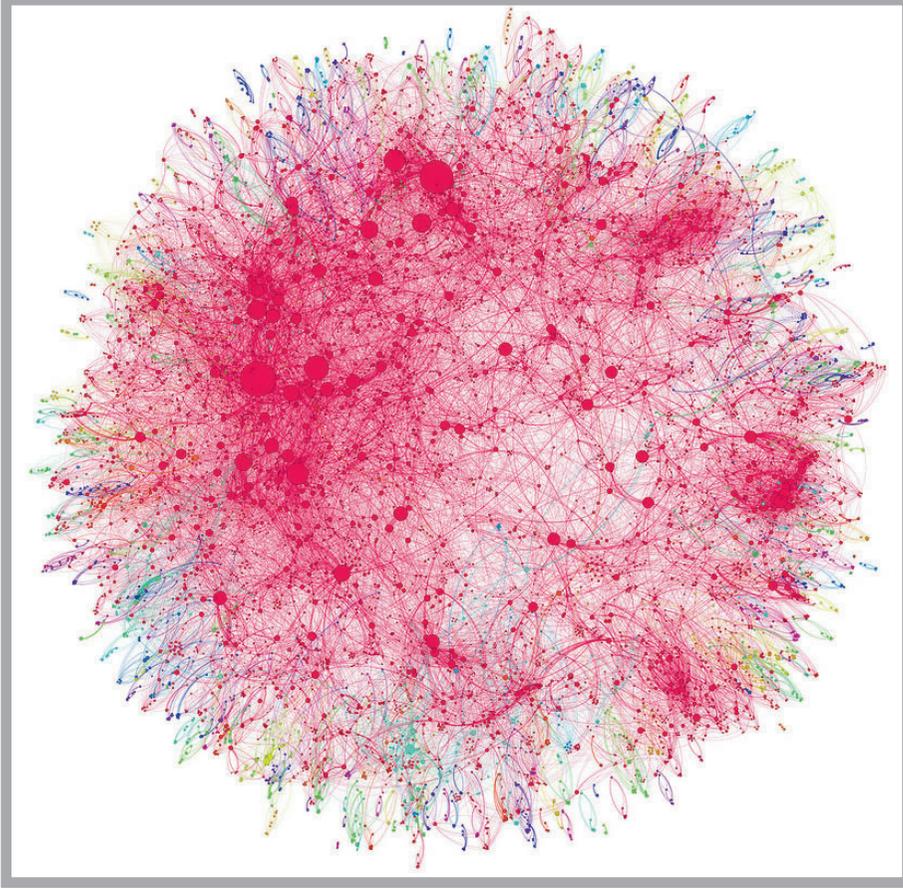


[PEACEWORKS]



التفكير المنظومي الخاص ببناء السلام وسيادة القانون دعم الإصلاحات المعقدة في البيئات المتضررة من الصراع

فيليب ليروكس مارتن، وفيفيان أوكونور

معهد الولايات
المتحدة للسلام



نبذة عن التقرير

يدعو هذا التقرير ممارسي بناء السلام إلى دمج مبادئ التفكير المنظومي ونظرية التعقيد في طريقة تصورهم وتصميمهم وتنفيذهم وتقييمهم لعمليات التدخل. وبناءً على الأبحاث التي أُجريت على مدار السنوات العشر الماضية في معهد الولايات المتحدة للسلام، واستناداً إلى مطبوعات في مجالات أخرى - مثل: التطوير التنظيمي، والقيادة القادرة على التكيف، وإدارة التغيير، وعلم النفس - يؤيد المؤلفان نهجاً أكثر مرونة وأكثر قابلية للتكيف في مجال بناء السلام وعملية إصلاح سيادة القانون.

نبذة عن المؤلفين

فيليب ليرو-مارتن مدير قسم سيادة القانون والعدالة والأمن في معهد الولايات المتحدة للسلام. قبل انضمامه إلى المعهد، كان فيليب زميلاً في مشروع مستقبل الدبلوماسية بمركز بيلفر للعلوم والشؤون الدولية في كلية هارفارد كينيدي. وهو مؤلف *Diplomatic Counterinsurgency: Lessons from Bosnia (2014, Cambridge University Press) and Herzegovina* وعلى الجانب الآخر، تعد فيفيان أوكونور أحد ممارسي سيادة القانون، وهي أستاذة جامعية وتمتلك خبرة تزيد عن خمسة عشر عامًا في هذا المجال. وهي تعمل حالياً في مجال مبادرات البحث والتدريب التي تدمج التفكير المنظومي ونظرية التعقيد مع بناء السلام وسيادة القانون. كما أنها ألقت العديد من الكتب والمقالات، منها *Model Codes for Postconflict Criminal Justice* (2008, USIP Press) Volumes I and II. يود المؤلفون أن يشكروا زملاءهم الموهوبين للعمل الدؤوب، ختام الخيكانى وكاريننا شلبي، على مراجعتهم لهذه الترجمة.

صورة الغلاف: ترويض التعقيد. التقط الصورة آندي لامب، Flickr.com، المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر 4.0 الترخيص العام الدولي.

الآراء المقدمة في هذا التقرير تُعبر عن آراء المؤلفين فقط. ولا تُعبر بالضرورة عن آراء معهد الولايات المتحدة للسلام.

معهد الولايات المتحدة للسلام
2301 Constitution Ave., NW
Washington, DC 20037

الهاتف: 202.457.1700

الفاكس: 202.429.6063

البريد الإلكتروني: usip_requests@usip.org

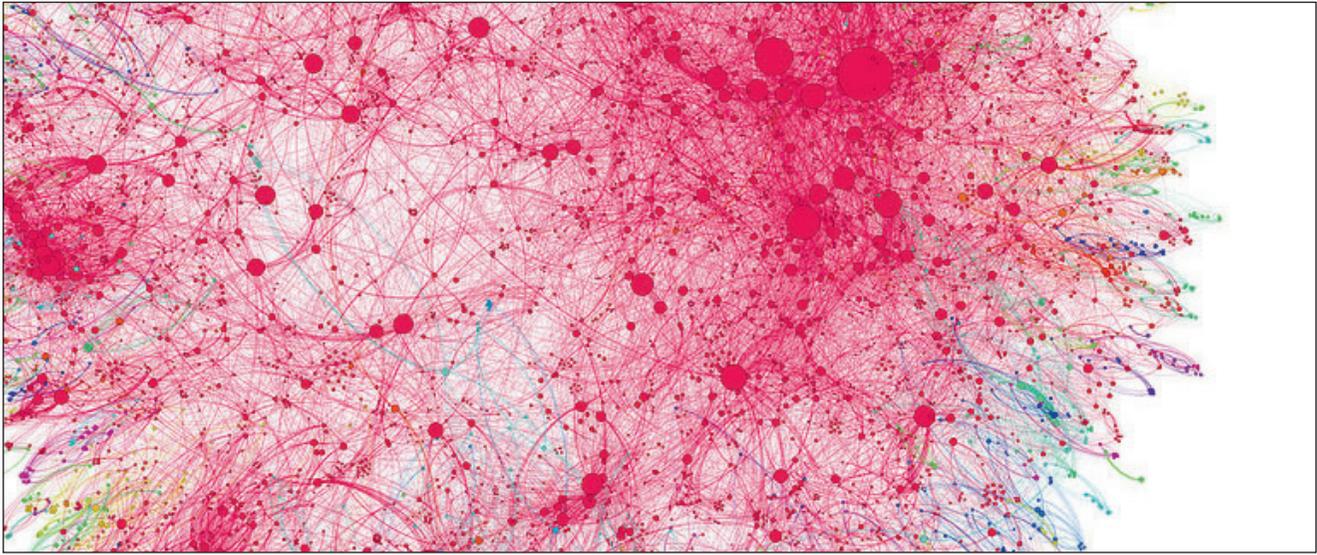
الموقع الإلكتروني: www.usip.org

Peaceworks، التقرير رقم 133. نُشر لأول مرة في عام 2017. تُرجم إلى العربية لأول مرة في عام 2019.

الرقم الدولي المعياري للكتاب: 978-1-60127-772-5

© 2019 الحقوق محفوظة لمعهد الولايات المتحدة للسلام

المحتويات



PEACEWORKS • أكتوبر/ تشرين الأول 2017 • رقم 133

- 5 ملخص ...
- 7 مقدمة ...
- 9 القسم 1: ساعات وسُحِب ...
- 17 القسم 2: ما الأنظمة التي نعمل بها؟ ...
- 23 القسم 3: اختبار التفكير المنظومي في العالم الواقعي ...
- 41 الخاتمة: المضي قدماً ...

[في جوهره، يتطلب التفكير المنظومي التحول في السلطة بعيداً عن الجهات الفاعلة الدولية، والتحرك باتجاه الوكلاء المحليين الذين يشعرون بالحاجة إلى التغيير بشكل أشد وطأة. في حالة إمكانية حدوث هذا التغيير، يمكن أن يكون مجالنا أكثر فاعلية في التصدي للقوى التي تقوم إما بإبطاء عملية الإصلاح أو محاولة السيطرة عليها.]

بدلاً من النظر إلى الفشل
كأمر ينبغي محوه أو إعادة
وضع إطار له، ماذا لو قمنا
بنفسيره كإشارة من خلالها
تدعونا الأنظمة المترابطة
بعمق إلى عملية التصحيح
الذاتي؟ ماذا لو لم نكن
مبالغين في القلق حول أن
تعلق ووجدنا طرقاً لإدارة
عمليات الإصلاح بشكل
فعال كرحلات غير مرتبة
تتطلب العديد من عمليات
إعادة التعديل؟

في التقرير التالي، سنوضح لِمَ لم تكن الخبرة الخطية، رغم أنها ضرورية، هي الأداة الوحيدة التي يحتاج إليها الممارسون. من المنطلق نفسه، سنُثبِت جدوى مشاهدة بعض عمليات التدخل الخاصة بسيادة القانون في مجال بناء السلام باعتبارها عمليات غير متوقعة. كما ندعم كذلك دمج أسس التفكير المنظومي ونظرية التعقيد في طريقة تصورنا وتصميمنا وتنفيذنا وتقييمنا لعمليات التدخل. وفي حين أنه يمكن تطبيق بعض من أجزاء هذا التقرير على جوانب عديدة من صنع السلام وبناء السلام، نتحدث من منظور رؤيتنا لسيادة القانون والعدالة والأمن. وأفكارنا مستوحاة من أبحاث أجريناها على مدار السنوات العشر الأخيرة، والأعمال المبتكرة التي أنجزها معهد الولايات المتحدة للسلام طوال تلك الفترة.

بعد تجربة ومشاهدة العديد من المشاريع الفاشلة في هذا المجال، وبعد أن حفّزتنا الديناميكيات غير القانونية التي يبدو أنها تعوق العديد من جهود الإصلاح، بدأنا نتطلع إلى مطبوعات سيادة القانون وبناء السلام كحلٍّ لإيجاد سبل أفضل. ولأننا لم نجد الإجابة، بحثنا في مطبوعات ذات صلة في مجالات أخرى، مثل: التطوير التنظيمي، والقيادة القادرة على التكيف، وإدارة التغيير، وعلم النفس، حتى فيزياء الكمّ. وعلى مدار السنوات العشر الماضية، انهمكنا في دراسة مطبوعات نظرية التعقيد والتفكير المنظومي، واكتشفنا العديد من النهج النظرية والعملية في هذا المجال، واعتقدنا أن هذه النهج مقنعة بما يكفي لكي تستحق المزيد من الاستكشاف. وقد أوردنا نتائج هذا الاستكشاف في هذا التقرير¹ في الوقت عينه، منذ عام 2006، طوّر معهد الولايات المتحدة للسلام نهجاً جديداً لدعم إصلاح سيادة القانون والعدالة والأمن. وهذا النهج الجديد، الذي أصبح معروفاً باسم الحوار من أجل تحقيق العدالة والأمن، قد حقّق نجاحاً كبيراً في نيبال. وقد برز هذا النهج من واقع إدراكنا أن الطرق التقليدية للمشاركة في إصلاح سيادة القانون لم تُجدِ نفعاً. وأصبح من الواضح أن هناك حاجة لنهج جديدة، وخاصةً في مجتمع معقد مثل نيبال؛ بسبب انعدام الثقة الكبير بين المجتمع وقوات الأمن بعد عشر سنوات من الحرب الأهلية. وقد قامت كوليت روش - وهي باحثة بمعهد الولايات المتحدة للسلام وأشرفت على هذا المشروع وتطويره - باستخدام نهج التفكير المنظومي. وكذلك، فإن النجاح في نيبال دفع معهد الولايات المتحدة للسلام إلى تجربة هذا النهج في بيئات أخرى متضررة من النزاع، منها ليبيا واليمن، وتزانيا والعراق، وميانمار وتونس، والسنغال ومالي، وبوركينا فاسو والنيجر، ونيجيريا. يصارع هذا التقرير العديد من مُسبّبات التوتر؛ فهو يسعى، من جانب، إلى وصف كيفية الاستفادة من عمليات التدخل في مجال سيادة القانون من التفكير المنظومي، بما في ذلك اعتناق التعقيد. وعلى الجانب الآخر، فإن التعقيد، بحكم طبيعته، لا يمكن استيعابه كلياً على الإطلاق. وبالإضافة إلى ذلك، يُفضّل جزء من العقل البشري اللجوء لأوهام اليقين بدلاً من الاضطرار إلى التعامل مع القلق والانزعاج الناجم عن عمليات التشخيص والحلول الجزئية والناقصة. ويتطلب التفكير المنظومي منا التصدي لهذا الانزعاج، وليس القضاء عليه.

ولهذه الأسباب، لا نعتقد أن هناك دليل إرشادات شامل عن كيفية حلّ المشاكل المعقدة. كما أنه من المستحيل تجميع مثل هذه الوثيقة بطريقة موثوقة. لذا، فهذا التقرير، بالإضافة إلى عمليات التحول التكيفية التي تُطوّر في معهد الولايات المتحدة للسلام، لا يمكن اعتباره محاولة للسيطرة على العمليات ذات الطبيعة الدقيقة وغير المتوقعة. وبالمثل، فإن هذا التقرير لا يقترح نقلةً نوعيةً أساسيةً، ولا يدعو إلى خروج كامل عن الآراء التقليدية السائدة.

وبدلاً من ذلك، يمكن اعتبار أهدافنا أكثر تواضعاً. على مدى العقد الماضي، كنا نبحث ونجرب طرقاً جديدة لتنفيذ هذه العملية، وهذا التقرير عبارة عن مجموعة من الآراء التي نتجت عن تلك العملية. ومن حيث الجوهر، فنحن نريد تبادل الآراء التي تم تجميعها على مدى سنوات من التجارب، وتجميع الجهود إلى جانب جهود العديد من الأصوات التي تطالب بنهج تغيير أكثر قابلية للتكيف، وأكثر مرونةً في مجال التنمية². وقد حاول كثيرون في السنوات الأخيرة إيجاد طرق ملموسة لإدارة المشاريع

وعمليات التدخل بطرق أكثر قابليةً للتكيف.³ وفي حين أن العقل البشري قد يلجأ في بعض الأحيان إلى اليقين، فهو قادر أيضًا على تشخيص التعقيد والاستجابة له بشكل حدسي. وهذه القدرة يستخدمها أغلبنا يوميًا. ويحاول هذا التقرير ببساطة دعوة صنّاع السياسة والممارسين إلى حلّ المشاكل بطريقة مألوفة لهم. قد يجيبك البعض: «أمهلني بعض الوقت لتحليل هذا الأمر، وسوف أنفذه»، وهذا رد فعل طبيعي يَصْدُر عن أغلبنا. إذن، فدعنا نحاول بناء عمليات تدخل أكثر فاعليّة بناءً على هذا التوجه.

بينما يسعى العقل البشري في بعض الأوقات إلى اللجوء إلى اليقين، فإنه قادر بشكل فطري على تشخيص التعقيد والاستجابة له. نعتقد بأن هذه قدرة يستخدمها العديد منا كل يوم. يحاول هذا التقرير ببساطة دعوة بناء السلام وممارسي بناء السلام إلى الرجوع إلى حل المشاكل بالطرق التي يعرفونها بالفعل.

الملخص

- إن نهجنا التقليدي المتبع في بناء السلام وعملية إصلاح سيادة القانون يبدو جيداً؛ حيث الأهداف الطموحة، وضخ الموارد، وفرق الخبراء الذين يعملون بشكل مكثف. ومع ذلك، يبدو أننا نادراً ما ننجح في خلق إصلاحات ناجحة ومستدامة حقاً.
- لماذا نتعثر؟ تكمن إحدى الإجابات المحتملة في كيفية النظر إلى الأنظمة التي نعمل بها؛ لأننا نميل إلى معالجة العديد من نظم بناء السلام وسيادة القانون كما لو كانت أنظمة الساعة، وهي أنظمة منتظمة ويمكن التنبؤ بها بشكل كبير. وفي الواقع، فإن البيئات التي نعمل بها أشبه بأنظمة السحب من حيث إنها غير منتظمة، وغير منظمة، وغير متوقعة.
- واستناداً إلى مجال التفكير المنظومي، يدعو هذا التقرير ممارسي بناء السلام إلى استخدام أكثر من منظور عند دراسة الأنظمة والمشاكل التي يواجهونها. وفي بعض الأحيان، سنضطر إلى التعامل مع المشاكل من منظور تقني زمني. وفي أحيان أخرى، سنضطر إلى استخدام منظور أوسع يركز على تعقيد النظام الأكبر. وكثيراً ما سنحتاج إلى استخدام كلا المنظورين في التعامل مع المكونات المختلفة لجهود الإصلاح في الوقت نفسه.
- على مدى العقد الماضي، أيد كثير من العاملين في مجال بناء السلام فكرة تبني نهج تغيير أكثر قابلية للتكيف وأكثر مرونة، وقد بحث المؤلفان عن طرق جديدة لتنفيذ هذه العمليات. وفي حين أن هذا التقرير يعرض الرؤى التي اكتسبها المؤلفان بمرور الزمن، فإن النتائج التي توصلنا إليها لا تحاول تفسير أو تصحيح العوائق التي تعيق التقدم. كما لا يعتقد المؤلفان أن التفكير المنظومي يقدم صيغة سحرية لحل جميع المشاكل. ويتطلب التفكير المنظومي، في جوهره، نقلة في القوة بعيداً عن الجهات الفاعلة الدولية، ونقلها تجاه الوكلاء المحليين الذين يحتاجون إلى التغيير بشدة. فإذا كانت هناك احتمالية لحدوث هذه النقلة، فإن مجال عملنا يمكن أن يصبح أكثر فاعلية في التصدي للقوى التي إما أن تُبطل أو تُبطل الإصلاح.
- كيف نُطبّق التفكير المنظومي في العالم الواقعي لبناء السلام؟ لا يقدم التفكير المنظومي صيغةً محددةً أو دليلاً إرشادياً ثابتاً؛ لأن اللوائح التنظيمية والصيغ ليست ذات فائدة تُذكر عند التعامل مع الأنظمة المعقدة. وبدلاً من ذلك، فإنه يقدم لنا بنية مرنة تسمح بإعادة صياغة أدوات بناء السلام المعروفة واستخدامها بطرق جديدة.
- يمكن النظر لعملية إعادة الصياغة على نحو فعّال أكثر باعتبارها مجموعةً من التحديات المترابطة. ويمكننا استكشاف هذه التحديات باستخدام تجارب مختلفة، ورؤية مدى نجاحها. وبدلاً من عرض خطة تدريجية، يدعو هذا التقرير القارئ إلى استعراض أيّ التجارب ذات قابلية للتطبيق أكثر ضمن ممارسات بناء السلام التي نَفَّذها. كما يتضمن هذا التقرير قائمة مفصلة من التجارب، إلى جانب دليل حلّ المشاكل، ومصادر بحثية مكثفة.
- استخدام التفكير المنظومي ليس سهلاً؛ لأنه يجبرنا على التعايش مع الارتباك والتناقضات، ولكن في بعض الأحيان يساعدنا التفكير المنظومي على تحويل حواجز دائمة ظاهرياً إلى عوائق يمكن التغلب عليها بمرور الوقت وبالعامل الجاد. وبينما ينتشر النزاع العنيف في زوايا جديدة من العالم، ويدمر مدناً بأكملها، ويشرد الملايين من الأشخاص؛ فإن قدرتنا على تعزيز هامش نجاحنا قد تُحدث فرقاً هائلاً. هذا، وقد لاحظ ستيفن هوكينج أن القرن الحادي والعشرين سيكون قرن التعقيد. فإذا أردنا تغيير العالم، فعلينا أن نكون أكثر خبرةً في فهم الوضع الإنساني المركزي والعمل معه.
- هذا التقرير هو الأول من سلسلة مطبوعات ومشاركات تزودنا بما يعرفه المؤلفان عن التفكير المنظومي. كما سيزودنا الكتاب المنتظر صدوره قريباً بمزيد من المعلومات؛ لمساعدة الممارسين على تصميم وتنفيذ وتقييم عمليات التدخل.

