

طفيليون ومخربون (في حيوات المنظمات غير الحكومية) (*)

عزة شرارة بيضون

أولاً: اختبارات منسية

الاختبارات التي يعيشها الناس في جمعياتهم ومنظماتهم، غير الحكومية منها خاصة، لا يعرضونها على العموم؛ فهم يحتفظون بـ «العِبر» المستخلصة من هذه الاختبارات وكأنها لا تعني غيرهم. وذلك لأنها، أساساً، اختبارات تفتقد الإثارة والصخب والتأثير الملموس التي تسم ما يعيشه الأشخاص عندنا في مواقع أخرى كالأحزاب السياسية، مثلاً. فلا يشعر المنتسبون إلى تلك المنظمات، ربما، أنها تستحق اهتمام الآخرين بها. وإن قامت وسائل الإعلام بتغطية أوجه منها، فهي تغطية سريعة تشي بفضول قليل حولها. وتبقى تفاصيل ما يجري في داخل هذه المنظمات، وما يطول إلى ديناميات عملها والعلاقات بين أشخاصها بمثابة أقصوصات تروى شفويّاً ربّما، وقلّما تثبت في مذكرات من يُوثّق لها أو يكتب سير من برزوا فيها. صحيح أن هذه الاختبارات كانت مدار دراسات أكاديمية^(١) وتقارير تنظيمية^(٢)... إلخ. لكن هذه بقيت في الغالب محدودة التداول.

ولا ننسى أن الصفة الطوعية و«الخيرية» التي تُلصق بالعمل في المنظمات غير الحكومية تُملّي على المتطوّعين خَفَرًا وتحفّظاً في الكلام، كي لا يُحمل على مَحمل الاستعراض وإبراز الذات. أما الصمت عن الخلافات والصراعات بين الأفراد

(*) نوقِشتُ المسوّدة الأولى لهذه المقالة مع زميلات وزملاء لي أبدوا اهتماماً بالفكرة المطروحة. وقد قُمتُ إثر ذلك بتقديم بعض الإضافات في متن النص وفي الحواشي لتوضيح ما بأنّ لهم غامضاً، أو يفتقد الدقّة في التعبير، أو على درجة مبالغ فيها من القطعيّة. هذا لا يعني أنهم موافقون، بالضرورة، على كل ما جاء في المقال! فشكراً للزميلات وللزملاء مود اسطفان - هاشم، مارلين نصر، ندى صحنوي، دلال البزري، أحمد بيضون وطلال الحسيني.

(١) انظر: دلال البزري وعزة شرارة بيضون، العمل الاجتماعي والمرأة: قراءة في الدراسات العربية واللبنانية (بيروت: دار الجديد، ١٩٩٨)، وعزة شرارة بيضون، نساء وجمعيّات: لبنانيات بين إنصاف الذات وخدمة الغير (بيروت: دار النهار، ٢٠٠٢).

(٢) هذه التقارير هي غالباً متوافرة لأعضاء المنظمات دون غيرهم.

والجماعات بداخلها، ففتقره قواعد غير مكتوبة تنطوي على الخشية من تلوث صيت المنظمة، والسعي إلى حفظ ماء وجهها، كي لا نقول إن ما يفترضه شيء من إخلاصٍ لصورة المنظمة العلنية التي اكتسبتها في مسارها، وقد كانت ملامح ناسها أساسية في تشكيل تلك الصورة.

الجمعيات والمنظمات غير الحكومية في لبنان أصبحت بعد الحروب الأهلية، وعقب تراجع وهج الأيديولوجيات وضمور تأثير الأحزاب السياسية، المجال الأوفر شعبية لتأطير الناس، والأكثر ترحيباً بهم لتفعيل مواظبتهم. وذلك بعد أن صادرت الأحزاب الطائفية في بلادنا الحياة السياسية العامة وعطلت إمكانات المشاركة الفعلية فيها لقطاعات واسعة من الناس. وينطبق ما نقول خاصة على الأفراد منهم – الذين اختاروا العيش على هامش الحياة السياسية كما حددتها تلك الأحزاب، ونشطوا في مجالات مختلفة، وانتظموا من أجل ذلك في جمعيات ومنظمات أصبحت إطاراً لممارسة نشاطهم في المجال العام. وهو ما يُضفي على التوثيق لما يجري فيها أهمية تُملئها ضرورة الإضاءة على نشاط يكاد أن يكون بديلاً للنشاط السياسي المباشر، فلا يجوز أن يُهمل ما يجري في هذه المنظمات: إنجازاتها وأسباب عثراتها.

استناداً إلى اختباري الشخصي، وبصفتي عضواً في أكثر من مجموعة طوعية^(٣) – هي جمعيات/ منظمات غير حكومية (وفي واحدة حكومية أيضاً)، وهي كلها تدعي أنها ديمقراطية البنية والممارسة، سوف أتناول في مقالتي مسألة لاحظتُ تواتر ظهورها في جميع هذه المنظمات، بدون استثناء. أتكلّم على الأثر الذي يحدثه التراجع في نوعية مشاركة الأعضاء في الحياة الداخلية للمجموعة؛ وأتناول تحديداً مسألتين مترابطتين من تلك الحياة: ديناميات اختيار القيادة في المنظمات غير الحكومية، وآلية حل النزاعات فيها.

