# من متطوّعين إلى محترفين: دليل بواسطة الشبكات الأوروبية - السورية

من متطوّعين إلى محترفين: دليل بواسطة الشبكات الأوروبية - السورية

تأليف: روز-آن كليرمونت
استشارة وإشراف: ليلي قردوح
إدارة المشروع: كارولين شوتز
تحرير عام: ماجد البني، ليوني كروغر
ترجمة إلى العربية: mroftalP egaugnaL ehT، بيروت
تدقيق وتحرير الإنجليزية: كاثرين شاير
تدقيق وتحرير العربية: سامي فريحات
الجرافيك والتوزيع البصري: يسر أفغاني

إتحاد المنظمات الألمانية-السورية
Chausseestraße 101, 10115 Berlin

2019

# من متطوّعين إلى محترفين: دليل بواسطة الشبكات الأوروبية - السورية

المحتوى الصفحة


القسم الأول ..... 3

مقدّمة حول المنظّمات الجامعة الأوروبية-السورية التي تنضوي تحت لواء شبكة «وصل».
تجارب شخصية ونصائح من المؤسّسين حول عملية إنشاء الشبكات.

القسم الثاني ..... 16

لمحة عن التحدّيات الداخلية التي قد تصادفها المنظّمات الجامعة الناشئة أو القديمة، وما تحتاج إليه لتخطّي هذه العقبات. يتطرّق هذا القسم إلى الجوانب التفصيلية المتعلّقة بالهيكليات التنظيمية وإدارة المشاريع والجوانب الأساسية المرتبطة بجمع الأموال والتبرّعات.

القسم الثالث ..... 36

لا يمكن توقُّع كلّ التحدّيات. في هذا القسم، تُستعرَض التحدّيات الخارجية، مثل التغييرات السياسية أو التطوّرات المفاجئة في الصراع، وتُقترَح لها حلولٌ طوَّرتها المنظّمات الجامعة في سياق عملها.

القسم الرابع ..... 44

في هذا القسم، تُقدَّم مشاريع المنظّمات الجامعة في شبكة «وصل»، مع التركيز على مشاريع تركَت أثرًا على حياة السوريين الذين يعيشون في خضم الصراع أو أولئك الذين استقرّوا في أوروبا.

# 1

# مقدّمة حول المنظّمات الجامعة الأوروبية-السورية التي تنضوي تحت لواء شبكة «وصل»

© أنسبلاش فوتوز

قاموس المصطلحات:
(يُرجى أخذ العلم بأنّ هذه المصطلحات هي التعريفات التي نعتمدها)

المنظّمة الجامعة:
هيئةٌ تُمثّل رابطةً أو شبكةً من المنظّمات التي تتبنّى أهدافًا متقاربة. تقوم المنظّمة الجامعة بتقديم المناصرة والتدريب والإرشاد، بالإضافة إلى التنسيق بين المنظّمات والمؤسّسات العامّة والخاصّة.

المنظّمة الشريكة:
منظّمة تنتمي إلى الشبكة الجامعة.

المجلس التنفيذي:
يُدير ويُشرِف على عمليات المنظّمة.

المجلس الاستشاري:
يُقدِّم الخبرة والنهج الاستراتيجي للمنظّمة.

تقلُّص المساحة:
خسارة المجالات التي يمكن أن يعمل فيها المجتمع المدني.

المغتربون السوريون موجودون في أوروبا منذ منتصف القرن الماضي، إذ هاجروا إليها للتعلّم أو للعمل، أو هرباً من الاضطهاد السياسي. لكنّ أكبر وأهمّ موجة من الهجرة السورية إلى أوروبا أتَت نتيجةً للصراع المستمرّ الذي اندلعَ في العام 2011.

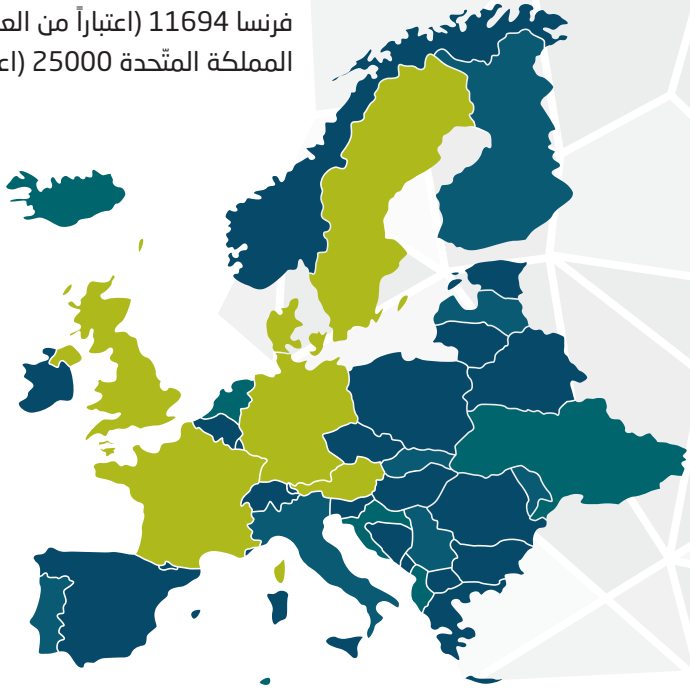
تضمّ ألمانيا والسويد أكبرَ عددٍ من السوريين[1].

1 مركز الهجرة المختلطة، ورقة الإحاطة رقم 10، أيلول/سبتمبر 2018.

قبل العام 2011، كان عدد السوريين الذين يعيشون في ألمانيا يبلغ نحو 30133 شخص، وقد ارتفعَ العدد ليصل حاليًا إلى 750000 سوري، بحسب الإحصاءات الألمانية الرسمية. وفي السويد، كان عدد السوريين يبلغ 20758 شخصاً في العام 2010، وارتفعَ إلى 149418 في حلول العام 2016[1].

عدد اللاجئين السوريين الذين يعيشون في أوروبا:

ألمانيا 770000 (اعتباراً من العام 2018)
السويد 122087 (اعتباراً من العام 2017)
النمسا 45827 (اعتباراً من العام 2017)
الدنمارك 42467 (اعتباراً من العام 2019)
فرنسا 11694 (اعتباراً من العام 2016)
المملكة المتّحدة 25000 (اعتباراً من العام 2018)



المصادر: إحصاءات حكومية من البلدان المعنيّة

1 برنامج الشتات التابع للمجلس الدنماركي للاجئين وجامعة ماسترخت (2017) «مجموعات الشتات السورية في أوروبا - مسحٌ لنطاق مشاركتهم في الدنمارك وفرنسا وألمانيا والسويد وسويسرا والمملكة المتّحدة».

استجابةً للصراع الذي بدأ سنة 2011، بادر المغتربون السوريون القدماء والجُدد في أوروبا إلى حشد الجهود التطوّعية على مستوى الشبكات الشخصية، لتقديم المساعدات الإنسانية الطارئة[1]. وباشروا بتأسيس المنظّمات غير الحكومية تلبيةً للاحتياجات المباشرة الناتجة عن الأزمة في سوريا، والسعي في نهاية المطاف إلى معالجة احتياجات الأعداد المتزايدة من اللاجئين السوريين في بلدان الجوار وأيضاً هنا في أوروبا. يوجد حالياً أكثر من 5 ملايين لاجئ سوري، وأكثر من 6 ملايين نازح داخل سوريا، بحسب مفوّضية الأمم المتّحدة لشؤون اللاجئين.

ومع ظهور الكثير من المنظّمات في عدّة بلدان أوروبية، اتضحت الحاجة إلى توحيد الجهود والتوجّه إلى الحكومات على شكل هيئات موحّدة. وهكذا، بدأ المغتربون السوريون بتشكيل شبكات جامعة. في العام 2012، قامَت المنظّمات السورية غير الحكومية في فرنسا بتأسيس "التجمّع السوري للتنمية والإغاثة" ("CODSSY") الذي جمعَ عشر منظّمات شريكة. وفي ألمانيا، سنة 2013، استطاع "اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية" (VDSH) أن يجمع 22 منظّمة شريكة. وفي المملكة المتّحدة، انضمَّت أكثر من 20 منظّمة إلى شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية. كذلك، قامت المنظّمات في جميع أنحاء أوروبا، بما فيها تلك الموجودة في السويد والنمسا، بتنظيم شبكاتها بدرجات متفاوتة، بهدف تقديم المساعدة للسوريين في سوريا وفي أوروبا. ونفّذت الدنمارك وإيطاليا مبادرات أخرى على نطاق أصغر.

تعرَّفَت الشبكات الجامعة الوطنية بعضها على بعض من خلال فعّاليات متنوّعة من تنظيم مبادرة "المغتربين في إجراءات الطوارئ والتنسيق" أو "DEMAC" والمجلس الدنماركي للاجئين "DRC" ، اعتباراً من العام 2016. وفي العام 2018، شعرَت المنظّمات الجامعة السورية الأوروبية بالحاجة إلى الجمع بين شبكاتها، فبدأت بعقد اجتماعات في ما بينها وتبادل تجاربها في دعم وتدريب وتشجيع المنظّمات المنتمية إليها. وقد شاركت ستّ شبكات للمغتربين السوريين في أوروبا (من ألمانيا وفرنسا والمملكة المتّحدة والسويد والنمسا والدنمارك)، بالإضافة إلى بعض المبادرات الصغيرة في إيطاليا، ضمن لقاءاتٍ للاستفادة من خبرات بعضها البعض.

1 مركز الهجرة المختلطة، ورقة الإحاطة رقم 10، أيلول/سبتمبر 2018.

تتمتّع بعض هذه الشبكات الأوروبية-السورية بدرجة أعلى من التنظيم والاحتراف، في حين أنّ البعض الآخر ما زال في طور التشكل، ما يجعل التواصل وتبادل المعلومات عمليةً ضرورية.

بهدف إنشاء شبكة مشتركة جامعة، قامت مجموعة الائتلافات السورية الأوروبية بتأسيس "وصل WASL" (شبكة المجتمع المدني السوري في أوروبا) في صيف 2019.

وهذا الدليل هو خُلاصة الاجتماعات الأوّلية لهذه الشبكة ومحاولاتها في مواجهة التحدّيات المتشابهة. تقوم المنظّمات الشريكة بمهام مختلفة - بدءاً ببناء المستشفيات في المناطق المُحاصَرة وصولاً إلى إطلاق مشاريع متكاملة في أوروبا - لكنّها تواجه إشكاليات متشابهة من النواحي الهيكلية والمالية والإدارية والتنفيذية. وأفضل طريقة لمواجهة هذه التحدّيات هي من خلال تبادل التجارب المشتركة والمختلفة بين المنظّمات.

يتوجّه هذا الدليل إلى كلّ شخص مهتمّ بعمل المجتمع المدني السوري في بلاد الاغتراب في أوروبا، وبالأساليب التي يعتمدها لأنشطة التنظيم والمناصرة.

## الشبكة الجامعة

هي شبكة واحدة تضمّ عدّة شبكات يتمّ من خلالها تبادل المعارف وتوفير المنصّات والمنابر للتواصل والتنسيق. تُشكِّل هذه الشبكة مركزاً معرفياً للمنظّمات التي لا تستطيع الوصول إلى الجهات الحكومية والجهات المعنيّة الأخرى للحصول على الدعم للمجتمع المدني. في حالاتٍ كثيرة، تُمثِّل الشبكة جهاتاً متنوّعةً في بلدٍ واحد، لكنّها ترفع صوتاً موحّداً لدى الممثّلين الحكوميين. فالشبكات الجامعة القوية التي تتبنّى مهاماً واستراتيجيات واضحة وموحّدة، هي أفضل طريقة لتمثيل السوريين عند وضع السياسات الأوروبية و/أو تكييفها.

## كيف تعمل الشبكات معاً؟

**الاجتماعات**: في هذا العام، جمعت اللقاءات في ستوكهولم وبرلين ستّ منظّمات أوروبية-سورية جامعة في ورش عمل حيث تم تبادل الخبرات حول هياكلها الداخلية والخارجية والتواصل والتوعية، بالإضافة إلى تناوُل مواضيع متعلّقة بجمع التبرعات وأفضل السُبُل لتطوير الاستراتيجيات الفعّالة. وقامت الشبكات القديمة بتقديم النصائح للشبكات الجديدة حول جوانب العمل المهنيّ كافةً. وقد استفادَت الشبكات المتمرّسة والشبكات الجديدة من عملية بناء القدرات في مجال تطوير المشاريع.

**الموقع الإلكتروني**: هو منبر يسمح لكلّ المنظّمات السورية في شبكة "وصل" بنقل الأخبار والمنشورات المرتبطة بأنشطة شبكاتها وذلك للحصول على وصول أوسع. ومن خلال هذا الموقع، تستطيع جهات الاتّصال الإعلامية أن تتواصل مع المنظّمات الشريكة. يحتوي الموقع أيضاً على منصّة خاصّة بالأعضاء فقط لتبادل المعلومات عبر العالم الافتراضي.