كيف نتعثر

كلانا، فيليب وفيفيان، ممارسان ذوي خبرةً كافيةً لمعرفة ما تبقي لنا كي نتعلمه. وبالرغم من أننا نشارك في تصميم عمليات إصلاح سيادة القانون منذ عدة سنوات، لم يُترجم عملنا إلى النتائج التي كنا نتوقعها؛ وسرد القصة كفيلاً بتوضيح المشكلة.

كان الليل قد انتصف وفيليب ما يزال في مكتبه بسرّيفو. ظهرت نتيجة عمل سنة كاملة على شاشة حاسوبه، وهذه النتيجة تلخص في اقتراح تشريعي بتوحيد قوات الشرطة في البوسنة والهرسك. كان من المقرر تقديم الاقتراح خلال أسبوع، وكان فيليب يضع اللمسات الأخيرة على النصّ. وبصرف النظر عن يوم العمل الشاقّ الذي مرّ به، كان فيليب متفاناً حيال إمكانية مصادقة البرلمان البوسني على الاقتراح. وبصفتهم أعضاء في لجنة إعادة هيكلة الشرطة في البوسنة والهرسك، سافر فيليب وزملاؤه إلى جميع أنحاء البوسنة للحديث مع المواطنين ورجال الشرطة والساسة والصحفيين. ومن ثم، انسحب أعضاء الفريق إلى مكاتبتهم لصياغة الاقتراح.

ظن فيليب أن فريقه قد استمع إلى جميع الأطراف المعنية بهذه القضية، وبدأ أن مُسوّدة المشروع الموضوعة على مكتبه قد استندت إلى القضايا ذات الاهتمام المشترك. كما ظن هو وآخرون في فريقه أنهم إذا عملوا بجدّ واستحدثوا اقتراحاً فنياً متماسكاً، فستنجح جهود الإصلاح في نهاية المطاف. وكان تأييد هذا الرأي بمثابة إقرار من معظم الجهات الدولية الفاعلة والمنخرطة في عملية السلام في البوسنة. كما حدد الاتحاد الأوروبي تبني مهمة إصلاح جهاز الشرطة شرطاً لانضمام البوسنة للاتحاد، بيد أن فيليب كان يعلم أن هناك بعض الفصائل قد تعارض الاقتراح.⁴ لكن في تلك الليلة، بدأ أن الزخم المصاحب للاقتراح التشريعي قد فتر، غير أنه لم ينطفئ. وأصبح من الواضح أن فيليب سيغير هذا التقييم قريباً.

وبعد بضعة أشهر، هاجم ممثلو فصيل حكومي محلي اقتراح اللجنة. ورغم توقُّعنا وجود معارضة للاقتراح، فوجئنا بحِدّة هذه المعارضة. وبدلاً من أن نخبو أصوات المعارضة، زادت المقاومة، وتبدّد الدعم البرلماني، وتم إسقاط مهمة إصلاح جهاز الشرطة كشرط لعضوية البوسنة في الاتحاد الأوروبي. وفي نهاية المطاف، رُفض الاقتراح.

يمكننا أن نحكي العديد من القصص. ومما سمعناه من الممارسين، فهذه التجربة مألوفة للعاملين في مجال إصلاح سيادة القانون وبناء السلام. إن نهجنا يبدو جيداً؛ حيث الأهداف الطموحة، وضح الموارد، وفرق الخبراء الذين يعملون بشكل مكثف. ومع ذلك، يبدو أننا نادراً ما ننجح في خلق إصلاحات ناجحة ومستدامة حقاً.

يبدو أن هناك انعكاساً لدليل سردي في الاتجاهات العالمية الموثقة. ويوضح كتاب حديث نشره باحثون في مركز التنمية الدولية بجامعة هارفارد ما وصفته العديد من المقالات والتقييمات وتقارير وسائل الإعلام كما يلي: لم يطرأ تحسُّن كبير في قدرة الدول على تقديم خدمات لمواطنيها رغم الموارد الضخمة المستثمرة. وعلى مدى العقود الماضية، لم تتمكّن سوى 8 دول من أصل 102 دولة نامية تاريخياً من الوصول إلى قدرة كبيرة في توصيل خدمات أساسية لمواطنيها. والأكثر من ذلك أن الأغلبية الساحقة من الدول ذات القدرات الضعيفة شهدت انخفاضاً في قدرتها على تقديم خدمات أساسية في العقود الأخيرة.⁵ للماذا تكون هذه القصة عامّة؟ لِمَ نتعثر؟

لِمَ نتعثَر

كما نعلم أن عمليات الإصلاح لا تظهر بمعزل عن النزاع. وبدلاً من ذلك، تحدث عملية بناء السلام في خضم القوى المحركة التصارعية الشديدة، والتي تكون عاطفية بشكل عميق.

يعلم معظم الممارسين أن التغيير عملية مربكة تنطوي على انتكاسات وتعديلات. كما نعلم أن الإصلاحات لا تتطور بمعزل عن النزاع. وبدلاً من ذلك، يحدث بناء السلام في خضم ديناميكيات نزاع مكثفة ذات طبيعة عاطفية. ونحن ندرك تماماً أن قدرة ورغبة الجهات الفاعلة في الوصول لتفاهم مشترك محدود بسبب التيارات المستقطبة.

رغم علمنا بكيفية عمل عمليات السلام على أرض الواقع، فنحن نتعامل مع جهود الإصلاح العديدة باعتبارها عمليات آلية خطية من حيث: تحديد المشكلة، واتخاذ قرار في موضوع معين، وتوقع حلّ المشكلة. وعندما نتبني وجهة النظر تلك، فإننا نستخدم المنظور الخاطئ لتحليل التحديات التي تواجهنا؛ لأن هذا المنظور يسعى إلى طمس الصعوبات، وحالات التأخير، والعواطف، وحالات الفشل، والتعديلات بدلاً من إيجاد حلول لها. إن خيار استخدام هذا المنظور، سواءً لملاءمته أو بغير وعي، يدفعنا إلى تشويه طبيعة المشاكل التي نريد معالجتها، بالإضافة إلى سياق النزاع الأكبر. وليس من المستغرب ألا ينجح العديد من مشاريعنا.

يدفعنا الإفراط في استخدام المنظور الخطي إلى افتراض أنه مع وجود هذا الكَمّ من الدراية والموارد، يمكننا حلّ معظم المشاكل. ونادراً ما يبادر المرء بطرح أسئلة صعبة على نفسه عن طبيعة وتكوين وديناميكيات هذه المشاكل. كما إننا لا نسأل أنفسنا عما إذا كان لنا دور في معالجة هذه المشاكل، وإذا كان لنا دور، فما دورنا.

وبدلاً من ذلك، نميل لفعل العكس. وحين نحدد وجود مشكلة ما، نقرر بعدها ما يجب علينا فعله حيالها. ونحن ندرس الأدوات والممارسات الأفضل والموارد، ومن ثم نستخدمها لتصميم عملية تدخل، ولكننا لا ندرك أننا نضع أنفسنا في خضم المشكلة، مما يحرف قدرتنا على التفكير والتنفيذ من منظور أكثر مراعاةً للسياق. بيد أننا نستطيع استخدام منظور مختلف لفحص ديناميكيات النزاع، وهو المنظور الذي يمكن أن يساعدنا في النظر لعملية إصلاح بناء السلام كعملية غير متوقعة تسعى لتحويل الأنظمة غير المتوقعة.

ماذا لو ساعدنا هذا المنظور الجديد على النظر لهذه التحديات باعتبارها مشاكل ليس لها إجابة معروفة منذ البداية، ولا يمكن توقعها بأي طريقة وبدقة كاملة؟ فما الحلّ الذي يمكن أن يظهر؟ ماذا لو فسّرنا حالات الفشل كإشارات يمكن من خلالها أن تدعونا الأنظمة المترابطة إلى تصحيحها بشكل تلقائي بدلاً من النظر لها باعتبارها شيئاً يمكننا طمسه أو إعادة صياغته؟ ماذا لو توقفنا عن القلق المفرط حيال التعثر أو اكتشاف طرق تُمكننا من إدارة عمليات الإصلاح بفاعلية؟ هذه النوعية من الأسئلة هي التي يشجعنا التفكير المنظومي على طرحها.

إذا كنا مهتمين حقاً بمعالجة بعض القيود التي تعرقل جهود الإصلاح، فسيخبرنا التفكير المنظومي بأننا نحتاج إلى أكثر من منظور لفحص المواقف التي تواجهنا. وفي بعض الأحيان، سنضطر إلى التعامل مع المشاكل من منظور تقني زمني. وفي أحيان أخرى، سنضطر إلى استخدام منظور أوسع يركز على تعقيد النظام الأكبر. وكثيراً ما سنحتاج إلى استخدام كلا المنظورين في التعامل مع المكونات المختلفة لجهود الإصلاح في الوقت نفسه.

وبالنظر إلى تأثير النزاع العنيف في حياة البشر، لا يمكننا تحمل تكرار النسخ المعقدة من هذه النهج، والتي أدت إلى نتائج غير مرضية. كما أن مخاطر النزاع العنيف مرتفعة للغاية، وعوائد السلام بالغة الأهمية لنا لدرجة لا تمكننا من تجاهل الأسئلة الصعبة المتعلقة بكفاءة عمليات التدخل التي نقوم بها. ولهذه الأسباب، وضع فيفيان وفيليب هذا التقرير.

القسم 1: ساعات وسُحُب

ماذا نعني عندما نتحدث عن التفكير الخطي في مقابل التفكير المنظومي؟ كيف يميز المرء بين الاثنين؟ إن مفكر القرن العشرين كارل بروبر يمكن أن يساعدنا على فهم هذه الأسئلة. اقترح بروبر مفهوم السلسلة المتصلة التي تجمع أنواعاً مختلفة من النظم. ويقع على إحدى طرفي السلسلة المتصلة سحابة، تُمثل الأنظمة غير المنظمة وغير المنتظمة وغير المتوقعة.⁶ وعلى الجانب الآخر من السلسلة المتصلة، تخيل بروبر ساعة، وهي ترمز إلى الأنظمة المنظمة والمنتظمة والمتوقعة (انظر الشكل 1). قد توضع سيارة بالقرب من سلسلة بروبر المتصلة. ويمكن وضع مجموعة من الحشرات مترابطة معاً دون أي هيكل ملحوظ قرب السحابة.

يُعدُّ مفهوم الأنظمة السحابية بديهيًا؛ لأننا نخرط في هذه الأنظمة طوال الوقت: عند تربية الأطفال، أو رصد عاصفة قادمة، أو إدارة ديناميكيات العائلة في حفل زفاف. وفي مثل هذه المواقف، لا نستخدم فقط قوائم خطية لقياس التقدم المُحرز، بل نعمل بطرق بديهية ومرنة، مما يسمح بحدوث نقلات عضوية، أو السماح لأنفسنا بالتعديل المستمر.

وفي المواقف المتغيرة، تنتقل في سحابة معقدة بدلاً من مراقبة الساعة. قد نستخدم نمط التفكير باستخدام الساعة؛ لمعالجة مشاكل فنية تَطْرَأ فجأة، على سبيل المثال: إذا كان إطار سيارة العروس مثقوبًا وهي في طريقها إلى مراسم الزفاف. ولكننا نعرف بشكل غريزي أن إدارة حفل زفاف بشكل كامل ستتطلب أكثر من مهارة فنية. وعندما نستطيع تقييم الفارق بين الساعات والسُحُب، فسوف نستخدم التفكير المنظومي لتحديد مستوى التعقيد. وهذا التعقيد يسمح لنا بتحديد استجابتنا على التحديات المختلفة.

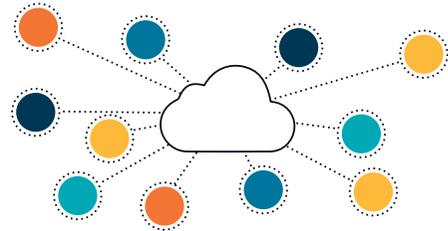
يُعدُّ التبدل بين أنظمة الساعة والسحابة خاصيةً أخرى تميزنا، وتتميز أغلب التاريخ البشري؛ إذ طَبَّق العلماء منظور سحابة التفكير على عديد من الظواهر الطبيعية، ثم أثبت السير إسحاق نيوتن أنه يمكن استخدام قوانين بسيطة لتحديد حركة الكواكب بدقة. وقد دفع اكتشاف نيوتن علماء الفيزياء إلى اعتقاد أن كل شيء في الكون مرتب ويمكن تفسيره باعتباره ساعة معقدة.⁷ أصبحت الحتمية المادية -وهي معتقد مفاده أن كل شيء محكوم بقوانين كونية- فكرةً رائجة.⁷ حتى الأنظمة الشبيهة بالسحابة، في نظر علماء التنوير، كانت ببساطة أنظمة ساعة غير مفهومة كليًا. وقد ترسَّخ هذا الرأي ليس فقط في العلم، ولكن في العديد من مناحي الثقافة الغربية. وفي الواقع، أصبح النظر للعالم بهذه الطريقة مرادفًا للتفكير الحديث، وما زال هذا الاتجاه سائدًا في العديد من المجالات المهنية، ومنها مجال عملنا.

الشكل 1. سمات أنظمة الساعة في مقابل أنظمة السحابة



أنظمة الساعة

منظمة
منتظمة
يمكن التنبؤ بها



أنظمة السحابة

غير منظمة
غير منتظمة
لا يمكن التنبؤ بها

لقد كان نيوتن محققاً في افتراضه أن هناك أجزاءً من النظام الشمسي تعمل بالفعل مثل الساعة، لكن الاستقراء العلمي الذي مفاده أن كل السُّحُب كانت ساعات كان استقراءً غير دقيق؛ فقد قضت الاكتشافات العلمية في مجال فيزياء الكَمِّ بعد عدة قرون على مصداقية الحتمية المادية، وذلك بتوضيح أن بعض أجزاء العالم لا تتصرف بطريقة تدريجية ومتوقعة. وعلم علماء الفيزياء أن جميع السُّحُب ليست عبارة عن ساعات، والشيء نفسه ينطبق على عمليات بناء السلام. على سبيل المثال، قد يتفق كثير من الناس على أن إعادة إرساء السلام في جنوب السودان لا يمكن تحقيقه بالتقيد الصارم بمجموعة قوانين؛ غير أن انتشار تفكير الساعة أثبت صعوبة إزالته.

متلازمة مدفع الأسماك

قد يرغب المرء في تحليلات أسهل ومتعددة الأغراض، وعلاجات سحرية أكثر بساطةً ومتعددة الأغراض؛ ولكن التمني لا يُحوّل هذه المشاكل إلى قضايا أكثر بساطةً من التعقيد المنظم، مهما حاولنا التهرب من الحقائق والتعامل معها كشيء مختلف.

(Jane Jacobs, The Death and Life of Great American Cities)

في أثناء كتابة هذا التقرير، صادفنا بثاً صوتياً رقمياً 8 عن مدافع الأسماك أثار اهتمامنا. ناقشت القصة التحدي المتمثل في مساعدة أسماك السلمون على البقاء على قيد الحياة حين تعترض السدود طريق هجرتها. اخترعت شركة أمريكية مدفعاً صغيراً يمكنه نقل أسماك السلمون فوق سد أو حاجز، مما يسمح للأسماك بمتابعة هجرتها دون الإصابة بأي أذى. وفي حين أن بعض العلماء كانوا متحمسين حيال هذا الاكتشاف، سأل أحد الباحثين سؤالاً جوهرياً: «إذا أردت اللجوء إلى مدفع لنقل الأسماك فوق مجرى نهر، فهل هذا يعني أن هناك شيئاً خاطئاً في البنية التحتية للنهر؟»⁹

تقدم هذه القصة مثالاً على مدى قدرة الإبداع البشري على إيجاد حلول مثيرة وجديدة. كما أنها تسلط الضوء على ميل العقل البشري لإيجاد حلول مبتكرة، ولكن الأهم من ذلك أن القصة توضح أن الحماس قد يحد من فهمنا لمشكلة معينة. وفي خضم هذه اللحظة، يمكننا تحديد المشاكل بطريقة تلائم حللاً نعرفه أو نحبه بشكل مناسب. وبذلك، قد نتجاهل الصورة الكبرى، بالإضافة إلى الأسس الرئيسية التي تصيغ المشكلة من أساسها.

أرجع الفيلسوف أبراهام كابلان هذا الميل إلى سمة بشرية أسماها «قانون المطرقة». وأورد كابلان قائلاً: «أعط طفلاً صغيراً مطرقةً، وسيكسر أي شيء يصادفه. ليس من المستغرب أن يصيغ عالم ما المشاكل بطريقة تتطلب استخدام تلك التقنيات لحلها، وهي التقنيات نفسها التي يجيد استخدامها بشكل خاص.»¹⁰

إن المشكل المتعلق بإعادة تعديل المشاكل لتناسب الحلول يجعلنا نفقد شيئاً هاماً على طول الطريق؛ فبينما نقوم بتبسيط المشكلة، فإننا نعزل ونفصل بعض مكوناتها بعيداً عن العناصر الأكثر تعقيداً والمرتبطة بها. وفي هذا السيناريو، قد نركز تفكيرنا عن غير قصد على معالجة الأعراض من خلال الحلول السريعة التي قد تزيد سوء المشكلة على المدى الطويل. قد تؤدي مدافع الأسماك إلى تقليل التركيز على الحفاظ على الأسماك، والاعتماد أكثر على السدود. السياسة التي تعتمد حصراً على تقديم إغاثات إنسانية قد تطيل أمد النزاع العنيف؛ على سبيل المثال، عندما تسمح القوات المسلحة لعمال الإغاثة الإنسانية بالدخول إلى السكان فقط بعد الاستيلاء على جزء من المساعدات لإعادة تموين قواتهم.¹¹

أظهر تقرير صدر مؤخراً كيفية قبل انتشار المشكلة في عالم التنمية والأعمال.¹² طبقاً لمؤلفي هذا التقرير، يمكن تفسير هذه الممارسة جزئياً من خلال ميل معظم الجهات الفاعلة لإرساء وجهات نظر ثابتة حول المشاكل والحلول. ويميل الثبات إلى استثناء وجهات النظر الدقيقة حول الديناميكيات المختلفة التي قد تميز مشكلة معينة.

**إذا احتجت للجوء إلى مدفع
لجعل سمكة تتحرك في
نظام نهر، فقد يكون هناك
أمر خاطئ بشكل أساسي
في البنية التحتية على
مسار النهر؟**

ولعل الوقت قد حان للبحث في تمسكنا بخبرتنا وأنماطنا وقيمنا. وبدلاً من تبسيط المشاكل كي تناسب الطرق التي نتبعها، قد يكون من الأفضل لنا تطوير خيارات تناسب المشاكل الأكثر تعقيداً، والتي نسعى إلى حلها. والإصرار على استخدام الأدوات المعتادة بطرق تزداد تعقيداً سيجعلنا على الأغلب نطور أسباباً أكثر تعقيداً لشرح سبب استمرارية تعثرنا.

لاحظ الكاتب الفرنسي فرانسوا دي لاروشفوكو أن «الإنكار من أخطر نتائج الكبرياء؛ فهو يمنعنا من تخفيف مأسينا وعلاج أخطائنا من خلال تعزيز غفلتنا»¹³ من الشائع في جميع مناحي الحياة أن نتظاهر بأنه يمكن تبسيط المشاكل المعقدة. قد يكون هذا النوع من الإنكار سائداً في نواحي معينة في بناء السلام والمساعدات الدولية أيضاً. هل تدفعنا حماستنا تجاه مدافع الأسماك إلى تجاهل المجموعة الكبرى من المشاكل التي تسببها السدود؟ في أثناء انشغالنا بخططنا الاستراتيجية وأولوياتنا، قد نجازف في بعض الأحيان دون قصد بأن نقترح أن بعض السحب عبارة عن ساعات.

