



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



خبرات ميدانية من واقع العمل الإغاثي

إضاءات من ممارسات الإغاثة في البوسنة والهرسك



د. جمال محمود الجبوري
2021



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



خبرات ميدانية من واقع العمل الإغاثي

إضاءات من ممارسات الإغاثة في البوسنة والهرسك

د. جمال محمود الجبوري

ISBN: 978-9921-9709-6-8

جميع الحقوق محفوظة للمركز

غير مسموح باستخدام المحتوى أو أي جزء منه بأي صورة من الصور قبل الحصول
على إذن خطي من المركز.

لا يتحمل المركز أي مسؤولية من أي نوع عن دقة المحتوى ووجهات النظر والنتائج
الواردة في منشوراته أو عن أي أضرار ناتجة عن استخدامها

للتواصل: research@iico.org

قائمة المحتويات

13	مقدمة
14	مدخل
14	قصة هذا الكتاب
15	قصة التدوين
16	هدف الكتاب الرئيسي
17	تعريف مختصر لجمهورية البوسنة والهرسك
19	نماذج من الحروب التي شنت على البوسنة والهرسك
19	أ - حروب يوغوسلافيا
19	ب - حرب البوسنة والهرسك
21	المحور الأول: تأملات تخص الاستجابة الإنسانية والبيئة المحلية
21	1- قبل البدء بتقديم الاستجابة الإنسانية لا بد من فهم السياق الوطني والمحلي
21	أ- جمع البيانات الجغرافية والديموغرافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية
21	ب- جمع البيانات لما قبل الحرب وما بعدها مما يمكن مقارنته
23	ج- ضرورة معرفة العاملين في المجال الإنساني لأيام العمل والعطل الرسمية المحلية
23	د- الرجوع إلى الوثائق الوطنية والدولية لاستراتيجيات البلد
24	2- لزوم احترام العادات والتقاليد المحلية
25	أ- الآثار السلبية لبعض الأخطاء التي قد تُرى بسيطة
25	ب- هل النقاب يلبس مع الحجاب؟
26	ج- إيجابيات قام بها بعض العاملين في المؤسسات الخيرية
26	3- مراعاة حرّامات المتضررين وخصوصياتهم:
27	أ- لا تدخل بيتي قبل أن تسألني
28	ب- الخصوصية لها أشكال متعددة
28	4- الشعب المتضرر هو الدافع الأساسي للاستجابة
28	أ- تقدير الحاجة قبل استجلاب الدعم
29	ب- لا تُجد عن غابتك الأساسية؛ وهي التخفيف من المعاناة الإنسانية للشعوب
29	5- ابحث عن الاحتياجات الحقيقية للناس المتضررين
29	أ- المساعدة عند الحاجة أسمى أنواع المساعدة
29	ب- ابحث عن جذور المشكلة
30	ج- لا تبحث عن حل سريع للمشكلة
30	د- مكونات المشكلة
30	هـ- حل مشكلة؛ لا تولّد مشكلة أخرى
31	6- كن مرثًا مع التغيرات الميدانية:

31	أ- أشكال المرونة
31	ب- لابد من تغيير اتجاه الشراع مع الرياح
32	ج- للمرونة تحديات
33	7- احرص على ملاءمة البرامج للمحتاجين
33	أ- تلبية الاحتياجات هو المعيار
33	ب- أخطاء ارتُكبت بسبب عدم ملاءمة البرامج
34	ج- كُنْ مُستعدًا لتغيير أسلوبك في العمل
34	د- المشاريع الأكثر ملاءمة لواقع المجتمع البوسني
35	هـ- المشاريع المتميزة
35	و- مشروع صندوق دفن الموتى من المهاجرين
36	ز- التميز في تنفيذ هذا المشروع
36	ح- مشروع دعوة أطباء متخصصين بجراحات التجميل من الخارج لعلاج الحالات الصعبة
37	ط- المؤسسات الخيرية غير الإسلامية تكثّف برامجها حسب متغيرات البيئة المحلية
38	ي- تكييف البرامج مع الاحتياجات المحلية
38	8- الإقرار بالقدرات المحلية والتأسيس عليها
39	أ- الدور الأساسي للدولة هو توفير الحماية والمساعدة للناس
39	ب- للتعافي الأسرع للشعوب؛ استعن بالمؤسسات المحلية
40	ج- محاذير حاول أن تتجنبها
40	د- استغل الإمكانيات الحكومية
41	هـ- المؤسسات الدولية والعالمية تدعم وتمول المؤسسات المحلية
41	و- المؤسسات المحلية تَرثُ المؤسسات الدولية والعالمية
41	ز- حكومات الدول الغربية تحقق رغبات الجمهور المتبرعين
42	9- الهبوط نحو القاع؛ غالبًا ما يكون دافعًا للتحليق نحو القمة
42	10- شركاء لا منافسون
43	11- زد في عدد الكفاءات النسائية المحلية في الأعمال الميدانية
43	12- ربّ ضارة نافعة
44	أ- المدرسة العربية حاضنة تعليم اللغة العربية للبوسنيين
44	ب- الكوارث والأزمات تجمع بين الشعوب والأمم المختلفة
46	المحور الثاني: تأملات في تطبيق معايير الإنسانية الأساسية
46	1- استخدم المعايير في سياقها
46	أ- الحقائق العملية واللوجستية التي سوف تؤثر على كيفية ونوع الاستجابة الإنسانية المقدمة
47	2- معايير العمل في مناطق النزاعات والحروب تختلف عن معايير العمل في مناطق الكوارث الطبيعية

47	3- امثل للقوانين
47	4- الشفافية تجلب المصداقية
48	أ- تبني مبدأ الشفافية.
48	ب- مستويات الشفافية
49	ج- غياب الشفافية
49	5- ابحث عن التميز المؤسسي
49	6- ليس المهم هو ما نقدم؛ ولكن كيف نقدمه
50	7- ضع نظامًا متكاملًا لتعارض المصالح في مؤسستك
50	أ- ما الذي يشمل نظام تعارض المصالح؟
51	8- قَدِّم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة
52	أ- ضرورة التوثيق
52	ب- فوائد تطبيق المساءلة
52	ج- المساءلة أمر فعال
52	9- لا تخط بين المركزية واللامركزية
53	أ- الأنظمة المعقدة هي المسؤولة عن كثير من الفساد
53	ب- المركزية الشديدة قاتلة أحيانًا
53	ج- اللامركزية قاتلة أحيانًا
54	د- لا تحاول التحكم في كل شيء
55	هـ- لا يوجد عندي صلاحية ويجب الحصول على موافقة من المركز الرئيسي
55	10- إذا لم تستطع أن تكون يدًا تساعد؛ فلا تكن معول هدم
55	أ- تلوث مياه الشرب
55	ب- زيادة التضخم المالي في الأسواق
55	ج- تلوث بيئي
56	11- أول مَنْ يدفع ثمن أخطائك هو المستفيد من خدماتك
56	أ- التأخر خير من الخطأ
56	ب- إفشاء معلومات شخصية
57	ج- مؤسسة خيرية حقوقية خاصة مهمتها التحقق من عدم وجود تقصير لدى المؤسسات الخيرية في تقديم الخدمات
57	12- التحلية اللذيذة قد تمحو ذكرى الوجبة السيئة
58	13- معاملة جميع الأشخاص بطريقة إنسانية في كل حالاتهم
58	أ- لكل فرد في المجتمع الحق في أن يحيا بطريقة تليق به كإنسان
58	ب- من يزرع الاحترام يحصد الصداقة
59	ج- ليس من واجبك مساعدة جندي مصاب

60	14 - ليس من العدل دائمًا أن توزع المساعدات بالتساوي
60	15- لا تحيز عند تقديم المساعدات
61	أ-مشاكل وصعوبات تواجه المؤسسات في تطبيق مبدأ عدم التحيز
61	ب- الإجراءات اللازمة لتفادي التحيز في توزيع المساعدات
61	ج- أطفال يطمنون أن يكونوا أيتامًا
62	16- أسرع طريقة لإرهاق الجسد هو محاولة إرضاء الجميع
62	17- العمل الإنساني مستقل عن الأهداف السياسية والاقتصادية والعسكر
62	18 - عند الضرورة؛ تعاون مع المؤسسة العسكرية بوضوح
63	19- وضع معايير لجودة الخدمات
64	أ- انتبه إلى مشاكل تطبيق نظم الجودة
64	ب-تحسين أسلوب تقديم المساعدات، وتبني برامج جديدة ذات آثار فاعلة
65	ج- استخدم معايير الجودة في البرامج الخيرية
66	د- مشروع القروض المالية (مثال)
66	هـ-ما الفائدة المرجوة من تطبيق إجراءات الجودة على المشروع
66	و- مشروع "أسفير"
67	20- امتنع عن الانحياز لأي طرف أثناء النزاع
67	21- حاول أن تكون استجابتك فاعلة
67	أ- أسئلة تحدد مدى فاعلية استجابة المؤسسة الخيرية
68	ب- كيفية قياس الاستجابة الفاعلة
68	ج- إذا لم تستطع وصف ما تفعله؛ فأنت لا تعلم ماهية ما تقوم به
69	د-المدير يقوم بكل شيء
70	22- اعمل بمبدأ الاستثمار لا الاستهلاك
70	أ- من مشاريع رعية إلى مشاريع تنمية
70	23- احرص على وجود مصادر متنوعة للاستدامة المالية لمؤسستك
71	24- اجعل قسم تنمية الموارد المالية يعمل جنبًا إلى جنب مع الأقسام الأخرى لمؤسستك
71	أ- جمع الموارد المالية وتنميتها
71	25-اعمل بذكاء وليس بعناء
72	أ-مؤسسات ذات كفاءة منخفضة وفاعلية مرتفعة
72	ب-مؤسسات ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية مرتفعة
72	ج-مؤسسات ذات كفاءة منخفضة وفاعلية منخفضة
72	د-مؤسسات ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية منخفضة
74	المحور الثالث: تأملات في التزكية للإغاثيين

74	1- العاملون بين الرسالة والوظيفة
75	2- أخلص في عملك لله وأصلحه
75	أ- سارع وبادر قبل أن تغادر
76	3- العاملون في المجال الخيري شركاء وليسوا موظفين
76	4- فَلْيَسْبِقْ خُلُقُكَ يَدَ عَوْنِكَ
76	أ- الإهانة تدوم أطول من الإصابة
76	5- استعمل قاعدة جبر الخواطر في عملك الإنساني
77	أ- جبر الخواطر خلق عظيم
77	ب- دعوة للمختصين النفسيين للاهتمام بموضوع جبر الخواطر
77	6- إراقة ماء وجه إنسان لإراقة ذمه
77	7- تَوَلَّ إِلَى الظِّلِّ بعد فعل المعروف
78	أ- من السهل أن تقوم بعمل الخير، ولكن الصعوبة تكمن في إسكات لسانك عن ذكره
78	8- نحن أَجْزَاءُ لدى الفقراء
78	9- وازنْ بين عواطفك وأحاسيسك وبين الواجب الإنساني
79	10- احْمِ حماسك من سلبية الآخرين
80	11- النفع المتعدي ليس أفضل مطلقاً
80	12- اترك بصمتك وأنشُد الخلود
81	13- اجعل وظيفتك ممتعة
82	14- العمل الإنساني ليس هو الملاذ للباحثين عن عمل
83	15- تأكد من توفر معايير جيدة في عملك
84	16- ابحث عن مقياس نجاحك في العمل
84	17- رُبَّ رخصة كانت أفضل من عزيمة
85	18 - لا تستجب للضغوط والاحتواء
85	أ- اتجاهات فكرية وفقهية وعقائدية مختلفة
85	ب- اختلاف مستويات الرواتب
86	19- كُنْ مبادراً، وهَيِّئْ لنفسك الجو الذي تحب أن تعمل فيه
86	20- فرّق بين الظهور الشخصي والظهور المؤسسي أمام الإعلام
87	21- حافظ على علوّ همتك في عملك
87	22- جدّية الوعد تنبع من جدّية من أعطاه
88	23- تفهّم الفارق بين الخدمة والخبرة المهنية في العمل الإنساني
90	24- امتلاك المهارات سرّ تنميّتك
91	25 - انظر لنفسك كأنك مقبض اتزان

91	26- لا تستصغر أي فكرة تظن أنها إيجابية
94	المحور الرابع: تأملات في الأطر الإغائية
94	1- تشبّه في العطاء بسلفنا الصالح
94	2- احرص على الوصول إلى المحتاجين الفعليين
96	3- قضاء حاجة أم إدخال سعادة؟
97	4- توقّع ظروفًا غير عادية في عملك الإنساني
99	5- لا تنشغل بالفقراء وابحث عن المساكين
100	6- ليس كل الناس زبائن لمؤسستك
100	7- احذر من سماسرة الإغائة وادعم التجار المحليين
100	أ- احذر من بعض سماسرة الإغائة
101	ب- قد تذهب في قرارك -أحيانًا- إلى السيئ؛ لتتجنّب ما هو أسوأ
101	ج- إذا كنت تعيش في النهر؛ اعقد صداقة مع التماسيح
101	د- دعم التجار المحليين
101	8 - الوضوح والشفافية والنزاهة؛ تفيك من الأخطاء والشبهات والأخطار
102	9- أهمية دقة التخطيط والتنفيذ واستمرار المتابعة والتقييم
103	10- تعرّف على اختلاف المفاهيم والاستراتيجيات عند المؤسسات الخيرية
103	11- احرص على السبق الإغائي
104	أ- لا بد من أن تركض كي تفوز بالسباق
104	ب- صنائع المعروف أوقات الشدة لها ذوقها الخاص وأثرها الباقي
104	12- قدّم برامج إنسانية وليس مشاريع إنسانية
105	13- أوجد فيزقًا للصراخ وفيزقًا للعدسات المكبرة
106	14- لا تلهث وراء ما هو أقل قيمة
106	15- اختر نوع الجهات التمويلية التي تناسب مؤسستك الخيرية
107	16- ضع نظامًا فاعلاً للاستفادة من التغذية الراجعة
107	أ- متطلبات نجاح نظام التغذية الراجعة
108	ب- أطراف التغذية الراجعة في المؤسسة الخيرية
110	المحور الخامس: تأملات في فهم الكوارث
110	1- ضرورة رصد الواقع والانتقال إلى صناعة البدائل
110	2- الإغائة إسعاف الحاضر، والتنمية إغائة المستقبل
111	3- لا تداوم على الإغائة الاستهلاكية
111	4- أغلب الأزمات تُنسى سريعًا
112	5- نحتاج تطبيق وصفة مشروع "مارشال" في مرحلة ما بعد الحرب

113	6- اختر نوعية المشاريع حسب مراحل الحرب
115	7- أولويات اختيار المشاريع
115	أ- مشاريع متميزة
116	ب- الصحة النفسية جزء لا يتجزأ من الصحة العامة؛ لا تكتمل بدونها
116	8- تجنّب وجود فجوات جودة الخدمات
117	9- اعمل على تقليل هشاشة المجتمع، واجعل الحياة أقل صعوبة
118	10- قياس الاحتياجات على المطلوب، وليس على المفقود
119	المحور السادس: تأملات في إدارة الأطراف المعنية
119	1- التنسيق الدقيق والتعاون الكامل إدراك لأبعاد المسؤولية الجماعية
119	أ- تجنّب عقبات تنسيقية أمام مؤسستك
120	ب- معوقات وجدتها في عملي مع المجلس التنسيقي
120	ج- انعدام التنسيق وراء بعض الأخطاء
121	د- أمور أساسية تساعد على نجاح مهمة المجالس التنسيقية
121	هـ- لا تخط بين التعاون والتنسيق بين المؤسسات الخيرية
122	2- عندما ترتب المائدة جيداً يصبح للطعام مذاقاً أفضل
122	3- لا تجعل من تسويق المشاريع طريقاً إلى التسول
123	4- استغل حق مؤسستك في الحصول على مساعدات من منظمات دولية وأممية
123	أ- توصيات من المؤسسات الدولية والعالمية
124	ب- علاقة القوات الدولية بالمؤسسات الخيرية
125	5- تعرّف على إيجابيات وسلبيات المؤسسات الخيرية الغربية
128	6 - دوام الحال من المحال... لاشيء يبقى على وضعه
129	7- اعرّف عميل مؤسستك جيداً
129	8 - بعض المؤسسات الخيرية الحديثة تظهر في مظهر القبائل القديمة
130	9- لا تجعل مؤسستك واجهة لتحسين سمعة الآخرين
131	10- احتفظ بالمتبرعين؛ لأن وعاءهم مثقوب
131	11- في الأعمال الإنسانية؛ لا يوجد مجال للاحتكار أو براءة الاختراع
132	12- الناس تتبرع للناس لا للمؤسسات
133	13- المتبرعون قد يتبرعون للقضايا التي تعينهم وليس للأكثر إلحاحاً
133	14- صمم برامجك الإغاثية لتلبية احتياجات المجتمع حسب النوع
133	15- لكل طفل الحق في حياة طبيعية
134	16- دعم المرأة وخصوصاً الأرمال
134	أ- الأرمال يفضلن التعامل مع النساء

134	ب-الأرمل عليهاً أعباء مضاعفة في ظروف صعبة
135	17-اكتشف وابحث عن المبدعين والعلماء من بين المتضررين من السكان المحليين
136	الملحق
136	الملحق الأول: الظروف الحقيقية التي كانت تحيط بعمل المؤسسات الخيرية في البوسنة
138	الملحق الثاني: المشكلات التي واجهت المؤسسات الخيرية وكيف تعاملت معها
140	المرحلة الأولى: مرحلة الفوضى
142	المرحلة الثانية: مرحلة الحصار
143	المرحلة الثالثة: توقف القصف
145	المرحلة الرابعة: مرحلة السلام
146	الملحق الثالث: البرامج والمشاريع التي قامت بها المؤسسات الخيرية في البوسنة
146	1-الصحة والدعم النفسي والاجتماعي
147	2-الصحة العقلية والدعم النفسي والاجتماعي
148	3-برنامج الأمن الغذائي وسبل العيش
148	4-برامج التغذية المدرسية وإعادة تأهيل المصانع
148	5-تسيير قوافل الإغاثة إلى المناطق المنكوبة
148	6-توزيع البذور الزراعية والصوبات البلاستيكية المحمية
149	7-تربية الحيوانات
149	8-دعم العيادات البيطرية
149	9-توفير التمويل الذاتي
149	10-المشاركة في القضاء على الفقر
149	11-المجال التعليمي والدعوي
149	12-المدارس
150	13-المكتبات
152	14-مجال الرعاية الاجتماعية
153	15-المجال العمراني وإقامة البنية التحتية
154	16-الآثار البيئية واستخدام الموارد الطبيعية
154	17-العمل مع كبار السن وذوي الإعاقة
156	الملحق الرابع: ملخص الدراسات الأكاديمية للكاتب عن العمل الإنساني في البوسنة والهرسك
156	الدراسة الأولى: دراسة درجة الماجستير في علم الاجتماع
157	الدراسة الثانية: دراسة درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال
159	الملحق الخامس: أسماء المؤسسات الخيرية التي شملتها الدراسات الأكاديمية للباحث ومجالات عملها

مقدمة:

لقد حرص المركز العالمي لدراسات العمل الخيري في الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، ومنذ انطلاسته في بدايات العام 2018، على نشر كل ما من شأنه الارتقاء والنهوض بالقطاع الخيري، وتعزيز قدرات العاملين فيه وتطوير مهاراتهم؛ وخصوصًا ما كان من ذلك مرتبطًا بالواقع والميدان، معززًا بالتجربة والتطبيق، إيمانًا منه بأن التجربة هي خير برهان، وبأن للواقع والممارسة تحدياتهما التي قد يغفل عنها التخطيط، أو تهملها النظريات والتصورات، ولعل تلك الفجوة ما بين النظرية والتطبيق أو بين التخطيط والممارسة؛ هي واحدة من أبرز التحديات وأكثرها حدوثًا في أي قطاع عمل؛ بما في ذلك القطاع الخيري، لما تتسبب فيه من انحرافات قد يكون بعضها خطيرًا إذا لم يتم تداركه بالرقابة والتقييم والتحكم والتحسين المستمر.

وها هو المركز اليوم مع إصدار جديد من إصداراته، يوثق فيه مؤلفه الخبير تجربة ذاتية ممتدة ومميزة في مجال العمل الإغاثي الميداني، يعزز من ممارسات التوثيق وتأسيس الممارسات، ويؤكد على ما تمثله من فرص للتحسين والتطوير في كل مجال؛ وخصوصًا في مجال العمل الإنساني الإغاثي، حيث عمل المؤلف بنفسه في الميدان الإغاثي، وسجل تلك المشاهدات التي رآها وعاصرها بنفسه، ثم أضل تلك الممارسة ورشدها بالتحصيل الأكاديمي حيث أنضجها برسائلته لدرجة الدكتوراه؛ التي هي بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات المستفيدين في منظمات الإغاثة الإسلامية غير الحكومية - بالتطبيق على المنظمات الإغاثية غير الحكومية بالبوسنة والهرسك"، فجمع - حفظه الله - بين النظرية والتطبيق، وبين الممارسة والتعلم؛ مما يعظم الفائدة من هذه التجربة التي خطها بيده وخص بها العاملين في القطاع الخيري الذي يعمل فيه وينتمي إليه.

تعكس التجربة التي ينطوي عليها هذا الإصدار خبرة عملية من قلب الميدان الإغاثي في جمهورية البوسنة والهرسك، وتعرض ليوميات العمل الإغاثي ومشاهده، وتحدياته ومعوقاته، كما تشير لآثاره ومنافعه، وتؤصل لضروراته وأولوياته، لتبرز الممارسة الإغاثية مجردة تمامًا من أي اعتبارات غير موضوعية، وتضعها تحت عين الفاحص الحريص، بإيجابياتها وسلبياتها، وهو ما قد يغفل عنه العامل في الميدان الإغاثي في حينه، أو يصعب عليه إدراكه في وقته؛ حيث الحاجة ماسة إلى ما هو أعظم من ذلك، من مداواة النفوس وإنقاذ الأرواح، وهو الأمر الذي يضاعف من أهمية ذلك التوثيق للتجربة، ويجعله ضرورة لا غنى عنها للعاملين في هذا المجال المبارك، وللمنظمات والمؤسسات الخيرية بشكل عام.

نسأل الله تعالى أن ينفع بما فيه العاملين في القطاع الإنساني والقائمين عليه، وأن يسهم في ترشيد الممارسات، وتوسيع الآفاق، وأن يكون خطوة نحو مزيد من النفع للإنسانية جمعاء.

والله من وراء القصد.. وهو الهادي إلى سواء السبيل،،،

فريق التحرير

مدخل:

الحمد لله حمداً يبلغ رضاه، وصلى الله على أشرف من اجتباه، وعلى من صاحبه ووالاه، وسلم تسليماً لا يدرك منتهاه.

لو توقّفنا لحظة لتمكّنّا من إدراك نموذج مُعيّن في عملنا الإنساني، ولأصبح أثر المحفزين والمحيطين فينا أكثر وضوحاً، فنحن قادرون على أن نرى الحياة العملية تتكشف أمامنا من طرفيها على حد سواء؛ وصولاً إلى اللحظة الحالية، ولكن إن لم نصل إلى نقطة مُعينة من الإنجاز فلن يكون هذا الأمر مُمكنًا، لأن كل شيء هو نتيجة سلسلة من الأسباب الظاهرة والنتائج، والوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق: رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط لمفكري الماضي، وعليه؛ فإن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة، ولا بد أن تكون التجارب السابقة مفهومة، لكي تتحول إلى خبرات، ومن الأشياء التي يجب إدراكها أن الغرض من التجارب في الأساس تحقيق التنوير، وليس مجرد التقليد لتجارب قد تكون وقعت في ظروف مختلفة.

وما يميز هذا الكتاب أنه:

- يسلط الضوء على عمل المؤسسات الخيرية في ساحة البوسنة والهرسك على مدى 25 عامًا (1991-2016م)، وهي فترة تمتاز بتغيّر معالمها وظروفها: فترة ما قبل الحرب ⁽¹⁾، وفترة الحرب، وفترة ما بعد الحرب (مرحلة إعادة الإعمار).
- خلاصة تجربة ميدانية لم تُكتب على شكل دروس وتأمّلات نظرية فقط، شارك في وضع أفكارها وبلّورتها عديد من الأشخاص بنصائحهم وإضافاتهم ورؤاهم.

قصة هذا الكتاب:

هذا الكتاب هو خلاصة عمل بدأت بكتابته على شكل ملاحظات، ثم تحول إلى دراستين أكاديميتين؛ الدراسة الأولى كانت رسالة ماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان: "دور المنظمات الإغاثية الإسلامية وغير الإسلامية في العمل الطوعي - دراسة وصفية على المؤسسات الخيرية بالبوسنة والهرسك"، والدراسة الثانية أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات المستفيدين في منظمات الإغاثة الإسلامية غير الحكومية بالتطبيق على المنظمات الإغاثية الإسلامية غير الحكومية بالبوسنة والهرسك".

بدأ عملي في المجال الإنساني في عام 1986م مع إحدى المؤسسات الخيرية، وأثناء وجودي في البوسنة بعد ذلك وبالتحديد عند اندلاع الحرب عام 1992م في مدينة سراييفو؛ ومن خلال عملي لمدة تزيد على أربع سنوات في المجلس التنسيقي

(1) سيأتي تفصيلها لاحقاً.

قسم البرامج والمعلومات، واحتكاكي المباشر بالمؤسسات الخيرية الإسلامية وغيرها، ومن خلال اللقاءات والمقابلات التي أجريتها مع العاملين في الحقل الإغاثي في البوسنة والهرسك، ومن خلال القراءة المركزة والفاحصة لأهم المصادر الرئيسية والتقارير الصادرة عن الهيئات والمنظمات الإسلامية وغيرها؛ خلصت إلى نتيجة مهمة جدية بالدراسة، وهي أن هناك الكثير من الأعمال والأفكار والخبرات التي تخص العمل الإنساني في ساحة البوسنة والهرسك؛ يجب أن تُسجل ويُستفاد منها في ساحات إغاثية أخرى.

قصة التدوين:

بدأت أرى خلال حضوري الدوري في اجتماعات المفوضية السامية للأمم المتحدة - كممثل عن المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة والهرسك- الفرق بين عمل المؤسسات الأعضاء في المجلس والمؤسسات الأخرى العالمية والدولية، وخلال هذه المدة كنت أسجل أغلب ما يمكن الاستفادة منه لاحقاً، واستمر هذا الحال حتى انتهاء الحرب نهاية عام 1996م.

عندها قررت استشارة العديد من أصحاب الخبرة والدراية بالعمل الإنساني؛ للبدء بتسجيل التجربة التي مرت بها المؤسسات الخيرية العربية والإسلامية، فلقيت تشجيع الكثير منهم، وبدأت أجمع مع بعضهم من النشطاء في البوسنة وخارجها، وأخذت آراءهم في طريقة تسجيل التجارب السابقة للعمل الإنساني، والتي كانت في: أفغانستان، والكوسوفو، وفي بعض دول الاتحاد السوفيتي - حين ذاك - وللأسف لم أجد أي شيء يستحق الإفادة منه.

قررت بعدها أن أستعين بالجامعات لعمل دراسة أكاديمية تكون حالة البوسنة والهرسك محل الدراسة، وبالفعل ذهبت إلى أكثر من بلد، واجتمعت مع عدد من الأكاديميين لعرض الفكرة عليهم، حتى بدأت هذا المشروع بمساعدة أكثر من أستاذ في أكثر من جامعة منها: جامعة الزيتونة في تونس، وجامعة برمنغهام في بريطانيا، وجامعة سراييفو في البوسنة.

كما استطعت أن أكوّن صورة محددة للدراسة التي أريد إنجازها، ثم سافرت إلى بريطانيا وحاولت الانضمام إلى جامعة برمنغهام وعمل دراسة دكتوراه عن "تجربة عمل المؤسسات الخيرية في البوسنة"، ونصحتني رئيس قسم الدراسات العليا بالذهاب إلى بعض الأساتذة الذين أكملوا دراستهم في بريطانيا من الموجودين في السودان، وذلك لأن أغلب الأساتذة البريطانيين سيحاولون تحويل غاية الدراسة نحو أهداف تفيد الجامعة بالدرجة الأولى، وهذا ليس هدف الدراسة الرئيسي.

حصلت بعدها على منحة جزئية في معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي - جامعة أم درمان لإتمام دراسة الماجستير والدكتوراه في المعهد، وبالفعل قمت بتوليف كل ما جمعته من ملاحظات وخبرات ووضعتها في الدراسة؛ حيث خرجت الدراسة بشكلها الأكاديمي، ولكن للأسف لم يستفد منها إلا من كان له اهتمام بالعمل الأكاديمي

من طلاب الماجستير والدكتوراه في مجال علم الإدارة والاجتماع، الأمر الذي لم يكن هدفي من تسجيل هذه التجربة، بل إن هدفي كان إيصالها بشكل أعمق وبطريقة أكثر تشويقًا، لذا قررت طرح التجربة بطريقة جديدة يفهمها العامل الإنساني المتخصص والعادي، ويكون التركيز فقط على الأفكار التي أريد نقلها للجيل القادم، من الأفكار الإدارية والاجتماعية والدينية المتعلقة بالعمل الإنساني.

“إن الماضي يزخر بالدروس المنسية والغنية بالمعلومات للمستقبل”

هدف الكتاب الرئيسي:

تزويد العاملين في المجال الإنساني بالمعلومات والتجارب للأخذ بها والاقتباس منها ومساعدتهم في اختصار سبل الوصول للطريق الصحيح والمنهج القويم والوراثة العلمية.

“لا تكن أحدهم.. اصنع قيمة شخصية لك من تعلّمك”

وأعتقد أنه من أجل تقييم عادل ومنصف تجاه التجربة الخيرية والتي قامت بها المؤسسات الخيرية الإسلامية في البوسنة والهرسك؛ فإنه يتوجب علينا قبل البدء في قراءة الكتاب من مراعاة عدة نقاط:

- أ- يمكن تعريف التجربة الخيرية الإسلامية بأنها كانت تجربة في مهدها من حيث المدة الزمنية، حيث إن أغلب المؤسسات لم تكن ذات خبرات مؤسسية سابقة، بل إن أغلب التجارب كانت تجارب فردية، وللأسف لم يتم تسجيل معظمها، أما ما تم تسجيله فقد تم في صورة أعمال شخصية.
- ب- لم تكن المؤسسات الخيرية على دراية ووعي كاف بكيفية التعامل مع المنظمات الأممية واستغلال وجودها في مناطق الصراعات؛ وهو الأمر الذي أفقدها الكثير من المميزات التي كان من الممكن أن يكون لها أبلغ الأثر.
- ج- بالرغم من أن أغلب العاملين في المؤسسات الخيرية لم يكن لهم تجارب سابقة في مجال الإغاثة، إلا أن إصرارهم وحرصهم الشديد على تدشين هذا العمل الجديد ووضع أساس قوي له يُعد نقطة إيجابية تحسب لهم، وقد كلف هذا الأمر بعضهم أن يفقد حياته، ونسأل الله تعالى أن يتقبلهم عنده من الشهداء.
- د- الظروف المختلفة التي مر بها هذا العمل الإنساني كان لها أكبر الأثر على كيفية عمل وأداء المؤسسات الخيرية من حيث: اختيارهم لنوع المشاريع، وتواجههم في مناطق بذاتها، وعدم قدرة البعض منهم في مناطق بعينها نظرًا لانعدام الوجود الأمني، وفقد الدولة لسيادتها في عدة فترات زمنية، وكذا عدم سيطرتها على بعض المناطق، بل إن بعض المؤسسات كانت تقوم بعملها تحت القصف أو الحصار، والذي امتد إلى أكثر من سنة في العديد من المناطق، في حين كانت

هناك مؤسسات أخرى تمتلك المساعدات الإغاثية في بعض الأوقات، ولكن لم يكن يسمح لها بدخول المناطق المحاصرة (وقد حدث ذلك في عدة مدن أثناء الحصار مثل: سراييفو، كوراجده، اولوفو، برجكو...).

هـ- إن تواجد بعض المؤسسات الخيرية الإسلامية في المناطق المحاصرة لم يكن له فقط أثر إيجابي بل ونفسي أيضًا، وخصوصًا على المسلمين الموجودين، في حين عجزت بعض المؤسسات الخيرية الغربية في الوصول إلى هذه المناطق المحاصرة؛ نظرًا لارتفاع نسبة المخاطر.

و- لم يكن مسموحًا للمؤسسات الخيرية مسلمة المنشأ أو التي يقوم على إدارتها المسلمون، أن تعمل في المناطق التي تسيطر عليها القوات الصربية أو الكرواتية، ولذلك فإن المؤسسات كانت تقدم معظم مساعداتها للأغلبية المسلمة، مع العلم أن بعض المؤسسات الخيرية الإسلامية قدمت العون والمساعدة للمهاجرين الكروات الذين هربوا من البوسنة إلى جمهورية كرواتيا المجاورة.

1. تعريف مختصر لجمهورية البوسنة والهرسك:

التعريف	هي دولة تقع في جنوب شرق أوروبا، بمنتصف منطقة البلقان، حيث الدول التي كانت تشكل دولة يوغوسلافيا السابقة، وتُعد سراييفو (العاصمة) هي أكبر مدينة، تليها مدينة موستار. وقد ارتبط مجتمع البوسنة بالإسلام ارتباطًا قويًا بالرغم من كل الحروب وأنواع العداوات التي واجهتهم من قبل الصرب والكروات على مدى التاريخ، كما بقوا محافظين على ترابطهم الثقافي والاجتماعي بصورة ملحوظة.
الحدود	البوسنة والهرسك دولة غير ساحلية تقريبًا، ولديها إلى الجنوب ساحل ضيق جدًا على البحر الأدرياتيكي، يبلغ طوله حوالي 20 كم (12 ميلًا)، ويحيط ببلدة نيوم، يحدها من الشرق صربيا، والجبل الأسود من الجنوب الشرقي، وتحيطها من الشمال والجنوب الغربي.
المناخ	في المناطق الداخلية الوسطى والشرقية من البلاد؛ تكون الطبيعة الجغرافية جبلية، ومعتدلة في الشمال الغربي، والشمال الشرقي من الأرض المسطحة في الغالب، وتُعد البوسنة هي منطقة أكبر جغرافيًا، ولها مناخ قاري معتدل، مع صيف حار وشتاء بارد وثلجي، والطرف الجنوبي (الهرسك)، لديه مناخ البحر الأبيض المتوسط ومعظم التضاريس الجبلية.

• يعود تاريخ البوسنة والهرسك إلى مستوطنة بشرية دائمة ترجع إلى العصر الحجري الحديث، وقد استقر بها العديد من الحضارات الإلييرية والسلتية. • كانت أول الشعوب التي استقرت في المنطقة هي الشعوب السلافية التي سكنت المنطقة اليوم منذ القرن السادس إلى القرن التاسع. • وفي القرن الثاني عشر، تم تأسيس مذهب البوسنة، والذي تطور إلى مملكة البوسنة في القرن الرابع عشر. • وفي عام (1463م)؛ تم ضم مملكة البوسنة إلى الإمبراطورية العثمانية، والتي ظلت تحت حكمها من منتصف القرن الخامس عشر إلى أواخر القرن التاسع عشر، وُجِدَ بالذِكر أن العثمانيين قد قاموا بإدخال الإسلام إلى المنطقة، وغيروا الكثير من النظرة الثقافية والاجتماعية للبلاد. • أعقب ذلك ضم البوسنة إلى الملكية النمساوية المجرية، وذلك عام (1878م)، وهو الأمر الذي استمر حتى الحرب العالمية الأولى. • وفي فترة ما بين الحربين، كانت البوسنة والهرسك جزءًا من مملكة يوغوسلافيا. • بعد الحرب العالمية الثانية؛ مُنحت مكانة جمهورية كاملة في العهد الجديد، وتم تشكيل جمهورية يوغوسلافيا الاتحادية الاشتراكية بعد حل يوغوسلافيا. • أعلنت الجمهورية الاستقلال في عام 1992، والتي أعقبتها حرب البوسنة التي تعتبر حرب مزقت البوسنة والهرسك ودمرت البلاد، واستمرت حتى أواخر عام 1995.	التاريخ
8.3 مليون (تقديرات يوليو 2020).	تعداد السكان

2. نماذج من الحروب التي شُنت على البوسنة والهرسك:

أ. حروب يوغوسلافيا:

كانت حروب يوغوسلافيا سلسلة من الصراعات العرقية والعصيان وحروب الاستقلال المنفصلة، ولكنها كانت مرتبطة معًا، وقد كانت أرض يوغوسلافيا (سابقًا) مسرحًا للحرب في الفترة بين عامي 1991م و2001م، وهو الأمر الذي أدى إلى انقسام دولة يوغوسلافيا، وقد أعلنت دولها التأسيسية الاستقلال، على الرغم من التوترات التي لم يُفصل فيها بين الأقليات العرقية والتي أشعلت فتيل الحرب، إلا أن معظم هذه الحروب قد انتهت بعقد اتفاقيات سلام، ليشمل ذلك الاعتراف الكامل بكافة الدول الجديدة، ولكن ذلك كان بخسائر فادحة في الأرواح ومدمرة لاقتصاد المنطقة، ففي البداية سعى جيش يوغوسلافيا الشعبي نحو الحفاظ على وحدة يوغوسلافيا بالكامل عن طريق القضاء على الحكومات الانفصالية، ولكن بالتدريج وقعت هذه الحكومات تحت تأثير حكومة سلوبودان ميلوشيفيتش الصربية، ونتيجة لذلك بدأ جيش يوغوسلافيا الشعبي في فقدان السلوفينيين والكروات وألبان كوسوفو والبوسنيين والمقدونيين، وأصبحوا عمليًا جيشًا صربيًا.

وطبقًا لتقرير الأمم المتحدة الصادر عام 1994؛ لم يهدف الجانب الصربي نحو استعادة يوغوسلافيا، بقدر ما كان سعيهم نحو تأسيس صربيا الكبرى، وذلك بضم أجزاء من كرواتيا والبوسنة، وعلى صعيد آخر؛ دخلت حركات وحدوية أخرى في الحروب، مثل: "ألبانيا العظمى" (وهي من كوسوفو)، وتجدر الإشارة هنا أن الدبلوماسية العالمية قد أهملت هذا الأمر، و"كرواتيا العظمى" (وهي أجزاء من الهرسك)، وكان ذلك حتى عام 1994، إلا أنه انتهى بعقد اتفاقية واشنطن.

وقد وُصفت تلك الحروب بأنها أكثر صراعات أوروبا فتكًا بعد الحرب العالمية الثانية، بل أنها اتسمت بالعديد من جرائم الحرب، بما في ذلك جرائم ضد الإنسانية والإبادة الجماعية وكذلك جرائم الاغتصاب، وكانت جرائم الإبادة الجماعية في البوسنة هي أول الجرائم الأوروبية التي يُحكم فيها بشكل رسمي بالإبادة الجماعية منذ الحرب العالمية الثانية، ونتيجة لذلك اتُهمت العديد من الشخصيات البارزة المشاركة فيها بجرائم الحرب، وقد قامت الأمم المتحدة بتأسيس المحكمة الجنائية الدولية ليوغوسلافيا السابقة (ICTY) للحكم في تلك الجرائم طبقًا للمركز الدولي للعدالة الانتقالية.

وقد أدت حروب يوغوسلافيا إلى مقتل 140000 شخص، وقدر مركز القانون الإنساني أنه خلال الصراعات في جمهوريات يوغوسلافيا السابقة قُتل 130000 شخص على الأقل.

ب. حرب البوسنة والهرسك:

هي عملية نزاع دولي مسلح حدثت في البوسنة والهرسك من مارس 1992 حتى نوفمبر 1995، وكان هناك دول كثيرة دخلت كأطراف في هذه الحرب، وحسب قول محكمة الجراء الدولية في يوغوسلافيا؛ فإن أطراف الصراع هي: البوسنة والهرسك وجمهورية يوغوسلافيا وكرواتيا، وتبعًا لتقارير محكمة العدل الدولية فإن صربيا قد ساهمت في تلك الحرب بجيشها ودعمها المالي للقوات الصربية، والتي أصبحت فيما

بعد جيش يوغسلافيا الشعبي، كما قدمت كرواتيا قواتها أيضًا، أما بالنسبة للبوسنة، فقد كانت قوات الحكومة البوسنية تقود جيش جمهورية البوسنة والهرسك.

جدول رقم (1)

بيان إحصائي بجرائم الحرب ضد مسلمي البوسنة⁽²⁾ حتى تاريخ 1995/11/24

نوعية الخسائر	حجم الخسائر بالأرقام
الأرواح (القتلى)	225.000 بينهم 30.000 طفل
الجرحي	175.000 بينهم 40.000 طفل
المعاقين	15000 منهم 2220 طفل
المهاجرين	1.200.000
الأسرى في السجون الصربية	40.000
جرائم الاغتصاب	60.000 امرأة مسلمة وفتاة من (6 سنوات - 60 سنة)
المساجد والمراكز الإسلامية المدمرة	2000 منها 1496 مسجدًا
الخسائر الاقتصادية	تقدر بـ 50 مليار دولار

(2) معهد جرائم الحرب في سراييفو.

المحور الأول

تأملات تخص الاستجابة الإنسانية والبيئة المحلية

1 - قبل البدء بتقديم الاستجابة الإنسانية لابد من فهم السياق الوطني والمحلي:

ستمنحك البيانات الأولية الرئيسية الموثوقة قدرًا لا بأس به من فهم السياق المحلي، وتمنحك من الاستعداد الملائم لاتخاذ تدابيرك اللازمة للاستجابة، ك: مراحل الاستجابة، والسياق السياسي والثقافي، والنوع الاجتماعي والتنوع، والاحتياجات والمهارات والقدرات، وخبرة المتأثرين بالأزمات، وكل ذلك يؤثر على نوع الكفاءات والسلوكيات والمهارات والمعرفة المطلوب توفرها للموظفين في مجال الاستجابة الخيرية؛ والتي تساعد في تطبيق المعايير والمبادئ الخيرية حسب ما تتطلبه الساحة الميدانية، كما يجب أن تؤيد البرامج الإنسانية للمؤسسات الخيرية الأطر القانونية الوطنية والدولية، وكذلك المعايير والمبادئ والمدونات؛ عند ذلك يمكن أن تتم الاستجابة الإنسانية بطريقة فعّالة ومناسبة.

وهناك بعض المهارات الإضافية التي يجب توفرها في المدراء المباشرين من الصف الأول؛ وهي: قدرتهم على تقييم وتحليل القضايا الرئيسية في المواقف الخيرية، وفعل ما يلزم وفقًا لذلك، وتحديد الاستجابة التنظيمية وفق السياق؛ مع احترام القوانين والمعاهدات الدولية الخاصة بمجال الإغاثة، والمشاركة بفاعلية في عملية التنسيق على المستوى المحلي والدولي.

أ- جمع البيانات الجغرافية والديموغرافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية:

إذا أمعنت النظر في أنشطة المؤسسات الخيرية في البوسنة؛ ترى أنها جاءت للعمل في هذه المنطقة بقناعات أهم معالمها هي:

- أن هذا المجتمع متضرر من أعمال الحرب.
- أنه يعاني من مشكلات قومية وعرقية وسياسية.
- أنه يعاني من نظام اقتصادي غير مواكب لمتطلبات العصر.
- أنه يحتاج لإعادة بناء وتأهيل المؤسسات التي دمرتها الحرب.
- أن هذا المجتمع يحتاج لجسور تصله بمصادر التقدم التقني والعلمي في الغرب والشرق.

ب- جمع البيانات لما قبل الحرب وما بعدها مما يمكن مقارنته:

يحتاج المجتمع البوسني لبناء مؤسسات مدنية حديثة؛ تصل بخدماتها إلى كافة أفراد الشعب، وتساهم في تنمية وتطوير المجتمع، وبسبب صغر هذا المجتمع؛ فإنه يصلح أن يكون نموذجًا لاختبار فاعلية النشاط الدولي، علمًا أن القضية البوسنية قد وجدت اهتمامًا إعلاميًا إقليميًا ودوليًا، إضافة إلى التعاطف الكبير الذي حصلت عليه من أوروبا والعالم الإسلامي.

موقف وعبرة (1): أمريكية تحاول فتح حصار مدينة سراييفو:

التقيت ذات مرّة بإحدى النساء القادمات من أمريكا، وعمرها قد تجاوز 60 عامًا، والتي جاءت بتوصية من إحدى المراكز الإسلامية هناك، حيث طلبت (في أثناء فترة عملي في المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة) أن تساعدني في عمل فيلم قصير عن النفق الذي كان يستعمله سكان مدينة سراييفو أثناء حصار المدينة، كان ذلك في عام 1994م، وهدفها المُعلن إظهار معاناة الشعب البوسني؛ حتى تستطيع توجيه الرأي العام الأمريكي لمساعدته في فك الحصار عن مدينة سراييفو، وذلك من خلال التأثير على القرار السياسي الأمريكي هناك؛ بحيث تقوم الحكومة الأمريكية بالضغط على الجهات الكرواتية والصربية التي تحاصر المدينة لفك حصارها.

عند اجتماعي الأول معها علمت منها أنها قد قرأت عن الشعب البوسني كثيرًا، ومعها خطة عمل كاملة، وضعت فيها كل الحلول لجميع المشاكل التي قد تواجهها أثناء إنجاز مهمتها، وقد كنت على اطلاع ببعض تفاصيل خطتها، حيث وجدت فيها أشياء غريبة ولافئة للنظر؛ فمثلاً: وجدت أنها قد تجهزت وحفظت أغلب عادات وتقاليد الشعب البوسني، وكما هو معلوم؛ فإن الشعب البوسني منه المسلم والكاثوليكي والأرثوذكسي، لذا فقد تعلمت طرق السلام والتحية حسب كل فئة، إضافة إلى الأمور التي يحبها ويكرهها كل منهم، وطريقة أكلهم ولباسهم على اختلافها، بل وكان معها فريق عمل متخصص، ولديها موافقات من أعلى المستويات من الدولة البوسنية، وخلال مدة 60 يومًا؛ أنجزت مهمتها كما كان مخططًا لها.

ما زلت أتذكر كيف كان بعض العاملين في المؤسسات الخيرية العربية ينتقدون كيفية تفكير هذه المرأة، وكيف يمكنها من خلال عمل فيلم صغير؛ تغيير مصير مدينة، وخلال اجتماعي المتكرر بها؛ وجدتها تعمل من خلال منظومة كبيرة، تتكون من مؤسسات غير حكومية؛ تهتم بقضايا الشعوب المضطهدة، وتسعى إلى مساعدتهم ودفع الظلم عنهم بوسائل عديدة؛ منها استغلال الإعلام الموجّه.

وتساءلت في نفسي: ماذا لو أرادت أي مؤسسة إنسانية أخرى أن تعمل على نفس الفيلم؛ كيف سيخرج؟ وكم ستصرف؟ ومن ستختار لعمله؟ ومتى ستنتهي منه؟ لذا وجدت حينها عددًا من المنتقدين لعملها من ناحية كمّ وحجم الجهد والمال والوقت الذي تبذله لأجل عمل فيلم قصير؛ لأنهم لا يستطيعون اتباع نفس نهجها في التفكير؛ إذ تحاول المشاركة في حل أسباب الجوع والفقر من الجذور، من خلال فك الحصار عن المدينة، وبالتالي لن تكون هناك حاجة لتزويد الناس بالطعام والكساء.

ج- ضرورة معرفة العاملين في المجال الإنساني لأيام العمل والعطل الرسمية المحلية:

نظمت إحدى المؤسسات الخيرية نشاطًا تعليميًا وتثقيفيًا، ففوجئت بقلّة عدد الحضور، واتضح فيما بعد أن ذلك اليوم يصادف يوم إجازة وطنية تقوم الحكومة فيه بعمل نشاطات ترفيهية وتوزّع الهدايا على الأطفال، وهو أمر في نظر أغلب المدعوّين أهم من النشاط التعليمي التثقيفي الذي دعت إليه المؤسسة، خصوصًا عندما يكون الأطفال تحت الحصار، ولا يستطيع أهلهم تقديم ما يسعدّهم ويسليهم.

د- الرجوع إلى الوثائق الوطنية والدولية لاستراتيجيات البلد:

تحتاج المؤسسات الخيرية للرجوع إلى خطة الطوارئ واستراتيجية الحد من الفقر الخاصة بالبلد، وأن تكون عندها لمحة عامة عن الاحتياجات الأساسية، وخطط الاستجابة الإنسانية.

هـ- معرفة من يعمل في الساحة المحلية:

تحتاج المؤسسات الخيرية لاكتشاف: "من؟" يعمل إلى جانبها في الساحة المحلية، و"ماذا؟" يعمل، و"أين؟"، و"متى؟"، ويطلق على هذه العملية اسم: مصفوفة 4W لجمع البيانات.

و- الأسئلة التي يتعين النظر إليها لفهم السياق الوطني والمحلي الذي تعمل فيه:

- ما هي أفضل مصادر المعرفة المحلية الموثوقة؟
- ما الدور الذي تلعبه الحكومة والهيئات الدولية أو هيئات الأمم المتحدة؟
- ما آليات التنسيق المُنفذة لإدارة الاستجابة مع هياكل التنسيق الوطنية؟
- ما المنظمات والمجموعات (الدولية والمحلية) التي تعمل داخل البلد؟ وما هي الموارد (البشرية والمادية) التي يمتلكونها من أجل التعامل مع الكارثة؟
- ما المشاكل الرئيسية التي تواجه الدولة قبل وقوع الأزمة أو الكوارث مباشرة؟
- ما هو الموقف الأمني؟ وما المواقع المتأثرة بالصراعات؟ وما هي المشاكل المتعلقة بمختلف أطراف الصراع؟
- أي الفئات كانت أكثر عرضة للخطر قبل وقوع الكارثة؟ وأيها أكثر تعرضًا للخطر نتيجة لوقوع الأزمة أو الكارثة؟
- كيف يمكن للمشاكل ونقاط الضعف القائمة أن تؤثر على تدابير الإغاثة قصيرة المدى للكوارث؟ أو الأزمات وتدابير التعافي والتأهيل طويلي المدى؟
- ما مدى حساسية المجتمع المحلي إزاء التدخلات الخارجية؟

"تذكر أن المعلومات الدقيقة مهمة للغاية من أجل تحقيق استجابة فاعلة"

2 - لزوم احترام العادات والتقاليد المحلية:

البوسنة والهرسك بلد غالبية سكانها من المسلمين، والمسلمون فيها يطلق عليهم اسم "البوشناق"، وهم محافظون على الهوية الإسلامية، وعندهم عادات وتقاليد معينة⁽³⁾ منذ مئات السنين، ولم تتغير مع مرور الزمن، وأغلب هذه التقاليد تعلموها خلال حكم الإمبراطورية العثمانية؛ ومنها: تقاليد متعلقة باحتفالات الأعياد والزواج، وعادات وتقاليد شهر رمضان، كما أن أشكال لباسهم ومظهرهم لا يختلف عن الشعوب الأوروبية، ومن عاداتهم مثلًا: أن أغلب النساء -وخصوصًا القرويات غير المتزوجات- لا يرتدين الحجاب، لكنهن ملتزمات بكل فرائض الإسلام الأخرى، وسبب عدم ارتدائهن الحجاب - الذي ترسخ كعادة عندهن - هو ظن الناس أن المتحجبة قد تزوجت، كما أن من عاداتهم: عدم زواج المرأة من ابن العم أو ابن الخال؛ إذ يُعتبر أخًا لإخوانها، وبناء عليه لا تتحجب أمامه.

ويسبب اختلاف العادات - مع بعض العاملين الإنسانيين - العديد من المشاكل؛ فالشعب البوسني - مثلًا - لا يحب الترحيب بالتقبيل والاحتضان (كما هي العادة عند بعض الشعوب الأخرى)، والإتيكيت الشائع عند البوسنيين -خصوصًا في المدن الرئيسية- هو الإتيكيت الأوروبي فيما يخص اللبس وطريقة السلام والترحيب.

وهناك قضية يجب الانتباه لها، وتتعلق بالموضوعات اللائقة للمحادثات مع الشعوب المتضررة؛ إذ قد يعتبر التحدث بصراحة حول المال أو السياسة أو الدين أو العلاقات الخاصة أمرًا غير لائق، كما يجب الانتباه لموضوع الدعابة ومعرفة حدودها، وغيرها من الأمور والقضايا التي يجب أن ينتبه لها العامل في المجال الإنساني مع المتضررين.

(3) العادات: هي الأمور التي اعتاد الناس على فعلها بطريقة جماعية؛ أي أن مجتمعًا ما أو المواطنين في بلد ما اعتادوا على القيام بأعمال معينة بالطريقة نفسها وبالمهنية والنمط ذاته، فأصبحت جزءًا منهم، وأصبح التصرف خارج حدود هذه الأنماط والسلوكيات خرقًا للعادات وأمرًا مستهجنًا. أما التقاليد: فهي الأمور التي توارثتها الأجيال في مجتمع ما، وصارت تقليدًا ثابتًا وجزءًا من ثقافتها، فالتقاليد هي عقائد وعادات وحضارة بناها الإنسان منذ وقت بعيد، واستمرت معه حتى الآن، والعادات والتقاليد معًا تشكلان ثقافة المجتمعات، وتؤثران بشكل كبير على سلوك أبنائها.

موقف وعبرة (2): كرواتني يستدعي الشرطة:

من الأمثلة التي صادفتني خلال عملي في البوسنة؛ أن بعض الشباب المحسوبين على المؤسسات الخيرية جاؤوا من إحدى دول جنوب شرق آسيا، يحملون أُمكازًا إسلامية تقليدية، ويستخدمون طرقًا وأساليب دعوية غير معروفة عند السكان المحليين؛ قاموا بزيارات متعددة إلى بعض بيوت البوسنيين وهم يلبسون ملابس غريبة على المجتمع المحلي، أو حتى مشبوهة وقريبة من ملابس الفرق المتطرفة التي سمع بها البوسنيون عن طريق الإعلام، وفي إحدى الزيارات وبعد أن طرّقوا باب أحد البيوت؛ خرج لهم صاحب البيت الذي يدين بالكاثوليكية (من طائفة الكروات التي كانت حينئذ في حرب ضد المسلمين)، وتكلموا معه من خلال مترجم، وخلال كلامهم نظر صاحب المنزل إلى لباسهم ومظهرهم العام، وبدأ يتلفظ عليهم ألفاظًا سيئة، كما استدعى لهم الشرطة، ومن تأمل في الحادثة؛ يجد أنه من غير المتوقع جدوى هذه الطريقة في الدعوة إلى الله، وخصوصًا في ظروف الحرب، بل قد تجلب صورة سلبية عن المسلمين وعن الإسلام.

أ- الآثار السلبية لبعض الأخطاء التي قد تُرى بسيطة:

قام بعض العاملين في المؤسسات الخيرية بنشاطات خاطئة، من خلال تدخلهم بنقاشات فقهية مع بعض علماء البوسنة حول أمور مذهبية؛ مما أدى إلى حصول تفرقة بين المسلمين، خصوصًا أن تلك المؤسسات لا تتحد في مذهب معين واحد، كما قامت بعض المؤسسات الخيرية بطباعة بعض الكتب المذهبية التي زادت هذه التفرقة؛ كطباعة كتاب "أخطاء يجب أن تُصحّح"، حيث كان هذا الكتاب سببًا في إثارة فتن بين الشباب البوسني المحب للإسلام، على الرغم من درجة تفقّهم المتواضع.

ب- هل النقاب يلبس مع الحجاب؟

سؤال سألته إحدى البوسنيات لأحد العاملين في المجال الإغاثي، بعد أن قرأت كتابًا طبعته إحدى المؤسسات الخيرية، يتناول ضرورة لبس النساء للنقاب؛ مما أثار ضجة بين الفتيات، وأحدث بعض البلبلة الفكرية لديهنّ، كما طبعت مؤسسات أخرى كتبًا تدعو لطوائف مختلفة، وكلها باسم الإسلام؛ الأمر الذي أخرج العمل الإغاثي عن مساره الأساسي.

موقف وعبرة (3): إمام الجامع يستدعي الشرطة:

في أحد الأيام حدث خلاف بين مجموعة من الشباب في جامع يقع في شمال البوسنة (مدينة بيهاتش)، وسبب الخلاف أن بعضهم أراد إمامًا آخر يصلي بهم غير الإمام المعين من المشيخة الإسلامية البوسنية، وهي الجهة الوقفية التي تهتم وتشرف على الجوامع هناك، وسبب رفضهم الإمام؛ هو أنه لا يصلي بالطريقة التي يتبعها أغلب المصلين بالجامع، فهم مثلاً: لا يريدون الذكر الجماعي بعد الصلاة، ولا يريدون استخدام "السبحة" في الذكر، ورفع اليدين بعد الركوع، ونطق كلمة "آمين" بصوت عال، وكان أغلب المعارضين من الطلاب البوسنيين الذين أرسلتهم المؤسسات الخيرية للدراسة في بعض الدول الإسلامية، وهؤلاء يريدون أن يصلي الإمام بنفس الطريقة التي تتبعها تلك الدول التي ابتعثوا إليها، حيث جاؤوا بأفكار ومذاهب تختلف عن تلك المتبعة في البوسنة، واتفقوا أخيراً على الامتناع عن الصلاة خلف الإمام الرسمي للجامع، واختيار شخص من بينهم للإمامة؛ مما اضطر الإمام لاستدعاء الشرطة، وطردهم الشباب من الجامع.

ج- إيجابيات قام بها بعض العاملين في المؤسسات الخيرية:

وجدت من الناحية الأخرى والمهمة عند بعض العاملين؛ احترام ثقافة الشعب البوسني، والتركيز على مساندتهم معنوياً ونفسياً، والتعامل الحسن معهم، وغض الطرف عن أخطائهم، والصبر عليهم، وتجميعهم حول المؤسسة، والنظر إليهم برحمة ورفق، وكما قال الله تعالى: ⁽⁴⁾ **"فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْ تُكْذِبَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ قَطًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ"**.

فكان بعض العاملين في المؤسسات الخيرية يأخذون في حساباتهم النواحي المتعلقة باختلاف العادات والتقاليد، أما من ناحية الشكل والمظهر العام للعامل في المؤسسة الخيرية؛ فيجب أن يكون مقبولاً وحيادياً، غير مرتبط باتجاه فكري معين، ومن ناحية التعامل؛ يجب أن تكون طريقة كلامه والعبارات التي يستعملها مع المحليين ملائمة، وفيها اللطف والاحترام، كما يجب أن تكون الخدمات ملائمة من حيث النوع والاستعمال؛ فتوزع المواد الغذائية التي تناسب طبيعة أكلهم، وأنواع الملابس التي اعتادوا عليها، ولا تتعارض مع عاداتهم وتقاليدهم، إذ إن إغاثة الشعوب الأوروبية تختلف عن إغاثة الشعوب الآسيوية في الملابس والأكل والمسكن.

3 - مراعاة حرمان المتضررين وخصوصياتهم:

تأملت في بعض التصرفات التي قام بها بعض العاملين في المؤسسات الخيرية

(4) سورة آل عمران: الآية 159.

-ويمكن وصفها بالمحدودة - حيث يكون من جرائمها انتهاك حرمت وخصوصيات المتضررين البوسنيين؛ سواء كان ذلك بقصد أم بدون قصد، وذلك خلال فترات تنفيذهم للمشاريع، أو عندما يقومون بزيارات ميدانية لتقييم الاحتياجات؛ مثل قيامهم -أحيانًا- بتصوير بعض الأمور الشخصية، ولذلك وجدت أنه من الضروري الإشارة هنا إلى بعض تلك السلوكيات التي تم رصدها.

أ- لا تدخل بيتي قبل أن تسألني:

هناك أمور كثيرة متعلقة بخرمات وخصوصيات البيوت، يجب الانتباه لها؛ فعلى سبيل المثال لا الحصر:

- ضرورة الاستئذان بوضع المواد الغذائية داخل البيت.
- عدم إطالة المكوث داخل البيت.
- محاولة اختيار الأوقات المناسبة.
- الحرص على وجود مَحرَم إن وُجد.
- تجنب التصوير، وإذا لزم الأمر؛ فلا بد من الحصول على إذن، مع تجنب تصوير الأغراض الشخصية في البيت.

موقف وعبرة (4): أنت أصغر من ابني:

أذكر ذات مرة أنني كنت في مؤسسة أقوم بتركيب برنامج حاسوبي جديد في غرفة استقبال طلبات علاج مرضى، وبالقرب من مكان تواجدي حدث أمر مؤلم ومؤثر للغاية، بل إنني في تلك اللحظة أصابني شعور جم بالاستياء والإحباط؛ فأثناء سؤال الموظف الإداري - وليس بطبيب - المرأة المريضة (ومن خلال مترجم): ما الذي تشتكي منه؟ فأجابته بأنها مريضة بمرض نسائي، ولم ترد الإفصاح عن تفاصيل المرض بسبب حياتها، فبدأ يسألها: صفي لي حالتك؟ فما كان من المرأة إلا أن بدأت بالبكاء والتذمر، وخرجت منزعة جذاً، وأخذت تقول له: إنك حتى لم تبلغ عمر ابني، لا أريد منكم المال، فقط أريدك أن تحولني إلى طبيبة نسائية مجانية، وشكرًا على تعاونكم معي، ورفضت بشدة أن تستلم أي مساعدة.

ونتيجة لهذا التصرف؛ قامت إدارة المؤسسة بفتح تحقيق بشأن هذه الحالة، وقد قاموا بعد ذلك بتخصيص قسم خاص لمعالجة النساء، تحت إدارة طبيبات متخصصات في شؤون النساء.

ب- الخصوصية لها أشكال متعددة:

المتأمل في أشكال الخصوصية يجد أنها متنوعة؛ وأهمها:

الخصوصية الجسدية:

يتضمن ذلك:

- احتياج الإنسان إلى المساحة الشخصية.
- إحساسه بالتلامس الجسدي؛ ولذلك من حقه أن يخبر العاملين بعدم ارتياحه للتلامس الجسدي.
- احتياجه الجسدي إلى الراحة؛ وعليه يمكن توفير سبل الراحة أثناء الوقوف والانتظار أمام المؤسسة.
- سد حاجته من الطعام والشراب؛ فمن المهم إدراك حاجته لذلك قبل إفصاحه وطلبه.