**هذا الدليل**: هو منشورٌ مُقتضب هدفه توفير المعلومات وتبادل المعارف وطرح الأفكار المُلهِمة والمؤثرة في عمل بعضنا البعض من خلال التجارب التي جمعناها.

## تعريف أعضاء شبكة "وصل"

ألمانيا

Verband Deutsch-Syrischer Hilfsvereine (اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية)

VDSH
Verband Deutsch-Syrischer Hilfsvereine e.V.
اتحاد المنظمات الألمانية السورية

منذ العام 2013، تعمل المنظَّمة المعروفة بـ"اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية" كشبكة تجمع في كنفها 23 منظَّمة من جميع أنحاء ألمانيا. يرأس معظم المنظّمات الشريكة مواطنون ألمان-سوريون من الجيل الأوَّل والثاني. ويتولّى إدارة سبع منظّمات شريكة أشخاصٌ سوريون فرّوا من وطنهم بعد العام 2011.

يتبنّى الاتّحاد هدفاً مزدوجاً: المساعدة في إدماج السوريين ضمن المجتمع الألماني وتشجيع انخراطهم ومشاركتهم فيه، وتقوية المغتربين السوريين ومساعدتهم عن طريق توفير التعاون الإنمائي في سوريا وبلدان الجوار.

التنسيق والخبرة:
اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية هو شريكٌ يلعب دور صلة الوصل بين منظّمات المغتربين السوريين وصانعي القرار السياسي. وإلى جانب تقديم المشورة والمناصرة، يُعنى الاتّحاد بإضفاء الطابع المهني على منظّمات المجتمع المدني.

جمع الأموال والتبرّعات:
الخدمات الاستشارية والدعم للحصول على التمويل.

الاتّصالات الداخلية والخارجية:
تنسيق عملية التبادل بين المنظّمات الشريكة وإدارة المعلومات والمساعدة في العلاقات العامة.

التمثيل والتشبيك:
المناصرة وتمثيل مصالح واهتمامات المنظّمات الشريكة على المستوى الوطني، والتواصل مع الجهات المعنيّة، والانخراط في عمل اللجان.

بناء القدرات:
توفير تدريب بمستوى متقدّم، وتوفير المشورة والإرشاد والمساعدة في تنسيق الأنشطة.

الهيكلية:

- 23 منظّمة في الشبكة.
- تمويل مرتبط بالمشاريع من قِبَل مؤسّسات حكومية ألمانية، بما في ذلك التمويل الهيكلي من المكتب الفدرالي للهجرة واللجوء، ما يسمح بتسديد رواتب سبعة موظّفين، بالإضافة إلى أنشطة التنسيق والتدريب.
- يضمّ الاتّحاد مجلس إدارة، يتألّف من خمسة أعضاء\عضوات.
- مجلس استشاري يضمّ خمسة أعضاء\عضوات.

المملكة المتّحدة

شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية

SCAN UK

تأسّست شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة في العام 2015 - وهي تُعرَف أيضاً بـ "SCAN UK" - وقد حاولَت تسهيل استقرار السوريين الواصلين حديثاً إلى المملكة المتّحدة ومساعدة الذين كانوا موجودين في البلد سابقاً للاندماج في المجتمع البريطاني.

إنَّها شبكة مستقلّة تضمّ 10 جمعيات ورابطات ومؤسّسات ومجموعات إقليمية سورية؛ هدفُها المساعدة في تلبية احتياجات المجتمع السوري في المملكة المتّحدة. وهي المنظّمة الجامعة الوحيدة المُعترَف بها رسمياً من قِبَل وزارة الداخلية البريطانية.

منصّة مشتركة:

تبادُل المعلومات المهمّة واستحداث الأفكار والمشاريع.

التوجيه والتدريب:

تقديم المساعدة والتوجيه والتدريب للمنظّمات الشريكة في الشبكة.

التواصل والاتّصال: أداء دور صلة الوصل المشتركة بين المنظّمات الشريكة في الشبكة والحكومة البريطانية.

التشبيك والتنسيق:

تنسيق أنشطة المنظّمات الشريكة وجهودها من أجل إرساء مشاريع مستدامة في المملكة المتّحدة، وتشجيع إقامة الشبكات المهنية المحترفة وسط المجتمع السوري في بريطانيا.

بناء القدرات:

تقديم الموقع الإلكتروني والدعم الإعلامي، بالإضافة إلى المساعدة في كتابة المقترحات.

الهيكلية:

- اللجنة التنفيذية: ممثّلان\ممثلتان من كلّ منظّمة شريكة.
- المجلس: خمسة أو ستة أعضاء\ عضوات تنتخبهم اللجنة التنفيذية مرّةً كلّ سنتَيْن، وهم: رئيس\ة مجلس الإدارة، أمين\ة السرّ العام، أمين\ة الصندوق، وشخصان أو ثلاثة أشخاص كأعضاء\ عضوات في المجلس.
- لجنة استشارية

فرنسا

التجمّع السوري للتنمية والإغاثة

تأسّست هذه المنظّمة عام 2012، وتُعرَف أيضاً بتجمّع "CODSSY"، وتهدف إلى تقديم المساعدات الطارئة لضحايا النزاع السوري، في مجالات الصحة والتغذية والتعليم وعلم النفس والمساعدة القانونية. ومن خلال المنظمات العشر الشريكة فيه، ينشط هذا التجمّع في سوريا وبلدان الجوار.

يعمل تجمّع "CODSSY" مع الجهات الفاعلة غير الحكومية في المناطق التي لم تعُد خاضعة لسيطرة الحكومة السورية أو المناطق حيث لم تعُد السلطات قادرة على تقديم الخدمات. أمّا النهج الذي يعتمده التجمّع فيستجيب لأهداف مختلفة بغية إعادة توزيع المساعدات في سوريا، أو البلدان التي يجد السوريون ملاذاً لهم فيها.

الزيارات الميدانية:

في البداية، قامَ تجمُّع "CODSSY" بزيارات ميدانية لمشاريع تقع خارج سوريا (الأردن ولبنان وتركيا). وخلال تلك الزيارات، التقى القيّمون على التجمّع مع الجهات الفاعلة المحلّية، وتحقّقوا من تنفيذ المشاريع وعملوا مع الشركاء لدراسة أفضل السُبُل للاستجابة لاحتياجاتهم. وفي المستقبل، سيحرص التجمُّع على تشديد تركيزه على المشاريع المتكاملة في فرنسا.

احتضان المشاريع:

يتولّى التجمّع تقديم الدعم والمشورة والتمويل لمشاريع تُركِّز على التنمية المجتمعية والتعليم. من هذا المنطلق، يلعب دور "الحاضنة"، ويدعم المشاريع ريثما تتمكّن من إيجاد الدعم الخارجي. وبمساعدة تجمُّع "CODSSY"، استطاعَت بعض المبادرات الصغرى والمشاريع الناشئة تأمين التمويل لاحقاً من جهات مانحة أخرى.

التنمية:

يحرص تجمُّع "CODSSY" على مساعدة الشركاء في الميدان ومساندة الجمعيات الشريكة في تطوير مشاريع على فترة زمنية معيَّنة وبميزانية محدّدة.

الهيكلية:

- 10 أعضاء\ عضوات في مجلس الإدارة، بمعدَّل عضو\ة واحد\ة من كلّ منظّمة.
- منسّق\ة واحد\ة يـ\تعمل بدوام كامل.
- متطوّعون\ات.

السويد

الشبكة السورية السويدية الديمقراطية (SSDF)

نفَّذَت الشبكة مشاريع أوّلية في العام 2011 وتمّ تأسيسها رسمياً في العام 2019، وهي تطمح إلى بناء مجتمع سوري - سويدي متماسك. تضمّ أربع منظّمات شريكة في كارلسكرونا وغوتنبرغ وستوكهولم ومالمو. وتهتمّ بشكل أساسي بالأنشطة التالية:

زيادة الوعي في المجتمع السويدي حول القضية السورية من خلال إطلاق الفعّاليات التربوية والثقافية، مثل قراءات الشعر والمعارض الفنّية والحفلات الموسيقية والمناقشات السياسية التي تركّز على سوريا.

تبادل المعلومات في أوساط المجتمع السوري والسويدي بهدف تكريس مفاهيم الديمقراطية وحقوق الإنسان في المجتمعات السورية بمختلف جوانبها.

جمع الأموال والتبرّعات لمنظّمات أخرى في سوريا، مثل "الخوذ البيضاء".

العروض الإقليمية: تقدّم غوتنبرغ خدمات رياضية ورحلات تخييم، بالإضافة إلى المشورة القانونية. ويُنظِّم الأعضاء\العضوات في ستوكهولم مظاهرات وحملات مساعدة وفعّاليات لجمع الأموال والتبرّعات.

الهيكلية:

- خمسة أعضاء\ خمس عضوات في مجلس الإدارة مع رسم عضوية رمزي.
- خمسة متطوّعين\ خمس متطوعات.

النمسا

اتّحاد السوريين في المهجر

تأسّسَ في العام 2011، وتلخَّصَت مهمّته الأساسية في مساعدة السوريين داخل سوريا من خلال تقديم الإغاثة الإنسانية في حالات الطوارئ. تمّ أيضاً تنفيذ مشاريع أخرى طويلة الأمد، مثل بناء مستشفى والمبادرات الرامية إلى إنشاء البنية التحتية وتقديم المواد الغذائية، وغير ذلك.

يخطّط الاتّحاد لإضفاء الطابع المهني الاحترافي على الشبكة الجامعة مع إضافة مشاريع متكاملة في أوروبا، مثل بناء القدرات للمستشارين المعيّنين من قِبَل الحكومة للسوريين الوافدين حديثاً.

الهيكلية:

- "اتّحاد السوريين في المهجر" هي منظّمة جامعة فريدة، حيث يُعدّ كلّ بلد بمثابة منظّمة شريكة، وتمتدّ الشبكة على 14 بلداً أوروبياً.
- 11 عضواً\ عضوةً في مجلس الإدارة.
- متطوّعون\ات يسدّدون رسوم عضوية شهرية مهمّة.

الدنمارك

تُعدّ المنظّمة جديدة نسبياً كونها بدأت العمل عام 2019، وتتمثّل رسالتها في توفير مساحة لقاء للأفراد السوريين وللمنظّمات غير الحكومية السورية في الدنمارك، حيث يستطيعون العمل معاً على مستويَيْن:

على المستوى الخارجي، من خلال دعم الناس في سوريا والبلدان المجاورة، في مجالاتٍ مختلفة مثل تعليم الأطفال والصحّة وحقوق المرأة وبناء القدرات.

وعلى المستوى الداخلي، من خلال دعم الأفراد السوريين ومنظّمات المجتمع المدني السورية في الدنمارك، حيث قد يشمل الدعم مواضيع مختلفة مثل الدمج والتوظيف والتعليم وحقوق السوريين في الدنمارك.

حالياً، تضمّ هذه الشبكة الحديثة أربع منظّمات، كما تتواصل بشكل منتظم مع ست أو سبع منظّمات أخرى. ويجري العمل على توسيع الشبكة.

أمّا الأنشطة المحلّية التي تقوم بها بعض المنظّمات المنتمية إلى هذه الشبكة في مُدُنها فتشمل: تدريس اللغات الأم (العربية والكردية)، وإقامة أنشطة خاصّة بالأطفال والنساء. وتعمل منظّماتٌ أخرى على الجانب الثقافي في سبيل تقديم جوانب متعدّدة من الثقافة السورية للمجتمع الدنماركي. كذلك، يعمل البعض الآخر على مسائل متعلّقة باللاجئين والقادمين الجدد. وتوجد خطط لتمويل المشاريع بالتعاون مع شركاء محلّيين في سوريا والبلدان المجاورة.

### الأسئلة التي سعى شركاء "وصل" إلى الإجابة عنها

- كيف نبني شبكة؟
- نحتاج إلى استراتيجية في العمل، كيف يمكننا التعامل مع أنظمة الإدارة؟
- كيف نتواصل ضمن شبكتنا ومع الشبكات الجامعة الأخرى؟
- كيف يمكننا الحصول على التمويل؟
- كيف نقوم بالمناصرة من أجل منظّماتنا؟
- كيف نُحوِّل التركيز عندما تبرز المشاكل؟
- كيف نزيد الوعي حول سوريا وسط التطوّرات السياسية؟

في الأقسام التالية، أجاب بعض أبرز الأعضاء من مختلف المنظّمات الجامعة عن هذه الأسئلة، من خلال تقديم أمثلة حول الحلول العملية التي ثبتت فائدتها وفعّاليتها. بعض الحلول بسيطة، والبعض الآخر أكثر تعقيداً. وهذا التفاوت في الأساليب يدلّ على أنّه يوجد غالباً أكثر من خيار واحد.