وهم النظام المغلق

في المراحل السابقة من مشاركتنا في إصلاح سيادة القانون في البيئات المتضررة من النزاع، افترضنا أننا نعمل بنظام الساعات. وكلانا يعترف باستخدام مثال مدافع الأسماك المجازي كمحاولة لحل المشاكل التي واجهتنا. وهناك وسيلة أخرى لوصف طريقة تفكيرنا، وهي ما أسميناها وهم النظام المغلق. بالنظر إلى الماضي، أدركنا أنه عند العمل على مشروع قانون لبناء المحاكم ودوائر الشرطة، أو عند صياغة القوانين الجنائية النموذجية، فإننا نفترض دون وعي أننا نصمم أنظمة مغلقة محصنة ضد المجتمع الخارجي، وقادرة على التطور الذاتي. وقد دفعنا هذا الافتراض لتبسيط العديد من المشاكل عبر صياغتها كأنظمة ساعة منيعة ضد الديناميكيات الخارجية. كما دفعنا لتصميم مكافئ لمدافع الأسماك لمعالجة المشاكل التي كنا نحاول حلها.

لم نُعد النظر في افتراضاتنا إلا بعد الفشل المتكرر لمشاريعنا. وعندما فعلنا هذا، اكتشفنا في أغلب الأوقات أننا قد أسأنا الحكم على تأثير القوانين أو المؤسسات الجديدة. وفي غمرة حماسنا للعمل، أغفلنا تأثيرنا على وظائف ومصالح وعواطف الأشخاص الذين يتنافسون على السلطة في أعقاب النزاع المسلح. وقادتنا أخطاؤنا إلى عمليات إصلاح إما فشلت قبل تبنيها أو تم تحييدها من الجهات الفاعلة المحلية بعد مغادرتنا بفترة وجيزة. نحن نعلم أننا لا نستطيع عزل أنفسنا عن النزاع والسياق الأكبر إذا كنا نأمل أن يكون لنا يد في حله.

وإننا نفترض أن الآخرين مبالون لهذا الوهم أيضاً. ويرى كثير من المحامين والقضاة أن صلاحياتهم تساعد في إجراء عمليات تفتيش على مؤسسات أو سلطات أخرى. وبمجرد أن ينتشروا في منطقة متضررة من النزاع، قد يعتقد هؤلاء الأخصائون أنهم بحاجة إلى إبقاء مهماتهم محمية من النفوذ الخارجي والفساد. عزز هذا المنظور أهداف بناء السلام التي تركز على ترسيخ سيادة القانون، وإرساء ضمانات مؤسسية مستقلة تمنع تحول النزاع إلى العنف. ويقدر ما تبدو هذه الافتراضات معقولة، فإنها - وفي ظل ظروف معينة - قد تعمل على مكافحة تأثير الخبراء القانونيين. كما تؤثر ديناميكيات مماثلة في مجالات أخرى، مثل الهندسة وتصميم البنية التحتية.

استخدام الخبرات

إن المهارات الفنية لها دور حاسم في حل المشاكل. في الواقع، قد تساهم ترقية أنظمة الكمبيوتر المصنوعة بخلل فني على المعابر الحدودية في مراقبة الهجرة على نحو أفضل. ويتطلب إنشاء محكمة أو سجن أو إصلاح نظام قانوني عملاً شاقاً يتم في حيز زمني ضيق، وغالباً ما يتم باستخدام موارد ضئيلة. ولا يستطيع سوى قلة من الخبراء تنفيذ هذا النوع من العمل الفني على نحو جيد، ونحن لا نرغب في التشكيك في أهميته.

كان اقتراحنا محدداً أكثر من ذلك. نريد إلقاء الضوء على المشاكل المحتملة والمتعلقة بعمليات التدخل المصممة حصرياً على أساس تفكير الساعة الخطي. وقد نفشل عندما لا نطبق سوى الخبرة الفنية على المشاكل المعقدة.¹⁴

يمكن أن يوضح الاعتماد الحصري على تفكير الساعة سبب تعثر بعض المشاريع. أولاً، قد يشجع بعضنا على تحديد المشاكل بطرق تحدُّ من التحديات كي تناسب مهارتنا. ثانياً، قد يشجعنا على شرح سبب فشلنا بالتركيز على العناصر الفنية: «ماذا لو كان لدينا المزيد من الوقت، والمزيد من المال، والمزيد من مدافع الأسماك.» ثالثاً، قد يدفعنا إلى الاعتقاد بأن عمليات الإصلاح هي مجرد مساعٍ فنية غير متصلة بالصراع والمحيط الأوسع.

نادراً ما تحدث عمليات إصلاح بناء السلام بمعزل عن ديناميكيات النزاع. تعد عمليات الإصلاح جزءاً لا يتجزأ من النزاعات السياسية والإدارية والقانونية إما بعد أو بين الحروب الضروس؛ حيث يسعى كل فصيل إلى الانتفاع أو تعزيز مكانته أو سلطته.¹⁵

وكثيراً ما يواجه بناء السلام مشاكل سحابة معقدة لا يمكن تحديد حلول مناسبة لها على الفور، خاصةً في وسط ديناميكيات النزاع. في هذه المواقف، يمكن أن يكون التطبيق الخطي للخبرات مفيداً بدرجة كبيرة عندما تنشأ الحاجات الفنية بصورة طبيعية من الجهات الفاعلة المحلية.

قد يطمع مديرو المشروعات في معالجة عوائق التنفيذ عبر تطوير أو تنويع نوع الخبرة التي يعتمدون عليها. «بدلاً من توظيف مستشار شرطي يملك ثلاثين عاماً من الخبرة، لِمَ لا نوظف خبيراً من المنطقة يمتلك خبرة أقل؟ لِمَ لا نُكوِّن فريقاً يضم خبراءنا الشرطيين وعلماء إنسانيات يتحدثون اللغة المحلية بطلاقة؟» في حين أن هذا النهج قد يساعد بعض مديري المشروعات على التغلب على بعض العوائق، فهو قد يصل أيضاً إلى استخدام أنماط ذات صلة أكبر بتفكير الساعة لمعالجة مشاكل السحابة المعقدة. ويمكن أن يضع مديرو المشروعات أيضاً في اعتبارهم البحث عن خبراء ذوي مهارات إدارية تكيفية، وقادرين، وعلى استعداد لتشخيص المشاكل المعقدة على حقيقتها التالية: غير المتوقعة والمربكة والفوضوية.

زواج المصلحة

على الرغم من أن الأفرع البحثية للإغاثة بدأت في الانخراط ببطء في هذا النمط من التفكير، فإن الجهات السياسية والتنظيمية تستخدمها بتوسع. من منظور مؤسسي، تعد وكالات الإغاثة هيئات لحل المشاكل يستند عملها كله تقريباً إلى مفهوم الاختزالية وعلاقات السبب والنتيجة البسيطة.

(Ben Ramalingam, Aid on the Edge of Chaos)

ما سبب اعتمادنا على تفكير الساعة؟ يكمن جزء من الإجابة في زواج المصلحة بين عاملين: التعطش للنفعية الذي يشعر به العديد من بناء السلام، والميل الإنساني لاستعمال طريقة تفكير مركزية.

الضغط لإظهار النتائج

صمّم العديد من عمليات التدخل الأشخاص العاملون في المراكز الدولية للإغاثة أو بناء السلام في بكين أو بروكسل أو نيويورك أو واشنطن. وتخضع عمليات التدخل المفصلة تلك إلى ضغوط كبيرة لتوضيح أهميتها وتأثيرها أمام البرلمان والوزراء، ومجالس الإدارة والجهات المانحة. ومن المتوقع أيضاً أن

نادراً ما تحدث إصلاحات بناء السلام بمعزل عن القوى المحركة للنزاع؛ إذ تصبغ الإصلاحات جزءاً لا يتجزأ من النزاعات السياسية والإدارية والقانونية سواء بعد أو في أثناء الحروب العنيفة؛ حيث يسعى كل فصيل للاستفادة من موقعه وسلطته وتقويتها.

**في الوقت الذي أظهر فيه
مصمم المشروع تأثيره
وصلته بالممولين والمخاطر
المُدارة والنزاعات السياسية
الداخلية التي تم اجتيازها،
قد يكون لديه قليل من
الطاقة المتبقية للتعامل مع
التعقيد.**

«تستمر في دفع الأمور داخل النطاق»؛ كي تتمكن الجهات الفاعلة من إدارة قائمة من المهمات الملحة التي تتزايد باستمرار. قد تتخطى هذه الاعتبارات غالبًا واقع حال المنطقة التي تسعى المنظمات إلى التدخل فيها. كما يعزز هذا المنظور درء المخاطر؛ حيث لاحظ مسؤول في وزارة الخارجية الأمريكية أن «اختبار جريدة الواشنطن بوست يعني أن البرنامج المبتكر الذي تديره ينبغي أن يراعي ... المخاطر المحتملة لظهوره في الصفحات الأولى ل [جريدة].... وهذا سيخلق دافعًا لدرء المخاطر وقوة الاستمرار. والعبارة الساخرة التي مفادها «لا يتم فصل أي لشخص لفعله الشيء نفسه الذي فعله في العام الماضي» صحيحة جزئيًا».¹⁶

في الوقت الذي أوضحت فيه مصممة المشروع تأثيره وأهميته للجهات الممولة، وقامت بإدارة المخاطر وحاولت تبين النزاعات السياسية الداخلية، لم يتبقَّ لديها الكثير من القدرة لاعتماد التعقيد؛ إذ لا يحصل العديد من مصممي المشاريع على الموارد والوقت المطلوب لتصميم وتنفيذ عمليات تدخل منهجية طويلة الأمد. ولذلك قد يكون من الجدير بوجه خاص، في ظل هذه الظروف، تصور وتصميم مشاريع ذات نمط الساعة يمكن التخطيط لها ومراقبتها والتحكم فيها لإظهار النجاح خطيًا.

طريقة التفكير المركزية

يمكن أن يقود هذا التعطش للبساطة والنفعية مصمم المشروع الافتراضي إلى افتراض أن أنماطًا معينة في المنطقة المتضررة من النزاع يحفزها أحد العوامل أو الجهات الفاعلة المركزية البسيطة. يدعو الباحث بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، ميتشيل ريسنيك، هذه السمة «طريقة التفكير المركزية»، وهي تحديداً الميل الإنساني لشرح أنماط بافتراض وجودها في وسط عامل أو جهة فاعلة مسيطرة.¹⁷ وفقاً لما قاله ريسنيك: «عندما يرى الناس صفوف الذرة الأنيقة في حقل ما، فإنهم يفترضون بشكل صحيح أن مزارعاً ما قام بزراعتها».¹⁸

تتمثل المشكلة، بالطبع، في أنه ليس جميع الأنماط يحفزها شخص أو شيء واحد. في الواقع، نحن نعلم أن معظم الظواهر الطبيعية تحدث بشكل طبيعي، دون توجيه من عامل أساسي. يسعى العديد من الباحثين إلى شرح الحركة المتزامنة لأسراب الطيور، وافترضوا أن، على سبيل المثال، هذه الحركات ينظمها قائد للطيور. ومع ذلك، فقد ترى نظريات حديثة أن نمط سرب الطيور ليس مرتبطاً بأفعال قائد السرب. وبدلاً من ذلك، قد ينشأ النمط المتزامن من مجموعة لا مركزية من التفاعلات بين الطيور التي تتبع قواعد بسيطة.¹⁹ وينطبق الشيء نفسه على أنماط متعددة في المناطق المتضررة من النزاع. ومع ذلك، يمكن للمرء أن يفهم سبب ميل مصمم المشروع، الذي ينتقل بين متطلبات عدة، للاعتقاد بأن نمطاً معيناً ينشأ في جهة فاعلة مركزية بدلاً من نشأته في مجموعة غير متوقعة من التفاعلات بين الجهات الفاعلة العديدة. وقد يرغب البعض في الاعتقاد بأن وزيراً شاباً جديداً قد يُلوح بعصا سحرية وينفذ عملية الإصلاح حتى في أكثر السياقات صعوبة. لِمَ ننخرط في نمط السرب الكامل إذا كان من الممكن تنفيذ مهمة صعبة من خلال العمل مع قائد السرب فقط؟

وبصفتنا مؤلفين، فنحن لا نرى سوء النية من الأشخاص الذين يسعون بالفعل إلى معالجة المشاكل الجوهرية. وبدلاً من ذلك، نشير إلى دور الضغوط المنهجية. قد لا يفكر الأشخاص بافتراض وجود رقابة مركزية. وقد تدفعهم الحوافز كي يكونوا راغبين بوجه خاص في العيش مع هذا الافتراض. ونحن نعلم بشكل مباشر مدى سهولة الانزلاق إلى الافتراضات التي يقدمها زواج المصلحة. ويعرض التفكير المنظومي بديلاً مفيداً.

ما التفكير المنظومي؟

التفكير المنظومي عبارة عن طريقة للنظر إلى العالم، ليس كأجزاء منفصلة، ولكن كمنظومة من العلاقات. إنه يركز على التفاعلات، أو العلاقات بين الأجزاء، أو النظم الفرعية. التفكير المنظومي عبارة

لا يحل التفكير المنظومي المشاكل بذاته. ولكنه مجرد أداة ترشد الإستراتيجية.

عن نموذج عقلي. ومن خلال هذا النموذج العقلي، يمكننا مقارنة الواقع، أو من خلال المنظور الذي نستخدمه، لتفسير ما يواجهنا. الكلمات والعناوين والخرائط والصيغ الرياضية كلها عبارة عن نماذج عقلية.²⁰

ومن بين جميع النماذج العقلية التي نستخدمها، يعد التفكير المنظومي بارعاً بشكل خاص في مساعدتنا على التوفيق بين التباين بين «طريقة عمل أنظمة الواقع واعتقادنا بطريقة عملها». ²¹ يمكننا استخدام التفكير المنظومي لتصغير ومشاهدة الصورة الكبرى، وتكبير الأنماط المتجذرة بعمق والتي تحرك العديد من التحديات التي تواجهنا. وبينما نعمل ذلك، يمكننا ربط النقاط بصورة أفضل وفهم ما نتعامل معه.²²

والهدف من ذلك ليس بناء نماذج عقلية أكثر دقة في حد ذاتها، ولكن الهدف هو التأكد من علمنا التام بالخيارات التي تُمكننا من تحقيق أداء أفضل ونتائج أكثر استدامةً. ومع ذلك، وكما هو الحال في أي مشروع واقعي، لا توجد ضمانات أو صيغ مضمونة. ولا يحل التفكير المنظومي المشاكل من تلقاء نفسه، ولكنه يعد أداة تسترشد بها الاستراتيجية.²³

عند تطبيق التفكير المنظومي، لا ندعي وجود شعور مبكر بوضوح المشاكل التي نواجهها، ولا نعلن مقاصدنا قبل أن نحصل على فرصة لفهم الوضع. كما لا نفترض أن التطور سيحدث بطرق نتوقعها أو في إطار زمني معد مسبقاً. إن العمل بهذه الطريقة ليس سهلاً؛ لأنه يتطلب صبراً وتواضعاً.

وهذه الطريقة من التفكير ليست جديدة. فطبقاً لبعض المراقبين، تعود هذه الطريقة لآلاف السنين؛ حيث كانت نمطاً شائعاً للتفكير حتى قيام نظرية العقلانية لنيوتن وديكارت في القرن التاسع عشر.²⁴ وقد تأثرت نسختها الحديثة بعلم الأحياء في بداية القرن العشرين. وتسهم العديد من المجالات مثل الفلسفة والرياضيات وعلم البيئة والهندسة في التفكير المنظومي باستمرار. كما أنه يُطبق في العديد من ميادين العمل العملية. فعلى سبيل المثال، قام الجيش الأمريكي بتطبيق عناصر التفكير المنظومي منذ الحرب العالمية الثانية والحرب الباردة.²⁵

التفكير المنظومي هو مصطلح شامل يضم قسمًا كبيراً من المعارف. وقد تم تحديد أكثر من سبعة وتسعين نهجاً، بالإضافة إلى آلاف المفاهيم والأساليب والصيغ.²⁶ وقد قدم تقرير صدر في عام 2005 أربع فئات رئيسية من التفكير المنظومي. ويوفر هذا التصنيف إطاراً مفيداً لفهم مجموعة المعارف متعددة المستويات:²⁷

- **الأنظمة التكيفية المعقدة:** تركز على كيفية هيكلية وعمل الشبكات. كما تركز على مفاهيم مثل المراقبة والتغير والتكيف.
- **ديناميكيات النظام:** تدرس أنظمة التعليقات المعقدة. كما تبحث فيما وراء الظاهر لرؤية كيف تدفع الأنظمة والهيكل الأحداث.
- **منهجية النظم اللينة:** تُولي اهتماماً خاصاً لأصحاب المصلحة والعمليات التي يتطورون من خلالها تفاهماً متكاملًا مشتركاً للمشاكل لإحداث تغيير إيجابي.
- **نظرية الفوضى:** تركز على عدم القدرة على توقع الأنظمة، وتُولي اهتماماً خاصاً لقدرة الأحداث الصغيرة على توليد تأثيرات منهجية كبيرة، وإمكانية تحول بعض النظم بشكل سريع.²⁸

تم تعميم فكرة استخدام التفكير المنظومي في بناء السلام منذ عدة سنوات، ولكن التفكير المنظومي يتحدى وجهات النظر التقليدية في وضع البرامج، مما يجعل من الصعب وضعه موضع التنفيذ. وتؤثر الأفكار الخاطئة أيضاً في منظور الجهة المانحة. وقد واجه بعض من زملائنا بمعهد الولايات المتحدة للسلام هذه المشكلة مباشرة حينما كانوا يطبقون ويختبرون نهجاً تكيفية جديدة للإصلاح. عندما يتعذر تنفيذ معايير العمل بطريقة الساعة، فمن الصعب تتبع ونقل ما يجري بالضبط.

وفي معهد الولايات المتحدة للسلام، كان الحوار مع الزملاء والجهات المانحة حول التفكير المنظومي مثيراً للغاية. وقد قدمنا العديد من الاستقصاءات الهامة والمعقولة، التي ساعدت في ترسيخ نهجنا. وفي الواقع، نعتقد أن وجود إجابات معقولة لهذه الأسئلة يعد شرطاً أساسياً لأي شخص يرغب في دمج التفكير المنظومي بشكل موثوق في عمل بناء السلام. وتحقيقاً لهذه الغاية، بدأنا في عرض إجابات لأكثر الاستفسارات شيوعاً:

■ المساءلة

- كثيراً ما نسمع: «كيف تتوقع أن تعطي الجهات المانحة موارد مالية كبيرة لجهات فاعلة محلية، ثم تقف مكتوفة الأيدي؛ أملاً في شيء ما سيتم تحقيقه؟»
- ونرد قائلين: «نظل حازمين فيما يتعلق بتحقيق الهدف العام، ومرنين فيما يتعلق بكيفية تحقيق الهدف. نتفق مع الجهة المانحة لنا على معايير سنستخدمها في التصحيح الذاتي، ونستشير الجهات المانحة بينما تجري التغييرات. كما نحرص على إطلاع الجهات المانحة على القضايا التي يمكن أن تؤثر فيهم.»

■ الصرامة

- كثيراً ما نسمع: «هل التفكير المنظومي يعد عذراً لتجنب التصميم والتنفيذ والمراقبة والتقييم الصارم؟»
- ونرد قائلين: «قد تؤدي المشاريع ذات الطبيعة الصارمة في معالجة المشاكل الخطأ إلى موارد يتم إساءة استخدامها. نحن نسعى جاهدين لتكون أكثر صرامة في فهم طبيعة وتكوين المشاكل التي تواجهها.»

■ المراقبة والتقييم

- كثيراً ما نسمع: «إذا كانت المشاكل والحلول تتكيف بشكل طبيعي في أثناء سير العمل، فكيف تعرف أنك تحرز تقدماً تجاه الهدف طويل الأمد؟»
- ونرد قائلين: «مراقبة التقدم غير الخطي أمر ممكن. كل ما تحتاج إليه هو الأدوات المناسبة كي يمكنك التقاط التطورات المناسبة عند حدوثها.»

■ تقديم التقارير

- كثيراً ما نسمع: «كيف يمكنك قياس التقدم المحرز وتقديم تقارير عنه؟ ما أنواع الحجج المقنعة التي يمكنك تقديمها إلى الكونجرس والبرلمان والسلطات الأخرى؟»
- ونرد قائلين: «مشروع ناجح تغلب على العديد من التحديات المستعصية طويلة الأمد قد يكون حُجَّةً مقنعةً أكثر من مشروع متوقف أو معلق.»