الخصوصية العاطفية:

تتمحور الخصوصية العاطفية حول احترام وتقدير الطاقة والمشاعر؛ لأن وضع إطار محدد لخصوصية العواطف يعني إدراك مقدار الطاقة العاطفية التي يمكن للشخص تحملها، كما يعني أيضًا معرفتك متى ستشاركه، ومتى يتوجب عليك ألا تفعل ذلك؛ وعليه يجب على العامل ألا يقوم بطرح أسئلة غير مناسبة لطبيعة أو مساحة العلاقة مع الطرف الآخر، ولا يجوز "الإغراق العاطفي" للناس دون أن يكون لديهم استعداد لتقبل ذلك.

خصوصية الوقت:

إن احترام خصوصية الوقت هو أمر بالغ الأهمية؛ سواء كان ذلك في العمل أم في وقت الزيارات الميدانية، أم وقت تنفيذ المشاريع، كذلك هناك أمور أخرى يجب مراعاتها؛ كأوقات الحضور إلى المؤسسة، فلا تكون في أوقات مبكرة للغاية أو متأخرة، ولا يجوز استدعاء المستفيدين إلى المؤسسة دون الالتزام بأوقات التوزيع المعلنه، وهي أمور قد تحدث نتيجة لسوء التنظيم والإدارة.

4 - الشعب المتضرر هو الدافع الأساسي للاستجابة:

أ- تقدير الحاجة قبل استجلب الدعم:

من في الميدان هم أعرف بتفاصيل العمل ومخاطره؛ وبناء عليه فهم من يُقدِّرون مواطن الاحتياج والخطر وغيرها، فليس من الصواب الذهاب إلى أماكن خطرة حتى وإن كانت رغبة الممول هي التوزيع أو العمل فيها، ومن واجب المؤسسة المنفذة أن تبين للداعمين ذلك، وما زلت أذكر عندما طلبت إحدى الجهات المانحة من إحدى المؤسسات الخيرية توزيع سلال غذائية رمضان في وسط البلد، حيث يتعرض المكان للقصف يوميًا، ولأن المدير يريد أن يثبت للجهة المانحة أن مؤسسته تعمل وسط البلد وفي أوقات القصف، ويزيد ثقة ممولي مؤسسته به ليمنح المزيد من الدعم؛ قام بتوزيع

المساعدات في وسط البلد، وأثناء تنفيذ عملية التوزيع أوقفته الجهات الحكومية؛ لاحتمال تعرض المستفيدين للخطر.

ب- لا تَجد عن غايتك الأساسية؛ وهي التخفيف من المعاناة الإنسانية للشعوب:

الشعوب المتضررة هي جوهر العمل الإنساني، والدافع الأساسي لأي استجابة للأزمة هو إنقاذ الأرواح، والتخفيف من المعاناة الإنسانية، ودعم الحق في الحياة بكرامة، وتدرك المؤسسات الخيرية أن الواجب الإنساني يأتي أولاً، وبالتالي فإنها تسعى لتقديم المساعدات الإغاثية حيثما تدعو الحاجة، لذا لا بد من إدراك أهمية التواصل الجيد بين الناس والمجتمعات المتضررة من الأزمة من جانب، والإدارة الداعمة للموظفين القائمين على خدمتهم من الجانب الآخر، وذلك من خلال التواصل مع الناس المتأثرين بالأزمات قبل وعند اتخاذ القرار، والأخذ برأيهم في نوع المساعدات، ومشاركتهم في تنفيذ المشروع، وأخذ انطباعاتهم وردود أفعالهم على المشاريع بعد الانتهاء منها.

5 - ابحث عن الاحتياجات الحقيقية للناس المتضررين:

تأملت في حاجات البوسنيين المتضررين فوجدت أن هناك احتياجات فردية لكل من: كبار السن، والمعاقين، والمرضى، والرضع، والحوامل... إلخ، وهناك حاجات جماعية تشمل الكل؛ مثل: المأوى، والتعليم، والعزل ضد الأوبئة... إلخ، كما وجدت أن هذه الاحتياجات قد تتغير بمرور الزمن أو ظروف الوقت؛ فاحتياجات الشتاء تختلف عن الصيف، كما أن مواسم زراعة النباتات تختلف وبالتالي تختلف البذور والشتلات وطرق الري والزراعة، لذا كان على المؤسسات الخيرية أن تأخذ كل هذه الاختلافات بعين الاعتبار، وتطوع نشاطاتها وبرامجها بناءً على ذلك.

أ- المساعدة عند الحاجة أسمى أنواع المساعدة:

هناك ثلاث فئات فيما يخص احتياجات المستفيدين:

- **الضرورات (Necessities)**، وهي الاحتياجات الأساسية المعروفة، وعادة ما تُترك من دون تحديد.
- **الرغبات (Wishes)**، وهي الخصائص التي يرغب المستفيد في امتلاكها أو توفرها في الخدمة.
- **المثيرات-المبهجات (Exciters)**، وهي الأشياء أو الأمور غير المتوقعة، والتي في حال توفرها تجلب البهجة للمستفيد.

ب- ابحث عن جذور المشكلة:

اتخذت بعض المؤسسات الخيرية في البوسنة قرارًا بالعمل بهذا المبدأ، والبحث عن السبب الرئيسي للمشكلة التي يعاني منها الناس المتضررين، ومحاولة حلها، فبدل توزيع مساعدات مالية على الفقراء والمحتاجين؛ أطلقت مشروعًا لإعطاء قروض حسنة

لأصحاب المهن الصغيرة المتوقفة، بغرض المساهمة في حل أحد أسباب مشكلة الفقر عندهم، والمتمثلة في عدم توفر عمل، حيث تقوم المؤسسة الخيرية بتوفير أدوات العمل المطلوبة؛ مثل: تهيئة المكان المناسب، والأدوات المهنية، حسب ما تتطلبه كل مهنة.

كما قامت بعض هذه المؤسسات بإعادة تهيئة المساكن المهدمة، بدلاً من توزيع مساعدات مالية لدفع إيجارات المساكن، أو العمل على تهيئة الفصول الدراسية لبعض المدارس؛ للتخفيف من تسرب التلاميذ من التعليم بسبب كثافة الفصول الدراسية، أو الاستغناء عن دفع فواتير العلاج للمرضى بفتح عيادات طبية مجانية؛ تقدم الفحص والعلاج بواسطة أطباء متخصصين.

ج- لا تبحث عن حل سريع للمشكلة:

اعلم أنك إذا سعيت للبحث عن حل سريع للمشكلة فإنك ستقلل من عمقها وتأثيرها، ومن خطورة أسبابها، وتداعيات المتغيرات التي أدت إلى نشوئها؛ وهو ما يعني أنك تتجنب الخضوع للجراحة، وتحاول الاكتفاء بتضميد الجراح التي لابد وأن تتقيح في النهاية، مكتفياً بالعلاج السريع، دون التعامل مع أصل الأمراض.

د- مكونات المشكلة:

تنقسم جذور المشكلة إلى:

• جذور رئيسية:

وتمثل الأطراف المعنية المرتبطة بالمشكلة والمؤثرة فيها (مقدمو الخدمات، لجان الحماية، السلطة المحلية، المجتمع المحلي).

• جذور فرعية:

وتتمثل في الأسباب المباشرة التي أدت إلى هذه المشكلة.

فمثلاً: لو واجهنا مشكلة في جودة مياه الشرب؛ فقد تكون الجذور الرئيسية متمثلة في أن معظم الأسر والمصانع تفرغ مياه الصرف الصحي في الأنهار، أما الجذور الفرعية فتتمثل هنا في اللوائح القانونية الحالية غير الكافية لمنع هذه الممارسة الخاطئة.

هـ- لحل مشكلة؛ لا تولد مشكلة أخرى:

بعض المؤسسات الخيرية تقوم بكفالة يتيم واحد من كل أسرة، وتلحقه ببرامجها التعليمية والصحية والتربوية، وعلى سبيل المثال: إذا كان في الأسرة عدد من الأيتام؛ فإن هذا النوع من الكفالة قد يؤثر على الحالة النفسية لبقية الأخوة، فقد تقوم المؤسسة بمنح الطفل المكفول ملابس جديدة في العيد، أو حقيبة دراسية، أو علاج، أو رحلات، ولكن من دون باقي إخوته الذين لا يختلفون عنه؛ لذا أنصح المؤسسات

الخيرية بضرورة الانتباه لهذا الأمر، ومراعاة هذه النوعية من الكفالة، والتي قد تتسبب في ترك آثار سلبية على باقي إخوة اليتيم، ونصحتني في هذا الشأن؛ التركيز في البحث عن حلول بديلة للحد من هذه الآثار.

6 - كن مرناً مع التغيرات الميدانية:

تأملت في مرونة المؤسسات الخيرية في البوسنة، وقدرتها على التعامل مع الاضطرابات والتغيرات المفاجئة في الميدان الذي تعمل فيه، بغية تقديم أفضل الخدمات للمتضررين؛ من حيث: التوقع، والاستعداد، والاستجابة، والتعافي، والتكيف مع الاضطرابات والتغيرات؛ فوجدت عدم تمكن بعضها من صنع القرارات التي تجعلها على أقرب مسافة ممكنة من السكان المتضررين من الأزمة، وكان سبب ضعف مرونتها الرئيسي هو عدم الاستماع إلى السكان المتضررين والعمل معهم، كذلك ضعف التنسيق؛ سواء مع المؤسسات المحلية غير الحكومية، أم مع السلطات البوسنية والمؤسسات الخيرية التي تعمل في البلد بالفعل، إضافة إلى ضعف المتابعة الدورية، وضعف إجراء عمليات تقييم منتظمة للعمل الإنساني؛ مما أدى إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وبرامج الاستجابة.

أ- أشكال المرونة:

أحد أشكال المرونة هي المرونة في تطبيق المبادئ الإنسانية؛ كالاستقلالية، والعدل، والحياد، وعدم التحيز مع المتضررين، والذي يتطلب ضرورة امتلاك المؤسسة الخيرية مدونة سلوك، تحتوي على سياسات وعمليات ومنظومات، تعبر بوضوح ومرونة عن التزامها بالمبادئ الإنسانية، ومحاولة تطبيقها.

كما تتمثل المرونة في القرارات التي تتخذها المؤسسة الخيرية، كالإيمان بعدم وجود قرارات صائبة تمامًا؛ لأنها دائمًا خاضعة لظروف عدم التأكد، مع التأكيد على وجود قرارات معقولة نسبيًا، وتقديرات عملية في ظل الظروف المتاحة؛ ولذلك يجب أن يتسم صنع القرار في المؤسسات الخيرية بالمرونة الكافية، دون التشدد في دعم رأي واحد، أو القول بأن هناك قرارات ثابتة يمكن تطبيقها في جميع الظروف لأن مصدرها "زيد" أو "عمرو"، وإلا أصبح الاستبداد في صنع القرار طريقًا للهلاك والإفلاس.

ب- لابد من تغيير اتجاه الشراع مع الرياح:

خلال بحثي الميداني، وجدت أن المرونة يمكن ملاحظتها في عدة أمور؛ منها:

• المرونة في الخدمات المقدمة:

وتتمثل في تمكن المؤسسة من تنويع خدماتها، وتغييرها بكفاءة وسرعة حسب ما تتطلبه الحاجة الميدانية.

• المرونة المالية:

وتتمثل في مدى استعمال كافة الموارد للحصول على مصادر مالية في حالة الاستقرار التنظيمي، واستعمالها حين الحاجة في حالات الاضطراب والتغير في

البيئة الإغاثية، بمعنى آخر: الاستثمار في حالة الاستقرار البيئي؛ من أجل مواجهة حالة عدم التأكد عند حصولها.

• **مرونة التعامل مع التغيرات البيئية:**

حيث إن المؤسسة الخيرية الفعّالة هي التي تتميز بالمرونة الكافية؛ بحيث تتكيف مع التغيرات في البيئة التي تعمل فيها، وذلك من أجل تلبية الحاجات المتغيرة للمستفيدين من خدماتها الإغاثية.

• **المرونة في سرعة التعامل مع شكاوى الجهات المانحة:**

وذلك من خلال الرد عليها، والاهتمام بحلها ومتابعتها، فمن الطبيعي أن الرد على الشكاوى والاهتمام بحلها ومتابعتها يزيد من ولاء المتبرع، بينما قد يكون عدم الرد والاهتمام بحل مشاكل المتبرعين السبب الأول في فقد ولائهم للمنظمة، لما يعكسه ذلك من ضعف الاهتمام والتقدير.

• **المرونة في الاتصال مع الجهات المانحة:**

تحتاج المؤسسات الخيرية في حالات الطوارئ والأزمات إلى بعض الموارد، خصوصاً المالية؛ لوضعها تحت تصرف إدارات المكاتب الميدانية، وذلك من أجل تعزيز استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات المتوقعة، والبدء بالإجراءات العاجلة لتخفيف وطأتها إلى حين نظر الجهات المانحة في نداءات الطوارئ النوعية المتعلقة بهذه الأزمات؛ الأمر الذي يتطلب من المؤسسة الخيرية التعامل مع الجهات المانحة بطريقة تكسب بها ودها وثقتها.

• **المرونة مع الأطراف المستجيبة:**

من الضروري محافظة المؤسسات الخيرية على المرونة مع الأطراف المستجيبة؛ حتى تتمكن من إعادة تصميم أي تدخل لمواجهة أي تغيير في الاحتياجات، مصحوبة دوماً بمحادثات جادة حول هذه التغيرات؛ لضمان موافقة الأطراف المانحة عليها.

ج- للمرونة تحديات:

واجهت المؤسسات الخيرية عدة تحديات كان لها تأثير ملحوظ على كفاءة التكيف مع التغيرات الميدانية؛ منها: قلة وعي العاملين في المؤسسات الخيرية بكيفية التعامل مع الأزمات والكوارث، أو التعامل مع انعدام الأمن والسلامة في المنطقة المنكوبة، وغالباً ما كان يؤدي ذلك إلى اعتماد منهج الاستجابة المتأنية، وردة الفعل المتسارعة، والاجتهاد الوقتي في العمل الإغاثي؛ والذي يأتي بنتائج عكسية في أغلب الأحيان.

كما أن قلة أو انعدام المعرفة بظروف المنطقة وميادين العمل، بسبب قلة المعلومات عن طبيعة الشعب البوسني المتضرر؛ تسببت في عدم تقييم وتحليل الاحتياجات الفعلية، وبالتالي لم يتم وضع الخطط المناسبة لتنفيذ مشاريع الإغاثة الطارئة أو الوقائية، بل وكان العمل شبه عشوائي.

ومن الأمور التي كانت تعيق المؤسسات الخيرية في التكيف وسرعة الاستجابة مع

تغير الأحداث؛ هي مشكلة انخفاض كفاءة ونزاهة الأجهزة الإدارية المحلية البوسنية، وتفشي الرشوة والمحسوبية، خصوصًا الحكومية منها، واستغلال بعض المحليين للبرامج الإنسانية في خدمة المصالح الشخصية؛ وهو ما تسبب بتوجيه هذه البرامج إلى فئات لا تستحق الأولوية في المساعدة، وبالتالي يكون أثر الاستجابة ضعيفًا وغير فعال.

وأخيرًا: فإن المرونة في سرعة الانتقال من مشروع إلى آخر عندما تتطلب الاستجابة الإغاثية ذلك؛ مطلوبة أيضًا، وتعدّ مقياسًا للوقت الذي تحتاجه المؤسسة من أجل الانتقال بين مشاريعها.

7 - احرص على ملائمة البرامج للمحتاجين:

وجدت أثناء عملي على الساحة البوسنية -وللأسف- أن بعض المؤسسات الخيرية لا تراعي هذه الاختلافات؛ حيث تقوم بتوزيع سلال غذائية للجميع، بغض النظر عن التباين في أعداد أفراد الأسرة وأعمارهم وجنسهم، فعلى سبيل المثال: قد تستلم بعض الأسر حليب أطفال وحفاظات مع أنه ليس لديها أطفال، كما قد تستلم بعض الأسر أغذية ومستلزمات تدفئة لم تكن بحاجة لها.

أ- تلبية الاحتياجات هو المعيار:

إن أهم معيار للعمل الخيري النوعي هو أن يكون ملبّيًا لأهم حاجات المجتمع، والأعمال النوعية هي باب من أبواب إتقان الأعمال، وكلما كان العمل مرتبطًا بمصالح الناس وبسد حاجاتهم؛ كان أثره كبيرًا، فمن الضروري ابتكار مشاريع نوعية مميزة؛ لكسب تمويل المتبرعين، ودعوات المستهدفين، ورضا رب العاملين، كما يجب الاستجابة لبواعث قلق المتضررين فيما يتعلق بالحماية؛ مثل: الوقاية من العنف، ومنع استغلال الأطفال والنساء، أو استغلال الشباب بعدم إعطائهم حقوقهم العمالية المختلفة.

ومن الشواهد النادرة والطريفة على ذلك أيضًا: أن إحدى المؤسسات الخيرية الأفريقية المتخصصة بحفر الآبار جاءت إلى البوسنة، وجلبت معها الأطنان من السماد الكيماوي لمساعدة الفلاحين على الزراعة، والمعروف عن أراضي البوسنة أنها خصبة، وأن عمق المياه في أغلب مناطقها لا يزيد عن 5 أمتار، إضافة لكون الأنهار والعيون المائية منتشرة فيها بكثرة، ولم تستطع تنفيذ المشروع، بل ووضعت المؤسسة نفسها في موضع شك؛ وذلك لأن السلطات المحلية بعد تحليل السماد وجدت أن نسبة المواد المشتعلة فيه عالية (يحتوي على كميات من المواد البترولية)، واتهمت المؤسسة بأنها تجلب موادًا متفجرة إلى جهات مجهولة، وصدق صلى الله عليه وسلم إذ يقول: "إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه"⁽⁵⁾.

ب- أخطاء ارتكبت بسبب عدم ملائمة البرامج:

ما زلت أذكر أن إحدى المؤسسات الخيرية التي كنت أعمل معها جمعت ملابس مستعملة من دول عربية - أغلبها كانت ملابس تلبس في فصل الصيف - وقامت

(5) أخرجه أبو يعلى والطبراني، وقد صححه الألباني.

بتوزيعها على عوائل منكوبة في مناطق تصل درجة البرودة فيها إلى 30 درجة، فقام بعضهم برمي هذه الملابس في القمامة، علماً أن توصيلها إلى تلك المناطق كلف المؤسسة أموالاً باهظة، وحينها جاءت فكرة ابتكارية من أحد العاملين في المشروع بتقطيعها وخياطتها بحيث تصبح سجاداً للأرض، وبالفعل نجحت الفكرة، وتم توزيعها على شكل سجاد لا ملابس.

كما رأيت بعض المحتاجين يرمون "حبوب العدس" الذي حصلوا عليه من بعض المؤسسات الخيرية في الزباله، أو يطعمونه للبهائم؛ لأنهم لا يعرفون كيف يطبخونه.

ج- كُنْ مُستعدّاً لتغيير أسلوبك في العمل:

تغيرت حاجات البوسنيين بتغير الظروف التي مروا بها، حيث إنه تحت القصف والحصار كانت حاجتهم للأمن والتطبيب والطعام أكثر من التعليم والبناء، وفي المخيمات كانت حاجتهم الرئيسية إيجاد مسكن ومصدر عيش، وعندما هدأت الحالة العامة -بعد انتهاء الحرب- كانت أولوياتهم تتمحور حول إعادة الإعمار؛ ما تطلب من العاملين الإنسانيين أن يكيّفوا مشاريعهم حسب حاجة المتضررين.

وكلما امتدت الحرب أكثر؛ كلما زاد حجم الحاجات، بسبب زيادة أعداد الجرحى والمرضى، والذي يؤدي إلى زيادة حاجتهم للدواء والعلاج، وبالتالي يتوجب على المؤسسات الخيرية تغيير طريقتها بالعمل في الوقت المناسب، ويساعدها على ذلك امتلاكها كوادِر من ذوي المهارات والكفاءات العالية، ثم وضعهم في المكان المناسب؛ بحيث يستطيعون التأقلم مع تغير الظروف المحيطة بهم، وبحيث تكون جاهزيتهم لإدارة العمل الإنساني الجديد في أتمّها.

وقد وجدت خلال عملي أنه عندما تكون لدى المؤسسة الخيرية كوادِر متخصصة؛ طبية أو تعليمية - مثلاً - وتعمل في مجالها، يكون تشخيصها للحاجات سريعاً وجيداً ومتكيفاً مع الحاجات المتغيرة بسرعة، وبالتالي تُقدم هذه المؤسسة المساعدات المطلوبة بجودة عالية؛ مما يكون له أثر إيجابي على المتضررين.

د- المشاريع الأكثر ملاءمة لواقع المجتمع البوسني:

وجدت خلال بحثي الأكاديمي؛ أن نصف المؤسسات الخيرية التي عملت في البوسنة -تقريباً- كانت تركز على قطاع معين من القطاعات الإغاثية؛ مثل: قطاع التعليم، أو قطاع الصحة، أو تركز على المشاريع الموسمية؛ كإفطار الصائمين، أو مشروع الأضاحي، أو كسوة العيد، وذلك بنسبة (50%)، تليها المؤسسات التي تركز على فئة معينة من المحتاجين؛ كفئة الأطفال (كفالة الأيتام)، أو النساء (مطلقات، أرامل)، أو العجزة (كبار السن ومرضى الشيخوخة)، أو الشباب (المتعطلين عن العمل)، وذلك بنسبة (42.3%) أما المؤسسات الباقية؛ فكانت تركز على المشاريع التي يتم رفعها عن طريق المؤسسات المحلية (البلديات، المشيخة)؛ كبناء أو ترميم المساجد، وذلك بنسبة (7.7%).

ه- المشاريع المتميزة:

تميزت بعض المشاريع -وخصوصًا في فترة الحصار- بقوة تأثيرها وملاءمتها للأحداث؛ بسبب التواجد المباشر للمؤسسات في أرض الميدان مثل: مشروع التدفئة، ومشروع النقل الداخلي (إدخال الدراجات الهوائية في مدينة "موستار"، وتشغيل بعض الحافلات لنقل الناس عامة وطلاب المدارس خاصة)، ومشروع الأضاحي (إدخال الأضاحي الحية إلى مدينة "سرايفو")، في حين كانت بعض المشاريع -خصوصًا بعد انتهاء فترة الحصار - غير مواكبة للأحداث؛ مثل: عدم مساهمة أي من المشاريع في عملية إعادة التوطين، أو الاهتمام بالجند العائدين من الجبهات (بعد اتفاقية دايتون للسلام).

عملت المؤسسات الخيرية في قطاعات مختلفة، وأقامت بعض المشاريع الجماعية المتميزة؛ مثل: إقامة احتفالات الأعياد الدينية، وإخراج القوافل الإغاثية المشتركة، واهتمت المؤسسات الخيرية الإسلامية برفع الروح المعنوية للمسلمين؛ فأقامت بعض المشاريع التي تعالج مصابي الحرب، كمشروع صناعة الأطراف الصناعية، وتشغيل المعاقين، ومشروع الأسر المنتجة (تشغيل أفراد عوائل الشهداء)، كما قامت بمشاريع ربط العوائل المهاجرة بالعوائل المحاصرة؛ مثل: مشروع توصيل الخطابات، ومشروع توصيل صناديق المساعدات، واهتمت بالمصابين في المستشفيات، وقامت بزيارات دورية للمستشفيات، ووزعت عليهم بعض الكتب الدينية التي تساعد على رفع روحهم المعنوية، وهذا يبين فهم الإغاثيين للدور الذي يقومون به، كما قامت بعض المؤسسات بإدخال مكبرات الصوت، ورفع الآذان في المساجد، والذي لعب دورًا كبيرًا جدًا في رفع الروح المعنوية للبوسنيين المسلمين خصوصًا في فترات القصف الشديد كما حدث في مدينة "موستار".

و- مشروع صندوق دفن الموتى من المهاجرين:

هذا المشروع كان من خلال المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة، وهو مشروع هدفه الرئيسي دفن الموتى من المهاجرين البوسنيين المقيمين في كرواتيا، حيث كانت الحكومة الكرواتية تقوم بحرق جثث الموتى من المهاجرين إذا مرَّ على موت المهاجر أكثر من أسبوع ولم يَقم أهله باستلام جثمانه، وبسبب ضخامة تكاليف استخراج الأوراق الرسمية للموتى وتكاليف الدفن؛ كان بعض المهاجرين يتركون موتاهم لذلك المصير البشع، فقام المجلس بإنشاء صندوق تطوعي، حيث يقوم بعض أعضاء المجلس بدفع اشتراكات شهرية فيه (نحو 1250 \$)، وكان معدل الوفيات يتراوح عادةً بين 17 - 20 مهاجرًا، ويزيد العدد في فصل الشتاء قليلًا، حيث تم إبلاغ السفارة البوسنية في كرواتيا والمستشفى الخاصة بالموتى بهذا الصندوق؛ ليقوموا بإخبار المجلس عن كل حالة وفاة لا يستطيع أهلها دفع المصاريف اللازمة لدفنها.

وكانت هناك إدارة عامة تقوم بالإشراف على الصندوق الذي يُعنى باستخراج الجثة من المستشفى ونقلها إلى مكان الدفن في مقبرة إسلامية قريبة من الحدود البوسنية، واحتاج المشروع إلى توفير سيارة لنقل الموتى، والاتفاق مع إدارة المقبرة، وتوفير مصاريف سائق السيارة ومصاريف النقل، كما احتاج موظفًا يتابع وينجز إجراءات

استخراج الموتى من المستشفى، بالإضافة لبعض الموافقات الرسمية، وقد زرع المشروع أثرًا إيجابيًا كبيرًا في نفوس عوائل المهاجرين، خاصة أن أغلب الموتى كانوا آباء أو أمهات أو أجدادًا للمهاجرين، ولهم منزلة عاطفية كبيرة.

استمر هذا المشروع عدد سنين، لكن المؤسسات الخيرية المشاركة في الصندوق بدأت بالانسحاب منه، حتى أصبح يعاني من نقص الموارد، وسبب الانسحاب من وجهة نظرهم "أن الأحياء أولى من الأموات في الأموال المتبرّع بها للشعب البوسني"، فأخذت على عاتقي البحث عن جهات جديدة لتغطية مصاريف هذا الصندوق؛ تطبيقًا لقوله صلى الله عليه وسلم: (إذا مات أحدكم فلا تحبسوه، وأسرعوا به إلى قبره)⁽⁶⁾، وساقني الله إلى أحد المتبرعين، وأخبرته بالقصة؛ فوافق على تغطية مبلغ يكفي لـ 17 حالة وفاة، وبدأ يدفع شهريًا المبلغ المطلوب، وفي أحد الأشهر زادت أعداد الوفيات بسبب موجة برد مرّت على المنطقة؛ فذهبت إلى المتبرع وطلبت منه زيادة المبلغ، فأجابني بأن هذه الزيادة لم يتم الاتفاق عليها، وأنا يجب أن نجد حلًا لتقليل عدد موتى المهاجرين، فطلبت منه أن يقترح أي اقتراح يساعد في حل هذه المشكلة، وطبعًا لم يجب لأن الموت والحياة ليستا بيد أحد سوى الله، والمهم أن موارد الصندوق بدأت بالنضوب حتى انتهى أمره تمامًا، وبعدها صارت الحكومة البوسنية -ممثلة بالسفارة البوسنية في كرواتيا- تقوم بأخذ الموتى وتسفيرهم إلى ذويهم في داخل الأراضي البوسنية ودفنهم على نفقتها.

ز- التميز في تنفيذ هذا المشروع:

عندما تخدم المشاريع فئة مخصصة وغير معروفة العدد والنوع والشخصية؛ عليك أن تدرك أن هذا النوع من المشاريع لا يشجع أحدًا على العمل به، والحال ذاته يكون عندما لا تمتلك المشاريع نهاية محددة ومعروفة، لذلك فإن الجهات التمويلية لم تكن لتتبرع للموتى؛ لأن المشروع ليس له أثر مادي يمكنك عمل دعاية يمكنها جمع الأموال لدعّمه، كما أن الجهة التي تتحدث باسمها لجمع التبرعات (ذوي المتوفى) غير معروفين لدى أحد، وكل ذلك كان في زمن صعب على المهاجرين الذين ينقصهم الطعام والشراب والمأوى، كما أن بعضهم دفنوا موتاهم في مقابر النصارى؛ بحجة أنهم لا يملكون المال، ولم يحرصوا على دفنهم في مقابر المسلمين.

الجهة التمويلية الوحيدة التي يمكن أن تساعد في تمويل هذا المشروع؛ يجب أن يكون لها رؤية شاملة، ويُعدّ نظر، وقد كنت عندما أذهب لأي جهة تمويل أبدأ كلامي بسؤال: هل ترضى أن يتم حرق جثة مسلم بسبب عدم توفر المال؟ وهل ترغب أن تكون سببًا في عدم وقوع الإثم على المسلمين؟ وهل ترغب بمساعدة عائلة مهاجرة بالآ ترى أو تسمع حادثة حرق فيها جثة لأبيهم أو أمهم أو جدّهم حتى لا يرافقهم الحزن طوال حياتهم؟ وقد كانت هذه الأسئلة مفتاحًا مساعدًا لتحصيل تمويل لهذا المشروع.

ح- مشروع دعوة أطباء متخصصين بجراحات التجميل من الخارج لعلاج الحالات الصعبة:

كان لهذا المشروع أكبر الأثر في إنقاذ حياة المرضى أثناء وبعد الحرب؛ فقد قام المجلس

(6) قال الخافض ابن حجر في فتح الباري: أخرجه الطبراني بإسناد حسن.

التنسيقي بالاتفاق مع بعض الأطباء المتخصصين في جراحات التجميل في الولايات المتحدة الأمريكية ودعوتهم لتقديم يد العون والمساعدة للشعب البوسني، على أن تكون هذه الخدمات المقدمة مجانية، وبالفعل استجاب عدد من الأطباء المشهورين لهذه المبادرة.

وقد قام المجلس بالاتفاق مع المستشفى المركزي في سراييفو بإعداد قائمة بالمرضى الذين تعرضوا للتشويه بسبب أحداث الحرب، وبالفعل حضر عدد منهم العديد من المرات، وفي الأوقات التي تم تحديدها لهم سلقاً، وتم إجراء أكثر من 40 عملية جراحية، وكان أغلبها لمرضى معرّضين للموت، ولكن بفضل الله وتوفيقه ثم بمساعدة هؤلاء الأطباء؛ من الله عليهم بالشفاء.

وعلياً أن نلقى الضوء على الحكمة المأخوذة من هذا المشروع؛ حيث فُكّر المجلس بطريقة غير مألوفة، إذ إن علاج هذه الفئة من الجرحى يتطلب نقلهم إلى خارج البوسنة؛ وهو أمر يحتاج لنفقات باهظة، وأغلب هؤلاء المرضى لا يتحمل السفر بسبب محدودية دخله، ولكن هذا المشروع استطاع تحقيق الهدف المنشود بدون تكاليف تذكر (تضمنت التكاليف دفع أجور النقل والإقامة والمعيشة لهؤلاء لأطباء)، وتم إنجاز المهمة بنجاح ولله الحمد، لذلك أؤكد على ضرورة الابتعاد عن نمط التفكير المعتاد فيما يخص العمل الإنساني، وضرورة البحث عن الحلول المبتكرة والبعيدة عن المألوف.

كان لهذا المشروع صدى كبير في الإعلام الداخلي، بل إن العديد من الاتفاقيات بنيت على أساسه مع جامعة الطب في سراييفو ومدينة "توزلا"، كما تم عمل بعض البحوث والمؤتمرات الطبية العالمية المتعلقة بالجرحى والطب النفسي.

ط- المؤسسات الخيرية غير الإسلامية تكيف برامجها حسب متغيرات البيئة المحلية:

وجدت أن أغلب المؤسسات الخيرية -غير الإسلامية- تكيف أشكالها الإدارية حسب المتغيرات والظروف التي تحيط بالبيئة التي تعمل فيها؛ وهذا يتضح فيما يلي⁽⁷⁾:

عندما أقبلت البوسنة على مرحلة السلم؛ عدّلت المؤسسات من برامجها وأهدافها لتواكب المرحلة الجديدة للخمسة سنوات القادمة، فكانت طبيعة أعمالها الجديدة تنموية، وجعلت المؤسسات من أسلوب الإدارة والمتابعة اليومية للمعونات واجبة الأساس، بينما فوّضت لمجالسها المستقلة أشخاصاً تعتمد عليهم في توجيه سياسة المؤسسة والضبط الشامل للأداء فيها.

ولكي تقوم المؤسسات الخيرية بدورها المطلوب؛ اهتمت بتطوير خطتها ومهاراتها، وهذا الجانب له علاقة وارتباط بتنشيط برامج التدريب القاعدية التي تشمل مجتمع المؤسسات غير الحكومية، والمؤسسات الحكومية والدولية، والتدريب المقصود على مستوى المؤسسات غير الحكومية؛ تدريب واسع ومتنوع في البوسنة، فقد يكون مثل التدريب الذي تقدمه مؤسسات منظمة الصليب الأحمر، وIBHI، وغيرها، ويشمل محتوى التدريب العناوين التالية:

(7) Ian Smillie, SERVICE DELIVERY OR CIVIL SOCIETY? NGOs IN BOSNIA AND HERZEGOVINA, Care International Canada, Sarajevo, 1996, p 17& 18.

• القيادة:

والتي تضم: العمل في مجموعات، ونظم وأخلاق المهنة، وحل المشكلات.

• الإدارة:

وتتضمن: التخطيط التمويلي، والمحاسبة، وإدارة الأفراد، ودور مجلس الإدارة، ومهارات الاتصال، وتخطيط وإدارة المشروعات، واللوائح والقوانين المؤسسة للعمل، وتقنيات ووسائل التقويم والتحليل، وحشد التمويل.

تعطي المؤسسات خلال التدريب قدرًا من الاهتمام للنهوض بوعي المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك بمناقشتها لقضايا مهمة؛ مثل: الادخار، وفتح الحسابات في البنوك، وسياسات التسويق، وواجبات ومسؤوليات المؤسسات غير الحكومية في المجتمع المدني، والعمل مع المؤسسات غير الحكومية في المجتمع الديمقراطي.

أما الجزء الآخر من التدريب؛ فيهتم بتوجيه الممولين من أجل صب جهودهم في الاتجاه السليم، ومن أجل تقوية علاقاتهم مع المؤسسات في جوانب كثيرة؛ منها: عرض الاحتياجات، والفرص المطلوبة والمتاحة للتعامل مع المؤسسات في البوسنة والهرسك، فالمؤسسات لابد أن تكون لها مواد مُعدة في شكل أبحاث، تتناول قضايا مهمة في مجال العمل المشترك مع الممول وغيره من الجهات، وتحدث عن المتغيرات الاجتماعية وكيفية التعامل معها.

ي- تكييف البرامج مع الاحتياجات المحلية:

ما زلت أذكر كيف كانت المؤسسات الخيرية تُكَيّف استراتيجيتها للاستجابة، وتعُدّل من برامجها وفقًا للاحتياجات والقدرات والمخاطر والسياقات المتغيرة في نواحٍ عديدة، فبعض المؤسسات الخيرية قامت بمواءمة البرامج مع اختلاف حاجات المجموعات المتضررة؛ مثل: نوع المواد الإغاثية، وكميتها (حسب الإمكان)، وصلاحيتها، وأخرى قامت بمواءمة البرامج مع الأوقات، حيث تم تنفيذ البرامج في أنسب الأوقات التي لا تسبب مضارًا للمستفيدين؛ مثل: أن تكون الأوقات ملائمة للزراعة (في حالة توزيع البذور مثلًا)، أو تحديد الأوقات المناسبة لتشغيل العيادات وخصوصًا عيادات الولادة، أو الحرص على أن يكون وقت الاستجابة غير متأخر عن تقديم المساعدة؛ كالاستجابة لحريق في مخيم.

كما قامت بعض المؤسسات بمواءمة البرامج مع الكادر الذي سوف ينفذ البرامج؛ حيث يكون الكادر متلائمًا مع المستفيدين من حيث القومية أو الديانة، أو مع المكان؛ بحيث تكون أماكن تنفيذ البرامج آمنة وسهلة الوصول إليها، وغير مكلفة في ذلك، وقامت بعض المؤسسات بتكييف برامجها حسب عدد المستفيدين؛ فعند تنفيذ البرامج يكون عدد المستفيدين محدودًا، وذلك تجنبًا للفوضى أثناء استلامهم للمواد الإغاثية.

8 - الإقرار بالقدرات المحلية والتأسيس عليها:

أذكر جيدًا كيف أن المؤسسات الخيرية عندما تعاونت مع السلطات المحلية وأفراد المجتمع المحلي (الذين يمتلكون المهارات والمعارف والقدرات)؛ كانت برامجهم

ومشاريعهم الخيرية أكثر تأثيرًا وقدرة على الاستمرار، وذلك من خلال الحصول على الموافقات، والاستفادة من الصلاحيات، والاستعانة بالمعدات المحلية، والآلات الثقيلة، وأفراد الجيش، في تنفيذ مختلف المشاريع.

ومثالًا على ذلك: فإن إحدى المؤسسات أرادت تنفيذ مشروع لتوزيع الخبز المجاني في مدينة سراييفو؛ فعمدت إلى الاتفاق مع البلدية التي يقع فيها مصنع الخبز الرئيسي، على أن تقوم بتزويد المصنع بألف الأطنان من الطحين وطحين الحليب المجفف؛ مقابل أن تقوم البلدية بإعادة تشغيل المصنع، وتوزيع الخبز على الناس مجانًا، كما تم تزويد المصنع بالوقود الذي كان يستعمل في الشاحنات التي تقوم بنقل الخبز إلى الناس في المناطق المحاصرة أو البعيدة.

أ- الدور الأساسي للدولة هو توفير الحماية والمساعدة للناس:

تأملت هنا في الدور الأساسي الذي يقع على عاتق "الدولة" من مسؤوليتها في توفير الحماية والمساعدة للناس المتضررين من الأزمة داخل نطاق حدودها؛ حيث لا يجب أن يحصل أي تدخل من المؤسسات الخيرية إلا إذا كانت المجموعة البشرية المتضررة من الأزمة أو الدولة أو كليهما لا تملك القدرة أو الإرادة الكافية للاستجابة (خصوصًا خلال المرحلة الأولى منها)، والتدخل الذي يمكن أن يكون مبررًا أيضًا إذا ما كانت الدولة أو السلطات متحيزة بالفعل ضد مجموعات عرقية أو دينية معينة، أو ضد أناس يعيشون في منطقة معينة من المناطق المتضررة.

وبطبيعة الحال؛ يمتلك الرجال والنساء المتضررين من الأزمة -بما في ذلك المسنون وذوو الاحتياجات الخاصة- مهارات ومعرفة وقدرة تساعد في التصدي للأزمات والاستجابة لها والتعافي منها، ويمكنهم كذلك اكتساب المزيد منها؛ لأنهم -عادة- يكونون أول من يقوم بالاستجابة، ويعتبر إشراك المتضررين من الأزمة في الاستجابة الإغاثية الإنسانية؛ جزءًا أساسيًا من الحفاظ على حقهم في الحياة بكرامة.

ب- للتعافي الأسرع للشعوب؛ استعن بالمؤسسات المحلية:

تُعد المؤسسات الخيرية المحلية من أكثر المؤسسات تأثيرًا في بداية وقوع الكارثة، كما أنها تُعد أنسب جهة يمكننا الرجوع إليها للحصول على معلومات حول الأحوال المحلية؛ مثل: أماكن المتضررين وحاجاتهم، فضلًا عن معرفتهم الجيدة بالمناطق الآمنة، وبنوع ومقدار الموارد المحلية المتوفرة.

تقوم المؤسسات الخيرية (المحلية والدولية) بالتنسيق مع المجتمع المحلي (الحكومة والسكان المحليين والمنظمات المحلية)؛ لاستكمال النواقص التي يحتاجها المجتمع المحلي، وذلك في حالة عجز الحكومة المحلية عن تلبية الاستجابة المطلوبة للمتضررين.

إن أنسب طريقة لتحقيق النماء والتطور للشعوب المتضررة؛ تكون عبر تقوية المؤسسات المحلية، وتزويد المحليين بالمهارات الجديدة، وتوفير فرص عمل لهم؛ ما من شأنه تحسين حياتهم بعد انتهاء الحرب، وجعل المجتمعات المتضررة أكثر ثباتًا وقدرة

على التعافي من الكارثة بشكل أسرع، وأكثر تماسكًا لمواجهة الصدمات المستقبلية، إضافة إلى ما لذلك من دور في التخفيف من وقع الآثار السلبية للتحرك الإغاثي الإنساني بشكل عام.

ج- محاذير حاول أن تتجنبها:

هناك بعض المحاذير التي يجب تجنبها عند التعامل مع القدرات المحلية للمنطقة المُغاثة؛ مثل: ألا يكون عمل الأفراد المحليين في المؤسسات غير المحلية على حساب عملهم الأساسي الذي كانوا يعملون به قبل الأزمة، خصوصًا إن كانوا يعملون في وظائف حكومية؛ لأنه -وبعد مغادرة المؤسسات غير المحلية- سيكون من الصعب عليهم الرجوع إليها، لذا أنصح في هذه الحالة بأخذ إجازة عمل، حتى لو تطلب الأمر أن تكون بدون راتب؛ بحيث يبقى الموظف مرتبطًا بوظيفته، ويستطيع الرجوع إليها بعد مغادرة المؤسسات الخيرية غير المحلية.

ومن الأمثلة التي لا أنساها على ذلك؛ استعانة بعض المؤسسات الخيرية الإسلامية بأئمة المساجد للعمل معهم ك مترجمين أو سائقي سيارات، وفي بعض الأحيان كخدم، وبذلك تركوا المساجد التي كانوا مسؤولين عنها؛ ما تسبب -لاحقًا- بفقدانهم لوظائفهم، وكان من الأجدر بهم أن يجدوا لهم كفالة مالية تغطي احتياجاتهم، مع البقاء على رأس عملهم، والاستفادة من البرامج والمساعدات الإغاثية، هذا فضلًا عن أن بعض المساجد التي تركها أئمتها قد تم إغلاقها.

من ناحية أخرى؛ لا أستطيع التعميم على سلبية توظيف أئمة المساجد في المؤسسات الخيرية، حيث إن أغلب الأئمة أثناء فترة الحرب لم يحصلوا على رواتبهم، كما أنهم وجدوا في العمل مع المؤسسات الخيرية فرصة لتغطية نفقاتهم الشخصية، وقد رأت إدارة المؤسسات بأنه يمكن الاستفادة منهم فيما يخص البرامج التعليمية والدعوية، خصوصًا حينما كان الأئمة يقومون بتوزيع المساعدات الإنسانية في الجوامع وأثناء زياراتهم لبيوت المحتاجين، فقد كان له أثر نفسي إيجابي على الناس، أضف إلى ذلك معرفتهم ودرايتهم بأحوال بعض الفقراء والمحتاجين عن قرب.

د- استغل الإمكانيات الحكومية:

إن الإمكانيات الحكومية الضخمة التي يمتلكها الجيش الوطني والشرطة المحلية؛ من: الآلات، والأجهزة، ووسائل النقل، والشاحنات، والهيلوكوبترات؛ إمكانيات لا يمكن الاستغناء عنها، إذ يمكنها أن توفر على المؤسسات الخيرية جهودًا وأموالًا كثيرة، وأن تدعم شرعية خدماتها؛ ما يسهّل على المؤسسات عمليات الاستجابة في تقديم المساعدات الإغاثية.

ويجب على المؤسسات تعزيز قدرتها على الاستفادة من مختلف مقدرات الدولة في مواجهة الأزمات والكوارث، حيث إن للدولة الكثير من الأدوات التي يمكن الاستفادة منها؛ مثل: مراكز البحوث والدراسات التابعة للجامعات، والتجهيزات التي يمتلكها الجيش من طائرات وأدوات نقل وأجهزة استكشاف الزلازل والكوارث الأخرى.

هـ- المؤسسات الدولية والعالمية تدعم وتمول المؤسسات المحلية:

- تأملت في أسباب الدعم والمساعدة الدولية والعالمية التي تُقدم للمؤسسات البوسنية القائمة، أو التي تعمل على إنشاء مؤسسات محلية جديدة؛ فوجدت من أبرزها:
- أن المؤسسات القادمة من الغرب تعلم بأن التنمية في المجتمعات تقوم على ثلاثة عناصر؛ وهي: السوق، والمؤسسات المدنية، والدولة.
- بعض الجهات الممولة تتوجه لإنشاء المؤسسات المحلية؛ لأنها أقل تكلفة وأكثر موثوقية في تنفيذ الأعمال الخيرية.
- أصبح دور المؤسسات المحلية في التنمية وتقديم المعونة اتجاهاً عالمياً ينبغي عدم إغفاله؛ لأنها -بلا شك- الأقدر على التعامل مع قضايا مجتمعها وهمومه.
- ترى المؤسسات الدولية والأجنبية غير الحكومية؛ أن إنشاء شكل موحد للمؤسسات المحلية غير الحكومية يساهم في تنفيذ سياساتها المستقبلية لدعم المجتمع، بعيداً عن العرقيات.
- هناك بعض المؤسسات العالمية الصغيرة التي نشأت لظروف هذه الأزمة فقط، ثم ضعفت أو اختفت، كما توجد مؤسسات عالمية أخرى نمت وتوسع وجودها في البوسنة؛ مثل: "UMCOR"، ولذلك نشطت الكثير من المؤسسات العالمية في تكوين وتطوير مؤسسات محلية بوسنية، بهدف كسب المزيد من التمويل، أو لإلقاء الأعباء الإغاثية والتنمية على مؤسسات بوسنية محلية.

و- المؤسسات المحلية تربت المؤسسات الدولية والعالمية:

يقع مقر مؤسسة "PLAVI MOST" في مدينة "بيهاتش" شمال البوسنة، وهي التي قامت بتأسيسها مؤسسة "Care International" الكندية؛ لتنفيذ مشروعات مدعومة من مفوضية الأمم المتحدة لشئون اللاجئين "UNHCR"، فيما يقع مقر مؤسسة "ZIVA ZENA" في مدينة توزلا، والتي أنشأت أساساً كمشروع داعم للمرأة والأيتام من قبل ممول ألماني، ولكنها الآن أصبحت مؤسسة تطوعية مسجلة لذاتها، وهناك ثلاث مؤسسات نشأت تحت اسم "AMICA"، وكانت في طور التسجيل؛ لترث مشروعات أسست من قبل مؤسسة ألمانية صغيرة اسمها "AMICA"، بينما تُعتبر مؤسستا "BOSPO" و "BOSFAM" في توزلا؛ خلقاً في الإشراف على مشروعات وأنشطة أنشئت بواسطة "DANICHEREFUGEE COUNCIL" و "OXFAM".

ز- حكومات الدول الغربية تحقق رغبات الجمهور المتبرعين:

اتضح لي أن المؤسسات الدولية والعالمية لها أنواع متعددة، وأغلبها تستلم مساعدات ضخمة؛ إما من دول، أو مؤسسات أخرى كبيرة؛ مما ساعد في زيادة دورها وتأثيرها على الساحة المتضررة، وأن غالبية جمهور المتبرعين في المجتمعات غير الإسلامية يتعاطفون بشدة مع التنمية الدولية، ويتبرعون بسخاء في سبيل تحقيقها، تساعد في ذلك حكوماتهم، في حين يختلف الوضع في المجتمعات الإسلامية، إضافة إلى أنه من النادر فيها إجراء استفتاء حول قضية إغاثية معينة في العالم.

ويمكن تلخيص ما سبق بالتالي: تصبح المجتمعات المتضررة من الأزمة أقدر على مواجهة الصدمات والضغوطات المستقبلية؛ نتيجة للتحرك الإغاثي الإنساني، كما تزداد قدرة السلطات والقيادات والمؤسسات المحلية التي تتحمل قسطًا من مسؤوليات الاستجابة للزلات على أداء واجباتها.

9 - الهبوط نحو القاع؛ غالبًا ما يكون دافعًا للتحقيق نحو القمة:

مقولة تنطبق على أغلب المصابين بمعاناة أو خسارة أو فشل من الناس والمجتمعات المتضررة من الأزمة حين يقررون التحرر من المعاناة التي أثقلت كاهلهم؛ فينطلقون بدافع قوي، ويتحررون من قيودهم بهمة عالية، وقد نتساءل عن أهمية هذه المقولة؛ فنجدها نابعة من الحاجة للإقرار بالقدرات المحلية والقطرية، والتأسيس عليها عند الاستجابة للكوارث، وإلى صياغة روابط قوية مع المؤسسات المحلية، لأن المجتمعات المتضررة تصبح بذلك أكثر ثباتًا وقدرة على التعافي من الكارثة، وعلى نحو أسرع، ولا شك في أن المجتمعات المتضررة من الأزمة تصير أقدر على مواجهة الصدمات والضغوطات المستقبلية؛ نتيجة للتحرك الإغاثي الإنساني.

وحين تأملت في نتائج البعثات الدراسية، والتي تكفلت بها بعض المؤسسات الخيرية، وكانت وجهتها إلى: ماليزيا، والكويت، ومصر، وبعض الدول الغربية؛ لاحظت أن أغلب الطلاب قد تم اختيارهم من طبقات فقيرة من المجتمع، وبعد انتهاء مدة البعثة وعودة هؤلاء الطلاب إلى البوسنة؛ تفقد الكثير منهم مناصب مرموقة ومهمة في البلد، فممنهم من أصبح الناطق الرسمي للأمم المتحدة في البوسنة، أو سفيرًا للبوسنة، أو عميدًا في الجامعة، أو مفيدًا للمحافظة، ويرجع السبب الرئيسي لنجاحهم؛ مغادرتهم للبوسنة وهم شباب تغلب عليهم الحماسة، يسعون جاهدين لبذل قصارى جهدهم لمساعدة بلدهم، فكان هذا دافعهم القوي للانطلاق بقوة، حيث تحرروا من قيودهم بهمة عالية، واستطاعوا بذلك الوصول إلى القمة.

10 - شركاء لا منافسون:

المؤسسات الخيرية التي كانت تنسق مع الحكومة المحلية، وتلتزم بالقوانين والتشريعات، وتشاور الحكومة المحلية في المشاريع، وتتعاون معها؛ وجدّت نفسها مُرحَّبًا بها أكثر لدى الشعب البوسني، حيث كانت وسائل الإعلام المحلية تشيد بها وتساعد على الظهور بصورة مقبولة، لذا أنصح القائمين على المؤسسات الخيرية بأخذ هذه الجزئية بعين الاعتبار أثناء عملهم، وقد كانت إحدى المؤسسات الخيرية التي عملت معها تحرص على أخذ موافقة مكتوبة مصدقًا عليها من الجهات العليا في الحكومة قبل البدء بأي من مشروعاتها.

تتكون كل دولة من ثلاثة قطاعات: القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، وقطاع المجتمع المدني، والمؤسسات الخيرية جزء من قطاع المجتمع المدني، فهي شريكة له لا منافسة، حيث تسعى المؤسسات الخيرية للمشاركة في تنفيذ المشاريع الحكومية، ولا تستقيم أي دولة بدون وجود مجتمع مدني قوي بمؤسساته، وبدون وجود شركات حقيقية بين هذه القطاعات الثلاثة.

والمؤسسات الخيرية بحكم عملها الميداني؛ أقدر على الوصول إلى المحتاجين من المؤسسات الحكومية، والأقدر على معرفة احتياجاتهم الحقيقية، وبالتالي فإن قدرتها على التخفيف عن الناس تكون أكثر وأشمل، لذا فقد وجب على المؤسسات الخيرية السعي لبناء الثقة مع الحكومات المحلية، من خلال الالتزام بالتشريعات المحلية، ومشاركتها للمجتمع المتضرر في اختيار المشاريع والمناطق، والتنسيق مع المؤسسات المحلية الأخرى في مشاريع مشتركة لها صفة التكامل، مع التأكيد على أن هذه الثقة لا تُبنى بسرعة وسهولة، بل تحتاج جهدًا ووقتًا لبنائها.

11- زِدْ في عدد الكفاءات النسائية المحلية في الأعمال الميدانية:

المتأمل في نوعية جنس المستفيدين من خدمات المؤسسات الخيرية؛ يجد أن أغلبهم من النساء والأطفال، أما فيما يخص نوعية جنس العاملين؛ فنجد أغلبهم من الرجال، وهذا الاختلاف كان يتسبب في بعض المعوقات التي تحول دون تنفيذ العمل، خصوصًا الأعمال التي تحتاج إلى جمع بيانات، فمثلاً تكون على درجة عالية من الجودة والسهولة إذا نفذتها النساء، ويرجع ذلك لأسباب عديدة؛ منها: إن الغالبية العظمى من المجتمع المتضرر كانت من النساء والأطفال، لذا فهم يشعرون بالراحة عندما تدخل عليهم امرأة؛ سواء كان ذلك في بيتهم أم في المركز الاجتماعي الذي يسكنون فيه، ويعطيهم ذلك شعور أكثر بالأمان والطمأنينة، فيبدؤون في الفضيضة والإفصاح عن مشاعرهم وما يجول في خواطرهم، ولا يمكن لذلك أن يكون مع الرجل؛ نظرًا لوجود حاجز نفسي بين اللابئة أو النازحة أو الطفل وبين الرجل الذي دخل عليهم، كما أن المرأة بطبيعتها أكثر حساسية من الرجل، بالإضافة إلى أن الرجال البوسنيين المتضررين لا يسمحون بدخول الرجال على عوائلهم، حتى وإن كان ذلك لجمع البيانات اللازمة لعمل الدراسات، والتعرف على المشكلات والاحتياجات.

12- ربّ ضارة نافعة:

تأملت في حال بعض الناس؛ فوجدت أن حدوث الحرب كان سببًا لنيلهم الخير، وجمهورية البوسنة دليل على ذلك، فهي دولة حديثة تأسست في الأول من مارس عام 1992 م، ولم يسمع بها من سكان العالم إلا القليل، ولولا أخبار الحرب لَمَا تعرف على هذه الجمهورية الحديثة أحد.

وفي هذا الصدد؛ لن أتناول الأعمال الخيرية التي تم تنفيذها بسبب آثار الحرب، بل سأسلط الضوء على الحاجات الأساسية التي تم إمداد الشعب البوسني بها، والتي لم تكن متوفرة عندهم قبل الحرب أصلًا، وذلك لأسباب عديدة؛ منها: الفقر الشخصي، وضعف الإمكانيات الحكومية.

فكم من طالب لم يستطع إكمال دراسته؛ قامت المؤسسات الخيرية بمساعدته في إكمالها، بل وأخذ بعض الطلاب منحة دراسية في جامعات عالمية خارج البوسنة، وكم من مريض لم يجد العلاج؛ قامت المؤسسات الخيرية بنقله خارجها للعلاج، وكم من مسلم كان يرغب بالذهاب إلى الحج أو العمرة ولم يستطع ذلك؛ تكفلت المؤسسات بأجور حجه أو عمرته، وكم من شاب بوسني رغب بتعلم اللغة العربية؛ فتعلمها في المراكز

الثقافية التابعة للمؤسسات الخيرية مجانًا، وكُم من المشاريع التجارية، والشركات التي فتحت، والعلاقات الاجتماعية التي بُنيت؛ وكلها لم تكن لتحصل لولا نشوء الحرب.

أ- المدرسة العربية حاضنة تعليم اللغة العربية للبوسنيين:

أنشئت المدرسة العربية في سراييفو عام 1996م لغاية إيجاد مكان دراسي وتربوي لأولاد العاملين العرب في المؤسسات الخيرية، وبعدها بدأ البوسنيون بتسجيل أولادهم فيها لتعليمهم اللغة العربية، حتى أصبح عددهم أكثر من الطلاب القادمين من الدول العربية نفسها، وقد كان -وما يزال- لهذه المدرسة دور مهم جدًا في خدمة العاملين في مجال الإغاثة، إذ تمثل مكانًا موثوقًا لاستمرار تعليم أولادهم في البوسنة.

وتعتمد المدرسة منهاجًا عربيًا (أردنيًا) معتمدًا من وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث درس فيها أبناء العاملين في مجال الإغاثة، وأبناء قوات حفظ السلام (من الدول العربية)، وأبناء العاملين في السفارات العربية (السعودية، الكويتية القطرية، المصرية...)، كل هذه الدول اجتمعت بثقافاتها المختلفة في مكان واحد مع الثقافة البوسنية، فتجد الطالب الصومالي والسوري والمصري والعراقي والبوسني والمغربي في صف واحد، كما تجد مدرسًا أو مُدرّسة من: لبنان، أو الجزائر، أو مصر، أو السودان، أو فلسطين، أو دول الخليج العربي؛ يعملون معًا في مدرسة واحدة.

لم تستطع إدارة المدرسة العربية - المكونة من مجلس الآباء - تغطية مصاريف المدرسة؛ فكانت المؤسسات الخيرية حريصة على تقديم المساعدة للمدرسة من خلال دعمها بمشاريع إنسانية مختلفة؛ مثل: مشروع كفالة تدريس الأيتام، ومشروع كفالة أساتذة تحفيظ القرآن، وكفالة مصاريف المدرسة (دفع فواتير الكهرباء والماء والتدفئة)، وكفالة نقل الطلاب، كما كان هناك مشروع كفالة الطالب الفقير، وغيرها من المشاريع التي كانت تغطي العجز السنوي لمصاريف المدرسة في حال حدوثه، والتوصية التي أحب التنويه لها هنا هي: محاولة التفكير بشكل جماعي في بداية كل أزمة بكيفية المحافظة على العاملين وعوائلهم؛ وذلك بتوفير بيئة مستقرة وآمنة، كي لا يضطر العامل الإغاثي للعيش وحده في بلد غريب بعيدًا عن أسرته؛ الأمر الذي قد يؤثر على صحته الجسدية والنفسية، أو على أدائه في العمل.

ب- الكوارث والأزمات تجمع بين الشعوب والأمم المختلفة:

في أوقات حدوث الكوارث والأزمات في منطقة ما؛ يحدث أن يكون العاملون في المؤسسات الدولية والعالمية الناشطة لإغاثتها من دول متعددة وثقافات مختلفة، وبعد مدة من الزمن؛ تبدأ الثقافات المختلفة بالذوبان والاندماج، ومع الاختلاط والتعايش اليومي؛ تسري بينهم مشاعر الود والتعاطف، مما يجعل هذه الشعوب ذات الثقافات المختلفة تجتمع سويًا على الخير والمحبة.

وخلال عملي في البوسنة؛ وجدت ثقافات كثيرة -لم يكن يعرفها الشعب البوسني- جاءت مع العاملين الأجانب من مختلف أنحاء العالم، وأضافت لمستها على الثقافة البوسنية؛ سواءً كانت عادات، أم أنماطًا سلوكية، أم كلمات عربية أو تركية أو

إندونيسية... إلخ، خصوصًا وأن العديد من العاملين الإغاثيين الأجانب تزوجوا من نساء بوسنيات، رجعن مع أزواجهن إلى بلدانهم الأصلية، وانسجموا مع مجتمعاتها المحلية، كما أن العديد منهم استقر في البوسنة وتزوج من بوسنيات؛ فاختلط أولادهم بأولاد السكان المحليين، وزالت الفوارق الاجتماعية بينهم.

وكان لإرسال بعض المؤسسات الخيرية الطلاب البوسنيين إلى دول عربية؛ مثل: الأردن، والسعودية، وتونس، والجزائر، وسوريا، ودول أخرى؛ أثر في دخول بعض عادات وتقاليد هذه الدول إلى البوسنة، مثل: الأكلات الشعبية، واللباس المحلي، وبعض الصفات والكلمات الأجنبية، كما افتتحت بعض المؤسسات الخيرية مراكز ثقافية تابعة لدولها؛ مثل: تركيا، والسعودية، وماليزيا، وكل ذلك لم يكن ليحدث بهذه السرعة لولا الحرب التي اشتعلت في البوسنة والهرسك، فربّ ضارة نافعة.

“لا تبخل على الآخرين بمشاعرك وإن كانوا في غير حاجة لها..

فكيف بمن له حاجة!”

المحور الثاني

تأملات في تطبيق معايير الإنسانية الأساسية

يُعتبر المعيار الإنساني الأساسي موجّه لجميع العاملين في أي استجابة إنسانية حيثما يكون ذلك، وإذا استخدم الجميع المعيار الإنساني الأساسي كمعيار مشترك؛ فسوف يحسّن من جودة ومساءلة وفعالية المساعدات الإنسانية التي يمكن أن نقدمها.

ويضع المعيار الإنساني الأساسي (8) المجتمعات والأفراد المنكوبين من الأزمات في صميم الاستجابة، بما يضمن حماية حقوق الإنسان الأساسية لهم، ولا سيما الحق في الحياة بكرامة، والحق في الحماية والأمن، كما يعتمد المعيار الإنساني الأساسي على القانون الدولي الإنساني، والسرعة الدولية لحقوق الإنسان، وميثاق العمل الإنساني من مشروع أسفير.

يتم دمج المبادئ التي تركز عليها المعايير الإنسانية الأساسية في التزامات الاستجابة الإنسانية ومعايير جودتها، وفي الأنشطة الإنسانية، وفي السياسات والعمليات والنظم التي تحتاج المؤسسات الخيرية إلى اتباعها؛ لضمان تقديم موظفيها لمساعدة إنسانية عالية الجودة.

1 - استخدم المعايير في سياقها:

تأملت في الاستجابة الإنسانية التي قامت بها المؤسسات الخيرية؛ فوجدت أنها توجد في العديد من السياقات المختلفة، والتي أثرت عليها عدد من العوامل، وكيفية تطبيق المعايير الدنيا في بيئة العمل، وذلك لدعم حق المتضررين في الحياة بكرامة.

تختلف البيئة التي تُقدم فيها الاستجابة الإنسانية، وذلك حسب نوع البيئة (حضرية أو ريفية)، ويرجع ذلك إلى اختلاف احتياجات المتضررين؛ فعلى سبيل المثال: لا يمكن توزيع البذور أو توزيع المواشي أو ما شابه في البيئة الحضرية، إلا بشكل محدود جدًا.