# 2

# التحديات الداخلية والإعتماد على الإمكانيات المتاحة

© إياد الغفري

يتطرّق هذا القسم إلى التحدّيات الهيكلية الداخلية التي تُصادَف عند إنشاء شبكة جامعة، والموارد اللازمة لمعالجة هذه التحدّيات. فتستذكر المنظّمات الشريكة المؤسِّسة العوائق التي واجهتها في المراحل الأولى أثناء بناء الشبكات الجامعة من الصفر، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمّ الدروس المستفادة من تلك التجربة.

## "الرؤية والعمل الدؤوب والحظّ"

في العام 2013، لم يكن أحد قد سمع بـ"اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية" VDSH إلّا مَن رأى الإسم على الكمبيوتر الشخصي للدكتور أسامة درّه في هايدلبرغ.

"حاولت المنظّمات الشريكة تغطية الخارطة السورية بأكملها. وكانَت لديها مشاريع في جميع المحافظات وفي شتّى المجالات الإنسانية والإنمائية والتربوية وحتّى الطبّية"، يقول دكتور درّه.

"عندما زُرْنا برلين، تعرّفنا على مؤسَّسة برغهوف (منظَّمة غير حكومية مستقلّة تُعنى بدعم المبادرات الرامية إلى منع العنف السياسي والاجتماعي). واكتشفْنا أنّنا نتشارك القِيَم نفسها: الديمقراطية وحقوق الإنسان. بعد حضور مؤتمرَيْن في برلين، استطعنا أخيراً جمع 22 منظَّمة شريكة مؤسِّسة في تشرين الثاني/نوفمبر 2013. ثمّ قمنا أنا ومحامٍ ألماني بكتابة النظام الأساسي. وفي تلك الفترة، كان الهدف نقل الملابس والمواد الغذائية والأنسجة والمساعدات الإنسانية إلى سوريا من ألمانيا."

"عندما انتهى عقد الإيجار الخاصّ بمؤسَّسة برغهوف في العام 2015، تدخَّلَ اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية واستلمَ العقد فأنشأ مكتباً له، وذلك مباشرةً قبل موجة اللجوء. وساهمَت المنظَّمات الخمس الكبيرة في توظيف مدير تنفيذي."

"كانَ أوّل مشروع تمّ تمويله عبارة عن دليل حول خبرات تنفيذ المشاريع الإنمائية من قِبَل منظَّماتنا الشريكة في سوريا، لكنَّه بالكاد كان كافياً لتمويل توظيف المدير التنفيذي. في الواقع، سدَّدْنا تكاليف المكتب لمدّة سنتَيْن من أموالنا الخاصّة، وتشاركنا الإيجار من خلال تأجير المكان إلى بعض المنظَّمات الشريكة."

"ازدادَ حجم الشبكة إلى الحدّ الأقصى فأصبحَت تضمّ 46 منظّمة شريكة. لكنْ، مع الوقت، كانَ علينا تقليص العدد. أردْنا الاحتفاظ فقط بالمنظّمات المهنية والناشطة التي يمكننا التعاون معها."

"بحلول نهاية العام 2017، حصلنا على الدعم الهيكلي - في الحقيقة، قدمّنا طلباً (إلى المكتب الفدرالي للهجرة واللجوء) لمدّة ثلاث سنوات. وقد ساهمَ ذلك في تسليط الضوء علينا. في تلك الفترة، كان الجميع يتساءل: "مَن يستطيع تمثيل السوريين في ألمانيا؟ ومن يُمكنه التكلُّم باسمهم وبالنيابة عنهم؟"

الدروس التي استخلصتُها:

- من المهمّ أن تحرصوا على السرعة والاستعداد الجيّد، وأن تتأكّدوا من معرفة الجهات التي تلتقون بها وما هي جدالاتها السياسية.
- إذا كانت أهدافكم إنمائية، فالحلّ يكمُن في التحضير وحُسن الإدارة.
  إذا كنتم تعقدون اجتماعاً تحضيرياً، يجب على الجميع أن يقوم بواجبه وأن يعرف مهامه.
- تحتاجون إلى الرؤية والحظّ، والكثير من العمل الدؤوب."

## بناء شبكة جامعة من القاعدة

في فرنسا، شكّل "التجمّع السوري للتنمية والإغاثة" CODSSY مبادرةً كوّنتها المنظّمات بعد أن أدركَت حاجتها إلى منصّة مركزية، بحسب ما قالته المنسّقة جاد كحّالة.

"شعرَت المنظّمات بنقص الوضوح والشفافية من ناحية طريقة توزيع الأموال (من قِبَل المؤسّسات الكبيرة). إذ أرادَت المنظّمات أن ترى كيف يتمّ تخصيص الأموال. فبدأ تجمّع "CODSSY" يتحوّل إلى مكانٍ حيث تقوم المؤسّسات الكبيرة بتقديم التمويل، نظراً إلى عجز المُموّلين عن تمويل المشاريع الصغرى مباشرةً (في سوريا)."

"فالمشاريع الصغيرة تُنفَّذ من قِبَل منظَّمات لا تتمتّع بالمهارات الإدارية اللازمة، حتّى أنّها لا تُجيد الانكليزية أحياناً. لذلك، احتاجَت إلى وسيط.
لكن في تلك المرحلة، لم يكُن التجمّع يضمّ أيّ مُنسِّق، بل كان هناك عضو واحد في مجلس الإدارة، بالإضافة إلى المنظَّمات والمتطوّعين\ات."

عَمِلَ مجد مسوح منسّقاً في تجمّع "كودسي" بين العامَيْن 2016 و2018: "في البداية، لم يتمّ توضيح الفرق بين المنظَّمة غير الحكومية والمنظَّمة الجامعة. وفي اجتماعات المجلس، كُنّا نتناقش حول المشاريع التي يجب تمويلها وكيفية توزيع الأموال على المنظَّمات، ما وضعنا في موقفٍ صعب وبدأت المنافسة بين المنظَّمات."

"من المهمّ التمييز بين ما يحصل على مستوى المنظَّمة الجامعة وما يحصل على مستوى المنظَّمات الفردية. لكنْ، لم يتحقّق ذلك حتى بدأنا العمل على مشروع مصرفي للمناصرة."

(يمكن معرفة المزيد عن هذا الموضوع في القسم 3: حلول عملية - العمل المصرفي.)

وأضافَت كحّالة: "من المهمّ التأكّد أيضاً من تطوير استراتيجية الشبكة الجامعة من القاعدة إلى القمّة. فيجب على الشبكات الجامعة أن تُصغي إلى المنظَّمات الشريكة قبل الدخول في جدول أعمال حكومي لتأمين الأموال."

من جهته، أشارَ أنس توما من شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة SCAN UK إلى التحدّيات الهيكلية أيضاً، فقال: "سيعتبر السوريون أن الشبكة الجامعة هي بمثابة مدير جديد. لذلك، يجب السعي قدر الإمكان إلى تفادي سيطرة الشبكة الجامعة الجديدة على المنظَّمات الشريكة. ومع أن التنوّع في الشبكة ممتاز، لكنَّ التركيز على التنويع قد يؤدّي إلى الاصطدام بحائط بدون الوصول إلى أيّ نتيجة. فمن المهمّ إشراك أكبر عدد ممكن من المنظَّمات، إنّما الأهمّ هو العمل بفعالية وكفاءة."

## إنشاء الهيكلية

### مجلس الإدارة

في البدء، تكلّمَ السوريون والسوريات في الخارج عن حماسهم حيال التمكُّن أخيراً من تكريس القِيَم الديمقراطية ضمن منظّماتهم والشبكات الجامعة. فسعوا إلى تحقيق مبدأ التشاركية قدر الإمكان، بما في ذلك في عملية صنع القرار. لكنْ، وجدَ اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية أنَّ تنظيم المواعيد (عبر المنصّات الافتراضية أو في العالم الواقعي) وصنع القرارات يصبح شبه مستحيل إذا زادَ عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة، لا سيما مع اللامركزية في البلدان التي ينتشر أعضاؤها على نطاقٍ جغرافي واسع.

لكنَّ الاستثناء لهذه القاعدة هو التجمّع السوري للتنمية والإغاثة "CODSSY" في فرنسا. في الواقع، لدى المنظَّمات الشريكة العشر، التي يقع مركز بعضها في باريس، ممثّلٌ واحدٌ عن كلٍّ منها في مجلس إدارة التجمُّع. ويتمّ تنظيم الاجتماعات على نحو شهري من أجل اتّخاذ القرار بشأن المشاريع التي يجب تسويقها لجمع الأموال. بالتالي، تؤدّي المسافة القريبة والحاجة إلى التوافق والمشاركة دوراً أساسياً في هذا النموذج.

وفي حين يُشجَّع التنوّع الإثني والديني في كلّ مجلس إدارة، إلّا أنَّ الحكومة السويدية تفعل ما يفوق ذلك فتوصي بتأمين التنوُّع الجندري أيضاً. لذلك، تحرص الشبكة السورية السويدية الديمقراطية "SSDF" على تحقيق توازن جندري واضح ومتساوي في مجلس الإدارة، انطلاقاً من السياسة التي تُروِّج لها الحكومة السويدية الداعمة للمناداة بحقوق المرأة.
في هذا السياق، أشارَت وزارة الدمج والمساواة الجندرية ووزارة الشؤون الخارجية في السويد إلى ما يلي: "يجب على المساواة الجندرية أن تشكّل عنصراً أساسياً في كافة عمليات صنع القرار وتوزيع الموارد".

إذا توجَّبَ على المنظَّمة الجامعة أن تُعالِج الكثير من المواضيع وإذا احتاجَت إلى معارف معيّنة، فمن المنطقي إنشاء مجلس استشاري مؤلّف من خبراء من ضمن المنظَّمات الشريكة. على سبيل المثال، تضمّ شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة SCAN UK لجنةً تنفيذية تتألّف من شخصَيْن من كلّ منظَّمة شريكة. بالإضافة إلى ذلك، تضمّ الشبكة مجلساً مع خمسة أو ستة أعضاء تنتخبهم اللجنة التنفيذية كلّ سنتَيْن: رئيس مجلس الإدارة، أمين السرّ العام، أمين الصندوق، وشخصان أو ثلاثة أشخاص كأعضاء في المجلس. وتشمل الشبكة لجنةً استشارية.

النظام الأساسي

بغية أن تُعدّ المنظَّمة الجامعة هيئةً قانونية صالحة، ينبغي أن تعتمد نظاماً أساسياً يشرح غرض المنظَّمة وأهدافها وأصحاب المصلحة المعنيّين (أعضاء مجلس الإدارة) وطريقة عملها بناءً على الاستراتيجية المحدّدة. أما النظام الداخلي المنفصل فيُحدِّد القواعد العامَّة للمنظَّمة الجامعة.

- حاولوا الحصول على استشارة قانونية لتجنّب المتاعب لاحقاً، واستفيدوا من تجارب المنظَّمات الأخرى في بلدكم (تقومُ المنظَّمات غالباً بنشر نظامها الأساسي ونظامها الداخلي).

في حال وجود مدير\ة تنفيذي\ة وطاقم عمل، من المفيد تحديد "النظام الداخلي" الذي يوضِح العلاقات بين مجلس الإدارة والمدير\ة التنفيذي\ة (أي اختصاص المدير\ة التنفيذي\ة مقابل اختصاص مجلس الإدارة)، كما يوضِح تفويض التوقيع و"الخطوط الحمراء".

- يتيح وجود المدير\ة التنفيذي\ة فُرَصاً كثيرة، لكنَّه يترافق أيضاً مع عدّة تحدّيات.
- في بعض مجالس الإدارة، لا سيما عندما يشارك أعضاؤها في تأسيس المنظَّمة، من الصعب تفويض القرارات والمسؤوليات لطاقم العمل.

الاجتماعات وتدوين المحاضر

تحديد عمليات صنع القرار وآليات التواصل الداخلي في أسرع وقت ممكن تفادياً لسوء التفاهم.

باستطاعة الكثير من المنظّمات غير الحكومية إنجاز أعمالها بالاستعانة بالمتطوّعين\ات. لكنّ إدارة المنظّمة الجامعة تختلف تماماً عن إدارة منظّمة غير حكومية واحدة. في الواقع، في تجمّع "CODSSY"، جرى مؤخّراً "تجديد" أعضاء مجلس الإدارة القدماء بسبب الإنهاك المحتّم للمتطوّعين\ات.

بالنسبة إلى المنظّمة غير الحكومية، قد يأتي التمويل من التبرُّعات الخاصّة أو من رسوم العضوية أو من الفعّاليات التي تُقام بهدف جمع الأموال. لكنْ من النادر أن تحصل الشبكات الجامعة على تبرُّعات لأنّها لا تملك مشاريعها الخاصّة على أرض الواقع. فعمل الشبكات الجامعة يحصل بالإجمال ضمن مكتب، حيث تُعنى بتقديم ورشات العمل والاستشارات وخدمات التشبيك. وقد يكون هذا النوع من العمل أقلّ جاذبيةً بالنسبة إلى جهات التمويل الخاصّة التي تُريد رؤية تأثيرات مباشرة وفورية.