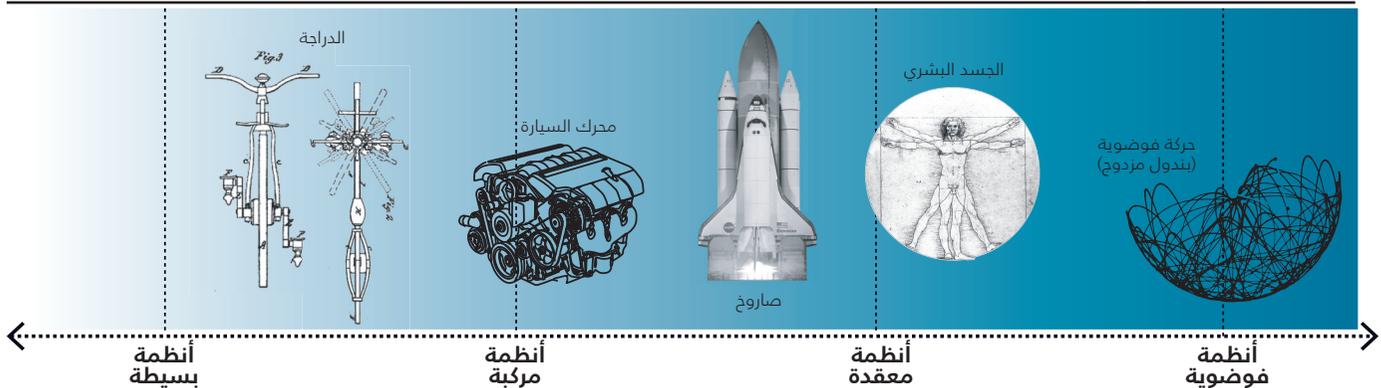
في حين أننا حققنا تقدماً فيما يتعلق بتقديم التفكير المنظومي، فلا يزال أمامنا طريق طويل لنقطعه، ليس فقط مع زملائنا، ولكن مع عاداتنا المتمثلة في الإفراط في استعمال تفكير الساعة. سأل شخص فيليب مؤخراً: «ما المشاكل المحددة التي تواجهها في مشروعك الأخير؟» كان فيليب راغباً في سرد قائمة واضحة من القضايا كي يجيب إجابة صريحة، ولكنه بدلاً من ذلك رد قائلاً: «لا نعلم. على الأقل ليس بعد.»

القسم 2: ما الأنظمة التي نعمل بها؟

نعيش حياتنا داخل أنظمة
مألوفة إلى درجة أنه من
الصعب رؤيتها.

تقع أحداث حياتنا ضمن أنظمة مألوفة للغاية لدرجة ألا يمكننا رؤيتها. ونحن نتبع القواعد التي تفرضها النظم القانونية، ونعمل لصالح أنظمة ندعوها منظمات أو مؤسسات تجارية. وعائلتنا أيضًا عبارة عن أنظمة. حتى أجسادنا عبارة عن أنظمة تضم أنظمة متعددة. بعض هذه الأنظمة سهلة الفهم والتأثير فيها أكثر من غيرها، ولكن بعضها يضم مجموعة مترابطة من الأجزاء منظمة لتحقيق هدف معين.²⁹ طور ديفيد سنودن، وهو مفكر نظمي رائد، إطار عمل Cynefin (كينيفين) لوصف الأنماط المختلفة للأنظمة. يستخدم إطار سنودن أربع فئات: البسيط، والمعقد، والمركب، والفوضوي. في النظام البسيط، مثل الدراجة،³⁰ هناك صيغة محددة مؤلفة من خطوات خطية متسلسلة. إذا اتبعت هذه الخطوات، فسينتج عنها نتائج متوقعة. ستتحرك الدراجة نحو نقطة معينة إذا استُخدم مقدار عزم معين على دواساتها. بالإضافة إلى ذلك، تضم كل خطوة علاقات السببية الخاصة بها. فإذا ضغط الراكب على المكابح، فستبطئ حركة العجلة. لا يتطلب الأمر خبرة خاصة لفهم هذا النوع من النظام البسيط، في وجود «ممارسات فضلى»،³¹ ويمكن لأي شخص تقريبًا محاكاة العملية. طبقًا لسنودن، توجد أنظمة أخرى مثل السيارة أو سفينة الفضاء، مُشَاركة بشكل أكبر. في هذه الأنظمة المعقدة، من الصعب على غير المتخصصين تحديد علاقات السببية بين مكوناتها. ولذا، يتطلب حل المشاكل في الأنظمة المعقدة خبرة خاصة.³² ورغم ذلك، باستخدام المهارات والمعارف الصحيحة، يمكن إدارة الأنظمة المعقدة بسهولة. ضمن النظام المعقد، يمكن إيجاد إجابات صحيحة متعددة لمشكلة معينة، ولذا يتحدث المفكرون النظاميون عن «الممارسات الجيدة» بالمقارنة مع الممارسات الفضلى في هذا الميدان.³³ وهناك نوع ثالث من الأنظمة أكثر صعوبة في الفهم، وهو النظام المركب، وسيتم مناقشته لاحقًا بمزيد من التفصيل. هذا النظام لا يمكن قياسه عبر تطبيق الخبرة ببساطة. وبدلاً من ذلك، تتميز الأنظمة المركبة بغموضها، وسيختلف الأشخاص أيًا كان حجم معارفهم حول كيفية عمل هذا النظام وكيفية إدارته. الجسم البشري هو أحد الأنظمة المركبة؛ فهو يتكون من عدة أجزاء مختلفة: الخلايا، والأنسجة، والأعضاء، والأنظمة العضوية. وهذه الأجزاء تتفاعل معًا وتنظم نفسها ذاتيًا، وغالبًا بطرق غير متوقعة.

الشكل 2. فئات أنواع الأنظمة



الأنظمة الفوضوية تصل إلى حد بعيد من الغموض. في هذه الأنظمة، لا توجد علاقات سببية واضحة ما بين أجزاء النظام؛ حيث تتغير هذه العلاقات طوال الوقت، والشئ الثابت الوحيد هو الاضطراب.³⁴ طبقاً لسنودن، هذا هو عالم المجهول؛³⁵ حيث من المستحيل وضع توقعات أو خطط. كانت بعض الأسواق أنظمة فوضوية خلال الأزمة المالية العالمية لعام 2008. ويمكننا القول أيضاً بأن النزاع العنيف يجرُّ النظام المجتمعي إلى الفوضى.

يشبه النظام الفوضوي مريضاً ينزف بشدة.³⁶ وأول شيء يجب فعله هو إيقاف النزيف، والاستجابة السريعة حيوية في هذا الموقف.³⁷ في سياق بناء السلام، يمكننا التفكير في تسوية اتفاقية وقف إطلاق النار لتهديئة النزاع العنيف مؤقتاً، ريثما تكتمل اتفاقية السلام وجهود إعادة الإعمار بعد انتهاء النزاع. عندما يكون النظام في حالة من الفوضى، فلا يتسنى وقت لعمليات تعاونية واسعة، وتصبح القيادة التوجيهية أمراً مألوفاً.³⁸ في الوقت نفسه، يلاحظ سنودن أن الابتكار يمكن أن يصاحب جهود إدارة الفوضى؛ لأنه في هذه المواقف يمكن أن يصبح الأشخاص أكثر انفتاحاً على سبل جديدة لتنفيذ هذه المهام.³⁹ بعد توقف النزيف المجازي، يمكن أن يُكوّن الأشخاص الذين يستجيبون لحالات الطوارئ فكرة عن المكان الذي يكون فيه النظام مستقرّاً أو غير ذلك.⁴⁰ وانطلاقاً من هذه النقطة، يمكن للمستجيبين أن يعملوا كي يعيدوا النظام من حالة الفوضى إلى منطقة النظام المركب التطبيقي.⁴¹ طيف سنودن للأنظمة مفيد في فهم وضع الدول المتضررة من النزاع. على سبيل المثال، من المحتمل أن تكون دولة في منتصف نزاع ما عبارة عن نظام فوضوي. قد تنقلب الدولة الخارجة من نزاع من الفوضى إلى النظام المركب. وفي نفس الوقت، لا يمكن تصنيف أغلب الأنظمة بدقة.⁴² في أغلب الدول المتضررة من النزاع، قد توجد أنواع مختلفة من الأنظمة المركبة في نفس الوقت؛ كما يمكن أن تكون الدولة بأكملها عبارة عن نظام مركب، ولكن قد تصبح أجزاء من الدولة في حالة فوضى بسبب النزاع المحلي العنيف. وكان هذا هو الحال في أيرلندا الشمالية حتى اتفاق الجمعة العظيمة في عام 1989.

يمكن أن تُدمج الأنظمة المختلفة في نفس المشكلة. على سبيل المثال، قد يتعامل بناء السلام مع سياق فوضوي لصراعات عنيفة واسعة النطاق بين قوات الشرطة ومجموعات الطلبة في بيئة ما بعد النزاع. ولمعالجة هذه المسألة، قد تعمل الحكومة على توجيه قوات الشرطة والجيش لإدارة هذه المواجهات وبناء علاقات أفضل بين قوات الشرطة ومجموعات الطلبة. وتتضمن هذه المشروعات أنظمة ومهاماً مركبة. وقد تقدم الجهات الفاعلة في بناء السلام المشورة لقوات الشرطة المحلية فيما يتعلق بإدارة المظاهرات الجماهيرية. وبينما توجد أبعاد نظام مركب فيما يخص هذا التحدي، فإن العناصر الفنية لمكافحة الشغب قد تندرج في فئة النظام المعقد.

وباعتبارنا بناء سلام، نحتاج للنظر إلى المشاكل التي نواجهها بطرق تزيد من فرص النجاح، مع العلم أن طريقة حل المشاكل البسيطة أو المعقدة مختلفة تماماً عما هو مطلوب لمعالجة المشاكل الفوضوية أو المركبة. تشبه المشاكل البسيطة أو المعقدة الماكينات في كونها قابلة للتفكك وإعادة التجميع فيما يتعلق بمعالجة مشكلة. ولكن هذا لا يجدي نفعاً في الأنظمة المركبة، والتي يمكن قياسها فقط من خلال تقييم العلاقات بين الأجزاء. ومثلما سنرى، لا يمكن إدارة الأنظمة المركبة والفوضوية من خلال التخطيط الاستراتيجي والخطي أو من خلال تطبيق الممارسات الفنية الفضلى. بدلاً من ذلك، تستجيب الأنظمة المركبة إلى نهج «التقصي والشعور والاستجابة»⁴³ على الجانب الآخر، تتطلب الأنظمة الفوضوية منا «العمل على إرساء نظام»⁴⁴

وبالنظر إلى التحديات التي يواجهها بناء السلام، نحتاج إلى أكثر من منظور للعمل مع السياقات والظروف المختلفة.⁴⁵ عند التعامل مع السيناريو الوارد وصفه أعلاه، سنحتاج إلى منظور يساعدنا في التعامل مع العنف والخسائر في الأرواح المباشرة. قد نحتاج إلى منظور الأنظمة المعقدة لمساعدتنا في تحديد المعايير المناسبة لقوات الشرطة في حالة الشغب. وقد نحتاج إلى أكثر من منظور أنظمة معقدة لمساعدتنا في بناء علاقات أفضل بين قوات الشرطة والطلبة.

كثيرون منا في عالم بناء السلام وسيادة القانون مدربون في الأساس على التعامل مع «البيئات

العديد منا في عوالم بناء السلام سيادة القانون مُدربون على التعامل مع "البيئات المنظمة"، وخاصةً الأنظمة البسيطة والمركبة.

المنظمة»⁴⁶ وتحديداً، الأنظمة البسيطة والمعقدة. علاوة على ذلك، وباعتباره مجال البيروقراطيين والخبراء المتخصصين، فقد تدرّبنا على الرؤية من خلال منظور وحيد ومحدد. يرى سنودن أن البيروقراطيين يميلون لاعتبار أن جميع الأنظمة أنظمة بسيطة، وأن المشاكل عبارة عن حالات فشل في العملية، بينما يميل الخبراء المتخصصين إلى اعتبار أن جميع الأنظمة أنظمة معقدة وأنها تحتاج إلى تحليل مميز.⁴⁷

وسيكون للعملية الجيدة وتحليل الخبراء دور حاسم في مجال عملنا، إلا أن تدريبنا كبناءة سلام قد يجعلنا نتجاهل حجم الجهود المبذولة في الأنظمة المركبة، والتي يقع بعضها «على حافة الفوضى»⁴⁸. كثيرون منا قد طوروا منظوراً قوياً في معالجة الأنظمة المعقدة أو البسيطة. ولإكمال هذه الخبرة، يمكن أن يمنحنا الفهم الأعمق للأنظمة المركبة خيارات أكبر لدعم صحة البيئات التي نعمل فيها.

خصائص الأنظمة المركبة

وقد درس العديد من العلماء التقليديين المميزين علمَ التعقيد لسنوات؛ حيث طورت مجالات متنوعة - مثل: علم الأحياء والهندسة، وعلم البيئة البشرية، وعلم الفيزياء الكمية، والتطوير التنظيمي - نماذج نظرية، وطبقت هذه النظرية، وحللت النتائج. ومن بين مجموعة البحوث، علمنا أن الأنظمة المركبة تشترك في الخصائص الخمسة التالية.

الكل أكبر من مجموع أجزائه

كثيرون منا قد تعلموا أن يفككوا المشاكل، وأن يجزئوا الأنظمة بل والعالم، لتيسير التعامل معها.⁴⁹ ولكننا لا نستطيع فهم نظام مركب ببساطة من خلال فحص جميع أجزائه منفصلة. بالتأكيد، كل جزء له أهميته، ولكن الأجزاء متداخلة ومتراصة. كيف يمكن أن ترتبط وتتفاعل الأجزاء وتتغير بنفسها وتغير من طبيعة النظام كله. على سبيل المثال، يمكننا أن نحاول فهم الدورة الدموية البشرية عبر فحص القلب والشرايين والأوردة بشكل منفصل. ولكن التحليل المجزأ لا يشرح كيف يحافظ تدفق الدم على حياة الجسد. ولفهم مكونات النظام، نحتاج إلى تقييم الأجزاء نفسها وكيف تعمل معاً. بالإضافة إلى علاقته بأجزائه، أي نظام منفتح على محيطه، ويتكيف ويتطور بالتزامن معه.⁵⁰ عندما يكون الجسم البشري في أفضل حالاته، على سبيل المثال، تتكيف الدورة الدموية بناءً على ذلك؛ حيث يدق القلب بشكل أسرع، ويتدفق الدم بشكل أكبر. وإذا لم يتواءم الجسم مع محيطه الجديد، فهذا يزيد احتمالية حدوث قصور القلب أو الوفاة.

وباعتبارنا ممارسي بناء السلام، فغالباً ما نواجه مشكلة في إدراك وتقدير هذه الروابط. على سبيل المثال، عند محاولة فهم مشكلة ضمن نطاق النظام القضائي، ترانا نركز على قوات الشرطة أو المحاكم بشكل منفصل، بدلاً من النظر إلى علاقتها وتأثيرها على هيكل السلطة الأخرى. وهذا قد يؤدي إلى مواقف يتم فيها تدريب وتجهيز قوات الشرطة، بينما يتم تجاهل نظام السجون. ومن ثم يقبض جهاز شرطة فعال على مجموعة أشخاص، ولكن السجون تصبح مزدحمة لإيواء المعتقلين الجدد. وفي النهاية، يتم إطلاق سراح المجرمين المدانين وتظل معدلات الجريمة مرتفعة.

العلاقات بين أجزاء الأنظمة المركبة: هل هي غير خطية ومن ثم غير متوقعة

يمكن رسم علاقة خطية بين عاملين بخط مستقيم وبوحدة من النسب الثابتة التالية: 51 + أ ب تساوي دائماً ج. على سبيل المثال، يفترض المنطق الخطي مسبقاً التالي: إذا كان قليل من المعونة الإدمائية تؤثر تأثيراً ملحوظاً، فإن المزيد من المساعدات سيكون لها تأثير أكبر.⁵² ومن نفس المنطلق، يستخدم بناء السلام أدوات مشتركة لإدارة المشاريع تسمى تحليل الإطار المنطقي لتطوير وتنفيذ المشاريع. وينبثق عن هذا المنطق عدة أمور كالتالي: النشاط (التدريب على حل النزاعات) تساوي

المخرجات (تعزيز قدرات أصحاب المصلحة على حل النزاع) تساوي النتائج أو الأثر (تعزيز الحل السلمي للنزاع). غير أن التدريب على حل النزاعات قد يكون له عواقب غير مقصودة أو غير مناسبة. على سبيل المثال، ما لم يكن التدريب جزءاً من جهد أكبر يهدف إلى فهم أعمق للعلاقات في مسرح الأحداث، فإنه قد لا يفشل فقط في الحد من النزاع ولكنه قد يصبح موطئاً للنزاع، ويندرج في ذات الديناميكية التي من المفترض أن يحلها.

العلاقة غير الخطية هي علاقة لا يؤدي فيها السبب إلى تأثير متناسب⁵³ يتنبأ به المنطق الخطي. وباستخدام مثال المعونة الوارد أعلاه، قد نكتشف عند التعامل مع مواقف بناء السلام المعقدة أن المعونات الإضافية قد يكون لها نتائج عكسية لأنها، في بعض الحالات، تستعد قدرة النظام المحلي على التنظيم الذاتي والتكيف والنقلات النوعية في الاستجابة للمشاكل.⁵⁴ ويمكن أن تكون سبباً في «حدوث العديد من الأحداث السعيدة».⁵⁵

تخلق العلاقات غير الخطية المدرجة في صميم الأنظمة المركبة درجة عالية من عدم اليقين وعدم إمكانية التنبؤ.⁵⁶ وبعبارة أخرى، إن ما تستثمره في موقف يتطلب بناء سلام لا يستلزم بالضرورة ما تحصل عليه منه. لا تحتاج المشاكل الكبيرة دائماً إلى حلول كبيرة، فالمبادرات المتعددة محدودة النطاق قد تثمر عن تغييرات كبيرة.

اللاخطية تؤخر بشكل ملحوظ ظهور نتائج مشروعات التغيير بسرعة. تؤثر التعليقات الحوارية على أداء المشاريع تماماً كما تفعل أي أجزاء أخرى من النظام. من الصعب الحصول على التعليقات الحوارية غالباً، وكلما كان النظام مركباً، زادت صعوبة الحصول على تعليقات حوارية.⁵⁷ وعندما يبدأ تغيير منهجي في تصحيح مشكلة، قد تصبح المشاكل والحلول على طرفي النقيض من حيث المكان والزمان، مما يجعل من الصعب تحقيق نتائج على المدى القصير.

وبالنظر إلى هذه المعايير المرنة، سنكون أكثر حكمة في مواءمة توقعاتنا حول كيف ومتى ستظهر نتائج أعمالنا. وفي بعض الأحيان، ورغم جهودنا المبذولة، يبدو كما لو أن لا شيء يحدث. قد نرغب ساعتها في الاستسلام، ولكن من المهم ألا ننسى أن التغيير الجذري قد يبدو في ظاهره مثل الفشل عندما نكون في وسط العملية. وبالعكس، قد يتسبب حل معين في تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير، ولكنه قد يتسبب في زيادة الأمور سوءاً على المدى الطويل. وفي كلتا الحالتين، من الصعب توقع ما سيحدث؛ لأنه فجأة وبعد شهور من الجهود، ستبدأ التأثيرات الإيجابية أو السلبية في الظهور بشكل متتالٍ، مع تعزيز التغييرات الفردية وموازنتها بطرق لم نكن نتوقعها.⁵⁸

«التنظيم الذاتي» للأنظمة المركبة عند الاستجابة للمشاكل المنظومية

تتكون الأنظمة المركبة من عناصر متشابكة معاً في علاقات دائرية لا خطية. وعندما يحدث تغيير لهذا النظام أو داخله، تنطلق سلسلة تفاعلات بين أجزاء النظام ومحيطه. ومن أجل البقاء والتكيف مع الظروف الجديدة والتغيير، يجب أن تنظم الأنظمة المركبة نفسها، أو أنها ستتجه نحو الانحدار والاختلال الوظيفي وربما الفناء.

يؤمن كثيرون منا في مجتمع بناء السلام أن التغيير المنظومي الإيجابي يتطلب قيادة عليا قوية. ينشأ هذا التحيز بسهولة، كما هو موضح في القسم 1. تؤثر الشواغل العملية أيضاً على شعورنا بكيفية حدوث التغيير. على سبيل المثال، قد نحتاج إلى إذن من مسئول حكومي رفيع المستوى للعمل في دولة معينة، وقد يتطور هذا الاتصال الأولي إلى علاقة عمل دائمة.