ثانياً: القيادة وحدود سلطتها

أشير بادئ ذي بدء إلى أنني غير مهتمة بالمنظمات ذات الهيكلية الهرمية – تلك التي تتمركز فيها آلية اتخاذ القرار في موقع القيادة، أو تلك التي تحتفظ بقيادة كاريزمية لفترات طويلة بحجة حيازتها سلطة ما، معرفية أو مالية أو عائلية... إلخ، ولا حتى بتلك التي تسوّغ الإبقاء على القيادة بتنامي خبرة هذه الأخيرة عبر السنين. أتكلّم في هذه المقالة على المجموعات التي يتساوى أعضاؤها في الكفاءة الثقافية والتعليمية والمهنية، ما يجعلهم جميعاً، على درجة متكافئة، من حيث المبدأ، في القدرة على تولّي أيّ من المسؤوليات

(٣) أذكر منها «الجمعية اللبنانية لعلم الاجتماع»؛ «تجمّع الباحثات اللبنانيات»؛ «نور – جمعية المرأة العربية». وفي منظمة حكومية أيضاً ينطبق عليها جزئياً وصف المنظمات التي أتناول في هذه المقالة «الهيئة الوطنية لشؤون المرأة اللبنانية، أساساً». وقد كنتُ عضواً أيضاً في فريق عمل في منظمات حكومية في نطاق مهنتي كأستاذة في القطاع التربوي الرسمي (الهيئة التعليمية/الإدارية في المدرسة/الجامعة). وينطبق ما أقوله، وفي بعض وجوهه، على هيئات حزبية انتميت إليها بداية اهتمامي في العمل العام.

الضرورية لضمان سير عمل المجموعة؛ أي أنني أتناول تلك المنظمات غير الحكومية التي اعتمدت هيكلية تنظيمية غير هرمية، مسطحة القمة. فإنّ تبوّأ أحدهم منصباً ما فيها، فلا يتضمّن ذلك كونه يتفوّق، بالضرورة، على الآخرين في علمه أو خبرته (أو في قدرته على اكتساب الخبرة)، إنما يعني أنه قَبِلَ أن يتحمّل لفترة معيّنة مسؤولية خدمة المجموعة، والسهر على تيسير أعمالها، وفق تصوّر معيّن صريح أو ضمني. ويعني أيضاً أن هذه الخدمة لا تُسبغ على القائم بها الجاه ولا رفعة المقام؛ والمسؤولية المذكورة لا تنطوي على تفويض سلطة اتخاذ القرارات لحاملها (باستثناء الإدارية الروتينية منها)، إلا بعد العودة إلى أعضائها وهيئاتها.

ف «الرئاسة»، مثلاً، في هذا النمط من المنظمات، لا تؤخذ على محمل كونها قيادة بالمعنى التقليدي. والرئيس، بحكم عدم تفوّقه على أيّ من أفراد المجموعة، مسلوب الصلاحيات المخوّلة للقائد التقليدي. وهو إن تصرّف كـ «قائد» بالمعنى الشعبي للقيادة، فإن سلوكه باعث على السخرية وموضوع للتندر، وذلك في أحسن الأحوال. لكنه قد يعاقب بتنحيته عن مسؤولياته في حالات قصوى. ويمكن تكراراً القول في ما يطاول المسؤوليات الأخرى: أمانة السر، أمانة المالية، أمانة الإعلام، أمانة العلاقات العامة... إلخ، وبحسب الحالة.

قد يتساءل القارئ: ماذا يجني المسؤول في هذه المنظمات، إذا كانت هذه هي حال مسؤوليته وتلك هي حدودها؟

إن ما يجنيه القائد/المسؤول شخصياً من تحمّله المسؤولية يتمثّل باكتساب خبرة الإدارة/تحمّل المسؤولية، أو تطويرها، مضافاً إليها «نعمة» تلقّي الشعور بالامتنان من قِبَل أعضاء المجموعة لأنه سيقدم جهداً وسيصرف وقتاً، بل سيبدل قدراً من انشغاله الفكري والعاطفي للمجموعة؛ والمكافأة التي يحصل عليها المسؤول – أيّاً يكن – هي الشعور بالرضى الناجم عن كونه جزءاً أساسياً من البيئة الإنسانية التي سهّلت انسياب عمل المجموعة وإنجازاتها في الفترة التي كان فيها مسؤولاً. وهذا شعور يقوم كل عضو «بإقراضه» للمجموعة متجسّدة في شخص المسؤول ريثما يأتي دوره هو للقيام بالمهمّة الموكلة إلى ذلك المسؤول، فيتلقّى إذ ذاك الشعور بالاكتمال والامتنان المذكورين. أما إذا كانت المسؤولية توقّر للشخص شعوراً بـ «الهيبة»، فذلك شأن خاص به، قد تُمليه حاجاته النفسية، لكنه غير مقصود من الجماعة التي أوكلت إليه المهمّة، ولا يتضمّن مترتبات عملية خاصّة.