بالتالي، يجب على الشبكات الجامعة أن تُركِّز على تمويل المشاريع من المؤسَّسات العامَّة أو من الجمعيات الخاصَّة. لكنَّ السعي إلى جمع الأموال وكتابة اقتراحات المشاريع هي مهام تستهلك الكثير من الوقت بالنسبة إلى المتطوّعين\ات.

أمَّا السؤال الذي طرحته المنظَّمات الجامعة المُشارِكة في شبكة "وصل" فهو: "أيُّهما يحصل أوّلاً؟" هل نُوظِّف أحدهم لكتابة الاقتراحات من أجل تأمين التمويل الحكومي؟ أم نُوظِّف أحدهم بعد الحصول على التمويل؟

وأشار أنس توما من شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة SCAN UK إلى أنَّ "المُموِّل كالمصرف. فهو يحتاج إلى عربون كما يحتاج إلى رؤية العمل أوّلاً."

## رسوم العضوية

يمكن إدراج رسوم العضوية بسهولة ضمن سياسات منظّمتكم. إليكم بعض النماذج لتطبيق ذلك:

- نسبة مئوية بالاستناد إلى حجم الأعمال السنوية للمنظّمة الشريكة، أو تدفع كلّ منظّمة شريكة مبلغ يورو واحد عن كلّ عضو فردي، بحيث تُسدّد المنظّمات الكبيرة مبلغاً أكبر.
- يدفع الجميع مبلغاً مقطوعاً يتمّ تحديده في النظام الأساسي أو النظام الداخلي، مع تخفيضات خاصّة للمنظّمات الشريكة الصغيرة أو الجديدة.
- تُعتبَر القروض من المنظّمات الشريكة/ الجهات الفردية الميسورة اقتصادياً ضرورية دائماً، لا سيّما في البداية.
- تعيين مبالغ محدّدة في النظام الأساسي (مع إعفاءات للمنظّمات الشريكة الجديدة).

نصيحة مُفيدة: يجب أن تكون المِنَح مستدامة. على سبيل المثال، يمكن للأعضاء الذين يتقاضون رواتب عالية أن يتبرّعوا بشكل منتظم، مثل حالة اتّحاد السوريين في المهجر، الذي ينبغي عليه تغطية التكاليف الإدارية أيضاً.

- قد تؤمّن رسوم العضوية جزءاً من التمويل لكنّها غالباً ما تكون غير كافية لتغطية النفقات المنتظمة.

حلّ عملي: قامَت شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة SCAN UK بتوظيف طالب للاهتمام بالعمل الإداري. ويتمّ دفع راتبه من "المدخول" المُستمَدّ من رسوم العضوية. يمكن أن يُشكّل هذا الحلّ بدايةً جيّدة.

حلّ عملي: خدمة Bundesfreiwilligendienst هي خدمة تطوّعية يُموِّلها القطاع العام في ألمانيا، حيث يتطوّع الشباب خدمةً للمصلحة العامّة لمدّة تتراوح بين 6 وَ 12 شهراً. وقد استفاد اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية من هذا البرنامج.

نصيحة مُفيدة: يحتاج المتطوّعون\ات أو الطلّاب العاملون إلى موظّف واحد على الأقلّ لإرشادهم وإدارة عمل الفريق. وهذه هي الحال في تجمّع "CODSSY" الذي يُوظّف مُنسّقاً\ـةً يعاونه متطوّعٌ\ـةٌ "مدني\ـة".

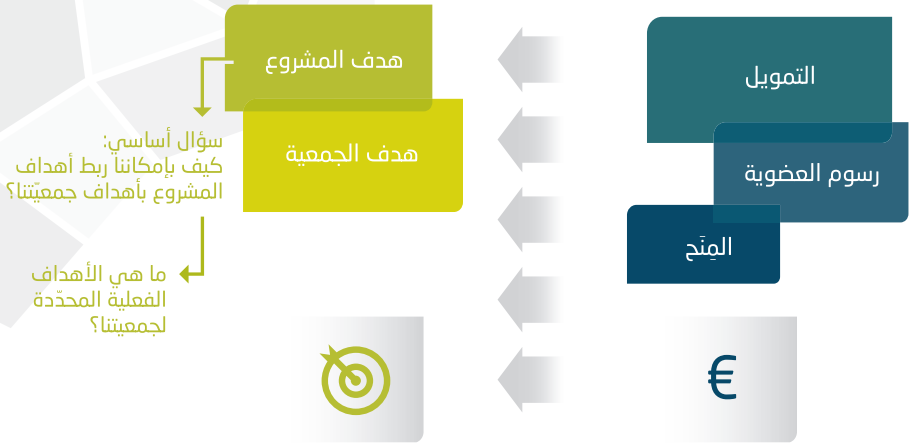
حلول عملية: تستطيع المنظّمات غير الحكومية الحصول على أغراض مجانية أو شرائها مع حسومات، مثل برامج Microsoft، أو خدمة G-Suite (خدمة Google Drive، البريد الإلكتروني مع مجال خاصّ، الجدول الزمني إلخ.)، أو منصّات التطوّع (قد يعرض أحد المُصمِّمين الغرافيكيين أن يعمل على تصميم الرسوم التصويرية مجاناً).

التمويل العام:

تعتمد معظم المنظّمات غير الحكومية والشبكات الجامعة على التمويل العام لتأمين الدعم المستدام على المدى البعيد. لكنَّ الحصول على التمويل يحتاج إلى أشخاص قادرين على كتابة اقتراحات مشاريع وفق المواصفات المهنية. وهؤلاء الكتّاب يتلقّون المرتبات بالإجمال - إلّا أنَّ هذا الاستثمار سيعود بأرباح تفوق بأشواط ثمن المرتب. فبعد تأمين التمويل العام، تُتاح فرصة الدفع للموظفين\ات إلى جانب وضع ميزانيات للمشاريع. في الواقع، تساهم كتابة الاقتراحات في تدريبكم على كيفية توضيح أهدافكم وكيفية تقييم الأساليب الرامية إلى تحقيقها.

تذكّروا:

ينبغي أن ينسجم المُقترَح مع أهداف المنظّمة غير الحكومية ورسالتها والمشاريع التي تنجزها. فغالباً ما تنخرط المنظّمات في مشاريع معيَّنة بسبب الفرصة المالية، من دون أن تكون المشاريع مُنسَجِمة دائماً مع هوية المنظّمة.



نصائح المنظّمات الجامعة المُشارِكة في "وصل" (شبكة المجتمع المدني السوري في أوروبا) حول جمع التمويل، استناداً إلى التجارب:

- تخصيص الوقت في البحث عن دعوات لتقديم المُقترَحات.
- التعاون مع الشركاء ذوي الأقدمية.
- الحصول على الإرشاد والتدريب من المؤسّسات التي تتمتّع بخبرة واسعة.
- أخذ النصائح من المُموِّلين حول تطوير المشاريع.
- الاستثمار في بناء الثقة والتواصل مع المُموِّل.
- عدم تناسي وجهة نظر المُموِّل: لديه حاجة استراتيجية واضحة خاصّة به. لذلك، عليكم أن تُبرهنوا عن فهم الرغبات المتبادلة إلى جانب توضيح كفاءاتكم الأساسية ونطاق تأثيركم.
- إذا كنتم تعرفون خطّتكم جيّداً لكنّكم لا تملكون الوقت اللازم لإنجاز بعض الجوانب، يمكنكم الاستعانة بطرف ثالث لوضع اللمسات الأخيرة على المُقترَح. فقد تستهلك هذه المهمّة الكثير من الوقت. لذلك، فهو استثمارٌ جيّد للأموال.
- التحلّي بالصبر: عليكم بذل الجهود للانتقال من التمويل الصغير القصير الأمد إلى التمويل الطويل الأمد مع مبالغ أكبر بكثير. لكنَّ هذا الانتقال يستغرق الوقت. وغالباً ما يرغب المُموِّلون في رؤية المنظَّمة تُثبِت نفسها مع التمويل الصغير قبل منحها تمويلاً أكبر على الأمد الطويل.
- باشروا بالعمل! حتّى لو لم يكُن لديكم سوى استثمارات قليلة ومتطوّعين\ات.

من الصعب إنشاء منظَّمة والعمل في الوقت نفسه على تنفيذ المشاريع والالتزام بالمُهَل النهائية لأنَّ أهداف المشاريع لا تتوافق بالضرورة مع أهداف المنظَّمة (انظر الرسم).

حلّ عملي: في اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية VDSH، سمحَ التمويل الهيكلي للرابطات الجامعة المعنيّة بالمهاجرين من المكتب الفدرالي الألماني للهجرة واللجوء بتجنُّب التقيُّد بمشروع واحد. أمّا الهدف من هذا التمويل فهو إضفاء الطابع المهني على التنظيم الداخلي المؤسّسي والإجرائي للاتّحاد، إلى جانب توسيع العلاقات العامَّة والتشبيك والاستراتيجية التمويلية.

وبما أنَّ التمويل العام أساسي لاستمرارية الرابطات الجامعة، بالتالي تكتسب إدارة المشاريع المهنية أهميةً قصوى.

## إدارة المشاريع

بما أنّ معظم موارد المنظّمات الجامعة تعتمد على التمويل العام أو ما شابه، تحتاج المنظّمات الجامعة إلى إدارةٍ مهنية ومحترفة للمشاريع. فالمموّلون لا يأخذون المنظّمات على محمل الجدّ إلا إذا أثبتت قدرتها على التعامل مع التمويل العام بمسؤولية. وإذا كانَت لديكم خبرةٌ في هذا المجال، ستُفتَح أمامكم أبوابٌ جديدة، وخيرُ مثالٍ على ذلك المنظّمات الجامعة الكبرى الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، لا بدَّ للمنظّمة الجامعة من أن تؤدّي دور القدوة للمنظّمات الشريكة، وتحديداً في ما يتعلّق بإدارة المشاريع والشفافية.

في الواقع، من شأن المنظّمات الجامعة أن تُقدِّمَ قيمةً مضافة من خلال تعزيز قدرات ومعارف المنظّمات الشريكة في إدارة المشاريع. فبإمكانها مثلاً توفير التدريب وتنظيم المحاضرات عبر الإنترنت وإعداد النماذج وتقديم المشورة، وحتّى التعاون المباشر في إدارة المشاريع.

فإذا تمتَّعَت المنظّمات الجامعة بالقدرات اللازمة، باستطاعتها تقديم طلبات للحصول على تمويل لمشاريع مشتركة كبرى. يمكنُها أيضاً أن تتولّى الإشراف على المشاريع والأنشطة الأصغر حجماً التي تنفّذها المنظّمات الشريكة في هذا الإطار. ويمهّد ذلك الطريق أمام المنظّمات غير الحكومية الشريكة الأصغر حجماً والأقلّ خبرةً، كما يعودُ بالفائدة على المُموِّلين أيضاً: فتزداد المعرفة والخبرة من خلال التدريب التطبيقي أثناء العمل، مع التقليل من خطر الإدارة غير المهنية للمشاريع المدعومة بتمويلٍ عام. ومن شأن هذه المشاريع المشتركة أن تساهم في تعزيز الروابط الداخلية ضمن أي شبكة، كما تُعطي قيمة مضافة ملموسة للمنظّمات الشريكة.

يمكن تصميم مشاريع مشابهة للمنظّمات الشريكة، كما يمكن إجراء الأنشطة نفسها من قِبَل المنظّمات الشريكة القادرة في مختلف مواقعها، ممّا يكفل انتشاراً جغرافياً واسعاً. وباستطاعة كلّ منظّمة غير حكومية تنفيذ مشروع مرتبط بمجال خبرتها (مثلاً: طبّي، تربوي، زراعي)، لكنَّ ذلك يعتمد على تصميم المشروع بكامله وعلى القيود أو التسهيلات من جانب المموّلين.

تضمّ بعض المنظّمات الجامعة مدراء مشاريع محترفين في طاقم العمل للإشراف على هذه العملية. في المقابل، لا تزال بعض المنظّمات الجامعة في مرحلة التأسيس وقد تبقى مواردها محدودة. لكن، من أجل الانتقال إلى المستوى التالي والحصول على التمويل من القطاع الخاصّ والقطاع الحكومي، من المهمّ الانتباه إلى التفاصيل المتعلّقة بالتخطيط والتنفيذ والتوثيق في المشروع المقبل.

حلّ عملي: نظراً إلى المأزق الذي يفرضه الصراع السوري، يتولّى التجمّع السوري للتنمية والإغاثة CODSSY تقديم المساعدة للمنظّمات الشريكة من أجل تطوير مشاريع ممكنة مع التركيز على الأعمال القابلة للتنفيذ في الأمد المتوسّط والطويل. والهدف من ذلك هو تحقيق أقصى تأثير ومضاعفة النتائج. ولهذا الغرض، يجب إعداد اقتراح كامل مع استبيان لكلّ مشروع.