كما يوجد اختلاف بين فئات السكان والتنوع بين الأفراد؛ حيث إن الفئات المتضررة تختلف من حيث الجنس أو العمر أو الحالات المرضية... إلخ، فبالتالي اختلفت الاحتياجات تبعًا لاختلاف نوع الفئة.

أ- الحقائق العملية واللوجستية التي سوف تؤثر على كيفية ونوع الاستجابة الإنسانية المقدمة:

حتى يكون هناك استجابة فاعلة؛ تعاملت المؤسسات الخيرية أثناء فترة اندلاع الحرب

(8) المعيار الإنساني الأساسي بشأن الجودة والمساءلة (CHS) يحدد تسعة التزامات للجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية؛ لقياس وتحسين جودة وفعالية مساعداتهم، ويضع المعيار الإنساني الأساسي المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات في قلب العمل الإنساني. قد تستخدم المنظمات الإنسانية كقانون طوعي لمواءمة إجراءاتها الداخلية، كما يمكن استخدامها كأساس للتحقق من الأداء. تم إطلاق المعيار الأساسي الإنساني في 12 ديسمبر 2014 في كوبنهاغن، الدنمارك؛ نتيجة لعملية مشاور عالمية شارك فيها 2000 ممارس في المجال الإنساني والإنمائي، فهو يجمع العناصر الرئيسية للمعايير والالتزامات الإنسانية القائمة. المؤسسون وأصحاب حقوق النشر للمعيار الأساسي الإنساني هم CHS Alliance و Sphere و Groupe URD.

بعدة معايير: كانهدام الأمن، أو ضعف السلامة، إضافة إلى الفوضى العامة، وأثناء فترة الحصار؛ تركزت المعايير والأولويات على إدخال المواد الغذائية، وتوفير العلاج للجرحى، أما في فترة ما بعد الحرب وعودة الحياة إلى طبيعتها وفتح الطرق كليًا؛ فقد تركزت المعايير على توفير السكن للاجئين، والنازحين، والذين تهدمت مساكنهم، ومن ناحية أخرى، تم التركيز على دعم المشاريع التنموية؛ كالتعليم، وإصلاح الطرق، وحل مشكلة الكساد الاقتصادي.

3 - معايير العمل في مناطق النزاعات والحروب تختلف عن معايير العمل في مناطق الكوارث الطبيعية:

تأملت في المعايير التي احتاجتها المؤسسات الخيرية؛ فكان أغلبها مرتبط بالحرب وتداعياتها، لعل أهمها كان توفير عنصر الأمان للمؤسسات الخيرية، حتى تستطيع تقديم خدماتها، ففي بعض الأحيان كانت المواد الإغاثية متوفرة، ولكن كان يتعذر توصيلها؛ نظرًا لإغلاق الطرق بسبب الحرب، أو أن أحد الأطراف المتنازعة لم يكن يسمح بمشاركة بعض المؤسسات الخيرية، والتي -غالبًا- لم تكن حكوماتها تقف في نفس جانب الجهة المتنازعة.

وقد أثرت هذه الظروف على قرار نوع المساعدات التي يجب توصيلها؛ من حيث: مدة صلاحيتها، وأنواعها، ومعاييرها، وكل ذلك كان من الممكن أن يختلف في حال لم تتعرض البوسنة لتلك الحرب، بل حتى لو تعرضت لزلازل أو حريق وما شابه؛ فمما لا شك فيه أن معايير الاستجابة كانت ستختلف.

3 - امتثل للقوانين:

كانت بعض المؤسسات الخيرية تقوم بتنفيذ المشاريع دون أخذ الموافقات الرسمية سلفًا على مشاريعها وبرامجها؛ ما دفع السلطات المحلية إلى توقيفها عن العمل، بل قامت السلطات المحلية بمصادرة أطنان من المواد الإغاثية بسبب عدم اتباع بروتوكولات معينة، أو عدم أخذ موافقات مرور أمنية للشاحنات التابعة لإحدى المؤسسات الخيرية، وقد تعرض بعض الموظفين الإغاثيين للحبس، أو لدفع غرامات، أو لتلقي عقوبات وصلت في بعض الأحيان إلى طردهم خارج البلاد؛ بسبب عدم التزامهم بالقوانين المحلية المتعلقة بعملهم الإنساني.

الامتثال للقوانين يكون عبر الالتزام باللوائح والتطبيقات والقوانين التي تفرضها الدول أو المؤسسات على عمل المؤسسة الخيرية، وهناك الكثير من القوانين والمعايير التي يجب على المؤسسة الخيرية أن تلتزم بها؛ سواء كانت قوانين محلية مثل القانون البوسني، أم قوانين دولية مثل القانون الدولي الإنساني، والقانون الدولي لحقوق الإنسان، والقانون الدولي للاجئين، والمعايير القانونية الأساسية المتعلقة بحماية الأفراد والجماعات.

والامتثال للقوانين يحقق عددًا كبيرًا جدًا من الأمور المهمة لأي مؤسسة خيرية؛ فهو يحميها من ارتكاب المخالفات، ويساعدها على إدارة المخاطر التي تواجهها بشكل صحيح وسليم، للحفاظ على موارد المؤسسة الخيرية، وتوجيهها بالاتجاه الصحيح وبالطريقة الصحيحة، ومنعًا لاستغلال المؤسسة في غير الأغراض التي أنشئت من أجلها.

4 - الشفافية تجلب المصداقية:

تأملت في فوائد توفير المعلومات الموثقة المتعلقة بنشاطات المؤسسات الخيرية في البوسنة للجهات ذات العلاقة؛ فوجدتها تحقق عددًا من المنافع والمزايا التي لا غنى عنها في المجتمع البوسني ومنها: أن إتاحة المعلومات يعزز التواصل المستمر مع المستفيدين، وييسر من خدمتهم، وتجعل الموظف أكثر حذرًا وحرصًا في أعماله؛ خشية الوقوع في الخطأ، ومن ثم الخضوع للمساءلة، وإتاحة المعلومات تمكّن المستفيد من الاعتراض المبرر والموثق على أعمال المؤسسة التي لا تتماشى مع المصلحة العامة أو الخاصة.

إن أكثر ما يثير قلق المتبرعين والمانحين هو تساؤلهم المستمر: هل تحقق الغرض من الأموال التي دفعوها أو لم يتحقق؟ وهنا يأتي دور التقارير الخاصة بالإنجازات؛ سواء كانت تقارير عن مشروعات بعينها، أم تقارير عامة سنوية، حيث يجب أن توضح كافة النشاطات والأعمال التي قامت أو تقوم بها المؤسسة الخيرية، وتوثقها بصورة جلية، فعملية التواصل مع الجهات المانحة وجمهور المتبرعين هي عملية مهمة للغاية، ومؤثرة في كسب المؤسسات للثقة والمصداقية.

ولا يعتبر سؤال المتبرع عن أعمال المؤسسة الخيرية تدخلًا في عمل المؤسسة مطلقًا، ولا إرباكًا للعمل والعاملين، فالشفافية هي عنوان المصداقية، والتي تتم عبر اطلاع من يهمهم الأمر على تفاصيل معينة خاصة بأعمال المؤسسة، مما قد لا ينشر في تقارير المشاريع، أو في التقارير الدورية.

أ- تبني مبدأ الشفافية:

قامت بعض المؤسسات الخيرية بإدخال مؤشرات للشفافية في عملها من خلال توفير وثائق واضحة حول أهداف المؤسسة، وفلسفة عملها، وبرامجها، ومدى إتاحتها للجمهور، كما قامت بتوفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك حول نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة، وأتاحت الفرصة للجمهور ذي العلاقة كي يطلع على خطط المؤسسة، بل وإشراكه في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.

يجب تطبيق مبدأ الشفافية مع المتبرعين في كل شيء بداية من تبيان تحديد الأهداف والمقاصد، ووصولًا إلى تنفيذ المشروعات على الأرض.

إن الأمر الذي يثير قلق المتبرعين أو المانحين دومًا هو مصير أموالهم، ووجهة هذه الأموال، وكيف وُظفت؟ وهل تحقق الغرض منها أم لم يتحقق؟

إن قيام المؤسسة بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين، أو مع الجمهور المستهدف، والمعرفة القبلية للمستفيدين بأنشطة وبرامج المؤسسة، وبكيفية الاستفادة منها؛ يزيد من تحقيق مبدأ الشفافية، كما أن نشر تقارير دورية حول نشاطات المؤسسة وتمويلها وعلاقاتها، ووجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني؛ يساعد على تحقيق هذا المبدأ.

ب- مستويات الشفافية:

يجب الانتباه إلى أن الشفافية تنقسم إلى مستويين:

المستوى الأول: الشفافية الداخلية:

وهي توفير البيانات لأعضاء المؤسسة والعاملين فيها، ووجود سياسة عامة، تقوم على توفير الحد الأقصى من المعلومات؛ حول هيكل المؤسسة، والقواعد الناظمة لعملها، ونشاطها، وآليات التوظيف فيها.

المستوى الثاني: الشفافية الخارجية:

وهي توفير البيانات للجمهور، خصوصًا المستهدفين والمستفيدين من نشاط المؤسسة.

ج- غياب الشفافية:

عند غياب الشفافية داخل المؤسسات الخيرية؛ تزداد فرص استخدام مسؤوليها للمقدرات العامة في خدمة مصالح شخصية، ويُعد ذلك فسادًا، حيث تتم شخصنة هذه المؤسسات، حتى تُعرف -فقط- باسم مؤسسها أو مديرها أو رئيس مجلس إدارتها، إضافة إلى أن غياب عمليات التوثيق الدورية داخل المؤسسات الخيرية؛ يعوق تطبيقها لمبدأ الشفافية، ويفقدها مصداقيتها.

5 - ابحث عن التميز المؤسسي:

وجدت خلال فترة عملي في المجلس التنسيقي؛ أن بعض مدراء المؤسسات الخيرية يمتلكون صفات التميز، ويسعون إلى النهوض بمؤسساتهم، والتغيير الإيجابي فيها، حيث تمكنوا من إيجاد رؤية مشتركة تجمع موظفيهم على غاية واحدة هي: بلوغ الإنجاز المتميز، وتسعى جاهدة على تأهيل القيادات المستقبلية.

يؤمن الكثير من العاملين في حقل الخدمات الإغاثية في البوسنة والهرسك؛ بأن التميز المؤسسي في العمل الإنساني هو حصيلة مجهودات فرد يؤمن بالتميز، وقيادة تتبنى رؤيتها بالتميز، وعمل الأفراد داخل المؤسسة كفريق، ووجود بيئة عمل تسعى نحو التحسن المستمر، وكل ذلك يقود المؤسسة الإنسانية إلى نتيجة حتمية واحدة هي: إسعاد المتضررين.

إن أهم عنصر من عناصر التميز المؤسسي والمحرك الأساسي له هو العنصر البشري، وكل التقنيات والأساليب الحديثة ليست سوى أدوات مساعدة للعنصر البشري، الذي يجب دعمه على الدوام بقيادة متميزة، تتقبل وتحب وتحت على الاهتمام؛ بهدف التحسين المستمر، وتمتلك الطاقة الإيجابية، وتعمل على خدمة الجميع.

6 - ليس المهم هو ما نقدم؛ ولكن كيف نقدمه:

لذا يمكن أن أقرّ بأن المنتج الاستهلاكي الذي تقدمه المؤسسات الخيرية ليس بتلك الأهمية إذا ما قورن بالخدمة التي تعتمد بشكل رئيسي على إتقان مقدمها لها،

فهني احترام وفن وصنعة، وتأثيرها على المتضررين أكبر بكثير من المنتج؛ لأن المنتج مستهلك، والخدمة باقية.

وهناك مستوى آخر للتميز المؤسسي في العمل الإنساني متعلق بالجانب العاطفي؛ فالخدمة الإنسانية تتطلب احترافاً في تصميمها، وتطويرها، وفي استغلال التقنيات الحديثة والأجهزة الذكية؛ من أجل تقديمها للآخرين بأفضل صورة ممكنة.

وخلال اطلاعي على بعض الكتب الإدارية الحديثة؛ وجدت كتاباً يتناول هذا الموضوع تحت عنوان "البحث عن الامتياز"⁽⁹⁾؛ أقتبس منه ما يلي: إن المؤسسات التي تتسم بالتميز تجمع بين ثماني ممارسات ومميزات؛ هي: المرونة، والقرب من العميل، والاستقلالية والريادة، والإنتاجية، والالتزام بالقيم، والالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات، وبساطة التنظيم ورشاقة الهيكل الإداري، ومركزية التوجيه مع استقلالية الأطراف، وليس غريباً أن تكون معظم هذه السمات -إن لم تكن كلها- معايير ضرورية تفرضها متطلبات إدارة الجودة الشاملة خلال تطبيقها على المؤسسات الخيرية.

7 - ضَعْ نظامًا متكاملًا لتعارض المصالح في مؤسستك:

أذكر أن إحدى المؤسسات الخيرية عيّنت لها مديرًا محلياً (بوسنيا)، وكان السبب الرئيسي لهذا التعيين هو سد الفجوة التي خلفتها مغادرة المدير السابق بصورة مفاجئة، وعندما بدأ المدير الجديد عمله؛ قام بتعيين بعض أقرابه في بعض فروع المؤسسة المنتشرة في أنحاء البوسنة، كما قام بتوجيه أغلب المساعدات التي تحصل عليها المؤسسة إلى القرية الخاصة بقبيلته والتي كان قد نشأ فيها، وقد تساءل الموظفون عن سبب استئثار هذه القرية بالمساعدات دون غيرها؛ فكان المدير يحاول إقناعهم بحاجة أهل القرية، وبأنه متأكد من وصول هذه المساعدات إلى أيدي عفيفة، وبعد مرور فترة من الزمن -ليست بالطويلة- وصل وفد تابع للمكتب الرئيسي للمؤسسة لتفقد أمورها، وبعد البحث والتحري؛ تبين لهم وجود قرى أخرى أشد حاجة من تلك القرية التي كانت تستقبل كل المساعدات، وأن السبب الرئيسي لتخصيص هذه القرية بالخير دون غيرها هي -فقط- رغبة المدير في مساعدة أهله وأقربائه.

هذه الحادثة فتحت الباب على تساؤلات كثيرة طرحتها الإدارة العليا، وأدت إلى إعادة النظر في حوكمة المؤسسة، ووضعت نظاماً وإجراءات تحترم بها المؤسسة الخيرية خصوصية كل شخص يعمل لصالحها، وتعد كل ما يقوم به من تصرفات خارج إطار العمل؛ خارجاً عن إطار اهتمامها، إلا إذا كانت هذه المصالح الشخصية حاضرة أثناء ممارسة أي أنشطة تخص المؤسسة؛ اجتماعية كانت، أم مالية، أم غيرها، بحيث تتداخل -بصورة مباشرة أو غير مباشرة- مع موضوعيته أو ولاءه للمؤسسة، وتبين مدى تعارض المصالح.

ما الذي يشمل نظام تعارض المصالح؟

يشمل هذا النظام مصالح كل شخص يعمل في المؤسسة الخيرية، ومصالح أي

(9) البحث عن الامتياز - دروس مستفادة من الخبرة الإدارية لأفضل الشركات الأمريكية: توماس ج. بيترز، روبرت ه. وترمان، ترجمة: السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، الرياض، 1997م.

شخص له علاقة شخصية به؛ بما في ذلك الزوجة، والأبناء، والوالدين، والأشقاء، أو غيرهم من أفراد العائلة، وتنطوي حالات تعارض المصالح على انتهاك سرية المؤسسة، أو إساءة استعمال ثقته، أو تحقيق مكاسب شخصية عن طريقها، أو زعزعة ولاء مستفيدين المؤسسة الخيرية بها.

والممارسات التي تندرج تحت باب التعارض في المؤسسات الخيرية كثيرة؛ فقد ينشأ تعارض المصالح مثلاً عندما يكون أحد موظفي المؤسسة الخيرية مشاركاً في أي نشاط تربطه به مصلحة شخصية أو تنظيمية أو مهنية، أو مشاركاً في أي نشاط يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على موضوعية قراراته المهنية، أو على تأدية واجباته ومسئوليته تجاه المؤسسة الخيرية.

كما ينشأ التعارض في المصالح أيضاً إذا كان عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو واحد من كبار التنفيذيين يتلقى أو يحصل على مكاسب شخصية من أي جهة أخرى؛ سواء كان ذلك بطريقة مباشرة، أم غير مباشرة؛ مستفيداً من موقعه في إدارة شئون المؤسسة الخيرية.

وقد ينشأ التعارض في المصالح عبر الاستفادة المادية من الدخول في معاملات البيع أو الشراء أو التأجير، وأيضاً من خلال تعيين الأبناء أو الأقرباء في وظائف داخل المؤسسة، أو توقيع عقود معهم، ومن إحدى صور تعارض المصالح؛ ارتباط أحد العاملين في المؤسسة الخيرية بجهة أخرى ذات تعاملات مباشرة مع تلك المؤسسة.

كذلك بالنسبة للاستثمار في نشاط تجاري أو منشأة تقدم أو تستقبل خدمات خاصة بالمؤسسة الخيرية، أو تسعى إلى ذلك، أو إفشاء الأسرار والمعلومات التي تعتبر ملكاً خاصاً للمؤسسة، والتي يطلع عليها بحكم العضوية أو الوظيفة، حتى وإن كان ذلك بعد ترك الخدمة.

إن قيام أي جهة تتعامل أو تسعى للتعامل مع المؤسسة الخيرية بدفع قيمة فواتير مطلوبة من الموظف أو أحد أفراد عائلته، واستخدام أصول وممتلكات المؤسسة الخيرية للمصلحة الشخصية؛ من شأنه أن يظهر تعارضاً في المصالح فعلياً أو محتملاً، كذلك استغلال أوقات دوام المؤسسة الخيرية، أو موظفيها، أو معداتها، أو منافعها لغير مصالح المؤسسة الخيرية أو أهدافها، أو إساءة استخدام المعلومات المتأتية من علاقة الشخص بالمؤسسة الخيرية؛ لتحقيق مكاسب شخصية، أو عائلية، أو مهنية، أو أي مصالح أخرى.

على المؤسسة أن تؤمن بقيمتها ومبادئها المتمثلة في: النزاهة، والعمل الجماعي، والعناية، والمبادرة، والإنجاز، وتأتي سياسة تعارض المصالح الصادرة عن المؤسسة الخيرية؛ لتعزيز تلك القيم وحمايتها، ولتفادي تأثير المصلحة الشخصية، أو العائلية، أو المهنية لأي شخص يعمل لصالح المؤسسة الخيرية على أداء واجباته تجاهها.

8 - قَدِّم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة:

خلال إجرائي دراسة ميدانية على المؤسسات الخيرية في البوسنة؛ وجدت ظاهرة تستدعي ذكرها هنا، وهي ضعف تطبيق إجراءات المساءلة على الموظفين والإداريين

والشركاء والموردين، وعدم وجود نظام للإبلاغ والشكاوى والامتنال، فمعظم المؤسسات الخيرية العاملة -حينذاك- لم يكن لديها لوائح لضبط سلوك الأفراد أو أدائهم، وفي حال وجدت؛ فهي غير واضحة وغير معلنة لجميع الموظفين.

أ- ضرورة التوثيق:

ينبغي على المؤسسات الخيرية عند تطبيق مبدأ المساءلة؛ استخدام أسلوب التوثيق من خلال تخصيص ملفات خاصة بالموظفين والشركاء والموردين، بحيث تستخدم لرصد المعلومات الخاصة بالالتزام بالواجبات وتحمل المسؤوليات، وتوفير أداة لرصد الأداء في الجوانب الأكاديمية، وأداة أخرى لرصد الأداء في الجوانب السلوكية والاجتماعية.

تعرّف المساءلة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها: مطالبة المسؤولين في المؤسسات الخيرية بتقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة، حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالملاحظات والانتقادات الموجهة لهم، والقيام بالواجبات المطلوبة منهم، وتحمل مسؤولية الفشل، وعدم الكفاءة والخضوع للعقوبات الرادعة في حالات الخداع والغش.

ب- فوائد تطبيق المساءلة:

عندما تقوم المؤسسات الخيرية بإدخال إجراءات المساءلة في عملها؛ فإن أدائها سوف يتحسن ويتطور، وسوف تضمن سير أعمالها وفق الخطط المرسومة، كما أنها تجبر المسؤولين عنها على توخي المزيد من الحذر والحيلة في أعمالهم، طالما أن دائرة المساءلة تحيط بهم، وطالما أنهم مدركون لعواقب أعمالهم ونتائجها، وهو ما يساهم في تطوير وتحديث وتصحيح أنشطة المؤسسة وحماية مصالحها العامة بشكل أكثر فاعلية.

ج- المساءلة أمر فعال:

لا بد أن تتصف المساءلة بالشمولية، بحيث تستهدف جميع المتغيرات والعوامل ذات الصلة بالعملية الإغاثية وبعناصرها المختلفة، كذلك لا ينبغي لها التوقف نتيجة لأي صعوبات أو ضغوطات داخلية كانت أم خارجية، وعليها أن تستند إلى الصدق والموضوعية وسهولة الاستخدام، وينبغي أن يشارك في المساءلة كل من له علاقة بعمل المؤسسة؛ بناء على معايير واضحة وغير مزدوجة تتسم بالواقعية، وأن تكون جزءاً أساسياً من العملية الإدارية لأي مؤسسة خيرية.

9 - لا تخلق بين المركزية واللامركزية:

"يجب الرجوع إلى الإدارة العليا لأخذ موافقتهم"، عبارة كنت أسمعها كثيراً من المدير الميداني للمؤسسة، والتي كانت سبباً في تأخر تقديم المساعدات في كثير من الحالات التي كانت تحتاج سرعة في الاستجابة، كما أنها كانت سبباً في تأخر إجراءات التوظيف والتعيين، وهي أمور كانت لابد وأن تكون في المقام الأول من خلال

المركز الرئيسي للمؤسسة، وتأخذ وقتًا طويلًا لإتمامها، كما أن حرية الصرف المالي كانت محدودة جدًا، وتحتاج إلى موافقات كثيرة تتأخر في كثير من الأحيان بسبب هذه المركزية.

أ- الأنظمة المعقدة هي المسؤولة عن كثير من الفساد:

لم تكن هذه التعقيدات الإدارية موجودة عند المؤسسات فقط، بل وجدت أيضًا عند أغلب أعضاء المجلس التنسيقي الذين كانوا يمثلون أغلب نشاطات العمل الإنساني في البوسنة؛ حيث كانوا لا يستطيعون أخذ قرارات ميدانية بسيطة إلا بعد الرجوع إلى إداراتهم العليا، كل ذلك كان يؤخر العمل، بل وفي بعض الأحيان يشلّه ويوقفه، وهذا بسبب اتباع المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات.

المركزية: مصطلح نقيس به مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخيرية، أي أن حق استخدام السلطة يتركز في يد شخص واحد أو يتركز فقط في المستويات الإدارية العليا، أما اللامركزية فتعني: درجة توزيع السلطة بين الأشخاص، أو بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، من خلال تفويض السلطات الإدارية العليا السلطات الإدارية الدنيا، باتخاذ القرارات التي تحتاجها، ضمن حدود وضوابط معينة.

وقد وجدت خلال عملي أن اللامركزية في العمل لها فوائد كثيرة جدًا؛ منها: خلق نظام للمسؤولية المشتركة بين العاملين، يؤدي إلى رفع مستوى الجودة العامة للنظام الإداري الداخلي، وغالبًا ما ترتبط اللامركزية بمفاهيم المشاركة في صنع القرار، والمساواة، والحرية، والتنوع، والاستجابة الأسرع للمشاكل غير المتوقعة، وتحسين القدرة على تقديم الخدمات، وتحسين نوعية المعلومات المتاحة حول الظروف المحلية، والمزيد من الدعم للمستفيدين من البرامج.

وقد تفضل المؤسسات الخيرية العمل باللامركزية؛ لأنها تضمن لها أن المسؤول -الأقرب من معلومة محلية معينة- سيكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛ وهو ما يعطي فرصة أكبر للإدارة العليا، كي تضع الاستراتيجيات طويلة الأجل بدلًا من هدر الوقت على القرارات اليومية.

ب- المركزية الشديدة قاتلة أحيانًا:

تعتقد المركزية الشديدة العمل الإنساني وتشلّه، فإذا كان على كل موظف في المؤسسة أن يستشير القيادة العليا في المكتب الرئيسي /الإقليمي في كل صغيرة وكبيرة؛ فإن القيادة العليا لن تكون قادرة على فعل شيء، ولن يصل أحد إلى الإجراء الصحيح في أي قضية، خصوصًا في ظروف الأزمات والكوارث التي تحتاج مرونة كبيرة في العمل.

ج- اللامركزية قاتلة أحيانًا:

إن عدم وجود سلطة إدارية مطاعة على مستوى القطر (مثلًا)؛ يجعل تحقيق أهداف المؤسسة في حكم المستحيل، كما قد تنمو النزعات المحلية، والقيادات ذات النزعة

الشخصية؛ فيصبح لكل جهة رأيها، ولكل إدارة قرارها، فتتعدى بذلك وحدة العمل الإنساني؛ لذلك فإن المركزية الكاملة مقتل، واللامركزية الكاملة مقتل أيضًا، والخلاص من هذين المقتلين فيما يلي:

في الأحوال العادية؛ تشرف القيادة العليا للمؤسسة إشرافًا كاملًا على سير البرامج والمشاريع، وفي الأحوال غير العادية، كالكوارث والأزمات؛ تتكفل المكاتب الفرعية بتسيير أعمالها، حتى لو تعذر وصول أوامر القيادة العليا لها، أو عجزت عن الإشراف الكامل عليها.

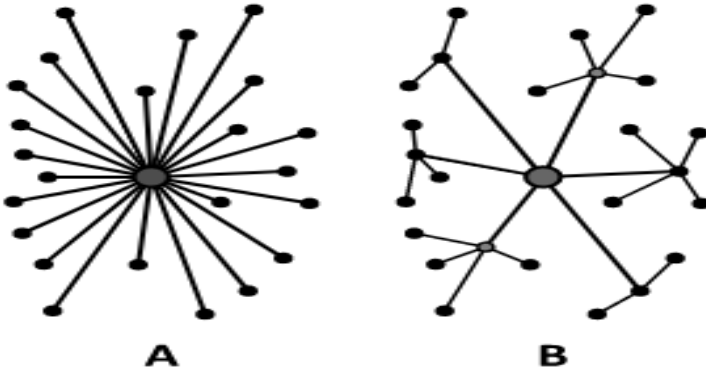
د- لا تحاول التحكم في كل شيء:

أما فيما يتعلق بالأحداث والأنشطة اليومية؛ فينبغي أن يُعتمد مبدأ اللامركزية، فتتطلق المكاتب الفرعية في تنفيذ النشاطات اليومية على ضوء الخطط المتفق عليها سلفًا، أما إذا كانت القرارات تمس المؤسسة ككل؛ فلا بد من المركزية حينها، وهذا يقتضي الاتفاق دائمًا على صيغ بديلة عن الصيغ العادية، للتأكد من اتخاذ القرار السليم في كل الأحوال، والمهم هنا: ألا تكون أي سلطة مؤسسية سببًا في تعطل العمل أو توقفه.

وفي ضوء ما ذكرناه؛ الأصل أن يخضع المكتب الميداني لقيادة مركزية واحدة (المكتب الرئيسي/الإقليمي)، وهي التي تضع الخطط للعمل، وتقر الوسائل التي تعتمدها المكاتب الفرعية، دون احتياج دائم للرجوع إلى القيادة العليا المتمثلة في المكتب الرئيسي، أما في الأحوال غير العادية (كحدوث الكوارث والأزمات)؛ فتنتقل السلطة في التنفيذ المرحلي إلى قيادات المكاتب الفرعية، حسب احتياجات المرحلة، وحسب الخطط السابقة، أو الأوامر اللاحقة للأزمة أو الكارثة.

شكل رقم (1)

مخطط يوضح الفرق بين المركزية واللامركزية (A) - يمثل المركزية في العمل،
B- اللامركزية في العمل



هـ- لا يوجد عندي صلاحية ويجب الحصول على موافقة من المركز الرئيسي:

لأزلت أذكر عندما قام المجلس التنسيقي بدعوة المؤسسات الخيرية الأعضاء لاجتماع طارئ عام 1995م أثناء مذبحة مدينة "سربرنيتسا"، والتي راح ضحيتها أكثر من 11 ألف مسلم، حيث اجتمعت المؤسسات الأعضاء بالمجلس، وتم الاتفاق على بعض المشاريع؛ منها ما يخص الإيواء، ومنها ما يخص الصحة، ومجالات أخرى، وللأسف لم تستطع بعض المؤسسات التأكيد على ما تقدمت به من وعود للمجلس إلا بعد الرجوع إلى الإدارة المركزية للمؤسسة، وهذه الأمور كانت تتطلب عدة أيام، وحينها لم تكن الحالة الميدانية قادرة على الصمود والتحمل لعدة أيام؛ لأن أغلب المهاجرين كانوا يقيمون بالعراء، ويحتاجون للمساعدات الفورية.

كان الأثر السلبي على عمل المؤسسات التي تتبع الإدارة المركزية كبيرًا، إذ لم تستطع المشاركة، مع العلم أنه كان لديهم ما يمكن تقديمه من المساعدات (المالية أو العينية)، في حين استطاعت بعض المؤسسات الخيرية المشاركة؛ من خلال تفاعلها واستجابتها السريعة للأحداث الجارية.

10- إذا لم تستطع أن تكون يدًا تساعد؛ فلا تكن معول هدم:

يمكن لنشاطات الاستجابة الإغاثية الإنسانية أن تسبب تدهورًا بيئيًا؛ كالإفراط في قطع الأشجار الذي يسبب تآكل التربة وانجرافها، والاستهلاك الجائر للمياه الجوفية، وفطر استغلال الثروة السمكية، أو غيرها؛ مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة، أو تراجع مستوى معيشة بعض الفئات الدنيا إلى مستويات أدنى.

أ- تلوث مياه الشرب:

قامت بعض المؤسسات الخيرية بمساعدة بعض المتضررين على بناء منازلهم، دون مراعاة لضوابط عمق حفر المجاري المائية لدورات المياه؛ ما تسبب -فيما بعد- بدخول مياه المجاري واختلاطها بمياه الشرب.

ب- زيادة التضخم المالي في الأسواق:

أذكر أن بعض المؤسسات الخيرية في إحدى المناطق المحاصرة؛ كان سببًا من أسباب التضخم المالي في المنطقة، حيث كانت المؤسسة تقوم بتوزيع الأموال (النقدية) على الناس، (بدلًا من إدخال المواد الغذائية).

ج- تلوث بيئي:

قامت بعض المؤسسات الخيرية بتوزيع الخشب بدلًا من توزيع الفحم الحجري أو الوقود -مع توفرهما- لاستعماله في التدفئة أو الطهي؛ مما تسبب -بمرور الزمن- في القضاء على بعض الغابات التي كانت تخفف من التلوث البيئي (الجوي)، فيما قامت أخرى بمشروع لتنظيف المدن، وألقت نفاياتها في النهر الذي كان يعتمد عليه المتضررون في تأمين مياه الشرب.

ومن جهة أخرى؛ كانت بعض المؤسسات الخيرية تقوم بمشاريع إعادة التشجير، ومشاريع جمع مياه الأمطار؛ بدلاً من حفر الآبار التي كانت في بعض الأحيان تخرج ماء غير صالح للشرب.

11 - أول مَنْ يدفع ثمن أخطائك هو المستفيد من خدماتك:

مَنْ تأمل في الأخطاء التي يرتكبها بعض العاملين في المجال الإنساني -بسبب جهلهم أو بسبب نقص مهاراتهم وإمكانياتهم أو لأي سبب آخر- رأى أن المُغاث أو المستفيد من خدماتهم هو أول من يدفع ثمنها.

كان هناك بعض الأخطاء التي لا تُذكر؛ قياساً بالتضحيات والجهود التي بذلها العاملون في المجال الإنساني، ولا يجب أن ننسى أن التجربة الإنسانية في البوسنة والهرسك تعدّ تجربة إنسانية ثرية في فترة مبكرة جداً؛ انتقل فيها العمل الإنساني من مرحلته التمهيدية إلى العمل المؤسسي بشكل كبير، بعد التجارب التي مرت بها المؤسسات الخيرية من قبل، وكان الغالب عليها الجهود الفردية أو التطوعية القائمة على أفراد أو مجموعات صغيرة، ولكن مع الأزمة البوسنية؛ بدأ العمل الإغاثي -الإسلامي بشكلٍ عام والعربي بالتحديد- ينتظم ويدار بطريقة أكثر احترافية، وبدأت كثير من المؤسسات الخيرية تنمو وتكبر، وتعمل على توظيف المتخصصين وأصحاب الخبرة.

أ- التأخر خير من الخطأ:

أذكر أنه أثناء حصار مدينة "سراييفو" كان على العاملين في المؤسسات الخيرية أن يسلكوا طرقاً طويلة للوصول إلى النفق الذي يدخلهم إلى المدينة، وكانت هناك قرية قريبة من المدينة كان بإمكانهم اختصار المسافة من خلالها، والمشكلة أن القوات المشرفة عليها لم تكن تسمح بمرور القوافل الإغاثية، غير أن أحد العاملين في إحدى المؤسسات الخيرية قام بالمرور على هذه القرية مع قافلته، والتي كانت محملة ببيض الدجاج، وقبل وصول القافلة ألقت القوات الصربية القبض عليه وصادرت الشاحنة، وبعدها قام مدير المجلس التنسيقي بالتواصل مع قوات الأمم المتحدة لحل المشكلة، وكان العامل قد اعترف أنه اتخذ قراره بالمرور على هذه القرية بنفسه دون الرجوع إلى إدارته، وأن إدارة المؤسسة لا تعلم بذلك، ولا تسمح بالمرور من تلك الطريق؛ فوافقت إدارة المفوضية السامية للاجئين على التدخل، لأن المؤسسة التي ينتمي إليها العامل هي مؤسسة مسجلة ومعروفة عندهم، ولأن التصرف الذي قام به العامل تصرفاً شخصياً، وبالتالي تم الإفراج عن العامل ومنعه من الاستمرار في العمل بالمؤسسة، وهذا بعد أن قامت القوات الصربية بمصادرة محتويات الشاحنة وحصولهم على فدية مالية.

ب- إفشاء معلومات شخصية:

أعطى أحد العاملين في مؤسسة خيرية أحد كافلي الأيتام كافة معلومات اليتيم الشخصية، ومنها معلومات تخص والدته، فقام الكافل بالاتصال بأُم اليتيم، ودعاها لزيارته في بيته، فما كان من الأرملة إلا أن اتصلت على المؤسسة الخيرية، وأخبرتهم

بأن معلوماتها الشخصية يجب أن تبقى سرية، وأنها لا تسمح لأحد بالاتصال بها إلا من خلال الهاتف الخاص بالمؤسسة الكافلة لابنها.

ج- مؤسسة خيرية حقوقية خاصة مهمتها التحقق من عدم وجود تقصير لدى المؤسسات الخيرية في تقديم الخدمات:

جمعني لقاء مع مدير إحدى المؤسسات الحقوقية الأمريكية والتي يديرها مسلمون؛ وهدفها التأكد من أن المساعدات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية يتم توزيعها بدون المساس أو التقليل من حقوق المغاثرين فيها، وذلك من خلال محاور عديدة؛ منها: التأكد بأن المساعدات التي استلمتها المؤسسة لم يسرق منها شيء، وأنه يتم إدارتها بطريقة صحيحة وعادلة، حتى وصولها للمستفيد الأخير، ويشمل ذلك: عامل الوقت، وطرق التوصيل، والمصاريف، وطرق التخزين، وعوامل أخرى متعلقة بالجودة، وتبحث أيضًا عن كيفية التوزيع بالمبادئ الإنسانية؛ من حيث: العدل في التوزيع، والنزاهة، والاستقلال، والعديد من الأمور الأخرى.

الشيء الجميل في عمل المؤسسة؛ أنها تعمل جاهدة لتمثيل المغاثرين، والوقوف بجانبهم، وجلب حقوقهم عن طريق القانون، بل إن عملهم هذا يتم بشكل تطوعي، ولا تكلف المؤسسات الأخرى أية مبالغ، حيث تحصل على ميزانيتها من الأعضاء المؤسسين لها.

وقد لمست منها - خلال اللقاء - أنها لم تأت لتصيد الأخطاء؛ بل جاءت لتقديم يد العون، من خلال النصائح والإرشادات والمراجعة الدقيقة على عمل القائمين، إذ تعتقد أن الأخطاء أمر وارد الحدوث في ظل تزامن العمل، وقلما ينتبه إليها العاملون أثناء العمل.

12 - التحلية اللذيذة قد تمحو ذكرى الوجبة السيئة:

مع مرور الوقت وبتوصيات من بعض السكان المحليين الذين درسوا في الدول العربية والإسلامية؛ بدأ العاملون في المؤسسات الخيرية يتفهمون الاحتياجات الحقيقية للشعب البوسني، وطرق التعامل معهم، والظهور أمامهم، وبدأت الأخطاء تقل وتختفي.

ومن الأمثلة على ذلك: أن أغلب المؤسسات الخيرية صارت لا تقبل كفالة اليتيم إلا بعد التأكد من أن اسمه غير مسجل لدى بنك المعلومات الخاص بالمجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة، أو لدى أي مؤسسة خيرية أخرى، وبدأت بعض المراكز الرئيسية للمؤسسات في دول المنشأ بالاستماع إلى رأي الجهات المحلية قبل المباشرة في أي مشروع إغاثي؛ للتأكد من وجود حاجة حقيقية لتنفيذه، كما بدأت المؤسسات الخيرية تطلب من موظفيها الاهتمام بملبسهم، وبطريقة تعاملهم، وغيرها من الأمور التي كان لها تأثير إيجابي على نفسية المتعاملين مع المؤسسات الخيرية، خصوصًا المحتاجين للخدمات الإنسانية.

وقامت المؤسسات بالتركيز على الأعمال التي يحبها السكان المحليون، والتي ترفع من الثقة والهمة في أنفسهم، وذلك مثل تنظيم مسابقات للشعر المحلي؛ كان لها

أثر إيجابي كبير على البوسنيين، كما قامت بعض المؤسسات بتنظيم رحلات لأداء فريضة الحج والعمرة مجانًا، وإحياء بعض المناسبات الوطنية، ودعوة الشخصيات المشهورة عالميًا أو محليًا، والتي هي مقربة من نفوس السكان؛ وذلك لإقامة أو رعاية عدد من الأنشطة والمؤتمرات والندوات الخيرية.

13 - معاملة جميع الأشخاص بطريقة إنسانية في كل حالاتهم:

الناس هم جوهر العمل الإنساني، والدافع الأساسي لأي استجابة للضرورة هو إنقاذ الأرواح، والتخفيف من المعاناة الإنسانية ودعم حق الحياة بكرامة.

وقد وجدت أن معظم المؤسسات الخيرية كانت تحرص على تنفيذ هذا المبدأ في عملها الإنساني؛ لأنه موجود ومتأصل في أخلاقهم الاجتماعية وشريعتهم الدينية، حيث كانوا يسعون إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية من خلاله؛ وهي:

- التخفيف من المعاناة الإنسانية والوقاية منها، وحماية الحياة والصحة.
- احترام الشخصية الإنسانية.
- تعزيز التضامن الدولي والسلام الدائم.

يدعو مبدأ الإنسانية إلى معاملة جميع الأشخاص بإنسانية في جميع الأحوال، وهذا يعتبر جوهر جميع الأعمال الإنسانية؛ الطبية والاجتماعية والتعليمية.. إلخ، والتي تقوم بها المؤسسات الخيرية، حيث إن كل مؤسسة خيرية يجب أن تكون مستقلة عن جميع القيود، ما عدا القيود الإنسانية، فالغاية العليا لأي مؤسسة تنطلق من مبدأ الإنسانية الذي يُعنى بتخفيف المعاناة الإنسانية أينما وجدت؛ لأن الغرض من العمل الإنساني هو حماية الحياة والصحة، وضمان احترام كرامة الإنسان.

أ- لكل فرد في المجتمع الحق في أن يحيا بطريقة تليق به كإنسان:

ينعكس هذا الحق على عمل المؤسسات الخيرية، من خلال توفير مستوى معيشي ملائم للمتضررين، واتخاذ الخطوات اللازمة للحفاظ على حياتهم، حين تتعرض حياتهم للتهديد، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن القانون الإنساني الدولي يدعم توفير المساعدة للسكان المدنيين خلال أوقات الصراع، ويلزم الدول الأخرى وأطراف النزاع على أن توافق على تقديم المساعدة الإنسانية بنزاهة عندما يفقد السكان المدنيون الإمدادات الأساسية للحياة.

ب- من يزرع الاحترام يحصد الصداقة:

يجب الانتباه إلى ضرورة تمكين الناس من الحفاظ على شعورهم بالكرامة، واحترام الذات من خلال حسن التعامل، والعدل في تقديم الخدمات، فما الفائدة من تقديم المساعدة إذا كان صاحبها سيء الخلق في التعامل! لذا على العاملين في المؤسسات الخيرية أن يُقدموا على مساعدة الناس بأخلاقهم قبل مساعدتهم بخدماتهم.

(إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم، ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق)⁽¹⁰⁾ وقد أوجب الشرع على العامل في المجال الإنساني العمل بالقيم الإنسانية؛ من: حسن الخلق، والصبر على الناس، ومساعدة المحتاجين بإخلاص، واستشعار معاني الأخوة، والحب في سبيل الله بين الأفراد عموماً، وأن يكون متحلياً بالحلم، والأناة، والرحمة، ولين الجانب، والصدق، والتواضع، والعفة، والبعد عن المن والعجب، وباقي القيم التي تزيد من جودة تقديم العمل الإنساني.

ج- ليس من واجبك مساعدة جندي مصاب:

كنت مشاركاً في إحدى جلسات مؤتمر عالمي مع بعض المتخصصين الإنسانيين الغربيين، وكان هدف المشاركة هو تبادل التجارب بين المؤسسات في تنفيذ المبادئ الإنسانية الخاصة بالعمل الإنساني في الأماكن التي تنطوي على نزاعات مسلحة مثل البوسنة؛ فذكرت لي إحدى موظفات مؤسسة خيرية غربية أن من واجب المؤسسات الخيرية مساعدة المتضررين بصورة إنسانية في المناطق التي تعمل بها، بعيداً عن مناطق النزاعات المسلحة، بحيث لا يتم تقديم المساعدات الطبية لجرى الحرب، لأن ذلك ليس من واجبها، بل من واجب المنظمات الدولية المتخصصة؛ كلجنة الصليب الأحمر الدولية، ومنظمات أخرى متخصصة بجرى الحروب.

سألتها: نحن نعرف أن كل أراضي البوسنة تقريباً كانت مسرحاً للحرب، والمؤسسات الخيرية كانت تقدم الرعاية الطبية للمتضررين من خلال مراكزها المنتشرة في أغلب المدن البوسنية، وصادف مرة أن أحد الجنود كان في إجازة، وأثناء وجوده في بيته سقطت قذيفة فأصابته، فاتصل أحد أفراد عائلته بالعيادة القريبة منه، وجاء وفد من المؤسسة الخيرية لتقديم العلاج له؛ من مبدأ تقديم مساعدة إنسانية له كإنسان محتاج للمساعدة، وليس لأنه جندي ينتمي لإحدى الفرق المتقاتلة في البوسنة، فهل يتعارض هذا مع المبادئ الإنسانية التي تدعو إليها المنظمات والهيئات الدولية؟

فأجابتنني: في حالة تقديم المساعدة له كجندي؛ فإنك قد تعرّض مؤسستك لمشاكل قانونية مع الجهات الأممية، أو مع إحدى الجهات المحلية التي لا ينتمي لها الشخص المصاب، خصوصاً أن وسائل الإعلام منتشرة في كل مكان، وتصطاد هذه الأخبار التي تجلب السمعة السيئة، وقد تسهم الاختلافات بين الجهات الحكومية المتصارعة في سوء تفسير هذه المساعدة، وبما أن المؤسسة التي تعمل بها هي مؤسسة دولية (غير محلية)؛ فإن ذلك سيزيد في الرقابة على المؤسسة من قبل الجهات المحلية والخارجية.

فسألتها: أليس هذا الرجل المصاب إنساناً ويحتاج للمساعدة من مبدأ الإنسانية، أم أن تقديم المساعدة للعسكري يخالف قوانين الإنسانية الدولية؟ فقالت: هكذا هي القوانين، وعليك الالتزام بها إذا أردت ألا تضع نفسك ومؤسستك في دائرة الاتهام.

المشكلة هنا أن هذه المؤسسات الغربية (غير الإسلامية)؛ تقدم المساعدات عن

(10) صحيح البخاري، كتاب الأدب، باب حسن الخلق والسخاء، وما يكره من البخل، حديث رقم 5711.

طريق حكوماتها لأطراف النزاع الذين ترغب في مساعدتهم، وتطبق القوانين والمبادئ الإنسانية، وتبشرها بين المؤسسات الخيرية، وتلزمهم بتطبيقها -فقط- إذا كانت من الدول العربية أو إسلامية المنشأ، أو كان أصل العاملين فيها عربياً أو إسلامياً، حتى لو كانوا يحملون جنسيات أوروبية أو أمريكية.

المبدأ الذي أعتقده شخصياً؛ هو ضمان تقديم المساعدة لكل من يحتاجها، مع المحافظة -قدر المستطاع- على عدم مخالفة القوانين الدولية، ففي حالة وجود مؤسسات متخصصة بالمتضررين من أطراف النزاع؛ تكون لها الأولوية، وإذا لم يتحقق هذا الأمر؛ فالأولوية للقيام بالواجب الإنساني ومساعدة الجميع.

14 - ليس من العدل دائماً أن توزع المساعدات بالتساوي:

إن تقديم المساعدة بنزاهة يكون من خلال تقديمها حسب الاحتياجات وأوجه الضعف، وحسب القدرات المحلية، وليس من العدل دائماً أن توزع المساعدات بالتساوي، بل أن يكون التوزيع حسب الحاجة، وفي حالة عدم توفر البيانات الكاملة عن المستفيدين، فإنه من الصعب تطبيق هذا المبدأ؛ بسبب كثرة وتنوع حاجات الناس، لذا لزم على المؤسسات الخيرية جمع وإحصاء وتحليل بيانات المستفيدين قبل تحديد نوع المساعدات التي سيتم توزيعها عليهم.

ويمكن أن يتم توزيع المساعدات بالتساوي في حالات خاصة؛ كحالات التضييق على دخول المساعدات أثناء الحصار والقصف، كما حدث في فترة حصار مدينة "سراييفو"؛ عندما قامت إحدى المؤسسات الخيرية الموجودة داخل المدينة بتوزيع خبزة واحدة على كل عائلة بغض النظر عن عددهم، وذلك لحاجة الناس الماسة للأكل، مع تعذر إحصاء بياناتهم الاجتماعية؛ بسبب فقدان الأمن والسلامة.

15 - لا تتحيز عند تقديم المساعدات:

البوسنة بلد تتنازعها العرقيات، وفيها ثلاث قوميات كبيرة؛ هي: المسلمون، ويُسمون بالبوшняق (50%)⁽¹¹⁾، الصرب، وينتمون للكنيسة الأرثوذكسية الشرقية (30.75%)⁽¹²⁾، الكروات، وينتمون للكنيسة الرومانية الكاثوليكية (15.19%)⁽¹³⁾؛ فكان لزاماً على المؤسسات الخيرية عدم التحيز في توزيع المساعدات، ولكن بسبب القيود التي فرضها الصرب والكروات على المؤسسات الخيرية، والتي جاء أغلبها من الدول العربية؛ لم تُفتح المكاتب الخيرية إلا في المناطق التي تسيطر عليها القوات الحكومية (وكانت الغالبية العظمى منهم من المسلمين).

يدعو عدم التحيز إلى تنفيذ العمل الإنساني على أساس الحاجة فقط، وإعطاء

(11) حسب إحصائية عام 2013م.

(12) الأرثوذكسية الشرقية: هي مذهب من المسيحية، ترجع جذوره بحسب أتباعه إلى المسيح والخلافة الرسولية والكهنوتية، وكانت المسيحية كنيسة واحدة حتى الانشقاق الذي حصل بين الكنيسة الغربية والشرقية.

(13) الكنيسة الرومانية: هي أكبر الكنائس المسيحية، رأسها هو البابا أسقف روما، وقد طورت الكنيسة الكاثوليكية منظومة لاهوتية معقدة، وبنيت بنية إدارية فريدة تحكمها البابوية؛ أقدم ملكية مطلقة مستمرة في العالم، وتقع الإدارة المركزية للكرسي الرسولي في الفاتيكان، داخل مدينة روما في إيطاليا.

الأولوية للحالات الأشد إلحاحًا، وعدم التمييز على أساس الجنسية، أو العرق، أو النوع الاجتماعي، أو المذهب الديني، أو الطبقة الاجتماعية، أو الرأي السياسي.

أ- مشاكل وصعوبات تواجه المؤسسات في تطبيق مبدأ عدم التحيز:

واجه العاملون في المؤسسات الخيرية مشاكل عديدة من أطراف كثيرة؛ بسبب محاولتهم تطبيق مبدأ عدم التحيز، فالمتبرعين المسلمين يرغبون في توجيه مساعداتهم إلى المتضررين من المسلمين دون الصرب والكروات، وأغلب المتضررين من الصرب والكروات لا يرغبون أصلًا في أخذ المساعدات من مؤسسات خيرية يعمل فيها المسلمون، والعاملون يخافون على أنفسهم -عند الذهاب إلى مناطق لا تخضع للقوات الحكومية- من التعرض للضرر أو الأذى أو حتى القتل أحيانًا.

ومع هذا؛ فقد تمكّنًا من تطبيق مبدأ عدم التحيز في مناطق النزاعات المسلحة قدر المستطاع، ودون التسبب بضرر قد يلحق بالمؤسسات الخيرية، حيث قمنا بمساعدة المنظمات الأممية بإعادة تأهيل بعض المصانع في المناطق التي تعيش فيها قوميات مختلفة (في مدينة موستار مثلًا)؛ بهدف إعادة الاندماج والتعايش، فعندما يعمل أفراد الشعب من مختلف القوميات معًا في نفس المصنع، سيحاولون التغاضي عن المشاكل التي بينهم؛ لوجود مصلحة مشتركة تجمعهم.

ومن المهم في مجال عدم التحيز؛ التنبيه إلى عدم توجيه العاملين المحليين -الذين يعملون في المؤسسات الخيرية- للمساعدات إلى مناطق سكن أقاربهم مثلًا، أو بناء على أي مبدأ متحيز آخر.

ب- الإجراءات اللازمة لتفادي التحيز في توزيع المساعدات:

تأملت في طرق تقديم المساعدات دون تحيز؛ فوجدت أن على المؤسسات وضع مدونة سلوك عامة، تعبر بوضوح عن التزامها بالمبادئ الإنسانية الرئيسية كلها (الاستقلال، والعدل والحياد، وعدم التحيز)، وأنه من المهم تطبيق مبادئ أخرى؛ مثل: الشفافية، والنزاهة، والتعاون، والتوازن، والمرونة، والمسؤولية، والتمييز، وأن تُلزم عاملوها بتقديم المساعدة دونما تحيز، وبناء على احتياجات وقدرات المجتمعات المتضررة من الأزمات.

وما زلت أذكر أن بعض المؤسسات الخيرية كانت قبل مباشرة موظفيها للعمل؛ تقوم بتوعيتهم بسياسات المؤسسة المتعلقة بالمبادئ والقيم التي تتبناها، كما وضعت إجراءات صارمة لمراقبة الكوادر التي تحتك مع المستفيدين، ومتابعة مدى التزامهم بالمبادئ الإنسانية، وخصوصًا مبدأ النزاهة.

ج- أطفال يتمنون أن يكونوا أيتامًا:

من الأمور التي قامت بها إحدى المؤسسات الخيرية؛ توزيع حقائب مدرسية -فقط- على الأيتام في المدارس، فما كان من الطلاب -وخصوصًا الفقراء منهم- إلا أن صرحوا لإدارة المدرسة عن أمنيتهم أن لو كانوا أيتامًا! حتى يتسلموا حقائب كالتي حصل عليها رفاقهم، وهذا يدفع للتفكير في أساليب أخرى لإيصال المساعدات لمستحقيها دون جرح غير المستحقين نفسيًا، خصوصًا من الفئات الضعيفة الأخرى.

16 -أسرع طريقة لإرهاق الجسد هو محاولة إرضاء الجميع:

لا ريب أن المؤسسة الخيرية تسعى إلى تحقيق رضى المتضررين بكل ما تمتلكه من إمكانيات، ولكن فرصة نيل رضا هذا العدد الكبير هو أمر بالغ الصعوبة؛ حيث إن احتياجات الناس كثيرة، ومن ناحية أخرى؛ فإن إمكانيات المؤسسات الخيرية محدودة، وقياس مدى رضى المتضررين من عدمه صعب من ناحية أخرى، لا سيما في ظروف الطوارئ كالكوارث.

ومن الأفضل أخذ رأي الناس المتضررين في نوع المساعدة التي يحتاجونها، وأن يتم إشراكهم في تنفيذ المشروعات، وفي تقييمها، وأن تكون أجورهم من المساعدات التي يتم توزيعها.

17 -العمل الإنساني مستقل عن الأهداف السياسية والاقتصادية والعسكرية:

لاحظت خلال عملي الإغاثي؛ وجود تدخلات عديدة في عمل المؤسسات الخيرية من قبل جهات متعددة، وذلك لتغيير اتجاه بوصلتها نحو أطراف معينة؛ فكرية، أو سياسية، أو عقائدية... إلخ، لذا كان من الضروري إدراك القائمين على المؤسسات الخيرية بما يدور من أحداث في الساحة العالمية، ومدى تأثيرها على الساحة الميدانية البوسنية، وأن يكون عملهم الإنساني مستقلاً عن الأهداف السياسية والاقتصادية والعسكرية أو أي أهداف أخرى؛ قد تسعى أي جهة فاعلة لتحقيقها داخل المناطق التي يجري فيها تنفيذ العمل الإنساني.

قامت إحدى المؤسسات الخيرية ببناء مبنى كبير لرعاية الأيتام، يسع 350 طالباً، يحتوي على: مدرسة، ومكان للمبيت، ومطعم، وساحات رياضية، وجهزته بأحدث الأجهزة والمعدات ووسائل النقل، وخلال زيارتي للمدرسة؛ رأيت وفداً من إحدى الحكومات يزور المدرسة، ويعرض التبرع بكفالة جميع الطلاب ومصاريفهم، على شرط أن يتم تدريس الدين وفق المذهب المعتمد في الدولة التي تنتمي لها تلك الحكومة، وكان مدير المدرسة رجلاً فطناً، إذ عرف غرض هذا الوفد، فرفض عرضهم المتحيز، بالرغم من أن الموارد المادية للمدرسة كانت تعتمد على التبرعات.

18 -عند الضرورة؛ تعاون مع المؤسسة العسكرية بوضوح:

في الحالات الطارئة؛ قد تستعين الحكومات بمنظمات عسكرية دولية يمكنها تقديم دعم دولي ثنائي الأطراف، عن طريق الاستعانة بأطراف فاعلة وأصول عسكرية أجنبية، وهذا ما حدث في البوسنة، حيث استعانت الحكومة بقوات تنفيذ السلام الدولية "IFOR".

مرّت المؤسسات الخيرية بظروف صعبة للغاية أثناء الحرب في البوسنة؛ مما اضطرها للتعاون والتنسيق مع قوات تنفيذ السلام الدولية عن طريق المنظمات الأممية؛ وكان هذا التنسيق على مراحل: المرحلة الأولى كانت من خلال التعاون مع وكالة الغوث العالمية (UNHCR)، والتي وافقت على استخراج هويات أممية للعاملين في المؤسسات الخيرية الأعضاء بالمجلس التنسيقي للإغاثة شعب البوسنة (CCHA)، إضافة إلى حصول مركباتهم على أرقام أممية تحمل شعار (UNHCR).

وبعد أن قام المجلس بتنفيذ العديد من المشاريع لمنظمات الأمم المتحدة، وازدادت قوة العلاقة مع (UNHCR)؛ تم التنسيق مع قوات تنفيذ حفظ السلام بواسطة (UN-HCR)، فطلب المجلس منهم مرافقة القوافل الإغاثية، وحراستها، والسماح للمجلس باستخدام وسائل نقل الأمم المتحدة الجوية، لنقل الأشخاص والمساعدات الإغاثية، مع الإشراف الكامل على حمايتها أثناء التنقل في مناطق النزاع المسلح.

ومن الأمور التي استفادت منها المؤسسات الخيرية من قوات حفظ تنفيذ السلام "IFOR"، تمكّنها من إدخال المواد الغذائية إلى مدينة "كوراجده" المحاصرة، وكان المجلس وقتها قد دعا المؤسسات الأعضاء للاشتراك في ذلك؛ فشاركت أكثر من (10) مؤسسات، حيث تم إدخال قافلة إغاثية كبيرة، ساعدت أهل المدينة على الصمود.

وقد حددت المؤسسات الخيرية معاييرها وحدود عملها مع المؤسسة العسكرية بوضوح، لتجنب أي ارتباط فعلي أو متصور بأي أجندة؛ سواء كانت سياسية، أم عسكرية قد تؤثر سلبيًا على حيادية المؤسسة الخيرية واستقلالها ومصداقيتها وأمنها، وحرية وصولها إلى التجمعات البشرية المتضررة من الأزمة.

وتوفر المؤسسة العسكرية خبرات وموارد كثيرة؛ منها: ضمان الأمن، والتكفل باللوجستيات، ووسائل النقل والاتصال، وبمعنى آخر: أن أي ارتباط بالمؤسسة العسكرية يجب أن يكون في خدمة المؤسسات الخيرية وبتوجيه منها، وحسب المبادئ التوجيهية المعتمدة، وأن يحافظ على حد أدنى من الحوار؛ لضمان تعاون فاعل (مشاركة المعلومات الأساسية المتعلقة بالبرنامج مثلاً)، وهو ما قد يؤسس لروابط أقوى مقابل ذلك (كاستخدام المعدات والآليات العسكرية).

وهنا أنصح المؤسسات الخيرية -التي تم ترخيصها من الدول العربية- عندما تعمل خارج بلد منشأها، والتي غالبًا ما يوصف أي تعاون بينها وبين أي مؤسسة عسكرية بالإرهاب؛ بأن تكون العلاقة بينها وبين المؤسسة العسكرية والتي من ذات المنشأ، فمثلاً: المؤسسات الخيرية التي من الأردن تتعامل فقط مع أو من خلال قوات تنفيذ السلام الأردنية (إذا وجدت)، والمؤسسات الخيرية التي من جمهورية مصر العربية تتعامل فقط مع أو من خلال قوات تنفيذ السلام المصرية، وهكذا.

وأهم شيء يجب أن تنتبه له المؤسسات الخيرية عند التعامل مع المؤسسات العسكرية؛ هو أن تلتزم بمبادئ الإغاثة وتعززها، وأن تبني الثقة مع المؤسسات العسكرية وتحافظ عليها، وأن تعرف كيف تقدم صورة هذا التعاون أمام جمهور المتضررين، وأن تحافظ على خطوط اتصال ملائمة ومتوازنة مع جميع الأطراف.

19 - وضع معايير لجودة الخدمات:

قدمت أغلب المؤسسات الخيرية خدماتها لكافة شرائح المجتمع (الرجال، والنساء، والأطفال، والمطلقات، والأرامل، والأيتام، والمعاقين... إلخ)، ونظرًا لاختلاف طبيعة المستفيدين من حيث: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والوضع الاجتماعي، والوضع الصحي، وغيرها من عناصر الاختلاف؛ أصبح من الواجب وضع معايير لجودة التعامل مع المستفيدين -مع الأخذ بعين الاعتبار تلك الفروق الفردية بينهم- بدءًا

من اختيارهم، وبحث حالتهم، مرورًا بتقديم الخدمة لهم، وانتهاءً بقياس مردود ذلك عليهم، ومن الممكن استخدام الأدوات الخاصة بتحسين جودة الخدمات من أجل تمثيل احتياجات المستفيدين وتصورها، كما هو الحال في: قائمة المراجعة، وتحليل باريتو، ومخطط السبب والنتيجة... إلخ.

تتطلب تلبية رغبات المستفيدين بجودة عالية؛ ضرورة وجود نظام معلومات يمكن للمؤسسة من خلاله أن تعرف موقفها وخدماتها، وعملائها، كذلك الحرص على تحديد احتياجاتهم وتحليلها، وتنمية العلاقات معهم.

وهناك الكثير من الأساليب التي تتبعها المؤسسات الخيرية لمعرفة حاجات المستفيد من خدماتها؛ منها: المقابلة الشخصية "Interview"، والاستبيانات "Questionnaires"، ونظام الاقتراحات "Suggestions System".

أ- انتبه إلى مشاكل تطبيق نظم الجودة:

إن أهم مشكلة يمكن مواجهتها عند تطبيق نظم الجودة في المؤسسات الخيرية في البوسنة؛ هي الفضاء الواسع غير المحدد الذي تخلق فيه البرامج بأنواعها المختلفة، فالمنتجات التي تُحدد بدقة وثبات، يمكن وضع معايير جودة تُطبق عليها وتُقاس بها، وفي حالة المؤسسات الخيرية؛ فإن المنتجات متغيرة، والبرامج غير محددة أو ثابتة، فبرامج المؤسسات عادة ما تكون مشتقة من أهدافها الواردة في لائحتها التنظيمية، والتي تكون بدورها كثيرة وفضفاضة، ونظرًا لعدم وجود إطار رسمي للبرامج؛ يمكننا أن نرصد عشرات البرامج المتغيرة في أي مؤسسة من مؤسساتنا الخيرية اليوم، ومن خلال مراجعة تقارير المؤسسات الخيرية في البوسنة؛ نستطيع أن نلاحظ مدى التفاوت في نوعية البرامج المقدمة من المؤسسات الخيرية فيها، ليس من حيث المحتوى وحسب، بل وفي استمرارية تبني هذه البرامج، فقد تتبنى المؤسسة برنامجًا معينًا في سنة معينة، وتلغيه في أخرى، صحيح أن بعض البرامج تستمر لفترة طويلة نسبيًا، ولكنها في النهاية معرضة للإلغاء أو التغيير.

