثقافة الشراكات بين الفرق؟
- 2- نعمل على وضع بعض النصائح بصيغة "افعل ولا تفعل" فيما يتعلق بالشراكات , بناء على خبرتك وما ناقشناه في الأسئلة السابقة:

- a. اذكر لنا ٣ نصائح يجب ان تقوم الفرق العاملة في المنطقة فيما يخص الشراكات
- b. اذكر لنا ٣ نصائح يجب ان تقوم بها المنظمات الراحية فيما يخص الشراكات
- c. اذكر لنا ٣ امور يجب أن تتجنبها الفرق العاملة فيما يخص الشراكات
- d. اذكر لنا ٣ أمور يجب أن تتجنبها المنظمات الراحية فيما يخص الشركات

ملحق رقم 4: دليل جلسة الحوار المركزة مع الفرق

القسم الأول: المفهوم: 25 - 20 دقيقة

1. ما المقصود بالشراكة؟
2. ما هو الفرق بين المصطلحات التالية:
هـ. شبكة / تحالف / منصة / منتدى
3. عدد نماذج أخرى للشراكة؟
هـ. اذكر الفرق بينهم
4. ما دافع فريقك للدخول في شراكة؟

القسم الثاني: توطين الشراكات: 30 دقيقة:

يتم مناقشة الأسئلة من 5-8 بشكل جماعي
ثم السؤال الأخير في المجموعات لجمع اجابات أكثر

5. هل تساعد الشراكات في بناء القدرات؟ كيف؟
6. هل تساعد الشراكات في حصول الفرق على معلومات كافية عن البرامج والمشاريع؟
كيف
7. هل ساهمت الشراكات في وصول فرقكم لصناع القرار والمانحين بشكل أفضل؟ كيف؟
8. ما المقصود بالتوطين بالنسبة لك؟

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعتين مع توزيع flipchart و أقلام واوراق لكل مجموعة
للإجابة على الأسئلة التالية و ثم مشاركة الاجابات مع كامل المشاركين

نرجو مراعاة التنوع في المجموعات / فرق كبيرة وصغيرة / داخل وخارج الشراكة وتحديد
الوقت للسؤال ومشاركة الاجابة

9. ما هو المطلوب من الشراكات لتعزيز أدوار المنظمات الشعبية (الفرق التطوعية) في
الاستجابة في سوريا؟

القسم الثالث: التحديات: 30 دقيقة

يتم العمل على هذا القسم في مجموعتين ثم مشاركة الاجابات بشكل مختصر مع الجميع

القسم الثالث: دوافع الشراكة:

10. ما أهم تحديات الشراكة ضمن المراحل المختلفة (قبل التأسيس، عند التأسيس وعند الحل)؟

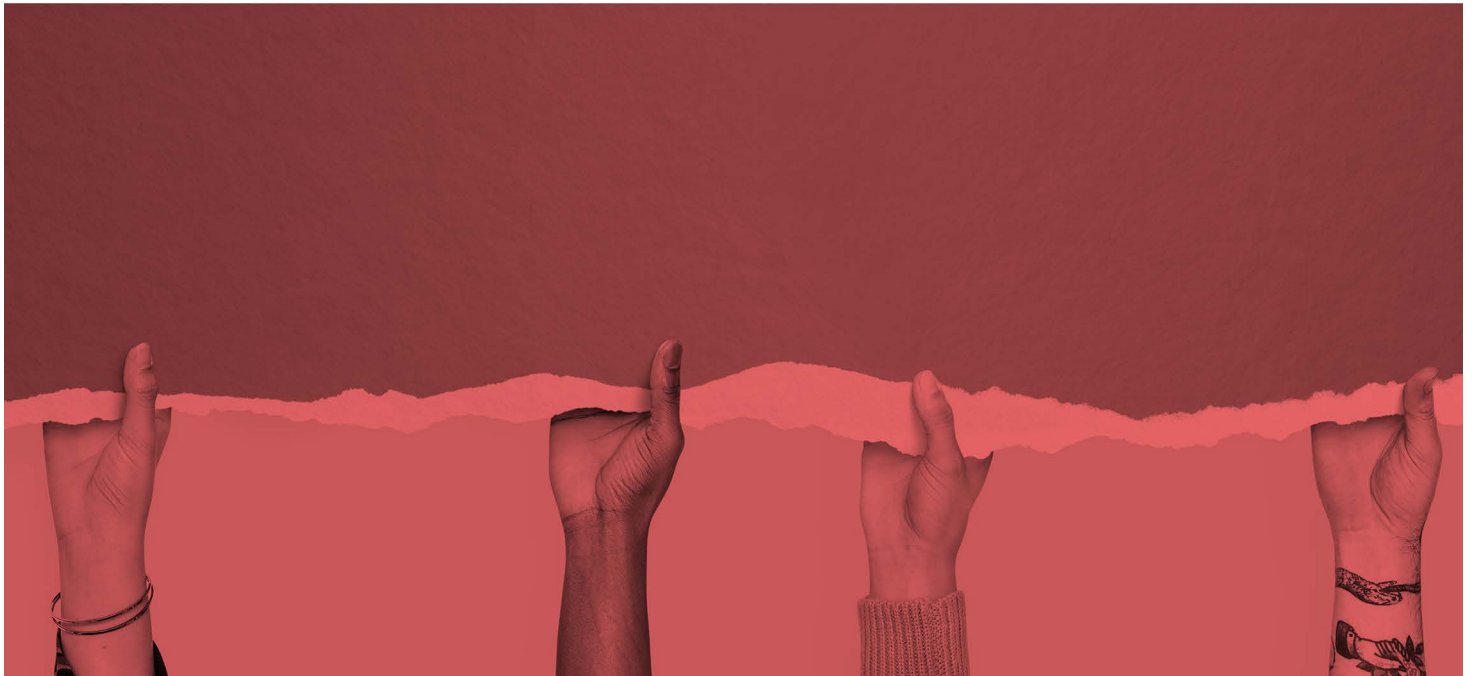
- ه. عدد 5 تحديات وأكبر اسبابها.
- ب. اقترح حلول / توصيات لهذه التحديات.