ورغم ذلك، فقد نسقط أحياناً في فخ العمل مع مسؤول لا يستجيب سوى لمعايير لا علاقة لها بعملية الإصلاح. قد يتحدث هذا الشخص نفس اللغة التي يتحدث بها بناء السلام العالميين، أو قد يكون له صلات شخصية قوية ببناء السلام العالميين. غالباً ما يتسق نهج المرء ومفاهيمه مع أهداف السياسة الخارجية للدول الأجنبية. يمكن أن يمنحنا شعور التفاهم المشترك هذا شعوراً زائفاً حول ما يمكن لمسؤول ما أن يقوم بتنفيذه فعلاً.

**يبدأ التغيير في الأنظمة
المعقدة عندما يبدأ الناس
في التنظيم الذاتي دون
تشجيع من السلطة المركزية.**

يتصدى التفكير المنظومي لمحاولتنا تجاهل الفكرة الباطلة بأن عنصر تغيير واحد يمكن أن يقود بمفرده تغييراً منهجياً. وبدلاً من ذلك، يبدأ التغيير في الأنظمة المركبة عندما يبدأ الأفراد في تنظيم أنفسهم، دون تلقين من السلطة المركزية. ومع تحور النظام بهذه الطريقة، تظهر فرص للتدخل الإيجابي والسلبى.

الأنظمة المركبة هي «ظاهرة ناشئة»، التغييرات المحلية يمكن أن تحدث تأثيرات عالمية

يعد التغيير الذي يحدث في الأنظمة المركبة تغييراً ناشئاً. ويمكن تعريف هذا المفهوم بطريقتين: الأولى اعتبار الظهور كتطور لهياكل وأنماط وخصائص جديدة تحدث في أثناء عملية التنظيم الذاتي المبينة أعلاه.⁵⁹ يمكن اعتبار الظهور أيضاً بمثابة أنماط على نطاق النظام تتبع من العديد من عمليات التدخل على المستوى المحلي، وهذه الأنماط ليست نتيجة خطة أو تصميم مسبق.⁶⁰ تضيف عمليات التدخل المحلية القليل والقليل حتى تكون كتلة حرجة. ويمكن أن تكون سلسلة من الإجراءات «نقطة تحول»،⁶¹ تدفع بالمرء أو المؤسسة التجارية أو المجتمع في النهاية إلى التحول إلى حالة جديدة. وفي حين أن الملاحظات القريبة يمكن أن تعطينا نظرة عما هو قادم، فمن المستحيل توقع أو مراقبة هذا التغيير الظاهر بدقة. ويمكن أن تقودنا هذه التغييرات إلى نتائج غير متوقعة بسبب سمات النظام المتأصلة، مثل اللاخطية وعدم إمكانية التوقع والتنظيم الذاتي. قد لا يرتاح كثيرون منا في مجتمع بناء السلام إلى مفهوم الظهور. وبدلاً من ذلك، نحاول التخطيط للتغيير وتنفيذه. وهذا مفهوم إلى حد ما، حتى أن بناء السلام العالميين يرضخون تحت ضغط كبير من قبل منظماتهم أو حكوماتهم ودافعي الضرائب كي يظهروا للعلن نتائج يمكن قياسها على المدى القصير للأموال التي استثمروها في مشروعات بناء السلام. تتعارض فكرة أن التغيير لا يمكن التحكم فيه بشكل كامل من خلال خطط استراتيجية مع كيفية عمل مجتمعات التنمية وبناء السلام لعقود. ومع ذلك، نجرب مراراً وتكراراً دفع الأمور للأمام لإحداث تغيير واكتشاف أن جهودنا تزيد الأمور سوءاً في الواقع.

في العديد من الحالات، ما ندعو إليه يستند على تقييم غير صحيح لأي أنظمة نتعامل معها. ولذا، على سبيل المثال، قد نمد يد العون في بناء الطرق والمحاكم والجسور وذلك لاعتقادنا بأننا يجب أن نحل مشروع معقد بدلاً من حل مشروع مركب. ولذلك، تغفل خططنا الاستراتيجية عن الإشارة إلى قضايا السلطة الصعبة، مثل النزاعات المحلية والقضايا السياسية. إننا ندرك أن سكان المجتمع ينظرون إلى بناء مشروعات البنى التحتية الجديدة، باعتبارها تأكيد على هيمنة الحكومة المركزية، فقط بعد أن يتم بناؤها. وبعد بضعة أشهر، قد يرد إلى علمنا أن السكان قد خربوا المشاريع التي قمنا ببنائها.

ملخص: السمات الخمسة للأنظمة المعقدة

- الكل أكبر من مجموع أجزائه.
- العلاقات بين أجزاء الأنظمة المعقدة غير خطية، وهي بذلك غير متوقعة.
- الأنظمة المعقدة «ذاتية التنظيم» في الاستجابة للمشاكل المتعلقة بالنظام.
- الأنظمة المعقدة «طارئة»: التغييرات على المستوى المحلي يمكنها أن تفرز تأثيرات عالمية.
- لا توجد حقيقة مجردة واحدة للنظام.

لا توجد حقيقة موضوعية واحدة لنظام ما

يمكننا عمل ملخصات أو خرائط بصرية كي تساعدنا على فهم نظام معين. في حين أن هذا قد يكون نافعا في بعض الأحيان، من المهم ألا ننسى أن محاولات التحليل محدودة أو قاصرة؛ لأن مفاهيمنا قاصرة. لا يوجد نظام موضوعي، تمامًا مثلما لا يوجد مراقبون محايدون لنظام. وما نراه محدود بوجهات نظرنا وخبراتنا، بالإضافة إلى الطرق التي نستخدمها لاختبار النظام.

على سبيل المثال، في العديد من الدول، سيكون لدى رجل ثري ضمن فئة الأغلبية رأيًا أكثر إيجابية حول النظام القضائي من سيدة فقيرة من فئة الأقلية. كلا الرأيان صواب، ولكن أيًا من الرأيين لا يحتكر الحقيقة. بالإضافة إلى ذلك، مراقبة النظام تؤدي إلى تغيير النظام.⁶² لذا فتقييم بناءة السلام ذاتي بالضرورة، كما أن محاولاتهم لتحليل ونزع فتيل النزاع تخلق تموجات يجب مراقبتها ووضعها في الاعتبار.

الآثار المترتبة على بناء السلام وسيادة القانون

معرفة أن عملنا في الغالب يتضمن استخدام أنظمة مركبة يمكنها مساعدتنا في الرؤية بشكل أوضح والمشاركة بفاعلية أكبر. ففهم كيفية عمل الأنظمة المركبة يزيد أيضًا من فرص نجاحنا. اتبع الكثيرون منا من العاملين في مجال بناء السلام محاور محدودة التأثير، وهي إجراءات مكلفة على نطاق واسع ولا ينتج عنها سوى تغيير إيجابي بسيط في النظام الأكبر. ولكن بمجرد أن نوضح ماهية النظام الذي نتعامل معه، يمكننا استخدام المنظور الصحيح لفحص ما يحدث فعلاً. وبعدها يمكننا إيجاد الأمور المرغوبة ذات التأثير الكبير: ألا وهي الفرص التي يمكن لإجراء بسيط فيها أن يحدث تغييرًا إيجابيًا كبيرًا.

**لا توجد أنظمة مجردة، كما
لا يوجد مراقبون حياديون
للنظام.**

القسم 3: اختبار التفكير المنظومي في العالم الواقعي

توجيه

أحد الأمور التي يمكننا فعلها هو الإلمام نظريًا بالأنظمة المركبة. ولكن العلم والتنفيذ أمران مختلفان كليًا. كيف ننتقل من فهم نظرية الأنظمة المركبة إلى تطبيق التفكير المنظومي في العالم الواقعي لبناء السلام؟ انتقد كثيرون التفكير المنظومي لكونه مفرط في النظرية وأنه لا يقدم أدلة كافية حول كيفية الانتقال من التحليل الشامل لوضع عمليات التدخل المنهجية.⁶³ وصحيح أنه إذا تطلعتنا إلى صيغة أو دليل ثابت يخبرنا بكيفية إصلاح نظام سيادة القانون أو بناء السلام المركب، فسوف نصاب بالإحباط مما سنجده في منشورات التفكير المنظومي.

منشورات بناء السلام وسيادة القانون المعروفة غامضة بعض الشيء في هذا الصدد لسبب وجيه. فكما علمنا أن اللوائح التنظيمية ليست ذات فائدة تذكر عند التعامل مع الأنظمة المركبة، سواء كانت بناء سلام أو أي مجال آخر. وبدلاً من وجود إطار واحد يتم تطبيقه في جميع المجالات، نحتاج إلى إطار مرن يمكن أن يقدمه لنا التفكير المنظومي.

العمليات والتحديات والتجارب المقترحة في هذا القسم ليست جديدة. فمعظم العاملين في مجال بناء السلام كانوا جزءًا من تقييم، أو عملية جماعية أو مبادرة تعليمية، أو تدريب لإيجاد حلول للمشاكل المنظومية في دولة متضررة من النزاع. إذن فما الفائدة التي يضيفها التفكير المنظومي لهذه الأدوات المعروفة؟

أولاً، يساعدنا التفكير المنظومي على استخدام الأدوات القديمة بطرق جديدة. عندما نتعامل مع افتراض أن أدواتنا جميعها مرتبطة ببعضها البعض وتساند بعضها البعض، مثلما يشجعنا التفكير المنظومي على فعل ذلك، نميل لإقلال التركيز على تحقيق إصلاحات سريعة. بدلاً من ذلك، ننتبه إلى الطريقة التي يعزز بها نجاح مشروع ما نجاح كل شيء آخر نحاول تنفيذه. ولكن هذا لا يعني أننا يجب أن ننفذ كل نشاط بشكل كامل وإلا فسناخطر بتدمير الكل. بدلاً من منظور كل شيء أو لا شيء، يركز التفكير المنظومي على التكيف: تجربة خيار يبدو قابلاً للتنفيذ، وتحسينه عند الحاجة، ثم تعلم الدرس مما حدث. ولكن كلما نمضي قدمًا، يذكرنا التفكير المنظومي بالتصرف بحذر، لأن كل شيء نجربه سيكون له انعكاسات على النظام بأكمله. يسمح لنا هذا المزيج من التجريب والمراقبة الجيدة بالتحرك ببطء من أجل أن نتحرك سريعًا.

ثانيًا، يتحدانا التفكير المنظومي أن نضع الناس في عين الاعتبار على نحو واقعي صحيح، بدلاً من تكرار خطوات الملكية المحلية ذاتها لتحقيق الجزء الأكبر من خطة العمل المقررة لدينا. فنحن مدعوون للانخراط في قضايا الناس كافة وليس تجاهلها مثل: نزاعاتهم الفردية والجماعية؛ مآسيهم، متاعبهم، وتوترهم النفسي؛ وتحيزاتهم ورؤيتهم للعالم؛ وعدم قدرتهم بطبيعة الحال على التنبؤ؛ واستجاباتهم الانفعالية المشحونة بالتوتر؛ وديناميكيات السلطة المصاحبة للتفاعلات الجماعية. وقد يثمر تقبل هذا الأمر ومعالجته بالعمل الإبداعي حلولاً غير متوقعة ومستدامة.

ثالثًا، يعكس التفكير المنظومي الافتراضات بشأن الكيان المهم في عملية التغيير. فبدلاً من إعطاء الأولوية لوجهات النظر التنافسية للخبراء الخارجيين وكبار المسؤولين، يسعى التفكير المنظومي إلى أن ينل الحكمة من الأسفل إلى الأعلى. لذلك، تمثل عامة الناس التي تتفاعل مع النظام وتستخدمه جزءًا لا يتجزأ من هذه العملية، ولا سيما أولئك اللذين غالبًا ما يتركون خلف الركب في عمليات بناء السلام.

وفي حين أن الشمولية تصب في مصلحة التفكير المنظومي، فثمة أسباب إستراتيجية وواقعية لإدراج مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في عمليات بناء السلام. وكما سئرى، فإن النهج الشامل يمكن أن يزيد من فرص الانتصارات المبكرة المدهشة، وقد يعمل أيضاً على ضمان استمرارية المكاسب التي نجنيها.

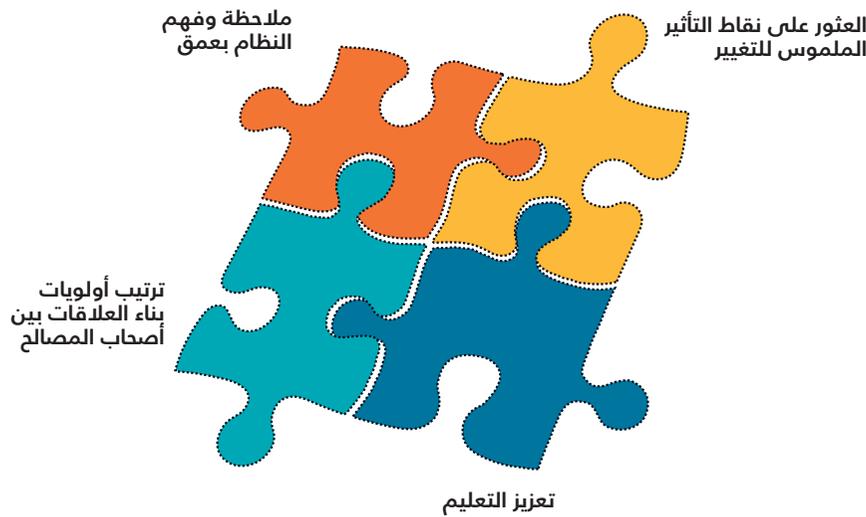
وأخيراً، يتحدانا التفكير المنظومي لأن نُضيف نهج «عقلية التعامل مع التعقيد» إلى أدوات بناء السلام التقليدية، ومن يتبنى هذه العقلية الفريدة من بناء السلام، يعي جيداً الانتكاسات الحتمية والإخفاقات وتعديلات منتصف الطريق ولديه قدرة عالية على تحملها. فأصحاب هذه العقلية يفسرون العقبات تفسيراً يختلف عما تقترحه الحكمة التقليدية. كما أن هؤلاء الممارسين لديهم القدرة على التعامل مع اضطرابات عمليات التغيير وفوضاها وإدارتها عمداً باستخدام الأدوات الموضحة أدناه بدلاً من مقاومتها.

يطرح هذا القسم التحديات التي يمكن اكتشافها من خلال تجارب محددة، بدلاً من طرح خطة تدريبية. وعلى الرغم من أن تلك التجارب مدرجة حسب الترتيب، فإنها غير خطية و مترابطة (انظر الشكل 3). فقد بدأنا استخدام هذه النهج ودراساتها في ممارستنا، وندعو الممارسين الآخرين لمعرفة ما إذا كانت هذه التجارب ستقودنا إلى مزيد من النجاح وتطوير المعرفة المشتركة في مجال بناء السلام.

فبينما نحن نعمل في إطار هذه التحديات، دُعينا إلى اتباع التوجيه التالي في ممارستنا:

- الاستعداد للانخراط مع النظام، وأعضائه، ومشاكله على نحو وثيق بدلاً من معابنتهم معابنة سطحية أو اتخاذ قرارات بشأنهم؛
- كجهة خارجية، علينا بالاستماع إلى الأجوبة التي يطرحها أصحاب المصلحة ومساعدتهم لايجاد الأجوبة إن لم يتمكنوا من ذلك لحد الآن؛
- والاستعداد لدعم أصحاب المصلحة في أثناء تعاملهم مع العوامل العاطفية للتغيير؛
- والتصالح مع «الفشل السريع والأمن والهادف»، ومع إعادة توجيه الاستجابات للمشاكل المعقدة القائمة على الأحداث التي تحدث في الوقت الحقيقي؛ ٦٤ و
- استثمار الوقت والموارد التي تتيح لأصحاب المصلحة التعامل مع التعقيد الحقيقي للنظام.

الشكل 3. التحديات الأربعة المقترنة بالتفكير المنظومي مترابطة وغير خطية



التحدي 1: ملاحظة النظام عن كُتب وفهمه فهمًا جيدًا

[نظام مفتوح] لا يبحث عن معلومات تحفره... بل يبحث بالتأكيد عن المعلومات التي قد تهدد استقراره، وتخل بتوازنه، وتفتح أمامه مجال التنمية.

Margaret Wheatley, Leadership and the New Science: Discovering Order in a
(Chaotic World)

نادرًا ما يمتلك بناء السلام وقتًا لملاحظة الأنظمة المعقدة التي نعمل فيها وفهمها فهمًا دقيقًا، وهذا أمر مفهوم؛ فعندما ينشب العنف وتعم الفوضى في البلاد، يبدو التوقف عن الملاحظة وضعًا غير صحيح. وفي هذا السياق، يتولى بناء السلام مسؤولية إعادة البلاد لاستقرارها سريعًا، وقد يتم هذا في صورة قرارات سريعة انفرادية وقصيرة الأمد. وعلى الرغم من أنه لا يوجد وقت كافٍ لتحليل أنظمة تشاركية مطولة في هذه المرحلة (انظر التحدي 2)، فقد تمّ عملية تحقيق الاستقرار بالبيانات التي تساعد أصحاب المصلحة فيما بعد.

وحتى إن لم تعم الفوضى في البلاد، فإن الالتزام بملاحظة النظام ملاحظة دقيقة ليس بهين؛ فالرغم من أن تلك العملية تستغرق الكثير من الوقت وتستهلك الكثير من الموارد، إلا أنها نادرًا ما تنال تقديرًا. فبدلاً من ذلك، وكما رأينا، يود بناء السلام في المقام الأول أن يتم مكافأتهم على النتائج الملموسة والأشخاص المدربين والقوانين الجديدة المنفذة والانتخابات المنعقدة. علاوة على ذلك، يحق لبناء السلام القلق بشأن انتشار الفوضى ووقوع أعمال العنف مرة أخرى في البلاد بعد إعادة الاستقرار لها، وقد دفعنا هذا القلق إلى الإيمان بأننا لا نتحمل ببساطة أن نقضي، على سبيل المثال، ستة أشهر من الانخراط في عملية تحليل النظام. ومن ثم، فنحن غالبًا ما نتسرع لإصلاح كل ما نراه خطأً في الدولة المتضررة من النزاع.

ومع ذلك، فبمجرد أن تستقر الفوضى ويحين الوقت لجولة عمل أخرى، نقف أمام خيارًا مزدوجًا بين قضاء ستة أشهر دون فعل أي شيء أو قضاء المدة ذاتها في تنفيذ مشروع ناجح. وعلى العكس، يمكن صياغة اختيارنا في أغلب الأحيان بين ستة أشهر من التحليل وحل المشاكل واختبار الحلول أو تنفيذ سابق لأوانه لمشروع خاطئ الوجهة والذي قد يفشل بكل سهولة. فما يحثنا عليه التفكير المنظومي بشأن اتخاذ قرار دون تحليل هو بمثابة البحث عن البساطة في الجانب الخاطئ من التعقيد.⁶⁵ بعبارة أخرى، عندما نعين النظام معاناة سطحية، فنحن نركز بذلك على الأعراض الظاهرية فحسب دون التطرق إلى الديناميكيات عميقة الجذور التي تشكل أصل المشكلة الحقيقي. ينص نهج مفكري النظم على الفهم أولاً واستيضاح الأمر قبل اتخاذ أي إجراء بشأنه. فمن خلال معايشة الفوضى المعقدة بمختلف نواحيها وشكوكها، يمكننا تخطي الأمر ولدينا صور أوضح وأكثر تبسيطاً عن النظام. كما يمكننا أن نفهم ما يمكن أن يغير النظام تغييرًا إيجابيًا مستديمًا.⁶⁶ بالإضافة إلى ذلك، يحثنا التفكير المنظومي أن نبقي في وضع الملاحظة وأن نجتمع المعلومات كلما مضينا قدمًا، وننقح مقترحاتنا باستمرار، وتصحيح مسارنا إذا لزم الأمر. ولابد أن يواكب تحليلنا المشاكل والقضايا الجديدة التي ستظهر بمرور الوقت عن طريق التعمق أكثر وأكثر كما لو كنا نقشر طبقات البصل. وغالبًا ما ينطوي هذا الاستكشاف على عملية تشاركية يعمل فيها مجموعة من الأشخاص على إيجاد سبلهم نحو فهم جديد للتحديات المشتركة التي يواجهونها. وعلى الرغم من ذلك، فإن وجود فريق يعمل على المدى الطويل ليفهم النظام فهمًا دقيقًا لا يحول دون اتخاذ إجراءات قصيرة المدى بغرض التصدي للمشاكل النظامية. في الواقع قد يحدث كلاهما في آن واحد. فعلى سبيل المثال، خلال عملية حوار العدالة والأمن الخاصة بمعهد الولايات المتحدة للسلام في العراق، والتي عمل فيها كلا من الشرطة والمواطنين سويًا للتصدي لمشاكل سيادة القانون، اتضح أن أحد عوامل سوء العلاقة بين الشرطة والمواطنين هو وضع برج المراقبة الخاص بالشرطة والذي كان يطل مباشرة على منازل الأفراد، مما جعلهم يشعرون بالتهديد وانتهاك خصوصيتهم. واتخذت الشرطة حينها قرارًا مباشرًا للتغلب على هذه المشكلة، وقد بعث هذا الأمر على ثقة السكان المحليين وتعاونهم.