في هذا السياق، يحرص تجمُّع "CODSSY" على مساعدة الشركاء في الميدان ومساندة الجمعيات الشريكة في تطوير مشروع على فترة زمنية معيَّنة وبميزانية محدّدة. فلا يعمل التجمُّع سوى مع شركاء موثوقين، إمَّا من خلال منظَّمة شريكة أو عبر شريك معتمد. ثمَّ يتحقّق التجمُّع ممَّا يلي:

- يتمّ تحديد المسؤولين عن المشروع.
- يجب أن يملك المسؤولون عن المشروع خبرةً وقدرات مثبتة في مجال إدارة المشاريع الإنمائية.
- يجب أن ينطلق المشروع من هدف إنساني أو إنمائي، كما يجب إعطاء الأولوية للمشاريع التي تؤمّن التعليم للأطفال.
- يجب تحديد المستفيدين من المشروع بوضوح.
- يجب على المنظّمة أن تُظهِر قدرتَها على قيادة المشروع ضمن جدول زمني منطقي وفي ظلّ الظروف الراهنة.
- يتمّ التحقّق من أيّ مصادر تمويل أخرى للمشروع، إذا وُجِدَت.
- يتمّ تحديد أساليب الرصد والتقييم والإبلاغ (أو إعداد التقارير)، إلى جانب تعيين المُهَل النهائية.

وتخضع المشاريع للتقييم في الاجتماعات الشهرية لمجلس الإدارة. وكلّ مشروع لا يستوفي الشروط يُستثنى من عملية الاختيار، علماً أنّ ذلك يتمّ عن طريق التصويت.

## طاقم العمل

أحسِنوا اختيار طاقم العمل. في الواقع، تحتاجون إلى أشخاص مستعدّين وقادرين على العمل في بيئةٍ قد تفتقر إلى الهيكلية. وهذا العمل قد لا يُناسِب الجميع - فالبعض يحتاجون إلى هيكلية مُنظَّمة ومجال عمل "ضيّق". عند تأسيس المنظَّمة، عليكم اختيار أشخاص متعدّدي المهارات، يتمتّعون بالاندفاع والابتكار والمرونة، ويستطيعون عند الضرورة أن يُبادِروا بالتغيير وأن يطرحوا أفكاراً جديدة. عليهم أيضاً أن يتمتّعوا بالقدرة على تعلُّم شيء جديد يومياً والقيام بالكثير من المهام (إدارة المشاريع، الإدارة، المحاسبة، العلاقات العامّة، وسائل التواصل الاجتماعي، التشبيك، إدارة المكتب، إدارة الموقع الإلكتروني، الموارد البشرية، إلخ.)

يُعدّ الإجهاد مشكلةً شائعة في مجال العمل الإنساني، لا سيَّما بعد العمل تحت حالة الطوارئ لسنواتٍ عديدة. في هذا السياق، يمكن تقديم الإشراف والتوجيه للمساعدة على تجنُّب ذلك.

أدركت الشبكة السورية السويدية الديمقراطية SSDF أنَّ وجود شخصَيْن يعملان بدوامٍ جزئي أفضل من وجود شخص واحد يعمل بدوام كامل، لأنَّه قد يشعر بأنَّه يغرق تحت وطأة المهام والمواعيد التي تطلبها المنظَّمات الشريكة في الشبكة. في الوضع المثالي، من المفترض أن يكمّل هذان الموظَّفان عملَ بعضهما البعض.

## التشبيك

من المهمّ جداً الخروج من «فقاعة» المجتمع السوري، والسعي إلى التواصل مع المنظّمات والجهات الأخرى والتعلّم منها.

حلّ عملي: النظر في إمكانية الانضمام إلى منظّمات أو شبكات جامعة كبرى - مثل شبكات المنظّمات غير الحكومية المعنيّة بالهجرة أو شبكات المنظّمات غير الحكومية الناشطة في المشاريع الإنمائية.

كان اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية VDSH محظوظاً بالتعرّف على منظّمة المجتمع التركي في ألمانيا TGD، وهي منظّمة لا تقوم بمناصرة مجتمعها فحسب بل تدافع أيضاً عن مجتمعات المهاجرين. وقد فتحت منظّمة TGD الأبواب (بكلّ ما للكلمة من معنى) ولعبَت دور «المُرشِد» في الكثير من المجالات (مثلاً من حيث الدعوة إلى تقديم المقترحات، والتدريب على تقديم الطلبات، والتواريخ المهمّة والدعوات إلى الوزارات). ولولا مساعدة منظّمة TGD، ما كانَ الاتّحاد قادراً على تحقيق كلّ إنجازاته حتّى الآن.

في هذا السياق، يكتسب التشبيك مع المنظّمات والمؤسسات في البلد المضيف أهمية حيويّة. لذلك، يجب البحث عن الدعم من المنظّمات التي تملك الخبرة. على سبيل المثال، دعمت مؤسسة بيرغهوف عملية تأسيس اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية VDSH في العامين 2013/2012 من خلال تمويل الشؤون اللوجستية (تكاليف السفر، مستشار قانوني لوضع النظام الأساسي، غرفة اجتماعات، إلخ).

حلّ عملي: حصل التجمّع السوري للتنمية والإغاثة على التمويل لتسديد راتب المدير التنفيذي من منظّمة غير حكومية فرنسية أرادت دعم التطوّر التنظيمي.

حول هذا الموضوع، يقول مهنّد شرباتي من الصندوق السوري للدفاع القانوني (منظّمة شريكة في المنظّمة الجامعة SCAN UK، شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة) الذي يؤمّن جهود المناصرة والمشورة القانونية للمنظّمات السورية الإنسانية والتربوية والإنمائية: «عندما تريدون تأسيس منظّمة، عليكم التعرّف على المنظّمات الأخرى، عليكم الاطّلاع على النشاطات، والتعلّم منها وتبادل المعلومات.»

ويُضيف شرباتي أنّه لا يتمّ التقديم على الكثير من دعوات إطلاق المشاريع، حتّى على مستوى الأمم المتّحدة. من شأن التشبيك ومشاركة الفُرَص، حتّى ولو لم تُناسِب منظّمتكم، أن يعودا بالفائدة على القضية الأوسع وأن يُشجِّعا على التبادُل والتعاضد.

**تبادل المعلومات**: التأكّد من عِلم المنظّمات الشريكة في الشبكة بنشاطاتكم من خلال الرسائل الإخبارية، أو الصور، أو شرائط الفيديو، أو الرسوم، أو حتّى القصص الصغيرة.

**إنشاء قاعدة بيانات لجهات الاتّصال**: تأمين منبر تستطيع فيه المنظّمات في الشبكة مشاطرة جهات الاتّصال المفيدة (لا سيما إذا كانت جهات الاتّصال غير معروفة أو غير بديهية)، وتشجيع المنظّمات على تحديث قاعدة البيانات بانتظام.

**المشاركة في الفعاليات وتنظيمها**: التشجيع على تنظيم الاجتماعات بين المنظّمات في الشبكة، أقلّه مرّتين في السنة، استناداً إلى الميزانية. فالتواصل عبر سكايب والمنصّات الرقمية الأخرى لن يحقّق ما تحقّقه الاجتماعات وجهاً لوجه.

**وسائل التواصل الاجتماعي**: صحيحٌ أنَّ الأمر يُعتبَر بديهياً، لكنَّ الإعجاب بالأخبار المعروضة على المنصّات ومشاركتها والتعليق عليها يجذب المزيد من الاهتمام. تذكّروا مبدأ المعاملة بالمثل!

**الاتصالات/التواصل**: غالباً ما تتجاهل المنظّمات السورية في الاغتراب موضوع الاتّصالات أو تُقلِّل من شأنه بسبب العمل في حالة الطوارئ طوال سنوات عديدة، فضلاً عن النقص في القدرات والموارد اللازمة لمثل هذه الأنشطة. لكنَّ الاتّصالات هي حجر الأساس لتكريس حضور المنظّمات الجامعة وضمان استمرارها.

## الاتصالات الداخلية - التواصل ضمن المنظّمة الجامعة

البريد الإلكتروني: أحد الدروس المستفادة هو أنّه يجب على قائمة البريد في المنظّمة الجامعة أن تتضمّن عناوين البريد الإلكتروني لجميع المنظّمات الشريكة. فالتواصل فقط مع رئيس مجلس الإدارة وقائمة جهات الاتّصال التابعة له لن يطال الأعضاء في قاعدة الشبكة.

المنصّات الإلكترونية: من المهمّ التعاون بطريقة شفّافة وفعّالة من خلال اعتماد المنصات الإلكترونية، مثل خدمة Google Drive، Dropbox، Slack، Brainloop، وغيرها.

ومهما كانت الحلول الرقمية للاتّصالات متقدّمة وفعّالة، فهي لا تُلغي أهمية التواصل وجهاً لوجه. إلّا أنّ المنظّمات تواجه بالإجمال عوائق مرتبطة بالمسافة الجغرافية بين المنظّمات الشريكة وتكاليف السفر الناتجة عن ذلك.

نصيحة: ينبغي إدراج تكاليف السفر دائماً ضمن الميزانيات، وينبغي توضيح ذلك للمموّلين.

## الاتّصالات الخارجية

تذكّروا إطلاع البلدان المُضيفة على مستجدّات أنشطة المنظّمات الشريكة. فعادةً ما تُناقِش المنظّمات السورية مسائلَها على المستوى الداخلي ضمن مجتمعها وتتجاهل المجتمع المُضيف.

كذلك، لا تنحصر الاتّصالات بالبيانات الصحفية والمواقع الإلكترونية، بل تشمل أيضاً فيسبوك وتويتر والرسائل الإخبارية، فضلاً عن حضور الفعاليّات العامّة والتحدّث فيها أو تنظيمها (انظر القسم ٤: قصص النجاح).

ومع أنّ الموقع الإلكتروني قد يبدو جانباً سطحياً نسبياً في المنظّمة الجامعة، غير أنّه يُشكّل نافذةً إلى الشبكة وقد يُساهِم في جمع التمويل! فاهتمّوا بالموقع الإلكتروني وحدّثوه بانتظام وبحسب المقتضى.

حلّ عملي: في البداية، لم تملك المنظّمات الشريكة في اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية VDSH ما يكفي من وقت ومال للاستثمار في موقع إلكتروني احترافي. فاستثمرَ الاتّحاد ألف يورو في موقعه الإلكتروني الأوّل الذي تضمّنَ مساحةً تُعرّف عن المنظّمات الشريكة ومشاريعها. بعد ذلك، أعربت إحدى المؤسّسات الخاصّة عن اهتمامها ببعض المشاريع والمنظّمات الواردة في الصفحة. وأدّى ذلك إلى إنشاء عدد من المشاريع للمنظّمات الشريكة، بقيمةٍ تتجاوز كلفة الموقع الإلكتروني بمئة وخمسين ضعفاً!

## الاستراتيجية

السبيل الوحيد للمحافظة على هيكلية المنظَّمة الجامعة هو اعتماد استراتيجيات واضحة وقابلة للتنفيذ منذ البداية.

من الأسئلة المهمّة التي طرحتها المنظَّمات الجامعة قبل تأسيسها:

تطوير استراتيجية في ثلاث خطوات

الخطوة الأولى:
قبل البدء بالتفكير في المستقبل وكلّ ما تريدون القيام به وتحقيقه، من المهمّ تقييم الوضع الراهن. فهذه الخطوة ضرورية لتطوير استراتيجية واقعية ومناسبة. حانَ وقت التحدُّث بصدق وانتقاد الذات.

**التحليل الذاتي**: أين نقف حالياً؟ مَن نحن؟ مَن يعمل، ويتكلّم، ويتعاون معنا؟ ما الذي نُجيده؟ ما هي مواطن ضعفنا؟ ما الموارد المُتاحة أمامنا؟ أمّا الأساليب الأربعة للإجابة عن هذه الأسئلة فهي:

- تحليل الكفاءات الأساسية
- تحليل أصحاب المصلحة أو الجهات المعنيّة
- تحليل SWOT (مواطن القوّة ومواطن الضعف والفُرَص والتهديدات)

أمثلة:

الخطوة الثانية:

يستدعي التفكير بالاحتمالات الاستراتيجية مخيّلةً واسعة. فعليكم مراجعة مختلف الاحتمالات. على سبيل المثال: «نريد أن نصبح منظّمة كبيرة تُمثّل السوريين على المستوى الوطني وتُؤثّر على عملية صنع القرار السياسي» أو «نريد أن نكون منظّمة صغيرة وحصرية تُقدّم خدمات عالية الجودة للمنظّمات الشريكة».