ملحق رقم 5: مخرج جلسة الحوار المركزية في إِدلب من الفرق التطوعية

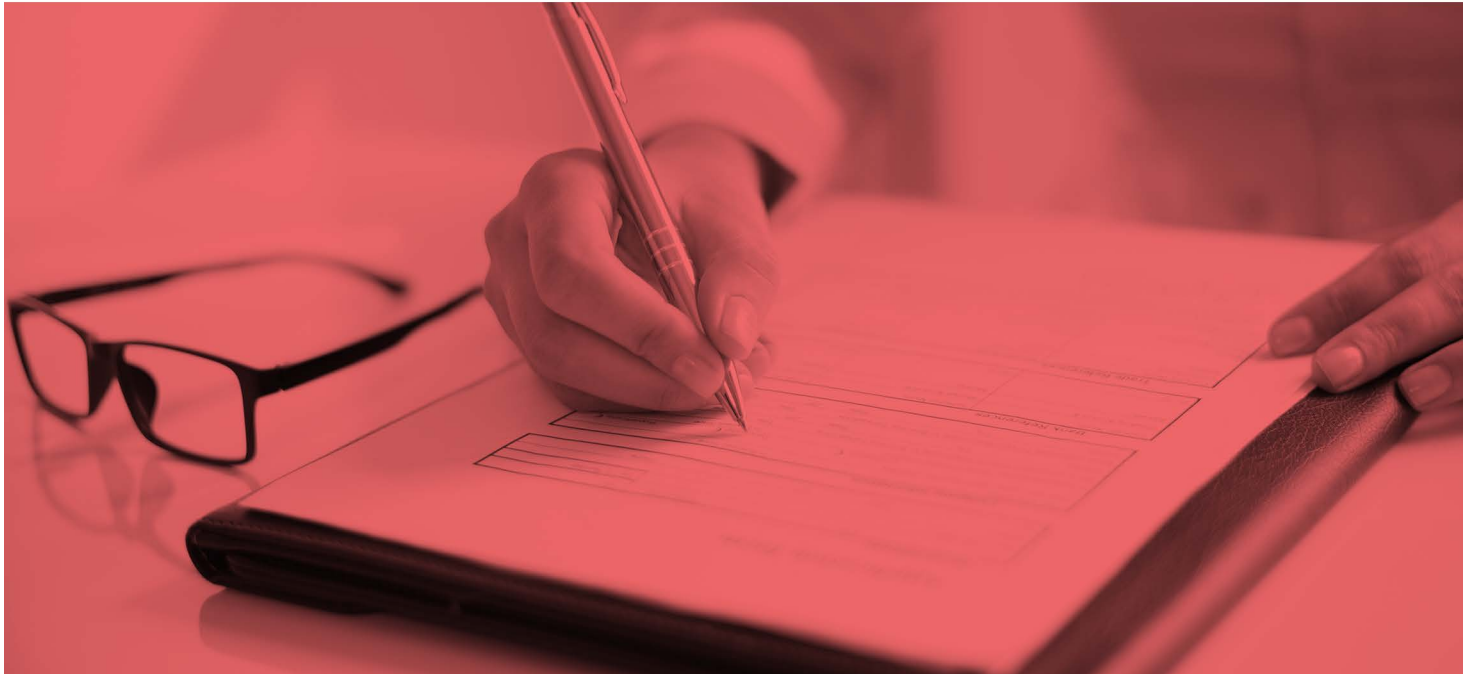
جدول 2: تحديات وحلول قبل تأسيس الشراكة

م	التّحدّي	السّبب	التّوصية
1	إيجاد الشّريك المناسب	قلّة التّقة بين الفرق والمنظمات	وجود جهة رسميّة تمثل صوت الشّركاء
2	إيجاد قنوات تواصل	عدم وجود جهات فاعلة تنسق التّواصل	ندوات حوار مع المنظمات المحليّة
3	المصداقيّة في الشّراكة	كثرة المتسلّقين والمنتفعين	عدم المبالغة في صنّاعة الإنسان
4	اختلاف التّقافات	التّغيير الدّيمغرافي	ندوات توعية ودمج مجتمعيّ
5	إيجاد المنطقة الجغرافيّة	اتساع المناطق التي تحتاج إلى استجابة	تقسيم العمل ضمن قطاعات
6	إيجاد المانح والممول	ندرة المانحين وقلّة الدّعم	الاستفادة من الموارد المحليّة والبحث عن مانحين جدد
7	الحصول على التّراخيص	الرّوتين والتّقييد في وجه الفرق	إيجاد حلول تسرع التّراخيص عن طريق الشّبكات وأصحاب التّفوذ



جدول 3: تحديات وطول أثناء تأسيس الشراكة

م	التحدي	السبب	التوصية
1	الموافقات	تأخذ وقت كبير	تسهيلات من الجهات الرسمية
2	الموارد واللوجستيات	عدم وجود دعم	توفير فرص منح متنوعة
3	ايجاد هدف مشترك	تنوع الأهداف والمصالح	ندوات توحيد الصوت والهدف والتنظيم
4	عدم وجود ميسر للإدارة	قلة الخبرة بالعمل كميسر	تدريب وتأسيس مسريين للجلسات