ب- تحسين أسلوب تقديم المساعدات، وتبني برامج جديدة ذات آثار فاعلة:

تركز برامج المؤسسات الخيرية في البوسنة -بدرجة كبيرة- على تقديم الإعانات المادية والعينية، وعادة ما يتم ذلك في المواسم؛ كشهر رمضان أو الحج، وتكرر هذه البرامج في معظم المؤسسات، وقد تُنتقد بعض هذه البرامج التي توصف أحيانًا بالتقليدية، لكن لابد من نظرة متوازنة تجاهها، فتقديم الإعانات بشكل مباشر أمر منطقي جدًا، وذلك لوجود احتياج فعلي لها؛ خصوصًا من العاجزين والعاطلين عن العمل، أو من الذين يقيمون في المناطق البعيدة عن المراكز أو المدن الرئيسية التي لا وجود فيها لفرص كثيرة لكسب العيش، والمطلوب لتحقيق الجودة في برامج هذه المؤسسات هو: تحسين أسلوب تقديم المساعدات، وتبني برامج جديدة ذات آثار فاعلة تقضي على مشكلة الفقر والبطالة لدى المستفيدين، إذ لا يكفي أن تعمل على تهدئتها فقط.

ج- استخدم معايير الجودة في البرامج الخيرية:

سأحاول وضع تصور عام لمعايير الجودة في برامج المؤسسات الخيرية؛ يتلخص في:

- تحديد البرامج ومدى ملاءمتها للمجتمع:

معيار الجودة في هذا العنصر يكمن في اختيار نوعية من البرامج ذات الأثر الفاعل، تعالج المشكلة بشكل جذري، ومن أمثلة البرامج الفاعلة التي قامت بها المؤسسات الخيرية في البوسنة: برامج الإقراض للمشاريع الصغيرة والأسر المنتجة، وبرامج التدريب والتأهيل المنتهي بالتوظيف، وبرامج التوعية والتوجيه، إلى جانب ذلك يمكن اختيار برامج مبتكرة للمساعدات المباشرة، والتي هي الأصل في عمل المؤسسات الخيرية، وصدق الله العظيم القائل: **(وَتَنْتَبِ مَا قَدَّمُوا وَآثَرَهُمْ وَكُلَّ شَيْءٍ أَحْصَيْنَاهُ فِي إِمَامٍ مُبِينٍ)**⁽¹⁴⁾.

- تصميم البرامج بطريقة احترافية:

من السهل تحديد البرامج، ولكن المهم أن تُصمم بطرق علمية احترافية تستوفي عناصر تطبيقها، وتأخذ بعين الاعتبار طبيعة البرنامج، وطبيعة المستهدفين، وإمكانية التطبيق، والعائد المتوقع، ومعيار الجودة هنا يبرز في أن تُصمم البرامج لتبلي الحاجات الفعلية للمستفيدين، وتحقيق الهدف، والذي من أجله تم اختيار البرنامج، كما يجب أن تحقق أكبر مؤشر لنجاح التطبيق، وتصميم البرنامج لا يقف عند حد معين، إذ لابد أن يخضع للتطبيق، ومن ثم التقييم، والتطوير، أو إعادة التصميم مرة أخرى.

- خطة البرامج وتحقيق الجودة:

لابد للمؤسسة من إدراج برامج تحقيق الجودة ضمن خطة المؤسسة السنوية، والخطة يجب أن تكون متوازنة وواقعية، ومعرضة بشكل مفصل، ومستوفية لعناصرها الصحيحة؛ فتتضمن (الأهداف والبرامج والميزانيات، والتوقيت، ومسئول التنفيذ...)، حيث لا يُسمح على الإطلاق باستمرار الأساليب العشوائية في تنفيذ البرامج.

- تنفيذ البرنامج:

ومعيار الجودة هنا؛ أن يتم تنفيذ البرنامج بدقة وفق التصميم المعتمد، وخطوات التنفيذ المرسومة، وأن يلتزم بخطة التنفيذ المعدة سلفاً، وأن يُنفذ بأسلوب يحفظ كرامة المستفيد، لأن وقوف طوابير المستفيدين على أبواب المؤسسة -رجالاً ونساءً وأطفالاً- والتراحم على أبوابها؛ يُعد مؤشراً قوياً على افتقار المؤسسة لأحد معايير الجودة، وهو تقديم الخدمة بأسلوب راقٍ يحفظ كرامة المحتاج، ولا يكرس ثقافة الهبة والاستجداء لدى الأطفال المصاحبين لذويهم، وأفضل مثال على ذلك: قيام بعض المؤسسات الخيرية في البوسنة بتقديم المساعدة للمحتاج في منزله عن طريق مندوبيها.

• قياس عوائد البرامج على المستفيد:

تطبيق الجودة هنا يكمن في أن تكون علاقة المؤسسة بالمستفيد علاقة تفاعلية وثيقة، تعتمد على القيام بجهود مشتركة لمعرفة أثر برامج المؤسسة على المستفيد، ومدى تحسن أحواله وارتقاء مستواه المعيشي؛ وفق نظام دقيق للمتابعة تتبناه المؤسسة، ومن ثم إعادة النظر في البرنامج وفق نتائج القياس.

د- مشروع القروض المالية (مثالاً):

عندما زرت "مشروع القروض" لإحدى المؤسسات الخيرية، والذي كان يهدف لتقديم مبلغ مالي للمستفيد ليقوم مشروعاً صغيراً قابلاً للتطوير، يدر عليه دخلًا، ويغنيه عن سؤال الآخرين؛ لاحظت أن المؤسسة وضعت إجراءات محددة لأخذ هذا القرض، وهذه الإجراءات مرتبطة بالتأكد من جودة المشروع؛ وأهمها: اختيار المستفيد وفق معايير علمية محددة، حيث يخضع المستفيد لبحث اجتماعي دقيق، ويتم اختيار المشروع بجهود مشترك بين المؤسسة والمستفيد، وتعد دراسة جدوى للمشروع قبل التنفيذ، وتُقدّر المساعدات المالية بناءً على معايير علمية محددة واضحة، كما يحصل المستفيد على دورات تأهيلية لإدارة المشروع (في حالة احتياجه)، وتُقدم القروض بضمانات معروفة للطرفين، وبمتابعة دورية للمشروع الذي يخضع لآلية استيفاء من المجتمع المحلي، ويستمر التواصل فيه مع المستفيد بعد تقديم المساعدة بطريقة تراعي كرامة المستفيد وتضمن حقوقه.

هـ- ما الفائدة المرجوة من تطبيق إجراءات الجودة على المشروع:

حين نقارن بين تنفيذ المشروع بأسلوب يخضع للجودة، وتنفيذه بأسلوب تقليدي؛ نجد أن مؤشرات النجاح عند تطبيق إجراءات الجودة تكون أكثر وأكبر، وذلك لأسباب عدة؛ من أهمها: (في مشروع القروض على سبيل المثال) ضمان نجاح المشروع، واستيفاء القرض بعد نجاح مشروع المستفيد الأول؛ ليُقدم لمستفيد آخر، وتشجيع الناس للإقبال على تلك القروض حين يرون نجاح غيرهم، وانعكاس هذا المشروع إيجاباً على المستفيد؛ بتوفير دخل ثابت له، مع المحافظة على كرامته، والقضاء على العشوائية في اختيار المستفيدين، وفي تحديد مقدار المساعدة المقدمة لهم.

و- مشروع "أسفير":

في عام 1997م بدأ مجموعة من المتخصصين في المجال الإنساني مشروعاً يهدف إلى تحسين جودة العمل الإنساني عند التصدي للكوارث، ومع وضعهم هذا الهدف نصب أعينهم؛ وضعوا ميثاقاً إنسانياً، وحددوا مجموعة من المعايير الإنسانية لتطبيقها في حالات الاستجابة الإنسانية، وأطلقوا عليه مشروع "أسفير".

تأسس المشروع في البداية على يد منظمات غير حكومية، بالمشاركة مع حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر، وقد أصبحت معايير أسفير أداة مرجعية أساسية للمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية، والمتطوعين، ووكالات الأمم المتحدة، والحكومات، والمانحين، والقطاع الخاص، وغيرها، واليوم يُعد أسفير مجتمعاً عالمياً؛ يجمع الممارسين معاً، ويُساندهم من أجل تحسين الجودة، والمساعدة في مجال المساعدات الإنسانية.

20 - امتنع عن الانحياز لأي طرف أثناء النزاع:

حاولت بعض الجهات استغلال المؤسسات الخيرية في البوسنة، وخصوصًا أثناء الحرب، لكن أغلب المؤسسات لم ترض بالانحياز لطرف على حساب طرف آخر، وحاولت أن تكون برامجهما موجهة لعامة الناس الذين تضرروا من الحرب، حيث قامت المؤسسات الخيرية بمساعدة جميع المتضررين بغض النظر عن ديانتهم أو توجههم السياسي.

يدعو مبدأ الحياد إلى أن تمتنع المؤسسات الخيرية عن الانحياز إلى أي طرف أثناء النزاع، أو المشاركة في خلافات ذات طابع سياسي أو عرقي أو ديني أو أيديولوجي، وإن قامت كل مؤسسة خيرية بالالتزام بهذا المبدأ؛ فإنها تكون قد التزمت بمبادئ القانون الدولي الإنساني، والقانون الدولي لحقوق الإنسان، والقانون الدولي للاجئين، وبالمعايير القانونية الأساسية المتعلقة بحماية الأفراد والجماعات، وبطبيعة المساعدة التي يمكن تقديمها لهم.

ومن اللافت -في التجربة- أن المؤسسات الخيرية التي استطاعت تطبيق مبدأ الحياد بسهولة؛ هي تلك المؤسسات الخيرية التي كانت حكومة بلدها الأم تقف معها، وتوفر لها الحماية، والتسهيلات الإدارية، والموافقات الرسمية، وحضورًا دبلوماسيًا في تنفيذ وافتتاح المشاريع، وتوجه الإعلام لدعم أعمالها الخيرية.

ومن الأمثلة الواضحة على ذلك: أن مؤسسة الإغاثة الإنسانية التركية (IHH) التي أنشأها الشعب التركي لإغاثة شعب البوسنة؛ كانت مدعومة من قوات حفظ السلام التركية، وتعمل في جميع أنحاء البوسنة، واستطاعت مساعدة جميع فئات المجتمع البوسني، وتواجدت في أغلب مناطق البوسنة، بغض النظر عن ديانة قاطنيها أو عرقهم، صحيح أنها قدمت المساعدات للمسلمين البوسنيين أكثر مما قدمت للصرب والكروات؛ لكن ذلك لأن المسلمين كانوا أكثر تضررًا، إضافة إلى أن الصرب والكروات كانوا يرفضون وجود قوات حفظ السلام التركية في مناطقهم.

21 - حاول أن تكون استجابتك فاعلة:

تأملت في الاستجابة التي قامت بها المؤسسات الخيرية -مشكورة- تجاه الشعب البوسني؛ فوجدت أنها تعمل على توفير المساعدة، أو تقوم بالتدخل الإغاثي أثناء الكارثة -الحرب- أو بعدها مباشرة، وهدفها الأول في ذلك حفظ حياة السكان المتضررين، وتأمين احتياجات الكفاف الأساسية لهم بشكل فوري، ولمدة طويلة، وبعد انتهاء الأزمة التي تسببت بها الحرب؛ لم أقف -من خلال بحثي الميداني وعلى حسب علمي- على مؤسسات قد سجلت تجربتها الإنسانية بصورة علمية، تستطيع الارتكاز عليها لمعرفة مدى تأثير استجابتها في الشعب البوسني، فما كان يتم توثيقه محصور -فقط- في المبالغ المُنفقة والمشاريع المُنجزة، وأين ومتى نفذت، وهذا ضروري؛ لكنه ليس كافيًا.

أ - أسئلة تحدد مدى فاعلية استجابة المؤسسة الخيرية:

عند تحديد فاعلية استجابة المؤسسة الخيرية؛ علينا أن نسأل: هل كانت الاستجابة الإنسانية مناسبة وملائمة؟ وهل تمت في الوقت المناسب؟ وهل كانت تعزز القدرات

المحلية وتتجنب الآثار السلبية؟ وهل كانت الاستجابة الإنسانية مبنية على أسس التواصل والمشاركة والتعليقات؟ وهل كانت الشكاوى مرحباً بها وتتم معالجتها؟ وهل كانت الاستجابة الإنسانية مُنسقة وشاملة؟

وفيما يخص العاملين، هل كانوا يتعلمون ويتطورون باستمرار؟ وهل تم دعمهم للقيام بعملهم على النحو المطلوب؟ وهل تم التعامل معهم بطريقة عادلة ومُنصفة؟ وهل كانت الموارد تُستخدم بطريقة مسؤولة لتحقيق الهدف المنشود؟

ب - كيفية قياس الاستجابة الفاعلة:

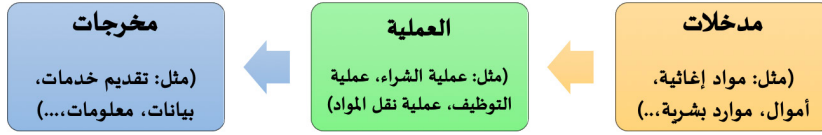
تُقاس الاستجابة من خلال مؤشرات الأداء التي تمكننا من قياس مدى التقدم في إنجاز البرامج والأنشطة، ومن أجل أن تكون مؤشرات الأداء مجدية وموافقة لتنوع واختلاف الاحتياجات الخاصة بالعاملين والمستفيدين؛ فإن عليها أن توازن في الأهمية بين وقت النشاط وموقعه، وأن تتيح -في حدها الأدنى- تصنيف البيانات حسب السن والنوع الاجتماعي.

إن أحد المعايير اللازمة لقياس مؤشرات أداء الاستجابة الفاعلة؛ هي التكامل بين تلك المؤشرات، بحيث تُستخدم كمجموعة متكاملة، لأن كل واحد منها على صلة وثيقة بأحد قطاعات وسياقات العمل الخيري؛ مما يجعلها قادرة على التكيف وفق ما تقتضيه عمليات كل سياق ونشاطات كل مؤسسة خيرية، ويمكن أن تُستكمل مؤشرات الأداء للاستجابة الفاعلة من خلال مؤشرات إرشادية أخرى، كما يمكن استخدام مؤشرات الأداء والأسئلة الإرشادية في جميع مراحل الاستجابة الإغاثية، من خلال الاستبيان، وصولاً إلى التقويم.

ج - إذا لم تستطع وصف ما تفعله؛ فأنت لا تعلم ماهية ما تقوم به:

هي مقولة مشهورة لعالم الجودة "ويليام إدواردز ديمنج"، وقد أدركت أهميتها خلال عملي مع المؤسسات الخيرية في البوسنة؛ حيث غالباً ما يُنظر إلى الأداء المتدني في الإدارة على أنه نتيجة لتقاعس العاملين فقط، وهذا خلل طبيعي من الممكن ملاحظته وتصحيحه، غير أن هناك خللاً آخر يعود في طبيعته إلى النظام المُتبع في الإدارة ذاتها، ويتعلق بطبيعة الإجراءات والعمليات الروتينية المُتبعة في المؤسسة، والتي قد تكون هي السبب الرئيسي وراء تدني مستوى أداء تقديم الخدمة الإنسانية.

ولحل هذه المسألة؛ يتم استخدام نظام يقسم النشاط الإغاثي إلى عدة عمليات، عبر تحويل أي نشاط في المؤسسة إلى مجموعة من المدخلات (الموارد) التي تتم إدارتها، بحيث يمكن معالجتها، ومن ثم تحويلها إلى مخرجات، فيصبح لكل قسم أو إدارة في المؤسسة مفرداته الخاصة به، فقسم المشتريات -مثلاً- لديه آلية معينة في الشراء، يمكن تقسيمها إلى مجموعة عمليات؛ كعملية الشراء (استقبال طلبات الشراء، والشراء المباشر، وتوريد الشراء)، وعملية تقييم الموردين. وكذلك قسم التدريب له عملياته الخاصة؛ كالخطيط للتدريب، وتنفيذ وتنسيق التدريب، ومتابعة وتقييم التدريب.



ومن مزايا تطبيق نظام العمليات في المؤسسة الخيرية؛ قدرته على تحديد المسؤوليات، ومعرفة طبيعة العمل المطلوب بشكل أوضح، ويمكنه -أيضاً- تحليل وقياس تأثير هذه العمليات على الأداء، والتعرف على جميع العمليات داخل المؤسسة؛ وبالتالي التحسين المستمر للنشطة وفقاً لمقياس موضوعي محدد.

وقد سعت بعض الإدارات العليا في المؤسسات الخيرية في البوسنة لاستخدام كل الطرق الكفيلة بتقليص دورة العمليات الكبيرة، والتي تشمل تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات، وإلغاء دورات العمل الضائعة، وتقليل دورة انتقال العمل من قسم إلى آخر، والانتقال من نظام العمليات المتتابعة إلى نظام العمليات المتزامنة؛ الأمر الذي ساهم في تحسين جودة العمل.

د - المدير يقوم بكل شيء:

كنت ذات مرة في زيارة لإحدى المؤسسات الخيرية الكبيرة لتقييم نشاطها، بعد حصولي على شهادة مقيّم خارجي لنظام ISO، وخلال اجتماعي مع مدير المؤسسة؛ اشتكى لي من كثرة المهام التي يقوم بها، وتبين لي بعدها أن هذه المؤسسة لا تطبق إجراءات العمليات الإدارية، ولا توجد فيها أدلة إرشادية للأقسام المختلفة، مع وجود الكثير من الحواجز بين أقسامها، كما أنها لا تعتمد أي معايير لقياس الأداء؛ الأمر الذي أدى -مع مرور الوقت- إلى قيام المدير بكل شيء يقع أمامه من مسؤوليات، للتأكد من أن الأعمال قد تمت على أفضل وجه وبالصورة التي يريدها تمامًا.

فاقترحت عليهم وضع إجراءات بسيطة للعمليات الإدارية، وأن يقوموا باستخدام الأساليب الإحصائية في قياس العمليات، وجدولة الأداء، مع وضع دليل إجراءات واضح ومبسط لمختلف العمليات الإدارية للتنسيق والتكامل بين عمل الإدارات المختلفة، ومحاولة إزالة الحواجز بين الأقسام لتحسين جودة الخدمات.

وطلبت من المدير أن يحث جميع الأقسام في المؤسسة على التعاون والتنسيق؛ لمنع حدوث مشاكل تعيق سير العمل بالشكل الصحيح، من خلال اجتماع صغير في بداية كل أسبوع، وأن يعمل على تحديد العمليات الرئيسية والفرعية في المؤسسة؛ بما يحقق سياسة المؤسسة وأهدافها، ويحدد المسؤولين المباشرين عن العمليات المختلفة بالمؤسسة، ويرسم ويوثق كافة الإجراءات والتفاصيل المتعلقة بالعمليات الرئيسية والفرعية، ويطبق أنظمة ذات مواصفات قياسية متعارف عليها لإدارة الجودة بالمؤسسة؛ مثل: نظام إدارة الجودة "ISO 9001"، وأخيراً أن يقوم بتطوير مقاييس ومؤشرات أداء للعمليات المختلفة.

وبعد مرور ستة أشهر - تقريباً - دعاني مرة أخرى لعملية تقييم جديدة؛ فوجدته قد أخذ بأغلب النصائح التي نصحته بها، وبمساعدة أحد المتخصصين الإداريين؛ استطاع

الحصول على شهادة "ISO 9001" للجودة، وتحسن سير العمل في مؤسسته بشكل ملحوظ.

22 - اعمل بمبدأ الاستثمار لا الاستهلاك:

تأملت في الوضع المالي الذي يسمح للمؤسسة الخيرية بالاستمرار في تحقيق رسالتها على المدى الطويل؛ فوجدت بعض المؤسسات الخيرية التي اهتمت - منذ بداية عملها - بتنفيذ مشاريع استثمارية، كانت نتیجتها استمرار قدرتها على تقديم الخدمات للشعب البوسني، حيث كانت تلك المشاريع توفر مصاريف مكاتبها في البوسنة وبعض المكاتب في مناطق أخرى، في حين أن المؤسسات الخيرية التي لم تهتم بإيجاد مصادر مالية مستدامة ومستمرة؛ توقفت عن العمل، وغادرت البوسنة في وقت مبكر، وقبل أن يتعافى الشعب البوسني من آثار الحرب، لذلك كان من الواجب على إدارات المؤسسات الخيرية أن تتبع عقلية الاستثمار لا الاستهلاك، واعتبار المال أداة للتغيير في الأجل المتوسط والطويل، وليس أداة للإغاثة الآنية، وعدم التحرك، والبقاء في نفس المكان.

من مشاريع روعية إلى مشاريع تنموية:

هناك أمثلة كثيرة لنماذج استثمارية يمكن رؤيتها في البوسنة، خصوصاً عند المؤسسات الخيرية التابعة لأوروبا وأمريكا، حيث تمتلك هذه المؤسسات محلات لتصليح السيارات الحديثة من ماركات عالمية معروفة، وأيضاً مدراس نموذجية تجلب الطلاب المتميزين وأولاد الأثرياء ورجال الدولة والدبلوماسيين، ومستشفيات متخصصة ومجهزة بأحدث الأجهزة، ورياض للأطفال تتبع أرقى برامج التربية، ومشاريع أخرى بمعايير عالمية وبجودة عالية؛ كل ذلك حتى تكسب المنافسة على العملاء، وتسيطر على السوق المالي، وأغلبها مدعومة من حكوماتها، ولها أهداف ثقافية، وأجندات سياسية.

المؤسسات الخيرية التي استمرت بتقديم خدماتها؛ بدأت منذ وصولها إلى البوسنة باستراتيجية واضحة، تتمثل في عدم اعتمادها على جمع التبرعات، وتخفيفها للمصاريف الدورية؛ فمثلاً: بدلاً من دفع أجور شهرية للمكاتب والمخازن؛ قامت بشرائها، فوفرت كثيراً من مصاريفها اللوجستية، واتجهت فوراً للبحث عن ممولين استثماريين اجتماعيين لبعض مشاريعها؛ ليكون جزء من عائد هذه المشاريع لدعم المتضررين، والجزء المتبقي تسترجعه الجهة الممولة على هيئة أرباح.

23 - احرص على وجود مصادر متنوعة للاستدامة المالية لمؤسستك:

تأملت في مصادر الاستدامة المالية للمؤسسات الخيرية؛ فوجدتها إما أن تكون من: مصادر توليد دخل داخلية، أو مصادر دعم خارجية، وحسب خبراء الإدارة؛ فإن أحد المؤشرات الأساسية على الصحة المالية للمؤسسة الخيرية، أن يكون 60 % من ميزانية المؤسسة الخيرية آتياً من خمسة مصادر مختلفة على الأقل.

إن الاستدامة المالية للمؤسسة تعني: إن معدل استقرار وزيادة الإيرادات للمؤسسة الخيرية، والتي تساهم في التغيير الإيجابي للمستفيدين، مع تحقيق فائض مالي، حتى

في ظل تغير الظروف الداخلية والخارجية للجمعية الخيرية؛ لها خمسة مؤشرات هي:

- وجود خطة استراتيجية مالية.
- دعم قوي من أصحاب المصلحة.
- إدارة مالية سليمة.
- دخل غير محدد.
- تنوع مصادر الدخل للمؤسسة.

24- اجعل قسم تنمية الموارد المالية يعمل جنبًا إلى جنب مع الأقسام الأخرى لمؤسستك:

لا يمكن أبدًا أن ينجح قسم تنمية الموارد المالية بدون مساعدة الأقسام الأخرى في مؤسستك الخيرية، فإذا كنت تعمل في قسم تنمية الموارد المالية؛ فحتماً ستحتاج إلى من يصمم إعلانات المشاريع، ويعد تقارير تقدم الأعمال للجهات المانحة، وهو ما يقوم به قسم الإعلام، وستكون بحاجة إلى من يقوم بإعداد التقارير المالية لكل مشروع تم اعتماده، ثم رفع التقرير السنوي للجمعية، واستخراج الميزانية، واستخراج كشوف الحسابات الشهرية للمشاريع، وهذا من مهام قسم المالية والمحاسبة.

أيضاً ستكون في حاجة إلى من يقوم بكتابة وإرسال الرسائل واستقبالها، واستقبال مكالمات الجهات، وذلك في حالة عدم وجود موظف بالجهة، وتوصيل البريد، وغيرها من الأمور، وهذه المهام تقع تحت مسئولية قسم السكرتارية، أما قسم المشاريع؛ فيقوم بإعداد مقترحات المشاريع، والتي تتوافق مع الاحتياجات.

جمع الموارد المالية وتنميتها:

لم يكن بعض العاملين يفرق بين ماهية جمع وتنمية الموارد المالية، فعملية جمع التبرعات كان يقصد بها الجهود المبذولة من المؤسسات الخيرية لجمع الأموال أو التبرعات العينية من الجهات التمويلية (كالأفراد، أو الشركات التجارية، أو المنظمات، أو الصناديق الخيرية، أو الأجهزة الحكومية)؛ سواء كان ذلك لأغراض تعليمية، أم إنسانية، أم تنموية، أم ثقافية، أم ترويجية، أم غير ذلك، أما عملية التنمية؛ فهي عملية استراتيجية منظمة، تهتم بتوفير المال اللازم للمؤسسة الخيرية لتحقيق أهدافها.

يكمُن الفرق بين جمع التبرعات والتنمية؛ أنك في عملية جمع التبرعات تقوم بالعمل بما لديك من إمكانيات، لتحافظ على مسيرة المؤسسة حتى تكون بلا ديون، أما في عملية التنمية؛ فأنت تبدأ بما لديك، وتوسع إلى نمو وازدهاره.

25 - اعمل بذكاء وليس بعناء:

كان العمل في مجال الاستجابة لحالات الطوارئ في البوسنة والهرسك أمراً باعثاً على التحدي، ولكي نزيد من فاعلية أدائنا إلى أقصى حد ممكن؛ كان يجب علينا أن نظل متحمسين وواثقين من جهة، وأن نرفع من كفاءتنا الشخصية من جهة أخرى.

وجدت خلال عملي الميداني أن المشاركة وتبادل المعلومات مع المؤسسات الخيرية، يسهم في رفع درجة فاعلية البرامج، ويحسن من جودة الخدمات المقدمة، وكنت أنصح المتضررين من الأزمة -دائمًا- بتقديم انطباعاتهم عن الخدمات المقدمة إلى المسؤولين، والإفصاح كذلك عن مدى استفادتهم من المساعدات المتلقاة. ولاحظت خلال عملي في البوسنة، أن المؤسسات الخيرية تنوعت من حيث الكفاءة والفاعلية إلى:

أ- مؤسسات ذات كفاءة منخفضة وفاعلية مرتفعة:

تختار أهدافًا جيدة، وتستخدم وسائل رديئة في تحقيق هذه الأهداف، والنتيجة: تقديم الخدمات المطلوبة، ولكن بأسعار مرتفعة، أو جودة منخفضة، ومن ذلك: أن بعض المؤسسات الخيرية أثناء حصار مدينة سراييفو؛ قامت بتوفير اللحوم الطازجة بشرائها من داخل المدينة بأسعار خيالية، في حين أنه كان من الممكن -كما فعلت مؤسسات أخرى - جلبها من خارج المدينة مذبوحة وبأسعار معقولة، وهنا نلاحظ أن الفاعلية عالية، حيث قاموا بتوفير اللحوم الطازجة، ولكن الكفاءة كانت منخفضة؛ بسبب ارتفاع تكاليف الموارد، وقلة كمياتها.

ب- مؤسسات ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية مرتفعة:

تختار أهدافًا ملائمة، مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المؤسسة؛ والنتيجة: تقديم الخدمات المطلوبة بأسعار وجودة مناسبة، ومن ذلك: قيام إحدى المؤسسات بإعادة تأهيل مصنع لصناعة الأطراف الصناعية، وتقديمها للمعاقين بأسعار رمزية أو مجانية، إضافة إلى تشغيل الشباب المعاقين في المصنع، وإعطاء الأولوية للمتزوجين منهم.

الفاعلية هنا تكمن في توفير أكثر من خدمة مطلوبة أثناء الحرب، والكفاءة تكمن في رخص تكاليف الخدمة، والحفاظ على جودتها.

ج- مؤسسات ذات كفاءة منخفضة وفاعلية منخفضة:

تختار أهدافًا غير ملائمة، مع استخدام وسائل رديئة لاستغلال موارد المؤسسة؛ والنتيجة: تقديم خدمات منخفضة الجودة، وغير مرغوبة من جانب المستفيدين، وخير مثال على ذلك: ما قامت به إحدى المؤسسات من جلب ملابس صيفية مستعملة إلى البوسنة في فصل الشتاء، والنتيجة كانت إلقاء تلك الملابس في مكبات النفايات.

د- مؤسسات ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية منخفضة:

تختار أهدافًا غير ملائمة، مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المؤسسة؛ والنتيجة: تقديم خدمات مرتفعة الجودة، لكن المستفيدين لا يرغبون بها، وذلك حين تمتلك المؤسسة الخيرية إمكانيات عالية، ولكنها تخضع في اختيار مشاريعها حسب رغبة الممول، وليس حسب ما تحتاجه الساحة الميدانية، كما حدث مع بعض المؤسسات؛ عندما رغب أحد الممولين بحفر آبار مياه في البوسنة -حسب ما هو معتاد في إفريقيا-

مع أن البوسنة لا تحتاج ذلك؛ لكثرة أنهارها وبنابيعها.

نستخلص مما تقدم ما يلي:

الفاعليّة: هي عمل الإجراء الصحيح لتحقيق أهداف المؤسسة، أما الكفاءة: فهي استغلال كل الموارد المتاحة (كالوقت والجهد والمال)؛ للحصول على أفضل النتائج، وقد تكون المؤسسة فاعلة في خدماتها لكنها ليست كفئاً، أي أنها تحقق أهدافها بتكلفة عالية، وهذه التكلفة العالية تعني خسارة في الموارد، وانخفاض كفاءة المؤسسة؛ يؤثر بشكل سلبي -دون شك- على فاعليتها، فعندما تتوفر الفاعليّة ولا تتوفر الكفاءة؛ فإن الرؤى والأهداف لن تجد من يحققها بصورة صحيحة، وعندما تغيب الفاعليّة مع وجود الكفاءة؛ فإن الأعمال المنجزة ستكون ضبابية وغير واضحة الأهداف.

وترتبط الفاعليّة بالقيادة، فيما ترتبط الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المراد إنجازها، أما الإدارة فتبين كيفية إنجاز هذه الأشياء، وحتى تكون الاستجابة الإنسانية فاعلة؛ يجب على قيادة المؤسسة الخيرية أن تقرر ماهية الاستجابة، وكيفية إنجازها، والتوقيت المناسب لها، وذلك بالتنسيق مع جميع الأطراف المعنية.

المحور الثالث

تأملات في التزكية للإغاثيين

1 - العاملون بين الرسالة والوظيفة:

أنتم تعملون في المجال الخيري من أجل إنقاذ أنفسكم وإنقاذ متبرعيكم، وليس فقط لإنقاذ الفقراء، فالْمُطْعِم والمُنْقِذ والمُغِيث هو الله سبحانه لا نحن، المهم أن نُؤدي العمل على وجهه الصحيح، بحيث يرضي الله عز وجل، والذي لا يفتح أبواب الخير إلا لمن طرقها، ليرحمهم بها، ويُقيم عليهم الحجة، فمن أقبل أقبل الله عليه، ومن أعرض أعرض الله عنه (إِنْ تَسْتَفْتِحُوا فَقَدْ جَاءَكُمْ الْفَتْحُ)⁽¹⁵⁾، وإذا أراد الله بالإنسان خيراً حَبَّبَ إليه الخير، وهياً له أسبابه، وإذا أراد به شراً استعمله في الشر، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إذا أراد الله بعبده خيراً استعمله، قالوا: وكيف يستعمله؟ قال: يوفقه لعمل صالح قبل موته)⁽¹⁶⁾.

وإن اعتقدتم أنكم تعملون من أجل الفقراء والمحتاجين فهذا خطأ كبير، فالحقيقة أنكم تعملون من أجل فتح فرص الخير أمام المتبرعين وأمام المتصدقين ليدخلوا عن طريقكم الجنة، أما الفقير فيتولاه الله سبحانه، وصدق رسول الله صلى الله عليه وسلم في حديثه: (إذا أحبَّ الله عبداً عَسَلَهُ. قالوا: وما عَسَلَهُ يا رسول الله؟ قال: يُوَفَّقُ له عملاً صالحاً بين يدي رحلته حتى يرضى عنه جيرانه. أو قال: من حَوَّلَهُ)⁽¹⁷⁾.

2 - أخلص في عملك لله وأصلحه:

العمل الخيري هو من أعظم العبادات التي يتقرب بها العبد إلى ربه، فلا بد فيه من الإخلاص لله جل جلاله؛ ليتحقق القبول والأجر العظيم، فهو ليس وظيفة، بل رسالة سامية، وغاية تعيش بها، وتحيا من أجلها، وإن درتاً محفوقاً بالمصاعب لا يهون من شأن مصاعبه شيء بقدر ما يهونها الإخلاص لله جل في علاه، وطلب وجهه دون السعي وراء مجدي أو جاه، وإن الإخلاص لله عز وجل لا يليق به إلا أن يقترن بصلاح العمل، وإخلاص النية في البحث عن كل نافع ومفيد لهذا المجال المبارك.

وقد صادفني الكثير من العمال الإغاثيين الأجانب الظاهر عليهم إخلاصهم في عملهم، وغالباً ما كانت خلفيتهم دينية، ولكنهم كانوا يعملون تحت القصف، ويضطرون إلى المبيت في المناطق المهجورة، وأحياناً يُحتجزون ساعات وأيام في المطارات أو في الحدود البرية، وصعاب أخرى كثيرة، لم تتمكن من رسم التعب على وجوههم، بل جعلت معنوياتهم عالية، ووجوههم مبتسمة؛ كأنها تقول: عندما يكون الباعث الرئيسي لعملك هو المشاركة في تحقيق ما تؤمن به؛ ستشعر لحظتها بالسلام الداخلي الذي تبحث عنه، وهو أمر لا يضاويه شيء آخر.

ووجدت خلال الممارسة الشخصية للعمل الخيري، أن الإخلاص في العمل الخيري

(15) سورة الأنفال: الآية 19.

(16) مسند الإمام أحمد، وإسناده متصل، رجاله ثقات، على شرط الشيخين: البخاري ومسلم.

(17) حديث صحيح: المحدث الشيخ الألباني.

يضيف عليه أشياء مميزة كثيرة؛ منها:

- **البركة:** إذ تزيد بركة العمل، فتزيد الفائدة، ويزيد عدد المستفيدين، فيزيد الأثر.
- **تذليل المتاعب:** حيث لا يشعر العاملون في الخير بالتعب، بل يشعرون أنهم ملائكة رحمة أرسلهم الله للناس، وتُحلق أرواحهم عاليًا، فيُضاعف الجهد، وينضبط العمل.
- **تلاشي الخلافات:** إذ تصل إلى أدنى مستوياتها، لأنها تخرج من الدائرة الشخصية إلى دائرة العمل.
- **تسكن النفوس:** حتى ولو قوبل العمل بالكران والاعتراض، أو كانت هناك بعض الأخطاء، لأن الإنسان يشعر أنه مأجور؛ سواءً أصاب أم أخطأ، وبهذا تسكن النفس وترتاح، ولا يعني ذلك أن نركن إلى الخطأ، بل يجب أن نجتهد لإخلاص العمل وإتقانه، وأن نذكر بعضنا بعضًا بأهميته.

سارع وبادر قبل أن تغادر:

هذا هو حال أصحاب العقيدة؛ يسابقون الزمن لتحقيق أهدافهم، مدركين أنه لا يجدر بالإنسان الذي لا يعلم متى يقدر الله نهاية لعمله وخاتمة لدوره؛ أن يركن إلى الدعة والراحة، أو أن يأمن الحياة فيُسرف في التلذذ بمتعتها الفانية، فالمسارعة في عمل الخير والصبر عليه يومًا بعد يوم وساعة تلو أخرى؛ يكفلان لك تحقيق شرط استعمال الله لك، فيوفئك لعمل خير يختم لك به حياتك ويقبضك عليه؛ **(إِنَّهُمْ كَانُوا يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَيَدْعُونَنَا رَغَبًا وَرَهَبًا)** (الأنبياء: 90).

3 - العاملون في المجال الخيري شركاء وليسوا موظفين:

وجدت خلال احتكاكي المباشر ببعض العاملين في المؤسسات الخيرية؛ أن لهم همة عالية للعمل، ووقتهم كله مخصص للعمل، دون أن يهتمهم مقدار ما يأخذونه من أجور على عملهم، أو مقدار خطورة العمل على حياتهم في حال تواجدهم في مناطق النزاعات المسلحة، وكنت أرتاح كثيرًا بالعمل معهم؛ لأنهم يرفعون من همتي، ويذهبون عني التعب، ويزيدون من سعادتي، خصوصًا في الأوقات الصعبة أو الخطرة، هؤلاء وعندما تحلل شخصياتهم؛ ترى أن أغلبهم يغلب عليهم الالتزام الديني دونما أي تطرف.

يتميز العاملون والمتطوعون في المجال الخيري بميزة خاصة حثتهم على الانخراط فيه؛ هي أنهم عاطفيون جدًا، يحملون مشاعر جياشة، لذلك فالتعامل مع هؤلاء الناس ذوي القلوب المرهفة يحتاج إلى عناية شديدة، وخصوصًا من رئيس المؤسسة، ومن قيادات العمل الخيري؛ ذلك لأن هذا النوع من الناس يحتاج إلى مزيد من التقدير، ومزيد من الاعتراف بقدراتهم، ومزيد من المباركة لجهودهم.

ولكي ترى الجوانب الإيجابية لديهم؛ عليك بمعاملتهم كشركاء وليس كموظفين في

العمل، وهو ما سوف يشعروهم بسعادة غامرة، ويمكنك علاقة مميزة معهم، والأهم من هذا كله هو أنهم سيخرجون لك أفضل ما لديهم، وسيبذلون كل ما في وسعهم، وسيقومون بالعمل على أحسن وجه، وإنتاجية مضاعفة، فتكون قد استفدت فائدة عظيمة من هذه العاطفة التي يحملها قلب كل واحد منهم.

لكن إياك أن تكذب أو تجامل في المدح والتقدير؛ كأن تقول شيئاً ليس فيهم، فهم أذكى، وسيشعرون بأنك تجاملهم، فكن صادقاً معهم، وركّز على أجمل ما تراه فعلياً فيهم، وأبرزه، وارفع من شأنه بكل صدق وتقدير، ثم تمتّع بنتائجهم المميزة.

4 - فليُسَبِّحْ خُلُقُكَ يَدَّ عونك:

تأملت في أحوال المهجرين البوسنيين؛ فوجدتهم - غالبيتهم - عوائل مكسورة ومظلومة ومحطمة نفسياً، تحتاج إلى المساعدة النفسية قبل المساعدة المادية، فهم بحاجة إلى أشخاص من ذوي الخبرة للتعامل مع هذه الاحتياجات، وللأسف؛ فقد وقع بعض العاملين في بعض الأخطاء في هذا المجال.

فعند زيارة بعض العاملين الإغاثيين للمخيمات، أو لبعض العوائل المتضررة في بيوتهم الخاصة؛ يتصرفون كأنهم في فسحة أو جولة سياحية، ويضحكون ولا يراعون الحالة النفسية والمعيشية للمتضررين، ويقوم بعضهم بتصوير المتضررين دون إذن منهم، وكنت أرى أثر هذه السلبيات على وجوه المتضررين، وفي حال قام العامل بتقديم اعتذاراً عما بدر منه؛ فإن هذا الاعتذار يكون بلا طعم، بل إنه يثير الحزن في نفوسهم.

لذا كان سلطان الأخلاق أعظم من سلطان المال والجاه، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **(إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم، ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق)**⁽¹⁸⁾، فحُسن الخلق يعظّم الأعمال ولو كانت يسيرة، وسوؤها يُفسد الأعمال ولو كانت عظيمة.

الإهانة تدوم أطول من الإصابة:

يجب أن تكون على يقين من أنك مهما قدمت للمتضررين من مساعدات وخدمات؛ فإنها تفقد قيمتها إن رافقها أي تصرف يهينهم أو يتسبب في إذائهم نفسياً، وصدق الله تعالى إذ قال: **(قَوْلٌ مَعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِنْ صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أذى وَاللَّهُ غَنِيٌّ خَلِيمٌ)**⁽¹⁹⁾.

5 - استعمل قاعدة جبر الخواطر في عملك الإنساني:

من أعظم الأعمال الإنسانية جبر خواطر الناس؛ فقط: إتسامة صادقة، كلمات لطيفة، أفعال بسيطة؛ يمكنها أن تجبر خواطر كُسرت، وقلوباً أرهقت، وتترك أثراً لا يوصف، خصوصاً في وقت الأزمات والحروب والاضغوط الهائلة المصاحبة لها، وفي ظل زيادة معدلات الفقر وذوي الحاجات، ولتجعل هذه الابتسامة مصاحبة لعمل الخير؛ فإن لها أثراً الفاعل في الدعم النفسي والاجتماعي للتخفيف من الكثير من الضغوط النفسية عن المكروبين والمحرومين.

(18) حسنة الثالباني في صحيح الترغيب.

(19) سورة البقرة، الآية 263.

فكم من قابع في ظلام مشاكله؛ تنير دربه كلمات تشجيع محفزة، وكم من مرتجف وسط زوايع الحياة؛ تشرق شمس ربيع مع ابتسامة حانية، إن جبر الخواطر؛ سواء كان قولاً أم فعلاً، له طاقة إيجابية كبيرة ينعكس مردودها على الإنسان، ويعني فيما يعنيه مساندة الآخر، ورفع همته، وتهوين مصيبته، وإقالة عثرته، والأخذ بيده حتى يقف على قدميه.

المتأمل في هدف المؤسسات الخيرية من خدماتها للمتضررين؛ تجددهم هم الذين يجبرون الفقر بالغنى، والمرضى بالصحة، والخبية والفشل بالتوفيق والأمل، والخوف والحرز بالأمن والاطمئنان.

أ- جبر الخواطر خلق عظيم:

لقد روي عن لقمان الحكيم قوله: "لكن كلمتك طيبة، وليكن وجهك بسطاً؛ تكن أحب إلى الناس ممن يعطيهم العطاء"⁽²⁰⁾، ومن أقوال الأديب المعروف علي الطنطاوي رحمه الله: "الإحسان أن تعطوا من قلوبكم لا من أيديكم وحدها، فيكون المال في اليد، والبسمة على الشفاه، والكلمة الطيبة الموسمية على اللسان"⁽²¹⁾.

ب- دعوة للمختصين النفسيين للاهتمام بموضوع جبر الخواطر:

نتمنى أن يقوم المختصون والباحثون والمهتمون بالصحة النفسية والدعم النفسي والاجتماعي -خصوصاً في حالات الطوارئ - بجمع تراث ثقافتنا الإسلامية في "جبر الخواطر"، وذلك لتوظيفه واستخدامه ضمن أدبيات العمل الإنساني في مناطق الحروب والمناطق المنكوبة، والاستفادة منه في تحسين الأحوال النفسية للمعرضين لسوءها، ولتفريج الكرب الشديدة للنازحين، واللاجئين، والمهجرين، وضحايا الكوارث الحروب، والمرضى، والغارمين، وأصحاب الحاجة.

6 - إراقة ماء وجه إنسان لإراقة دمه:

ينبغي تمكين الناس من الحفاظ على شعورهم بالكرامة، واحترام الذات، من خلال حسن التعامل، والعدالة في تقديم الخدمات، فما الجدوى من تقديم المساعدة إذا صاحب تقديمها للمحتاجين سوء خلق في التعامل! لذا يتوجب على العاملين في المؤسسات الخيرية أن يساعدوا الناس بأخلاقهم قبل أن يقدموا إليهم يد العون.

7 - تَوَلَّى إِلَى الظِّلِّ بعد فعل المعروف:

قال الله تعالى: (فَسَقَى لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّى إِلَى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنْزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ)⁽²²⁾، إذا أحسنت إلى أحدهم فابتعد عنه، ولا تُخرج ضعفه، ولا تُلزمه شكره، واصرِف عنه وجهك، لئلا ترى حياؤه عارياً أمام عينيك، وتأمل قوله سبحانه؛ فلم يقل:

(20) اختيار الأولي: ابن رجب الحنبلي، ص133.

(21) ذكريات: علي الطنطاوي، 214/6.

(22) سورة القصص، الآية 24.

”ذهب“، بل قال ”تولى“ بكامل ما فيه، فتولّى بعد فعل المعروف بكل ما فيك، حتى ذلك القلب الذي ينبض داخلك؛ لا تجعله يتمنى الشكر أو الجزاء، يكفيك أن يجازيك الكريم.

من السهل أن تقوم بعمل الخير، ولكن الصعوبة تكمن في إسكات لسانك عن ذكره:

كان في قصة موسى عليه السلام إخلاص وشهامة، وبُعْدٌ عن حب الظهور، وترك طلب المقابل، ومع ذلك جاءه الخير وهو في ظله (إِنَّ أَيْدِي يَدْعُوكَ لِتَجْزِيَنَّهُ أَجْرَ مَا سَقَيْتَ لَنَا)⁽²³⁾؛ فما أجمل أن نجعل هدي الأنبياء نبأنا لنا في عملنا، مع أنها كانت خدمة عابرة في لحظة عفوية خلدها القرآن، وعليه فلا يلزم كل معروف تخطيط طويل، بل اعمل الخير لوجه الله، وتذكر دائماً قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: ”صَنَائِعُ المعروف تَقْيِي مَصَارِعَ السُّوءِ“⁽²⁴⁾، وصاحب المروءة أسرع الناس لخدمة الناس، وأعفهم عن المآرب الشخصية، وأبعدهم عن الحرمان، فله در مُديري الظهور بُبُل، الآوين إلى الظلال، لا يعلم حالهم إلا الله، أولئك أهل الرضا؛ يجعل الله لهم بين أمواج الفتن المتضاربة طريقاً يَبْسُ من الصفاء.

8 - نحن أجزاء لدى الفقراء:

من فضل الله وتوفيقه لمن يعمل في المؤسسات الخيرية؛ أن اصطفاهم لخدمة الآخرين، واستعملهم في السعي لسد حاجات المحتاجين، وبذلك نالوا خير الآخرة - بإذن الله - وخير الدنيا بأن جعل الله لهم باباً للرزق الحلال؛ وذلك من خلال ما يستحقونه من مُرتبات وأجور ونسبٍ إدارية، ومن هنا جاءت المقولة الشهيرة: ”نحن أجزاء لدى الفقراء“، فالمال مال الله، وقد جعله الله في أيادي المحسنين ليصل إلى أهله المحتاجين عن طريق أجراء الخير ودُّلّل الطريق، ولذا يجب أن تُجسد هذه المقولة ومعانيها في تنفيذ العمل الإغاثي؛ من خلال:

- الوفاء بتوصيل الخدمات لهم بأمانة وصدق.
- إشراكهم في اختيار نوع المشاريع الإغاثية التي يحتاجونها.
- الاستماع إلى مقترحاتهم وتوصياتهم وشكاويهم.
- التعامل معهم بكل شفافية، من خلال المعلومات اللازمة التي يطلبونها من المؤسسة فيما يتعلق بالمساعدات.
- منحهم فرصة المشاركة في تنفيذ وتقييم المشاريع.

9 - وازن بين عواطفك وأحاسيسك وبين الواجب الإنساني:

يتعرض الإغاثي لمواقف عديدة خلال عمله الإنساني، وعليه عمل الموازنة بين العواطف والأحاسيس من جهة، وبين الواجب الموكول له من جهة أخرى، وهذه الموازنة مطلوبة، لأنها جزء من مبدأ العدل الذي يجب أن يتحلى به كل عامل أياً كان مجاله؛ فمن

(23) سورة القصص: الآية 25.

(24) ضعيف الجامع: الألباني، 3494.

واجب الإغاثيين مثلاً: أن يغيثوا أقاربهم ومعارفهم ولكن ليس على حساب الآخرين، كما يجب عليهم البحث عن المحتاجين الذين لا يستطيعون الوصول إلى مؤسساتهم، لا أن يكتفوا بالمتوافدين عليها فقط.

وأذكر موقعاً حدث في إحدى سفرياتي بين المدن البوسنية ليلاً⁽²⁵⁾؛ حيث صادفنا بعض السكان المحليين، وطلبوا منا اصطحابهم بالسيارة لعدم قدرتهم على التنقل في مثل هذا الوقت؛ بسبب حظر التجوال، وحيث كانت لدينا رغبة في أن نلبى طلبهم، إلا أننا رفضنا، حيث إن اصطحابهم دون إذن قد يعرضنا للمساءلة القانونية من قبل الجهات الحكومية.

موقف وعبرة (5): السعادة تكمن في إسعاد الآخرين:

أذكر أنني مرة كنت في مكتبي؛ فجاءني أحد الزملاء -وهو دكتور متخصص بأمراض الصحة النفسية للأطفال- كنا قد طلبنا خدماته من خارج البوسنة- ممسكاً بيد فتاة من ضمن الأطفال الذين يشرف على علاجهم (عمر الفتاة 15 سنة)، مصابة بمتلازمة داون⁽²⁶⁾، وطلب مني أن أبقئها معي في مكتبي، وأن أحافظ على هدوئها أثناء حضوره اجتماعاً في الغرفة المجاورة، وبعد جلوسها على الكرسي رأيت الحاسوب وظنت أنه "تلفاز"، فطلبت مني أن أفتح لها فيلم رسوم متحركة "توم وجيري"، ولم يكن في ذلك الوقت "يوتيوب" أو شبكة "إنترنت"، وبعد بحث طويل عثرت بالصدفة على لعبة إلكترونية كنت قد جلبتها لابني؛ وكانت اللعبة تتطلب التحكم بها من خلال "الماوس" لتحريك القطة والفأر، لكن الطفلة لم ترض أن تحركها بنفسها، فقامت بأخذ الماوس وصرت تحرك القطة والفأر، فيما أصدر من فمي صوت قط بما يلائم اللعب، وما قمت به في هذه الواقعة إنما هو جزء من واجبي الإنساني بإدخال السعادة على قلوب الناس، ولقد شعرت أنا أيضاً بالسعادة عندما نجحت مهمتي، وأدخلت البهجة على هذه الطفلة المريضة بفضل الله.

سعادة الآخرين لن تؤثر على حجم سعادتك، وغناهم لن ينقص من رزقك، وصحتهم لن تسلبك عافيتك، وكلما أحببت الخير لغيرك؛ أتاك الخير من الله من حيث لا تدري.

10 - أحم حماسك من سلبية الآخرين:

تأملت في الحالة النفسية الصعبة التي يعيشها الشعب البوسني جراء الأزمة التي ألمت به؛ فوجدتها تتسرب بمرور الزمن إلى نفوس العاملين الإغاثيين المحتكين بهم، وتؤثر عليهم سلباً، وبالتالي على إنجازهم للعمل، حيث تظهر على العامل الإغاثي علامات سرعة الانفعال، والتعصب، والاكتراب، والسلبية، والقلق المزمن، والوسواس القهري، ويزداد الأمر سوءاً إذا كان العامل يعاني من هذه الأعراض أصلاً قبل الانخراط في العمل الخيري، أو إذا كان يخالف بعض الأشخاص الحاملين لهذه الصفات.

(25) خلال النهار تزيد الفرق التي تقوم بالهجوم على المؤسسات الخيرية، أما في الليل فتقتل الحركة إلا من الجهات التي لها تصريح بالتنقل.

(26) الفتاة تعرضت لصدمة نفسية حين قامت القوات الصربية بالاعتداء على والدتها أمامها ولأكثر من مرة، والدة الفتاة كانت غنية وكان الجنود الصرب يريدون استجوابها ومعرفة مكان أموالها الشخصية للاستيلاء عليها.

لذلك وجب على العاملين في المجال الإغاثي حماية أنفسهم من هذه الأعراض الضارة؛ وذلك بأخذ فترات راحة دورية من العمل، والتخلي بالصبر، ومخالطة الأشخاص الإيجابيين، والتركيز على نقاط القوة لدى المتضررين عند التعامل معهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، واستحضار الإيجابيات الموجودة فيهم، والتذكر بأن من علامات الحكمة البارزة هو التمتع بالنظرة الإيجابية، فالخير موجود في كل مكان، وليكن المبدأ الذي تتبعه في هذا المجال هو "أن من عتمة الليل لابد وأن يولد الفجر".

وأقترح أن تكون هناك برامج تدريبية تأهيلية تساعد على معرفته التصرف السليم، والتحكم بعواطفهم، علماً أن هذه البرامج قد تساعد في تخفيف الضغط النفسي عليهم.

11 - النفع المتعدي ليس أفضل مطلقاً:

تأملت في قول شيخ الإسلام ابن تيمية عندما قال: "النفع المتعدي ليس أفضل مطلقاً، بل ينبغي للإنسان أن يكون له ساعات يناجي فيها ربه، ويخلو فيها بنفسه ويحاسبها، ويكون فعله ذلك أفضل من اجتماعه بالناس ونفعهم، ولهذا كانت خلوة الإنسان في الليل بره أفضل من اجتماعه بالناس" (27)، فقد يكون افتتانك بحب العمل الإنساني، أو كثرة انشغالك به، أو مبالغتك في حب مساعدة الناس؛ سبباً لإهمال تركية نفسك، وأذكرك بقول رب الأسباب في كتابه الكريم: (أَنْ تَقُولَ نَفْسٌ يَا حَسْرَتَا عَلَى مَا فَرَّطْتُ فِي جَنْبِ اللَّهِ وَإِنْ كُنْتُ لَمِنَ السَّخِرِينَ) (28).

وحال العامل الإغاثي؛ حال الحطاب العامل في الغابة بكل جد ليقطع شجرة، لكنه لا يفلح، لأنه ينسى أهمية التوقف للراحة، فالأفضل أن يتخلل عمله بعض أوقات الراحة؛ ليعيد الكرة بعدها، ويعمل بكل قوة، فاعلموا أن نفوسكم هي الميدان الأول؛ إذا استطعتم التغلب والسيطرة عليها كنتم على غيرها أقدر، فللنفس حظ وطمع خاص، إن لم تستلّه منها؛ فإنه يمتزج بالحق الذي فيها ويُفسده، ومن دعاء النبي صلى الله عليه وسلم: (اللهم اسل سخيمة قلبي) (29)، أي غشه وغله وحقده وحسده ونحوه مما ينشأ في الصدر ويسكن في القلب من مساوئ الأخلاق.

12 - اترك بصمتك وأنشد الخلود:

أحرص في عملك الخيري ألا تكون نسخة من غيرك، أو أن تكون عالة على أقرانك، فالميدان بحاجة للتجديد والعطاء، وأحرص على أن تكون لك بصمتك المميزة، وحاول ألا يكون نهجك هو نهج الآخرين، واختر الطريق الأقل ارتياذاً، ولا تدع أخطاءك تثبط من همتك، ولا تجعل الأمور التافهة تزعجك.

أحرص على أن تمنح أعمالك البقاء والخلود حتى بعد موتك، فالصدقة الجارية لا تقتصر على صدقة المال فحسب، بل إن كل ما تتركه من علم أو عمل يساعد على تطوير هذا المجال، ويسهم في استدامته؛ هو في الحقيقة صدقة جارية لك بعد موتك.

(27) ابن تيمية، شرح كتاب الصيام من "العمدة" (2/789).

(28) سورة الزمر، الآية 56.

(29) الحديث في سنن الترمذي وابن ماجه أيضاً، وقال الشيخ الألباني: صحيح.

13 - اجعل وظيفتك ممتعة:

كن متميزًا بتفكيرك الإبداعي، ومتابعًا لتغيرات الأحداث التي تتطلب استجابة سريعة، عندها سترى وظيفتك وظيفة ممتعة، ولا تجعل اهتمامك منحصرًا في الوصول على موعد بداية العمل، والخروج على موعد انتهائه بالضبط، ولا يكن همك الوحيد هو إرضاء المسؤولين عنك بغض النظر عن صوابهم أو خطئهم؛ فقط لتضمن استمرارك في العمل، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (إن الرزق لَيَطْلُبُ العبد كما يطلبه أبله)⁽³⁰⁾.

عش العمل الإنساني على أنه فرصة لخوض تجربة جديدة، مؤمنًا بأن ما تقوم به أسمى وأرقى من أن يكون وظيفة، وقف مع الشعوب المتضررة، مقدّمًا المساعدة النفسية قبل المادية، لأن هذه الشعوب تحتاج لمن يمسحون دموعها أكثر من حاجتها لمن يشبعون بطونها.

موقف وعبرة (6): أثناء سقوط مدينة سربرنيتسا:

ما زالت تحضرني لحظة وصول عدد كبير من المهجرين البوسنيين القادمين من مدينة "سربرنيتسا"، بعدما حدثت مذبحتها المعروفة⁽³¹⁾، وكنت أعمل حينئذ في المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة (كان عدد مؤسساته الأعضاء -32 مؤسسة من دول إسلامية)، وكان مقره في "زغرب" (عاصمة دولة كرواتيا المجاورة)، حيث اتصل مسئول من المفوضية السامية للاجئين بمدير المجلس، وطلب المساعدة، وعند ذهابنا إلى مكان تجمع المهاجرين لتقدير حجم ونوع المساعدات المطلوبة، وقد احتاج الأمر منا يومها أن نعمل لساعات متأخرة من الليل؛ فقد وجدنا الوضع مأساويًا من الناحية النفسية، وكان كل من قابلناه يبدأ حديثه معنا بما فعله بهم المجرمون الصرب عند تهجيرهم، فكنّا نقابل حالتهم تلك بنفسية مرتفعة باعثة على الأمل، ونعمل بجد وحماس، وبهمة عالية لا تعرف للتعب مكانًا.

وأذكر أنني قابلت -من ضمن أولئك النازحين- رجلًا حافي القدمين على الأرض المغطاة بالثلوج، حدثنا كيف كان غنيًا في مدينته، إلى أن جاء الصرب وطلبوا منه إخلاء "المسكن الراقي الخاص" الذي كان يسكنه، وعند خروجه طالبوه بالتوقيع على ورقة تنازل عن ملكيته، بل وقاموا بخلع اسمه الذي كان مكتوبًا على الباب أمام عينيه، ووضعوا اسم المالك الجديد، وعند اعتراضه عليهم؛ أخرج أحد رجالهم من جيبه مبلغ 100 دولار وأعطاه إياه مقابل بيته كنوع من السخرية والتحقير، لم يكن هذا الرجل يحس بالبرد أو الجوع؛ بل كان محتاجًا لمن يواسيه، فحاولنا التخفيف عنه قدر استطاعتنا، وأسكنناه مع مجموعة من المهجرين، وطلبنا منهم أن يحسنوا معاملته.

(30) صحيح ابن حبان عن أبي الدرداء.

(31) هذه المذبحة تعرف أيضًا باسم الإبادة الجماعية في سربرنيتسا، حيث حدثت بها أكبر عملية إبادة جماعية في البوسنة

التضحية أحد مفاتيح المتعة:

فى أكثر من مرة خلال عمليات إرسال الحملات والقوافل الإغاثية للمناطق المحاصرة، نعمل دون وقت محدد للدوام، وفى أماكن غير مجهزة للنوم (إلا فى سيارة أو شاحنة)، ودون وجبات طعام محددة؛ حيث كانت الفواكه والخضروات (إن وُجدت) هى الملاذ الآمن لنا من الجوع.

فعلى كل من يريد اختيار المجال الإنساني مجالاً لعمله؛ أن يتوقع مختلف أنواع الصعاب وأشقاها، وأن يعلم أنه لا ولن يتحمل مصاعب العمل ومشاكله فى الحقل الإغاثي؛ إلا إذا آمَنَ أن هذا العمل هو مهمة عظيمة ورسالة سامية.

14 - العمل الإنساني ليس هو الملاذ للباحثين عن عمل:

فى بداية الأزمة البوسنية اختارت بعض المؤسسات الخيرية⁽³²⁾ أغلب مديريها من فئة الطلاب الذين كانوا يدرسون فى الاتحاد اليوغسلافي السابق⁽³³⁾، من غير ذوي الخبرة فى العمل الإنساني، وهذا أحياناً يكون مناسباً وصحيحاً فى فترة البداية؛ لأن إنشاء أو فتح مكاتب فى بيئة جديدة يحتاج إلى أشخاص يعرفون اللغة المحلية، والعادات، والتقاليد، وطبيعة السكان المحليين، ولكن المشكلة تكمن فى استمرارهم بعد ذلك فى إدارة هذه الأعمال الضخمة التى تُقدر ميزانياتها بملايين الدولارات.

أخبرني أحد مدراء مؤسسة إغاثية كبيرة - كان وقتها لا يزال طالباً - أنه يجد صعوبة نفسية فى التحفظ على الكميات الهائلة من الأموال التى تصل إلى المؤسسة، وهو الذى لم يكن يملك قبل عمله فيها أكثر من مصروفه الشهري، فضلاً عما يشعر به من ضيق وحرَج عندما يقارن نفسه مع مدراء المؤسسات الخيرية الغربية؛ من حيث: المؤهلات العلمية، والخبرة الطويلة، التى مكنتهم من الوصول للمكان المناسب.

وفى إحدى المرات -حين كنت أعمل فى المجلس التنسيقي- حدث أن مدير المجلس قام بطلب عدد من المتخصصين من خارج البوسنة، وبعد عدة أشهر وصلنا عدد من الشباب المتخرجين حديثاً، أحدهم كان خريج كلية البيطرة، والآخر خريج كلية الرياضة، والثالث خريج كلية اللغة العربية، لم يكن لأى منهم دراية سابقة فى المجال الإنساني، لكن المشكلة لم تنتهِ هنا فحسب؛ حيث عُيِّنوا مدراء فى مكاتب فرعية لمؤسسات خيرية كبيرة فى مختلف مدن البوسنة، ونما إلى علمي - مؤخراً - أن سبب اختيارهم هو مراعاة ظرفهم الشخصي؛ إذ كانوا عاطلين عن العمل، ومسؤولين عن أسرهم، وللأسف كان مستوى أدائهم منخفضاً جداً، بل وجلب المشاكل والسمعة السيئة للمؤسسات الخيرية الإسلامية.

