

**بين "التشبيك" والشبكة:  
مثال ورشة الموارد العربية  
أفكار للنقاش**

**الملتقى الإقليمي لتأسيس الشبكة العربية لتنمية الطفولة المبكرة  
عمّان 15-17/12/2014  
غانم بيبي**

## جذور!

شَبَكَ الشيء - يشبِّهُه، شبكاً، أي خلطه وأنشبه بعضه في بعض.  
وشبكت الأمور اختلطت وتداخلت والتبست.  
والشُّبْكة هي القرابة، وبينهما شُبْكة أي مقاربة.  
وشبك الشيء جعله شَبْكة، وشبَّك بين أصابعه: أدخل بعضها في بعض.

في القواميس: لا يوجد فعل "تشبيك" بمعنى بناء شبكة بشرية!  
أما الشُّبْكة، أو "الشَّبْكة"، اليوم فهي رمز التقريب بين شخصين يتفقان على  
بناء مشروع مشترك يقوم على مساهمة في غرض ما كان ليتحقق لولا  
ضم أفكار وجهود وخبرات في بنية ثالثة تتشكل بروئيتها وأدوارها  
ووظائفها وأهدافها.

• ولكل غرض شبكته.

هذه بفتحات ضيقة للسريدين وكل ما يسبح في طريقها بالجملة، وتلك بفتحات أوسع لأنها تقصد صيداً محدداً في حجمه وكميته.

• ... لكل صيدٍ شبكته... ولا يُنصح باستعمال هذا النوع لذاك الصيد.

• ... وللعمل الفردي شبكته بحجمها وشكلها.

• ... بالمقابل يسمح العمل الجماعي بتوسيع الشبكة وتكبيرها.

• ... ولكل شبكة مكان استعمال ملائم...

• ... وكل شبكة بحاجة إلى إدامة وصيانة!

يعود مبرر إنشاء "ورشة الموارد العربية"،

إلى محاولة «تشبيك إقليمي»

بين منظمات وأفراد من بلدان عدة.

عناوين من الحكاية للتأمل:

• ورشة الموارد العربية تأسست في صيف 1988

• ولكن الفضل في وجودها يعود إلى ”خبرة تشبيكية“ أسبق:

- 1987: شارك **15** شخصاً من **10** مؤسسات (برامجية وأكاديمية) تعمل في **7** بلدان مختلفة، في ورشة عمل لأسبوع.

الهدف: تطوير نسخة عربية واسعة الانتشار (25 ألف نسخة وقتها) من دليل عالمي حول ”الرعاية الصحية الأولية“ هو: ”مرشد العناية الصحية“

- الطبعة الأولى كانت صدرت **1981**.
- الاستخدام أظهر حاجة مشتركة ”لتكييف“، و ”تعريب“، و ”توطين“ أكثر للطبعة العربية:

- استخراج دروس من استعمال الدليل في بيئات عربية مختلفة.
- مراعاة البيئات العربية أكثر (هموم/خصوصيات كالتقاليد/ قدرات.. الخ)
- تعزيز المفردات المستخدمة وتنويعها بحسب تنوع السياقات.
- الخ.

بعد أسبوع من تفاعل ومناقشة الأوراق والتعديلات، توافق المشاركون على  
التوصية المشتركة التالية:

«نحن في ميدان الرعاية الصحية بحاجة إلى:

”مجموعة إقليمية عربية تُعنى بالنشر الصحى والتشبيك بين

المجموعات والهيئات الميدانية العاملة في العالم العربية».

**:1988**

1- بناءً على تلك التوصية المشتركة تأسست ”ورشة الموارد العربية للرعاية الصحية وتنمية المجتمع“، لتكون:

• ”مؤسسة مستقلة لا تبغي الربح، تنتج بالعربية وتتشر وتوزع الكتب والأدوات المساعدة والموارد الأخرى لاستعمالها في مشاريع التنمية الصحية والمجتمعية في العالم العربي“.