إن ما وصفته (وقد يبدو مثالياً للقارئ)، هو ما يدعى في أدبيات «السلوك في المنظمات» (Organizational Behavior) بـ «القيادة التشاركية»، التي تعمل، مقارنةً بالقيادة التقليدية، وحتى الديمقراطية منها، على «التخفيف» من تركّز اتخاذ القرار في أيدي قليلة، وتوزيع الصلاحيات على الجميع. وتفترض إمكانية اعتماد هذه القيادة في المنظمات غير الحكومية أمرين متلازمين: الطبيعة الطوعية للعمل، مضافاً إليها ما ذكرته من المساواة المفترضة بين الأفراد؛ فهذان الأمران يجعلان الوصف الذي قدّمته مطلوباً، وإن لم يكن

دائماً مجسّداً، في حياة المنظمات التي أتناولها في هذه المقالة، حتى إن لم يكن مصوغاً بصراحة على هذا النحو.

ثالثاً: حلّ النزاعات

حين تتشكّل المجموعات ترافقها، بالضرورة، النزاعات بين أشخاصها أو بين ثلل بداخلها. فلا مجموعات بدون نزاعات؛ وخلاف ذلك تصوّرات راكدة كسولة لماهية المجموعات، أو هي معتقدات مجرّدة لم تخضع لتحكيم التجريب في المعيش الواقعي للأفراد وللجماعات. وإذ يتلکّأ الناس عندنا في الاعتراف بوجود الخلافات والانقسامات في ما بينهم، فلأن ذلك يمسّ فكرتهم البدائية والطفولية عن الوحدة المرتجاة، الغامرة الوجود، التي تخترق خطابهم تعبيراً عن رغبة في توحيد مقاصدهم تحت عباءة واحدة.

في المجموعات التي أتناولها في مقالتي هذه، من شأن أساليب حلّ النزاعات أن تجعل من وقوعها مناسبة لتعلّم الدروس، وحجّة لمزيد من التفاعل بين الأعضاء، وفسحة لخلق دينامية تُسبغ على المجموعة حيوية تنجلي فيها قدرات الشخصيات ونوازعها، نواقصها ومهاراتها؛ وهو ما يسمح بمراجعة، جزئية أو شاملة، لأدائها يتمّ بنتيجتها تعزيز ما هو «طيّب» في تلك المجموعات، والتخلّي عمّا هو «سيئ» فيها.

أي إن النزاعات في هذه المجموعات هي بمثابة فرصة يعاد التذكير عبرها بالقوانين الأساسية التي تحكم ذلك الاجتماع، وإعادة صوغ للأسس الأخلاقية وللقواعد التنظيمية التي تحكم عملها؛ فهي تقوم مقام الحاث (Catalyst) المرخّب به للفائدة التي تجنيها منها المجموعة في «تذكّر» أسباب اجتماع أفرادها وعلة «وحدتهم»، وعبر استعادة لوهج الطاقة التي غالباً ما تميّز بداية تشكّلها. ويمكن وصفها، استعارة، بأنها مناسبة لـ «الولادة من جديد». أصف، كما لا يخفى، تلك المنظمات التي لا «تنسى» أبداً أنها ديمقراطية وتتبني، ضمناً أو صراحة، ما يُدعى في أدبيات السلوك التنظيمي بـ «الحكم الرشيد» (Good Governance)، بأنها مفهوم جاء من وراء البحار، وهو ما يجعل تبنيّه باعثاً على «عدم الراحة»، كما هي الحال حين نتبني مفاهيم صيغت في مجتمعات غريبة عنا ونكنّ لها مشاعر متجاذبة من العداة والإعجاب. لكن ذلك لم يمنع تداول مكوّناته في الخطاب التنموي – التنظيمي عندنا:

من منّا يعترض على توفير وسائل وأقنية تضمن الشفافية؟ من منّا لا يحبّذ صوغ قواعد وآليات تسمح بتطبيق حكم القانون والمساءلة، وتبنيّ أخرى تؤكّد حصول تداول السلطة وتوفير أوسع مشاركة للناس المعنيين باتخاذ القرار... إلخ؟. أليست هذه من بعض التعبيرات الإجرائية والعملانية لتطبيق الديمقراطية – بمعناها الأحدث – وتفعيلها في منظماتنا، رسمية أم خاصّة أم طوعية – مدنية؟

فإن لم يحصل ذلك، تراجع أداء المنظمات التي تدّعي الديمقراطية إلى ما هو مألوف في مجتمعاتنا ومجموعاتها التقليدية:

أتكلم على حلّ للنزاعات يتمّ بطريقة سلطوية حازمة، تفرضه إدارة أو رئاسة، لأن المجموعة لم تطوّر بعدُ آليةً لحلّ نزاعاتها بطريقة تضمن عدم نكوص قيادتها إلى المألوف عندنا من استئثار للقيادة بصوغ الحلّ وفرضه على الأفراد المعنيين. فإذا كان أفراد المجموعة لا يحملون ولاءً مطلقاً لـ «رئاستها» (والمجموعات التي أتكلّم عليها لا تملك سبباً، ولا هي مدفوعة بمصلحة تفترض ذلك الولاء)، فإنّ حلّ النزاعات بطريقة سلطوية يُقضي، في الغالب، إلى انشقاقات أو تجميد لنشاط بعض الأفراد داخل المجموعة أو حتى استقالتهم؛ وذلك لأنّ الحلّ المذكور يولّد لدى «الخاسرين» شعوراً بالتعسف، ويجعلهم يشعرون بالخيبة، فيهجرون المجموعة عقاباً للجميع، بدون استثناء أنفسهم منه؛ هذا الحلّ يثير، من جهة أخرى، في نفوس «الرابحين» اكتفاءً وخملاً مانعاً من تقييم ظروف النزاع ونتائجه، أو تقاعساً عن السعي إلى أداء أفضل يخفف من الصراعات، فتزرع بذلك بذور انشقاقات مستقبلية قادمة، أو يحصل ركود بطيء يُقضي إلى انحلال المجموعة، أو يُقضي إلى تراجع أدائها، وهذا في أحسن تقدير.

رابعاً: المشاركة

أزعم أن المشاركة الفعلية والناشطة لجميع الأفراد في المنظمات غير الحكومية التي أصف (وأعرف) هي الضامن الفعلي لقيادة (ولتحمل مسؤوليات) تشاركية من جهة، وإدارة الصراعات واستيعاب تداعياتها، بل وتثميرها في تطوير حياتها الداخلية، من جهة أخرى. وعلى العكس من ذلك، فإن غياب المشاركة الفعلية لجميع الأفراد في حياة المنظمات مشكلة كامنة بالقوّة، تحمل في طياتها احتمال «استيلاء» قيادة غير كفوءة وغير مناسبة لتكوينها على مقدّراتها، وتنطوي، في الوقت نفسه، على احتمال غير قليل لتراجع قدراتها على حلّ نزاعاتها بشكل إيجابي وبنّاء.

لا يخفى أن منظماتنا غير الحكومية تؤوي أعضاء غير ناشطين فيها. ومن هؤلاء من لا يقدّم عملاً تطوّعياً واحداً خلال فترة انتمائه بكاملها، ولا يتحمّل أية مسؤولية، بل منهم من هو دائم الانصراف عن المشاركة في أنشطتها، خاصّة إذا كانت داخلية؛ وهؤلاء على درجات من التقاعس عن المشاركة. ولعلّ النموذج الأكثر إثارة لانزعاج الآخرين ذاك الذي يتصدّر الأنشطة العلنيّة للمنظمة ويصعد إلى منابرها. وقد يكون النمط الأخير من الأشخاص قد اكتسبوا مكانة رفيعة، مهنية أو فكرية أو فنية أو أكاديمية أو غير ذلك، تجعل منهم نجوماً في مجال ما، فُتستثمر نجوميتهم في المنظمة بتواطؤ أعضائها. يقدّم هؤلاء أنفسهم على أن انتماءهم العاري (من أية مشاركة) للمنظمة هو «ربح» لها، فيصدّقهم الآخرون، ويتصرّفون تبعاً لذلك. أما من لا يصدّق ذلك، فيكتفي بالتذمّر والنميمة.

لكننا نجد أحياناً أفراداً / أعضاء في المنظمة غير الحكومية غير مشاركين بدون أن يكونوا «نجوماً» ساطعة. هؤلاء طفيليون جريئون؛ فهم يثبتون انتماءهم إلى المنظمة، وإلى غيرها ربما، في سيرتهم المهنية والشخصية بلا خجل، مستثمرين بذلك، وبدون استحقاق، سمعة المنظمة التي تحصّلت بجهود آخرين.

ويمكن إضافة نمط ثالث^(٤) إلى هذين النمطين من غير المشاركين من الأعضاء. هؤلاء ناشطون في مرحلة وخاملون في مرحلة أخرى؛ وذلك بحسب استحسانهم لـ «ما يجري»، أو بحسب اعتراضهم على أشخاص مسؤولين، أو على نشاط أو على اتجاه تسلكه المنظمة في مرحلة معينة... إلخ. وهم مرشحون للقيام بمحو كل ما كان في فترة «غيابهم النفسي» أو الفعلي من ذاكرتهم التنظيمية، منكرين مترتبات القرارات التي اتخذت والإنجازات التي تحققت فيها، بحيث يحتاجون إلى «تذكيرهم» بمجرياتهما على الدوام.