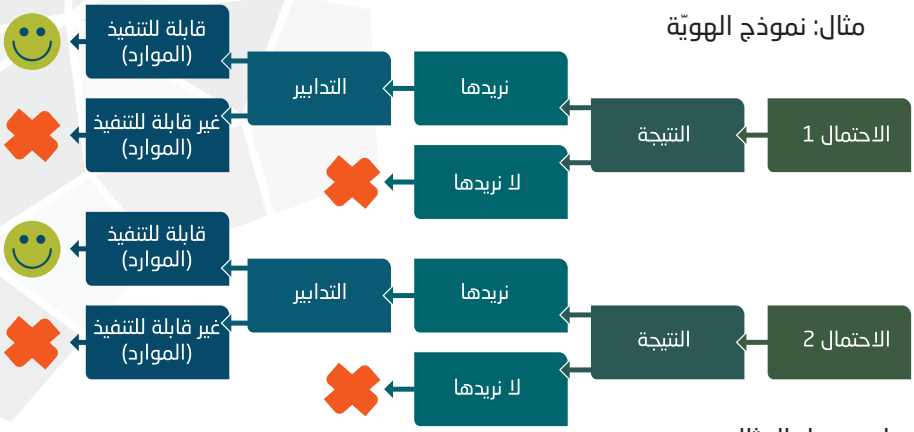
ما هي تداعيات كلّ سيناريو؟ هل هو قابل للتحقيق؟ هل نملك الموارد؟ هل نريد ذلك؟

الاحتمالات الاستراتيجية:

- عدد من الاحتمالات المختلفة لهويّة منظّمتكم (ما هي الاحتمالات؟)
- تطوير محفظة المشاريع (ما نوع المشاريع التي نريد تنفيذها والتي نستطيع تنفيذها؟ ما هي مواضيع عملنا والأساليب المُعتمَدة؟)
- قابلية التحقيق (هل الاستراتيجية واقعية؟ هل نملك الموارد؟ ما الذي يجب تغييره من أجل تنفيذها؟)

في الواقع، تتطرّق الاستراتيجية إلى كلّ ما تقوم به المنظّمة وكل ما لا تقوم به. فقد يُعتبَر الامتناع عن اعتماد بعض الأهداف قراراً واضحاً ضدّ مسألة معيّنة: ضدّ نوع من المشاريع أو ضدّ مواضيع معيَّنة مثلاً. فمن المهمّ معرفة ما ينسجم وما لا ينسجم مع هويّتكم. وإذا لم تُقرِّروا المسائل التي لا تُمثّلكم، فهذا يعني أنّكم لا تعتمدون استراتيجيةً في عملِكم.

مثال: نموذج الهويّة




على سبيل المثال:

الاحتمال الأوّل: نريد تعزيز قاعدة المنظّمات الشريكة = «الكميّة»

الاحتمال الثاني: نريد أن نكون شبكة صغيرة وحصرية = «النوعية»

الخطوة الثالثة:

حان وقت اتّخاذ القرار. من المهمّ إشراك الأشخاص المهمّين في المنظَّمة، على غرار المدير التنفيذي وطاقم العمل. فعليهم الموافقة على الاستراتيجية.

بعد اختيار الاستراتيجية و/أو محفظة المشاريع، من المهمّ إطلاع المنظَّمات الشريكة عليها وطلب رأيها بها. فأنتم بحاجة إلى دعمها لتطبيق الاستراتيجية والرؤية المشتركة.
عرض الاستراتيجية:

- تحديد هويّة المنظَّمة، والأهداف والرؤية.
- تحديد المنتجات والخدمات التي تقدّمها المنظَّمة.
- تحديد محفظة المشاريع.

# 3

# التحدّيات الخارجية والحلول العملية

© كارلوس بونيّا ميراندا

في القسم السابق، تحدّثنا عن الهيكليات والإجراءات المخطّطة، وكيف أنّها تُساعِد على سير العمل بطريقة أسهل وتحقيق المهنية اللازمة لكسب ثقة المُموِّلين المُحتمَلين. وبالإضافة إلى ذلك، تكفل الهيكلية الداخلية القوية قدرةَ المنظَّمة الجامعة على التعامل مع العوائق الخارجية المفاجئة.

فيمكن، على سبيل المثال، أن يطرح صراعٌ معيّن تحدّيات غير متوقّعة تُهدِّد قدرة المنظَّمات الشريكة على تنفيذ المشاريع، كتدخّل المتطرّفين في عمل الطاقم الطبّي في المستشفيات المنشأة من قِبَل المجتمع المدني، أو قيام النظام بفرض الحصار على المناطق المدنية التي تتركَّز فيها المشاريع الإنسانية، أو التغيّرات في حكومات الاتّحاد الأوروبي أو سياساته.

يُعتبَر كلّ ما ذُكِر سابقًا من التحدّيات الخارجية المألوفة بالنسبة إلى شبكة "وصل" ومن المستحيل تقريبًا التخطيط لها. بالتالي، إنّ البقاء على اتّصال وثيق بالشركاء على الأرض والمحافظة على ثقة المُموِّلين يمكن أن يُساعِد على تخفيف المشاكل التي قد تُهدِّد نجاح المشروع.

## السياسة

شكّلت المسائل السياسية التالية عوائق أمام عمل المجتمع المدني، وينبغي وضع استراتيجية للاستعداد لها على صعيد المنظَّمة الجامعة:

### المشكلة:

السياسات المصرفية التمييزية الناتجة عن مبالغة المصارف في الالتزام بمسائل مكافحة الإرهاب والعقوبات ضدّ سوريا - والمجتمع المدني قد دفعَ ثمن ذلك. في الواقع، عجزت منظَّمات سورية كثيرة، بالإضافة إلى منظَّماتها الجامعة، عن فتح حسابات مصرفية، أو أُغلِقت حساباتها من دون مبرّر، أو أُلغِيت مجموعات التبرّعات على الانترنت فجأةً، أو اضطرّت إلى التعامل باستمرار مع التأخيرات والإلغاءات في عمليات التحويل.

## الحلّ العملي: المناصرة على مستوى المصارف

استجابةً للصعوبات المصرفية، أجرى التجمُّع السوري للتنمية والإغاثة CODSSY وثلاث منظَّمات شريكة مسحاً في 2018 لدراسة مدى انتشار هذه المشاكل. وخلال ثلاثة أشهر، استجوبت الدراسة 25 منظَّمة مختلفة في جميع أنحاء أوروبا ووجدَت أنَّ حوالى 96% من المنظَّمات الفرنسية تُعاني من صعوبات وتحدّيات مصرفية. كذلك، واجهَ أكثر من نصف المنظَّمات نوعاً واحداً أو أكثر من المشاكل المصرفية المذكورة أعلاه.

في هذا الإطار، بادرَ التجمُّع السوري للتنمية والإغاثة إلى التنسيق مع اتّحاد المنظَّمات الألمانية السورية VDSH وشبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة SCAN UK، اللذين وزّعا الاستبيان على أعضائهما أيضاً ووجدا نتائج مماثلة. ونُشِرت النتائج، فاتّصل التجمُّع بعد ذلك بالوزارات الحكومية التي تُطبِّق جدول أعمال مكافحة الإرهاب، وهي سياسةٌ لا تُفرِّق بما فيه الكفاية بين عمليات التحويل البريئة والمشتبه بها.

حول هذا الموضوع، قالَ مجد مسوح: "كانت مبادرة ناجحة في كافة المنظَّمات الجامعة السورية في أوروبا. فشرحنا ما تواجهه المنظَّمات غير الحكومية السورية وأشرنا إلى أنّنا نحن أيضاً نخاف من الإرهاب، ولهذا السبب كان من الضروري إشراكنا في النقاش. فعقدنا اجتماعات في الوزارات ودعونا أكبر المنظَّمات غير الحكومية. وحصلنا أخيراً على مقعدٍ على الطاولة. فهذا هو بالتحديد عمل المنظَّمة الجامعة."

وأضافَت "جاد كحّالة" من التجمُّع السوري للتنمية والإغاثة: "في حزيران/يونيو 2018، عقدنا اجتماعاً بين الخزينة العامّة (الخزينة الوطنية الفرنسية)، والمصارف الكبرى مثل HSBC وSociété Généraleg، والمسؤولين الحكوميين، والمنظَّمات غير الحكومية الكبرى. واكتشفنا أنّ المشكلة لا تكمن في الحكومة بل في المصارف نفسها، إذ إنّها لا تريد أن تتعامل، على سبيل المثال، مع تكاليف التدريب على كيفية التحقّق من مخاطر عمليات التحويل."

"نُجري حالياً جولة ثانية من الدراسة. في كانون الثاني/يناير 2019، التقينا ببعض النواب وقدّمنا عدداً من التوصيات بالاستناد إلى بحثنا في التقرير الرسمي. وتتمثّل فكرة الجولة الثانية في إظهار أنّ الحالة أصبحت أسوأ."

## المشكلة: مناطق صعبة الوصول

**في سوريا**: بحلول العام 2018، وبمساعدة من الحلفاء، استعاد النظام السوري سيطرته على نصف البلاد. كذلك، تواجدت مجموعات متطرّفة في بعض أنحاء إدلب، على سبيل المثال، ممّا صعّب على المنظّمات غير الحكومية تنفيذ مشاريعها. فعلى الرغم من أنّ معظم المنظّمات ضمن الشبكة الجامعة تُعرِّف عن نفسها كمنظّمات إنسانية، لكنّ قدرتها على القيام بالأنشطة داخل سوريا تتأثّر بتقلُّص المساحة في المناطق التي يستولي عليها المتطرّفون. وفي حين أنّ بعض المنظّمات الشريكة تتمكّن من متابعة أنشطتها في المناطق الواقعة تحت سيطرة النظام، إلّا أنّها تُواجِه خطراً كبيراً أثناء القيام بذلك. ويمكن للشبكة الجامعة أن تُساعِد على تحديد ما إذا كانت المنظّمة تملك فرصة حقيقية لتنفيذ مشروعها بنجاح. وتجدر الإشارة إلى أنّ كافة المنظّمات غير الحكومية على الأرض في سوريا اضطرّت إلى إعادة تنظيم نفسها وإعادة تأسيس أنشطتها.

**في البلدان المجاورة، مثل تركيا ولبنان**: تتألّف الشبكة الجامعة من الأعضاء الشركاء فيها، لذلك فإنّ التطورات السلبية داخل المنظّمات تُسبِّب في الواقع مشاكل تطال الشبكة الجامعة كلّها.

في بداية الأزمة، كان تنفيذ الأنشطة العابرة للحدود وإنشاء المنظّمات الفرعية سهلاً نسبياً. أمّا اليوم فنَجِد أنّ حكومات البلدان المجاورة لسوريا تُقيِّد إمكانية وصول المنظّمات غير الحكومية الأجنبية إليها وتحدّ من تحرّكاتها. وفي حين تستطيع المنظّمات غير الحكومية الأوروبية التفاوض بشكل أفضل مع هذه الحكومات، إنّما يُنظَر إلى المنظّمات غير الحكومية السورية بصورة أكثر نقداً ويُدقَّق فيها من ناحية التسجيل والضرائب والممارسات البيروقراطية الأخرى.

## الحلّ العملي: إعادة تحويل التركيز عند ظهور مشاكل خارجية

تتطلّب بعض العوائق تحويل الشبكة الجامعة تركيزها أو حتّى موقع أنشطتها. بالنسبة إلى التجمُّع السوري للتنمية والإغاثة، أحدثت المشاكل المصرفية تعطيلاً كبيراً في الشبكة الجامعة وأعضائها، فقرّر المجلس إعادة التفكير في استراتيجيته.

حول هذا الموضوع، قالت كحّالة من التجمُّع السوري للتنمية والإغاثة: "توقّفنا عن إرسال الأموال إلى سوريا. نموّل المشاريع الصغيرة في لبنان، ولكن جميع منظّماتنا الشريكة مسجّلة في فرنسا. فتتمثّل استراتيجيتنا اليوم في أن نركّز على الأنشطة في أوروبا، وأن نصبح منصّة هنا في فرنسا، وأن نعمل على تنمية وتطوير المغتربين السوريين هنا."

## المشكلة: دلالات مصطلح "إعادة الإعمار" بين الدول المُموِّلة

على الرغم من أنّ بعض المناطق ما زالت تتعرّض للهجوم، شرعت حكومة الأسد في بعض مشاريع إعادة الإعمار - علماً أنّ هذه المشاريع ضئيلة جدّاً مقارنةً بالدمار والأضرار الجسيمة الناجمة عن الصراع الذي استمرّ على مدار ثماني سنوات.

وفقاً لتقرير منظّمة العفو الدولية لعام 2019: "أقرّت الحكومة السورية القانون 10 لعام 2018، الذي يمكّنها من تحديد مناطق لإعادة التطوير من أجل مشاريع إعادة التأهيل وإعادة الإعمار. يسمح هذا القانون للحكومة بمصادرة ممتلكات السكان من دون أي إجراءات قانونية واجبة أو تعويض كافٍ. في تشرين الثاني/نوفمبر، وردّاً على الضغوط الدولية، عدّلَ البرلمان السوري هذا القانون. ولكن، ما زالَ القانون ينضوي على شواغل لم تتمّ معالجتها بعد. في "القابون" و"داريا"، قيّدت الحكومة إمكانية الوصول بالنسبة إلى السكّان المدنيّين الذين يسعون إلى العودة إلى منازلهم، ودمّرت منازل السكان بشكل غير قانوني من دون تقديم إشعار أو منازل بديلة أو تعويض."