2- دفع تكاليف التأسيس وشكل أول مجلس أمناء لها: **13** شخصاً من **8** بلدان. **6** منهم كانوا حضروا ورشة العمل حول الدليل. منهم **4** أطباء ناشطين في العمل الميداني. **3** خبراء في الرعاية الصحية الأولية. **2** في العمل الأكاديمي. المجلس اختار **5** أشخاص من **5** بلدان ليكون فريق التنسيق الأول.

(يتبع)



(تابع)

3- البيان الأول (1989) حدّد الطريق ووسائل العمل:

- تسهيل الأشكال المختلفة من التعاون والتنسيق بين البرامج والفعاليات المحلية والإقليمية في التربية، والتدريب، والبحث، والنشر“..
- ”العمل مع الآخرين نحو تأسيس مركز إقليمي للموارد لدعم المشاريع ومراكز الموارد المحلية“...
- ”...شبكة تيسّر تبادل الخبرات الميدانية وتعزز التضامن الإقليمي نحو تنمية أفضل...“

(يتبع)

(تابع)

## الإدارة

4- في إدارة هذا المشروع الإقليمي التشبيكي الطموح، أرتأى الأعضاء المؤسسون (وكلهم من المسؤولين عن إدارة برامج إقليمية أو محلية، أهلية وحكومية كبرى) أن يكونوا في ”المجلس بصفتهم الشخصية“.

5- ولكن الحافز التشبيكي المسكون بفكرة الشراكة ارتأى أيضاً:

أ- إشراك فئتين من الناس في التوجيه والمساءلة:

• **”الشركاء العاملون“** الذين يشاركون في تحديد وتنفيذ المشاريع.

• **”الشركاء الداعمون“** (من أفراد ومؤسسات) الذين يعملون على إدامة

”و م ع“ من خلال الدعم المالي والمعنوي.

(يتبع)

(تابع)

ب- انتهاء التالي:

- ”أن يجري النظر في المشاريع والمقترحات والمسودّات والمراجعات والتقارير والقرارات في عملية تشاركية بين الميدان، والشركاء العاملين والشركاء الداعمين، والفريق التنفيذي والأمناء، وذلك بطريقة تشرك جميع الأعضاء في المشاريع واتخاذ القرار وتعزز أعلى درجات التشبيك“

- ت- لأن ”و م ع“ تجسّد مقاربة جديدة في دعم العمل التنموي في العالم العربي، فإن مسارها سيُكتسب فيما هي تقوّى نهجها الجماعي وغير الربحي وفيما تكتسب الخبرة من مشروع إلى آخر.“

”الكلمات المفتاحية“ في البيان أعلاه:

- خطّت نهجاً شمولياً انطلق من تلبية حاجات ملموسة إلى موارد ملائمة في الرعاية الصحية الأولية، لكنه:
- وضعت هذه الحاجات في إطارها العضوي الأوسع:  
الصحة، والتربية، والإعاقات، وتنمية المجتمع ككل، والموارد، والتشبيك، والعقل الجمعي...
- وضعت الأسس لقيام ”شبكة“ منسوجة من الرؤى والمصالح والأهداف المشتركة، وما يلائمها من المقاربات والبنى التنظيمية ونهج الإدارة والمساءلة والانفتاح.

## محطات على الطريق: تشبيك أم شبكة؟

- **1991:** أول ورشة عمل حول الموارد عموماً في برامج "مختلفة" (!) كالرعاية الصحية، والتربية المبكرة، والإعاقة، وترشيد استخدام الدواء، والتنمية المجتمعية... من أجل إرساء فكرة النهج الشمولي ومكانة "الموارد" في البرمجة التكاملية.

- **1992:** حوار اقليمي مفتوح حول صلاحية "دليل لتدريب معلمات الروضات" يتحول إلى ورشة عمل إقليمية انتجت لنفسها "كجماعة مالكة" أول برنامج إقليمي مشترك: (1) يبني على الخبرات القائمة، و(2) يطلب من و م ع أن تقود/تنسق العمل الجمعي على 15 مطلباً من الحاجات والتحديات مشتركة في: السياسات التربوية/ الموارد/ المشاركة والوعي المجتمعي/ تطوير القوى البشرية.