**التحرك باتجاه الإجراء دون
تحليل عميق يَبْت عن
البساطة في الجانب الخاطئ
من التعقيد.**

وبالنظر إلى وجهات نظر الكثيرين من أصحاب المصلحة وجداول أعمالهم فيما يخص تحليل النظام، فضلاً عن النزاع المحتمل الذي قد ينشب بين أصحاب المصلحة، كانت الحاجة ماسة إلى وسيط مستقل ومحترف لدعم هذه العملية، وينبغي لهذا الوسيط أيضاً أن يكون على درجة من الاستقلال عن النظام وعلى معرفة بنهج التفكير المنظومي.

تجربة الممارس: الأخذ بعين الاعتبار مفهوم أصحاب المصلحة من عدسة التفكير المنظومي

يرى التفكير المنظومي أنه بغية تغيير نظام ما، لابد أن يقود أصحاب المصلحة عملية التغيير؛ إذ إنهم أفضل من يمكنهم تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها في نهاية المطاف. غالباً ما يعرف مصطلح أصحاب المصلحة بمفهومه المحدود على أنه يحدد أولويات الجهات السياسية أو الحكومية أو أصحاب النفوذ القوي مثل جماعات المتمردين، لكن صاحب المصلحة، بالمعنى الحقيقي للكلمة، هو أي شخص يتأثر بالإصلاح المقترح سواء كان بإمكانه المساعدة في التغيير أو عرقلته.⁶⁷ ويعد تحليل أصحاب المصلحة عملية رسمية يتم بموجبها إنشاء خريطة أو رسم بياني لتحديد أسماء أصحاب المصلحة، ومستويات دعمهم الحالي لعملية التغيير، أو معارضتهم لجهود الإصلاح، ودوافعهم المحتملة للمشاركة في هذه العملية.⁶⁸ ويتضمن التحليل أيضاً استراتيجيات عن كيفية الانخراط مع جماعات مختلفة في بداية الأمر، على سبيل المثال، من خلال التوعية الفردية أو الجماعية.⁶⁹

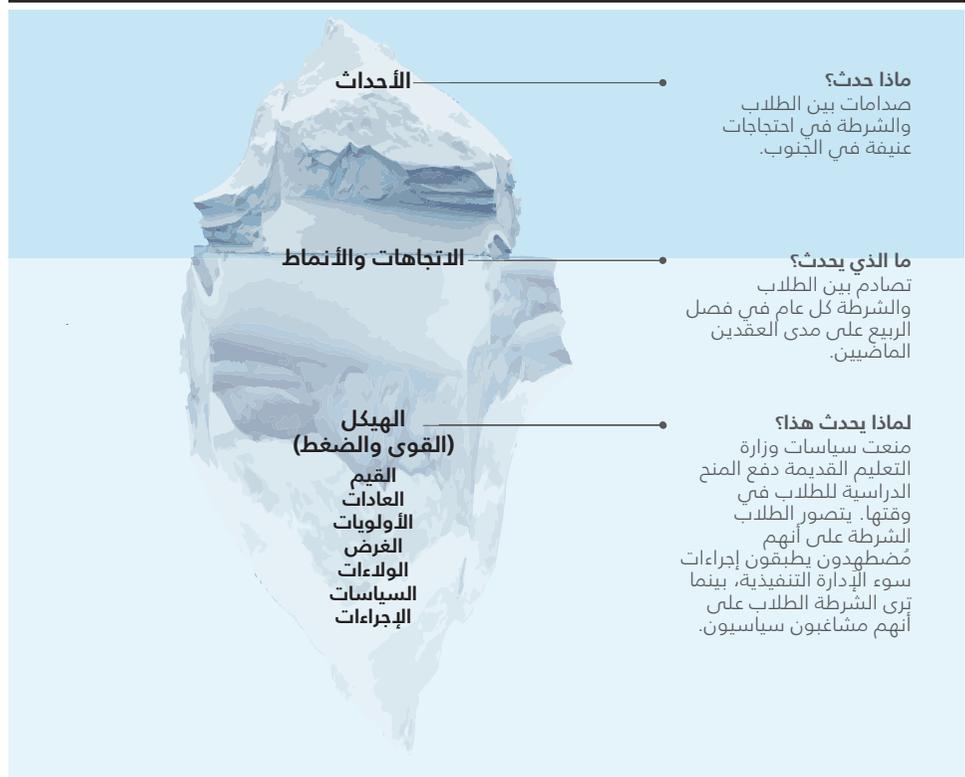
إذا كنا نفكر في تحليل أصحاب المصلحة لنظام العدالة مثلاً، فلن نتطرق إلى المشرعين أو الجهات المعنية بالعدالة الرسمية مثل الشرطة والقضاة وموظفي السجون فحسب، بل يلزمنا أيضاً أن نضع مستخدم نظام العدل في عين الاعتبار (مثل المواطنين العاديين، والسجناء، واللذين تتم محاكمتهم) والجهات المعنية بتحقيق العدالة الرسمية (مثل جماعات المجتمع المدني، والزعماء الدينيون، والشيوخ، وقادة القبائل أو المجتمعات المحلية، والميليشيات، والجماعات الأمنية الخاصة، وجماعات الحراسة أو العدالة الأهلية) وغيرها. ونظراً للأولوية التي يمنحها التفكير المنظومي للتغيير على الصعيد المحلي، فإن إشراك أصحاب المصلحة في العاصمة أو المراكز الحضرية ليس كافياً، فالانخراط النشط مع الموجودين في أدنى المستويات المحلية أمر لا غنى عنه. وبالطبع، يعتمد تحديد موضع انخراط بناء السلام على عوامل عدة، مثل التمويل وموقع المشكلة المحددة التي يريدون حلها.

تجربة الممارس: تكييف البحث والنظر بدقة في المشكلة على مختلف المستويات

قبل بدء أي عملية، سنحتاج إلى رسم الدائرة لتحديد معالم المناقشة الأولية. يستخدم مفكرو النظم أداة تعرف بالسؤال موضع التركيز لتحديد المشكلة التي سيعملون على حلها.⁷⁰ فاستخدام السؤال موضع التركيز يعني أننا لن نتناول كل المشاكل في القطاع بأكمله دفعة واحدة، بل سنستخلص تحدياً أو أكثر من التحديات المختلفة للعمل عليها، الأمر الذي يتيح لأعضاء المجموعة قدرة متواصلة على إدارة عملهم كلما تعمق أكثر.

ودوما ما يبدأ السؤال موضع التركيز بأداة الاستفهام «لماذا؟»؛ لأنه يدفع الأفراد لاستكشاف الأسباب الأكثر عمقاً للمشاكل.⁷¹ فعلى سبيل المثال، قد يستخدم تحليل الاشتباكات العنيفة بين الطلبة والشرطة السؤال موضع التركيز الآتي: «لماذا يدخل الطلبة والشرطة في اشتباكات عنيفة رغم قصارى الجهد المبذول؟» فبمجرد أن يتم طرح السؤال، يمكننا معاينته باستخدام ثلاث مستويات من التمحيص. وثمة أداة أخرى للتفكير النظامي، والتي تُعرف بنظرية الجبل الجليدي، تساعد أصحاب المصلحة في تحليل المشكلة على ثلاثة مستويات (انظر الشكل 4). وغالباً ما يتعثر التحليل في المستوى الأول من معاينته: التركيز على الأحداث الخارجية،⁷² مثل العناوين الرئيسية وأحداث نقاط البدء في النزاع المستمر. الأحداث مهمة، لكن بمجرد أن تتاح الفرصة لأصحاب لسرد فحواها،⁷³ ننقل إلى المستوى

الشكل 4. جبل الجليد: كيفية ظهور الأحداث والاتجاهات والهيكل بطرق مختلفة



المصدر: ميشيل جودمان، منقول بتصريف بإذن من المؤلف.

الثاني من التحليل والذي يتضمن اتجاهات السلوك وأنماطه في النظام بمرور الوقت.⁷⁴ فمثلاً، يمكننا تصور عناوين ما يلي من عناوين وسائل الإعلام: « اشتباك بين الطلبة والشرطة في مسيرة احتجاجية عنيفة في الجنوب.» لفهم جذور هذه المشكلة، قد يحتاج التحليل إلى تجاوز تفاصيل هذا الحادث بعينه. فربما بعد التحدث مع أصحاب المصلحة نعرف أن تلك الاشتباكات كانت تقع كل ربيع على مدار العقدين الماضيين. ومن ثم، تقع بين أيدينا أدلة عن تاريخ المشكلة وعمقها.

يتعدى المستوى الثالث من التحليل الأحداث والاتجاهات إلى ما يسمى بهيكل النظام، وقيمه الخفية، وعاداته، وأولوياته، وأهدافه، وانتماءاته، وسياساته، وإجراءاته.⁷⁵ يوجه هيكل النظام السلوك، وبالأخص نحو مقاومة التغيير، ومن ثم فإن معرفته توفر معلومات قيمة. ففي مثالنا عن الاشتباكات بين الشرطة والطلبة، قد تعلم جماعات أصحاب المصلحة أن سياسات وزارة التعليم التي عفا عليها الزمن حالت دون تقديم المنح الدراسية للطلاب في الميعاد المحدد. وقد يعلم أصحاب المصلحة أيضاً أن الطلبة ينظرون إلى الشرطة على أنهم الطغاة المكلفون بإنفاذ سوء الإدارة، بينما تعتبر الشرطة الطلبة محرضين سياسيين. وعندما نصل إلى هذا القدر من المعرفة عن النظام، نتوصل إلى أسباب المشاكل ومخططات الحلول الممكنة. وبذلك، نبدأ في إجابة سؤال «لماذا؟» على المستوى الهيكلي.

هذا الاستقصاء المتعدد المستويات ليس مجرد ممارسة مفاهيمية أو نظرية بحتة، بل عملية تحقق نتائج ملموسة. يمكن لهذا المستوى العميق من الانخراط، في المقام الأول، أن يحدد نقاط القوة التي تسترشد بها استراتيجية التغيير. فنحن، بناء السلام، نسعى سعياً دؤوباً للوصول إلى السبب الجذري أو أساس المشكلة. ويعد استقصاء التفكير المنظومي ثلاثي المستويات إحدى السبل الملموسة للقيام بذلك.

في مثال الشكل 4، بدلا من التركيز على الأحداث (اشتباك معين مع الشرطة) أو حتى الاتجاه (الاشتباكات تحدث في فصل الربيع على مدار التاريخ)، تعرف مجموعة أصحاب المصلحة أن المصدر الحقيقي للمشكلة لا يقتصر على الشرطة فحسب، بل أيضاً مع الهيكل الإداري لوزارة التربية والتعليم. فلا بد أن تتخرط الوزارة في هذه العملية، وأن تركز جهود التغيير على سياسات وإجراءات الوزارة. وبالإضافة إلى ذلك، قد يعي أصحاب المصلحة الحاجة إلى إصلاح العلاقة المفككة بين الطلاب والشرطة.

يتعين على الممارسين أن يستعدوا ل...العناء الذي تفرضه الاستقصاءات المتعمقة

ينطوي جزء من التمعن الدقيق في النظام وقضاياها الهيكلية على استعراض الصور، والافتراضات والقصص القابعة في أذهاننا⁷⁶ وغالبًا دون مستوى الإدراك الواعي.⁷⁷ ونظرًا لأن تلك النماذج العقلية هي من توجه سلوك النظام، فإن المزيد من الفهم يتيح معاينتها واحتمال تغييرها. لكن هذا الاقتراح قد يثير قلق جميع المعنيين. فقد لا يعي الكثير من المشاركين نماذجهم العقلية، أو قد لا يرغبون أن تواجه وجهات نظرهم العالمية أية تحديات. ومن ثم، سيكون جزء من مهمة الوسيط مساعدة المشاركين في معالجة استجاباتهم العاطفية لترتقي إلى هذا المستوى من المناقشة. وإذا طبقنا ذلك على مثال الشرطة والطلبة، نجد أن الوسيط قد يتمكن من مساعدة الطلبة والشرطة في معرفة كل منهما لتحيزات الطرف الآخر ومساعدتهم في الوقت ذاته في تعديل النموذج الذهني الجديد الذي قد تقتضيه الضرورة بعد التفاعلات الإيجابية مع موظفي وزارة التعليم.

يتعين على الممارسين الاستعداد ل...مقاومتنا الداخلية للالتزام الزمني والموارد البشرية اللازمة

تتطلب مساعدة أصحاب المصلحة للنظر في هيكل النظام الكثير من الوقت والمال والموارد البشرية. إذ يحتاج الأشخاص مساحة للتحدث عن الأحداث والاتجاهات قبل أن يتمكنوا من البدء في التصدي لقضايا الهيكل الأكثر عمقًا. كما تتطلب العملية أيضًا درجة عالية من الثقة بين الجماعات ومعرفة بالمعالجات التشاركية وكلاهما يتطور بمرور الوقت. ونظرًا لضخامة وإحاح مشاكل بناء السلام التي تثقل كاهلنا، فنحن نتفهم سعيًا وراء تحقيق نتائج. في هذا الموقف الصعب، قد لا تتوفر لدينا الطاقة للاستثمار بالمعالجة الطويلة الأمد في ظل الضغوط المستمرة التي تتعرض لها منظمات بناء السلام العالمية أو الحكومات المانحة لإصلاح الأشياء سريعًا، و«التطبيق العملي للخطط»، والانتقال إلى أهداف أو أولويات مؤسسية أحدث للسياسة. للأسف، قد لا تكون هناك طرق مختصرة. لقد أوضحت لنا خبرتنا الجماعية في بناء السلام أن الطرق المختصرة غالبًا ما يكون لها مردود عكسي عند اتباعها مع المشكلة غير المناسبة. وفي النهاية، يمكن أن تنتهي مبادراتنا لتحقيق فوز سريع إلى أن تستغرق وقتًا أطول مما كانت ستستغرقه لو تم اتباع عملية تشاركية كاملة في المقام الأول.

تجربة الممارس: النظر بعين الاعتبار إلى أدوات التفكير المنظومي واستخدامها لرسم خرائط النظام

قد يكون وضع خريطة النظم التي توضح الصلة بين أجزاء النظام المختلفة والمشكلة المعقدة قيد التمحيص أمرًا مجددًا للغاية شريطة أن تتناول الخريطة العلاقات الدائرية بدلا من العلاقات الخطية ضمن مختلف جوانب المشكلة. وبذلك تتوفر مجموعة من أدوات رسم الخرائط بداية من مخططات بسيطة نسبيًا تبيّن العلاقات بين المكونات ومرورًا بنهج النمذجة الحاسوبية الأكثر تعقيدًا، وحتى

الرسم التخطيطي الخاص بـ «نماذج النظام»⁷⁸ وكلما كان الأمر أبسط كلما كان أفضل لتحقيق أهدافنا. فقد يستغرق أصحاب المصلحة وقتًا أطول لتعلم الأداة المفرطة التعقيد والتي يمكن أن تسبب أيضًا تمديد عملية تحليل النظم أكثر من اللازم. وقد يفقد أصحاب المصلحة اهتمامهم في العملية نظرًا لهذا التأخير.

لا بد للممارسين أن يكونوا على استعداد لـ ... فوضى رسم الخرائط

لا توجد هناك حقيقة موضوعية حول النظام المعقد. فسينطوي تدريب وضع الخريطة، بدلاً من ذلك، على مشاركة أصحاب المصلحة الواقع المعيشي للنظام بمختلف أشكاله. فهذه العملية لا تسفر عن العديد من المعلومات المتعلقة بالمشاكل وحلولها الممكنة فحسب بل تساعد أصحاب المصلحة أيضًا على مواجهة الكثير من الحقائق وتحمل مسؤولية المشاكل التي قد تسببها.⁷⁹ في الوقت ذاته ونظرًا لطبيعة النظام التنافسية، سيبدو التعامل مع وجهات النظر العالمية والمختلفة مدعاة للارتباك وعدم الارتياح في بعض الأحيان. وإن لم يكن الحال هكذا، فإن المعلومات الرئيسية أو وجهات النظر قد تكون مضللة. وعلى النحو ذاته، فإن النظم المعقدة مرنة ومتغيرة باستمرار وهو ما يجب أن تعكسه خطة النظام. ومع ذلك، فمهما كانت رغبتنا شديدة في استكمال المهمة ورسم خريطة نهائية ودائمة، لا بد أن نعي أن عملية رسم الخرائط هي عملية مستمرة قيد الإنجاز.

التحدي 2: تحديد أولوية إقامة علاقات بين أصحاب المصلحة

ربما يكون إيلاء اهتمام متزايد للعلاقات بين عناصر أو عوامل النظام أفضل مساهمة قد تقوم بها علوم النظم المعقدة لبناء السلام.

(سيرج لود، «بناء السلام في النظم الاجتماعية المعقدة»)

في البلدان المتضررة من النزاع، غالبًا ما تكون العلاقات بين ممثلين الحكومة، والحكومة والناس، وبين المجموعات المجتمعية المختلفة إما منعدمة أو مشحونة بعدم الثقة أو الكراهية أو الخوف. وعلى الرغم من أن القيادة الحكومية قد تتغير بعد النزاع، فقد يبقى جدار من الخوف فاصلًا بين الهيئات الحاكمة والمحكومين. وقد يذعر هذا الخوف عامة الناس أو يشككهم في قدرتهم على التحدث مع العاملين في مراكز الحكومة والنظام القانوني. وقد تتفرق جماعات المجتمع وخاصة بسبب النزاع العرقي أو الديني.

تضم الأنظمة المعقدة علاقات دائرية متشابكة، وتشكل هذه العلاقات أساس النزاع والحل طويل المدى.⁸⁰ لذا، إذا كنا نريد تسهيل تغيير النظم في البلدان المتضررة من النزاع، لا بد أن نبدأ بإصلاح العلاقات القائمة وتقويتها وإقامة علاقات جديدة. وللقيام بذلك، نحتاج إلى الجمع بين الناس. وبالرغم من هذه الحقيقة، فإننا، كبناءة السلام، نركز على إنشاء مؤسسات الدولة الرسمية أو تعزيزها أو سن القوانين وعقد الانتخابات بدلاً من إقامة العلاقات بين الجماعات أو استعادتها. وقد يرجع السبب، بشكل جزئي، إلى أن إصلاح المؤسسات والقوانين يبدو أكثر سهولة وأن هذا ما نتوقعه منا الحكومات المحلية ودافعو الضرائب ومنظمات بناء السلام، ولكنه من الصعب إنجاز تغيير قانوني أو مؤسسي مستدام دون إحداث تغييرات على العلاقات، كما رأينا.

تجربة الممارس: توثيق الصلة بين أصحاب المصلحة

يبين لنا التفكير المنظومي أننا إذا كنا نريد جعل النظام أقوى، فإننا بحاجة إلى خلق علاقات أقوى. بعبارة أخرى، لتحسين حالة نظام، نحتاج إلى ربطه بنفسه بشكل أكبر،⁸¹ سواء كان ذلك بشكل رأسي (بين الحكومة والناس) وأفقي (بين الناس في مؤسسات الدولة المتعددة وبين الجماعات في المجتمع).

العلاقات هي أساس النزاع، وهي الحل طويل المدى له.

يُطالبنا التفكير المنظومي بالاستثمار في العمليات الجماعية التي تجمع أصحاب المصلحة لإقامة علاقاتهم أو إصلاحها أو تقويتها. وبذلك يتمكنون من العمل في فريق مشترك لفهم النظام ومشاكلة (التحدي 1)، وتشجيع التعلم (التحدي 3)، وأخيرًا تعزيز التنظيم الذاتي وحالات النشوء أو التطور للأنماط الجديدة وتحديد نقاط القوة للتغيير (التحدي 4).