ونظراً إلى النقص في الآليات الواضحة لمراقبة استدامة المشاريع، بالإضافة إلى ما يُقال عن سوء استخدام أموال الأمم المتّحدة وغياب التسوية السياسية في سوريا، يقلق المجتمع المدني السوري من وقوع أموال إعادة الإعمار في نهاية المطاف في أيدي مجرمي الحرب والميليشيات المسلّحة.

بحسب تقرير منظّمة العفو الدولية: "أكّد الاتّحاد الأوروبي والولايات المتّحدة أنّهما لن يموّلا عمليات إعادة الإعمار في المناطق السورية الواقعة تحت سيطرة الحكومة، في غياب الانتقال السياسي وفقاً لقرار مجلس أمن الأمم المتّحدة رقم 2254. لكن، تسعى عدّة دول أوروبية، بما فيها فرنسا وسويسرا، إلى دعم جهود إعادة التأهيل وتحقيق الاستقرار في المناطق التي استعادتها الحكومة، أو قامَت بفتح مكاتب للشؤون الإنسانية في دمشق."

## الحلّ العملي: الشفافية والمحاسبة

تؤكّد وحدة حقوق الإنسان والأعمال التجارية التابعة للبرنامج السوري للتطوير القانوني أنّ حقوق الإنسان تبقى في صدارة مشاريع إعادة الإعمار في سوريا. ولكنْ، نظراً إلى عدد الدول التي تتنافس على الفرص التجارية خلال عملية "إعادة الإعمار"، سيجد مشغّلو الأعمال التجارية في المناطق المتضرّرة من الصراع أنّ احترام حقوق الإنسان هي مسألة صعبة ومليئة بالتحدّيات.

ستقوم وحدة حقوق الإنسان والأعمال التجارية بجمع معلومات حول الانتهاكات عن طريق البحث في مصادر جديدة للمعلومات:

- الأنشطة التجارية التي قد تسبب مخاوف أو مخاطر متعلّقة بحقوق الإنسان.
- قوانين ومراسيم وأنظمة الحكومة السورية المتعلّقة بإعادة الإعمار أو الأنشطة التجارية التي قد تسبّب مخاوف أو مخاطر متعلّقة بحقوق الإنسان.
- ديناميكيات إعادة الإعمار والتجارة والاقتصاد التي قد تؤثّر سلباً على وضع حقوق الإنسان في سوريا.

وسيقوم البرنامج السوري للتطوير القانوني برصد المعلومات المجمّعة من قبل المنظّمات السورية الشريكة فيما يتعلّق بانتهاكات حقوق الإنسان المتعلّقة بالأعمال التجارية خلال عملية إعادة الإعمار في سوريا.

## المشكلة: التحوّلات السياسية إلى فكر اليمين

تزايد انتشار الأحزاب القومية في أوروبا بشكل مطّرد خلال العقد الماضي. وفي الانتخابات الأوروبية عام 2019، حصلت الأحزاب القومية والمناهضة للهجرة على أكثر من 10% من الأصوات في فرنسا وألمانيا وهولندا وإسبانيا وجمهورية التشيك. أمّا في السويد وفنلندا والدانمارك وسويسرا والنمسا وهنغاريا وإيطاليا، فحصدَت الأحزاب القومية حصّةً تفوق 15 في المئة[1].

1 BBC: أوروبا والقومية اليمينية: دليل تفصيلي للبلدان
"Europe and right-wing nationalism: A country-by-country guide"
(24 أيّار/مايو 2019).

وفقاً لمنظّمات شبكة "وصل" الجامعة، يُرافق التحرّكات السياسية نحو اليمين خوفٌ من الهجرة، وإرهاقٌ نتيجة الصراع الطويل والمطوّل، ونقصٌ في الوعي الأوروبي بشأن الوضع الحالي في سوريا. ناقش أعضاء المنظّمة الجامعة ضرورة العمل ضدّ تطبيع الوضع الراهن، بالإضافة إلى النقص في التوعية والاهتمام بشأن اللاجئين السوريين والقضية السورية.

### حلّ عملي: "التوعية"

تُنظِّم الجمعية السورية السويدية بانتظام مناقشات وفعّاليات ثقافية، وتدعو الإعلام إليها، من أجل إطلاع الطلاب والصحافيين والمدنيين السويديين على السوريين وثقافتهم والصراع المستمرّ في بلدهم - على الرغم من المحادثات التي تتناول مسألة إعادة الإعمار (انظر القسم 4).

### حلّ عملي: المناصرة والمحادثات على صعيد المستويات العليا في الحكومة

يجب أن تسعى المنظّمات الجامعة للوصول إلى المستويات العليا في الحكومة بهدف معالجة هذه المسائل. فالهدف النهائي يتمثّل في التأثير على السياسات التي ترتبط بسوريا وبجهود الاندماج في أوروبا وبحالة اللاجئين السوريين في البلدان المجاورة.

بدايةً:

- إبلاغ الموظّفين في المنظّمة الجامعة والمنظّمات الشريكة بإجراءات اتّخاذ القرارات في "بروكسل" و"جنيف".
- تبادل المعلومات والبيانات مع السياسيين ذوي النفوذ والشخصيات العامّة.
- توحيد الجهود مع المنظّمات غير الحكومية المحلّية التي تعمل على المسائل نفسها (دعم اللاجئين والمهاجرين، تسجيل انتهاكات حقوق الإنسان، إجراء مشاريع الاندماج، دعم استدامة المشاريع، وغيرها).
- تنظيم الفعّاليات والمؤتمرات لنشر التوعية

- إقامة اجتماعات الطاولة المستديرة بانتظام مع أصحاب المصلحة والجهات المعنيّة.
- زيادة الحملات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لإطلاع الأوروبيين على المشاكل التي تواجه المجتمعات السورية في أوروبا، والتواصل مع المجتمعات الأوروبية ومعالجة شواغلهم.

تُعتبَر شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة جزءاً من "مجموعة التواصل الاستراتيجي من أجل إعادة التوطين" Resettlement SEG، وهي مجموعة أُنشِئت ضمن برنامج إعادة توطين اللاجئين في المملكة المتّحدة. لدى كافة الدول الأوروبية برنامجٌ لإعادة توطين اللاجئين، وتصفه مفوّضية الأمم المتّحدة السامية لشؤون اللاجئين UNHCR كالآتي: "اختيار ونقل اللاجئين من دولة التمسوا الحماية فيها إلى دولة أخرى وافقت على استقبالهم - كلاجئين - بوضع الإقامة الدائمة."

تتألّف "مجموعة التواصل الاستراتيجي من أجل إعادة التوطين" من ممثّلين عن البرنامج والمنظّمات غير الحكومية والمغتربين السوريين ومقدّمي الخدمات للاجئين الذين أُعيد توطينهم. وتلتقي هذه المجموعة كلّ ثلاثة أشهر. كذلك، تُعتبَر شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة جزءاً من "مجموعة الجهات المعنيّة بالرعاية المجتمعية" التي تُعزِّز بشكل خاصّ الرعاية في المجتمع، وهو برنامج فريد خاصّ بالمملكة المتّحدة. تلتقي هذه المجموعة كلّ ثلاثة أشهر أيضاً. وقد قامَت هذه الشبكة بجهود المناصرة حول مسائل إدماج اللاجئين من خلال دورات تعليم اللغات والوظائف بدوام جزئي.

من جهته، التقى التجمُّع السوري للتنمية والإغاثة بممثّلين حكوميين لتوجيه الاهتمام إلى المشاكل المصرفية ولاستكشاف كيفية مساعدة اللاجئين السوريين في فرنسا بشكل أفضل.

أمّا اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية VDSH فشارَك في مؤتمرات للمُموِّلين في بروكسل وأعدّ رسائل حول التوصيات السياساتية، وأرسلَها إلى السياسيين والحكومات، بهدف التوعية حول بعض المواضيع وطلب اتّخاذ الإجراءات.
من ناحية أخرى، تُعتبَر مناصرة اللاجئين المستمرّة جانباً أساسياً من عمل الاتّحاد، وينضوي ذلك على الاجتماع مع الوزارات الألمانية والمشاركة في شبكة وطنية للمنظّمات المعنيّة بالهجرة والاستجابة لمتطلّباتها.

# 4

# نظرة داخل المنظمات الجامعة وتأثير منظّماتها الشريكة

© النساء الآن من أجل التنمية

## كيف تُساعِد إحدى المنظّمات الشريكة في التجمّع السوري للتنمية والإغاثة CODSSY على الأرض

يتألّف التجمّع السوري للتنمية والإغاثة، الذي تأسّس في فرنسا، من 10 منظّمات أجرت مشاريع في مجالات الإغاثة في حالات الطوارئ، والتعليم، والخدمات الطبية، والتوعية في سوريا، مع العلم أنّها جميعها مُسجَّلة في فرنسا. وإحدى المنظّمات المُؤسِّسة هي منظّمة "النساء الآن من أجل التنمية" التي أنشأتها سمر يزبك، كاتبة وصحافية سورية، في 2012.

في عامها الأوّل، شرعت المنظّمة غير الحكومية في مشاريع صغيرة في سوريا لـ10 عائلات. وبعد عام واحد، كانت المنظّمة قد بدأت 17 مشروعاً صغيراً لدعم الأمّهات العازبات في جميع أنحاء البلاد، بما فيها الغوطة وإدلب وحلب. وبحلول عام 2014، كانت المنظّمة غير الحكومية قد أنشأت "مراكز لتمكين المرأة"، انطلاقاً من أربعة مراكز في سوريا ولبنان. وفي أواخر عام 2015، وصل عدد العاملين والعاملات في المراكز إلى 106 نساء وتسعة رجال في ثمانية مراكز في سوريا ولبنان وتركيا وفرنسا.

يضمّ كلّ مركز موظّفين مؤهّلين - بما فيهم العاملين في الخدمة الاجتماعية للنساء والأطفال، وفي بعض الأحيان أطبّاء نفسيين أيضاً. توفّر هذه المراكز دورات تدريبية وبرامج تعليمية، فضلاً عن إدارة قضايا النساء والفتيات. كذلك، تعمل المراكز مع الشركاء المحليين لإدارة قضايا الأطفال وقد أعدّت دورات تعليمية للفتيات، لمساعدتهنّ على إكمال تعليمهنّ وتعزيز نموهنّ الإدراكي.

يمكن أن تحضر الفتيات صفوف اللغة العربية والانكليزية والرياضيات، بالإضافة إلى صفوف في مواد أخرى يمكنهنّ اقتراحها على الفريق. وتُعتبَر نشاطات تخفيف التوتر والنشاطات الترفيهية، مثل الفنون والحرف اليدوية والغناء والتمثيل والرقص، جزءاً أساسياً من البرنامج الخاصّ بالفتيات.

وبفضل بناء القدرات عن طريق ورشة عمل متعلّقة بالتنمية المؤسّسية لبعض أعضاء الفريق، تمكّنت منظّمة "النساء الآن" من تنقيح رؤيتها (في 2015).

© النساء الآن من أجل التنمية

التمكين التعليمي: تشتمل الدورات في البرنامج على دورات محو الأمية وتعليم اللغات الأجنبية، والتوعية الجنسانية والصحّية، والتدريب على الإسعافات الأوّلية، ومهارات استخدام الحاسوب والتكنولوجيا، والرياضيّات.

منظّمات أخرى ضمن التجمّع السوري للتنمية والإغاثة:

مبادرة من أجل سوريا جديدة
ألوان
جمعية دعم الإعلام الحرّ/سوريا
مساواة
نظرة/سوريا
سوريا حرية
سوريا الحديثة الديمقراطية العلمانية
معاً من أجل سوريا
اتّحاد المنظّمات الطبية الإغاثية السورية

## منظّمة شريكة في "اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية" تُساعِد على علاج الجروح والندوب الناجمة عن الصراع

أجرت المنظّمات الشريكة في اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية، مع عدد من الشركاء في سوريا، مشاريع زراعية في الغوطة الواقعة تحت الحصار والتجويع، وجدّدت وأعادت بناء المدارس والحضانات ودور الأيتام وتولّت إدارتها، وزوّدت المستشفيات وأَدارَتْها. كذلك، شرعت في مشاريع توفير مياه الشرب، ووفّرت التدريب المهني للطاقم الطبي والقابلات، بالإضافة إلى التدريب الطبي على الإسعافات الأولية لغير المتخصّصين. كما قدّمت جميع أنواع المساعدات الإنسانية في المناطق المحاصرة. ونفّذت مشاريع مجتمعية ودورات تدريبية حول معالجة الصدمات للعاملين والعاملات في الخدمة الاجتماعية والطاقم الطبي.

أسّسَ جرّاح الفم باسل السعيد منظّمة الكواكبي في برلين في 2012، وهي إحدى المنظّمات غير الحكومية في الاتّحاد، وتتّخذ ألمانيا مقرّاً لها.