## 1993 وما بعد:

هذا التحول نحو ترجمة «التشبيك» مَنَحَ و م ع:

- أ- «تكليفاً» إقليمياً وعزز دورها كإطار «تشبيكي» جامع، وهيئة تنسيقٍ، وحيّزٍ مشتركٍ للمراجعة والتفكير الجمعي،
  - ب- «صدقية» يسّرت تمويل خطة تنفيذ البرنامج الإقليمي
  - ت- حافظاً لتطوير نهج «التشبيك» فيها.
- أمثلة:

(1): شكّل الشركاء مع «و م ع» هيئة استشارية إقليمية لمتابعة تطوير البرامج وتنفيذ بنوده، والإشراف على ذلك، ورفد البرنامج وتطويره، وتوسيع دائرة البرامج المشاركة. سُميت الهيئة «مجموعة الموارد الاستشارية الإقليمية RCRG»

(يتبع)

(تابع)

(2) اعتمدت المجموعة تنظيم فعاليتين كل سنة:

- "لقاء تشاوري" لمراجعة البرامج وتغذيته ومراجعة حسن  
تنفيذه من قبل «و م ع» وحسن انتاج مواردها ووصولها واستخدامها...

- "لقاء موضوعي" يتناول في كل مرة إحدى الحاجات المبرمجة  
ويتعمق فيها ويطور "الخطاب العربي" حولها.

(3) تغذية مجلس الأمناء المتغير بأعضاء من المجموعة. هذا التقاطع  
يسر الإشراف والإدارة الرشيدة.

(4) ورشة عمل خاصة عن "الشراكات في الطفولة المبكرة ثم ورشتنا عمل في لبنان: التعريفات، وسلّم الارتقاء من اللا-مشاركة إلى التنسيق، فالتشبيك فالمشاركة، والأدوات الأخرى لتعزيز التشبيك والشراكات:

(5) نشرة "قطر الندى" – نشرة إقليمية للتشارك وتعزيز المعرفة والقدرات الميدانية

(6) موقع على الإنترنت

(7) المشاركة في "المجموعة الاستشارية (الدولية) لتنمية الطفولة المبكرة ونقل الخبرات إلى الشركاء المحليين وإشراك أعضاء مجموعة الموارد الإقليمية في تمثيل المنطقة دولياً.

(8) شراكات: مع مؤسسة التعاون (دعم في البرمجة والتشبيك)، مع مجلس الأعلى للطفولة في لبنان في لبنان (بناء استراتيجيات وطنية)،

(يتبع)



(تابع)

مع اليونسكو (بناء شبكات واستراتيجيات «التعليم للجميع»)، وشبكات التربية المبكرة، وتعميم الممارسات الجيدة)، مع اليونسيف (بلورة منهجيات بديلة في بناء قدرات المربيات والعمل مع الأهل)، «شبكة من طفل إلى طفل» الدولية، بناء استراتيجية للطفولة المبكرة في سورية، بناء شبكة حقوق الطفل في اليمن، شبكة «المجموعة الاستشارية لتنمية ورعاية الطفولة المبكرة» – الدولية، مجموعة الموارد الإقليمية في الصحة النفسية للشباب... وصولاً إلى ألكسو (البرنامج العربي لتنمية الطفولة المبكرة)... الخ.

## تشبيك أم شبكة؟

رغم قيامها على مفاهيم العقل الجمعي والتشبيك فقد فضّلت "و م ع" عدم التحول إلى "شبكة رسمية" مبنية على عضوية واشتراكات (فردية ومؤسسية). من الأسباب:

1) الشبكة الناجحة والمستدامة تحتاج إلى "ثقافة تشبيك" عند المشاركين راسخة ومتّسقة إلى درجة التمييز بين "الحيز المشترك" وبين "الحيز الخاص".

2) الحاجة لتعميم مفاهيم أساسية (كسر الحواجز، و"التقدم معاً"، وضّم الموارد...)، وشروط المناذاة/ المناصرة الناجحة.