والهرسك فى يوليو 1995، وراح ضحيتها أكثر من 8 آلاف شخص من المسلمين البوشناق؛ أغلبهم من الرجال والصبيان، حيث نزع عشرات الآلاف من المدنيين المسلمين خارج المدينة بعد اقتحام قوات صرب البوسنة لها، وقد أكدت أحكام -صادرة من محكمة جرائم الحرب الدولية فى لاهاي- حدوث جرائم الإبادة الجماعية والتنظيف العرقي ضد مسلمي دولة البوسنة والهرسك.

(32) هذه المعلومة هي نتيجة لدراسة أكاديمية قمت بها على أكثر من 26 مؤسسة إغاثية إسلامية عملت فى البوسنة.

(33) تفكك الاتحاد اليوغسلافي وانفصلت عنه دول: مقدونيا، سلوفينيا، كرواتيا، والبوسنة، باستثناء صربيا والجبل الأسود؛ فقد بقيتا ضمن جمهورية يوغسلافيا الفدرالية، ما جعل صربيا والجبل الأسود تحرض وتسليح وتقاتل بجانب صرب البوسنة ضد البوشناق (مسلمي البوسنة) من جهة، وكذلك قامت دولة كرواتيا بدعم وتسليح كروات البوسنة ضد البوشناق (مسلمي البوسنة) من جهة أخرى، وكان الهدف تقسيم دولة البوسنة بين صربيا والجبل الأسود من ناحية، ودولة كرواتيا من ناحية أخرى.

15 - تأكد من توفر معايير جيدة في عملك:

خلال احتكاكي المباشر مع المؤسسات الخيرية وخلال جلساتي مع عدد من مسؤولي الإغاثة؛ كان أغلبهم يدعي أن ما يقوم به هو الأفضل على الإطلاق، وأن الصفات التي يتمتع بها عمله -دون غيره- من التعددية والانتشار، إلى الاستمرارية والثبات هي وحدها التي تساعد الناس المتضررين على الصمود في الأزمات والكوارث.

ولكنني هنا أوصيهم بعد تأمل طويل وبحث دؤوب؛ بأن العمل الإنساني الجيد (إضافة إلى المعايير التي ذكرت أعلاه) يجب أن يتصف بالآتي:

أ - أن يكون ملبيًا لحاجات الشعوب المتضررة في الوقت المناسب، فحين يحتاج المتضررون إلى مأوى بعد تعرضهم للتهجير؛ فإن إيجاد المأوى لهم يكون هو العمل الأفضل على الإطلاق، وحين لا يتوفر لديهم الطعام؛ فمما لا شك فيه أن توفير الطعام اللازم سيكون العمل الأنسب، فجودة تقديم الحاجات الآنية مرتبطة بالوقت، وتأخرها يسبب ضررًا على المحتاجين، وهي بذلك أولى الأعمال وأفضلها.

ب - أن يفي بالأولويات، ويحترم كرامة المتضررين من الأزمات.

ج - أن يتوافق مع الرؤى السياسية والاقتصادية والاجتماعية طويلة المدى، ومن الأفضل أن يقوم على تعزيز قدرات الاستجابة المحلية كلما أمكن ذلك، ويستغل الموارد المتاحة للاستغلال الأمثل؛ لتحقيق استجابة فاعلة.

د - أن يتسم بالابتعاد عن السياسة، ويلتزم بالقانون الدولي والمبادئ الإنسانية.

موقف وعبرة (7): قَدِّم صدقة مُغلَّفة بالعزة:

لاحظت خلال تجولي في أحد الأسواق القديمة -أثناء فترة الحرب- وجود امرأة تبيع ملابس محاكة يدويًا، فطلبت منها أن تبيعني "بلوزة" من الصوف، وسألتها عن السعر فكان منخفضًا للغاية، فتعجبت منها وسألتها: لماذا تبيع بهذا السعر المنخفض جدًا؟ فأجابتنني: إن هذه "البلوزة" حاكها جارتني، وتريد بيعها بأي سعر لأنها محتاجة، ولها أطفال ترعاهم، فلم تستطع المجيء لبيعها بنفسها؛ فما كان مني إلا أن دفعتُ لها مبلغًا أكثر مما طلبته، وشكرتها على صدقتها ومساعدتها لجارتها.

الناس البسطاء والفقراء هم أكثر الناس تضررًا في الحروب؛ لأن مصدر دخلهم آتٍ من عملهم اليومي الذي يتوقف أو يقل أثناء الأزمات، ونصيحتي هنا للعاملين الإنسانيين: اشترُوا من الفقراء في أوقات الشدة، ولا تناقشواهم في سعر بضاعتهم، بل ادفعوا لهم أكثر مما تستحق تلك البضاعة، واعقدوا نية الصدقة لوجه الله، فالراحمون يرحمهم الله، وصدق من دعا إلى: "صدقة مُغلَّفة بالعزة".

16 - ابحث عن مقياس نجاحك في العمل:

ليكن مقياس نجاحك هو مدى تأثير عملك، وقدرته على تغيير حياة الناس إلى الأفضل، من خلال ما تقدمه لهم من خدمات، فنجاح المؤسسة الخيرية لا يقاس بعدد الأشخاص الذين خدمتهم، ولا بحجم الأموال التي صرفتها، إذ إن قيمة الأموال تكمن في أوجه صرفها.

تسعى بعض المؤسسات لزيادة شعبيتها بطرق تفتقر للمصداقية؛ وذلك لإظهار كبر حجمها وتأثيرها إذا ما قورنت مع غيرها، حيث تقوم بإخفاء بعض المعلومات المتعلقة بحجمها الحقيقي، فتقول في تقاريرها - مثلاً - أن عدد المستفيدين من مشروع تعقيم المياه كان بعدد حبات التعقيم التي وزعتها، دون الإفصاح عن المبالغ التي صرفت على المشروع، أو بتخفيض قيمة الكفالات الخيرية؛ حتى تتظاهر أنها تكفل عددًا كبيرًا من الأيتام والأرامل والمحتاجين.

من المشاريع الريادية التي تركت أثرًا كبيرًا في نفوس المتضررين البوسنيين؛ ما قامت به إحدى المؤسسات الخيرية من بناء مصنع للأطراف الصناعية، يخدم الأفراد الذين فقدوا أطرافهم أثناء الحرب، المشروع الذي ما يزال يعمل إلى يومنا هذا، والذي يقوم -بالإضافة إلى مهمته الأساسية- بتدريب وتوظيف المعاقين للعمل فيه، وجعل الأولوية في ذلك للمتزوجين منهم، والهدف من ذلك؛ توظيف الشباب العاطلين عن العمل، وإعالة أسر المعاقين.

ومن تلك المشاريع -أيضًا- مشروع المدرسة النموذجية للأطفال، والتي خصصت قسمًا لرعاية الموهوبين والأذكياء الذين يشغلون اليوم مراكز عالية ومتميزة في الحكومة البوسنية.

17 - رُبَّ رخصة كانت أفضل من عزيمة:

يتحرك بعض العاملين في المؤسسات الخيرية وكأن الشريعة الإسلامية كلها عزائم لا رخص فيها، وينطلق بعضهم في استخدام هذه الرخصة دون الحاجة لها، ولا يلحظ الكثيرون الأوضاع الاستثنائية التي تقتضي إصدار فتاوى استثنائية، وهي أمور يكون لها تأثير على الرؤى، وطريقة التفكير، وعلى المؤسسة، وكذلك على أساليب التخطيط.

تأملت يومًا فيما يقوم به بعض العاملين في المؤسسات الخيرية التي تعمل في مجال الدعوة الإسلامية؛ فوجدت أنهم يحثون المتضررين من الناس على الأخذ بالعزيمة، وخشونة العيش، وعدم الترفه بالمباحات، ورأيت أن بعض المستفيدين من خدمات المؤسسات الخيرية؛ أصبح يشتكى ويتذمر، كما رأيت أن بعضهم ترك التدين، بل وبدأ يعادي العاملين.

إن طباع الناس لا تتساوى، فربَّ شخص يصلح لخشونة العيش، وآخر لا يصبر على ذلك، ولا يجوز لأحد من العاملين في المجال الإنساني أن يحمل غيره على ما يطيقه هو، والشريعة فيها الرخصة والعزيمة، فلا ينبغي أن يلام من ألزم نفسه بأحدها، وربَّ رخصة كانت أفضل من عزائم؛ لنفعها وتأثيرها الإيجابي.

إن العلم يوجب المعرفة بالله؛ فتنبت في القلوب خشيته، وتنحل الأجسام خوفًا

منه؛ وهنا يجب التلطف بالأجسام حفاظًا على قوة الراحلة، فليجهل القائمين بالعمل الإنساني بالعلم؛ أنكروا ما لم يعلموا، وظنوا أن إتعاب الأبدان وإضناء الرواحل هو المراد، وما علموا أن الخوف المضني يحتاج إلى راحة للمقاومة، كما قال القائل: "رَوِّحُوا الْقُلُوبَ تَعِ الذِّكْرَ"⁽³⁴⁾.

ذكر لي أحد الإخوة الإغاثيين في مدينة "ترافنيك" القريبة من العاصمة، بعض الآثار المترتبة من الأخطاء التي قامت بها بعض المؤسسات الخيرية، والمتعلقة بربط العمل الإنساني بالأنشطة الدعوية، حيث إنه شاهد مظاهرة قام بها بعض البوسنيين ضد بعض المؤسسات الخيرية التي تعمل في المدينة، وهم يطلبون من السلطات إخراج هذه المؤسسات من المدينة؛ بسبب اشتراط المؤسسات على المستفيدين الالتزام ببعض النشاطات الدعوية (كحضور جلسات قراءة القرآن، أو الصلاة في المساجد، أو قراءة كتب محددة)، وقد تناولتها الصحف المحلية بطريقة سيئة للغاية، وخصوصًا الجهات التي تحارب ضد المسلمين، وللأسف بعد مدة تم إغلاق بعض المؤسسات الخيرية في المدينة فعليًا.

18 - لا تستجيب للضغوط والاحتواء:

تواجه كوادر المؤسسات الخيرية -وخصوصًا الإسلامية منها- ضغوطًا كثيرة؛ منها ضغوط تصورات الأفكار والمذاهب، بالإضافة إلى ضغوط الدول النصرانية، والتكتلات مثل تكتلات الدول الغربية والشيوعية، وضغوط غير مباشرة تخص طبيعة الممولين، وكلها أمور تؤدي إلى ضعف مبدأ العدل بين الناس بصورة عامة.

أ- اتجاهات فكرية وفقهية وعقائدية مختلفة:

توجد في البوسنة -شأنها شأن غيرها- اتجاهات فكرية وفقهية وعقائدية مختلفة، ولكن بدخول المؤسسات الخيرية، والمؤسسات القادمة من الدول العربية خصوصًا؛ ازدادت تلك الاتجاهات، وتولدت منها خلافات جديدة لم يسبق أن لوحظت في البوسنة، والسبب يكمن في أن تلك المؤسسات قد دخلت المنطقة بخلافاتها، واستجابت للضغوط التي أتت من اتجاهين: من الإدارة العليا التي تتبنى فكرًا معينًا، ومن الفرق الفكرية الموجودة أصلًا في المنطقة.

ب- اختلاف مستويات الرواتب:

تفاوت الرواتب عند المؤسسات الخيرية العاملة في البوسنة سبب ضغوطًا على العاملين؛ جعلهم يقومون بالانتقال من مؤسسة إلى أخرى، مما تسبب في عدم استقرار الموظفين في المؤسسة الواحدة، وكان سببًا في تأخر وتوقف بعض الأعمال الخيرية.

لذا كان لزامًا على العاملين في المؤسسات الخيرية، والذين يتعاملون يوميًا مع المحتاجين، أن يحاوروهم ويحاولوا معرفة الأمور التي يرغب فيها أهل البوسنة،

(34) صيد الخاطر، ابن الجوزي، ص 97.

والأمور التي تزعجهم، وإمكانية التنبؤ بما سيحتاجونه في المستقبل، وتقديم الأفضل للمحتاجين.

19 - كُنْ مبادراً، وهَيِّئْ لنفسك الجو الذي تحب أن تعمل فيه:

يُحاط العامل الإغاثي بمجموعة من السلوكيات المرتبطة مع البيئة الاجتماعية في عمله؛ كالعادات والقيم المشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة الخيرية، والخبرات، والفلسفات الخاصة بالمؤسسة، والتي يجب عليه أن يتبعها مجبراً في بيئة العمل، وغالباً ما تؤثر بيئة العمل التي يوجد فيها العاملون -في المجال الإغاثي- إيجاباً أو سلباً على توجهاتهم وأدائهم؛ فإذا استطاع الأشخاص المبادرون تهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يفضلونه؛ فهذا الأمر لن يؤثر عليهم سلباً (بمعنى آخر: لن يضرهم إذا كان الطقس ممطراً أو مشمساً).

التأثير له أشكال؛ ومنها: خلق الدافعية للعمل (الطاقة الإيجابية)، والاهتمام بالعاملين، والعمل على تطويرهم، وتأسيس بيئة حاضنة للأفكار الجديدة والإبداعية وتشجيعها. إن أفكارك الجديدة في المؤسسة هي مثل الأوكسجين تعمل على تشجيع استخراج مزيد من الأفكار المبتكرة من بقية العاملين؛ وهو أمر يساعد على تمرين العقل.

رأيت عاملين إغاثيين عملوا في المؤسسة لفترة ثلاث سنوات، ولكن كان تأثيرهم إيجابياً على مسيرة المؤسسة لأكثر من عشرين عامًا، وعلى العكس؛ هناك من العاملين الذين عملوا عشرين سنة في المؤسسة، ولكنهم لم يتركوا -للأسف- أي تأثير إيجابي على المؤسسة.

يميل الأشخاص غير المبادرين لاتباع البرامج القديمة التي تلقوها من الآخرين، فهم يميلون لأن يكونوا رجال إطفاء؛ حيث يركضون باندفاع للأمام وللخلف.

20 - فرّق بين الظهور الشخصي والظهور المؤسسي أمام الإعلام:

من الأخطاء التي وقعت بها المؤسسات في مجال الإعلام؛ عدم تحديد ناطق رسمي باسم المؤسسة، وذلك لتفادي التعارض في التصريحات، والاعتماد على الجهود الفردية لموظفي المؤسسات الخيرية في أداء دور العلاقات العامة، بل وعدم العمل على تنمية قدراتهم في كيفية التعبير بصدق وشفافية عن وجدان وضمير واحتياجات المجتمعات المحلية التي يعملون فيها.

الإعلام في العمل الخيري هو وسيلة وليس هدفاً:

حينما يتحول الإعلام إلى هدف، وتكون الأعمال الخيرية مكائناً لاستعراض القدرات الإعلامية؛ فهذه علامة انحراف عن الطريق الصحيح، وهذا نذير بالسقوط القريب.

والقصد هنا: أن يكون الظهور الإعلامي بقدر الحاجة الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وعلينا أن نعي تماماً أن أي استعراض إعلامي هو نوع من التسميع والرياء الذي نهى عنه الشارع، فالحذر كل الحذر منه، لأنه مهلك للعمل، وهذا لا يعني - بالطبع - عدم الاستفادة من الإعلام في أعمالنا، ولكن ليكن ذلك بما يحقق مصلحة العمل ذاته، وليس لتحقيق شهرة العاملين، أو الإفراط في الظهور الإعلامي.

للإعلام دور مهم في إظهار العمل الخيري، وله أهمية في إبراز جهود المتطوعين، وإبراز أثر العمل الخيري في المجتمع؛ مما يعطي رسالة للمتطوعين، ويزيد من حماسهم للعمل، ورسالة للمتبرعين ليستمروا في تبرعهم، ورسالة للمستفيدين من البرامج ليعرفوا القائمين على مساعدتهم، ولكن عليك ألا تستغل دورك في المؤسسة لأغراض شخصية.

21 - حافظ على علوّ همّتك في عملك:

تأملت في الحالة النفسية للعاملين في المجال الإنساني؛ فوجدت أن غالبًا ما يصيبهم الملل والتعب، والسبب أن كلّ عملهم يكون مع المتضررين والمحتاجين، ولا يسمعون منهم إلا قصص المآسي والشكاوى والآلام التي تعرضوا لها، بل وفي بعض الأحيان يتعرضون لشتائمهم التي تصل -أحيانًا- إلى حد العنف، وهذا بالطبع يؤثر على نفسية العاملين بحكم تفاعلهم معهم، ومع استمرار هذا الاحتكاك وهذا التأثير؛ يكمن السبب في انخفاض همّة العاملين، فتقل كفاءة إنجاز العمل الإنساني.

يجب على العامل في المجال الإنساني -أولًا- أن يؤمن بأن العمل الإنساني رسالة وقيمة ومهمّة إيمانيّة، وليس مجرد وظيفة أو قضاء ساعة مع يتيم أو أرملة أو عجوز أو مريض؛ بل هي روح وحياة وثقافة، وهي أصل حلول المشاكل المجتمعية في العالم.

أنصح العاملين -كلّ حسب مجاله- أن يذكّروا أنفسهم -دائمًا- أنهم يمثلون الفئات الضعيفة في المجتمع؛ كالفقراء، والأيتام، والأرامل، والمرضى، والمعاقين، والحوامل، وهو أمر يعطيهم قوة نفسية متى واجهتهم المصائب، وعلى العاملين في مجال تنفيذ المشاريع؛ أن يتذكروا -بينما يحتكون بشكل مباشر مع هذه الفئات- عظم الأجر والمثوبة من الله، وهذا الأمر سيزيد من قوتهم النفسية بلا شك.

أعط لنفسك قدرًا من المرح والترفيه:

أنصح العاملين الإغاثيين في حال فراغهم من عملهم، وبعيدًا عن ضجيج العمل؛ أن يأخذوا قسطًا من الراحة، ويخففوا عن أنفسهم؛ كأخذ إجازات، وإقامة بعض الأنشطة الترفيهية مع زملائهم في العمل، ويمكن مشاركة النشاطات الترفيهية مع الأطفال، وخصوصًا الأيتام منهم.

22 - جدّية الوعد تنبع من جدّية من أعطاه:

وجدت بعض العاملين في المؤسسات الخيرية يعدون ويؤمّلون المحتاجين بتقديم المساعدات في المستقبل، ولأسباب خارجة عن سيطرتهم -كانغلاق الطرق مثلاً أو توقف الجهات المانحة عن الاستمرار في تقديم المساعدات- لا يستطيعون الوفاء بما وعدوا، وقد أدى تكرار هذا الأمر لانعدام الثقة بكلامهم، وأسوأ ما في الأمر أنه إذا تسلسل سوء الظن للمحتاجين؛ يظنون أن المساعدات التي وعدوا بها قد تم صرفها في أمور أخرى.

كثيرًا ما يغضب وينزعج المحتاجون لخدمات المؤسسات الخيرية من الوعود الواهية، وغالبًا ما يحدث ذلك عندما يُطلب من العامل تجميع بعض البيانات من المحتاجين،

فيقوم بتوزيع استمارات، ويطلب الوثائق الشخصية، والتي تكلفهم جهدًا ومالًا في استخراجها؛ على أمل أن يحصلوا على المساعدات، ومما يزيدهم غضبًا؛ أن يعدهم العامل بالكفالة المادية أو الدراسية أو الصحية، ثم يذهب هذا الوعد هباءً.

لا تستخدم أبدًا كلمة "وعد" حتى تكون مستعدًا تمامًا للوفاء به، فلا شيء يدمر الثقة أكثر من قطع الوعود دون الالتزام بها، والعكس صحيح، فليس هناك ما يبني الثقة أكثر من الالتزام.

ونقطة البداية الصحيحة تبدأ من المؤسسة؛ فبعد أن تتأكد من جدية الجهة الممولة؛ تقوم بجمع المعلومات الشخصية، وعند زيارة ممثل المؤسسة للمخيم أو للأسرة؛ يقوم الراغب في الكفالة بملء الاستمارة، وي جلب الأوراق والوثائق المطلوبة، ويخبرهم ممثل المؤسسة أنه -وفقًا لعدد المتقدمين وحسب الأولويات التي تضعها الجهة الممولة- سوف يتم اختيار عدد منكم.

ف بوعودك دائمًا:

أذكر أن إحدى المؤسسات الخيرية وعدت بعض الأطفال بمنح دراسية ولم تفعل، وأخرى وعدت الأيتام بمنحهم الكفالة ولم تفعل؛ فأصبح لدى بعض عوائل الأيتام حساسية زائدة، خصوصًا حينما تطلب منهم مؤسسة ما القيام بملء استمارة معلومات، أو استخراج أوراق رسمية من مدرسة، أو من بلدية كشهادة وفاة.

23- تفهم الفارق بين الخدمة والخبرة المهنية في العمل الإنساني:

ما زلت أذكر عندما جمعتني اجتماع مع مدير مؤسسة خيرية متخصصة بالعمل الدعوي الإسلامي، وكان يعمل سابقًا في إحدى دول جنوب شرق آسيا لمدة تزيد على عشر سنوات، وخلال الحديث معه؛ اتضح لي أن له أفكارًا وطرقًا لا يمكن أن تنجح في جذب الناس للدين، بل تنفرهم منه، ومن الأمور التي تحدثنا فيها -وقد كان على قناعه تامة بها ويريد أن تنتشر بين المسلمين- اللباس الإسلامي للرجل والمرأة، وطرق نشر الدعوة عن طريق عمل زيارات دورية للناس في بيوتهم، ومنع المعاصي بالقوة إذا تطلب الأمر (دون تدرج)، وضرورة اتباع المذهب الواحد، وأمور كثيرة تُعد عند البوسنيين غريبة جدًا، وأمور أخرى تدل على أن لديهم الرغبة الأكيدة في تقديم خدمة للمتضررين؛ ولكن خبرتهم غير حكيمة، وبالتالي تأتي بنتائج غير صحيحة بل وسلبية، وهو ما ثبت عندما طُبقت في البوسنة التي تختلف عن دول جنوب شرق آسيا، ويرجع ذلك إلى اختلاف القوانين والعادات والتقاليد، وطريقة التعامل مع الناس.

حدثت نفسي أن هذا المسئول سيتسبب في مشكلة كبيرة إذا نشر أفكاره بين البوسنيين، وبالفعل - ومع الأسف - تجمع حوله مجموعة من الأشخاص الذين لديهم نفس النهج والأفكار، فبدأت بعض المشاكل تظهر بين العامة، تمثلت المشكلة الأولى في ضرب أحد الشباب في الشارع بسبب سلوك مخالف، والغريب أن الوالد المعني بالسلوك الذي تورط فيه الشاب؛ قام بدعوة الشرطة للإلقاء القبض على الشاب الذين اعتدوا على الشاب المخالف!

كما كان بعض هؤلاء - مع الأسف - سببًا في منع السلطات الحكومية والدولية إعطاء

عدد من المؤسسات الخيرية موافقات الحماية للدخول إلى المناطق المحاصرة لتوصيل المساعدات الإنسانية للمتضررين، وكان بعض الخبراء هم أكثر من سبب لنا المشاكل؛ إذ كان بعضهم يقوم بتزوير الهويات الشخصية الأمامية، ويستعملها بحجة الضرورة، وبعضهم لا يلتزم بالتعليمات الحكومية التي تمنع الذهاب إلى بعض المناطق بسبب الاضطرابات الموجودة فيها، وبعضهم يتعامل مع بعض الجهات المحسوبة على إحدى الجهات من أطراف الصراع.

بعض العاملين لا يفرق في العمل الخيري بين مصطلحين قريبين هما: الخدمة والخبرة، إذ الخدمة تعني مدة عملك في المجال الإنساني، أما الخبرة فهي ما تعلمته خلال عملك في مكان العمل أو خارجه كالدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات.

وقد تجد من له خدمة طويلة، ولكن مستوى أدائه ضعيف، وقد تجد من له خبرة طويلة اكتسبها في مؤسسة أخرى، ولكنها خبرة غير ملائمة؛ كأن تكون خبرته المهنية مع أشخاص لهم مفاهيم وطرق للعمل غير صحيحة أو مختلفة، لا يجوز تطبيقها في مناطق أخرى حيث اختلاف العادات والتقاليد؛ فمدة خدمتك في عملك الإنساني لا تعني بالضرورة مدة خبرتك.

يمكن تحديد مستوى الموظف -من حيث الخبرة والخدمة المقبول- من خلال:

- **تخصصه العلمي:** ونعني به الحصول على شهادة جامعية، أو تقديم بحوث علمية ينال عليها الشخص شهادات عليا في هذا التخصص أو المجال.
- **تخصصه العملي:** ونعني به ممارسته في المجال المحدد لثلاث سنوات على الأقل، فمع التنوع الكبير في مجالات العمل الإنساني؛ يصعب على أي شخص أن يكون ملقًا بكل شيء.
- **مجال التأليف والنشاط البحثي:** من حيث تأليف أي كتب قريبة من المجال الإنساني المطلوب، وهل له بحوث تنشر في مجلات علمية في هذا المجال.
- **نشاطه الإعلامي:** ويتعلق بنشاطه في الكتابة الصحفية في الصحف المعتمد بها، والظهور الإعلامي عبر الإذاعة والتلفزيون، وهل له موقع على الإنترنت يتم تحديثه شهريًا، أو على الأقل متفاعل في مواقع التواصل الاجتماعي؛ فيسبوك وتويتر وغيرهما، ثم هل التحق الشخص بإحدى الدورات المعتمدة ومنح على إثرها شهادات معتمدة لممارسة التخصص في المجال.
- **التجارب الناجحة:** والتي خاضها لدى جهات أخرى، واكتسب من ورائها سمعة حسنة.

بالإضافة إلى النظر في: هل قدم استشارات في مجال تخصصه لأي من المؤسسات الأخرى، وأخيرًا هل له عضوية أو زمالة في أي مؤسسة أو هيئة محلية أو دولية.

تفهم الفارق بين التواجد في العمل وأداء العمل ذاته:

ليس الغرض الرئيسي من تواجدك في دواملك اليومي هو التواجد في العمل

وحسب؛ بل كن دؤوبًا في البحث عن أعمال تحقق بها أهداف المؤسسة التي تعمل بها، فلا تكن كحجر الشطرنج الذي يبقى ساكنًا ما دام لم يحركه أحد، بل يجب أن يكون لديك خطة تعمل من خلالها، ومهام يومية، وكذلك طريقة تفكيرك في كيفية تطوير أعمالك للرفع من مستواكما (أنت ومؤسستك).

تأملت في العمل الإنساني؛ فوجدت أن له مواسم مختلفة، فبعض الأوقات يكون فيها العمل كثيفًا وشاقًا، وبعضها يكون قليلًا؛ حتى لا تكاد توجد حركة تذكر، لذا أنصح إخوتي وزملائي بأهمية استغلال الأوقات التي لا يكون فيها عمل كثيف؛ إذ هي فرصة لرفع مستوى مهاراتهم، وتعلم الجديد والمفيد.

أنا لا أؤمن بأن العامل الإنساني هو موظف في مؤسسة؛ بل هو أسمى وأعلى من ذلك، فما يطلب منه من مهام وواجبات أكثر مما يُطلب من الموظفين، لأن العمل في المجال الإنساني غير محدد بوقت معين، ولا يجزيه راتب معين، ولا يمكن للعامل الإنساني أن يحسب كم المخاطر التي قد يقع فيها كما يفكر الموظف في أي مؤسسة؛ فالعامل الإنساني يختلف كليًا وجزئيًا عن الموظف.

24 - امتلاك المهارات سر تنميتك:

تتغير الأحداث سريعًا في بعض ظروف العمل الإنساني؛ فيكون لزامًا على العامل التأقلم معها بسرعة، وبالتالي فمطلوب منه -أيضًا- قبل ذلك امتلاك المهارات والقدرات التي يمكن أن يتعامل بها مع هذه الظروف بحرفية، فلا مجال هنا للخطأ، فاحرص قبل أن تخطو أي خطوة في حياتك في العمل الإنساني؛ أن يكون مقدار الفجوة (الخطوة) معقولًا ما بين وضعك الحالي والوضع الذي يمكن أن تكون فيه، حينها سوف تجد نفسك تنمو تلقائيًا، واعلم أنه عندما تتوقف عن النمو؛ تبدأ في الذبول.

وقد رأيت العديد من أنواع وسائل اكتساب المهارات، ورفع قدرات العاملين، وجربتها؛ فوجدت أن أهمها وأسرعها هو الحصول على التدريب أثناء العمل، وغالبًا يكون الانشغال المتواصل حائلًا دون إمكانية التدريب خارج فترة العمل.

لا تجني المؤسسة الخيرية -غالبًا- نتائج تدريب موظفيها أثناء العمل لأسباب؛ منها: عدم إمكانية تفرغ العاملين للحصول على برنامج التدريب كاملاً، كما أن ضعف الميزانيات الموضوعية لتنمية الموارد البشرية عائق لاختيار مدربين جيدين؛ فيتم اختيار موظف له خبرة متواضعة من المؤسسة يقوم بتدريب زملائه من الموظفين.

وتستطيع المؤسسة الخيرية أن تجنى ما أنفقته على التدريب؛ إذا مر بأربع مراحل:

- المرحلة الأولى: يدخل الموظف الدورة التدريبية، ويحضرها كاملة، ويجتاز امتحانها التقييمي، ثم ينتقل إلى المرحلة التالية.
- المرحلة الثانية: حيث يطبق ما تعلمه في عمله بنجاح، بشهادة رئيسه في العمل، وبعدها ينتقل للمرحلة التالية.
- المرحلة الثالثة: وفيها يقوم بنقل ما تعلمه لزميله في العمل.

- المرحلة الرابعة: يقوم المتدرب الجديد بتطبيق ما تعلمه في عمله بدون مساعدة المتدرب الأول، وينجح في تطبيقه بشهادة المسئول عنه في العمل.

وبهذا تكون المؤسسة قد استفادت من الموارد المالية التي صرفتها على التدريب بتنمية جودة برامجها الإنسانية.

25 - انظر لنفسك كأنك مقبض اتزان:

لو تأملت يومًا كيف يمكن لقبطان سفينة ضخمة أن يغير اتجاهها بحركة بسيطة؛ لوجدت أن فوق دفة أي سفينة ضخمة دفة صغيرة تسمى مقبض اتزان السفينة؛ ومن خلال تحريك مقبض الاتزان حركة بسيطة؛ تتحرك الدفة ببطء، وهو ما يغير -تمامًا- من اتجاه السفينة الضخمة، فانظر لنفسك كأنك مقبض اتزان من خلال القيام بتغييرات بسيطة في عملك، أو في تعاملك مع الناس، فإنك وقتها ستبدأ في إحداث تغيير هائل في المؤسسة أو في حياة الناس.

أذكر ذات مرة أنني عرضت على العاملين معي في المؤسسة فكرة البدء ببرنامج تدريبي خلال العمل، وذلك من خلال قيام كل فرد بتحضير موضوع من الموضوعات التي نتفق على حاجة العمل لها، ومن ثم طرح كل موضوع في الاجتماع الأسبوعي، ومناقشته، ومحاولة تطبيقه على الواقع الميداني، وتمت الموافقة على المقترح، وبعد تطبيقه بستة أشهر؛ أصبح لدى جميع العاملين تفكير مشترك وفاعل، ونشأت ثقافة مشتركة جديدة؛ كان لها الأثر الإيجابي في تجويد العمل الميداني.

كنت أجد ممن يفشلون في تنفيذ طرح الموضوعات -وهم من الموظفين القدامى والسابقين لنا في العمل- من يحاول في كل اجتماع أسبوعي تعطيل أو إفشال هذا البرنامج، وأعتقد أن هذا أمر طبيعي؛ لأن بعضهم بدأ العمل على خطأ، واستمر دون تدريب وتعلم، ويظن أن العمل الإنساني هو عمل عفوي لا يحتاج إلى علم؛ وقد حاولت بالحكمة والقول الحسن أن يستمر هذا البرنامج، حتى وإن توقف بعض الوقت؛ لأنني كنت أومن تمامًا بضرورته لنا، وأنه فرصة قد لا تتكرر.

السن ليس هو المعيار الوحيد للنضج:

أهم الموضوعات التي تم اختيارها هي: القيادة والعمل الجماعي في العمل الإنساني، حل المشكلات واتخاذ القرارات، الابتكار في العمل الإنساني، جودة الخدمات، إدارة الأزمات والكوارث، التعاون والتنسيق والمشاركة والتكامل في العمل الإنساني، إدارة المشاريع التنموية، العلاقات العامة، التوثيق الفوتوغرافي، التحدث مع وسائل الإعلام، بالإضافة لموضوعات أخرى لا يستطيع العامل الإغاثي الاستغناء عنها في عمله، لذا أنصح زملائي في العمل الإنساني أن يحافظوا على تطوير خبراتهم وتطبيقها في العمل الميداني.

26 - لا تستصغر أي فكرة تظن أنها إيجابية:

زار وفد إغاثي من دولة ماليزيا البوسنة بعد الحرب، وتجول في العاصمة، ونمت فكرة لأحد الأفراد في أن يقوم بمشروع يتمثل في مساهمة الطلاب الماليزيين لمساعدة

ودعم الأطفال البوسنيين، وكان شعاره "هيا ندعم تدريس الطفل البوسني"، وقد قام المركز الثقافي الماليزي "ABIM" بتجميع 2 مليون مارك، وتم تعميم المشروع على كل مدارس الأطفال في ماليزيا، وتم جمع هذا المبلغ من الأطفال، وذلك من أجل ترميم مدرسة للأطفال في مدينة "سراييفو" بمنطقة "دوبرينا"، وسميت المدرسة فيما بعد بالمدرسة الماليزية.

لا تستصغر أي فكرة إيجابية، حتى وإن بدت صغيرة، قم بطرحها في كل ملتقى، واسمع من الجميع، وحاول أن تبلورها معهم؛ فجميع الأعمال العظيمة تبدأ بفكرة، حاول ألا تستسلم لضغوط المحبطين، وكن أنت مقبض الاتزان لها، يقول المفكر "ستيفن آر كوفي": لكل إنسان قيمته، ولكل إنسان قدرات وإمكانات هائلة لا حدود لها.

إذا وجدت نفسك داخل حفرة؛ فتوقف عن الحفر:

تعرّض أغلب العاملين في المجال الإنساني لحملات تشويه بوسائل متعددة؛ مرة يتم وصفهم بالإرهابيين، ومرة يُتهمون بسرقة أموال الفقراء والمساكين، ومرة أخرى أنهم يعملون لحساب جهات مشبوهة، وكان ذلك كله في البوسنة، وقد تركت هذه الأمور -بالطبع- أثراً بالغ السوء عليهم، وعلى المؤسسات الخيرية التي يعملون بها، والأُمثلة في هذا المجال كثيرة.

وتأملت كثيراً فيما يجب فعله في حال تعرض أي عامل في المجال الإنساني لتهمه تمسُّه شخصياً؟ وكان الجواب هو -حتمًا- ضرورة محاولة دحض ودفع التهمة باتباع الأساليب القانونية، ولكن على الرغم من يقيني ومعرفتي بأن مثل هذا الأمر يصعب تنفيذه؛ إلا أنه لا يزال ممكناً، ومن ناحية أخرى؛ يجب إيقاف العامل عن ممارسة أي نشاط إنساني حتى يتم رفع الشبهة (إن أمكن)، حيث إن استمرار عمل الشخص المشتبه به قد يعرض المؤسسة التي يعمل بها لذات الشبهة.

موقف وعبرة (8): محاولة الخطف:

حدثت هذه القصة معي شخصيًا، حيث كنت في زيارة لمدينة "سراييفو" لحضور اجتماع مع بعض المؤسسات الخيرية العاملة؛ وأثناء السفر إلى المدينة التي كانت محاصرة من القوات الصربية حينذاك، وكانت القوات الفرنسية تقوم بالإشراف على المطار وحمايته (كان ذلك عام 1994م)؛ كنا في الطريق، وبعد أن خرجنا من المطار، والقوات الصربية تفتش كل فرد، كنت أحمل بطاقة المفوضية السامية للاجئين، وأرّدى ستره ضد الرصاص (حيث تم تزويدنا بها من قبل المفوضية، وهو شرط وضعوه لكل شخص يعمل في المجال الإنساني، ويرغب بدخول المدينة)، وأثناء خروجنا من المطار في طريقنا إلى المدينة؛ وجدنا حاجزًا للقوات الصربية، حيث طلبوا بياناتنا الشخصية، وبالفعل تم إبراز البطاقات التي منحتنا إياها المفوضية، وقد تبين لهم أن الأسماء عربية، وأن سبب وجودنا هو تقديم المساعدة، فطلب منا بعدها النزول من سيارة المفوضية والذهاب معهم، ودار حديث بين القوات الفرنسية التي تحمينا والقوات الصربية التي تريد أخذنا بالقوة؛ بناءً على شكوكهم بأننا إرهابيين، وحيث إنني أعرف لغتهم بحكم دراستي في صربيا؛ فقد فهمت أنهم كانوا يرغبون في اختطافنا ليساوموا علينا مقابل المال، وبعد رفضهم السماح لنا بدخول المدينة؛ قام جنديان من القوات الفرنسية برفع السلاح، وطلبنا من القوات الصربية إفساح المجال، وهو ما تم بالفعل، وقد ذهبنا إلى مركز الأمم المتحدة في العاصمة لتسجيل الحادثة، والتي تم بعدها تقديم الاعتذار لنا.

المحور الرابع

تأملات في الأطر الإغاثية

1 - تشبّه في العطاء بسلفنا الصالح:

رحم الله سلفنا الذين كانت نفوسهم كبيرة وكريمة، وقد رأيت من يناقش في سلة غذائية من المتبرعين، ويرفض أن يعطيهم اللحم أو الشاي والسكر، ويريد فقط أن يعطيهم الدقيق والزيت، والحقيقة أن هؤلاء المحتاجين يعيشون الفقر المدقع طوال العام، والتنفيس عنهم بكيلو من الشاي أو قطعة من اللحم، من أعظم وجوه البر، فهذه الأشياء تمر عليهم مرور الكرام، والسلة الغذائية لا تدوم لشهر واحد، لذا علينا أن نجعل نفوسنا كبيرة كما كان سلفنا الصالح، ونتعاطف مع هذا المحتاج حق التعاطف، ولا نمسك في العطاء؛ لعل الله سبحانه يشملنا برحمته.

جاء في كتاب البداية والنهاية لابن كثير، أن الحسين بن الحسن قال: كنا عند ابن المبارك، فجاء سائل فسأله شيئاً، فقال يا غلام: ناوله درهماً، فلما ولى السائل، قال له بعض أصحابه: يا أبا عبد الرحمن هؤلاء السؤال يتغذون بالشواء والفالوج (يعني يأكلون طعاماً فاخراً)، وكان يكفيه أقل من الدرهم، فلماذا أمرت له بدرهم؟ قال ابن المبارك للغلام: رده، ثم التفت للمتكلم وقال: ظننت أنهم يأكلون البقل والخل، فأما إذا كان غذاؤهم بالشواء والفالوج، فلا بد له من عشرة دراهم؛ يا غلام! ناوله عشرة دراهم.

موقف وعبرة (9): الأستاذ المضطر:

جمعني لقاء مع مدير مؤسسة إغاثية بوسنية في مدينة "سراييفو" أثناء حصارها، وسألته عن أصعب شيء رأيته في عملك خلال تلك الفترة؟ فقال: وجدت أستاذاً في كلية الطب واقفاً على مكان القمامة يبحث عن طعام، وهو ذات الرجل الذي كنا نصطف في طوابير حتى نأخذ منه مشورة أو رأياً في مسألة طبية، وأضاف: عندما رأيته طلبت منه أن يأتي إلى المؤسسة معي، ولم أخبره أنني أعرفه، وأدخلته إلى مخزن المؤسسة وقلت له: هذا المخزن أمامك، خذ ما تحتاج إليه من طعام، فبكى وقال: هل تعرفني؟ أنا الأستاذ فلان، فقلت له: المهم الآن أن لك مكاناً تستطيع اللجوء إليه وقتما شئت، ولن يعلم أحد بهذا الأمر، وسيظل بيني وبينك فقط، وبعد انتهاء الحرب -إن شاء الله- تعود إلى مكانك بالجامعة.

2 - احرص على الوصول إلى المحتاجين الفعليين:

خلال عملي في إحدى المخيمات، وجدت أن بعض المحتاجين لا يصطفون مع باقي إخوانهم لاستلام المساعدات، وذلك تعقفاً عن السؤال، وقد قمت بسؤال أحدهم؛ فابتسم وقال: هناك من هو أشد حاجة مني، وحين ذهبت معه إلى خيمته؛ وجدت أنه قد جلب بعض الورق السميك (الكارتون) لينام عليه، أما الطعام فلا يوجد عنده إلا اليسير.

أخبرني أحد الإخوة أنه قام بعمل بحث ميداني على منطقة معينة قريبة من مكتب إحدى المؤسسات لمعرفة عدد الأيتام الذين يسكنون فيها؛ فوجد أن العدد المسجل لديهم أقل من العدد الإجمالي للأيتام، فما كان منه إلا أن قام بإرسال مشرف تربوي للأيتام الذين لم يقوموا بتسجيل أنفسهم، وبسؤالهم عن سبب عدم التسجيل، أخبروه بأنهم يتعففون عن سؤال الناس، بل يجاهدون في تحمل البأساء والضراء؛ فضلاً وبدلاً من الظهور بموقف الشفقة عليهم.

تأملت في حال الناس المتضررين؛ فوجدت أن منهم من يتعفف عن سؤال الناس، ويجاهد شقاءه بالصبر، ومنهم من يحرص على طرق أبواب المؤسسات الخيرية، وللأسف هذا النوع الأخير هو -غالبًا- المستفيد من خدمات هذه المؤسسات، والمتأمل يرى أن بعض المؤسسات الخيرية -فقط- تقوم بالبحث عن المحتاجين المتعففين؛ لأسباب منها: أن البحث يكلف جهودًا إضافية، وأغلب الجهات التمويلية لا تحرص على البحث عن مثل هذه الفئة من الناس، ولا تضعهم في دائرة اهتمامها أو خطتها، وتكتفي بالمحتاجين الذين يصلون إليها، وهنا تظهر الجهالة عند العاملين الإغاثيين، والتي ذكرها الله تعالى في محكم كتابه: **(لِلْفُقَرَاءِ الَّذِينَ أُخْصِرُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا يَسْتَطِيعُونَ ضَرْبًا فِي الْأَرْضِ يَحْسَبُهُمُ الْجَاهِلُ أَغْنِيَاءَ مِنَ التَّعَفُّفِ تَعْرِفُهُمْ بِسِيمَاهُمْ لَا يَسْأَلُونَ النَّاسَ إِلْحَاقًا وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ)** (35).

والمقصود بالتحصر في الآية الكريمة هو المنع، وقد يكون بما لا يقدر المحصور على دفعه؛ كالمرض، أو المنع من التنقل، أو البعد الجغرافي عن المؤسسات الخيرية، وقد يكون المنع من النفس ذاتها؛ هو بغرض التعفف، من خلال تركهم للمسألة بأكملها.

وقد تتباين جهالة العاملين بالمجال الخيري بمثل هذه الأمور؛ فمنهم من ليس لديه المعرفة الكافية بوضع آليه للبحث عن تلك الفئة، وبالتالي فهو لا يعلم شيئاً عن احتياجاتهم أو أعدادهم أو فئاتهم، إذ قد يكونون أيتامًا أو فئات كانت ميسورة، ولكنهم فقدوا كل ممتلكاتهم بسبب الحرب؛ فيتعففون عن سؤال الناس نظرًا لاحتياجهم للوقت الكافي للانتقال نفسيًا إلى الوضع الجديد، وبالطبع يكون مثل هذا التحول أو الانتقال أمرًا في غاية الصعوبة عليهم.

موقف وعبرة (10): تعفُّف:

في إحدى المرات قابلت رجلاً كان ميسور الحال قبل الحرب، وطلب مني أن آخذ سيارته مقابل حصوله على كيس من الطحين (50 كيلو)، فسألته لماذا لا يذهب للمؤسسات الخيرية حيث يستطيع الحصول على الطعام؟ فأجاب بتعفف قائلاً: قد أضطر؛ ولكنني لا أرغب في ذلك.

هل فكر أيُّ منا في البحث عن هؤلاء الذين تعلو وجوههم ابتسامة الرضا بما قسم الله لهم في الحياة الدنيا، غير ناقلين حتى وإن قتر عليهم الرزق، تملأ صدورهم العفة، ونفوسهم الكرامة والكبرياء، لدرجة قد يبدو للآخرين من الأغنياء! فعندما يذكرهم الله في كتابه، ويذكر فضل من يساعدهم بالخير؛ يلزمنا البحث عنهم، وبذل المعروف لهم بالطرق المناسبة التي تحفظ عليهم كرامتهم التي يحرسون على صونها.

سُئِلت ذات مرة: هل على المؤسسات الخيرية أن تقوم بالبحث عن المحتاجين أم أن المحتاجين هم من يجب أن يجدوا طريقهم إلى المؤسسات الخيرية؟ وبعبارة أخرى: من يذهب لمن؟ في رأيي: أن مجيء المحتاجين إلى المؤسسات الخيرية لطلب المساعدة؛ أمر غير كافٍ، بل يجب على المؤسسات أن تبادر وتقوم أيضًا بالبحث عن المتعفيين، أو الذين لم يتسن لهم المجيء إلى المؤسسات لأسباب مختلفة قد نعلمها وقد لا نعلمها، فالمحتاج -غالبًا- يذهب إلى أكثر من مؤسسة، ويحصل منها على ما قسم الله له، ولكنك وقد تجد من بين المتعفيين من هو بحاجة إلى مساعدة أكبر، ولكنه يتظاهر بالغنى؛ حتى لا يكون في موضع شفقة.

3 - قضاء حاجة أم إدخال سعادة؟

تأملت في الحالة النفسية للأطفال عندما يتم توزيع عبوات الطعام على المحتاجين؛ فوجدت أنهم يبحثون عن أشياء إضافية أو كمالية كالحلويات أو الألعاب، ولا يهتمون كثيرًا للمواد الغذائية الرئيسية التي تحتاجها كل عائلة، إذ يهتمهم ما يدخل عليهم السعادة، فالمتضررين دائمًا بحاجة إلى من يدخل عليهم السعادة، وليس فقط من يلبي حاجاتهم الجسدية المادية.

في إحدى الزيارات لمكان تجمع المهجرين؛ قابلت أحد الأفراد - وقد جاء ليشرّف على تنفيذ مشروع تزويد العيادات بالمواد الطبية- فطلب مني اصطحابه إلى سوق الخضار، وبالفعل أخذته إليها، فاشترى أجود أنواع الفاكهة وأغلاها، وملأنا بها الشاحنة، وذهبنا إلى أحد التجمعات، وعقب وصولنا؛ طلب مساعدتي في جمع الأطفال، ثم جلس وسط المكان، وطلب منهم أن يدخلوا عليه تبارًا، حتى يقوم بتوزيع الفاكهة عليهم، كما طلب منهم أن يقوموا بالغناء معًا، كانت فرحة الكبار -وهم يشاهدون أولادهم يأكلون الفواكه ويغنون- أكبر من فرحة الأطفال أنفسهم، وكانت لفته جميلة جدًا منه، كما أنني أدركت لحظتها أن فرحة الناس بهذه الفواكه كانت أكثر بكثير حتى من تأثير حصولهم على المواد الطبية.

يغفل عدد من العاملين في المؤسسات الخيرية -في ظل زحمة العمل- عن أمور بسيطة، والتي قد يكون لها أبلغ الأثر على الناس وإدخال الفرحة عليهم؛ كوضع الشكولاتة والألعاب في عبوات الطعام للأطفال، والقهوة والشاي لكبار السن... إلخ.

لذا أرجو أن يكون هدف تقديم المساعدات هو الوصول إلى أكبر سعادة للمستفيدين، وليس توزيع أكبر كمية من المواد الغذائية، والاهتمام بما يُسعد العقل وليس فقط بما يشبع البطن؛ فما يُسعد الطفل ليس هو ذاته ما يُسعد الشباب أو كبار السن، وما يُسعد النساء ليس كما يُسعد الرجال.

4 - تَوْقُّعُ ظروفًا غير عادية في عملك الإنساني:

تنشأ أغلب الساحات الإغاثية بسبب النزاعات أو الكوارث أو الأزمات، وتتميز بكثرة تقلباتها ومشاكلها، ولوجود اختلافات عند الأطراف المتحاربة في المبادئ وطريقة النظر إلى العاملين في المجال الإنساني؛ قد يتعرض العمال الإغاثيين لمشاكل كثيرة كالجز، أو الاعتقال، أو الخطف، وقد يتعرضون للإصابة بالأمراض أو الجوع، وقد يضطرون للنوم في العراء، أو يتعرضون للسرقة، وفي بعض الأحيان؛ قد تصل إلى حد الضرب والإهانة، كل ذلك يحتاج إلى رجال أشداء ذوي عزم، يحملون مبادئ عليا، ويتحلون بالصبر.

قد يحدث لك نفس الشيء؛ وهذا ليس لسوء ملفك الشخصي عند الجهات الرسمية والأمنية، أو لعدم أخذك الاحتياطات اللازمة للسلامة؛ بل قد تكون الأسباب ليس لها أي علاقة بك، ولكنها مرتبطة بطبيعة الظروف الميدانية التي تعمل بها.

ومن الأمثلة التي كانت تتكرر كثيرًا في البوسنة؛ هي اعتقال أو احتجاز أو طرد الطلاب العرب الذين أكملوا دراستهم في البوسنة قبل الحرب، وعملوا لاحقًا في المؤسسات الخيرية، وخصوصًا المتخرجين من الكليات الطبية، حيث كانت القوات الصربية تقوم باعتقالهم أثناء مرورهم بنقاط التفتيش؛ بحجة أن سبب وجودهم في البوسنة هو مساعدة جرحى الحرب المسلمين.

ومن الأمثلة -أيضًا- أن بعض القوميات الأجنبية كانت غير مرغوب تواجدها عند أحد أطراف الحرب، في حين كانت بعض القوميات الأجنبية مرغوب تواجدها، وهذا طبيعي؛ ولكن يجب الانتباه، والخلاصة: أنه لم تكن هناك ظروف مثالية للعمل الإنساني أبدًا.

ومن الأمثلة -أيضًا- وجود مفاضلة -حينها- بين بعض القوميات الأجنبية؛ فبعض أطراف الحرب كانت تفضل وجود بعض هذه القوميات، في حين كانت ترفض وجود البعض الآخر، وهذا أمر طبيعي كذلك، ولكن يجب الانتباه وأخذ الحيطة له.

موقف وعبرة (11): شكٌ بسبب صورة:

حدثت هذه الواقعة لصديق لي في العمل الإنساني، فعندما كان يقوم بتوزيع المساعدات الغذائية على بعض المهجرين في إحدى القرى البوسنية، وكان عدد منهم يلبس سترة (ملابس) عسكرية، وهي ملابس شتوية وصلت كمساعدات (هدية) من إحدى الدول الأوروبية، وكان يستخدمها العسكري وغير العسكري من الرجال والنساء على حد سواء، وقد قام بالتصوير الفوتوغرافي لعملية التوزيع وهو يرتدي الزي العسكري، وبعد مدة ذهب إلى بلده العربي لزيارة أهله، حاملاً معه تلك الصور، وفي المطار تم تفتيشه بدقة بسبب عمله في البوسنة، فوجدوا هذه الصور، وألقي القبض عليه، وبقي في السجن تسعة أشهر بتهمة المشاركة العسكرية في الحرب في البوسنة، ثم أطلق سراحه لاحقاً لعدم وجود أدلة تثبت مشاركته.

الصبر زاد لابد منه، وبدونه لا يمكن أن تعمل:

إن طبيعة العمل الخيري تُعرّض العاملين فيه للنقد والجرح بل التجريح أحياناً، وهو -بلا شك- محفوف بالصعوبات وإشكالات كثيرة؛ تحتم على العاملين فيه التحلي بالصبر والحكمة وعدم الاستعجال.

وقد يكون الفقير أو المحتاج سليط اللسان أو سيئ الخلق؛ فيتناول عليك، فتغضب وتفقد صبرك وتنفعل على الفقراء أو المساكين، وقد حدث هذا من بعض عاملي الإغاثة في البوسنة أثناء عملهم، وهنا يكون الاندفاع وعدم الصبر مشكلة كبرى.

الجدوى من العمل الخيري هو تأليف القلوب والتأثير في الناس، وبقلة صبرك وعدم احتمالك؛ تخسر كل شيء، وتكون جدوى عملك محدودة للغاية، بل قد تكون معدومة.

مما يعين على الصبر في هذا الباب؛ هو التفكير في قصص الأنبياء والمرسلين، وحالهم مع أقوامهم، وأن تعلم -يقيناً- أن العمل الخيري والدعوة هي طريق الأنبياء، ولا بد فيه من البلاء، ولا بد فيه من الفتنة، وأن تعلم أن عاقبة الصبر عليك وعلى العمل الخيري ستكون -بلا شك- هي عاقبة المتقين بإذن الله.

أنصح من يريد العمل في المجال الإنساني ويخيل إليه أنه أمر سهل ولا ضرر فيه؛ أن يبحث عن مجال آخر يعمل به، لأن عليه تقبل الصعاب والأخطار، وكأنها سمة من سمات العمل الإنساني، وليصبر وليحتسب ولا يطلب أجراً من الناس، بل عليه أن يتذكر قول الله تعالى (سَلَامٌ عَلَيْكُمْ بِمَا صَبَرْتُمْ فَنِعْمَ عُقْبَى الدَّارِ)⁽³⁶⁾.

إذا بذلت نفسك في سبيل الله من خلال العمل الخيري؛ فلا شك أنك ستكون عرضةً للنقد والاتهام وسوء الظن، وهذا هو طريق الأنبياء والصالحين الذين تعرضوا لأعظم

(36) سورة الرعد، الآية 24.

أنواع الكيد، بل لأعظم أنواع المكر والتربص، إذن في طريق العمل الخيري؛ عليك أن تستعد لذلك كامل الاستعداد، وتتجاوز عن كل ذلك، بل وأن تستفيد ما استطعت بكل ما يمر بك من أمور، تستعين بالناقد ليصح مسارك، وتستفيد من الحاقد ليزيد إصرارك.

5 - لا تنشغل بالفقراء وابتحث عن المساكين:

أتذكر عندما كنت في زيارة لإحدى المؤسسات الخيرية مع وفد خارجي، وسألني أحد أعضاء الوفد - بعد أن رأى عددًا كبيرًا من المحتاجين أمام المؤسسة -: كم نسبة المحتاجين الذين قمتم بالبحث عنهم ومنحتهم المساعدات قياسًا بهؤلاء الواقفين أمام المؤسسة؟ فكان جوابي: لا أحد منهم، فكل الذين جاءوا للمؤسسة هم ممن ملأوا استمارات تقييم حالة، وتمت الموافقة على طلبهم بعد أن قامت لجنة من المؤسسة بزيارة أماكن تواجدهم، والتأكد من حالتهم، وبالطبع لم يعجبه الجواب؛ لأن ما قامت به المؤسسة هو عمل أساسي وصحيح، ولكنه ليس ما يود سماعه، وكان سؤاله بقصد معرفة: ما هي الإجراءات العملية التي قامت بها المؤسسة للوصول إلى الأشخاص المتضررين الذين لم يتسنّ لهم الوصول إلى (المؤسسة)؟ وكما هي نسبتهم من العدد الكلي الذي تقوم المؤسسة بتوزيع المساعدات عليهم؟

عن أبي هريرة رضي الله عنه، أنَّ رسولَ الله صَلَّى الله عليه وسلَّم قال: "ليسَ المسكينُ الذي تَرُدُّهُ التَّمَرَّةُ والتَّمَرَتَانِ، وَلَا اللَّفْمَةُ وَلَا اللَّفْمَتَانِ، إِنَّمَا المسكينُ الذي يَتَعَفَّفُ، وَاقْرَؤُوا إِنَّ شِئْنَكُمْ يَعْنِي قَوْلُهُ: (لَا يَسْأَلُونَ النَّاسَ إِلْحَاقًا)⁽³⁷⁾.

تأملت في أحوال الناس في الأزمات؛ فمنهم من يستطيع التحرك والوصول إلى المؤسسات الخيرية، ومنهم من لا يستطيع بسبب مانع؛ كالبعد، أو وجود تضاريس أرضية وعرة، أو بسبب فقدان وسيلة النقل، وغالبًا ما تستهلك جميع خدمات المؤسسة الخيرية الفئات المحتاجة التي تصل إلى مكاتبها، وتبقى الفئات الأخرى التي لم تستطع الوصول إلى مكاتب المؤسسة غير منتفعة من موارد المؤسسة الخيرية، لذا كان من الواجب بذل الجهود للبحث والوصول إلى تلك الفئات التي لم تستطع أن تصل إليها.

يجب أن يصل التبرع للفئات الأكثر حاجة، ولا يقتصر على أصحاب اللباقة، أو على الفئة الأكثر وصولاً للمؤسسة:

نزاهة المسح التقديري مطلوبة، وذلك من خلال بذل جهود خاصة لتقدير احتياجات الناس في المواقع التي يصعب الوصول إليها؛ كالموجودين خارج المخيمات، أو في المناطق ذات التضاريس الوعرة، أو الساكنين مع عائلات مضيضة لهم، وينطبق هذا بالمثل على الناس المعرضين للخطر؛ كذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين، وحبيسي البيت، والأطفال، والمراهقين الذين قد يتعرض جميعهم للقهر والاستغلال وسوء المعاملة، وصدق ابن الجوزي عندما قال في كتابه "صيد الخاطر" هذه العبارة: "إنما يتباين الناس بنزول البلاء"⁽³⁸⁾.

(37) أخرجه البخاري (4539) واللفظ له، ومسلم (1039).

(38) صيد الخاطر: ابن الجوزي، 1/ 140.

6 - ليس كل الناس زبائن لمؤسستك:

كان تأثير الحرب في البوسنة على أغلب مكونات الشعب باختلاف طبقاتهم المالية متفاوتًا ومتباينًا؛ بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ففي حين كانت الحرب سببًا لبعض الناس في الغنى؛ مثل "تجار الحرب"، أوما يطلق عليهم في بعض الأحيان "سماسرة الحرب"، وهم ليسوا من المستفيدين من مؤسستك؛ فإنك قد تجد عوائل كانت غنية قبل الحرب، ولم تحول الحرب غناهم إلى فقر، إذ لديهم ما يكفيهم، وهؤلاء أيضًا ليسوا من زبائن مؤسستك.

يشغل سماسرة الحروب في أعمال تدر عليهم الأموال الطائلة؛ مثل تهريب الناس، وتخزين البضائع الضرورية، والتي تُستهلك بكثرة، حيث يقومون ببيعها بأسعار عالية، كما تضطر بعض المؤسسات الخيرية للتعامل معهم، وذلك لنقل البضائع إلى المناطق التي فيها نزاعات مقابل أسعار عالية جدًا، وأمور أخرى كثيرة؛ كانت تؤثر سلبيًا على المتضررين من جهة، وتزيد المستغلين غنى من جهة أخرى.

وغالبًا ما تكون المساعدات المتوفرة لدى المؤسسات الخيرية أقل من الحاجة بكثير، لذا ليس من الواجب مساعدة كل المتضررين، بل يجب أن تكون هناك أولوية للفئات الضعيفة من المجتمع؛ كالمرضى، والمعاقين، والعجزة، والأطفال، والنساء الحوامل.

7 - احذر من سماسرة الإغاثة وادعم التجار المحليين:

السمسرة: هي التوسط بين البائع والمشتري، والسمسار هو: الذي يدخل بين البائع والمشتري متوسطًا لإتمام البيع، وذلك مقابل حصة أو نسبة من قيمة الصفقة، وكثيرًا ما تحتاج المؤسسات الخيرية إلى السماسرة، فالعديد من المؤسسات -غير المحلية خصوصًا- لا يعرفون طرق المساومة في البيع والشراء للمواد الإغاثية والاحتياجات الأخرى عمومًا، وآخرون ليست عندهم المقدرة على فحص ما يشترونه ومعرفة عيوبه، وآخرون لا يملكون الوقت الكافي لمباشرة البيع والشراء بأنفسهم.

وعلى السمسار أن يكون خبيرًا فيما يتوسط فيه بين البائع والمشتري، حتى لا يضر أحداً منهما، ولا بد أن يكون أمينًا صادقًا، لا يجامل أحدهما على حساب الآخر، فيوضح عيوب السلعة ومميزاتها بأمانة وصدق، ولا يغش البائع أو المشتري.

في زيارة لإحدى المؤسسات الخيرية العاملة في البوسنة؛ عرض عليّ مدير المؤسسة زيارة مخازنها؛ للتعرف على نظام وطريقة التخزين المعتمدة عندهم، بغرض المعرفة وزيادة الخبرة، وعندما وصلنا المخزن؛ وجدت في أحد أركانها أسرة نوم (تخوت)، وحين سألتها عنها، أخبرني بأنه لا يعرف عنها شيئًا، فسألنا مسؤول المخزن؛ فأخبرنا بأنها خاصة بمسؤول قسم المبيعات في المؤسسة نفسها، وبعدها عرفت أن هذا المسؤول يشتري البضائع من أصدقائه، ثم يرفع طلبًا لمدير المؤسسة بحاجة المتضررين إلى أسرة نوم، ومن ثم يحدد هذا المسؤول السعر الذي يريده، ثم تقوم المؤسسة بشراءها من شركته الخاصة، ومن المعلوم أن هذه المواقف تمثل تضارب مصالح واضح؛ يجب التحقيق فيه فور العلم به.

أ- احذر من بعض سماسرة الإغاثة:

تأملت في حال الأشخاص الذين يستغلون الناس عند وقوع الأزمات والحروب؛ فوجدت

أن هناك أشخاصًا يستغلون المؤسسات الخيرية في أوقات الأزمات، وخلال فترة حصار المدن والقرى خصوصًا؛ فيقومون بإدخال المواد الإغاثية عبر وساطات محلية، ويعرضونها للمؤسسات الخيرية مقابل أموال باهظة، وبهذا يصبح سماسرة الإغاثة -خلال فترة قصيرة- أغنياء وأصحاب نفوذ، قد يكون سمسار الإغاثة من الموظفين الإغاثيين، وقد يكون من التجار الأجانب أو المحليين.