هؤلاء جميعاً ينالون تجاهل، بل تسامح^(٥)، الأعضاء في المنظمة الذين يتلکأون في محاسبتهم لأسباب شتى لعل أهمها أنهم يشكّلون، غالباً، العدد الأكبر من أعضائها. فحين يقول عضو في منظمة ما «يزيد عدد المنتسبين إلى «جمعية» على الأربعين»، فإن نبرته ستكون مختلفة عنها حين يعلن أن «أعداد المنتسبين إلى «جمعية» هو خمسة عشر عضواً»؛ هذا، مع أن الخمسة عشر هو الرقم الفعلي للناشطين في تلك الجمعية؛ وأما الخمسة والعشرون الباقون فهم لا يساهمون بشيء في عمل المنظمة، الداخلي منه خاصة.

لكن المشكلة أن هؤلاء، ولأنهم خاملون أو منقطعون أو طفيليون، ليسوا عدداً عديم المفعول فعلاً. هم، واقعاً، مخربون محتملون لديمقراطية المنظمة وحسن أدائها. هؤلاء، وبالرغم من هامشيتهم وطفيليتهم – وإن ظرفية أحياناً – وربما تحديداً بسبب ذلك، مؤثرون في أداء المنظمة وفي تنظيمها وفي سير حياتها الداخلية في المسألتين اللتين اخترت تناولهما في هذه المقالة: في اختيار القيادة وفي عملية اتخاذ القرار من جهة، وفي أسلوب حل النزاعات من جهة ثانية؛ وذلك لأنهم في العملية الديمقراطية أصواتٌ مقترعة: فهم مساوون لغيرهم عند الإدلاء برأيهم، وإن كانوا في منزلة دنيا من المشاركة في الحياة التنظيمية الداخلية للمنظمة.

خامساً: المشاركة واختيار القيادة

إن القيادة والمسؤوليات الأخرى في المنظمات غير الهرمية لا تملك نموذجاً جاهزاً في مخزون عملنا التطوعي (أو العمل في المنظمات عامة: الخاصة والحكومية أيضاً) يسع أفرادها الاقتداء به، وإن جزئياً؛ لذا فهي تفترض التجريب والإبداع، سواء من جانب

(٤) لقد قُمت بهذا التصنيف لغرض هذه المقالة. لست بصدد تعيين دقيق لجميع أنماط الأعضاء المنتمين إلى المنظمات غير الحكومية. هناك مثلاً أعضاء ينتمون إلى جمعيات بسبب حاجاتهم إلى الانتماء إلى مجموعة يجدون في أرجائها بعض الاستجابة لحاجاتهم «العاطفية» مثلاً. وهم لا ينوون أن يكونوا طفيليين لكنهم غير مبادرين وغير واثقين بأنهم يعرفون سبل توظيف طاقتهم كي يستأهلوا انتماءهم المذكور. هناك أيضاً أعضاء مضطرون إلى السفر من البلاد بحكم أعمالهم. فإن نشط هؤلاء في المنظمة خلال وجودهم في البلاد، فهم يفتقدون، على كل حال، متابعة ما يجري بداخلها مقارنة مع الموظفين على متابعة أنشطتها، الداخلية منها خاصة.

(٥) وهو موقف شائع يتمثل، خاصة، في اعتبار وجود أفراد ناشطين وآخرين متقاعدسين «قدراً» ملازماً لتشكّل المنظمات يستسلم له أعضاؤها وقلماً يتصدّون لمعالجته بشكل جدّي.

القابلين بتحمّل مسؤولياتها أو من جانب الذين اختاروهم للقيام بها: فالقيادة ليست مستقلة عن «التابعة» (Followership)، لكنها تفترض، في الوقت نفسه، ميل الأعضاء في تلك المنظمات إلى القبول بمغامرة التجريب، واستعداداً نفسياً للخوض في «مخاطرة» الإبداع وتضميناته غير واضحة العواقب. وصعوبة توافر هذين الشرطين معاً تجعل وضعية اختيار القيادة على قدر من الهشاشة لا تملك معها المجموعة أن تمنع تسلل ممارسات غير متناسبة مع ثقافة المنظمة العامة (Organizational Culture)؛ لعل واقعة أن غير المشاركين في حياة المنظمة الداخلية هم متساوون مع المشاركين في حقهم في اختيار القيادة والمسؤولين عن إنجاز مهام فيها... هذه المساواة هي من أهم العوامل المسهلة لتلك الممارسات.

سأقدم، في ما يلي، مثلاً عمّا أقول:

في جميع المنظمات التي نشطت فيها، وبدون استثناء، هناك تلكؤ من أفرادها لاستلام زمام «قيادتها»، وفي كلّ مسمياتها (أمانة عامة، تنسيق، رئاسة... إلخ)، أو حتى تحمّل مسؤوليات ضرورية لسير عملها (أمانة مال، أمانة سر، إعلام، علاقات عامة... إلخ). والحجّة الصريحة التي يقدّمها من يرفضون استلام المسؤوليات المطروحة هي «كثرة الانشغال»^(٦)؛ لكن ما هو مُضمر هو أن «الرغبة» التي تثيرها في النفس الوضعية غير المتنبئية بصرامة، وغير المحددة المعالم بالشكل المألوف تفوق، على الأرجح، الرغبة في خوض غمار المغامرة التي ذكرنا. والشائع أن تنكفئ المجموعة في الطرف المذكور، وحرصاً على بقائها كمجموعة، إلى مستوى يتصدّر فيه «بقاء» المنظمة/عدم انحلالها ما عدا من مهام. لذا، فهي تشهد في الفترة التي تسبق الانتخابات، خاصّة، نشاطاً استثنائياً من أجل «إقناع» أشخاص في المنظمة باستلام المهام الضرورية، وقلّما تشهد ترشيحاً ذاتياً واضح الرؤيا والبرنامج لذلك. وفيها أيضاً يُستدعى غير المشاركين للإدلاء بأصواتهم. هذه الوضعية باعثة على الخفة من قبل أفراد المجموعة، مُفضية إلى «نسيان» الأهداف ذات الصلة بتكوينها، ومرشحة أجواؤها لتسهيل الفوز ببعض المناصب/المسؤوليات لأشخاص طارئین ممن دعوناهم بـ «غير المشاركين». هؤلاء يجهلون، على الأرجح، ثقافة المنظمة التي تطوّرت في مسار عملها، بما في ذلك المعرفة الحقيقية لجوهر القيادة التشاركية وطبيعة المسؤوليات كما استقرّ توصيفها في هذه المنظمات، بالذات، فينكفئون إلى نماذجها التقليدية المألوفة، ترشيحاً واقتراحاً. وهو ما يسلب المنظمة بعضاً من مكونات ثقافتها، ويُحدث شعوراً بالغربة لدى المشاركين في تطوير تلك الثقافة، فتُمسي أجواؤها ملبّدة بنزاعات محتملة: بين هيئاتها وأفرادها ومسؤوليها، زوجاً زوجاً. هذه النزاعات قد يُعبّر عنها صراحة، لكنها تكون غالباً غامضة المصدر لتبدو كأنها عصيّة على الحل، وجاثمة بثقلها على أجواء المنظمة العامة.

(٦) هي حجّة تثير لهجة الإعلان عنها عادة استياء الأعضاء الآخرين الذين يجدون فيها تجاهل انشغالهم هم، وتنطوي على اعتبار أن ما يقوم به «المشغولون» على درجة من الأهمية تفوق ما يقوم به بقية الأعضاء؛ وذلك بدل أن يكون إشهارهم بانشغالهم دليلاً على عدم كفاءتهم في استثمار وقتهم، مثلاً!

سادساً: المشاركة وحلّ النزاعات

إذا نشب نزاع بين أفراد في المنظمة أو بين لجننتين/هيأتين فيها أو بين فرد/أفراد وبين إحدى لجانها/ هيئاتها... متخذاً أي شكلٍ من أشكال النزاعات المذكورة، فكيف سيكون حلّه في المنظمات غير الهرمية ذات القيادة التشاركية في وضعية تنظيمية تتسم بضمور مشاركة أغلب أعضائها؟

إن حلّ النزاع في الحالة المذكورة سيكون، على الأرجح، مخاضاً صعباً، وفيه من تكرار البديهيّات واستعادة البدايات كلام غير قليل، وذلك في أحسن الأحوال.

ساقدم، في ما يلي، مثلاً لسيناريو حلّ لنزاع غير قليل الحدوث في عمل المجموعات غير الهرمية يتعلّق بتوزيع الموارد المالية بين أفراد قاموا بمهمّة/نشاط في إطار المجموعة:

من المعروف أن المنظمات غير الحكومية تتلقّى منحاً مالية من منظمات محلية ودولية، حكومية وغير حكومية، من أجل تنفيذ مشاريعها وبرامجها؛ ومعلوم أن ذلك مشروطٌ بتقديم بيان مفصّل يبيّن أهداف المشروع، مراحل والتوقعات العملية من تنفيذه، وسيّر القائمين به المهنية وتعيين المستفيدين منه، ميزانيته وإسهام المنظمة في بنودها، وأسماء الشركاء المحتملين والقائمين فعلاً في دعمه... إلخ. وذلك كله في الإطار الأعمّ المحيط بالمنظمة وبأنشطتها. وفي المنظمات غير الهرمية، حيث الأعضاء سواسية في القدرات والمهارات والخبرات... إلخ، تُحوّل الفرق الفرعية التي تتشكّل حول مشروع معيّن، الحرية للمبادرة إلى صوغ ذلك المشروع، وإقرار تفاصيل تنفيذه وتوزيع ميزانيته، بل البحث أحياناً عن الشركاء المحتملين والجهة (أو الجهات) المانحة المستعدة لدعمه مالياً. ولا تتدخل المجموعة ولا قيادتها إلا لتقدم الدعم والعون والخبرة والمشورة والتأكد من عدم تعارض المشروع مع أهداف المنظمة العامة وسياساتها من جهة، وأهداف وسياسات الجهة المانحة من جهة ثانية. وتقتضي الشفافية تقديم تقارير متتالية للمجموعة حول مسار العمل في المشروع، سعياً إلى استدعاء مزيد من الدعم والخبرة والمشورة لإنجاح المشروع. ويفترض أن يلي اختتام تنفيذه تقرير نهائيّ ذو شقين، وصفي ومالي، يقدّم إلى المجموعة والشركاء والجهة المانحة. نصّف، كما لا يخفى، أوجهاً من الشفافية؛ وهي الشرط الضروري للمحاسبة – محاسبة الفريق القائم بالمشروع من قبل المجموعة مباشرة ومن قيادتها المنتخبة في الفترة التي نقذ فيها المشروع.