3) التخوف من الانتهاء بالجوانب "النفوذية" في بنية الشبكة الرسمية (من فوق ومن تحت/ التحيز "الوطني"/ التسييس والأدلجة/ التدخل الرسمي/ الحذر التقليدي من البنى عابرة الحدود/ تهميش مبادرات مبتكرة صغيرة/ تقييد الانتفاع/ ضعف التقليد المؤسسي الديمقراطي والعصبية التنظيمية / الخوف على مصادر الموارد/ وضعف الشفافية/...

(يتبع)

4) إن «الشبكة شكل متقدم على «التشاور» و«التنسيق» و«التعاون» و«التشارك» والمشاركة» و«الشراكة»، وأن «حرق هذه المراحل» قد يؤدي إلى الإجهاض المبكر.

5) حاجة الجهة المنسّقة (و م ع) إلى «مرونة وتحرر» في استكشاف معارف جديدة ملائمة، ومبادرات واعدة ولو صغيرة، وقدرات بشرية، وإلى تعميم مفهوم ملكية المعرفة والخبرات «ملكية مفتوحة»...

6) لصعوبة إقامة وإدامة «الشبكة» في ظل انعدام/قلة/تراجع تقاليد «التشبيك» المستدام.

(7) لأن إقامة "الشبكة" (مقابل التشبيك) تحتاج إلى درجات متقدمة من الطوعية، والإقبال، والالتزام الشخصي، والقناعة بأن الأمر في نهاية المطاف هو ربط كل جهدٍ بحقّ كل إنسان في «العيش في مجتمعٍ من العدل والإنصاف».

(8) لأن إنجاز "ثقافة التشبيك" كان تطلّب بناء **"ثقافة الموارد"**، أي بناء وتوفير القدرات والتقاليد الخاصة بالتوثيق، والمراجعة النقدية، واعتماد المعايير النوعية المتطورة، والتشارك المفتوح، والبناء على ما توصل إليه الآخرون، والأهمية الحاسمة لوجود الموارد المهنية الملائمة للتنمية الذاتية العلمية والمهنية... بما في كل ذلك من استعداد لإعادة نظر في التعريفات والمسلّمات.

## دروس وإشارات:

هناك دروس مستفادة من التجربة وهناك توصيات نطرحها للنقاش على أبواب إقامة شبكة تربوية جديدة. هناك عوامل تساعد وأخرى تؤخر أو تعرقل إدامة أشكال من التشبيك (ائتلافات وتنسيقيات...):

1) إن الربط (الحتمي) بين الموارد المعرفية والبرامج والمناهج والسياسات عملية تدرّجية يخدمها تعميم ”ثقافة التشبيك“ أكثر من الشبكات الرسمية

2) كما في حال «و م ع»، من المهم توفير ”القيادة التنفيذية“ المرنة والمؤمنة بدورها ”كوسيط“ بين مصادر المعرفة الحديثة من جهة وبين ”الميدان“، وليس ”فوق المؤسسات“ ولا ”مظلة“ لها – بل أقرب إلى ”أمانة السر الرائدة“ والجاهزة دائماً للعودة ”خطوتين إلى الوراء“.

(يتبع)

(تابع)

3) إن خلطة "الصيغة المستقلة" المطعمة بـ "أفراد" نافذين (فكراً وتنظيماً) من المؤسسات المشاركة ساعد ويساعد على أن توازن بين "حياتها ككيان خاص" وبين ارتباط صدقيتها وتمويلها بمدى "إخلاصها" للمنتفعين في الميدان وتقبلها المساءلة أمامهم.

4) إن الشفافية التامة (إدارياً ومالياً وتوجهات) وسياسة "المورد المفتوح" حاسمتان في الإدامة

(في حالة «وم ع» ساعد على أن يعتبر الكثيرون في المنطقة أنفسهم "أعضاء" منتمين فيها (أو في فضائها!) ولو بلا عضوية رسمية!

## ”الشبكة“ و”التشبيك