5	توحيد الإدارة	كثرة الكفاءات	انتخاب أو اختيار عن طريق الشورى
6	موازنة القدرات	تنوع الفرق التي تعمل في نفس المجال	توزيع الأهداف والعمل عليها ككل
7	موازنة الموارد البشرية	تنوع المكاتب ضمن الفريق الواحد	دمج أكثر من مكتب ضمن مكتب واحد
8	الاتفاق على حل صيغة لحل الشراكة	تنوع الحلول وكل فريق يريد مصلحته	وضع شروط مسبقة تلزم كل طرفة بها



جدول 4: تحديات وحلول حلّ الشراكة

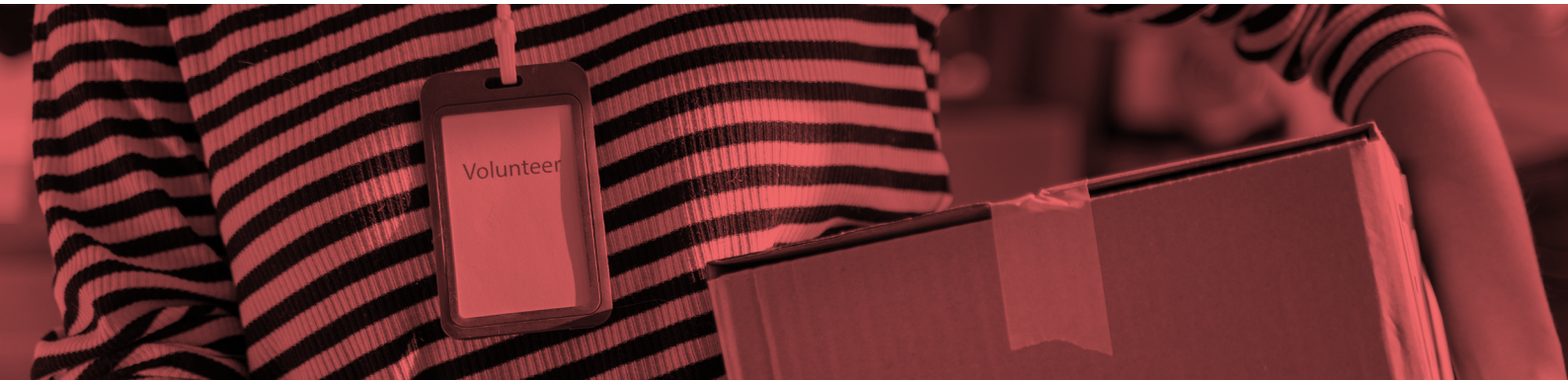
م	التّحدّي	السّبب	التّوصية
1	عدم وضوح الأدوار	قلة الخبرة في المجال القانوني	دورات في المجال القانوني
2	حل توزيع ممتلكات الشراكة	تفضيل المصلحة الشخصية على العامة	التّعريف بقيمة المصلحة العامة
3	عدم وجود عقد واضح للشراكة	عدم وجود نظام داخلي يضبط سياسة	التّركيز على رفع وعي الفرق في مفهوم الشراكة
4	الاتفاق على حل الصندوق الماليّ	كل فريق يريد الخروج بمكاسب أكبر	جرد الأموال والمواد وصرفها وتوزيعها
5	تصريف الاوراق الرسمية	الكل يريد الاستفادة من هذه الأوراق والتراخيص	إتلاف الاوراق وإيقاف عملها
6	توثيق الشراكة	عدم مراعاة هذه الأمور أثناء تأسيس الشراكة	من خلال دورات تمكين في هذا المجال
7	الحصول على التراخيص	الروتين والتقييد في وجه الفرق	ايجاد حلول تسرع التراخيص عن طريق الشبكات وأصحاب