تُعنى المنظّمة بشكل عام بتعزيز الديمقراطية وحقوق الإنسان، لكنّها شرعت بشكل خاصّ في مشروع طبي لمعالجة عدد المرضى الهائل الذين يعانون من تشوّهات في الوجه نتيجة الصراع.

وبالتعاون مع الجمعية الألمانية السورية لدعم الحريات وحقوق الإنسان (المعروفة بـDSV في ألمانيا)، تطوّع السعيد وفريقه للقيام بعمليات إعادة بناء في منطقة الحدود التركية-السورية ومعالجة الجرحى والمصابين في إدلب في سوريا وريحانلي في تركيا. وبالإضافة إلى معالجة المرضى، قام الفريق بتدريب الزملاء السوريين، فأنشؤوا بالتالي بنيةً تحتية لمعالجة المرضى وتقديم الرعاية اللاحقة لهم.

وقال د. السعيد: "عندما يخضع المرضى لعملية إعادة بناء، سواء أكانت للعينين أو الأذنين أو الأصابع، يعجزون عن إيجاد الكلمات المناسبة ليشكرونا. فإن هذه العمليات تُجدّد انخراطهم في المجتمع."

يواظب د. السعيد على السفر إلى الحدود التركية قرب سوريا منذ 2015. سافر، في البداية، مع موظّف فنّي واحد، وأخذ معه الأدوية واللوازم الضرورية. وفي أوّل 3 إلى 4 أيّام في الموقع، تمكّنا من معالجة 5 مرضى تقريباً. وبعد شهرَيْن، وبعدما نجحا في معالجة عينَيْ أحد المرضى، تمكّنا من تقديم التدريب لفنّي سوري التقيا به في تركيا.

وبين الزيارة الأولى منذ 4 سنوات والوقت الراهن، نجح المشروع في تدريب 4 فنيّين ومعالجة بين 500 و600 مريض. يحصل أحد الفنّيين على راتبه من الكواكبي، بينما يتلقّى الثلاثة الآخرون أجراً من خلال المنظّمات غير الحكومية السورية التي تعمل بالتعاون مع الكواكبي.

وأضاف د. السعيد: "لسنا متخصّصين في كتابة طلبات للحصول على مِنَح. فقد ساعدنا اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية على تقديم طلب المنحة وأنشأ علاقات مع المموّلين الحكوميّين."

وقالت ليلي قردوح، المديرة الإدارية لاتّحاد المنظّمات الألمانية السورية: "إنّها فكرة فريدة من نوعها، ولديها عوامل مُضاعِفة أيضاً."

فتاة تمّت معالجتها ضمن مشروع الكواكبي لإعادة بناء الوجه

منظّمات ضمن اتّحاد المنظّمات الألمانية السورية:

- منظّمة باك أون تراك
- منظّمة بردى للأعمال الإنسانية
- منظّمة إنباكت
- الأطباء الألمان-السوريون للإغاثة DSÄ
- المنتدى الألماني-السوري DSF
- الجمعية الألمانية السورية DSV
- دوز إنترناشيونال
- الجمعية الألمانية السورية الحرة FDSG
- رابطة حمص في المهجر
- هيومان هيلب كوميونيتي HHC
- منظّمة الأطبّاء المستقلّين IDA
- منظّمة لين
- منظّمة مدى
- نسوة NESWA
- أوليفيتاس
- منظمة مساندة الشرق
- أورشينا
- سلام - نادي ثقافي
- التجمع السوري في شليزفيش-هولشتاين SGS-H
- جمعية الكواكبي للديموقراطية وحقوق الإنسان
- المركز السوري للإحصاء والبحوث
- اتحاد الطلاب والأكاديميين السوريين USSA
- اتّحاد منظّمات الإغاثة والرعاية الطبّية - ألمانيا UOSSM

عضو في "شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة" يُناصِر من أجل حقوق الإنسان والعدالة

تتألّف شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة من 10 أعضاء يقومون بمشاريع تتراوح بين الإغاثة الفورية وصولاً إلى مشاريع أخرى مع أهداف طبية وصحية وأهداف متعلّقة بالتمكين المجتمعي والتغذية، بالإضافة إلى مشاريع إدماج مختلفة داخل المملكة المتّحدة.

أحد أبرز أعضاء الشبكة هو البرنامج السوري للتطوير القانوني، الذي يقدّم المشورة القانونية والتعليم والتدريب إلى منظّمات وجهات فاعلة سورية أخرى حول جوانب الصراع المعقّدة، وتحديداً في ما يتعلّق بالقانون الدولي لحقوق الإنسان والعمل الإنساني والقانون الجنائي الدولي.

أجرى البرنامج السوري للتطوير القانوني تدريباً لأفراد الدفاع المدني السوري، المعروفين بالخوذ البيضاء، حول القانون الإنسان الدولي. وبالتعاون مع منظّمات غير حكومية أخرى، مثل Free Press Unlimited و«الميثاق»، قام البرنامج بتدريب الصحافيين السوريين حول القانون الدولي في ما يتعلّق بالصراع السوري. وخلال المحادثات في جنيف، رافق البرنامج المنظّمات غير الحكومية إلى داخل الأمم المتّحدة، وقدّم المشورة هناك.

في هذا السياق، قال مهنّد شرباتي، وهو محامٍ في البرنامج السوري للتطوير القانوني: «لا أحد غيرنا يقوم بما نقوم به حالياً، لأنّ عملنا محدّد للغاية.»

بالإضافة إلى ذلك، أنشأ البرنامج مسلسلاً تحت عنوان «قِيَم»، يهدف إلى تعزيز عدد من مبادئ القانون الإنساني الدولي الرئيسية. وتمّ تصميم كافة سيناريوهاته لتشتمل خصّيصاً على ملامح الصراع الخاصّة بسوريا. وكُتِب مضمونُها بطريقة تسمح للشخص العادي بفهمها.

منظّمات أخرى ضمن شبكة الجمعيات الخيرية والرابطات السورية في المملكة المتّحدة:

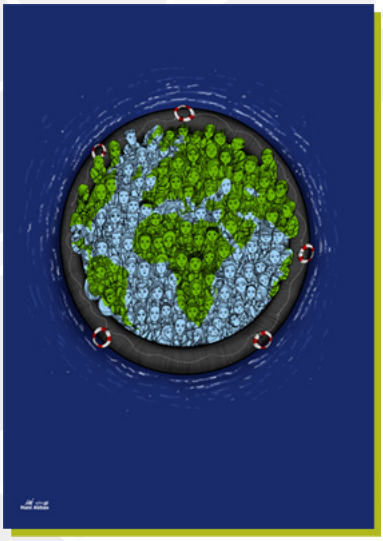
الشبكة السورية في غلاسكو
مبادرة موزاييك
منظّمة الرعاية الإنسانية في سوريا
منظّمة الإغاثة في تدمر
Scotland4Syria
الجمعية السورية للصحّة النفسية
SyriaUK
من سوريا مع الحبّ
الجمعية السورية في يوركشاير
الجمعية الطبّية السورية البريطانية
يداً بيد للإغاثة والتنمية
الجمعية السورية في نوتينغهامشير
السلام والعدالة في سوريا
الجمعية السورية في جنوب غرب المملكة المتّحدة
الجمعية السورية في الأراضي الوسطى
الجمعية السورية في الجنوب الشرقي
الجمعية العربية السورية في المملكة المتّحدة

## التواصل بين منظّمة في "الشبكة السورية السويدية الديمقراطية" SSDF والبلد المُضيف، لإبقاء التركيز على القضية السورية

في 2018، استضافت مجموعة السراج، وهي عضو في الجمعية السورية السويدية في مالمو، زياد كلثوم، مخرج فيلم The Taste of Cement «طعم الأسمنت»، وعلي الابراهيم، مخرج فيلم One Day in Aleppo «يوم في حلب»، في حدث ثقافي أُعدّ لتعزيز الوعي الثقافي، بحسب الناشطة السورية في السراج، مي سمهوري.

وقالت سمهوري إنّ السويديّين كانوا يتعاطفون بشكل عام مع القضية السورية، لكنَّ هذا الشعور تغيّرَ بعد العام 2015، أي بعد التدفّق الأكبر للاجئين السوريين إلى أوروبا. فقالت: «الناس الذين كانوا يلقون التحية عليّ توقّفوا عن القيام بذلك.»

وأضافت سمهوري، التي نظّمت كذلك معرضاً في جامعة مالمو لعرض رسومات هاني عبّاس، رسّام الكاريكاتور الذي وُلد في مخيّم للاجئين قرب دمشق عام 1977 وحصل على عدد كبير من الجوائز الدولية تقديراً لفنّه: «إنّها طريقة أسهل ليفهم الناس الثقافة السورية.»



© هاني عباس

وحضر الحدث، الذي دُعي "الطريق الآمن إلى الجنّة"، عدد كبير من الوجوه الإعلامية. ووضّحت سمهوري في مقابلة مع الإذاعة السويدية: "في سوريا، يتضوّر الناس جوعاً، ويتعرّضون للتعذيب والسجن. في الوقت نفسه، تتضاءَل فُرَص الحصول على تأشيرة إلى أوروبا أو إلى بلد آمِن آخر. فالطريق الآمن الوحيد الذي يمكنهم أخذه يوصلهم إلى الجنّة، ويعني ذلك الموت."

وأضافَت: "علينا أن نُحافِظ على تعاطف السويديّين مع القضية السورية."

تبنّى المجتمع السويدي إحدى أكثر السياسات ترحيباً حيال اللاجئين السوريين، وبين 2013 وخريف 2019، قدّمت الدولة فرصة اللجوء لجميع السوريين الفارّين من الصراع. وتملك السويد سجلاً تاريخياً جيّداً في دعم وتسهيل عمل الجهات الفاعلة السورية في المجتمع المدني، بحسب الشبكة السورية السويدية الديمقراطية.

ومن أجل الحفاظ على الاندفاع والمصلحة العامة، بدأت الشبكة السورية السويدية الديمقراطية بتنفيذ أنشطة مجتمعية مثل الكرة الطائرة والتخييم في فرع غوتنبرغ، بالإضافة إلى الفعّاليات الثقافية كلّ شهرين إلى ثلاثة أشهر في ستوكهولم.

وما زالت الشبكة صغيرة، لكنّها تعمل على زيادة عدد أعضائها وتوسيع نطاقها.

المنظّمات الشريكة في الشبكة:

- جمعية داماس
- المركز السوري السويدي
- الجمعية السورية السويدية
- السراج

## كيف يُقدِّم اتّحاد السوريين في المهجر الإغاثة الفورية على الأرض

تمكّنَ اتّحاد السوريين في المهجر، الذي يملك فرقاً مؤلّفة من شخص واحد في 14 بلداً، من حشد عدد كبير من المشاريع عن طريق المتطوّعين. تشمل مشاريعه على الأرض تسليم الأغذية واللوازم الطبية واللباس، بالإضافة إلى دورات الدعم النفسي في غازي عنتاب في تركيا. كذلك، وفّر الاتّحاد نقاطاً طبية في مناطق ريفية بعيدة. وقد استطاع مشروعٌ تعاوني مع مجلس مدينة تلبيسة أن يتبرّع بفرن لتحضير الخبز داخل سوريا.

© اتّحاد السوريّين في المهجر

تسليم الأغذية عبر حملة "السلال الغذائية"

يُعتبَر أحد مشاريع الاتّحاد الأكثر طموحاً بناء مستشفى من 42 سريراً في بلدة صوران في محافظة حماة السورية، مع تبرّعات مثل اللوازم والأَسِرَّة وأجهزة الأشعة السينية وسيارات الإسعاف والمعدات من كافة فروع الاتحاد في أوروبا.

وقال محمد علي من الفرع النمساوي إنّ الاتحاد يُدار بواسطة متطوّعين فقط. لكنّه أشار إلى أنّهم يتمتّعون بالمرونة والاندفاع والقدرة على الاستجابة بسرعة للحالات الطارئة.

بينما تُوافق معظم الشبكات في "وصل" على أنّها ما زالت تتعلّم كيفية إضفاء الطابع الاحترافي المهني على منظّماتها الجامعة، إلّا أنّها تُجمِع على بعض الأهداف الرئيسية ذات الصلة بالمنظّمات الجامعة القديمة والجديدة على حدّ سواء.

1. اعتماد رسالة واضحة والالتزام بها.
2. عدم البدء من الصفر، والتعلّم من الآخرين.
3. العثور على حلفاء في كلّ مكان.
4. التواصل مع المجتمع المُضيف وإنشاء مجالس متنوّعة.
5. البقاء على اتّصال مع شبكات مماثلة والتأكّد من أنّها على علم بأنشطتكم.
6. إبقاء رؤيتكم بسيطة وصادقة.
7. التعاون بدلاً من التنافس، وتوحيد الجهود عند الإمكان.
8. البحث في فُرَص التمويل بانتظام.
9. طرح الكثير من الأسئلة على الأشخاص الذين يملكون الخبرة.
10. البدء من دون تأجيل!