ب- قد تذهب في قراكر - أحيانًا - إلى السيئ؛ لتتجنب ما هو أسوأ:

لا يمكنني تعميم مصطلح "سماسرة الحرب" كمصطلح سلبي؛ ففي بعض الأوقات يكون لهم دور إيجابي في حل مشكلات لا تستطيع المؤسسات الخيرية تجاوزها، وعلى سبيل المثال: أثناء فترة حصار البوسنة؛ تعاملت بعض المؤسسات الخيرية مع التجار السماسرة، حيث كان بعضهم يطلبون نسبة مالية معقولة تُدفع لهم مقابل قيامهم بتوصيل المواد الإغاثية إلى مخازن المؤسسات الخيرية، وبفضل الله تمت كثير من الصفقات بنجاح، وكان لها أثر إيجابي كبير على المتضررين.

ج- إذا كنت تعيش في النهر؛ اعقد صداقة مع التماسيح:

أوصي القائمين على المؤسسات الخيرية أنه في حال تعرض حياة الناس إلى الخطر في أوقات عدم التواجد الأمني، أو عدم التمكن من الحصول على الأكل بسبب فقدانه، أو صعوبة الحصول عليه نظرًا لارتفاع الأسعار؛ أن يكون التعامل - حينها - مع سماسرة الحرب، إذ يصبح في هذا الوقت ضرورة، وأعتقد أنه لا حرج عليهم من الناحية الشرعية؛ مصداقًا لقوله تعالى: (فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ)⁽³⁹⁾.

د- دعم التجار المحليين:

لا مجال للشك من أن غالبية التجار المحليين قد تأثروا سلبًا بسبب ظروف الحرب، وبعضهم فقد تجارته وأمواله ومركزه في الأسواق المحلية بسبب صعوبة أو عدم إمكانية إدخال المواد الضرورية، وبسبب الغلاء وفقدان قيمة العملة المحلية؛ لذا أوصي العاملين في المؤسسات الخيرية الانتباه إلى هذه الأمور، وتقديم المساعدة للتجار المحليين، من خلال الشراء منهم، وتحريك وتقوية ودعم السوق المحلي والعملية المحلية؛ لأن ذلك كله سوف يصب في مصلحة المتضررين بشكل أوسع، وقد وجدت أن بعض المؤسسات الدولية تحرص على دعم الشراء من الشركات المحلية.

8 - الوضوح والشفافية والنزاهة؛ تقيك من الأهواء والشبهات والأخطار:

من يعمل في المؤسسات الخيرية ليسوا ملائكة، كما ليسوا على درجة واحدة من الهم والاهتمام والورع والتقوى وغيرها من صفات الإحسان والإيجابية؛ وعليه نتوقع حدوث خللٍ أو تقصير أو تجاوز؛ سواء في بعض تقديرات القائمين على المؤسسات الخيرية، أم في بعض أعمالها، أم في تصرفات بعض العاملين، وهذا لا يعني نفي الخيرية عن المؤسسة، أو اتهامها في إخلاصها أو صدقها أو شفافتها، كما لا يعني بالضرورة - حال كون الخطأ أو التجاوز من بعض أفرادها - أن يتوجه الاتهام إليه فورًا بأي تهمة؛ وبناء على ما تمت الإشارة إليه؛ نرى القيام بما يلي:

(39) سورة البقرة: الآية 173.

- الضبط المؤسسي من خلال إيضاح اللوائح والسياسات والضوابط والإجراءات المبيّنة لكل أعمال المؤسسة بتفاصيلها.
- تطبيق النظم الإدارية والمؤسسية بشكل فاعل.
- رصد أي خطأ أو تجاوز والتعامل معه في وقته، وبالطرق المناسبة لمثله، حتى ينتهي في نفس الوقت، ولا يؤثر -سلبًا- على المؤسسة والعاملين فيها.
- ضرورة انتباه القائمين على المؤسسة والداعمين لها من الحيل التي قد يتجه لها ويتبنّاها بعض العاملين بحسن نية أو بسوئها؛ وذلك لسد الذرائع، ومنع وسواس الشيطان من استدراج ضعفاء النفوس، أو ضعفاء العلم الإداري والمؤسسي.
- التحلي بالشجاعة الذاتية والمؤسسية وتحملّ المواقف والنتائج حال وقوع خطأ أو تجاوز يستدعي ذلك، والتصدي فورًا لمعالجته بالشكل المناسب؛ حرصًا على تبرئة الذات والساحة والمؤسسة، وحفاظًا على سمعة المؤسسات الخيرية.
- توعية العاملين في المؤسسة بشكل مستمر؛ بأن حصول بعض التقصير إزاءهم من المؤسسة أو من القائمين عليها؛ لا يخلوهم حق التصرف السيء أو غير المناسب، فكلّ له طريقه وطريقته الصحيحة العادلة.

9 - أهمية دقة التخطيط والتنفيذ واستمرار المتابعة والتقويم:

قد تؤدي بعض تصرفات العاملين بالمؤسسة أو المستفيدين من مشاريعها وأعمالها وبرامجها إلى آثار سلبية، وطُرق ذلك كثيرة، وشياطين الإنس والجن يقضين لعمل البشر والاجتهاد فيه، وأكبر محرك لهم هو المال الذي يريدون أن يجمعوا منه المزيد، وقد تكون هناك بعض الأهداف الأخرى المتمثلة في الاستفادة الدنيوية من جاه أو علاقة أو نيل فائدة أيًا كانت، كما قد تكون هناك أسباب ظاهرها الحاجة والضرورة، ولكنها غير صحيحة؛ وذلك مثل: ارتفاع الأسعار، أو الاضطرار للإيجار خصوصًا عقب النزوح، ونحو ذلك، وكل ذلك يُلحق الضرر بالمؤسسة وبالعاملين بشكل عام، وبعض من يستحقون من المستفيدين الآخرين، والضامن لعدم حدوث مثل ذلك وأمثاله؛ هو الدقة في التخطيط، وفي التنفيذ، وإلحاقهما بالتقويم المستمر، والمتابعة الدائمة، حتى يشعر الجميع أنه يتحرك ويتعاطى مع مؤسسة مُحترمة وذات جودة عالية، كما أن دقة المؤسسة تسهم بشكل كبير في البحث عن المستفيدين الأكثر احتياجًا، والوصول إليهم حتى وإن كانوا في مناطق جغرافية بعيدة.

ومن المهم في هذا المجال؛ أن يتحرّى العاملون فيمن يستلم المساعدات من المستفيدين، وما مدى حاجتهم للحصص المُستلمة، وذلك حتى لا يتصرفون بها تصرفات أخرى غير مناسبة؛ كالبيع مثلاً، وهذا ما قد يحدث فيما لو رأى المستفيد أنه ليس في حاجة ماسة لها، إمّا لأنه يستلم من جهات أخرى مثلها، أو لأنه يرى أن ما تحتوي عليه من مواد غير مناسبة له، ونحو ذلك.

ولا ننسى أن تعيين الموظفين المشهود لهم بالكفاءة والنزاهة والمسؤولية؛ يعين على جودة العمل، ويحدّ من القصور والتقصير، بالإضافة إلى نشر قيم ومبادئ مؤسسات الإغاثة، وتشجيع الموظفين وتحفيزهم على اتباعها في مختلف الأعمال.

10 - تعرّف على اختلاف المفاهيم والاستراتيجيات عند المؤسسات الخيرية:

وجدت في البوسنة -شأنها شأن غيرها من المناطق- اتجاهات فكرية وفقهية وعقائدية مختلفة، ولكن بمجرد دخول المؤسسات الخيرية العربية؛ ازدادت تلك الاتجاهات، وتولدت منها خلافاً جديدة لم يسبق أن لوحظت في البوسنة، والسبب يكمن في أن تلك المؤسسات قد دخلت المنطقة بخلافاتها، واستجابت للضغوط التي أتت من اتجاهين؛ من الإدارة العليا التي تتبنى فكرة معينة، ومن الفرق الفكرية الموجودة أصلاً في المنطقة، وقد استاء بعض المحليين من هذه الخلافات التي كانت البوسنة في غنى عنها.

تختلف المؤسسات الخيرية في الاتجاه العام أو النهج الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غايتها، وتتعدد طرق الوصول إلى غاية من الغايات، ومن هنا تأتي تشكيلة من البدائل لكل غاية، وتأتي المفاضلة والاختيار، ومن بين هذه البدائل؛ الإمكانيات والظروف المتاحة، والعوائق المحتملة، والكلفة، وسرعة الوصول إلى الغاية، والعوائد المتوقعة.

كما تختلف الأهداف والغايات عند المؤسسات الخيرية نتيجة عوامل متعددة؛ منها: استقلالية المؤسسة بمواردها، وقدرتها على الاستثمار، وقدرتها على فهم البيئة التي تعمل بها، وقدرتها على إدارة شؤونها في الظروف الإنسانية، واختلاف تصور الكوادر للإغاثة التي يقومون عليها، إضافة إلى الاختلافات الفكرية التي يحملونها، فينشأ الاختلاف في استراتيجيات المؤسسات؛ وبالتالي يضعف التعاون والتنسيق بينها، ومن الطبيعي أن تجد المؤسسات الخيرية تختلف باختيار نوعية المشاريع التي ترغب بتنفيذها، ولكن من غير الطبيعي أن يكون السبب الوحيد الذي تسعى إليه هو تحقيق رغبة الجهات التمويلية، والتي قد تتعارض مع الحاجات المحلية.

وقد تجاوزت بعض المؤسسات مشكلة الاختلافات بينها في مجالات العمل، وبدأت تعمل في برامج ومشاريع مشتركة، حيث قامت إحدى المؤسسات الخيرية -والتي تعمل في المجال الصحي - بالاشتراك مع مؤسسة أخرى - تعمل في مجال التعليم والدعوة - بمشروع واحد؛ وهو فحص نظر الطلاب الأيتام، وتوفير النظارات لهم، وقد حققت كل مؤسسة غايتها، ونتائجها، وكان لهما أثر كبير.

11 - احرص على السبق الإغاثي:

عندما كنت في مدينة "سراييفو" أثناء حصار المدينة في الفترة 1992 - 1995م؛ كانت بعض المؤسسات الخيرية الدولية قد دخلت قبل الحصار، وفتحت مكاتب تمثيلية لها، وبعد بدء حصار المدينة؛ أصبح من الصعب توصيل المساعدات داخل المدينة، وهنا ظهرت أهمية السبق الإغاثي، إذ بدأت المؤسسات التي لم تستطع الدخول إلى المدينة بالاتصال بالمؤسسات داخل المدينة المحاصرة، وطلبت منهم تنفيذ مشاريع لها، مع العلم أن المؤسسات التي كانت بالداخل لم تكن كبيرة، أو لها باع طويل في العمل الإنساني، وقد أصبحت هذه المؤسسات فيما بعد معروفة داخلياً وخارجياً، وإليها يُسند بعض المشاريع، بل والبرامج الكبيرة.

أ- لا بد من أن تركّض كي تفوز بالسباق:

السبق الإغاثي: هو أن تصل إلى منطقة متضررة محاصرة أو بعيدة أو غير معروفة فتقدّم لها الدعم المطلوب قبل بقية المؤسسات الخيرية، وتحقق السبق في الوصول، ولهذا الأمر فوائد عديدة؛ منها:

1. الوصول المبكر للمحتاجين وقد يكون ذلك فارقاً في بعض الحالات بين الحياة والموت.
2. التأثير الكبير للمساعدات المُقدمة للمتضررين حيث يكونون في أمسّ الحاجة.
3. زيادة حصة المؤسسة في المجال التسويقي بسبب توجه الإعلام نحوها.

ب- صنائع المعروف أوقات الشدة لها ذوقها الخاص وأثرها الباقي:

تترك المؤسسات الخيرية التي كان لها السبق الإغاثي أثراً إيجابياً كبيراً في نفوس السكان المحليين؛ وذلك لأنها كانت موجودة في الأيام الصعبة التي مرت على الناس بمختلف مواقفها، إذ كانوا لا يعرفون ما سيحل بهم، فالمؤسسات بعد انتهاء فترة الأزمة والحرب؛ تترك انطباعات لدى السكان المحليين، وذكريات جميلة عنها، فإذا التقى أحدهم بأحد العاملين الذين كانوا متواجدين أثناء الأزمة؛ يتذكر المواقف الجميلة التي كانت سبباً في صمودهم، وسبباً في نجاتهم من الجوع والمرض والحرمان، وأي عمل تقوم به المؤسسات لاحقاً يُعتبر أمراً جيداً، ولكنه ليس (بالذ) ولا أنفع من الأعمال التي كانت في وقت الشدة والأزمة.

12 - قَدِّم برامج إنسانية وليس مشاريع إنسانية:

يحتوي البرنامج التعليمي لإحدى المؤسسات الخيرية المتخصصة على مشاريع متعددة، حيث بدأت ببناء مدرسة داخلية للأيتام والفقراء في مدينة "سرايفو"، وألحقت بالمدرسة داراً سكنية للطلاب من خارج المدينة، ووضعت في المدرسة كل أسباب الراحة؛ من: نادٍ رياضي تحت قيادة مدربين محترفين، ونادٍ لحفظ القرآن وتعليم علومه، وقسمًا خاصًا للرعاية الاجتماعية والنفسية، ودورات مختلفة للغات العالمية الأجنبية، وألحقت بالمدرسة مسجدًا وملعبين، وجهزت المدرسة بباصات جديدة لتوصيل الطلاب وتنفيذ الرحلات الترفيهية، بالإضافة لمرافق أخرى كثيرة؛ كالمدارس الصيفية والشتوية في أوقات عطلة الطلاب، وأقامت دورات كثيرة للأمهات الأيتام، وقدمت مساعدات لعائلات الأيتام، وخلاصة القول هنا: أنها هيأت للأيتام ما يحتاجونه، بهدف صناعتهم روادًا في المجتمع، يؤثرون فيه إيجاباً، ويتقلدون أعلى المناصب فيه.

لم يعد بوسعنا الآن إهدار الكثير من الوقت لفعل الأشياء البسيطة؛ بل أصبح لزاماً علينا أن نقضي القليل من الوقت لفعل الأشياء العظيمة.

إن البرنامج يحتوي على العديد من المشاريع، والمشاريع تحتوي على العديد من الأنشطة؛ وذلك عندما يكون عمل المؤسسة الخيرية من خلال برامج إنسانية، يكون تأثيرها على الشعوب المتضررة كبيراً على المدى الطويل، وليس مشاريع إنسانية

مختلفة غير مدروسة؛ يكون تأثيرها ضعيفًا ومنقطعًا.

لا تنشغل بالاحتياجات الفردية وخطط للاحتياجات المجتمعية:

يجب ألا يُشغَل المتخصصون في العمل الخيري أنفسهم بالاحتياجات الفردية؛ من طعام، ولباس، وعلاج، ونحو ذلك من حاجات فردية مستمرة؛ لأن هذا النوع من العطاء مُربك، ويستهلك كثيرًا من الوقت والجهد للتأكد من استحقاق الأفراد من عدمه، وما يلزم ذلك من إثباتات، لذلك فمن الأنسب ترك هذا النوع من العمل للأفراد ومحبي الخير، بحيث يتم عمل حلقات وصل بين المتبرعين وأصحاب الحاجات الفردية، ويتفرغ المتخصصون للاحتياجات المجتمعية؛ مثل: بناء المساجد، وإنشاء المصانع، والمستشفيات، والجامعات، وحفر الآبار، وبناء القرى، ونحو ذلك، وبالتالي يكون هذا هو عمل المؤسسات الخيرية.

13- أوجد فرقًا للصراخ وفرقًا للعدسات المكبرة:

في بعض الأوقات الطارئة أثناء سرعة الأحداث وتغيرها؛ يحتاج الأمر أن تقوم المؤسسات الخيرية بتأليف لجان خاصة من أجل الاستجابة الفورية، وجمع الدعم المادي والمعنوي، حيث تقوم هذه اللجان بزيارات مكوكية سريعة إلى البلدان التي يُنتظر منها التفاعل مع القضية، وتقوم اللجان كذلك بالتعريف بها، وحذا لو تم تشكيل لجان أخرى تقوم بمهام المراسلين الميدانيين؛ لنقل الأحداث بكل تفاصيلها.

نظرت في عمل المؤسسات الخيرية في بداية الأزمات والكوارث، حيث يكون الانهماك في أعمال الطوارئ، في محاولة جادة لإنقاذ المتضررين، وتقديم العون المباشر لهم، وغالبًا ما تكون الأعمال الإغاثية ذات صفة استهلاكية وغير تنموية؛ في هذا الوقت تحتاج المؤسسات لتخصيص فرق للعدسات المكبرة، والتي يجب أن تكون مهمتها وضع رؤية واضحة لمرحلة ما بعد الكارثة أو الحرب أو الأزمة.

ما زلت أتذكر عندما اشتدت أحداث الحرب في البوسنة، وبدأ دخول أغلب المدن البوسنية مرحلة المجاعة بسبب الحصار المفروض عليها؛ فقام المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة بتأليف لجنة مكونة من عددٍ من المؤسسات، حيث قامت اللجنة بجولات في بعض الدول، وقد كانت مشاركة تلك البلدان -في البداية- ضعيفة في دعم الشعب البوسني المسلم، فزارت اللجنة إندونيسيا وماليزيا وبعض دول جنوب شرق آسيا، وزودتهم بالمعلومات والمشاريع والتقارير التي توضح مبلغ صعوبة الأمر على الناس، وبفضل الله؛ وصل الدعم المادي منهم، وأثمرت جهودهم المباركة.

موقف وعبرة (12): الأثر الفعلي للتبرعات:

هذه القصة حدثت لي شخصيًا، حيث اتصل بي شخص قام بجمع الكثير من الأموال لصالح أيتام البوسنة، وكان المبلغ الإجمالي كبيرًا، وقد طلب مني المساعدة في توزيعه على الأيتام، فنصحتهم ألا يقوم بتوزيع المبلغ على عدد كبير من الأيتام، بل يقوم بدفع نفقات علاج بعضهم ممن يحتاج علاجهم نفقات كبيرة، وبالفعل وافق على الفكرة دون تردد، فاخترت له (11) مريضًا من الأيتام المعاقين حركيًا، أو الذين يعانون ضعفًا شديدًا في الإبصار، أو الذين يعانون من مرض الصرع بسبب دماء مترسبة على المخ، أو غيرها من الحالات التي تحتاج عمليات ذات تكاليف باهظة، وبسبب عجزهم الصحي؛ تركوا التعليم، بل أصبحوا عائلة على ذويهم، وقد تم إرسال هؤلاء المرضى إلى الخارج لتلقي العلاج، وبحمد لله وتوفيقه تم علاجهم.

إحدى هذه الحالات كانت لـيـتـيـم وحيـد لأمه، يبلغ من العمر (15) سنة، حيث لم يكن مبصرًا، ويحتاج لعملية في كلتا عينيه، تصل تكاليفها إلى (30) ألف دولار، وقد أجريت له تلك العملية بنجاح في ألمانيا، وعاد إلى البوسنة، وحيث كان المتبرع ما يزال موجودًا في البوسنة؛ فقد قمت بتحديد لقاء بينهما، وكان لقاءً إنسانيًا للغاية، تبادلوا مشاعر الفرح والسعادة بالدموع.

14 - لا تلهث وراء ما هو أقل قيمة:

تأملت في سعي بعض المؤسسات الخيرية للوصول إلى أرخص الأسعار الخاصة بالمواد الإغاثية دون البحث عن سبب انخفاضها؛ إذ قد يكون السبب قرب انتهاء صلاحيتها، أو انخفاض جودتها، أو بها عيب مخفي، نعم لا ضرر في البحث عن الأقل سعرًا، ولكن بشرط ألا يكون ذلك على حساب جودة المواد والسلع.

إن تغير الأسعار في ظل ظروف الحرب أمر طبيعي، ويجب على العاملين في الحقل الإغاثي توقع مثل هذه الأمور، والاستعداد لها من خلال تعاون المؤسسات الخيرية، وتبادل المعلومات والخبرات فيما يخص أماكن توافر المواد وأسعارها.

وعلى صعيد آخر؛ قد نرى ارتفاعًا غير طبيعي في أسعار المواد الإغاثية، نتيجة لحصار تتعرض له المنطقة، أو استغلال سماسرة الحروب للأوضاع كما كان جليًا في المناطق المحاصرة، ومن أبرز الأمثلة ما حدث معي بداية حصار مدينة سراييفو (نهاية عام 1992م)؛ حيث عرّض عليّ رجل تبديل سيارته الشخصية مقابل كيس من الطحين، حيث إن سيارته كانت موجودة في إحدى المناطق المحاصرة من قبل القوات الصربية.

15 - اختر نوع الجهات التمويلية التي تناسب مؤسستك الخيرية:

تأملت في أنواع الجهات التي كانت تمول المؤسسات الخيرية؛ فوجدتها ثلاثة أنواع:

جهات تمويلية حكومية، وجهات غير حكومية دولية، وأخيرًا جهات أو مؤسسات يمولها أشخاص أثرياء، ولكل نوع من هذه الأنواع صفات؛ تعتبرها بعض المؤسسات الخيرية إيجابيه، بينما تعتبرها أخرى سلبية، لذا كان على المؤسسات الخيرية اختيار النوع الذي يتناسب معها.

فإذا كانت المؤسسة الخيرية لا تملك شهادات خبرة، أو عضويات دولية، أو ليست ذات تاريخ طويل موثق؛ فسيكون من الصعب عليها الحصول على تمويل من جهات تمويلية حكومية؛ مثل: المنظمات التابعة للأمم المتحدة، والبنك الدولي، والبنك الإسلامي للتنمية.

أما إذا كانت مؤسسة صغيرة أو متوسطة (رأس مالها لا يزيد عن مليون دولار)؛ فمن الأفضل التركيز في عملها على المؤسسات التمويلية التي أنشأها أشخاص؛ مثل: مؤسسة الراجحي، أو أن تكون مؤسسات تمويلية دولية غير حكومية؛ مثل: الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، مؤسسة الإغاثة الإسلامية عبر العالم، مؤسسة الرحمة العالمية.

ويمكن تمثيل عملية اختيار الجهة التمويلية كعملية صيد السمك، فالصياد الذي يريد أن يصطاد سمكًا ولديه سنارة؛ سيصطاد سمكًا بقدر ما تستطيع سنارته حملها، أما الذي يريد أطنانًا من السمك؛ فيجب عليه أن يمتلك سفينة مزودة بأجهزة وشبكات صيد تستطيع أن تحصل على تلك الأطنان وتحملها.

16 - ضع نظامًا فاعلاً للاستفادة من التغذية الراجعة:

المتأمل في مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسات الخيرية في معرفة ملاحظات وتوصيات وشكاوى الجهات ذات العلاقة بها؛ سيجد أن كل اهتمامها كان يقتصر على أخذ رأي المستفيدين من خدماتها المقدمة لهم، ولم يكن هناك نظام متكامل لاستخدام هذه المعلومات لأغراض مختلفة، واستخدامها في اتخاذ إجراءات تصحيحية تحسّن بعض عناصر الاستجابة.

أ- متطلبات نجاح نظام التغذية الراجعة:

حتى نضمن نجاح نظام التغذية الراجعة؛ يتطلب وجود سياسات تهدف إلى التأكد من أن جميع المقترحات أو الشكاوى قد تمت معالجتها، وأنه قد تم اتخاذ جميع الإجراءات الفاعلة بشأنها، بحيث يحق لأي متضرر من برامج ونشاطات المؤسسة الخيرية استخدامه، كما يتطلب هذا النظام الرد على كل شكوى، وأن تقوم مجالس الإدارة بمراجعة الشكاوى بصورة منهجية، وذلك في ضوء وجود قائمة تفصيلية بالتعليمات، تكون مكتوبة ومطبقة، توضح الإجراءات المطلوبة لتقديم الشكاوى والمقترحات، ويُراعى فيها التعامل مع جميع هذه المعلومات التي يدلي بها المستفيدون للإدارة بسرية تامة، وأخيرًا ضرورة أن تكون الإجراءات السابق ذكرها؛ في إطار يسهل على المستفيدين تطبيقه.

إن الاستطلاع المستمر لرأي الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة الخيرية (الجهات الرسمية والتمويلية، والموظفين العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من الخدمات)، يُعدُّ

مصدرًا مهمًا وفعالًا للمؤسسة الخيرية، حيث يمثل قاعدة للمعلومات والبيانات التي توضح احتياجات المستفيدين الحقيقية، وتمكن المؤسسة من معرفة الفجوة فيما بين الخدمة المقدمة والاحتياج الحقيقي، وتساهم في مزيد من التطوير والتحسين، علاوة على أن هذا يُعد أحد المؤشرات المهمة لقياس سمعة المؤسسة الخيرية.

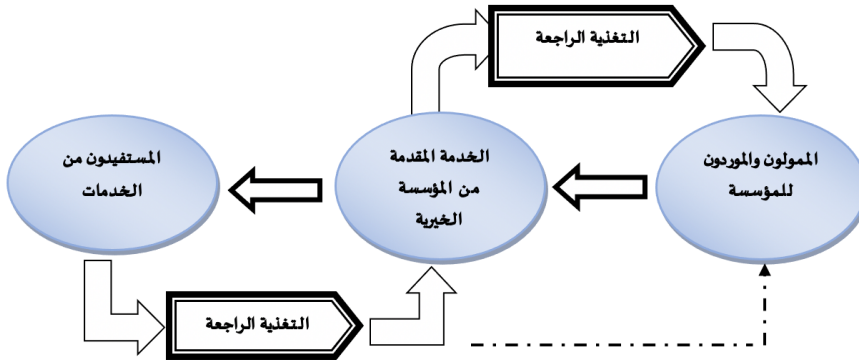
ومن المعروف؛ أنه يحق للمستفيد الاعتراض على موظف المؤسسة الخيرية إذا ما بدر شيء في حقه، حيث يجري اتخاذ اللازم تجاه اعتراضه، واتخاذ القرارات بشأن ذلك، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن تقسيم المستفيدين من حيث الشكوى إلى عدة أنواع؛ أهمها:

- المستفيد الصامت.
- المستفيد دائم الشكوى.
- المستفيد الموضوعي.
- المستفيد المستغل.

ب- أطراف التغذية الراجعة في المؤسسة الخيرية:

إن التغذية الراجعة تكون ما بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة الخيرية، وهم الممولون والموردون للمؤسسة الخيرية (أي الخدمة المقدمة من المؤسسة الخيرية)، والمستفيدون من خدمات المؤسسة الخيرية.

شكل (2) التغذية الراجعة



إنَّ استمرار تحسين الجودة؛ يعتمد ويقترن بالكمّ الدقيق من المعلومات الواردة، والمتعلقة بالخدمات المقدمة من خلال المؤسسة الخيرية، وكذلك ما يخص العاملين، والممولين، والمستفيدين، والمجتمع ككل. إن توافر مثل هذه المعلومات؛ يتيح للمعنيين تحسين الخدمات، ومن ثمّ رفع مستويات الجودة؛ مما يساهم في زيادة فرص النجاح والإبداع والتميز للمؤسسة، وزيادة ارتباط عملائها بها.

المحور الخامس

تأملات في فهم الكوارث

1 - ضرورة رصد الواقع والانتقال إلى صناعة البدائل:

تأملت في الدراسات والبحوث بل وحتى التقارير المرحلية التي قامت بها المؤسسات الخيرية في البوسنة؛ فوجدت أنها تركز على رصد الواقع، وتحاول استنتاج حلول تعيد الحياة كما كانت قبل الحرب، وهذا العمل جيد ومطلوب، ولكنه غير كاف؛ حيث يجب اعتماد دراسات تجمع بين الواقع وظروفه وبين القدرة على التغيير المستقبلي وصناعة البدائل، وما يلزم ذلك من تطوير القدرات المحلية لتواكب التغيير المنشود.

يمكن تصور التغيير المطلوب من خلال مشاريع تركز على الموارد المحلية وتطويرها واستدامتها؛ كالموارد البشرية، والطبيعية، والمالية، والمعرفية، والمهارية والعلاقات، فعليك في البداية أن تجد حلولاً لمشكلات الواقع وتركه الماضي؛ والتي تتمثل في: الفقر، والمرض، والجهل، والبطالة، على أن يصاحب ذلك مشاريع بناء، وتعزيز القدرات القيادية والإدارية والتخصصية ونقل الخبرة، وأخيراً تنتقل إلى مشاريع بمواصفات نهوض حضاري (إبداع بدائل المستقبل).

ضرورة الانتقال من التقارير والبحوث ورصد الواقع إلى الدراسات المستقبلية لما يمكن إحداثه من تغيير على المدى المتوسط والطويل، والعمل على تحويله إلى دراسات جدوى بعقلية شمولية، لا بحوث اقتصادية محددة.

2 - الإغاثة إسعاف الحاضر، والتنمية إغاثة المستقبل:

تأملت يومًا في أنواع المساعدات التي تقدمها المؤسسات الخيرية في الحالات الطارئة؛ فوجدتها عملية إسعاف سريعة، تتمثل في: تطبيب المرضى، وتسكين المشردين، وإطعام الجوعى، وتأمين المتضررين الخائفين، وهي ما تسمى بإغاثة الطوارئ، ويسمى البعض الإغاثة الاستهلاكية؛ وهي الخدمات التي لا ترى لها أثرًا ملموسًا أو ظاهرًا بمرور الوقت.

من المهم ألا يكون اهتمام المؤسسات الخيرية في إغاثة الحاضر فقط، بل يتعدى إلى المستقبل، والذي يسميه المتخصصون (التنمية)؛ مثل: تنفيذ البرامج الصحية بإقامة المستشفيات والعيادات، وتأمين الدواء من خلال إنشاء ودعم معامل الدواء، والبرامج التعليمية مثل إقامة المدارس والكليات والمعاهد، وبرامج الطعام كبناء وتشغيل المصانع الغذائية، وبرامج السلامة والأمن كالدورات التدريبية على رفع الألغام والوقاية من احتمال انفجارها.

التنمية تختص بالمناطق المتضررة، وتحتاج إلى مشاريع إغاثية لبقائها ثم تطويرها، أما الإغاثة فتحتاج إلى مشاريع استثمارية فكرية لتنميتها، فتخرج لنا فقهاء وعلماء وعاملين يستطيعون توعية المجتمع للتعامل مع الإغاثة والتنمية بنفس الأهمية، وللتنمية ثلاثة محاور أساسية؛ هي: البيئة، والاقتصاد، والمجتمع⁽⁴⁰⁾.

(40) وافقت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة على جدول أعمال طموح، يشمل 17 من أهداف التنمية المستدامة، والتي تهدف إلى القضاء على الفقر، وتعزيز الرخاء، والرفاهية، وحماية البيئة في الوقت نفسه، بحلول عام 2030.

التنمية التي لا تؤثر على حقوق الأجيال القادمة يُطلق عليها اسم (التنمية المستدامة)، ولا تدعم المنظمات والهيئات الأممية هذه الأنواع من البرامج؛ مثل: برامج التنمية الصحية والتعليمية التي تعتمد على قروض دولية كبيرة وطويلة الأمد، وبرامج أخرى كالبرامج التي تقوم بتجريف الأراضي وقلع الأشجار بغرض الاستفادة من الخشب، مثل هذه البرامج تؤثر سلبًا على الأجيال القادمة.

ومن الأسئلة التي كانت تدور بين الإغاثيين: هل الأعمال الإغاثية تحتاج إلى مشاريع تنمية، أم أن المشاريع التنموية تحتاج إلى الأعمال الإغاثية؟

3 - لا تداوم على الإغاثة الاستهلاكية:

تأملت في الإغاثة الاستهلاكية، والتي تتكون من مجموعة من الأنشطة الإغاثية؛ ومنها: المشاريع الغذائية، والإيواء، والكساء، والصحة، والمياه، والغطاء، والإعانات المادية، وغيرها، وسميت بالاستهلاكية؛ لأن من سماتها أنها تختفي بعد مدة قصيرة، وتعتمد على المدة الزمنية للكارثة، وهذا لا يعني أنها غير ضرورية، بل وجدت أن فلسفتها هي: الجميع مشغولون بالاستجابة الطارئة وجمع الدعم المادي، وواقعها: أن كل شيء في وقته مقبول؛ فلا وقت للتقييم، ولا وقت للمتابعة، ولا وقت للجودة، ولا وقت للتوظيف الأمثل ليكون كل في مكانه، ولا وقت لمراجعة القيم الإنسانية.

تحويل الفزعة إلى (تنمية الإغاثة الاستهلاكية):

وجدت بعض المؤسسات الخيرية تعمل في هذا النوع من الاستجابة سنوات عديدة، ولم تفكر بتغيير طريقة عملها، والحل هو: إيجاد آليات، ووضع إجراءات للتنمية؛ لتحقيق المرجو من مفهوم الجاهزية، والمتداول دائمًا في دورات ومحاضرات الكوارث والإغاثة، والذي لا وجود له في الملف الإغاثي للعمل الميداني، وذلك حتى نقوم بتأهيل وجاهزية العنصر البشري لإدارة الملف الإغاثي أيًا كان (التقييم، المتابعة، الجودة، التوظيف الأمثل... إلخ)، وهذا ما نسميه (الجاهزية النوعية للعاملين في الحقل الإغاثي)، وتحويل الفزعة إلى (تنمية الإغاثة الاستهلاكية).

4 - أغلب الأزمات تُنسى سريعًا:

عندما تبدأ أزمة أو حرب أو كارثة بيئية في بلد ما؛ تبدأ المؤسسات الخيرية بالتفاعل مع الأحداث، وتُقدّم خدماتها للشعوب المتضررة، وما إن تنشغل المؤسسات بالأزمة أو الكارثة؛ إلّا ونسمع عن بدء أزمة أخرى في بلد آخر، وتنطلق المؤسسات الخيرية بكل إمكانياتها بمشاريعها وبرامجها الإنسانية مع أزمة أخرى، ثم تبدأ المؤسسة بتقليل خدماتها في الأزمة الأولى، وتهمل الطرف الذي ما يزال في حاجة إلى استمرار تقديم المساعدة له، ومن الشواهد على القضايا المنسية: قضية فلسطين، والروهنجيا، وكشمير، حيث دخلوا طي النسيان بسبب عدم إمكانية المؤسسات الخيرية تسويقها من جديد؛ لأن الإعلام العام لا يلقي بالًا لذلك.

السعي لتمكين الشعوب باعتمادها على نفسها من خلال تنفيذ برامج التنمية المستدامة هو الواجب الرئيسي على المؤسسات الخيرية، وذلك من خلال التركيز

على: إيجاد وسائل كسب جديدة ومبتكرة، والاستثمار في الصناعات الغذائية والزراعية، وتربية الحيوانات، وتعزيز الإنتاج المنزلي، والصناعات اليدوية، والحرف المهنية.

إبراء للذمة أم أداء لمهمة:

إن لم تتحول كفالة اليتيم إلى تمكين لأمه الأرملة من عمل يدُرُّ عليها المال من مورد ثابت، ومالم نمكّن اليتيم من مهارة أو حرفة، وندر به ونؤهله ليكون معول بناء في مجتمعه بدلًا من أن يكون عالة ينتظر الكفالة الشهرية وصلته أم انقطعت، ومالم نعلم هذا العاري كيف يخطط ثوبًا يستر به حاله، ومالم نساهم في إعادة النظر في مخرجات مراكز التعليم التي تؤسسها الجمعيات الخيرية، ومالم نجوّد ونحسن مستواها، ونراجع مناهجها، بما يلبي حاجات الطلب في السوق كلاً بما يناسب بيئته وظروفه، ما لم يحدث كل ذلك؛ فإننا نكون كمن يحرث في الماء، نبقي ندور في هذا الأفق الضيق حول أنفسنا في ذات الدائرة المفرغة، وننشغل -ليلًا ونهارًا- في قطاع الإغاثة العاجلة، والتي استنزفت كثيرًا من أموال الزكاة والصدقات والأوقاف والوصايا، وأصبحت بعض المؤسسات الخيرية تسير على نهج مثيلاتها، صارفة النظر عن البحث في أوجه الإبداع والتميز، والسير وفق منهجية البدء من حيث انتهى الآخرون، وهو ما يُعد اليوم تحديًا في مواجهة العمل الخيري والقائمين عليه.

5 - نحتاج تطبيق وصفة مشروع „مارشال“ في مرحلة ما بعد الحرب:

تأملتُ كيف قامت الدول الأوروبية باتباع وصفة مارشال⁽⁴¹⁾ في مرحلة ما بعد الحرب في البوسنة، فبدأت أولاً بنزع السلاح من جميع الفرق المتحاربة، وأعادت تشكيل الجيش، وسرّحت عددًا كبيرًا منه، ووضعت المطار والحدود البرية تحت إدارتها، وألقت القبض على المتهمين بارتكاب جرائم حرب وأرسلتهم لمحكمة لاهاي الدولية لمحاكمتهم، ثم دعمت وساعدت إرجاع المهجرين إلى مساكنهم، ودعمت إعادة تأهيل المدارس والجامعات، ودعمت العملة البوسنية وجعلتها مرتبطة باليورو، وجعلت حكم الدولة بالتناوب بين الفئات المتحاربة سابقًا.

وما نستفيده من تجربة البوسنة في هذا؛ هو ما توصل إليه متخصصو التنمية بعد الأزمات والكوارث، من: أن الشعوب المتضررة بعد انتهاء الأزمات والكوارث تحتاج إلى أربع ركائز أو أبعاد تستند عليها لإعادة الحياة إلى طبيعتها كما كانت قبل الأزمة أو الكوارث؛ وهي:

- **الأمن:** لا يمكن بدون الأمن تحقيق الاستقرار أو التطور والبناء أو التنمية، وللأمن بنود وتفصيل كثيرة؛ أهمها: نزع السلاح، وإعادة إدماج المقاتلين، والأمن الإقليمي، وإصلاح المؤسسات الأمنية المحلية، وحماية الأشخاص والممتلكات، وحماية الشخصيات المهمة، والبنية التحتية والمؤسسات الحيوية.

(41) مشروع مارشال: هو المشروع الاقتصادي لإعادة تعمير أوروبا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية الذي وضعه الجنرال جورج مارشال رئيس هيئة أركان الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية ووزير الخارجية الأمريكي منذ يناير 1947، والذي أعلنه بنفسه عام (1947) في خطاب أمام جامعة هارفارد، وكانت الهيئة التي أقامتها حكومات غرب أوروبا للإشراف على إنفاق 9925.12 مليار دولار أمريكي قد سميت "منظمة الأمن والتعاون الاقتصادي الأوروبي"، وقد ساهمت هذه الأموال في إعادة إعمار وتشغيل الاقتصاد والمصانع الأوروبية.

- **الإنصاف والمصالحة:** حل المظالم، العدالة الانتقالية، إنفاذ القانون، حقوق الإنسان، المحاكم الدولية... إلخ.
 - **الاقتصاد:** حل مشكلة اللاجئين والنازحين، الأمن الغذائي، المأوى، إعادة بناء نظام التعليم، شبكة الآمال الاجتماعية (الأيتام، والأرامل)، خلق الأسواق... إلخ.
 - **الحكومة والمشاركة:** كيف يمكن أن نبني نظامًا رشيدًا يساعدنا على اتخاذ القرار المناسب لما فيه مصلحة المجتمع، وكيف يمكن كذلك أن نضمن مشاركة أفراد المجتمع عبر آليات المشاركة في اتخاذ القرار، والدستور، والسلطة الانتقالية، والانتخابات، والتأكيد على شفافية وسائل الإعلام.
- وبمراجعتي للعوامل المؤثرة في جهود المؤسسات الخيرية في إعادة الإعمار والبناء بعد الحرب في البوسنة، وجدت أن الإطار المرجعي (معاهدة السلام) هو الأساس الذي يُبنى عليه كل شيء، فإذا كانت معاهدة السلام قويّة؛ فهذا يضمن نجاح جهود إعادة البناء، أما إذا حدث العكس؛ فمصيرها الفشل أو التأخر.
- أما العامل الثاني المهم فهو حجم القدرات المحلية، وهي تختلف من مجتمع إلى آخر؛ فالشباب المتخصصين لهم قدرات تختلف عن غيرهم، والأطباء تختلف قدراتهم ومهاراتهم عن المهندسين والمعلمين، فكل مجموعة تختص بنوع مختلف من المشاريع.
- غالبًا ما تتصف قدرات المتضررين بالضعف (كما هي عند المسنين، المعاقين، المرضى)، أو كونها عادية كالعامة من أفراد المجتمع، ويمتلك المجتمع المحلي المعارف التي تتمثل فيهم لديهم تخصصات طبية وهندسية وزراعية وغيرها، علاوة على أنّهم يمتلكون المهارات الحرفية، كالنجارة، والسباكة، والصيد، والحدادة، والتطريز، والخياطة، وغيرها من المهارات.
- والعامل الثالث - والذي يؤثر في جهود إعادة البناء- هو حجم الدمار ومستواه؛ فكلما كان حجم الدمار كبيرًا كلما كانت الجهود المطلوبة لإعادة البناء كبيرة والعكس صحيح، وآخر عامل يؤثر في عملية إعادة البناء هو الاهتمام الدولي بالمنطقة، والفاعلون في جهود السلام.

6 - اختر نوعية المشاريع حسب مراحل الحرب:

في المراحل الزمنية للأزمة التي مر بها الشعب البوسني نظرتُ وتأملتُ؛ فوجدتُها قد مرت بثلاث مراحل: مرحلة ما قبل الحرب، ومرحلة أثناء الحرب، ومرحلة ما بعد الحرب، وكانت كل مرحلة تمثل -لمتخذي القرارات الإدارية في المؤسسات الخيرية- أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها، فكلما كان متخذ القرار يقظًا ومنتبهًا لظهور الأزمات أو الكوارث وتكوّن عواملهما؛ كلما كان أقدر على علاجها وكيفية التعامل معها، وذلك للحد من أثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية، وتأملت فيما يجب أن يقوم به متخذو القرارات في هذه المراحل الثلاث:

• **مرحلة ما قبل الحرب:**

الهدف الأساسي للمؤسسات الإغاثية لهذه المرحلة هو الإعداد وحشد الطاقات قبل وقوع الحرب، أي أن هدفها وقائي في المقام الأول، وتحتاج في هذه المرحلة من المؤسسات الخيرية تنفيذ بعض البرامج المتعلقة بالإجراءات الوقائية، وإعداد خطط المواجهة والتوعية والتدريب.

• **مرحلة وقوع الحرب:**

هذه المرحلة هي مرحلة المواجهة الفعلية، وهدف أداء الأجهزة الحكومية في هذه المرحلة سرعة السيطرة على الأوضاع واحتوائها، ويُلاحظ أن الخوف عند البوسنيين كان هو الانفعال السائد في هذه المرحلة، حيث يبحث المتضررون والضحايا عن الأمان لأنفسهم ولأسرهم، أما المؤسسات الخيرية فدورها هنا تعزيز وتقوية أداء السلطات المحلية، والدخول في برامجها، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لها، وتمتاز المشاريع هنا بأنها تُعنى بالأمور الطارئة؛ كعلاج الجرحى، وتوطين المهجرين، وتوفير الطعام والشراب.

• **مرحلة ما بعد الحرب:**

وتسمى هذه المرحلة أيضًا مرحلة الإعمار أو مرحلة إعادة التأهيل؛ حيث تتضمن الإجراءات التي تُتخذ لتحسين الموقف، وتيسير استعادة الأفراد والأسر لحياتهم الطبيعية.

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين:

- **مرحلة شهر العسل:** وهي الفترة القصيرة التي تلي الحرب، وتمتد لبضعة شهور، عندما يبذل المتضررون قصارى جهدهم لإعادة بناء حياتهم، وتتميز هذه الفترة بوجود مؤسسات لمساعدة الضحايا على كيفية التعايش والتأقلم مع مشاكلهم.
- **مرحلة الشعور بخيبة الأمل:** وتبدأ عندما تنسحب المؤسسات الخيرية المساعدة، أو عندما يجابه المتضررون روتينًا حكميًا معقدًا لحل مشاكلهم، أو عندما يشعر المتضررون أنهم لا يستطيعون التأقلم مع التغيير الذي حدث لهم بعد الاعتقاد على الحياة بطريقة معينة.

الخروج والتعافي المبكر:

إن التعافي المبكر هو عنصر حيوي من عناصر الاستجابة الإنسانية، ويجب على المؤسسات الخيرية البدء بالتخطيط له مع بداية الأزمة، والتعافي المبكر هو أسلوب عمل يساعد على التعافي الذي ينشأ أثناء مرحلة الأزمة الإنسانية، وذلك باستخدام آليات إنسانية تتماشى مع مبادئ التنمية؛ كمشاريع إعادة تهيئة المصانع المتضررة، ومشاريع الزراعة، وإعادة تأهيل المراكز العلمية من مدارس وكليات ومعاهد، وغيرها من المشاريع التنموية التي قامت بها المؤسسات الخيرية في البوسنة في بداية الأزمة.

ويمكن للسكان التعافي المبكر عبر الاستفادة من العمل الإنساني لاستغلال الفرص التنموية، بحيث يعزز قدرة الصمود لديهم، ويؤسس عملية مستدامة للخروج من الأزمة، ويمكن أن يقدم هذا التعافي للمؤسسات الخيرية حلولاً مستدامة، واستراتيجية للخروج، ولهذين السببين؛ يجب إدماج البرامج التي تدعم الحلول المستدامة طويلة الأجل - التي تشمل تعظيم قدرة النظام والسكان على الصمود - في دورة عمل البرنامج الإنساني، وأن يشار إليها بوضوح في الاستراتيجيات وأساليب العمل الإنساني.

7 - أولويات اختيار المشاريع:

وجدت خلال بحثي الميداني أن هناك تبايناً في أولويات اختيار المشاريع عند المؤسسات الخيرية العربية، فبعض المؤسسات كانت تركز على فئة معينة من المحتاجين، بينما البعض الآخر يركز على قطاع معين من القطاعات الإغاثية، ونوع آخر من المؤسسات كان يولي أهمية للمشاريع التي يتم رفعها عن طريق المؤسسات المحلية (البلديات، المشيخة)، كما لوحظ أن بعض المكاتب الإقليمية (وخصوصاً في المشاريع الكبيرة)؛ كانت تقوم بعمل اجتماعات خاصة لمجلس إدارة المؤسسة، وتستدعي بعض المتخصصين في نفس القطاع الذي يتبع له المشروع.

في حين أن المؤسسات الخيرية الغربية كانت تختار مشاريعها وفقاً للحاجة الميدانية، وذلك لأن إدارتها العليا كانت متابعة لما يحدث في الميدان، وتتكيف وتتغير أشكالها الإدارية بمرونة حسب الحاجة.

أ- مشاريع متميزة:

أقامت المؤسسات الخيرية العربية المنشأ مشاريع متميزة؛ بعثت الفرحة في نفوس المسلمين بقوة تأثيرها وملاءمتها للأحداث، ورفع الروح المعنوية والإيمانية لدى المسلمين؛ مثل: مشروع ذبح الأضاحي، وموائد الرحمن الرمضانية، وإقامة حفلات العيدين للأطفال، وإحياء المناسبات الدينية وغيرها.

وقد أولت المؤسسات الخيرية -بصورة عامة- اهتماماً بقطاع الصحة أكثر من أي قطاع آخر، في حين أنه كان هناك اهتماماً ضعيفاً للمؤسسات الخيرية الإسلامية في قطاعات؛ كحقوق الإنسان، والديمقراطية، والانتخابات، وإزالة الألغام، على العكس من ذلك كان أداء المؤسسات الخيرية الغربية، حيث كانت تعمل بمساعدة القوات الأممية المتواجدة في البوسنة، وبالتالي يمكنهم الدخول إلى المناطق المحاصرة، وتقديم المساعدات بمفردها وبشروطها، ومثال على ذلك: وقت حصار بعض أحياء مدينة "سراييفو"؛ كانت القوات الكندية تزود وتنقل المواد الإغاثية للمناطق المحاصرة التي يسكن غالبيتها من القومية الأرثوذكسية (الصرب)، في حين كان هناك العديد من المناطق المحاصرة الأخرى التي يقطنها المسلمون؛ كمدينة "كوراچه"، والتي لم يكن يُسمح لأحد بالذهاب إليها إلا نادراً، وبعد الضغوط التي كانت تمارسها المؤسسات الخيرية الإسلامية.

ب- الصحة النفسية جزء لا يتجزأ من الصحة العامة؛ لا تكتمل بدونها:

قامت المؤسسات الخيرية العربية -من خلال المجلس التنسيقي- بتنظيم دورات الصحة النفسية من عام 1994م وحتى نصف عام 1996م، وتدريب (240) معلم مدرسة، وعلاج (630) طفلًا، ويعتبر هذا الرقم محدود للغاية بالنسبة لعدد المرضى، وأيضًا قامت بتنظيم مؤتمر دولي متخصص بالصحة النفسية، حضره أكثر من (100) منظمة أجنبية، هدفه التعريف بالمشكلات النفسية التي عانى منها الشعب البوسني والبحث عن علاج لها.

ومن الملاحظ أن اهتمام المؤسسات الغربية بموضوع الصحة النفسية للناس وخصوصًا الأطفال؛ كان أكثر من اهتمام المؤسسات الخيرية العربية، فوجدت أنهم لجأوا إلى أدوات كثيرة لتنفيذ مشاريعهم؛ منها: انتشار عيادات الصحة النفسية في مناطق عديدة، وتنظيم المؤتمرات والورش التدريبية للسكان المحليين، وتوزيع المنشورات التعريفية (شديدة الاختصار) والكتيبات بين الناس، ومساعدة الجامعات الطبية.

أنصح المسؤولين في المؤسسات الخيرية بضرورة الاهتمام بمجال الصحة النفسية للفئات الأكثر تضررًا؛ وهي فئات: الأمهات، والأطفال، والياfecين، من خلال تنفيذ الكثير من المشاريع؛ منها: فتح عيادات الصحة النفسية المجانية، وإعداد دورات لمعلمي المدارس الابتدائية والثانوية على كيفية معرفة الطلاب المرضى، وتنظيم ورش العمل المتخصصة للأطباء النفسيين المحليين، إضافة إلى عمل الدراسات والبحوث الميدانية لتحديد حجم المشكلة ونوعها والفئات الأكثر تضررًا.

ولا ينبغي أن تركز سياسات المؤسسات الخيرية الخاصة بالصحة النفسية اهتمامها على اضطرابات الصحة النفسية فحسب؛ بل ينبغي لها أيضًا الاعتراف بالقضايا الواسعة النطاق المتعلقة بتعزيز الصحة النفسية، والعمل على معالجتها، ويشمل ذلك دمج مسألة تعزيز الصحة النفسية في برامج التعليم، والعمل، والبيئة، والإسكان، والرعاية الاجتماعية، وكذلك قطاع الصحة.

8 - تجنّب وجود فجوات جودة الخدمات:

بالبحث في جودة الخدمات الإنسانية التي قدمتها المؤسسات الخيرية للشعب البوسني؛ وجدتُ أنها واجهت صعوبات في تحقيق ضمان جودة الخدمات، وذلك بسبب وجود فجوات بين وعود إدارات المؤسسات الخيرية وتصوراتهم لحاجة المستفيدين من جهة، ومن جهة أخرى توقعات المستفيدين وما يستطيعون الحصول عليه من الخدمات، ويمكن تصنيفها إلى خمس فجوات حسب مقياس ((SERVQUAL))⁽⁴²⁾:

- **الفجوة الأولى:** تتمثل في (تشخيص حاجات المستفيدين)، وهي الفرق بين حاجات المستفيدين وبين تصورات الإدارة لهذه الحاجات، وقد تكونت هذه الفجوة نتيجة وجود خلل في تحديد احتياجات المستفيدين، وطريقة جمع المعلومات الميدانية، وقلة

(42) مقياس (SERVQUAL): يُعدُّ هذا المقياس النموذج الأساس في قياس الجودة المدركة في مجال الخدمات، حيث توصّل عام (1991، 1985، 1988، Parauraman, Zeithaml & Bery)، إلى أن قياس الجودة المدركة للخدمة يكون عن طريق تحديد وقياس الفجوة بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم وبين إدراكهم الفعلي لمستوى هذه الخدمة.

المعرفة والتفسير الخاطيء لتوقعات المستفيدين.

ومثال ذلك: قرار إحدى المؤسسات الخيرية عمل حملة إنسانية لتجميع الملابس للشعب البوسني، وتمثلت الفجوة هنا في عدم قيام المؤسسة بتجميع المعلومات اللازمة عن طبيعة الملابس المطلوبة، ولا عددها، ولا الحجم المطلوب.

- **الفجوة الثانية:** تتمثل في (مواصفات جودة الخدمة)، وهي الفرق بين تصورات الإدارة عن حاجات المستفيدين ومواصفات جودة الخدمة التي تم تطويرها، وتتكوّن من عدم قدرة الإدارة على وضع معايير لجودة الخدمة بما يتناسب مع حاجات المستفيدين، وحسب المثال في الفجوة السابقة؛ كفكرة تجميع ملابس مستعملة لا تصلح لطبيعة الجو والعادات البوسنية.

- **الفجوة الثالثة:** تتمثل في (واقع تقديم الخدمة)، وهي الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم والواقع الفعلي للتقديم، وتتكوّن هذه الفجوة نتيجة عدم تلقي العاملين التدريب اللازم لكيفية تقديمهم للخدمة، أو تكليفهم بأعمال تفوق طاقتهم، أو عدم رغبتهم في الاستجابة لما تطلبه الإدارة.

ومثال ذلك: قيام المؤسسات بتنفيذ أي مشروع دون إعداد قوائم مسبقة بالعدد أو السن أو الجنس.

- **الفجوة الرابعة:** وتتمثل في (الاتصالات الخارجية للخدمة)، وفيما بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية تتكوّن هذه الفجوة؛ نتيجة سوء مستوى الاتصالات، أو عجز مقدمي الخدمة على التعامل بشكل صحيح مع المستفيدين، أو إعطاء وعود مبالغ فيها؛ مما ينتج عنه مشاكل في تقديم الخدمة المطلوبة.

ومثال ذلك: عدم قيام إدارة المؤسسة بالتنسيق مع الجهات المحلية أو جهات أخرى، وبدلاً من ذلك قامت بالتنسيق مع إحدى التجمعات للمهجرين، وبناء عليه قامت بتوزيع الملابس بطريقة عشوائية.

- **الفجوة الخامسة:** تتمثل في (الجودة المدركة للخدمة)، وهي الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المقدمة للمستفيدين، وهذه الفجوة تعتمد على حجم واتجاه الفجوات الأربع السابقة التي تقع على عاتق إدارة المؤسسة الخيرية، وتؤدي هذه الفجوة إلى شعور المستفيد بسوء جودة الخدمة، وأن المؤسسة لا تستطيع تقديم خدمة تناسب توقعاته.

ومثال ذلك: عدم رضا المستفيدين عن المساعدات؛ بسبب عدم ملاءمتها للاحتياجات، بل إن أغلبهم قام برميها بالقرب من مكان التوزيع.

9 - اعمل على تقليل هشاشة المجتمع، واجعل الحياة أقل صعوبة:

تظهر هشاشة المجتمعات بعد الحروب بأشكال مختلفة؛ فمنها الهشاشة الاقتصادية، والبيئية، والتعليمية، وهشاشة الحماية، وأخيراً الهشاشة الصحية.

انعكست الهشاشة الاقتصادية في البوسنة والهرسك على مستوى الدخل، وسبل العيش، وعلى المأوى، فأدت إلى انخفاض مستوى المعيشة ومصادر الدخل؛ وبالتالي أدت إلى خروج الأطفال من المدارس للعمل. أما الهشاشة البيئية فأثرت على جودة وكمية وإمكانية الوصول إلى مياه الشرب، وعلى خدمات الصرف الصحي وكثرة النفايات الصلبة، كما أن عملية قطع الأشجار واستخدامها في الطبخ والتدفئة؛ أدت إلى تعرية الأرض وانجرافها، خصوصًا في المناطق الجبلية.

أما هشاشة الحماية في البوسنة؛ فتمثلت في ظواهر العنف، والنزاعات، وضعف توفر خدمات الرعاية للفئات الهشة؛ مثل: النساء، والأطفال، وكبار السن.

أما الهشاشة التعليمية؛ فتمثلت في ضعف المستوى التعليمي، وقلة توفر المدارس، وازدياد نسبة تسرب الطلاب، وقلة عدد رياض الطفل، ونسبة الأطفال الملتحقين بها.

وأخيرًا الهشاشة الصحية؛ وتمثلت في نوع وجودة وتوفر وتكلفة الخدمات الصحية، ونوعية الأمراض والإعاقات السائدة بين أفراد هذا التجمع، وحجم التدخلات المقدمة من المؤسسات المحلية.

لذا عملت بعض المؤسسات الخيرية على تقليل الهشاشة، والتعاون مع السلطات المحلية، والمؤسسات الشبيهة (المحلية والدولية والأممية)؛ من خلال برامج تحتوي على مشاريع متخصصة بقطاعات مختلفة.

10 - قياس الاحتياجات على المطلوب، وليس على المفقود:

تأملت في طرق قياس المؤسسات الخيرية لما يقومون به؛ فبعضهم يقيس عمله على عدد الكفالات أو المشاريع التي قام بتنفيذها، بمعنى آخر: تحقيق إنجاز غير مسبوق للمؤسسة، فهي تفتخر -مثلًا- بأنها قد تكفلت بعدد من الأيتام خلال مدة سنة، في حين لم يكن هناك أي كفالات لأي يتيم من قبل، والبعض الآخر يقيس ويقارن نفسه مع المؤسسات الخيرية العاملة، أي ما هو قائم على أرض الواقع، فهي تفتخر بأنها كانت على قائمة المؤسسات الخيرية التي تكفل الأيتام في المنطقة، والبعض الآخر يقيس عمله على ما تم تغطيته من مختلف الاحتياجات، أي ما هو مطلوب، وهذا هو الصواب؛ كفاءة المؤسسة لنسبة معينه من الأيتام.

المحور السادس

تأملات في إدارة الأطراف المعنية

1 - التنسيق الدقيق والتعاون الكامل إدراك لأبعاد المسؤولية الجماعية:

تتزايد أهمية التعاون والتنسيق باتساع ساحات العمل وتعدد مجالاته، فقد تعاظمت الحاجة إليه أمام اتساع مناطق التوتر والصراع في أنحاء البوسنة، وتزايد عدد الضحايا من المشردين والنازحين والمهجرين، وما تتطلبه إعادة التوطين والإعمار من جهود وأموال ومشروعات كثيرة وكبيرة؛ لا يمكن النهوض بها إلا من خلال التنسيق الدقيق، والتعاون الكامل، وترتيب الأولويات، مع المحافظة على التوازن بين مطالب العمل المتزايدة، وبين الإمكانيات المالية والبشرية المحدودة، إذ لم يعد هناك مجال لإهدار الطاقة والمال، ولا مسوغ للزدواجية والتكرار، ولا مكان للانفراد والانعزال؛ بل أصبح العمل من خلال التجمع والتشابك، وفي إطار التنسيق والتعاون؛ دليلاً على الإدراك بأبعاد المسؤولية، والوعي بطبيعة المرحلة، وعلامة من علامات الإخلاص والتجرد.

“إذا اجتمعت العقول ظهرت الحلول وأبدعت”

أ- تجنّب عقبات تنسيقية أمام مؤسستك:

السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما الذي جعل بعض المؤسسات الخيرية التي عملت في البوسنة -وخصوصاً التي منشؤها من الدول العربية- تحجم عن التنسيق؛ بالرغم من أن الجميع كان يريد ويعرف أهمية العمل التنسيقي؟ ويجاب على هذا السؤال: بأن للأمر العديد من الخلفيات والأسباب؛ منها:

- طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة التي جاءت بمؤسساتها إلى البوسنة، وعدم ترسيخ مبدأ العمل التنسيقي في حياتها؛ لما اعتراها من بُعد عن الدين، أدى إلى تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية والحوار والمناقشة والمشاركة، ولما حلّ بها من تخلف حضاري؛ أقعدها عن الأخذ بأسباب الفاعلية والنجاح، فأصابها التأخر وتبدّد الطاقات.
- ضعف المَلَكَة الإدارية لدى بعض العاملين في القطاع الخيري في تلك الفترة؛ بسبب إهمال العلوم الإنسانية التي استفاد منها الغرب، وهذا مما ورثه العاملون عن مجتمعاتهم، وقد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل التنسيقي ومقوماته وأسباب نجاحه؛ فتلاشت الخطط التعاونية، وأغلفت دراسة الأهداف التنسيقية، وإقامة المشاريع المشتركة، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير مدروسة، أو عواطف غير موجهة.
- الحاجة الماسة إلى انتشار الأعمال الخيرية، مع قلة الطاقات المؤهلة؛ وهو الأمر الذي حدا بكثير من القائمين على المؤسسات إلى التركيز على الكم لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل التنسيقي على الموازنة بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما.

- الخلط بين العمل الجماعي والعمل التنسيقي، والظن بأن مجرد قيام جماعة من العاملين يعني عملاً تنسيقياً، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات لا ينطبق عليها حقيقة هذا الوصف؛ لانعدام الشورى، ووجود المركزية المفرطة في اتخاذ القرار.
- حادثة العمل المؤسسي الخيري العربي المعاصر، فإذا ما قورن عمره بعمر المؤسسات الغربية؛ فإنه قصير جداً.

ب- معوقات وجدتها في عملي مع المجلس التنسيقي:

خلال عملي في المجلس لأكثر من (4) سنوات وجدت العديد من المعوقات التي كانت تواجه المؤسسات الخيرية للتعاون والتنسيق فيما بينها؛ صنفتها إلى أربع مجموعات:

الأولى: معوقات بين الأفراد القائمين على العمل الإغاثي: مثل سيطرة الاتجاهات الفكرية على المؤسسات؛ والذي تسبب في عدم التعاون والتنسيق، ووجود خلافات سابقة بين الأعضاء في مناطق أخرى خارج البوسنة، ووجود المركزية عند بعض المؤسسات، وعدم إعطاء صلاحيات للمدير الميداني، وسياسات واستراتيجيات بعض الهيئات التي تمنع التعاون مع هيئات أخرى تختلف عنها في بلد المنشأ، وأخيراً ضعف دور رؤساء الهيئات في المراكز الرئيسية في دعم العمل التنسيقي.