ملحق رقم 6: مخرج جلسة الحوار المرّكزة في سلقين مع الفرق التّطويّة

جدول 5: التّحدّيات في كل مرحلة

م	قبل تأسيس الشّراكة	أثناء تأسيس الشّراكة ومرحلة العمل المشترك	عند حلّ الشراكة
1	صعوبة إيجاد الشّريك المناسب لرؤيتنا وأهدافنا (جهد ووقت)	غياب الرّؤية والأهداف الموحدة	تصفية حقوق الأطراف وإعادة توزيعها على مستحقيها
2	ترخيص للفرق المرشحة للشّراكة	تهميش الجهة المنظمة لأراء بعض الجهات المشاركة وممارسة دور الوصاية	الاختلاف على حقوق ملكية واستخدام اسم وارثيف الشّراكة
3	ضعف التّمويل لأنشطة التّأسيس	تقييد الفرق المشاركة بخطط موضوعة مسبقا	قد يؤدي إلى الخلاف أيّ عدم الوثوق أو عدم المبادرة في إقامة شراكات مستقبلا
4	غياب الهيكلية الواضحة للفرق والرّؤية الواضحة والأهداف	غياب الشّافية ومشاركة المعلومات بين أعضاء الشّراكة	عدم وجود تحفيز أو خطة لإكمال الشّراكة
5	عدم وجود مجالات عمل مشتركة متفق عليها	ارتباط الشّراكة بخطة مشروع فقط وعدم العمل على	عدم وجود تقييم وتعلّم في نهاية الشّراكات
6	عدم الاستقرار بسبب الظروف	ضعف الالتزام والجدية في تنفيذ الأدوار الموزعة بين الشركاء	عدم وجود آلية واضحة محدّدة مسبقاً لحلّ الشّراكة
7	ضيق الجدول الزّمني لتأسيس الشّراكة	صياغة اتفاق ينظم الشّراكة ويوزع الأدوار والمسؤوليات	
8	صعوبة تلبية معايير عضوية الشّراكة	عدم تحقيق الأهداف المشتركة	
9	عدم تقبل بعض الفرق لفكرة الشّراكة لغياب التّقة	عدم تقدير جهود الفرق المشاركة بالعمل	
10		الخلافات الفردية عند توزيع المهام والأدوار	



جدول 6: أسباب التّحدّيات في كل مرحلة

م	قبل تأسيس الشّراكة	أثناء تأسيس الشّراكة ومرحلة العمل المشترك	عند حلّ الشراكة
1	ضعف التّواصل بين الفرق على الأرض والحاجة للوقت والجهد	ضعف فهم الشّركات وقلة الخبرة فيها	قلة الخبرة في مجال صياغة الاتفاقيات
2	صعوبات في إجراءات التّرخيص وعدم وضوح الآلية	النّظر للشّراكة على أنّها مشروع أو وسيلة لتحقيق مكاسب	تفضيل المصالح الفردية على حساب المصلحة العامة
3	التّفكير بالشّراكة على أنّها نشاط من أنشطة مشروع	محاولة استغلال الفرق المشاركة وتوظيفها لصالح المنظمة الرّاعية للشّراكة	
4	الفوضى في تأسيس الفرق التّطوعيّة		

5		بحث الفرق عن المكاسب وإظهار الرّغبة الوهمية بالعمل وتكون رغبة غير مقرونة بعمل	النّظر للشّركات على أنّها وسيلة للحصول على مكاسب للفريق فقط
6	التّفكير بالشّراكة على أنّها نشاط من أنشطة مشروع محدّد بجدول زمني	ضعف التزام المشاركين بالأدوار وعدم إدارة العمل بشكل جيد	
7			عدم وجود آلية متابعة وتقييم يبنى عليها
8	عمليّة الشّراكة قد تكون في طور التّأسيس	ضعف الانتماء والتركيز على المكاسب دون العمل	





DCAR

SAY

عاب
التغيير
Youth of Change

الشراكات مع الفرق التطوعية

في شمال غرب سوريا