لكن ما نفع الشفافية – بما هي شرط لاستدعاء التعاون والدعم والخبرة والمشورة والمحاسبة من أعضاء المنظمة... وما هي أهميتها في مسار عمل المجموعة إذا كان أكثر أعضائها غير مشاركين في عملها؟ كيف يسع عضواً أن يُدلي برأيه، مثلاً، حول الطريقة التي تمّ فيها صرف مبلغ من المال (بالعودة إلى المثل الذي نتناوله) بدلاً لخدمة أو لسلعة ضروريّتين في تنفيذ المشروع إذا لم يكن متابعاً لمسار المشروع ومهتمّاً بنجاحه، أو إذا كان «منشغلاً» لدرجة لا يسعه معها الرجوع إلى التقارير المتتالية التي وقّرها الفريق المسؤول عن تنفيذ المشروع لتكون في متناول أعضاء المجموعة؟

قد لا تُثار هذه الأسئلة في أوقات «الوئام»، لكنها تصبح ملحّة في أوقات النزاعات. في تلك الأوقات، ينصرف الفريقان (أو الشخصان) المتنازعان إلى استمالة الآخرين بهدف إكثار عدد المناصرين لكلّ منهما: المشاركون منهم والمتقاعسين عن المشاركة. وتتجلى مساوئ عدم المشاركة على صعيد عمل المجموعة وعلى جوهر علّة اجتماعها وطبيعة تنظيمها حين يُستدعى هؤلاء، أي «غير المشاركين» أو المتقاعسون، لإبداء رأيهم (والأسوأ من ذلك للإدلاء بصوتهم!) في سياق نقاش المسألة - موضوع النزاع - واتخاذ القرار بشأن حلّها.

فإذا كان هؤلاء غير متابعين وغير مهتمّين بعمل المنظمة وأنشطة لجانها وهيئاتها، وإذا كانوا جاهلين بثقافة المنظمة التي تتراكم مكوّناتها بالاختبار والعيش في إطارها، فما هي المعلومات والمعايير والأعراف والقواعد التي سيستندون إليها من أجل الإدلاء برأيهم/ بصوتهم؟

إن احتمال لجوء الأعضاء الذين دعوناهم بـ «غير المشاركين» إلى تبني رواية الشخص الذي طلب مناصرته، وما يرافق ذلك من صمّ لآذانهم عن الاستماع إلى رواية وحجج الطرف الآخر... هذا الاحتمال هو الراجح. ولا ننسى أننا نتكلّم عن «غير مشاركين» - أي عن أشخاص لن يقدموا لا الجهد ولا الوقت لتفحص دقيق لموضوع النزاع ولا لظروف اندلاعه، ويستعيضون عن ذلك، ربما، بتبني رأي شخص أو أشخاص لأسباب مختلفة لا تمتّ إلى الموضوع بصلّة (قد تكون في المثل الذي اعتمدنا ما يتوسّمون في ذلك العضو من زهد في الأمور المالية، أو تبعاً لتقدير وضعه المالي الذي لا يشي بحاجته إلى المال، أو حتى لثقة شخصية يولونه إياها، بل ربما أحياناً بسبب «كيميائية» انجذابه إلى ذلك الشخص... إلخ). في هذه الحالة، كما في حال اختيار القيادة الذي أسلفنا الكلام عنه، يلعب غير المشاركين دوراً تخريبياً تقع مفاعيله على المنظمة ككل؛ إذ إن مضامين نقاشاتهم سوف تبعثر النقاش وتخفّف من تمركز حججه، بسبب تدخّلاتهم/ طروحاتهم الفاقدة للمعلومات وغير الملتزمة بالمعايير والأخلاقيات النازمة لعمل المجموعة وغير المعروفة منهم. كما أن اقتراحهم سيكون مبنياً على ميول شخصية أو «مبدئية» لا موضوعية، ولا سياقية (not contextual)، كما ينبغي لها أن تكون. فتكون النتيجة العامّة لحلّ النزاع غير عقلانية، بل عبثية تُنتج أشخاصاً «خاسرين» وآخرين «رابحين»، فتتوارى خلف حبور الربح وخيبة الخسارة حجّة ورجحان القضية - المسألة المطروحة.