الثانية: معوقات إدارية في المؤسسات الخيرية: وتمثلت في انخفاض مستوى الأداء في العمل الإغاثي، كما أن انشغال كل مؤسسة في مشاريعها؛ تسبب في عدم وجود التعاون والتنسيق فيما بينها، وكذلك حب الظهور والدعاية عند الهيئات الإغاثية، والتنافس على كسب الممولين.

الثالثة: معوقات في مجلس التنسيق وسكرتاريته (الأمانة العامة): وتمثلت في بعد الأمانة العامة للمجلس عن واقع العمل الإغاثي، وعدم النزول إلى الساحة الحقيقية؛ مما تسبب في عمل فجوة بين الأمانة والأعضاء، كذلك عدم فعالية اللجنة التنفيذية للمجلس، وندرة اجتماعاتها، إضافة إلى أن المشاريع والأفكار التي كانت تطرحها أمانة المجلس؛ لم تكن تناسب الهيئات الإغاثية، إضافة إلى ارتفاع رسوم الاشتراك في مجالس بعض المؤسسات، كما مثل عدم وجود خبرات سابقة عند العاملين في الأمانة؛ معوقاً آخر، مع غياب وضعف دور مدير المجلس التنسيقي.

الرابعة: معوقات ظروف خارجية عن إمكانيات المؤسسات الخيرية: وذلك كانغلاق الطرق، وبُعد المكاتب الميدانية للهيئات عن بعضها البعض.

ج- انعدام التنسيق وراء بعض الأخطاء:

وذلك مثل التضارب والازدواج في المشاريع الإغاثية، فعلى الرغم من عدم كفاءة عدد كبير من الأيتام؛ نجد في المقابل عدداً كبيراً من الأيتام المكفولين من أكثر من مؤسسة، وهو ما يمكن ملاحظته من عدد الأيتام المتردد على المؤسسات الخيرية، وكذلك وجود مدارس مكفولة من كثير من المؤسسات؛ مقابل المدارس الإسلامية التي لم يتم كفالتها.

د- أمور أساسية تساعد على نجاح مهمة المجالس التنسيقية:

- 1 - خلال عملي في المجلس التنسيقي، جمعت (10) أمور أساسية للحصول على عمل تنسيقي فاعل؛ هي:
- 1 - وضوح فلسفة ودواعي التنسيق التي قام من أجلها المجلس.
- 2 - مشروعية المجلس التنسيقي؛ استيفاء متطلبات الترخيص القانوني لمباشرة العمل.
- 3 - تبني الإدارة العليا للمجلس التنسيقي الذي يتمتع بالتأهيل اللازم لكافة أشكال العمل لصالح المستفيدين.
- 4 - توافر المخصصات اللازمة للعمل التنسيقي من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة.
- 5 - المحافظة على سمعة جيدة للمجلس التنسيقي، والتمتع بأعلى درجات اللباقة المهنية.
- 6 - القدرة على اتخاذ القرارات بشكل مستقل دون تدخل خارجي.
- 7 - استقطاب عدد كاف من الأعضاء العاملين الأكفاء الذين يتمتعون بمهنية عالية.
- 8 - وضع لوائح عمل ناظمة ومحددة وواضحة.
- 9 - وجود خطط وبرامج محددة وواضحة متفق عليها.
- 10 - وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقويم المستمر من قبل الأعضاء بالمجالس التنسيقية؛ للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ للمشاريع المشتركة.

هـ- لا تخلق بين التعاون والتنسيق بين المؤسسات الخيرية:

وجدت كثيرًا من العاملين في المجال الإنساني؛ يحبون التعاون في مشاريع مشتركة، ولكنهم لا يحبون أن يلزمهم أحد بدور معين، ولا يدركون الفرق بين مفهوم التعاون ومفهوم التنسيق؛ إذ الأول يعني: تعامل المجموعة مع بعضهم البعض بهدف الوصول إلى أهدافهم طوعية، أي بمحض الإرادة، بينما التنسيق هو: وظيفة يتم فيها توجيه العاملين في التنظيم بشكل مقصود، وبموجب سلطة؛ وذلك بهدف الوصول إلى أهداف محددة، والمطلوب في العمل الإنساني؛ توزيع الأدوار بين المؤسسات الخيرية، بما يكفل تجنب ازدواجية الأعمال والأنشطة؛ بغية اكتمال صورة الأداة وتركيز الجهود.

لقد اتسمت أشكال التعاون والتنسيق بين المؤسسات الخيرية في البوسنة بالتنوع؛ فمرة تكون من خلال المجالس التنسيقية، ومرة تكون خارجها، والملاحظ أيضًا: أن المجلس الوحيد الذي له طابع ديني هو المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة (CCHA)، في حين أن بعض المؤسسات الخيرية الإسلامية أعضاء في أكثر من مجلس تنسيقي؛ بحكم الحاجة لها، لذلك لم تأخذ المجالس التنسيقية الطابع الديني بالبحث.

وما زلت أذكر أن بعض المؤسسات كانت تسعى إلى رفع مستوى العمل الإنساني من مرحلة التنسيق إلى مرحلة التكامل، حيث كانت تطرح المشاريع على المؤسسات الخيرية بشكل متكامل في جلسات المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة؛ فمثلاً: في مشروع إنتاج الخبز؛ طلبت من إحدى المؤسسات توفير الطحين، ومن مؤسسة أخرى دفع أجور تشغيل المصنع، ومن أخرى دفع أجور نقل وتوزيع الخبز، ومن غيرها تزويد القائمين على المشروع بقوائم المحتاجين وأماكن تواجدهم، وهكذا خرج المشروع بتكاتف عدد كبير من المؤسسات.

ومن المشاريع الشيقة -والتي كنت قد أشرفت عليها- مشروع إدخال قافلة إغاثية لمدينة "جوراجدا" المحاصرة؛ فبعد أن حصل (المجلس التنسيقي) على موافقة من قوات الأمم المتحدة لإدخال المساعدات للمدينة، بدأنا بتنظيم جمع المساعدات، وكان هدفنا تكوين قافلة تحتوي على أنواع متعددة من المواد الإغاثية، وطلبنا من أعضاء المجلس تزويدنا بقوائم المواد الإغاثية التي سوف يشاركون بها، كما طلبنا من بعضهم التبرع بالمال لشراء المواد الإغاثية الناقصة، وتم ذلك بالفعل، وشاركت (7) مؤسسات إغاثية، وانطلقت القافلة من مدينة "سرايفو" مكونة من (11) شاحنة مملوءة بالمواد الإغاثية المتنوعة؛ من طعام ودواء وكساء، وكان لها تأثير بالغ في صمود أهالي المدينة، كما كان لها صدى كبير في الإعلام المحلي.

2 - عندما ترتب المائدة جيداً يصبح للطعام مذاقاً أفضل:

تجربة مدينة "سبليت"؛ مثال جيد للعمل التنسيقي:

ولابد هنا أن أذكر نموذجاً مثالياً للعمل التنسيقي في البوسنة؛ وهو ما قام به المؤسسات الخيرية في مدينة "سبليت" في جمهورية كرواتيا عام 1993م في مشروع (باكيتات رمضان)، حيث اتفق أغلب مدراء المؤسسات على تأجير مخزن واحد كبير لهم، توضع فيه كل المساعدات التي تصلهم من مواد غذائية وغير غذائية، وهذه المساعدات يتم توزيعها من خلال الجميع، وقاموا بالفعل بالعديد من المشاريع المشتركة، فقد قام ما يقرب من 13 مؤسسة خيرية بتنفيذ مشروع (باكيت رمضان)؛ ليشمل ذلك عدد (70) ألف مهاجر، وكان لذلك تأثير كبير على المهاجرين، إضافة إلى ظهور المؤسسات الخيرية أمام المستفيدين والإعلام بصورة جيدة، كما أن التكاليف الإدارية الكلية على المؤسسات؛ كانت أقل بكثير؛ لأن إجمالي مصاريف التخزين والنقل والأيدي العاملة كانت تُوزَّع على جميع المؤسسات المشاركة، إضافة إلى السمعة الطيبة للمجلس التنسيقي عند الجهات المحلية والدولية؛ فقد كانت عالية ومسموعة.

3 - لا تجعل من تسويق المشاريع طريقاً إلى التسول:

في مرحلة ما بعد الحرب وعندما قلَّ الاهتمام بقضية البوسنة وقلَّت الموارد المالية للمؤسسات؛ أصبح همُّ بعض العاملين عرض أيِّ المشاريع التي قد تنال رضا المتبرع، حتى وإن لم يكن لها حاجة أو ضرورة، وتحولهم من مسوّقين إلى متسولين للمشاريع، وبدأت المؤسسات الخيرية بتقليل قيمة الكفالة للأيتام (على الرغم من كونها ضئيلة

في الأساس)، وذلك حتى تنال رضا الجهات المانحة ولكن على حساب مصلحة الأيتام، وأصبحت قيمة كفالة اليتيم لا تضاهي قيمة المواصلات التي يتكبدتها اليتيم للوصول إلى المؤسسة الخيرية، وكان هدف بعض الجهات التمويلية؛ الوصول لعدد معين من الكفالات، بغض النظر عن مدى تأثير قيمة الكفالة على الأيتام، وعند قيام الكافلين بزيارة الفروع الميدانية للمؤسسات الإغاثية؛ كانت تلك المؤسسات تجمع استثمارات الأيتام بأقل قيمة.

وبناءً عليه؛ لابد للعاملين في المجال الخيري وكذلك المتبرعين، من الوعي الكافي بأن عرض وتسويق المشاريع الخيرية ليس تسوياً ولا استجداءً؛ بل هي خدمة جلية يقدمها العاملون للمانحين، فمن يعرض عليك مشروعاً خيرياً؛ لا يريد أن يأخذ أموالك، بل يريد أن يحقق حلمك، أو يصنع لك حلماً، ويساعدك في تحقيقه.

تسويق الأعمال الخيرية هو شرف ورفعة، وليس ضعفاً ودونية، إلا إذا اختلت نية العاملين والمتبرعين - والله المستعان- عند ذلك يتحول هذا العمل النبيل إلى ما لا تُحمد عقباه.

4 - استغل حق مؤسستك في الحصول على مساعدات من منظمات دولية وأمممية:

تأملت في مصادر المؤسسات الخيرية غير الحكومية، والتي أصل منشئها الدول الأوروبية والأمريكية؛ فوجدت أن حكوماتها تنفذ مشاريعها عن طريق مؤسساتها المحلية ذات الطابع الدولي؛ فمثلاً: منظمة أطباء بلا حدود (MSF) التي منشؤها باريس (1971م) فرنسا؛ عندما قررت الحكومة الفرنسية مساعدة الشعب البوسني، قامت بتقديم مختلف المساعدات لها من مواد إغاثية وخدمات لوجستية (نقل، وحماية، وأماكن تخزين، واستخراج التصاريح اللازمة للتنقل فيما بين المناطق المحاصرة)، وعندما قررت الحكومة الكندية مساعدة الشعب البوسني؛ نفذت مشاريعها عن طريق منظمة كير الكندية (CARE)، وساعدتها قوات السلام الكندية في نقل المواد إلى البوسنة، وأمثلة أخرى كثيرة.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الخيرية الإسلامية التي أُُنشئت في أمريكا وبريطانيا وألمانيا وفرنسا؛ لم تأخذ من حكومات تلك الدول إلا القليل جداً، إذا ما قورنت بما أخذته المؤسسات الخيرية غير المسلمة.

وعند تحليل الأسباب؛ وُجد أن الغالبية - من المؤسسات الخيرية التي أنشأها المسلمون في الدول الغربية- كانوا يتجنبون التقرب من المؤسسات الحكومية؛ خوفاً من أن يتم تقليص حجم أعمالهم، أو غلق مؤسساتهم، بالإضافة إلى افتقارهم لجهود وضوابط كثيرة، وعدم معرفتهم بالوسائل التي تمكنهم من الحصول على المساعدات.

أ- توصيات من المؤسسات الدولية والعالمية:

وجدت عدة تقارير وبحوث⁽⁴³⁾ تتناول العقبات التي واجهتها المؤسسات الدولية والعالمية خلال فترة الحرب، ورفعت بعض التوصيات المهمة؛ ومنها:

(43) Ian Smillie: SERVICE DELIVERY OR CIVIL SOCIETY? NGOs IN BOSNIA AND HERZEGOVINA: Care International Canada, Sarajevo, 1996, p5.

- حتمية تغير اتجاهات الدولة البوسنية تجاه العمل التطوعي.
- أن تتغير القوانين المحلية المنظمة والحاكمة للعمل التطوعي فيها.
- ألا يكون حجم المشروع أكبر من القدرات الفنية للمؤسسة المحلية.
- أن تتغير اتجاهات وأولويات الممولين حسب الواقع.
- ألا يكون هناك ضيق في المدة الزمنية التي يشترطها الممولون لتنفيذ المشروعات.

ب- علاقة القوات الدولية بالمؤسسات الخيرية:

في بداية الحرب عام 1992م لم تكن هناك علاقة فيما بين المؤسسات الخيرية والمنظمات الدولية، حيث لم تكن المؤسسات مرخصة أصلاً في البوسنة، فالحكم الشيوعي السابق -والذي كان مسيطراً على البوسنة قبل استقلالها- لم يكن يسمح بتسجيل أي تجمعات، ومنها المؤسسات الخيرية الأجنبية، إلا بشروط صعبة للغاية.

وأول مؤسسة خيرية عالمية أُسست في البوسنة هي مؤسسة الإغاثة الإسلامية البريطانية عبر العالم (IRW)، عندما قام مديرها حينئذ بالاجتماع مع رئيس الدولة السيد علي عزت بيجوفيتش (رحمه الله) عام 1992م، وحصل على توصية منه شخصياً بالسماح بالتسجيل في البوسنة، وتوالى بعدها تسجيل المؤسسات الخيرية الأخرى.

وبعد تسجيل المؤسسات الخيرية في البوسنة، تمكّنت من العمل بتصاريف، ولكن بعد عام تقريباً سيطرت القوات الصربية والكرواتية على أغلب مناطق البوسنة، وأغلقت أغلب مداخل ومخارج المدن الكبيرة، ومنها العاصمة، وتعذر على المؤسسات الخيرية الدخول أو الخروج من البوسنة.

وفى عام 1993م؛ قام المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة والهرسك (CCHA) بتوقيع اتفاقية مع المفوضية السامية للاجئين التابعة للأمم المتحدة؛ بهدف مساعدة أعضاء المجلس في الدخول والخروج من البوسنة، من خلال توفير الحماية لهم، والنقل الجوي للأفراد، وتم تزويد كل عضو في المجلس ببطاقات المفوضية، وتخصيص لوحات أرقام خاصة بسيارات المفوضية وُيَمنَتُ بها السيارات التابعة للمؤسسات الخيرية.

استمر هذا الحال حتى اتفاقية السلام نهاية عام 1995م، حيث تم سحب كل الصلاحيات التي تم منحها للمؤسسات.

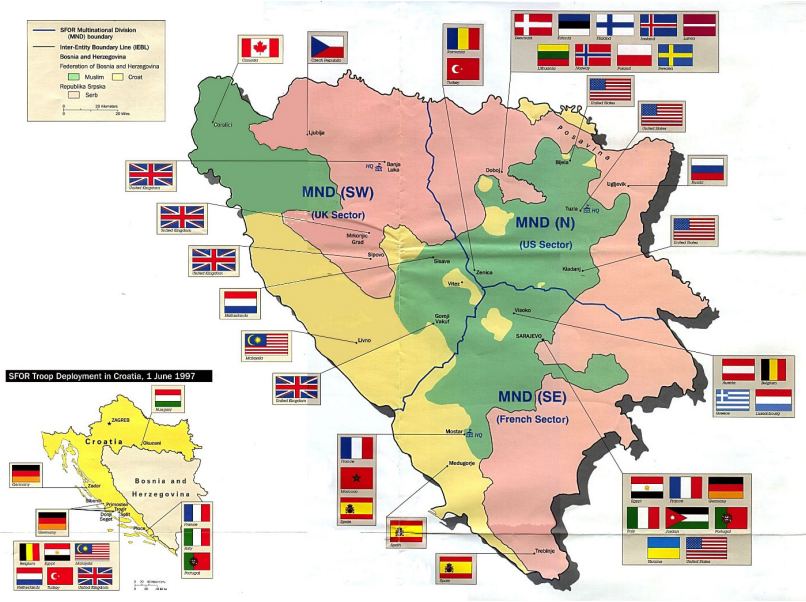
وكانت قوات حفظ السلام التركية والباكستانية أكثر القوات التي ساعدت المؤسسات الخيرية الإسلامية؛ من خلال تزويدهم بالوقود، ومساعدتهم في نقل المواد الإغاثية، وتمكينهم من الدخول إلى المناطق المحاصرة.

ملخص العلاقة: يمكن وصف العلاقة بأنها كانت جيدة، وساعدت على حفظ أرواح العاملين في المؤسسات الخيرية الإسلامية، وأعطت مصداقية ليس فقط في البوسنة بل في الدول العربية والأجنبية حيث منشأ المؤسسات، والذي ساهم بطبيعة

الحال في وجود المؤسسات في البوسنة، ومساندتها للشعب البوسني.

شكل (3)

خارطة تبين أماكن توزيع قوات حفظ السلام الدولية في البوسنة عام 1995م



<https://twitter.com/PolishEmbassyUS/status/840707622479249408/photo/1>

5 - تعرّف على إيجابيات وسلبيات المؤسسات الخيرية الغربية:

وجدت أن أغلب المؤسسات الخيرية الغربية⁽⁴⁴⁾ المنشأ؛ قد تفوقت بعملها وأثرها في الشعب البوسني على بعض المؤسسات الخيرية التي منشؤها الدول العربية، وقد يبدو هذا أمر طبيعي؛ لأن العلوم الإنسانية والإدارية في الدول الغربية قد تفوقت عن نظائرها في الدول العربية، وبالتالي جاءت المؤسسات الخيرية الغربية المنشأ إلى البوسنة وهي تعمل بأهداف واستراتيجيات محددة؛ فكان من الطبيعي أن يكون لها تأثيرها على الشعب البوسني أكثر من المؤسسات الخيرية عربية المنشأ.

خلال دراستي الأكاديمية؛ حاولت معرفة رأي السكان المحليين الذين تعاملوا مع المؤسسات الخيرية الغربية؛ من حيث الإيجابيات والسلبيات لديهم، فضلاً عن جوانب

(44) أقصد بها المؤسسات الخيرية التي كان منشؤها في دول غير إسلامية وغالبًا تكون أوروبا وأمريكا.

أخرى؛ كسرعة تجاوبهم مع الأحداث، ورأيهم بالخدمات المقدمة، وأسلوب التعامل، وتجاوبهم مع توصيات هؤلاء السكان؛ وقد حصلت على النتائج التالية:

من ناحية الإيجابيات: المؤسسات تقوم بالتنسيق والتعاون مع الوزارات الحكومية؛ من خلال إرسال التقارير وبصورة مستمرة، في حين أن عددًا قليلًا جدًا ومحدودًا من المؤسسات الخيرية الغربية ترسل التقارير للوزارات المعنية، بل تنفذ مشاريعها من خلال الوزارات (كما حدث مع وزارة التعليم)، إضافة إلى ضخامة حجم المساعدات ومصادر التمويل، وهي من الحكومات والمؤسسات الدولية والعالمية، فأغلبهم متخصص بمجال إنساني محدد، وتواجههم يكون في المناطق السهلة والمتاح العمل فيها، وكذلك المناطق التي يصعب العمل فيها، حيث إن قوات الحماية الدولية تدعم تلك المؤسسات الخيرية الغربية بالحماية والنقل وتوفير المعلومات لهم؛ بحكم أن أغلب تلك المؤسسات من نفس دولهم (الأمريكية، والبريطانية، والفرنسية، والكندية... إلخ)، وكل هذه الدول كانت لها مؤسسات تعمل في المناطق التي تُشرف عليها.

ومن الملاحظ - أيضًا - في تقاريرهم؛ أن أغلب مشاريعهم كانت مشتركة، وكانوا يحرصون على حضور الاجتماعات التي تُدعى إليها المؤسسات الكبيرة (ICVA و IRC و WHO... إلخ)، وذلك لتحقيق المزيد من التعاون والتنسيق، وبالنسبة إلى الأولويات في اختيار المشاريع؛ فإنها تتغير حسب تغير الأحداث السياسية، والسبب في ذلك: أن جمهور المتبرعين كانوا على وعي ودراية بتغيرات الأحداث السياسية، وهم من الطبقة المثقفة؛ وبالتالي كان يتم تمويل المشاريع التي تتلاءم مع الساحة البوسنية.

وبخصوص سرعة تجاوبهم مع الأحداث في المناطق المحاصرة؛ فقد اتسمت بالسرعة، نظرًا لتواجدهم في هذه المناطق، وقوة الإمكانيات التي يمتلكونها من: طائرات، وقوات حماية، وضخامة الأموال التي خصصتها حكوماتهم ووضعتها تحت تصرفهم.

لا تقصّر شغفك على كل ما هو غربي:

أما بخصوص أبرز السلبيات عند المؤسسات الخيرية الغربية؛ فإن مساعدات بعضها للوزارات تكون مشروطة، وغالبًا تكون المشاريع مخالفة للقيم والعادات المحلية، ومستمدة من قيم بلدان تلك المؤسسات وثقافتهم، علمًا بأن الشعب البوسني يُعَدُّ شعبًا محافظًا أكثر من بقية الشعوب الغربية، ومن الأمثلة على ذلك: أن إحدى المؤسسات النمساوية وافقت على كفالة وزارة التعليم؛ بشرط إدخال مادتي الرقص واللغات الأوروبية.

أيضًا من السلبيات التي يراها المحللون: أن المؤسسات الغربية ساعدت أهل البلاد على الهجرة إلى الغرب، مستغلة عمل تلك المؤسسات في المناطق المحاصرة، والتي كان أغلب سكانها من المسلمين، فقد ساعدوهم على الهجرة إلى خارج البوسنة (كما حصل في "بيهاتش"، و"جوراجدا"، والمناطق التي لا يسيطر عليها الجيش البوسني كمدينة "بانيا لوكا"، ومدينة "سبلت" الكرواتية، ومخيمات اللاجئين في كرواتيا).

ومن السلبيات الأخرى التي ذكرها لي المحللون: أن المؤسسات الخيرية الغربية قامت بتسخير المساعدات التي تقدمها للمؤسسات المحلية في جمع المعلومات حول

الشعب، والخروج بتصورات معينة، والانتفاع بها في غير أغراضها. وخلال دراستي الأكاديمية؛ وجدت اختلافًا بين طبيعة الأسس التي تقوم عليها المؤسسات الخيرية التي عملت في البوسنة، والتي جاءت من الدول الغربية، وبين تلك التي من الدول العربية أو الإسلامية، ولخصتها في الجدول التالي:

جدول (2)

طبيعة الأسس التي تقوم عليها المؤسسات الخيرية العاملة في البوسنة

م	العنصر	في الغرب	في الشرق
1	الاهتمام الشعبي بالمؤسسة	متعدد الجوانب: كالمحافظة على البيئة، والقانون، وحقوق الإنسان، والدراسات الاجتماعية... إلخ.	عام، ويركز على المساعدات العينية والطارئة.
2	أساليبها في الحلول	متطور إلى حد بعيد.	تكون الأساليب إضافية.
3	كفاءة الموظفين	السياسة العامة تختار الأكفاء.	غالبًا تختار من يرغب في العمل.
4	سياسة ثابتة لجمع التبرعات	عامة ومستمرة.	فقط في الحالات الطارئة.
5	الشكل العام	جهود منتظمة.	لا توجد أية جهود.
6	الأصول / الاستثمارات	نسبة معقولة.	نسبة قليلة.
7	تدريب العاملين	ممارسة عامة.	قد يحدث عند الحاجة فقط.
8	معايير لتقييم عمل المؤسسة	متطورة لحد بعيد.	لا وجود لها.
9	متطوعون يديرون	بشكل عادي.	لا وجود لذلك.

لذا أوصي المؤسسات الخيرية كافة، والتي منشؤها الدول العربية؛ أن تتبنى تطبيق مبادئ "ديمنج" للجودة في العمل الإنساني، للتأكيد على جودة الخدمات، وهي فلسفة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في خدماتها، والمحافظة على تطويره باستمرار، واعتماد الرقابة الوقائية التي تهدف إلى منع وقوع الخطأ، وتوطيد العلاقة مع الموردين للموارد الإنسانية، وتطبيق سياسة تقييم؛ تكون على أساس الجودة النوعية، وإحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والابتعاد عن فكرة

وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت.

أمّا بخصوص الموارد البشرية؛ فأوصي بتنمية صفة القيادة عند المديرين، واعتماد مبدأ التعليم والتدريب المستمرين للعاملين، وترسيخ مبادئ الجودة الشاملة لديهم، وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر، وإزالة العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم، وإزالة وحل جميع الصراعات القائمة بينهم، والتركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لديهم، وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم.

ويتضح لمتابع أحداث البوسنة السياسية والإغاثية؛ أن نوعية المشروعات التي تتبناها المؤسسات الخيرية غير الإسلامية تتغير حسب الحالة السياسية، وقد ساهمت الدول بأشكال مختلفة بدعم القطاع غير الربحي، والاستفادة من دوره؛ فالدول الرأسمالية الغربية وضعت للعمل الإنساني القوانين المنظمة لحركته، وأعفته من الضرائب، ورفعت عنه أنواع النظم والسياسات التي تعيق حركته، بالإضافة لذلك؛ ساهمت كثير من الدول بمقدار من المال في دعم أنشطة هذا القطاع، لما رأته منه من دعم للتنمية وتطوير المجتمع، وكل جزء من مقتضياته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية⁽⁴⁵⁾.

6 - دوام الحال من المحال... لاشيء يبقى على وضعه:

لا أحد يشك بأهمية استخدام التقنية الحديثة في مجال العمل الخيري؛ لضمان جودة تسير الأعمال، وتخفيف الأعباء، واختصار الوقت والتكاليف، ولكن -مؤخرًا- أصبحت ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها، بل إن الضعف التقني صار تخلّفًا غير مقبول، وهدرًا للأوقات والأموال، وتعطيلًا للكوادر، خصوصًا في أوقات الأزمات.

أثناء الحرب في البوسنة كان العمل الإنساني يواجه صعوبات كثيرة من حيث: الاتصال، أو التنقل، أو نقل المعلومات بين المكاتب الفرعية والمكاتب الخارجية، بل إن كثيرًا من الأحداث لم تكن تصلنا في بعض مناطق البوسنة؛ بسبب انقطاع التواصل أو الحصار.

استغلال تطور العلوم وتطبيقها في المجال الإنساني:

تأملت في كيفية الاستفادة من تطور العلوم الإدارية في إدارة الأزمات والكوارث؛ كطرق التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وكذلك الاستفادة من التقنيات الحديثة؛ كالطائرات المسيّرة التي يمكنها مساعدة الكوادر الإغاثية في العثور على المفقودين، ولتقديم الخدمات المستعجلة، وكذلك في رش المبيدات الحشرية للأراضي الزراعية، ونقل السلال الغذائية في المناطق المحاصرة أوقات الحروب والكوارث، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في جمع التبرعات، واستخدام بعض الأجهزة المتخصصة بكشف الأصوات في المناطق التي حدث فيها قصف أو انهيارات؛ للبحث عن الأفراد الذين ما زالوا على قيد الحياة تحت الأنقاض المتهمة.

يمكن الآن استخدام جهاز GPS للتتبع، وتحديد طرق المناطق التي تريد الذهاب إليها، كما يمكن للمؤسسات الإغاثية استخدام برامج خاصة للتواصل مع مكاتبها، وإرسال

(45) Ian Smillie: SERVICE DELIVERY OR CIVIL SOCIETY? NGOs IN BOSNIA AND HERZEGOVINA: Care International Canada, Sarajevo, 1996, p10.

واستقبال التقارير والمعلومات التي تخص المناطق التي يصعب الوصول إليها، وهناك أمثلة لا تحصى في هذا الصدد.

7 - اعرف عميل مؤسستك جيدًا:

واجهت بعض المؤسسات الخيرية في البوسنة مشاكل مختلفة بسبب عدم اهتمامها بهذا المبدأ؛ فبعض المؤسسات كانت لا تتحرى عن الجهات المستفيدة من خدماتها، حيث توزع المساعدات لكل من يطلبها؛ وذلك أوقعها في مشاكل مع الجهات الأمنية، بتهمة أنها تقدم مساعدتها لجهة مشبوهة أو مرتبطة بالإرهاب، وقد تم -في إحدى المرات- إغلاق إحدى المؤسسات، وسحب ترخيصها؛ بسبب استلامها مساعدات من جهات مصنفة بأنها "غير مرغوب بها"، وتعرضت بعض المؤسسات الأخرى للتفتيش الأمني؛ بسبب زيارة قام بها أحد الأشخاص المشبوهين لموظف في مؤسسة إغاثية.

يعتبر تبني معايير فاعلة لمبدأ "اعرف عميل مؤسستك"؛ جزء أساسي من ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الخيرية، فالمؤسسات التي تطبق برامج غير فاعلة في إدارة المخاطر ومنها "اعرف عميل مؤسستك"؛ قد تكون عرضة لمخاطر كبيرة، خصوصًا المخاطر القانونية، والمخاطر التشغيلية.

ويمكن تطبيق هذا المبدأ من خلال وضع الإجراءات والسياسات على كل من تتعامل معه المؤسسة الخيرية؛ سواء المانحين، أم المستفيدين، أم الشركاء، أم الموردين، أو حتى الموظفين ممن سيتم تعيينهم.

وعملية التحري والتدقيق التي تقوم بها المؤسسة الخيرية على شركائها؛ يحميها من الوقوع في الأخطاء، ويساعدها في اختيار شركائها المناسبين، والمحافظة على سمعتها.

يجب أن تحتوي الإجراءات والسياسات المتعلقة بهذا المبدأ على تحديد شكل المراقبة، وتخفيف مخاطر السمعة، والمخاطر المتعلقة بالسوق، والموردين للمواد الإغاثية، وكذلك المخاطر المتعلقة بالبنوك التي تتعامل معها المؤسسة، كما يجب أن تحتوي الإجراءات والسياسات على تحديد أطر المعلومات المتبادلة بين الموظفين والعملاء.

8 - بعض المؤسسات الخيرية الحديثة تظهر في مظهر القبائل القديمة:

كنت في زيارة لمدينة "موستار" (Mostar) البوسنية، ورأيت أن بعض المؤسسات الخيرية قامت بإعادة ترميم بعض المساجد التي تعرضت للقصف في الحي القديم الأثري، وكان بعضها مغلقًا، وسألت عن سبب إغلاقها؛ فأجابوا: أن السبب الرئيسي هو عدم وجود مصلين؛ نظرًا لوجود مساجد أخرى قريبة، والسبب الثاني: أن المشيخة الإسلامية المسئولة عن تسيير المساجد؛ لا يوجد عندها الأموال الكافية للصرف على تلك المساجد، والشاهد هنا: أن المؤسسات الخيرية قد صرفت مبالغ على بناء المساجد، ولم تفكر في تدبير مصروفاتها؛ من: تدفئة، ودفع رواتب الأئمة، وفواتير الكهرباء والمياه، وأعمال النظافة، وكانت غايتها محددة سابقًا، تمثلت بتأهيل أكبر عدد من المساجد - فقط - في المناطق التي يوجد لهم فيها مكاتب فرعية، في الوقت الذي تعاني فيه المدينة من توقف المصانع الحيوية (كمصانع الألبان، والخبز... إلخ)،

وللأسف لم تشارك في إعادة تشغيلها.

وعند البحث والاستقصاء عن سبب تشابه رغبات الممولين في اختيار بناء وترميم المساجد؛ وجدتُ أن المؤسسات الخيرية تحاول النزول على رغبات الجهات الممولة، للحصول على أكبر قدر ممكن من المال، دون الإشارة إلى الحاجة الفعلية للمحتاجين، وأغلب الجهات التمويلية - الكبيرة منها - ترى أن الأجر والثواب يكمن أغلبه في بناء المساجد وترميمها، وتتم أغلب عمليات التسويق في جلسات قبلية أو عشائرية، فيما لم تسع أي مؤسسة خيرية في تنوير وتبصير الجهات التمويلية بأهمية المشاريع الأخرى؛ خوفًا من أن تفقد الممول فيتبرع بأمواله لمؤسسات أخرى.

وما زلت أذكر - أيضًا أثناء فترة عملي في المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة والهرسك - أن بعض المؤسسات الخيرية التابعة لمنطقة جغرافية معينة؛ كانوا لا يمدون يد العون إلا للمؤسسات الخيرية من نفس المنطقة، والمؤسف أيضًا: وجود مشاكل سابقة فيما بينهم في ساحات إغاثية أخرى؛ مما كان له أثر سلبي على العمل الإنساني المحلي.

تعتمد بعض المؤسسات الخيرية العربية - التي عملت في البوسنة - مناهج غريبة في طريقة عملها الإنساني، وكأنها أتت من كوكب آخر، فلا تراعي اختلاف الحاجات والعادات، وقد جاءت بمشاريع وبرامج محددة من مجلس إدارتها في بلد منشئها؛ فترى أنها تختار مشاريع معينة، وتختار المكان حتى لو لم يكن مناسبًا لحاجات الشعب البوسني، وتحرص على أن تقوم بتنفيذ المشاريع بصورة فردية، أو تتعاون فقط مع المؤسسات الخيرية من نفس بلد المنشأ.

زرت بعض الأشخاص المسؤولين في مكاتبهم، وتحدثت معهم بخصوص ضرورة معرفه احتياجات الساحة البوسنية المتغيرة زمنيًا وجغرافيًا؛ وفوجئت كأني أتكلم مع رئيس قبيلة أو عشيرة، وللأسف لم أستطع إقناعهم.

9 - لا تجعل مؤسستك واجهة لتحسين سمعة الآخرين:

وجدت أن بعض المؤسسات الخيرية تستضيف بعض الفئات الذين تجلبهم كزوار للبرامج الإغاثية، بحجة أنهم سوف يساعدون المتضررين البوسنيين؛ وللأسف كان لبعضهم تأثير سلبي على الناس بسبب تصرفاتهم غير المتزنة، وسلوكياتهم غير المنضبطة، وكان الشعب البوسني يعتقد أن المؤسسات الخيرية التي جاءت من الدول العربية كلها ملتزمة دينيًا، وينظرون إليهم بأنهم يمثلون أحفاد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، وهو ما عارض تلك الصورة، وجعل من تلك السلوكيات منفرة للمجتمع البوسني.

إن مشاركة بعض تلك الفئات في البرامج الخيرية لا يشهره، بل على العكس؛ قد يتسبب في إسقاطه عند الله وعند الناس... العمل الخيري عمل سامٍ وراقٍ ونظيف، وهو عبادة تنقرب بها إلى الله، ويجب ألا يكون وسيلة للراغبين في تحسين سمعتهم أو صورتهم أمام الناس، ليكتسبوا مزيدًا من الإعجاب والشهرة، ويواصلوا إفساد المجتمع من سبل أخرى، وعليه لا بد أن تكون الاستضافة -دائمًا- للشخصيات ذات

السمعة الدولية الجيدة، أو أن تكون هذه الشخصيات من جهة عالمية دولية أو أممية كسفير نوايا حسنة، أو سفير إنساني لمنظمة أممية، أو رياضي مشهور، أو فنان ملتزم مثلاً.

10 - احتفظ بالمتبرعين؛ لأن وعاءهم مثقوب:

تأملت في مدة استقطاب ومحافظة المؤسسات الخيرية في البوسنة على المتبرعين والجهات التمويلية؛ فوجدت أنها غير محددة، وتتناقص باستمرار، وتتأثر بعوامل كثيرة، ووجدت قاعدة معروفة عند المتخصصين في مجال تنمية الموارد المالية تسمى "وعاء المتبرعين مثقوب"، ولتوضيح فكرة الاحتفاظ بالداعمين، وتحقيق الاستدامة المالية؛ سيتم استخدام المجاز لشرح هذه الفكرة:

لنقل إن برنامج المؤسسة الخيرية لجمع التبرعات في صورة وعاء، وهذا الوعاء يصب فيه صنبوران؛ الأول: صنبور الداعمين الجدد، والثاني: صنبور الداعمين لمنافسي المؤسسة الخيرية، والذين انتقلوا إلى دعم المؤسسة الخيرية، وهنا لابد أن ذكر أن هذا الوعاء لا يمتلئ أبداً؛ وذلك بسبب وجود ثقب عديدة فيه، هذه الثقوب هي التي تفقد المؤسسة الخيرية داعميها، ومنها ينسابون ويتخلون عن دعم المؤسسة، فالثقوب متعددة؛ قد تكون بسبب تغير نمط حياة الداعم وتغير قناعاته، أو لسوء تعامل المؤسسة الخيرية معه، أو عثوره على بديل ومنافس يجد عنده فوق ما يحصل عليه أو تقدمه مؤسستك الخيرية، إلى آخر هذه الأسباب الكثيرة التي تحمل الداعم والمتبرع على التوقف عن مساعدة المؤسسة الخيرية.

هناك ثلاث حالات لداعمي المؤسسة الخيرية داخل "الوعاء المثقوب"؛ هي:

1. قد يبقون ويصبحون داعمين، أصحاب انتماء وولاء؛ وهذا هو غاية المراد للمؤسسة الخيرية.
2. يغادرون؛ لموتهم، أو انتقلهم إلى مكان آخر، أو تغير اهتماماتهم.
3. يستبدلون المؤسسة الخيرية، بدعم مؤسسة أخرى؛ إما لتغير محور، وإما لفقدهم أهمية ما تقدمه المؤسسة، أو بسبب عدم تقديم المؤسسة ما كانوا يأملون فيه.

11 - في الأعمال الإنسانية؛ لا يوجد مجال للاحتكار أو براءة الاختراع:

في الأعمال الإنسانية لا يوجد احتكار أو براءة اختراع، ولا يوجد -في الغالب- تمييز كبير في المنتجات، وذلك من وجهة نظر المتبرع أو المتطوع.

ولقد تأملت في نوعية المشاريع الخيرية التي كانت المؤسسات في البوسنة تعرضها على الجهات التمويلية؛ فوجدت -بالفعل- أن أغلبها كان مطلوباً جماهيرياً، ولكن كانت هناك بعض المؤسسات الخيرية تحاول كسب المنافسة على الجهات التمويلية، وتضطر للدخول في مشاريع لا تريد الدخول فيها وليست من تخصصها، بل إن بعض المؤسسات كانت تضطر لخفض قيمة المشاريع المقترحة للتبرع لها؛ مقارنة بالقيم المعروضة من جمعيات أخرى، وللأسف تكون هذه القيمة المخفضة على حساب جودة المشروع، ومع الوقت أدى كل ذلك إلى تحول المنافسة على الجهات التمويلية إلى

تصارع بين الجمعيات الخيرية.

في أكثر من مرة تطلب جهة مانحة تسعير وجبات إفطار رمضان؛ فتقوم إحدى المؤسسات الخيرية بتقديم وجبة بسعر منخفض جدًا، وهو في الواقع سعر ساندويش وليس سعرًا لوجبة، ويكون هدف المؤسسة هنا هو كسب التبرع؛ وبالفعل تقوم بكسب التبرع من أكثر من جهة، ويتم إعداد وجبات إفطار جيدة للصائمين، ومن ثم يتم رصد الحدث، وتقوم بتصوير الصائمين من زوايا متعددة لرفعها للجهات المساهمة بالتمويل، كما يحدث في مشروع ذبح الأضاحي؛ وللأسف كانت بعض المؤسسات الخيرية تقوم بتصوير الأضحية أكثر من مرة وبشعارات مختلفة.

صحيح أن المؤسسات الخيرية تتأثر بالتنافسية، وللمنافسة تأثير قوي، خصوصًا في ظل كثرة مقترحات المشاريع المعروضة على الجهات التمويلية، وقلة طلب المتبرعين على تمويل المشاريع، وهشاشة العمل المؤسسي لدى بعض الجمعيات الخيرية، بالإضافة لتقلبات آراء المتبرعين، ولكن يجب أن تعلم أن المنافسة الشريفة تتم من خلال حصر نقاط قوة مؤسستك الخيرية، وتركز على أهمها؛ حتى تصبح ميزة يصعب نسخها أو تقليدها.

هناك بعض قواعد السلوك فيما يخص التعامل مع المنافسين؛ أهمها:

- الالتزام بقواعد المنافسة النزيهة؛ من حيث الحرص على عدم الإضرار بأي منافس.
- الامتناع التام عن ممارسة كافة أشكال الفساد والرشوة؛ بهدف الحصول على ميزات تفضيلية غير مشروعة عند التقديم للعروض، أو تسليم مقترحات المشاريع.
- محاولة الدخول مع المنافسين بشراكات في مشاريع اجتماعية، وإيجاد علاقة تتسم بالاحترام المتبادل.

12 - الناس تتبرع للناس لا للمؤسسات:

هناك خمسة عوامل تحث المتبرع على تقديم تبرعه:

- الإيمان بالقضية.
- أن يصبح عاملًا مساعدًا نحو إحداث التغيير.
- تحقيق الذات.
- الواجب والمسئولية.
- العلاقات.

ولكنني وجدت خلال تحليلي للأسباب التي تدعو المتبرعين للتبرع - عند اختيار مؤسسة دون أخرى في البوسنة - أن ذلك - غالبًا - يرجع لكونهم يقدمون تبرعهم للناس وليس للمؤسسات، بمعنى آخر: إن عامل العلاقات هو أهم شيء عندهم، وبالتالي فإن هوية وشخصية طالب التبرع هي الأساس في تحديد قيمة المبلغ الذي سيتم التبرع به، وعند تمتع الشخص الذي يعمل في المؤسسة بعلاقات جيدة وحجج عقلانية يستطيع

بها إقناع المتبرع؛ فإن المتبرع سيبادر بالتبرع للمؤسسة من خلال ذلك الشخص، حتى لو لم تكن المؤسسة على المستوى المنشود من الكفاءة.

كما لاحظت أن المتبرعين - في بعض الأحيان - يشترطون على المؤسسة وجود موظف بعينه يعمل بذات المؤسسة أثناء مرحلة تنفيذ المشروع الذي قاموا بالتبرع له؛ لأنهم تبرعوا للمؤسسة من خلاله، بل ينتقل بعض المتبرعين من مؤسسة إلى أخرى بسبب انتقال شخص معين يعرفونه ويثقون به، لذا فإن الفهم الجيد والوعي لطريقة تفكير المتبرعين هو أمر بالغ الأهمية لكل من صانعي السياسة والعاملين في مجال جمع التبرعات، من أجل تجنب وضع افتراضات خاطئة حول المغزى والدافع وراء قرارات التبرع.

ويجب أن نؤكد هنا أن العلاقات تستغرق وقتًا، وأساس العلاقة الجيدة هو أن يساعد كل طرف الآخر على النمو والتقدم، فالعلاقات إذا لم تُغذَّ، تلاشت وانتهت.

13 - المتبرعون قد يتبرعون للقضايا التي تعينهم وليس الأكثر إلحاحًا:

إن الأشخاص لا يمنحون تبرعاتهم لتلبية الاحتياجات الأكثر إلحاحًا، ولكنهم - في المقام الأول - يدعمون القضايا التي تعينهم؛ فعلى سبيل المثال: كنت قد التقيت مع متبرعة جاءت إلى البوسنة، وتريد -فقط- مساعدة الفتيات من خلال توعيتهم وتقريبهم للدين الحنيف، بينما وجدت متبرعًا آخر عنده قناة ممتلئة في أن أهم شيء هو بناء المساجد أو ترميمها، وآخر يتبرع فقط للمشاريع التي تيسر سبل العيش؛ كتشغيل المصانع المتوقفة، أو مساعدة الشباب في فتح مشاريع تجارية.

14 - صمم برامجك الإغاثية لتلبية احتياجات المجتمع حسب النوع:

تأملت في أدوار الرجال والنساء والأولاد في أزمة البوسنة؛ فوجدت أنهم يلعبون أدوارًا مختلفة، ولكن ينعدم التكافؤ بينهم في التمتع بالسلطة والحصول على الموارد؛ لذلك يجب أن تصمم البرامج الإغاثية لتلبية احتياجات المجتمع على نحو آمن ومتكافئ.

في أزمة البوسنة نجد أن الرجال والنساء والفتيات والأولاد تصرفوا على نحو مختلف، وذلك نظرًا لاختلاف احتياجاتهم ومواطن ضعفهم وقدراتهم ومشاكلهم التي تعرضوا لها، كما أنهم واجهوا مخاطر متفاوتة ومتزايدة، وتغيرات في أدوارهم التقليدية؛ ومثال ذلك: قسر أغلب الرجال على المشاركة في الجيش، أما النساء فقد تعرضن للبغياء القسري، واضطلعن بدور الإعالة المنفردة، بينما تم استخدام الأطفال - في بعض حالات الحرب - كدروع للمقاتلين.

لذلك لزم على المؤسسات الخيرية التكيف والعمل الجماعي في تحليل الأدوار والمسؤوليات للمجتمع البوسني؛ وذلك من أجل: فهم ومراعاة السياق المحلي، والممارسات الثقافية، وتصميم الخدمات الإغاثية على نحو يلبي احتياجات المجتمع، والإلمام بالعوائق المادية والبشرية الممكنة في سبيل الحصول على الخدمات، وتجدر الإشارة هنا؛ إلى أهمية التشاور مع جميع الفئات المتأثرة، مع التأكيد على ضرورة المساواة في المشاركة بين الرجال والنساء في المشاورات، وإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة من جميع الأعمار في جميع جوانب إعداد البرامج الإغاثية، وتنظيم الفعاليات والنشاطات بما يتناسب والتزامات النساء، أو يتلاءم مع الأطفال ذوي الإعاقة.

15 - لكل طفل الحق في حياة طبيعية:

تأملت في الآثار المدمرة التي لحقت بسلامة الأطفال البوسنيين في حالات الطوارئ كالحرب والحصار والتشرد؛ فلاحظت أن تعرض الأطفال للخطر يتفاوت وفقًا لمحددات السن، والجنس، والإعاقة، والانفصال عن أولياء الأمور، والمنشأ العرقي، والديانة، وغيرها، وهي أمور لا يمكن أن تنفي حق أي طفل -أيًا كان- في عيش طفولة طبيعية، وذلك في ظل ازدياد حدة مشكلات الحماية التي كانت قائمة قبل حالات الطوارئ، وظهور مشكلات جديدة معها، وانخفاض كفاءة النظام الحكومي لحماية الطفل، وتفكك الوحدات البنائية الاجتماعية.

وفي هذا السياق؛ من المهم للمؤسسات الخيرية أن تسعى نحو بناء وتطوير قدرات العمال الرئيسيين، ومقدمي الخدمة، وذلك على جميع المستويات، من خلال برامج التدريب التجريبي للأخصائيين الاجتماعيين المحليين؛ بهدف ضمان توفير رعاية داعمة للأطفال وأولياء أمورهم.

قد يكون لحالات الطوارئ آثار مدمرة على سلامة الأطفال ورفاهيتهم؛ لذا يجب أن تكون برامج حماية الأطفال عاجلة، وأن يكون الهدف منها هو الحفاظ على الأرواح.

وقد قدمت بعض المؤسسات الخيرية بعض الأنشطة الاجتماعية المنظمة للأطفال؛ مثل: توفير مساحات صديقة للطفل، يستطيع الأطفال من خلالها الحصول على اللعب والترفيه والاستجمام والتعلم، فضلًا عن أنشطة الدعم النفسي الاجتماعي الأخرى، والتدريب على التواصل من خلال أساليب التوافق الإيجابية، والمساهمة في تفعيل الشبكات الاجتماعية، والمجموعات النسائية، وأندية الشباب، وأنشطة الإسعافات الأولية النفسية.

16 - دعم المرأة وخصوصًا الأرامل:

أ- الأرامل يفضلن التعامل مع النساء:

الأرامل يرتحن أكثر عندما يتعاملن مع العاملات في المؤسسات الخيرية من جنسهنّ، فالأرملة لها أحلام ومشاعر وآمال وأحاسيس لا تستطيع البوح بها للرجال، فيجب تخصيص قسم خاص لهنّ تديره تربويات متخصصات، بحيث يتعاملن معهن بشكل خاص وموجه، ويحرص على كسبهنّ كصديقات للمؤسسة الخيرية، وقد نجحت بعض المؤسسات الخيرية بهذا العمل والحمد لله، حيث تعاملن معهن كأخواتهن وأمهاتهن وبناتهن؛ وبذلك تمكن أولئك النساء الأرامل من تجاوز الأزمة.

ب- الأرمل عليهنّ أعباء مضاعفة في ظروف صعبة:

كثير من البوسنيات تزوجن وهنّ صغيرات، وبعد وفاة أزواجهن أصبح عليهنّ أعباء كثيرة، وتضاف لها الظروف الصعبة التي خلفتها الحرب؛ فأصبح عليهن عبء تربية أولادهن وإطعامهم وكسوتهم وتدريبهم وتطبيبهم، إضافة إلى حاجاتهم الشخصية من الرحمة، والعاطفة، وبقية الأمور الأخرى التي تملئها الفطرة وتحتاجها أي شابة؛ وعليه؛ يجب على العاملين في المؤسسات الخيرية مراعاة ذلك، وألا يتعاملوا معهن كأرقام

أو كساع للحصول على أكبر قدر من التمويل.

17 - اكتشاف وابحث عن المبدعين والعلماء من بين المتضررين من السكان المحليين:

أذكر عندما كنت في إحدى المدارس الابتدائية التي أنشأتها إحدى المؤسسات الخيرية، فذكر لي مدير المدرسة أنه قام بعمل اختبار قياس مستوى الذكاء للأطفال (IQ test)⁽⁴⁶⁾، وقد تبين له أن بعض الأطفال يفوق مستوى ذكائهم المستوى المطلوب، بل إن مستوى ذكاء بعض الأطفال الذين تقدموا للمدرسة في سن السادسة يفوق عمر الرابعة عشرة، وهذا إن دل؛ فإنه يدل على وجود عدد من الأطفال المبدعين الذين يجب اكتشافهم ورعايتهم والاعتناء بهم، وإخراجهم من الظروف الصعبة التي يعيشون فيها، وتوفير أماكن تلقّي العلم لهم.

ليس هذا فحسب؛ فهناك مشروع توزيع المنح التعليمية لدى المؤسسات الخيرية الغربية، وهو يقوم على أساس اختيار الطلاب المتميزين في الدراسة، ومن ثم توفير مكان مناسب لهم في العمل في بلادهم.

ومن خلال عملي؛ وجدت أنه بعد انتهاء الحرب، عاد عدد من الطلاب الذين أكملوا دراستهم عن طريق مؤسسات خيرية غربية، وأسسوا أحزابًا سياسية أو ثقافية، كما حصل بعضهم على مراكز وظيفية مرموقة في مؤسسات خيرية غربية تعمل في البوسنة، واستمر دعم هؤلاء الشباب والشابات لهذه المؤسسات؛ فأصبحوا ينفذون أجنادات (سياسية، وثقافية) في البوسنة لصالح الدول التي جاءوا منها.

(46) مقياس عالمي يتم من خلاله إجراء اختبارات تضم مجموعة من الأسئلة، تساعد على قياس القدرات المعرفية والذهنية للطفل وفقًا لمرحلته العمرية.

الملحق

الملحق الأول

الظروف الحقيقية التي كانت تحيط بعمل المؤسسات الخيرية في البوسنة

عانت البوسنة من الحرب، وعدم الاستقرار السياسي، وتنازع العرقيات، وهي دولة في أصلها لم تكن موجودة من قبل؛ لذلك فقد احتاجت الكثير من الخدمات المتعلقة بالبنية الأساسية للدولة، وأشد ما يعوق عمل المؤسسات هناك ويحد من تأدية دورها بصورة طبيعية؛ ما يلي⁽⁴⁷⁾:

1. عدم وجود قوانين ونُظم مستقرة تنظم العمل التطوعي المحلي والأجنبي.
2. عدم وجود مؤسسات مدنية فاعلة وواعية لدورها ودور العمل التطوعي في الظروف التي تعيشها البوسنة.
3. ضعف الأداء الإداري لدى أجهزة الخدمة المدنية، كما هو الحال لدى المؤسسات المحلية الخيرية.
4. ضعف خدمات الاتصال الخارجي.
5. نظرة بعض الدوائر الحكومية للمؤسسات الخيرية على أنها مؤسسات ربحية.
6. الموقع الجغرافي للبوسنة زاد من جهود المؤسسات ومعاناتها لتوصيل الخدمات المطلوبة للمتضررين.
7. عدم رغبة الحكومة في وجود مؤسسات طوعية قوية؛ حتى لا تحجب المعونات عنها.
8. البوسنة ومن حولها من الدول الشيوعية لم تألف هذا الشكل وهذا الدور الحديث للمؤسسات الخيرية، حيث إنه في العهد الشيوعي كانت كل الخدمات تتولاها الدولة ومؤسسات الحزب؛ فهي تنظر لهذه المؤسسات الخيرية نظرة فيها كثير من الشك والريبة إن لم تكن نظرة عدائية.

(47) Tony German & Goetry Gendel THE REAL AID FOR ICVA: ICVA: Sarajevo, 1996, p5.

جدول (3)

عدد المؤسسات الخيرية التي عملت في البوسنة خلال الحرب⁽⁴⁸⁾

نوع المؤسسة	عددتها
مؤسسات عالمية غير حكومية	185
مؤسسات محلية	177
مؤسسات إغاثية حكومية	49
مؤسسات إغاثية تابعة للأمم المتحدة	18
مؤسسات دولية	18
أخرى	16
المجموع	463

إذا أمعنت النظر في أنشطة المؤسسات غير البوسنية والمؤسسات الدولية؛ ترى بأنها جاءت للعمل في هذه المنطقة بقناعات، أهم معالمها: أن هذا المجتمع:-

- 1 - متضرر من أعمال الحرب.
- 2 - يعاني من مشكلات قومية وعرقية.
- 3 - خارج لتوه من النظام الشيوعي؛ فهو محتاج للحرية والديمقراطية.
- 4 - يحتاج لجسور تصله بمصادر التقدم التقني والعلمي بالغرب والشرق.
- 5 - يعاني من نظام اقتصادي غير مواكب لمتطلبات العصر.
- 6 - يحتاج لإعادة بناء وتأهيل المؤسسات التي دمرتها الحرب.
- 7 - يحتاج لبناء مؤسسات مدنية حديثة؛ تصل بخدمتها لكافة أفراد الشعب، كما تساهم في تنمية وتطوير المجتمع.
- 8 - صغير، ويصلح ليكون نموذجًا لاختبار فاعلية النشاط الدولي.
- 9 - تُعد القضية البوسنية أول قضية من هذا النوع في أوروبا؛ لذلك وجدت اهتمامًا إعلاميًا إقليميًا ودوليًا، كما وجدت التعاطف من أوروبا والعالم الإسلامي⁽⁴⁹⁾.

(48) Directory of humanitarian and development agencies operating in Bosnia and Herzegovina, "ICVA 1998," forward.

ويمكن معرفة أسماء المؤسسات الخيرية التي شملتها الدراسة ومجالات عملها في ملحق رقم (5)

(49) Tony German & Goetry Gendel, op, cit, p5.

الملحق الثاني

المشكلات التي واجهت المؤسسات الخيرية وكيف تعاملت معها

واجهت المؤسسات الخيرية العديد من التحديات، ورأينا أنه من أنسب الطرق لتحليل المشاكل والتحديات التي واجهت الكوادر الخيرية في البوسنة والهرسك؛ تقسيمها حسب المراحل الزمنية المتغيرة التي سببتها الحرب، وذلك لأن جميع المؤسسات الخيرية كانت تتفاوت في الإمكانيات المالية والبشرية، والمتغيرات الداخلية (الإدارية) التي تمر بها، والظروف الخارجية التي تؤثر عليها.

جدول (4)

التسلسل الزمني لأحداث الحرب

التاريخ	الأحداث	البيان
1992/2 م	تشكيل قوات UN-PROFOR UNITED NATIONS) PROTECTION (FORCE	قوة الحماية التابعة للأمم المتحدة: هي أول قوة حفظ سلام تابعة للأمم المتحدة في كرواتيا وفي البوسنة والهرسك خلال حروب يوغوسلافيا.
1992/4/6 م	(1) مرحلة الفوضى (اندلاع الحرب في البوسنة)	وهي المرحلة التي اندلعت فيها الحرب، وكان هناك دول كثيرة دخلت كأطراف في هذه الحرب، وحسب قول محكمة الجراء الدولية في يوغوسلافيا؛ فأطراف الصراع هي: البوسنة والهرسك، وجمهورية يوغوسلافيا، وكرواتيا، وتبعاً لتقارير محكمة العدل الدولية؛ فإن صربيا قد ساهمت في تلك الحرب بجيشها ودعمها المالي للقوات الصربية، والتي أصبحت فيما بعد جيش يوغوسلافيا الشعبي، وقد قدمت كرواتيا قواتها أيضاً، أما بالنسبة للبوسنة؛ فقد كانت قوات الحكومة البوسنية تقود جيش جمهورية البوسنة والهرسك.
1993/4 م	(2) مرحلة الحصار (حصار البوسنة)	مرحلة الحصار المشدد على أغلب المدن، واستمرار القصف المشدد؛ مما أدى إلى صعوبة إدخال المواد الغذائية، وارتفاع شديد في أسعار المواد الغذائية والمحروقات.
1994/4 م	(3) مرحلة توقف الحرب	توقف الحصار والقصف وعودة الحياة الطبيعية تدريجياً، وانفتاح بعض الطرق.

التاريخ	الأحداث	البيان
1995/11/21	(4) مرحلة السلام (ما بعد اتفاقية السلام "دايتون")	والتي انتهى بموجبها الصراع المسلح الذي دار في البوسنة والهرسك بين 1992 و1995. أدت هذه الاتفاقية إلى تقسيم البوسنة والهرسك إلى جزأين متساويين نسبيًا هما: فدرالية البوسنة والهرسك، وجمهورية صرب البوسنة، كما أدت إلى انتشار قوات حفظ السلام الدولية (اليفور IFOR).
1995/12/20	تشكيل قوات IFOR Implementation) (Force	قوة تنفيذ السلام متعددة الجنسيات بقيادة الناتو في البوسنة والهرسك؛ بموجب تفويض لمدة عام واحد، تحت الاسم الرمزي "عملية المسعى المشترك".
1996/12/20 إلى 2004/12/2	تشكيل قوات SFOR Stabilization Force) in Bosnia and Her- (zegovina	هي قوة حفظ السلام متعددة الجنسيات بقيادة الناتو، منتشرة في البوسنة والهرسك بعد حرب البوسنة، ويتكون أفرادها من أشخاص مدنيين وغير مدنيين (جنود، شرطة وضباط عسكريين)، وعلى الرغم من أن قوة حفظ الاستقرار كانت بقيادة حلف شمال الأطلسي، فقد أسهمت فيها عدة دول بقوات مع أنها ليست من أعضاء الناتو؛ مثل: (الأردن، مصر، باكستان، ماليزيا، ودول أخرى)، وبلغ عدد هذه القوات 13.000 جنديًا، وقد شكلت عام 1996 في إطار اتفاقية دايتون للسلام التي وضعت نهاية لقتال عنيف بين الصرب والكروات والمسلمين البوسنيين.

فيما يلي بيان المراحل بالتفصيل، وكيف تعاملت معها المؤسسات الخيرية:

المرحلة الأولى: مرحلة الفوضى:

كانت السمات الغالبة على هذه المرحلة⁽⁵⁰⁾ تتمثل في:

بيان السمة	كيف تعاملت المؤسسات الخيرية معها
تسبب اندلاع الحرب في انعدام أو ضعف الأمن والسلامة، إضافة إلى الفوضى العامة.	تشديد الحراسة على المواد الإغاثية خوفاً من السرقة. الحرص على تقليل الحركة، وتوزيع المساعدات في الأماكن الأكثر أماناً؛ ومنها مكاتب المؤسسات الميدانية.
صعوبة التنقل، وقلة الوقود، والارتفاع البالغ في سعره.	الطلب من قوة الحماية التابعة للأمم المتحدة ⁽⁵¹⁾ "UNPROFOR" مرافقة القوافل الإغاثية وحراستها. استخدام وسائل نقل الأمم المتحدة كالتائرات والسيارات المدرعة، ومرافقة قوات تنفيذ السلام للمؤسسات خلال تنفيذ أنشطتها. استخراج هويات أممية من المفوضية العليا لشؤون اللاجئين التابعة للأمم المتحدة (UNHCR)، وترخيص سيارات المؤسسات الخيرية عندها، والحصول على أرقام تحمل شعارها. بعض المؤسسات الخيرية استطاعت أخذ وقود لسياراتهم وشاحناتهم الإغاثية من قوات تنفيذ السلام (الباكستانية في إقليم "توزلا").

(50) بداية الحرب 1992/4 م إلى بداية الحصار 1993/4 م.

(51) قوة الحماية التابعة للأمم المتحدة (United Nations Force Protection)، هي أول قوة حفظ سلام تابعة للأمم المتحدة في كرواتيا وفي البوسنة والهرسك خلال حروب يوغوسلافيا. تشكلت القوة في فبراير 1992 وانتهت ولايتها في مارس 1995.