وهناك الكثير من الخيارات المختلفة للعمل على كل من العلاقات ومضمون المشاكل: الحوار، أو المحاضرة، وجماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، واللجان، وفرق العمل، ومجموعات الاتصال. فالجميع لديه القدرة على إقامة العلاقات وإصلاحها. لا يهم اختيار التقنية المستخدمة، بل والأقل أهمية أن يتبع الناس نهجًا واحدًا اتباعًا صارمًا. ما يهم هو أن يتبنى الفريق الإبداع والمرونة؛ إذ إنها تطور العلاقات داخل النظام. وبغية تحقيق أهداف هذا التقرير، نشير إلى نطاق التقنيات المذكورة أعلاه باسم عمليات تحويل تكييفية.

لا بد للممارسين أن يكونوا على استعداد لـ ... تحدي «من سيتم شمله»

التنوع معتقد أساسي في شبكة التغيير الفعالة. نريد الربط بين «المختلفين فكريًا والمواقف المختلفة»⁸² نريد أيضًا استيعاب من يتم إقصاؤهم في العادة من مثل هذه العمليات، مثل النساء والأقليات والجماعات المهمشة والشباب ومن يقفون على الجانب الأضعف في النزاع. يوضح لنا التفكير المنظومي أنه إذا كانت إحدى المجموعات تفتقد للتنوع، فلن يظهر لديها النطاق الكامل لذكائها الجماعي.⁸³ ولهذا السبب، التنوع مطلب أساسي لإبداع النظام وتكيفه.⁸⁴

على الرغم من ذلك، فليس لكل فرد من أفراد المجتمع القدرة على المشاركة في عمليات التغيير التكييفي؛ ففي حين أن القليلين من الناس سيجعلون هذه العملية فريدة واستثنائية، سيُصعب الكثيرون إدارتها وستفقد العملية فعاليتها في نهاية المطاف. لذا، فإن البدء بفرق صغيرة ثم زيادة أعدادها بمرور الوقت قد تتيح المعايير تجاه التوازن الصحيح. وأخيرًا، يتعين على كل من يشارك في النظام أن يتم تمثيله بطريقة أو بأخرى في العملية. لهذا السبب، قد يلزم أيضًا إجراء تعديلات منتصف الطريق بغرض توسيع شمولية الجهود الأولية. وعلى النقيض، قد تحتاج الجماعات المتواجدة بكثافة في عملية المعالجة إلى تنظيم مشاركتهم من خلال ترشيح المندوبين.

لا بد للممارسين أن يكونوا على استعداد لـ ... وجود الخلافات بين المجموعات

إن التقريب بين المسؤولين الحكوميين والسكان المحليين ليس بأمر سهل؛ فالخوف وانعدام الثقة بينهما قد يهدد سلامة مشاركتها منذ البداية. وفي هذه الحالة، قد يلزم وجود متحاور ينتمي إلى طرف ثالث موثوق محلي كان أو عالمي؛ ليتولى مهمة عقد الاجتماعات وتنظيمها.

من الممكن أن يُجدي عقد الاجتماعات الأولية التي تجمع كل دائرة على حدة؛ بغية إعدادهم لتفاعل المجموعة الأكبر. كما يتعين على الوسطاء الأكفاء والموثوقين قيادة هذه الاجتماعات الأولية والتجمع الأخير للمسؤولين الحكوميين والسكان المحليين؛ فقد يتبدد خوف الناس من رموز السلطة عندما يجتمعون وجهًا لوجه مع المسؤولين الحكوميين، ويشهدون إنسانيتهم والتحديات التي يواجهونها أيضًا. ويمكن للانخراط الإيجابي لفترات طويلة أن يسفر عن بناء الثقة، وتقليل الشك بين تلك الجماعات.

لا بد للممارسين أن يكونوا على استعداد لـ ... تحديات التواصل بين الجماعات

يتعين على كل مجموعة أن تتوقف عن إصدار الأحكام⁸⁵ وتستوعب حقيقة الطرف الآخر وتتعايش معها، وهو أمر يصعب القيام به، ولا سيما في الاجتماع الأول؛ فقد يتفاجأ السكان المحليون ويتخلفون عن الإفصاح بأرائهم بصراحة. ومن ناحية أخرى، قد يتحمس بعض الناس ويعلنون عن تطلعاتهم للمسؤولين الحكوميين بعدوانية شديدة أو بطريقة عنيفة. وحينها يأتي دور الوسيط أو منظم الاجتماعات الموثوق لمساعدة المجموعة من خلال ترسيخ قواعد متفق عليها من أجل تواصل محترم.

لا بد للممارسين أن يكونوا على استعداد لـ ... توتر المشارك ومقاومته

يَصْعُبُ للغاية إدارة عمليات التحول التكوينية؛ فكلما اقتربت المجموعة من النزاع، سواء من الناحية الزمنية أو الجغرافية، أظهرت مزيداً من التوتر؛ فستشهد طاولة الحوار مشاعر مُحْتَدَّة وخططاً مكثفة قد تؤثر في طريقة تفاعل المجموعة. على سبيل المثال:

- قد يُطلب من السياسي حل جماعة مسلحة حارب ابنها معها ومات من أجلها.
- قد يتعرض ممثلو بعض الجماعات في المجتمع لضغوط كي يلتزموا بالقواعد المنصوص عليها وألا يفعلوا ما تعده دوائرهم تنازلات.
- قد تستغلُّ فصائل النزاع القائم العملية للمماطلة، أو اكتساب الشرعية، أو تعطيل زخم التغيير.
- قد يبدأ أحدهم في إصلاح العلاقات بين أفراد المجموعة، بينما يقلق بشأن أن تعتبر مجتمعاتهم في بلدانهم أي تقارب بمثابة خيانة.

وقد تفضي المخاوف الشديدة والحسابات على طاولة الحوار إلى تشييط فرص الفهم المتبادل، وهنا يعمل توجيه الميسرين الماهر والتزام منظمي الاجتماعات القوي بالنظام على إقامة التوازن بين كفتي هذه المفارقة. ومن منظور خبرتنا، عندما تحدث مثل هذه الظروف، يمكن أن تبدأ مشاعر المشاركين الجياشة في ترسيخ الفهم المتبادل وأساس العلاقات المتينة. ومع ذلك، إذا لم يتوافر دعم قوي، فسيؤدي التوتر إلى استبعاد المشاركين لهذه العملية والعودة إلى طريقتهم المعتادة في القول والفعل. لن تنجح العملية التي جمعت بين أصحاب المصلحة المنفصلين إلا إذا انخرط المشاركون انخراطاً موثقاً آمليين أن يحدث التغيير. ولكي تسير الأمور في مسارها السليم، قد يلزم تحديد الأشخاص الذين يعيقون العملية عن قصد أو بغير قصد، لكن ببساطة سيؤدي استبعادهم إلى إضعاف عمل المجموعة. لذا، يمكن للوسيط، بدلاً من ذلك، أن يؤسس استراتيجيات تعمق مستوى الانخراط لدى المقاوم، ويتصدى لمشاكله.

لا بد للممارسين أن يكونوا على استعداد لـ ... العملية المطولة التي تنطوي على إمكانية تحقيق انتصارات صغيرة وباكورة

ونظراً لطابع التعاون الفوضوي والتأخير المتأصل في عملية تغيير النظم المعقدة، غالباً ما تطول هذه العملية. ويتعين على كل من الوكالات الممولة والمشاركين معرفة ذلك مسبقاً ليتأكدوا أنهم لن يفقدوا الأمل أو يسحبوا دعمهم قبل أن يحدث التغيير الحقيقي⁸⁶ أو عندما يواجه المشروع أي فشل مبدئي وأية معوقات. كما يجب أن نكون على دراية أنه، في بعض الأحيان، يمكن لبعض التصرفات البسيطة مثل الجلوس معاً والاستماع «للطرف الآخر» أن يثمر عن أفكار سهلة التنفيذ التي تدعم التغيير صغير النطاق على المدى القصير. وفي حين أنه لا يمكن التخطيط لمثل هذه المبادرات أو إلزامها، إلا أننا

يمكن دعمها عندما تحدث. فمن الممكن أن ينظر منظم عملية التحول التكيفي أو ممولها إلى الجلوس معًا بمثابة تمويل للمشروعات صغيرة النطاق. ومن المهم أيضًا أن نحتفل بالانتصارات الصغيرة والباكرة من أجل الإبقاء على فعالية العملية.

لا بد للممارسين أن يكونوا على استعداد لـ ... محاولات السيطرة من أعلى لأدنى

إن عمليات التحول التكيفي، ولا سيما تلك التي تنخرط بصورة رئيسية مع السكان المحليين، قد تبدو في بادئ الأمر آمنة نسبيًا لأصحاب النفوذ. فقد يبدأ السياسيون في إظهار الدعم معتقدين أن فعل التكلم والاستماع البسيطين لديهما تأثير ضعيف. وعندما يبدأ حدوث التغيير الحقيقي، قد يسعى أصحاب النفوذ إلى السيطرة على العملية للتفاخر بالنتائج الإيجابية أو للتحكم في التحولات التي تهدد مصالحهم. فعلى سبيل المثال، قد يتعرض المسؤول للخطر عندما يلتفت الانتباه حول الفساد وتظهر الحاجة إلى حوكمة أفضل. كما تتمثل إحدى طرق تجنب السيطرة من أعلى لأدنى في إضفاء الطابع الرسمي على العملية على أنها موجهة من قبل المجتمعات المحلية.

تجربة الممارسين: إنشاء هياكل تمكينه لإقامة العلاقات

قد تبدأ الجهود الرامية إلى تعزيز بناء العلاقات على نحو غير رسمي، لكن نظرًا لأنها تبني زخمًا، قد ينشئ أصحاب المصلحة المدعومون من قبل المنظمات الراعية « هياكل تمكين »⁸⁷ أو تحالفات⁸⁸ أو شبكات تغيير أكثر رسمية. كما يمكن لتلك الشبكات أن توسع نطاق الجهود وتعزز العلاقات على الأصعدة الدولية والإقليمية والمحلية.

فمن خلال تلك الشبكات التي تدير المجتمعات المحلية أغلبها، يمكن لعلماء النظام أن يتواصلوا معًا تواصلًا مباشر بصفتهم حلقة الوصل بين الأشخاص أو راعي الأفكار الجديدة أو متقصي المشاكل. يحدث التغيير عندما يتفاعل كل هؤلاء الأشخاص بطريقة معتمدة. فعندما تساعد المنظمة الراعية في إنشاء هيكل قوي ومستقل يضع المجتمع في بؤرة الاهتمام، تقل خطورة السيطرة السياسية من الأعلى للأدنى.

فعلى سبيل المثال، شكل معهد الولايات المتحدة للسلام الهياكل التمكينية لتعزيز عملية حوار الأمن والعدل على مدار عدة أعوام.⁸⁹ بدأت الحوارات باجتماع ممثلي الشرطة لتحديد مشاكل العدل والأمن ومناقشة الحلول الممكنة، ثم تم جمع كل من المجتمع المدني والسكان للقيام بالشيء ذاته. وأخيرًا، انضم كل المشاركين إلى فريق أكبر وقدم كل طرف النتائج التي توصل إليها إلى الطرف الآخر قبل العمل على التوصيات المشتركة وطرحهم على القادة السياسيين. ثم عملت المجموعة بأكملها لوضع توصيات لصانعي السياسات على المستوى الوطني.

لا بد للممارسين أن يكونوا على استعداد لـ ... شراك التركيز أكثر من اللازم على الهياكل الإجرائية على حساب بناء العلاقات

فعلى الرغم من أن الهيكل التمكيني قد يكون مجديًا، يجب ألا يحد التركيز عن بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة المشاركين في العملية. كما أن إعطاء الأولوية لسن قواعد صارمة أو اتخاذ إجراءات لتوجيه الهيكل التمكيني قد يعرقل بناء العلاقات التي ينبغي أن تكون في صميم المراحل الأولى من العملية. فعلى سبيل المثال، عمل معهد الولايات المتحدة للسلام من عام 2011 إلى عام 2013 مع أعضاء الأقليات في البرلمان العراقي لتطوير تجمع الأقلية البرلمانية. فقد بدأ معهد الولايات المتحدة للسلام بوضع القواعد الإجرائية للحصول على العضوية وأساليب العمل وإجراءات التصويت. كان من

في حالة قيام دولة ما
متأثرة بالنزاع بتحويل نفسها،
فعلى المشتركين في
عملية التغيير معالجة كمية
كبيرة من المعلومات الجديدة
وتطبيقها.

الضروري وضع نطاق معين من القواعد، لكن كان من الصعب مطالبة البرلمان بوضع مجموعة شاملة من القواعد؛ وخاصة لأن جماعات الأقليات المختلفة لم تعمل معًا من قبل. وقد أفضى التركيز القوي على القواعد إلى وقوع خلافات بشأن الإجراء الذي عرقل نمو المجموعة. فقد كان بإمكاننا الاستفادة من هذا الوقت على نحو أفضل من خلال مساعدة أعضاء البرلمان في معرفة وجهات نظر بعضهم البعض. ومن ثم، يمكن لهذه المعرفة مساعدة المجموعة في التصدي للقضايا العاجلة.

التحدي 3: تعزيز التعلم

لا نستطيع التنبؤ بالمستقبل، لكن لا بد أن نعيشه.

(Igor Nicolik, "TedxRotterdam—Complex Adaptive Systems")

تضع المعلومات بذور الابتكار وتحول النظام. فإذا كان من المفترض أن تحول البلدة المتضررة من النزاع نفسها، فيتعين على المشاركين في عملية التغيير أن يعالجوا كمية كبيرة من المعلومات الجديدة ويطبقوها.⁹⁰ لذا، يشكل التعلم مكونًا أساسيًا في عملية تغيير النظم على الصعيدين الفردي والجماعي.⁹¹

وبمجرد أن يتوقف العنف وتستقر الفوضى في البلاد المتضررة من النزاع، غالبًا ما يستعدُّ بناء السلام لمشاركة المعلومات والنماذج، وأفضل الممارسات والحلول من أجل إعادة الإعمار. كما يتم مشاركة هذه الحلول في عديد من ورش العمل التي تجمع بين مختلف البلدان المتضررة من النزاع. كثيرًا ما نتوقع أنه بمجرد مشاركة تلك الحلول معًا، سيعتمد أصحاب المصلحة المحليون هذه الحلول بسهولة. وهذا معقول إلى حد ما؛ لأننا وجدنا أفكارنا مجدية في سياقات أخرى. ورغم ذلك، يرى التفكير المنظومي أننا لن نتمكن تمامًا من السيطرة على النظم أو إجبار الواقع على التوافق مع استراتيجياتنا المفضلة. فبدلاً من أن نسعى لتحويل ما كان فعالاً في الماضي، يمكننا أن نستفيد إذا فكرنا في الطريقة التي يمكن أن تتكيف بها نماذجنا مع الظروف الخاصة للبلدة التي نعمل بها الآن.

تجربة الممارس: مشاركة المعلومات المهمة

قد تثمر البيئات الغامضة والغنية بالمعلومات، مثل البلدان المتضررة من النزاع، عن أفكار جديدة ومدهشة.⁹² يتسبب الوضع غير المعلوم الذي تعيشه كثير من بلدان ما بعد النزاع، بما في ذلك الألم والتشريد الذي عاناه الناس، في خلق حالة من الفوضى المزعجة. لكن يمكن للنظام أن يستفيد من هذه الفوضى ليتحول إلى كيان آخر⁹³ إذا تمكن من الحصول على المعلومات الجديدة التي تعزز هذا التحول. وبدون التعلم، لا يمكن لنظام في هذه المرحلة أن يبرهن على قدرته الاستخباراتية وقد ينهار، مما يسبب مزيدًا من المعاناة للأشخاص المنخرطين به.

ورغم أن الحاجة ماسة إلى التعلم، لن يستخدم الناس أو يشاركون سوى ما يعدونه مجدياً.⁹⁴ ولا بد أن يقرر أصحاب المصلحة بعينهم، لا الجهات الخارجية، ما إذا كان استخدام المعلومات المقدمة مفيداً أم لا. وأثناء العمل على عمليات التحول التكميلي في البلدان المتضررة من النزاع، يحق للأفراد أيضًا تقديم المعلومات من مصادر عدة كما يريدون.⁹⁵ كما أن دراسات الحالة الخاصة بالبلدان الأخرى قد تكون ثمرة في مكان ما، لكن من الأهمية ألا نصنفهم على أنهم نماذج أو أفضل الممارسات التي يجب تطبيقها جملة واحدة.

لا بد أن يكون الممارسون على استعداد لـ... احتمال وجود كمية مفرطة من المعلومات

ثمة العديد من المشاكل والكثير من المعلومات في البلدان المتضررة من النزاع التي يمكن مشاركتها، لكننا بحاجة إلى تجنب إثقال أصحاب المصلحة بالمعلومات إلى الحد الذي يعرقلهم ويعيقهم عن

معالجتها. كما تعد البلدان المتضررة من النزاع مكاناً مناسباً لأصحاب المصلحة للتفكير في مواءمة تبادل المعلومات مع القضايا ذات الأولوية ونقاط القوة المهمة (انظر التحدي 4) التي يحددها أصحاب المصلحة. ولا يمكن أو يتعين التعامل مع كل شيء على الفور أو جملة واحدة بالتأكد.

لابد أن يكون الممارسون على استعداد... المناقشة المحتدمة

قد تنشأ خلافات حول صحة وجهات النظر مما يستوجب تواجد وسيط ماهر في عملية مشاركة المعلومات. وإذا سلب الوسيط دائرة الضوء على أفكار أصحاب المصلحة وسمح لوجهات النظر أن تتلاقى بسلام، يمكن لهذه الخلافات أن تثمر عن وجهات نظر جماعية جديدة ومستدامة. وفي هذه الحالة، يمكن للمشاركين في عمليات التحويل التكيفي التخلي عن بعض نماذجهم العقلية المعتادة ويتجهوا إلى الفهم الجماعي للمشاكل التنظيمية وحلها.

تجربة الممارس: استخدام نهج «طرح المشكلة»

يصف باولو فريز، أحد أبرز مفكري التعليم في القرن العشرين، نهجنا المعتاد في تعليم البالغين بـ « النهج المصرفي»؛ إذ يعتمد هذا النهج إبداع معرفة موحدة في عقول الطلبة.⁹⁶ وعندما نقوم بذلك، فإن ذلك يعني أن الطلبة ليسوا سوى « جهات إبداع لا تعي أي فائدة للموضوع.»⁹⁷ ونظراً لأن النهج المصرفي ينظر إلى الطلبة باعتبارهم منتفعين سلبيين، يلغي هذا النهج آرائهم من النظام، الأمر الذي يحيل بدوره دون تعلم الشعب بأكمله لكيفية التعامل مع المشاكل بطريقته الخاصة.⁹⁸ يقدم التفكير المنظومي نهجاً آخر للتعلم لمساعدة الطلبة على التنظيم الذاتي، مما يشجع بدوره ظهور الحلول المحلية.

عرض فريز « نهج طرح المشاكل إلى التعليم»⁹⁹ الذي يشجع الطلبة أن ينظروا إلى واقعهم بعين ناقدة من خلال المناقشات والأفكار الجماعية. وفي إطار نموذج طرح المشاكل، لا ينبغي قبول المعارف الجديدة تلقائياً، بل يجب التشكيك فيها أو تعديلها، إذا اقتضت الضرورة، أو رفضها. كما يتوافق هذا النهج مع التفكير المنظومي بشأن عمل المدرسين بصفتهم الوسطاء المشاركين في عملية التعلم المشترك. وتتضمن هذه العملية تشجيع المشاركين على تحديد مشاكلهم سوياً واستكشاف الحلول الخاصة بهم .

لابد أن يكون الممارسون على استعداد... تطور التوقعات بشأن المشاركين في التعلم

يرى البعض أن توقع انخراط جميع أصحاب المصلحة المحليين انخراطاً تاماً في عملية التعلم الذاتي المستمرة أمر غير واقعي.¹⁰⁰ وفي هذا الصدد، ينبغي بالطبع أن تقوم التوقعات على أسس جيدة. قد يكون أحد النهج أن تكون البداية صغيرة والهدف أن يكون «جيداً بما فيه الكفاية»¹⁰¹ مما يعني أن بإمكان مجموعة فرعية صغيرة أن تنخرط، في بادئ الأمر، في التعلم المكثف ثم تعود بالنتائج إلى فريقها. وستتقدم المجموعة بالتدرج وقد تتزايد شموليتها بتزايد زخم العملية.