في منظمات غير حكومية هرمية التنظيم، ومتمركز اتخاذ قراراتها في هيئات قيادية تنفيذية، فإن وجود أشخاص غير مشاركين في حياتها الداخلية أمر يمكن احتمال مترتباته عليها. لكن في المنظمات المسطّحة الرأس، وحيث أعضاؤها متساوون إزاء علّة اجتماعهم معاً في القدرات وفي القيام بالمبادرات وفي حيازة المهارات والخبرات (أو في توفر إمكانيّة تعلّمها) ... في هذه المنظمات، يشكّل وجود أعضاء غير مشاركين عبئاً تخريبياً لا على عملها فحسب، وإنما على أسباب اجتماع أفرادها بالذات. إن التغاضي عن التخريب الذي يسع هذه الفئة من الأعضاء أن تُحدثه في هذا النمط من المنظمات غير الحكومية... هذا التغاضي يُفقدتها تدريجياً خصوصيتها، ويعمل على سلبها حجّة

أساسية من حجج تشكّلها على النحو الذي ارتأت أن تتشكّل فيه، إيداناً ببدء احتضارها وموتها الأكيد.

إن طفيلية أعضاء في منظمات غير حكومية تدّعي أنها مسطّحة الرأس/غير هرمية، تنتهج الديمقراطية (وتضميناتها المتمثلة بـ «الحكم الرشيد»)، في تفسير أعمالها الداخلية أمر لا يمكن تأجيل نقاشه بين أعضائها. والسعي النشط إلى صوغ حلول تكبح تأثيرت هؤلاء السلبية على حياتها الداخلية هو أمر حيوي؛ لعل «إقالة» الطفيليين (بعد توصيف^(٧) عملاني (Operational) لمعنى الطفيلية)، وإيجاد صياغات بديلة^(٨) لأوجه انتماءاتهم تضمن بعضاً من مصالحهم ودفاعياتهم للانتماء إلى هذا النمط من المنظمات، وتحفظ في الوقت نفسه مصالح ورؤى الأعضاء الناشطين بكثافة فيها. وقد يكون ذلك، مثلاً، عبر اعتماد تصنيف للانتماء إلى المنظمة إلى أكثر من فئة، تبعاً لكثافة انخراط الأعضاء في أنشطة المنظمة والتزامهم فيها؛ وقد تكون استحداث هيئات من أصدقاء للمنظمة يسعهم عبرها الاشتراك في أنشطة التجمع الداخلية والخارجية أو دعم المنظمة مالياً... إلخ بدون أن يكونوا مقترعين مقررين في تسيير أمورهم، أو أي تدابير أخرى تتضمن تدرّج في صلاحيات اتخاذ القرارات مثلاً يضمن ثقل المنخرطين وتحييد الطفيليين. هذه هي الصياغات العملانية من الحلول، التي يمكن للمنظمات غير الهرمية البنية طرحها على بساط التداول والنقاش. فإزالة تأثيرات الطفيليين، برأينا، بمثابة شرط ضروري لضمان تطوّر نهج هذه المنظمات الديمقراطية التشاركي، ومنع نكوصها إلى الأشكال الهرمية التقليدية.

من نافل القول إن مناقشة أسباب تعثر أعمال المنظمات غير الحكومية لا تقتصر على ما كتبت؛ هذا مدخل من مداخل^(٩) كثيرة للمسألة. لكن في مقال واحد، فإن من الأجدى - في رأيي - تناول مسألة واحدة وحيدة. وما نصبو إليه نحن الناشطات والناشطين في العمل العام لدى تناولنا مسألة ما بالكتابة هو إطلاق النقاش (أو الانخراط في نقاش دائر) حول مسألة بعينها هي المشاركة في تطوير ذلك العمل الذي هو - وكما ذكرت في مطلع هذه المقالة - من بعض تعبيرات السعي إلى تحقيق مواطنتنا □

(٧) قد يكون، مثلاً، تخلفهم لمدة (يجري تعيينها) عن حضور اجتماعات الهيئة العامة، و/أو عدم مبادرتهم إلى اقتراح مشروع أو المشاركة في أنشطة معينة داخلية أو متوجهة صوب العموم... إلخ. أو تخلفهم غير المبرر عن دفع الاشتراك المالي... إلخ.

(٨) قد تكون استحداث هيئات من أصدقاء للمنظمة يسعهم عبرها الاشتراك في أنشطة التجمع الداخلية والخارجية أو دعم المنظمة مالياً... إلخ بدون أن يكونوا مقترعين مقررين في تسيير أمورهم.

(٩) فلو أخذنا، مثلاً، طغيان قضايا المحيط السياسي على النشاط المدني حالياً في لبنان، وصعوبة تحييد تأثيرات هذا المحيط، واصطفاف الناس الحادّ وتناثر اتجاهاتهم وصخبهم في التعبير عنها بفعل ذلك الطغيان، فإن هذا المدخل هو من بين المداخل الجديرة بالاهتمام والبحث، بل هو ذو مترتبات مباشرة على الموضوعين اللذين تناولت في هذه المقالة بالذات: على أسلوب اختيار القيادة، وعلى السبل المعتمدة في هذه المنظمات من أجل حل النزاعات.