بيان السمة	كيف تعاملت المؤسسات الخيرية معها
انقطاع التيار الكهربائي بكثرة، وصعوبة الحصول على الماء.	لأن أغلب الناس في سراييفو كانت تستخدم (الترام والحافلات التي تعمل على الأسلاك الكهربائية) في التنقل، وقد قامت بعض المؤسسات الخيرية بتوزيع الدراجات الهوائية على الناس، ولاقت الفكرة استحسانًا كبيرًا عند الناس، خصوصًا عند كبار السن، حيث منحهم فرصة لممارسة التمارين الرياضية. قامت بعض المؤسسات بإصلاح حافلات النقل الداخلي التي تضررت في الحرب، وقام بعضها بنقل الناس عن طريق تشغيل خطوط النقل المتوقفة؛ كما حدث في بعض المدن الصغيرة (أولوفو/ كاكان). توزيع الطعام المطبوخ في مطابخ خيرية، لأن أغلب الناس كانوا يستعملون الكهرباء في الطبخ. توزيع أسطوانات بلاستيكية على الناس؛ ليتمكنوا من حمل المياه من العيون المائية، أو من أماكن توزيعها إلى بيوتهم.
الغلاء الحاد للمواد الغذائية، وفقدان بعض الأصناف المهمة في معظم الأسواق.	إدخال المواد الغذائية وتوزيعها على الناس. توقفت أغلب المؤسسات عن توزيع المال نقدًا على المتضررين؛ منعا لزيادة التضخم، وبالتالي الكساد الاقتصادي في المناطق المحاصرة.
زيادة طلب الهجرة إلى الغرب من قبل النازحين والمهجرين.	لم تقم المؤسسات الخيرية بمساعدة المتضررين من الحرب في السفر إلى خارج البوسنة، وذلك لقناعتها أن ذلك يضر بالدولة، بل قامت بالربط بين أهالي المحاصرين وذويهم وأقربائهم من خلال مشروع البريد والطرود؛ حيث يقوم أهالي المحاصرين في البوسنة بكتابة الرسائل وتسليم المواد الإغاثية والهدايا إلى فروع المؤسسات خارج البوسنة، وتقوم المؤسسات بإدخالها إلى داخل البوسنة وتوصيلها لمستحقيها.

المرحلة الثانية: مرحلة الحصار:

كانت السمات الغالبة لهذه المرحلة⁽⁵²⁾؛ نفس سمات المرحلة السابقة (عدا الفوضى العامة)، وأضيفت لها السمات التالية:

بيان السمة	كيف تعاملت المؤسسات الخيرية معها
استمرار القصف وشدته؛ وبالتالي زيادة عدد القتلى والجرحى.	ازداد تركيز نشاطات المؤسسات على الجانب الصحي؛ وخصوصًا النفسي. استغلت المؤسسات الخيرية حصولها على امتيازات المنظمات الدولية؛ فقامت باستدعاء أطباء الجراحة من خارج البوسنة، وإجراء عمليات التجميل الجراحية؛ كدعوة رئيس قسم التجميل في جامعة "ميز وري" الأمريكية إلى البوسنة من قبل المجلس التنسيقي عام 1993م، وبالاتفاق مع كلية طب جامعة "سراييفو"، حيث أجرى أكثر من (40) عملية جراحية مستعصية في "سراييفو". تنظيم مؤتمرات دولية متخصصة؛ كمؤتمر الصحة النفسية الدولي الذي قام به المجلس التنسيقي، وحضره أكثر من 100 منظمة أجنبية؛ هدفها التعريف بالمشكلات النفسية التي عانى منها الشعب البوسني، والبحث عن علاج لها. إدخال الأجهزة والمواد الطبية، وإرسال الحالات المرضية المستعصية لعلاجها خارج البوسنة. تنفيذ المشاريع التنموية الخاصة "بالتربية الحيوانية"، والتي تجعل الأسرة تعتمد على نفسها؛ مثل: توزيع الدواجن، والأبقار، والأرانب، "والمحاصيل الزراعية" مثل: توزيع بذور المحاصيل الزراعية.
الحصار المشدد على بعض المدن؛ مما أدى إلى صعوبة إدخال المواد الغذائية، وارتفاع شديد في أسعار المواد الغذائية والمحروقات.	إدخال المواد الغذائية تحت حماية قوات حفظ السلام؛ وهو الأمر الذي يكلف مبالغ باهظة، ومثال على ذلك: قامت إحدى المؤسسات الخيرية بتأجير شاحنة من مؤسسة كير إنترناشيونال الكندية، ودفعت أموالًا طائلة لمؤسسة الشحن؛ فقط لأنها ستستعمل شاحناتها التي تحميها قوات السلام الكندية المتواجدة حينئذ هناك. تسيير القوافل الإغاثية المشتركة، والتنسيق مع مسؤولي اللاجئين في الحكومة الكرواتية والهيئات الدولية، لتسهيل الأعمال الإغاثية؛ كالقوافل الإغاثية المشتركة بين المؤسسات الخيرية لمدينة "جورا جدا" المحاصرة، وإقليم "بيهاتش"، ومدينة "أولوفو".

(52) من بدايته 4/ 1993م إلى نهايته 4/ 1994م.

بيان السمة	كيف تعاملت المؤسسات الخيرية معها
هروب عدد كبير من المتضررين؛ خصوصًا فئة الشباب.	حاولت المؤسسات الخيرية توفير بعض فرص العمل للناس الذين يرغبون بالسفر خارج البوسنة، وخصوصًا من الذين يحملون الكفاءات العلمية، وقامت بعض المؤسسات بتوزيع منح دراسية، أو خلق فرص عمل داخلية، أو فتح شركات خارج البوسنة؛ للاستفادة منها في خدمة شعب البوسنة.
فتح مطار سراييفو (بشكل غير منظم) للمؤسسات الخيرية.	إدخال الوفود الإعلامية والجهات المانحة للمؤسسات العاملة في سراييفو من خلال مطار سراييفو، ومدينة "توزلا" باستخدام طائرات المفوضية السامية لشؤون اللاجئين التابعة للأمم المتحدة (UNHCR).

المرحلة الثالثة: توقف القصف:

وكانت السمات الغالبة على هذه المرحلة (53) هي:

بيان السمة	كيف تعاملت المؤسسات الخيرية معها
توقف القصف، وعودة الحياة الطبيعية تدريجيًا، وفتح بعض الطرق.	فتح فروع جديدة، وانتشار المؤسسات في جميع المناطق. زيادة عدد المشاريع؛ وخصوصًا التنمية منها، وزيادة عدد المستفيدين؛ وخصوصًا الأيتام والأرامل. فتح مدارس ورياض للأطفال، ومراكز ثقافية للرجال، وأخرى للنساء.

(53) هذه المرحلة هي فترة ما بعد فترة الحصار 4/ 1994 وحتى اتفاقية دايتون للسلام 11/ 1995م.

بيان السمة	كيف تعاملت المؤسسات الخيرية معها
انتشار المراكز الثقافية الغربية (غير الإسلامية)، وانتشار أماكن الإفساد، وتغلغل الأفكار الشاذة في المجتمع؛ مثل: القاديانية، شهود يهوا... إلخ. إنشاء ودعم بعض الإذاعات والبرامج الإسلامية؛ مثل: (تلفزيون البوسنة والهرسك، وإذاعة مدينة "كاكان"، و"فوكوشتجا"، ودعم البرامج الدينية في إذاعة البوسنة والهرسك، خصوصاً في شهر رمضان المبارك. ترجمة وتوزيع الأفلام والأناشيد الإسلامية. إنشاء المراكز الثقافية، وإقامة البرامج التربوية فيها، وبلغ عددها أكثر من اثني عشر مركزاً، موزعة على العديد من المدن⁽⁵⁴⁾، وتم من خلالها إلقاء المحاضرات وتنظيم الندوات، كما تم تنظيم معارض للزيت الإسلامي، وتوزيعه على النساء مجاناً، وعرض الأفلام الدينية، وتوزيع أشرطة المحاضرات السمعية والمرئية.	توعية الناس من خلال الأئمة المحليين ورجال الدولة المتدينين، ودعمهم مادياً ومعنوياً. توزيع الكتب والكتيبات والمواد المختصرة والمجلات التوعوية، وتنفيذ بعض الحلقات للتوعية في الإذاعة والتلفزيون.
ظهور المشاكل النفسية.	تم تنظيم أول مؤتمر علمي دولي لدراسة الحالات النفسية بعد الحرب؛ وكان ذلك في عام 1994م بالاشتراك مع المؤسسة الإسلامية العالمية للصحة النفسية، وجامعة ميزوري بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ عدد المشاركين من المؤسسات الدولية والعالمية وغير الحكومية نحو (100) مؤسسة علمية، وقد تمخض عنه برنامج عملي، يغطي كافة جوانب المشكلة. إيفاد أكثر من 150 طبيب صحة نفسية إلى جامعة "ميزوري" بالولايات المتحدة، وكان ذلك عام 1994م، بالمشاركة مع منظمة UNICEF، وبدعم من المؤسسات الخيرية⁽⁵⁵⁾.

(54) مثل المدن التالية: "سرايفو" و"توزلا" و"زينيتسا" و"بيهاش" و"ترافنيك".

(55) لجنة الإغاثة الإغاثية العالمية - لندن، ولجنة العالم الإسلامي - الكويت، وهيئة الإغاثة العالمية السعودية وجمعية قطر الخيرية، واللجنة الكويتية المشتركة.

المرحلة الرابعة: مرحلة السلام:

وكانت السمات الغالبة على هذه المرحلة⁽⁵⁶⁾ هي:

بيان السمة	كيف تعاملت المؤسسات الخيرية معها
عودة الحياة الطبيعية.	انتشار المؤسسات الخيرية في جميع المناطق، حيث فتحت فروعاً لها أو عينت مندوبين.
انفتاح الطرق كلياً.	إدخال المواد الإغاثية، وإدخال الكوادر الطبية المتخصصة لعمل العمليات الجراحية، وغيرها.
عودة اللاجئين والنازحين.	تفعيل مشاريع النقل المجاني من الدول المجاورة للبوسنة (ألمانيا، المجر، كرواتيا، مقدونيا)، حيث قامت المؤسسات الخيرية بتحمل كافة مصاريف عودة فئات اللاجئين إلى البوسنة.
انتظام دوام المدارس وبعض الجامعات.	مشاريع إعادة العمران للمراكز التعليمية والمساكن.
ضعف التبرعات، ومغادرة بعض المؤسسات الخيرية الإسلامية؛ بسبب بدء التعقيم الإعلامي على قضية البوسنة.	زيادة تسويق المشروعات التنموية، وتنظيم وفود من البوسنيين، وبعض مدراء المؤسسات الخيرية؛ لزيارة بعض الممولين / المتبرعين في دول متعددة، وخصوصاً دول الخليج، والتي تدعم حكوماتها العمل الإنساني في البوسنة.
افتتاح بعض السفارات العربية (المصرية، السعودية، الكويتية، القطرية)، إضافة إلى زيادة التمثيل الدبلوماسي لبعض السفارات التي كانت موجودة (الليبية).	بدأت بعض المؤسسات الخيرية -والتي تم فتح مكاتب تمثيل دبلوماسي لدولها- بالمشاركة في الأنشطة الإنسانية من ناحية الحضور والمساهمة في التمويل؛ مما ساعد على زيادة مصداقيتهم لدى الجهات الأخرى ذات العلاقة بالعمل الإنساني.
ظهور مشكلة الكساد الاقتصادي.	حاولت المؤسسات المساعدة في التخفيف من العوامل التي أسهمت في زيادة الكساد الاقتصادي؛ فقامت مثلاً: بتوقيف أغلب المساعدات المالية (النقدية)، والعمل على توفير المواد الإغاثية (خصوصاً الطعام)، من خلال شرائه بأسعار معقولة من المناطق غير المحاصرة.

(56) ما بعد اتفاقية دايتون للسلام 11/ 1995م.

الملحق الثالث

البرامج والمشاريع التي قامت بها المؤسسات الخيرية في البوسنة

لم تكن المؤسسات الخيرية مجرد صناديق خيرية، أو قنوات لإيصال أموال أهل الخير إلى مستحقيها في البوسنة والهرسك من منظور اقتصادي فحسب؛ بل كانت كياناتاً بالغ الأهمية للإعمار النفسي والإنساني لتلبية احتياجات المتضررين والمنكوبين من نواح شتى؛ منها: الطعام، والصحة، والتعليم، والدعوة... إلخ.

وقد ساهم العمل الإغاثي الإسلامي في صمود وثبات الشعب البوسني أمام التحديات الكبيرة التي فُرضت عليه، ومن ناحية أخرى؛ كان مأزق الموقع الجغرافي الذي جعل البوسنة محاصرة من جميع الجهات من جيرانها اللصيقين؛ الصرب والكروات، الذين أصبحوا أعداءها، بل وسعوا لتقسيمها فيما بينهم.

مارست المؤسسات الخيرية في البوسنة مجموعة كبيرة من البرامج والمشاريع الإغاثية؛ وتم تصنيفها كالتالي:

1 - الصحة والدعم النفسي والاجتماعي:

المتأمل في البرامج الصحية التي قامت بها المؤسسات الخيرية في البوسنة؛ يجد أنها دعمت الأنظمة الصحية القائمة لتوفير الخدمات الصحية الأساسية، كما أنها قامت بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل والمخاطر الصحية، بالتعاون مع الهيئات الصحية المحلية البوسنية، ورُتبت الأولويات الخاصة بالخدمات الصحية لمواجهة الأسباب الأساسية للوفاة وتفشي الأمراض.

كما أنها استفادت من الخدمات الصحية القائمة، وعملت على تقويتها، وكذلك على ترتيب أنظمة الإحالة؛ بحيث تكون ملائمة على المستوى الوطني، أو على مستوى المنطقة أو الجماعة؛ من خلال الامتثال للبروتوكولات والإرشادات الوطنية البوسنية، والمعايير الدولية عند إدارة الحالة، وأيضاً من خلال التنسيق مع الهيئات المختلفة لتوفير الرعاية الصحية؛ كالتنسيق مع مجموعة الإغاثة الصحية، وقد استخدمت المؤسسات الخيرية الأنظمة الصحية المحلية القائمة، ودعمتها في إدارة المعلومات والبيانات الصحية، ومشاركتها ومراقبتها مع المجموعة الإغاثية الصحية والهيئات الصحية، وغيرها.

ويعتبر القطاع الصحي من أكثر القطاعات التي تحتاج إلى دعم، خصوصاً أثناء فترة الحروب، وقد دعمت المؤسسات الخيرية هذا القطاع بميزانيات عالية جداً، مقارنة بقطاعات الإغاثة الأخرى؛ نظراً لارتفاع تكاليفه المادية، فقامت بتدعيم أكبر مصنع لإنتاج الأدوية في البوسنة (بوسنا لبيك) بشراء المواد الخام، وقطع الغيار، وبعض الماكينات، وصولاً لإنشاء وتطوير قسم مراقبة الجودة به، وإنشاء العيادات الطبية؛ ومنها: عيادات للعلاج الطبيعي لإعادة تأهيل المصابين والجرحى، وإنشاء مراكز غسيل الكلى، وشراء الأدوية، وكفالة الأطباء والعاملين في المجال الصحي، وتقديم مساعدات مالية للمرضى، وختان الأطفال، وشراء النظارات الطبية، وأجهزة السمع، والأحذية الطبية، وإعادة تأهيل مصنع للأطراف الصناعية للمعاقين، وإهداء سيارات الإسعاف، ومساعدات طبية أخرى.

ومن المشاريع الصحية أيضًا؛ دعم المستشفيات وخصوصًا الرئيسية؛ فقد دعمت إحدى المؤسسات الخيرية وبالتنسيق مع وزارة الصحة المستشفى الجامعي الرئيسي في العاصمة سراييفو "كوشوفو"، لتجهيز أقسام كبيرة من المستشفى، كما تم إعادة تأهيل وافتتاح مركز العيادات الخارجية وسط البوسنة بمدينة (دوني واقف)، وإعادة تجديد وتأثيث عدد من غرف العمليات بالمشفى الرئيسي في مدينة (ترافنيك)، وإنشاء مركز غسيل الكلى بسراييفو "منطقة إيجا"، وتقديم الدعم لمشروع خدمة الزيارات الطبية لمنازل كبار السن، وغير القادرين بدنيًا لمراجعة الأطباء في مراكز العيادات الخارجية.

كما شملت المؤسسات بخدماتها المشروعات التالية: تزويد المستشفيات والمراكز الصحية بالأدوية، عقد دورات لتدريب الأطباء، حملات التبرع بالدم، المؤسسات الصحية (الصيدليات والمستشفيات) والعاملين بالحقل الطبي، كما تكفلت عدد من المؤسسات الخيرية بدفع رواتب رمزية للأطباء والموظفين بمستشفى "سراييفو"، وكذلك باقي العاملين في المشافي والعيادات الخارجية والمجال الصحي عمومًا، وتزويد كليات الطب بالأجهزة والمواد الطبية، وتوفير برامج علاجية إسعافية للمهاجرين.

قام فرع إحدى المؤسسات الخيرية بمدينة "توزلا" بعد سقوط مدينة "سربرينيتسا" في صيف 1995 م بإنشاء معسكرات للطوارئ، حيث تم استقبال الآلاف من المهاجرين، وشكلت لاستقبالهم فرق طوارئ تعمل على مدار الـ 24 ساعة في أكثر من مكان، بما في ذلك القاعدة الجوية بمطار "توزلا"، وأعدت فرقها الطبية، وفتحت عيادات لها من مختلف التخصصات، ونظمت فريقًا اجتماعيًا يزور جميع سكان المخيمات (أكثر من 7 ألف مهاجر).

كما أقامت مستوصفات متعددة التخصصات، ودفعت تكاليف العمليات الجراحية والتحاليل الطبية، وقدمت سيارات الإسعاف المجهزة، وتكاليف علاج المصابين خارج البوسنة، وشملت خدماتها دعم مكاتب كليات الطب والصيدلة بالمراجع العلمية، واستدعاء أطباء متخصصين من الخارج لإجراء عمليات جراحية متعددة.

2 - الصحة العقلية والدعم النفسي والاجتماعي:

لا أحد يشهد وقوع كارثة أو حرب دون أن يصيبه منها اعتلال نفسي، لذلك فإن أحد أهم الأولويات في العمل الإغاثي هي حماية وتأمين الصحة العقلية والنفسية الاجتماعية لجميع المتضررين، إذ كل فرد سيعاني من ذات الحادثة على نحو مختلف وبقدرات مختلفة للتعامل معها.

قام العاملون في المؤسسات الخيرية بتصميم وتنظيم برامج حماية الأطفال في أغلب أعمالها الخيرية، بعد الاستماع إلى الأطفال وأولياء أمورهم لتحديد الأولويات الإغاثية، حيث تم إنشاء مراكز الصحة النفسية للأطفال الذين تعرضوا لحالات عنف، كما قاموا بتنظيم برنامج لتدريب معلمي المدارس الابتدائية على كيفية معرفة ومراعاة الأطفال المعانين من حالة نفسية مرضية، وأعدوا أيضًا برامج ترفيهية للأيتام.

تعرض الأطفال البوسنيون في الحرب لأنواع مختلفة من المشاكل؛ فمنهم من تعرض للإهمال بسبب فقدان أحد أو كلا والديه، وبعضهم تعرض للمخاطر والإصابات،

وبعضهم للعنف البدني أو العنف الجنسي، والذي تسبب لغالبيتهم في الضيق النفسي والاجتماعي، وقد يصل الأمر إلى حد الإصابة بالاضطرابات العقلية، إضافة إلى أنه وبسبب فقدان بعض العائلات سبل عيشها؛ فقد قاموا بتشغيل أطفالهم وبذلك تم حرمانهم من التعليم.

ومن بين هذه المشاريع كانت الدور الخدمية التي أقامتها المؤسسات الخيرية للأطفال الذين ليس لهم عائل؛ منها على سبيل المثال: دار في كرواتيا، وقد تخصص مجموعة من المشرفين والأطباء في إدارتها.

3 - برنامج الأمن الغذائي وسبل العيش:

تقوّض الحروب والصراعات من قدرة المتعرضين لها على خلق سبل عيش كريمة لهم أو المحافظة عليها؛ وذلك بسبب تدمير الأصول والمنشآت، والتضييق على الممارسات المعيشية، لذلك فقد عمل البرنامج الغذائي للمؤسسات الخيرية على تلبية الاحتياجات الغذائية الأساسية، وتأمين فرص العمل؛ من خلال دعم مشاريع الزراعة، والثروة الحيوانية، والمشاريع الإنتاجية، لأجل المساهمة في تحقيق الاستدامة، وخلق قيمة مضافة من خلال استغلال الموارد المتاحة، والمتأمل لهذا البرنامج؛ يرى أن المؤسسات الخيرية مكّنت المتضررين من إنتاج الغذاء داخل البوسنة بما يعادل أو يفوق الطلب المحلي، كما تجنبت الآثار السلبية على الاقتصاد المحلي، وسبل العيش والبيئة.

4 - برامج التغذية المدرسية وإعادة تأهيل المصانع:

مساهمات المؤسسات الخيرية في تأمين احتياجات الأمن الغذائي ببرامج التغذية المدرسية؛ كانت من الأمور التي ساعدت الشعب على الصمود أمام أزمة الحرب، ودعمت مصانع الأغذية.

5 - تسير قوافل الإغاثة إلى المناطق المنكوبة:

كما حدث في عام 1994 م، حيث سيّر المجلس التنسيقي قافلة إغاثية إلى مدينة "كوراجده" المحاصرة، وكانت توفير الطعام عاملاً مهماً في استمرار الحياة اليومية، وقد قامت إحدى المؤسسات الخيرية خلال شهر رمضان (1996م) بتوزيع نحو (55 ألف) رغيف يوميًا على أكثر من مدينة بوسنية، ودعمت المطاعم المتنقلة والثابتة بالمواد الغذائية.

6 - توزيع البذور الزراعية والصوبات البلاستيكية المحمية:

وفرت بعض المؤسسات الخيرية البذور الزراعية للمزارعين (كبذور البطاطا والبصل والشعير)، وساعدت الناس في زراعة واستصلاح أراضيهم، وإقامة المشاريع الزراعية، ودعمت المؤسسات الزراعية المحلية، كما قامت المؤسسات الخيرية بتبني المشاريع الزراعية في الصوبات البلاستيكية المحمية؛ لإنتاج الخضروات والفواكه في فترة الشتاء.

7 - تربية الحيوانات:

قامت المؤسسات الخيرية في المناطق المحاصرة بدعم مشاريع تربية الأرانب والأغنام والدجاج، وإقامة أحواض تربية الأسماك والمناحل.

8 - دعم العيادات البيطرية:

مثل مشروع دعم العيادة البيطرية في العاصمة سراييفو بمنطقة "فوجوشتشا"، والعيادة البيطرية في "إلياش"، حيث تقدم الخدمات الطبية البيطرية مجانًا لعلاج الحيوانات.

9 - توفير التمويل الذاتي:

أقامت المؤسسات الخيرية بعض المشاريع الإنتاجية، ودعت إليها المتضررين من النساء والرجال، كإعطائهم ماكينات خياطة وصوف، وتعليمهم علوم الحاسوب، وقد أنشأت المؤسسات الخيرية الكثير منها.

10 - المشاركة في القضاء على الفقر:

وذلك من خلال توفير الحاجات الأساسية للفقراء والمساكين، عبر برنامج توزيع المساعدات النقدية للمحتاجين، وتوفير الخدمات الأساسية للمؤسسات الاجتماعية والإنتاجية، وقد كان لذلك أثر في تعويض بعض ما فقدوه، أو لم ينالوه من رعاية. تأثرت فئات النساء والأطفال في البوسنة أكثر من غيرها بنار الحرب، كعمالة الأطفال، وتجارة الجسد، بغية تأمين الحاجات الأساسية.

11 - المجال التعليمي والدعوي:

لعبت المؤسسات الخيرية دورًا بارزًا في دعم المسيرة التعليمية خلال وبعد الحرب، عبر إنشائها ودعمها للمؤسسات التعليمية والمكتبات، حيث تأثر التعليم بشدة بداية نشوب الحرب عام 1992م؛ بسبب فقدان الأمن، وتعرض المدارس للقصف، وعدم توفر رواتب للمدرسين الذين اضطروا للبحث عن مصادر دخل أخرى.

كان هدف المؤسسات الخيرية في مجال التعليم هو إعادة الأطفال والشباب إلى الدراسة؛ لأن ذلك يمثل استعدادًا للعودة إلى نمط الحياة الطبيعية، وتوفيرًا للحماية المجتمعية، ومساعدة على التكيف مع الصدمة والضيق الذي يعقب الحرب.

12 - المدارس:

المدرسة هي العنصر الرئيسي في النظام التعليمي، وكان دور المؤسسات الخيرية المتميز في تمويلها ورعايتها قد حقق العديد من الفوائد، أهمها: استقرار واستمرار العملية التعليمية، حيث قامت المؤسسات الخيرية بترميم كلية إعداد المعلمين بمدينة "زينيسا"، والكلية الإسلامية والمدرسة الثانوية البوشناقية الأولى بالعاصمة "سراييفو"، ومدرسة أبناء الشهداء في "برتشكو"، ودور الأيتام، وترميم المدرسة

الإسلامية في "ترافنيك"، والمدرسة الإسلامية في "موستار"، وبناء أكاديمية الأمير سلمان الإسلامية في "بيهاثش" على مساحة (10000 متر مربع)، ومدارس أخرى.

13 - المكتبات:

ارتبط توفير الكتب في العصور الإسلامية بالوقف؛ فيعتبر وقف الكتب من أفضل الأفعال التي يقوم بها الناس تقريباً إلى الله تعالى، واكتساباً للسمعة الطيبة والذكر الحسن، والمحافظة على كتبهم من أن تتبدد وتتبعثر بعد وفاتهم، وتعد مكتبة "غازي خسرف بك" في مدينة سراييفو خير مثال للمكتبات الوقفية، واستمرت المؤسسات الخيرية في القيام بهذا الدور في دعم المكتبات بالكتب والمواد الثقافية (مسموعة أو مرئية)، والبرامج الإعلامية الدعوية والتربوية، وشمل الدعم ترجمة الكتب وتوزيع المصاحف، واستقبل مطار العاصمة النمساوية "فيينا" خلال الفترة من 1/ 8 / 1993 وحتى 30 / 4 / 1994 ثلاث عشرة طائرة محملة بالمصاحف مترجمة المعاني إلى اللغة البوسنية، وقد بلغ إجمالي عددها نصف مليون نسخة.

وقد شعرت المؤسسات الخيرية -غير المحلية- بواجب مناصرة الإخوة في الدين والعقيدة في البوسنة والهرسك؛ فلعبت دوراً بارزاً ومهماً في دعم العمل الدعوي، ونقدم فيما يلي عرضاً لبعض جهودها في الجانب الدعوي:

أ- طباعة وترجمة الكتب والمنشورات الإسلامية وتوزيعها مجاناً:

دعمت المؤسسات الخيرية الإسلامية طباعة الكتب الإسلامية؛ مثل: طباعة القرآن الكريم وترجمة معانيه، وترجمة كتب الحديث مثل: كتاب رياض الصالحين، وكتب السيرة كالحريق المختوم، وقصص الأنبياء، ورسائل في العقيدة، وكتب أخرى، وقد بلغ عدد الكتب التي وزعتها إحدى المؤسسات الخيرية أكثر من (1.200.000) كتاب، وقامت هذه المؤسسات -أيضاً- بتوزيع المنشورات التي تحث على تعلم العبادات والعبادات الإسلامية.

ب- بناء وترميم المساجد والأوقاف الإسلامية:

تعتبر المساجد في مقدمة المنشآت التي تم تعمیرها وترميمها، وكان للمؤسسات دور كبير في بقاء هذا المعلم الأساسي من الشخصية الإسلامية، فوجودها يعتبر دليلاً على وجود المسلمين، بل وتعدى دور المؤسسات إلى توفير كافة احتياجاتها ومستلزماتها وكفالة عاملها، ولا يخلو مسجد الآن في البوسنة من بصمة عمل هذه المؤسسات، وكانت المساجد والأوقاف الإسلامية قد تعرضت لتدمير كبير، حيث تدمر حوالي (2.000) مسجد ومركز إسلامي، منها (1496) مسجدًا، لذلك اهتمت المؤسسات الخيرية -وخصوصاً بعد انتهاء الحرب- بإعادة ترميم وبناء الأوقاف الإسلامية، وبلغ عدد المساجد التي شاركت المؤسسات الخيرية في بنائها وترميمها أكثر من (100) مسجد.

ج- إنشاء مراكز التعليم الديني ودعم العاملين بها:

وتمثل هذا النشاط في إنشاء ودعم حلقات التعليم الديني الأساسي (في المساجد "الكتاتيب"، وفي مدراس التعليم الأساسي والثانوي)، وللأطفال، وكفالة المدارس الدينية، والأئمة، والمعلمين، والمعلمات، حيث بلغ عدد حلقات التعليم الديني في مدينة "سراييفو" فقط (166) حلقة، كما قامت المؤسسات بدعم البرامج الدينية في التعليم الأساسي في المدارس الحكومية، ودعمت -أيضًا- المؤسسات الدينية النسائية المحلية بالمساعدات المختلفة، وبإقامة الندوات الدينية.

د- إحياء المناسبات الدينية وإقامة البرامج الترفيهية والتربوية:

كان للنشاطات المشتركة التي تقوم بها المؤسسات الخيرية، لإحياء الأعياد الدينية، أثر كبير وواضح على المسلمين وخصوصًا الأطفال منهم، لإقامة أنشطة تحتوي على النشيد الإسلامي، والتمثيلات التي تحث على المبادئ والقيم الفاضلة، إضافة إلى توزيع هدايا العيد التي تحتوي على بعض القصص الدينية للأطفال والكبار.

هـ- دعم وسائل الإعلام الإسلامي المرئي والمسموع والمقروء:

دعمت المؤسسات الخيرية وأنشأت بعض الإذاعات والبرامج الإسلامية؛ مثل: (تلفزيون البوسنة والهرسك، وإذاعة مدينة "كاكان"، و"فوجوشتشا"، ودعمت البرامج الدينية في إذاعة البوسنة والهرسك خصوصًا في شهر رمضان المبارك، كما وزعت الأفلام والأناشيد الإسلامية.

و- إنشاء المراكز الثقافية وإقامة البرامج التربوية فيها:

قامت المؤسسات بإنشاء المراكز الثقافية؛ حيث بلغ عددها أكثر من اثني عشر مركزًا، موزعة على العديد من المدن؛ مثل: "سراييفو"، و"توزلا"، و"زينيتسا"، و"بيهاتش"، و"ترافنيك"، وأقامت المحاضرات والندوات ومعارض الزي الإسلامي، وتوزيعه على النساء مجانًا، وعرض الأفلام الدينية، وتوزيع أشرطة المحاضرات السمعية والمرئية.

والتأمل في دور المؤسسات الخيرية في المجال التعليمي والدعوي؛ يجد أنها التزمت ببعض المعايير التي كانت سببًا في نجاح برامجها التعليمية والدعوية، ومن أهمها: المشاركة المجتمعية، والاستفادة من الموارد المحلية، وأن استجابتها نشأت بناءً على تقييم أولي، تليه استجابة ملائمة مقرونة بالمراقبة والتقييم المتواصل.

اعتمدت المؤسسات الخيرية على مبدأ "شراكات تعزيز الوصول إلى فرص التعليم"؛ كشراكات استراتيجية بين القطاعات المختلفة، وعلى سبيل المثال: شراكاتها مع قطاعات الصحة، والمياه، والنظافة العامة، والأمن الغذائي، ويمكن رؤية تأثيرها في مشروع إعادة تأهيل المدارس؛ حيث قامت إحدى المؤسسات الخيرية بإعادة بناء المدرسة، وقامت مؤسسة أخرى بالإشراف على صحة الطلاب والمعلمين، ومؤسسة ثالثة بتوفير وقود التدفئة، ومؤسسة رابعة بكفالة رواتب المعلمين والعاملين الإداريين وباقي الخدمات الأخرى، وهكذا كانت جميع المؤسسات الخيرية حريصة على تبني سياسات وقوانين المناهج المحلية؛ على عكس المؤسسات الخيرية الغربية التي كانت حريصة على تعليم لغاتها وآدابها، وإعطاء المتفوقين من الطلاب منحة دراسية

ووظائف خارج البوسنة وخصوصًا الجامعيين منهم، والعمل على افتتاح الجامعات البريطانية والألمانية والتركية والأمريكية، أما الحكومة الإيرانية؛ فقد افتتحت مدارس للتعليم الأساسي والثانوي، وأخذت بعض الطلاب إلى إيران لاستكمال دراستهم الجامعية هناك.

14 - مجال الرعاية الاجتماعية:

أسهمت المؤسسات الخيرية في تحصين المجتمع البوسني من الداخل، ووفرت له الإمكانيات اللازمة للنهوض بنفسه، وكان لها بصمتها الاجتماعية في مختلف الميادين، وقد تنوعت القضايا التي أسهمت هذه المؤسسات في التخفيف من سلباتها الاجتماعية ومعالجتها بحسب أماكن تواجدها، فشكّلت عنصرًا مهمًا في معالجة هموم اجتماعية كثيرة؛ يمكن إبرازها في العناصر التالية:

أ- تقديم الرعاية الاجتماعية للعملية الإنتاجية:

فالمؤسسات الخيرية بما قدمته لدفع الضرر عن الفقراء، ورعاية الأيتام، وأطفال المغتصبات، والمعاقين، والمسنين، وإنشاء الملاهي، وتوفير الخدمات الترفيهية المختلفة، وإحياء المناسبات الدينية والوطنية، وتنظيم المسابقات الأدبية؛ كانت تدرأ بقدر ما إحساس المتضررين بافتقاد نعمتي الكفاية والأمن، وتخفف من آثار الحرب السيئة على الأداء الإنتاجي للأفراد، وعلى إنجازهم لأعمالهم، وتأديتها على الوجه الأكمل. وأذكر أن إحدى المؤسسات الخيرية نظمت مسابقة أدبية شارك فيها (3000) باحث وقاص بوسني؛ وقد كان لها أثر نفسي واجتماعي كبير.

بلغ عدد الأيتام المكفولين بواسطة (12) مؤسسة خيرية، والمسجلين رسميًا لدى قسم المعلومات للمجلس التنسيقي عام 1993 م نحو (11) ألف يتيم، إضافة إلى كفالة نحو (16) ألف فرد من المهاجرين المقيمين في كرواتيا، وكفالة (26) مدرسة حكومية في البوسنة، وكفلت إحدى المؤسسات الخيرية عدد (6) دور للأيتام في مدن مختلفة من البوسنة.

ب- دعم المرأة والطفل:

اهتمت المؤسسات الخيرية بالمرأة والطفل؛ لأنهما يشكلان -غالبًا- أكثر ضحايا الحروب، حيث تم دعم المؤسسات النسوية بكفالات لمشاريع رعاية الأمومة والطفولة، وشملت هذه الكفالات -أيضًا- إقامة المدارس الدينية النسائية، فقد أسست إحدى المؤسسات الخيرية مركز (نحلة) النسائي، ودعمت العديد من مشاريعه؛ مثل: مشروع "مدرسة الإسلام" النسائية التي تدرس علوم الإسلام لمدة سنتين (القرآن، والفقه، والأخلاق، والتاريخ، والمعاملات، والسيرة... إلخ)، وتقوم بعد ذلك بإرسال الطالبات المتفوقات إلى الحج أو العمرة، أو تدعم حضورهن لدورات شرعية خارج البوسنة في دول الخليج أو دول العالم الإسلامي. ومثل مشروع (الآمنات) الذي يرفع تأهيل النساء المغتصبات، حيث بلغ عدد المغتصبات (60.000) امرأة مسلمة وفتاة من سن (6) سنوات حتى (60) سنة، ومن بين الدور التي أقامتها المؤسسات الخيرية دار للأطفال الذين ليس لهم عائل في كرواتيا، وخصصت مجموعة من المشرفين والأطباء لإدارتها.

ج- حماية الأطفال في حالات الطوارئ:

قامت بعض المؤسسات الخيرية وبالتعاون مع الحكومة البوسنية والجهات المانحة وأطراف الصراع وغيرها من القطاعات وصناع القرار الفاعلين في مجال حماية الأطفال؛ بتعزيز نشاط دور الأيتام، ودعم الأسر الفقيرة ماديًا، حتى تتمكن من إرسال أطفالها إلى المدارس بدلًا من إرسالهم للعمل.

وقدمت بعض المؤسسات الخيرية أنشطة اجتماعية منتظمة للأطفال؛ مثل: توفير مساحات صديقة للطفل، يستطيع من خلالها الحصول على اللعب والترفيه والاستجمام والتعلم، فضلًا عن أنشطة الدعم النفسي الاجتماعي الأخرى، وذلك للتدريب على التواصل من خلال أساليب التوافق الإيجابية، والمساهمة في تفعيل الشبكات الاجتماعية، والمجموعات النسائية، وأندية الشباب، وأنشطة الإسعافات الأولية النفسية.

15 - المجال العمراني وإقامة البنية التحتية:

كان للمؤسسات الخيرية في البوسنة دورًا مميزًا في إعمار المناطق المنكوبة، وإقامة البنية التحتية، والمرافق الأساسية للمجتمعات المتضررة؛ كإقامة الجسور، والسكك الحديدية، وشبكات المياه، وشاركت -أيضًا- ببناء أحياء سكنية كاملة؛ مثل: مشروع بناء مدينة "برتشكو" الذي يضم 760 مسكنًا، والمدعوم بجميع المرافق الأساسية من: مستشفيات، ومدارس، وجوامع، وشوارع، ومحطات للنقل، وقامت المؤسسات الخيرية بمشاريع أخرى تخص قطاع المياه والتعقيم؛ كمشاريع توفير المياه، وتوفير الرقابة الصحية عليها، وإصلاح وتنظيف المجاري، وحفر الآبار، وتوفير مضخات المياه، وغيرها.

أما في مجال الإيواء؛ فقد قامت باستقبال المهاجرين، وتسجيلهم في سجلات المؤسسات في المهجر في كرواتيا وفي المدن البوسنية، ونظمت الزيارات الميدانية للأسر والأفراد والمهاجرين في مساكنهم الخاصة، ودراسة احتياجاتهم، وقامت بالتنسيق مع المؤسسات والجهات الإغاثية لإيوائهم في المخيمات أو في الوحدات السكنية التي يتم استئجارها بعد جمع الإحصائيات والبيانات الخاصة بتعداد وأحوال سكان المخيمات، وشملت مشاريعهم في هذا المجال؛ مشروع توفير التدفئة (توفير الوقود من الديزل والفحم الحجري والخطب، حيث إن درجة الحرارة في هذه المناطق تكون منخفضة جدًا، وتصل إلى 20 درجة تحت الصفر، وفي بعض الأحيان كان يتم تأجير فنادق بأكملها لاستقبال المهاجرين، فقد قامت بعض المؤسسات الخيرية في "زاغرب" و"سبلت" بتأجير فنادق كاملة للمهاجرين البوسنيين خلال سقوط أحياء من مدينة "جوراجدا" و"سربرينيتسا" خلال الأعوام 1993م و1994م و1995م، وعملت على استصلاح الكثير من المساكن للمهاجرين، والعمل على إعادة المهجرين من كل من: كرواتيا، ومقدونيا، وسلوفينيا، وتركيا، إلى مساكنهم، كما قامت إحدى المؤسسات الخيرية بكفالة (30) رحلة عودة لـ (8501) مهاجرًا.

16 - الآثار البيئية واستخدام الموارد الطبيعية:

تأملت في آثار الاستجابات الإغاثية الإنسانية، والأنشطة المقرونة بها؛ فوجدت أن لبعضها آثارًا سلبية على البيئة، إذ ينجم عن بعضها كميات ضخمة من النفايات، ويتسبب في تدهور الموارد الطبيعية، أو يساهم في نضوب سطح الماء الجوفي أو تلوينه، أو في إزالة الغابات، أو غيرها من المخاطر البيئية.

لذا كان لزامًا على المؤسسات الخيرية القيام بمسح تقويمي سريع لكل آثار الأزمة أو الكارثة؛ لأن ذلك سيساعدها في تحديد المخاطر الخاصة بها، ويوفر لها حظوظًا أفضل في وضع الإجراءات الوقائية؛ لتكون موضع التطبيق، ومن الأمور الأساسية التي يجب أن تقوم بها المؤسسات الخيرية في ذات السياق؛ إشراك المجتمعات المتضررة من الأزمة أو الكارثة في مناقشة المشاكل والحلول جنبًا إلى جنب مع الإدارة المحلية للموارد الطبيعية فيها.

وفي حالة الاستجابة الإنسانية في البوسنة؛ كان لبعض المشاريع التي نفذتها المؤسسات الخيرية آثار إيجابية على البيئة؛ مثل: المشاريع المتعلقة بتربية الحيوانات كتربية النحل، والمشاريع الزراعية، ومشاريع توصيل المياه (حفر الجداول والأنهار)، ومشاريع دعم المؤسسات المحلية في رفع نفايات ومخلفات الحرب، ومشروع تشجير المناطق حول المدن، ومشروع توزيع حبوب تعقيم المياه، ومشاريع توزيع المبيدات الزراعية، وتوزيع البذور، وغيرها الكثير من المشاريع.

وعلى العكس من ذلك كان لبعض المشاريع تأثيرها السلبي على البيئة؛ مثل: مشاريع تقطيع الأخشاب وتوزيعها على المتضررين لاستعمالها في أعمال التدفئة والطهي بدلًا من الوقود، مما تسبب في تضرر عدد من الغابات التي كانت توفر مسكنًا للكثير من الحيوانات، وتعمل على تنقية الجو من التلوث، فضلًا عن احتوائها على أشجار مثمرة كانت تمثل مصدرًا للطعام لبعض الناس.

17 - العمل مع كبار السن وذوي الإعاقة:

من خلال احتكاكي المباشر مع المتضررين البوسنيين؛ ثبت لي أن احتياجات كبار السن⁽⁵⁷⁾ -غالبًا- ما يتم إهمالها عند تقديم البرامج، وغالبًا ما تتفاقم حدة المخاطر التي تواجهها هذه الفئة أثناء حالات الطوارئ؛ خصوصًا أولئك الذين يعانون من صعوبات وظيفية، أو مشاكل في التواصل؛ وذلك لأن منظمي البرامج الخيرية يرونهم "استثمارًا خاسرًا"، فيظهرونهم بصورة العاجزين أو غير الراغبين في التعلم، وقد يرون في رعايتهم مخاطرة غير محسوبة؛ لاحتمالية وفاتهم بصورة كبيرة، والحقيقة -حسب ما عاينتها- أن أغلب كبار السن في البوسنة كانوا يتمتعون بمجموعة كبيرة من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء كثير من الأدوار المجتمعية الفاعلة.

وقد أولت مجموعة محدودة من المؤسسات الخيرية العاملة في البوسنة اهتمامًا بهذه الفئة من المتضررين، فكانت ترعى الاحتياجات الخاصة بهم؛ من: توفير الخدمة

(57) مصطلح كبار السن يشير إلى الأشخاص فوق 60 عامًا وفق ما حددته الأمم المتحدة.

الصحية، والغذاء، والتنقل، والاحتياجات النفسية والاجتماعية، كما منحت الأولوية في الاستجابة الإغاثية للذين يعانون من ضعف القدرة الجسدية، ويواجهون صعوبة في تأمين الغذاء والماء والوقود.

ومن المشاريع الموجهة لفئة كبار السن والتي كان لها أثرها المعنوي والنفسي الكبير، مشروع إيفاد عدد منهم لحج بيت الله الحرام، حيث قامت إحدى المؤسسات الخيرية في الأعوام 1414هـ و1415هـ و1416هـ و1417هـ باستضافة (3300) حاجًا.

تحت مبادئ الأمم المتحدة للممارسة الاجتماعية والمدنية تجاه كبار السن (1991م) على دمج المعايير الدنيا للسن والإعاقة في تصميم وتخطيط وتنفيذ العمل الإنساني بأكمله، وتدعو إلى جمع وتحليل واستخدام البيانات المفصلة للجنس والسن والإعاقة؛ باعتبارها أساسًا لتخطيط الاستجابة، لذلك يتعين على المؤسسات الخيرية تحديد بيانات كبار السن؛ من خلال السجلات الحكومية والشعبية، وشملهم بالفحوصات الدورية وبرامج التوعية، والتشاور معهم في تقييم احتياجاتهم، والتشاور -أيضًا- مع هيئات صنع القرار في سبيل خدمتهم.

ومن المعلوم أن تلبية الاحتياجات الأساسية لكبار السن؛ تكون من خلال تيسير حصولهم على الطعام، والملجأ، والوقود، والملابس المقبولة والملائمة، والخدمات الصحية، والمياه الصالحة للاستخدام البشري، وغيرها من سبل الدعم المعيشي، وكانت بعض المؤسسات الخيرية -مشكورة- تُولي -أثناء تنفيذ أي من مشاريعها- اهتمامًا خاصًا لهذه الفئة المهمشة؛ عبر الزيارات المنزلية، وتقديم الخدمات الخاصة، ودمج النشاطات المتعلقة بكبار السن بنظام تقييم البرامج ومراقبتها، كما تقوم بتوفير نقاط تسليم خدمات مدعومة بما يتلاءم مع ظروفهم الخاصة، وتوفير صفوف "سريعة" للأشخاص الأكثر ضعفًا وعرضة للضرر.

الملحق الرابع

ملخص الدراسات الأكاديمية للكاتب عن العمل الإنساني في البوسنة والهرسك

الدراسة الأولى: دراسة درجة الماجستير في علم الاجتماع:

وكانت بعنوان: (دور المنظمات الإغاثية الإسلامية وغير الإسلامية في العمل التطوعي، دراسة وصفية على المؤسسات التطوعية بالبوسنة والهرسك):

تتناول هذه الدراسة دور المؤسسات الخيرية الطوعية في فترة الحرب التي دارت رحاها في البوسنة والهرسك بين الصرب والمسلمين والكروات، وقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤل رئيسي: ما هو الدور الذي قامت به المؤسسات الخيرية التطوعية الإسلامية وغير الإسلامية في البوسنة والهرسك في الفترة من 1992م وحتى 1997م؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل العديد من التساؤلات الفرعية؛ هي: ما هي المشاريع التي تم طرحها على ساحة البوسنة من قبل المؤسسات الخيرية الإسلامية وغيرها؟ وكيف تم اختيارها؟ وكيف تم التنسيق بين المؤسسات؟ وما المشاكل والمصاعب التي واجهتها؟ وأخيرًا؛ ما الإيجابيات والسلبيات عند المؤسسات الخيرية الإسلامية وغيرها؟

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، إلى جانب تحليل المضمون، كذلك العمل على تدوين الملاحظات، والمقابلات، وتحليل الوثائق، والتقارير؛ كأدوات لجمع البيانات من العينة المتعلقة بالدراسة.

وتوصل الباحث إلى نتائج؛ أهمها:

- 1 - أن عدد الدول غير الإسلامية التي أرسلت مؤسسات إغاثية؛ كان أكثر من عدد الدول الإسلامية التي أرسلت مؤسسات إغاثية.
- 2 - أن عدد المؤسسات الخيرية التي جاءت من الدول غير الإسلامية؛ أكثر من تلك التي جاءت من الدول الإسلامية.
- 3 - أن المؤسسات الخيرية أولت اهتمامًا بقطاع الصحة أكثر من أي قطاع آخر.
- 4 - كان اهتمام المؤسسات الخيرية الإسلامية في قطاعات كحقوق الإنسان، والديمقراطية، والانتخابات، وإزالة الألغام؛ ضعيفًا.
- 5 - عملت المؤسسات الخيرية الإسلامية في قطاعات مختلفة، وأقامت بعض المشاريع الجماعية المتميزة.
- 6 - أقامت المؤسسات الخيرية الإسلامية مشاريع متميزة؛ بعثت الفرحة في نفوس المسلمين بقوة تأثيرها وملاءمتها للأحداث؛ مثل: ذبح الأضاحي، وإحياء المناسبات الدينية، وغيرها.
- 7 - أن بعض المؤسسات الخيرية الإسلامية اختارت بعض مشاريعها حسب رغبة الممول لا حسب ما تحتاجه الساحة الميدانية؛ فلم يكن هناك استفادة من هذه المشاريع، في حين أن المؤسسات الخيرية غير الإسلامية كانت تختار مشاريعها حسب الحاجة الميدانية، وذلك لمرونة أشكالها الإدارية.

8 - المؤسسات الخيرية الإسلامية كانت تنفذ أغلب مشروعاتها الجماعية من خلال المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة والهرسك، ولكن عدم التزام بعض المؤسسات بالاتفاقات المبرمة، وظهور بعض المشاكل؛ أدى إلى وقوع بعض الأخطاء مثل: الازدواجية في التنفيذ، والتكرار... إلخ.

9 - المؤسسات الخيرية غير الإسلامية كانت تنفذ أغلب مشروعاتها الجماعية من خلال مؤسسة الغوث العالمية، والمجلس العالمي للمؤسسات التطوعية غير الحكومية.

الدراسة الثانية: دراسة درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال:

وكانت بعنوان: (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات المستفيدين في المنظمات الإغاثية الإسلامية غير الحكومية بالتطبيق على تلك المنظمات في البوسنة والهرسك):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وركائزها في منظمات الإغاثة الإسلامية غير الحكومية؛ من وجهة نظر العاملين في تلك المنظمات في البوسنة والهرسك، واستخدم الباحث المناهج التالية: المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المسح الاجتماعي الميداني، إضافة إلى المنهج التاريخي.

جاءت الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية التالية: لا تُطبق ركائز إدارة الجودة الشاملة في منظمات الإغاثة الإسلامية غير الحكومية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تُطبق ركائز إدارة الجودة الشاملة في منظمات الإغاثة الإسلامية غير الحكومية، بدرجة كبيرة، وإن اختلفت درجة بعض منها، ونخلص منها إلى عدة نتائج فرعية؛ نوضحها فيما يلي:

- 1 - يتوفر في المنظمات نظام يقوم بتحليل عمليات العمل؛ بهدف تحسين جودة الخدمات بدرجة كبيرة.
- 2 - تقوم الإدارة العليا في المنظمات بدعم إدارة الجودة، وتأييد تطبيقها، وبدرجة كبيرة.
- 3 - تهئية العاملين لثقافة الجودة (بدرجة كبيرة).
- 4 - تلبية رغبات المستفيدين (بدرجة كبيرة).
- 5 - تلبية رغبات الممولين، وبدرجة كبيرة جدًا.
- 6 - يتوفر في المنظمات نظام يحتوي على عمليات التحسين المستمرة للخدمات (بدرجة كبيرة).
- 7 - توافر نظام الإثابة، وبدرجة متوسطة.
- 8 - توافر نظام لتدريب العاملين (بدرجة كبيرة).
- 9 - تستخدم المنظمات الحقائق في اتخاذ القرارات (بدرجة كبيرة).

- 10 - توافر نظام للإفادة من التغذية الراجعة (بدرجة كبيرة).
- 11 - توافر مبدأ " الجودة مسؤولية الجميع " (بدرجة كبيرة).
- 12 - تقوم المنظمات بشراكة وتكامل في مشاريعها مع المنظمات الإغاثية الأخرى (بدرجة كبيرة).
- 13 - تواجه المؤسسة عقبات أو صعوبات في عملية التطبيق؛ لكن بدرجة ضعيفة.
- 14 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإغاثية الإسلامية غير الحكومية؛ تعزى إلى: اختلاف المؤهل العلمي، اختلاف المستوى الوظيفي، اختلاف عدد سنوات الخبرة للعاملين في المؤسسة؛ وفق وجهة نظر الإدارات العليا والإدارات الوسطى والإدارات التنفيذية.

استنادًا على تلك النتائج؛ أوصى الباحث بضرورة ما يلي:

- 1 - توفير نظام إداري؛ يقوم بتحليل سير العمل من أجل تحسين جودة الخدمات، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات، وإلغاء دورات العمل الضائعة، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة.
- 2 - اهتمام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة في منظماتها وتأييدها.
- 3 - اهتمام الإدارة العليا منذ البداية في تهيئة العاملين بالمؤسسة وإعدادهم.
- 4 - الحرص على الاهتمام بتلبية رغبات المستفيدين والممولين.
- 5 - الحرص على إجراء المسح الميداني قبل تقديم الخدمات، ومتابعة تنفيذ المشاريع دوريًا.
- 6 - ضرورة وجود نظام يحتوي على عمليات التحسين المستمرة للخدمات.
- 7 - ضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظف أو الفريق المتميز.
- 8 - ضرورة وجود خطة تدريبية واضحة ومناسبة لجميع الموظفين والمتطوعين الإغاثيين، ويشرف عليها متخصصون.
- 9 - ضرورة أن تكون القرارات التي تتخذها صحيحة وملائمة وفي الوقت المناسب.
- 10 - ضرورة وجود آلية واضحة عند إدارة المنظمات؛ للإفادة من التغذية الراجعة.
- 11 - العمل على تبني مبدأ " الجودة مسؤولية الجميع "؛ من خلال مساهمة جميع الموظفين في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين جودة الخدمات.
- 12 - ضرورة اهتمام المنظمات بشراكة في مشاريعها مع المنظمات الإغاثية الأخرى.
- 13 - العمل على تقليل المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الملحق الخامس

أسماء المؤسسات الخيرية التي شملت الدراسات الأكاديمية للباحث ومجالات عملها

	اتحاد المنظمات الإسلامية- أوروبا المقر الرئيسي: بريطانيا. تاريخ بداية العمل في البوسنة: أبريل - نيسان عام 1992 م. أنشطة الاتحاد: التعليم، كفالة معلمين، طباعة كتب، مساعدات مالية للمحتاجين، أنشطة ثقافية.
	العون الإسلامي المقر الرئيسي: المملكة المتحدة - لندن. تاريخ بداية العمل في البوسنة: ديسمبر 1992 م. أنشطة المؤسسة: الدعم المالي والغذائي للمهاجرين، الرعاية الصحية، كفالة الأيتام، دعم معسكرات اللاجئين، المشروعات التعليمية.
	جمعية قطر الخيرية لكافل اليتيم المقر الرئيسي: دولة قطر. تاريخ بداية العمل في البوسنة: مارس - آذار عام 1993 م. أنشطة اللجنة: رعاية الأيتام والعوائل، المساعدات الغذائية.
	الهيئة العليا السعودية المقر الرئيسي: المملكة العربية السعودية. تاريخ بداية العمل في البوسنة: نهاية عام 1992 م. أنشطة الهيئة: رعاية المهاجرين، رعاية المعوقين، كفالة المعلمين والأئمة، المشاركة في مشروع الإخلاء الجراحي، طباعة الكتب.

	هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية المقر الرئيسي: المملكة العربية السعودية. تاريخ بداية العمل في البوسنة: أبريل 1992 م. أنشطة الهيئة: كفالة المهاجرين والأيتام، رعاية الأمومة والطفولة، تأهيل الأراامل، طباعة الكتب التعليمية، كفالة المدرسين والأئمة، المشاركة في مشروع الإخلاء الجراحي.
	هيئة الأعمال الخيرية المقر الرئيسي: الإمارات العربية المتحدة. تاريخ بداية العمل في البوسنة: مايو 1992 م. أنشطة الهيئة: كفالة المهاجرين والأيتام، إيواء الأسر، مشروعات الأسر المنتجة، دعم المستشفيات، رعاية الطلاب.
	مؤسسة الإغاثة الإسلامية عبر العالم المقر الرئيسي: المملكة المتحدة - برمنجهام. تاريخ بداية العمل في البوسنة: 1992/05/20 م. أنشطة المؤسسة: رعاية الأيتام والمهاجرين، مشروعات الأسر المنتجة، البرامج التعليمية، إرسال المعونات للبوسنة، المشروعات الصحية، رعاية الأمومة والطفولة.
	لجنة الأعمال الخيرية المقر الرئيسي: البحرين. تاريخ بداية العمل في البوسنة: نهاية عام 1993 م. أنشطة اللجنة: مشروعات تأهيل المعلمين، دعم المدارس البوسنية، طباعة الكتب، رعاية الأمومة والطفولة.

	لجنة العالم الإسلامي المقر الرئيسي: الكويت. تاريخ بداية العمل في البوسنة: أكتوبر عام 1992م. أنشطة اللجنة: رعاية الأيتام والعوائل، إدخال المساعدات للبوسنة والهرسك، كفالة المدارس، الدعم الدوائي، الرعاية الصحية.
	اللجنة الكويتية المشتركة المقر الرئيسي: الكويت. تاريخ بداية العمل في البوسنة: 1993/05/15م. أنشطة اللجنة: رعاية الأيتام والمهاجرين، مشروعات الأسر المنتجة، البرامج التعليمية، إرسال المعونات للبوسنة، المشروعات الصحية، رعاية الأمومة والطفولة.
	لجنة الإغاثة الإنسانية المقر الرئيسي: جمهورية مصر العربية. تاريخ بداية العمل في البوسنة: 1993/07/15م. أنشطة اللجنة: رعاية الأمومة والطفولة، كفالة المهاجرين والأيتام، الرعاية الصحية، مشروعات الأدوية، إدخال المعونات للبوسنة والهرسك.
	منظمة البر الدولية المقر الرئيسي: الولايات المتحدة الأمريكية - شيكاغو. تاريخ بداية العمل في البوسنة: 1992/09/22م. أنشطة المنظمة: رعاية التلاميذ، رعاية مصابي الحرب وأسره، كفالة المعلمين، كفالة الأيتام، الدعم الدوائي، تشغيل العمال.

	مؤسسة الوقف الإسلامي المقر الرئيسي: هولندا. تاريخ بداية العمل في البوسنة: 1992/08/10 م. أنشطة المؤسسة: كفالة الأيتام، مشاريع ترميم المساجد والمدارس، إيواء المهجرين، توفير الطعام والملابس والتدفئة والوقود.
	مؤسسة طيبة الخيرية المقر الرئيسي: الولايات المتحدة الأمريكية - واشنطن. تاريخ بداية العمل في البوسنة: أكتوبر 1992 م. أنشطة المؤسسة: إدخال المواد الغذائية والملابس للبوسنة والهرسك، التعليم، طباعة الكتب، خدمات النقل في البوسنة والهرسك، الأدوية والمواد الطبية.
	مؤسسة موفق الخيرية المقر الرئيسي: المملكة المتحدة - لندن. تاريخ بداية العمل في البوسنة: 1992/11/10 م. أنشطة المؤسسة: رعاية المهجرين والأيتام، التعليم داخل المخيمات، المشاريع الصغيرة (الأسر المنتجة)، تشغيل المواطن البوسني.
	مؤسسة الحرمين الخيرية المقر الرئيسي: المملكة العربية السعودية. تاريخ بداية العمل في البوسنة: 1993 م. أنشطة المؤسسة: التعليم، كفالة معلمين، رعاية الأيتام، طباعة كتب، رعاية المهجرين، المساعدات المالية لأغراض طبية.



المجلس التنسيقي لإغاثة شعب البوسنة

المقر الرئيسي: البوسنة والهرسك.

تاريخ بداية العمل في البوسنة: 1992م.

أنشطة المجلس: تبادل المعلومات بين أعضاء المجالس التنسيقية، إنجاز تقارير مشتركة، العمل التشاركي (عقد دورات، إقامة مؤتمرات وندوات ومشاريع مشتركة)، تنمية الموارد المالية: (معارض، جولات مشتركة لتنمية الموارد المالية)، شركات مع جهات خارجية.



المجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة

المقر الرئيسي: جمهورية مصر العربية.

تاريخ العمل: 1988م.

أنشطة المجلس: التنسيق بين أنشطة الهيئات التي تقدم خدمات الدعوة الإسلامية، والتنسيق بين أنشطة الهيئات التي تتولى أعمال الإغاثة، والعمل على التكامل بين نشاطي الدعوة والإغاثة، كذلك الأنشطة المتعلقة بقدسيتها الحرمين الشريفين والمسجد الأقصى، وحقوق الأقليات المسلمة ومسؤولية المسلمين تجاهها، والقضايا المعاصرة للأمة الإسلامية.

من إصدارات المركز:



مؤشر الجوع
العالمي 2018



كيف ندير
أزمة بفاعلية



الواقع النفسي
للمرأة اللاجئة



تقرير الاتجاهات
العالمية للتبرع



دقائق غابات الأمازون



مركز رصد النزوح الداخلي
2018



الثقة في
مواجهة التشكيك



دليل إدارة
الحملات التسويقية



خلاصات معرفية



نشرة أثر



برامج التحقق من خلفية
الجهات والأفراد

قد لا يكون الفكر الموجود في هذا الكتاب جديدًا؛ لكنني حاولت أن يكون كذلك في طريقة عرضه، وأن يكون معاصرًا ليواكب الزمن، وأن يكون فكرًا واقعيًا يستطيع العامل في المجال الإنساني أن يطبقه في عمله اليومي، يخاطب الأفراد والمؤسسات الخيرية على حد سواء، وأهم ما فيه أنه فكر موجه للإنسانية جمعاء.

تنبع أهمية الفكر المقدم في هذا العمل؛ من كونه خلاصة تجربة إنسانية مُعاشة على أرض الواقع، وذلك من أهم ما يُورَث، فهو نتيجة للتصورات التي أنشأته، والتصورات التي تقود إلى الفهم، والفهم يؤدي إلى اتخاذ القرارات، والقرارات تؤدي إلى صنع المواقف، والمواقف هي التي تشكّل أقوالنا وأفعالنا وسلوكنا.

وقد تشكّل الفكر المتضمن في هذا الكتاب؛ مستفيدًا في المقام الأول من التعليم الذي حصّلته، ومن أولئك الذين عملت معهم، ومن القراءة لخلاصة أفكار وتجارب الآخرين ممن سبقنا، ونتيجة للاحتكاك اليومي بالأصحاب من ذوي الخبرة والاطلاع والإعلام، ولعل أهم هذه الأشياء؛ أنه فكر نتج عن التحليل العميق، مستندًا على المنطق المتفتح الواعي، في محاولة لاستخراج الجديد والمفيد الذي ينفعنا في تغيير واقعنا للأفضل.

هذه الأفكار تبلورت مع الأيام، والسنين؛ من جملة في كتاب، أو فكرة من عالم، أو عبر أسئلة طرحتها على زملائي وأصدقائي، ومن الدراسات الميدانية الكثيرة التي قمت بها خلال حياتي المهنية بلا شك.

وختامًا؛ لعل في هذا الكتاب منفعة تصيبها الأجيال الخيرية القادمة، تساعد على رسم أفكارهم بشكل أفضل، أو تعديل هذه الأفكار ودعمها؛ بما قد يحثهم على المضي قدمًا نحو نهضة أمتهم ورفعة بلادهم.



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

WWW.IICO.ORG
RESEARCH@IICO.ORG

الخط الساخن | 1808 300 | GCPSIIICO
@ f y