تجربة الممارس: محاولة التعلم في الوقت الفعلي

إن عملية التعلم لا تحدث لمرة واحدة فحسب، بل هي عملية مستمرة. ويتطلب تحويل نظام معقد تعلمًا نشطاً وواقعياً¹⁰² إلى جانب التكيف استجابة للأحداث التي تقع في النظام أو في نطاقه. فعلاوة على أن الفشل جزء لا يتجزأ من هذه العملية، يستحيل معرفة التغيرات التي ستنتج وتلك التي ستفشل مسبقاً. ففي مثل هذا السياق المرن، يمكننا أن نتعرض « للفشل بسرعة وبأمان وعلى نحو بناء.»¹⁰³ فعلى سبيل المثال، يمكن النظر إلى تلك المبادرات باعتبارها تجارب وليست مشاريع خطية

نماذج باولو فريري التعليمية

النموذج المصرفي

- وفيه يقوم المدرسون بتثبيت المعلومات الموحّدة في أدمغة الطلاب.
- يعامل المدرسون الطلاب كمستودعات يمكنها تقديم مساهمة قليلة في الموضوع.
- يزيل هذا النموذج الفرص المتاحة للأشخاص والصورة الشاملة لتعلم كيفية التعامل مع المشاكل وفقاً لشروطهم باستخدام حكمتهم وتجارب حياتهم.

في مقابل

نموذج طرح المشاكل

- يعمل المدرسون كمنسقين يتعلمون إلى جانب الطلاب.
- يسأل الطلاب عن معلومات جديدة لتمييز قيمتها.
- يقوم الطلاب بتعديل معلومات جديدة أو رفضها إذا لزم الأمر.
- ينتفع هذا النموذج من المصادر الداخلية الخاصة بالمتعلم، ويساعد في دمج الحلول المحلية.

من المتوقع نجاحها. فإذا نجحت هذه التجارب، ينبغي تعزيزها واستخدامها بمثابة نقطة انطلاق في طريق التقدم المستقبلي، أما إذا فشلت التجارب، ينبغي تثبيطها،¹⁰⁴ مما يعني أنه يجب تقليل الموارد والاستفادة من الدرس.

عند مناقشة هذا النوع من التعلم، يتوجب علينا الإشارة للظروف الحالية التي تتحكم في بناء السلام. فنحن نعلم أن البنية المؤسسية اللازمة لتقديم المساعدة لا تدعم علناً النهج التجريبي. كما أننا، بناءً على السلام، بحاجة إلى العمل في ظل قوانين نظم التخطيط الصارمة التي تجعلنا عالقين في الاستراتيجيات والمشاريع ذات الأهداف المفصلة والنتائج والجدول الزمني لسنوات طويلة. لا يقر مجتمع بناء السلام الدولي أن تلك المشروعات ستفشل أو تحتاج تكييفها باستمرار، لكن في إطار نموذج حوار العدالة والأمن الذي يديره معهد الولايات المتحدة للسلام، نؤمن أنه يمكننا الاستفادة من التعلم والتجريب في تنفيذ المشروعات دون المساس بالمساءلة والصرامة. وإمكاننا القيام بذلك من خلال وضع أهداف محددة ومرنة في الوقت ذاته، والحصول على مساهمات المانحين بشأن معايير التقييم التي تساعدنا في التصحيح الذاتي، والقيام بتقييم المشروع غير الخطي ومراقبته على نحو مفصل.

ومن التحديات الأخرى التي تواجه تنفيذ عملية التعلم انعدام الاستمرارية ومشاركة المعرفة في كل من منظمات بناء السلام والمؤسسات التابعة للبلدان المتضررة من النزاع. قد يدير عملية التعلم بعض الأشخاص وقد يقتصر التعلم على قليل من الناس. لذا، إذا كان القائمون على التعلم من بناء السلام الذين يتناوبون وظائفهم كل ستة أشهر، يمكن أن نخسر التعلم القيم. أما إذا كان المتعلمون من سكان البلدان المتضررة من النزاع، فقد يصعب عليهم مشاركة أفكارهم الجديدة. في كلتا الحالتين، لا تترسخ المعرفة المكتسبة بصعوبة في النظام ما لم يتسم بطابع الرسمية. وأخيراً، فإن التصدي لمثل هذا التحدي ليس سهلاً، لكن ينبغي أن يتناول مجالنا الطرق الكفيلة بتحسين المعرفة المكتسبة على أرض الواقع.

لا بد أن يكون الممارسون على استعداد... الالتزامات طويلة الأجل

تتسم عملية التعلم والفشل بطبيعتها الفوضوية؛ « فمن المرجح أن تنطوي على قدر كبير من التكرار والتداخل والمحاولة والخطأ.»¹⁰⁵ وستتطلب هذه العملية الصبر والاستثمارات طويلة الأجل. ولحسن الحظ، سيأتي المانحون ليروا مدى الأثر العظيم الذي يحدثونه عندما لا يتدخلون في وضع الخطط أو الجدول الزمني. إذ ينظر هؤلاء المانحون لمثل هذه الكبوات باعتبارها فرصاً لمساعدة المشتركين كافة في معرفة طريقة عمل النظام التي توفر بدورها مزيداً من الفرص لنجاح طويل الأمد.¹⁰⁶

التحدي 4: العثور على نقاط التأثير المرتفع من أجل التغيير

استُخدم المصطلح «الوخز الاجتماعي» كاستعارة تصف عملية البحث عن نقاط القوة؛ إذ يحلل هذا الاستكشاف «التدفقات المتواصلة»، بدلاً من التركيز على ظروف بعينها. كما أنه يُعد مجموعة من التدخلات قليلة الكثافة تهدف فحسب إلى تعزيز هذه الأنماط أو تعطيها.

(Orit Gal، "الوخز الاجتماعي")

نحن، بناءً على السلام، غالبًا ما يتم توجيهنا للاستفادة من الفرص المحدودة. وفي ظل الضغوط لتحقيق النتائج المرجوة، نبحث عن المكاسب السريعة، لكن يرجع هذا السعي، في كثير من الأحيان، لأسباب مشروعة وتكتيكية مثل: الوصول إلى نقطة دخول إلى النظام أو إلى أصحاب المصلحة التابعين له. ومع ذلك، نبحث في، معظم الحالات عن المكاسب السريعة؛ لأننا نعتقد خطأً أنها ستثمر عن تغيير دائم. تسعى كثير من مشروعات المكاسب السريعة إلى التخلص من المشاكل الواضحة، لكن التفكير المنظومي يرى أنه «عندما نتخلص من شيء لا تريده لا يعني بالضرورة أنك حققت ما تريد».¹⁰⁷ ففي العراق، على سبيل المثال، أقصت عملية اجتثاث حزب البعث في عام 2003 ما يقرب من أربعين ألف موظف عمومي من أنصار نظام صدام حسين. وقد أفضى هذا الانتصار المزعوم إلى زعزعة الحكومة ونظام العدالة وتعطيل أداثهما. كما أن الافتقار إلى القدرات كان أحد عوامل تأجيج نشوب النزاعات.¹⁰⁸ وقد تركز أنواع أخرى من مشروعات المكاسب السريعة على معالجة الأعراض الظاهرية بدلاً من التعمق إلى العادات والعقليات والقيم التي تسبب المشاكل في النظام المعقد. كما يرى التفكير المنظومي أن «تغيير المشاكل السطحية لا يغير النظام الأساسي».¹⁰⁹ فعلى سبيل المثال، يمكن لرد فعل المدنيين على العنف المتزايد ضدهم في المظاهرات العامة أن يكون بمثابة تدريب للشرطة على السيطرة على التجمعات. وإذا ركز ذلك على المهارات الفنية للشرطة فحسب، سيغفل بعض الأسئلة المهمة مثل: هل ترى الشرطة أن مهمتها ممارسة نفوذها على المواطنين وليس خدمتهم؟ هل تدعم الشرطة الحق في حرية التجمع والتظاهر السلمي؟ وإذا لم تلتزم الشرطة بهذه المفاهيم، قد تترتب نتائج عكسية على تدريبهم وإمدادهم بخراطيم المياه ووحدة K-9 والذخائر الكيميائية. تستهدف مشروعات المكاسب السريعة في نهاية الأمر «نقاط الارتكاز الضعيفة» أو السيناريوهات التي لا تثمر إلا قدرًا ضئيلاً من التغييرات رغم اللجوء إلى الكثير من القوى والإجراءات. وكان موضوعي اجتثاث البعث والشرطة خير مثالين على ما يؤدي إليه السعي وراء مشاريع التحويل البسيط. ويُشبه مفكرو النظم نقاط الارتكاز الضعيفة بدفع جانب السفينة لمحاولة تغيير مسارها؛ فعلى المدى القصير، من الأسهل أن نبدأ ببساطة في دفع السفينة، لكن نوع القوى التي يمكن حشدها غير كافٍ لتحقيق هدفنا.

في كثير من الأحيان، لا تُحدث مشروعات المكاسب السريعة وقد تُحدث تغييرات سلبية. كما يمكن أن تتسبب هذه المشروعات في استدامة المشكلة أو تفاقمها حتى وإن بدت الأشياء تتحسن في بادئ الأمر. وعلى النقيض، يطرح التفكير المنظومي نهجًا يتمكن من خلاله بناء السلام مساعدة وكلاء التغيير المحلي في إيجاد نقاط الارتكاز القوي أو مواضع النظام التي يمكن فيها تحقيق تغييرًا كبيرًا في سلوك النظام باستخدام مقدارًا صغيرًا من القوى أو الإجراءات.¹¹⁰ إذ تشبه نقطة الارتكاز القوي استخدام الدفة لتغيير اتجاه السفينة: فيمكن إحداث تغيير ملموس بجهد قليل نسبيًا.

تجربة الممارس: البحث عن نقاط التأثير الملموس

«تعيد [نقاط التأثير الملموس] توجيه العلاقات المهمة»¹¹¹ بين مختلف عناصر النظام، ليس من خلال استبدالها¹¹² بل من خلال تقويض هذه العلاقات تدريجيًا¹¹³ بحيث ينتقل النظام في نهاية الأمر إلى حالة أخرى.¹¹⁴ ويمكننا النظر إلى مثال الاشتباكات بين الشرطة والطلبة السابق ذكره باعتباره مثال توضيحي لهذه النقطة؛ فقد يكون تدريب الشرطة على أساليب التعامل مع التجمعات إحدى نقاط الارتكاز الضعيفة للتغيير في هذا الموقف. للوهلة الأولى، تبدو هذه الفكرة منطقية نظرًا لأن أغلب الاشتباكات الأخيرة تستوجب التصدي لها.

**نقاط التأثير الملموس
"إعادة توجيه العلاقات
الهامة" بين العناصر
المختلفة في النظام، ليس
عن طريق استبدالها، ولكن
عن طريق هدمها تدريجيًا،
وبذلك يميل النظام في
النهاية إلى حالة جديدة.**

ومع ذلك، إذا أمعنا التفكير، سيتضح لنا أن هذا التدريب يستهدف للتصدي للاشتباك الأخير فقط بين الطلبة والشرطة. وبمجرد أن نعي أن هذه الاشتباكات ليست سوى أعراض مشكلة أكبر، سندرك أن الأمر يتطلب استجابات أخرى فضلاً عن تدريب الشرطة. وعلى النقيض، فإن نقاط الارتكاز القوية في هذا الموقف قد تستوجب تغيير الإجراءات الداخلية غير الفعالة لوزارة التعليم فيما يتعلق بمخصصات المنح الدراسية أو الجمع بين الشرطة والطلبة لوضع مجموعة من السلوكيات المتفق عليها لكل طرف. تعالج هذه الحلول تاريخ المشكلة (فمثلاً، حدثت هذه المشكلة في الوقت ذاته من كل عام على مدار عشرين عام) والبنية الأساسية للنظام (مثلاً، لا تُصرف الأموال اللازمة للمنح الدراسية في الوقت المحدد ولا يحترم الشرطة والطلبة كل منهما الآخر).

وفي كثير من الأحيان، يتم بالفعل تحديد نقاط الارتكاز القوية في أجزاء النظام وتُستخدم لتطوير الأشياء على المستوى المحلي. لذا، ينصحنا مفكرو النظم بالبحث عن «الانحراف الإيجابي»¹¹⁵ مما يعني أن «الأفراد أو الجماعات التي تتيح لهم سلوكياتهم واستراتيجياتهم غير المألوفة إيجاد حلول أفضل للمشاكل مقارنة بأقرانهم رغم حصولهم على الموارد ذاتها ومواجهتهم لمشاكل مماثلة أو ربما أكثر سوءاً».¹¹⁶

سيتمكن الأشخاص من مفكري النظم الأصليين من تحديد نقاط الارتكاز القوية اللازمة للتغيير بسهولة تامة. وقد يحتاج بناء السلام إلى أن يكونوا أكثر إصراراً وأن يتبعوا عملية أكثر تنسيقاً للحصول على هذه الفرص. عندما يتم تحليل الأنظمة وبناء العلاقات والتعلم على نحو سليم، يسهل أكثر على أصحاب المصلحة المحليين إيجاد نقاط التأثير الملموس اللازمة للتغيير؛ لأن الأشخاص انخرطوا في تحليل وجهات النظر المختلفة للنظام واستطلاعها. وعلى العكس، عندما لا يتم استغلال الوقت والموارد في مثل هذه الأنشطة، لا يبقى أمامنا خيارات أخرى سوى نقاط التأثير الضعيف.

لابد أن يكون الممارسون على استعداد... المنطق المناقض لنقاط التأثير الملموس

يحفل الأدب بالأمثلة التي توضح أن المشاريع القائمة على نقاط التأثير الضعيف عادة ما تكون نتائجها مخيبة للآمال. لذا، لابد أن تكون نقاط التأثير الملموس هي الهدف الواضح أمامنا من الناحية النظرية، لكن يصعب تطبيق النظرية. وغالباً ما تكون نقاط التأثير الملموس غير واضحة أو شائعة.¹¹⁷ وفي بعض الأحيان تكون غير مألوفة¹¹⁸ نظراً لأنها تتطلب تغيير الأنماط متعمقة الجذور، والقيم، وعلاقات القوة،¹¹⁹ والديناميكيات الاجتماعية.¹²⁰ فباختصار، يتحدى التحويل في هذه المرحلة العديد من الافتراضات المتأصلة التي يتبناها أصحاب المصلحة.

ولحسن الحظ، لا تطوي نقاط الارتكاز القوية بالضرورة على تغييرات كبيرة. فغالباً ما تكون الإجراءات الصغيرة التراكمية ومنخفضة الكثافة¹²¹ أكثر فعالية؛ لأنها لا تفرض التغييرات التي لا يستعد النظام لاستيعابها. بفضل التأييد في اتخاذ الخطوات، نتيح للنظام الفرصة لتصحيح المسار،¹²² ولا سيما إذا واجهتنا مفاجآت.¹²³ كما يجب توجيه هذه الخطوات نحو حل المشكلة.¹²⁴ ففي الحقيقة، قد يزيد العمل «بعيداً عن مضمون» المشكلة¹²⁵ احتمالية النجاح جزئياً؛ لأن المبادرات غير المتجانسة غالباً ما تلقى مقاومة أقل مقارنة بمبادرات النظام.

تجربة الممارس: تبني نهج المحفظة تجاه مشروعات بناء السلام

تتطلب التغييرات الكبيرة إلى تجديد النظام، والتجديد يأتي فقط من خلال التجربة. وكبناة للسلام، يجب علينا زيادة التسامح تجاه عدم يقين التجربة واحتمالية فشل بعض التجارب. وهذا لا يعني أننا نتبنى منهجاً ضبابياً أو القبول بأي شيء لتخطيط الإدارة. كبناة سلام يجب علينا أن نكون واضحين للغاية حول التأثير العملي لنشاطنا. وهذا الوضوح قد يؤدي إلى تبني ما يسميه راملينغام «نهج المحفظة»، مثل أصحاب رأس المال الذين يقبلون فكرة فشل أو انتهاء بعض المشاريع. يطلق هؤلاء المستثمرون عمليات تدخل متعددة ويتعلمون في الوقت الفعلي لتحقيق التسلسل المناسب وخليط من

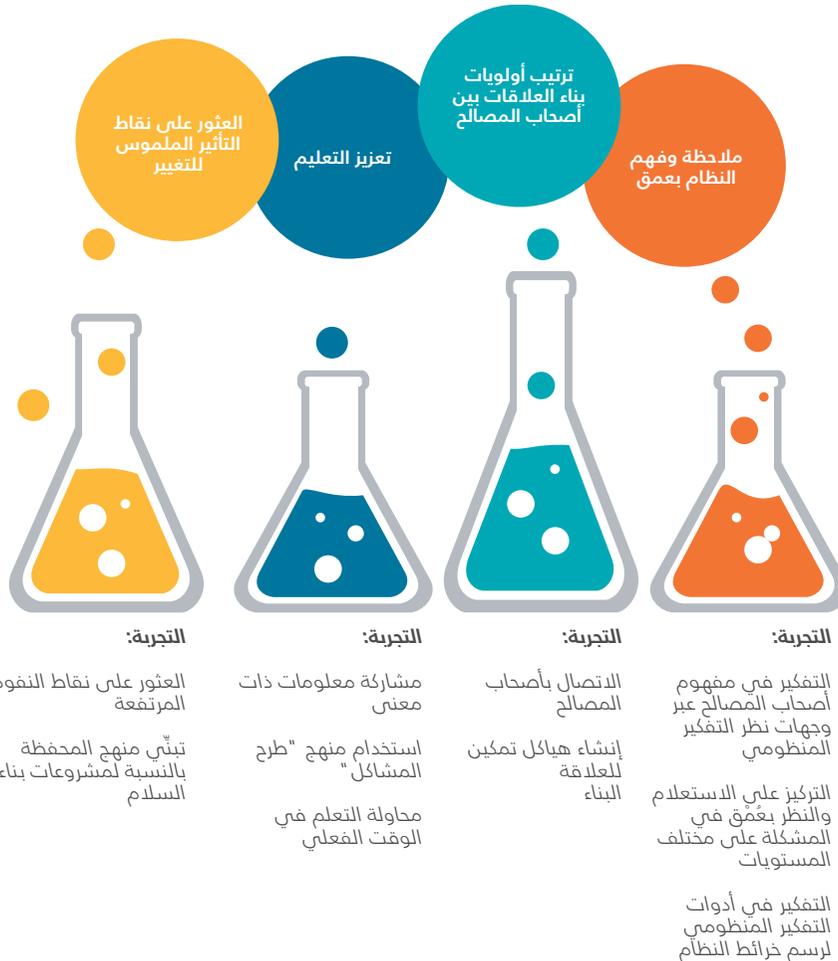
الأنشطة.¹²⁶ في بعض الأوقات قد تتعاون المبادرات، وفي بعض الأوقات قد يصل الأمر إلى التنافس.¹²⁷ يسمح لنا المذهب العملي لهذا التوقع الجمع بين التجربة والتركيز على النتائج (انظر الشكل 5).

ينبغي أن يكون الممارسون مستعدين لـ... التقدم المستمر غير المرتب

عادة ما «تتطور الأنظمة المعقدة في فترات الفوضى».¹²⁸ لهذا السبب، يبنه روبرت ريسجيانو بناء السلام إلى «الابتعاد عن مصطلحي 'النجاح' و'الفشل' والتفكير بدلاً من ذلك في بناء السلام كعملية مستمرة تتطلب عمليات مراجعة وتكييف مستمرة».¹²⁹ لا ينتهي عمل التغيير أبداً. حتى في السياقات غير المتصارعة، يتم صقل الأنظمة المجتمعية باستمرار بناءً على الظروف المتحولة. نحن كصانعي سلام نادراً ما نتوفر لتقديم مساعدة مستمرة للدولة المتأثرة بالصراع. وقبل هذا القيد يعني قبول أننا لا يمكننا إصلاح كل مشاكل الدولة قبل مغادرتنا. ولكن يمكننا على الرغم من ذلك، مساعدة أصحاب المصالح في التعرف على نظامهم الخاص وعرض المساعدة بينما يقومون بالإعداد للانخراط في تحدياتهم على المدى البعيد.

تتطلب التغييرات الكبيرة
تجديد النظام، والتجديد
يأتي فقط من خلال التجربة.
وكبناء للسلام، يجب علينا
زيادة التسامح تجاه عدم يقين
التجربة واحتمالية فشل
بعض التجارب.

الشكل 5. تجارب استكشاف متى يتم استخدام التفكير المنظومي



النتائج

عندما نخوض التجربة بفهم عميق للنظام المعقد (التحدي 1) يمكننا جميعًا - كجهات فاعلة محلية ودولية - التعرف على حقيقة النظام ما بعد الأحداث أو القصص السطحية أو الأعراض. بمعنى آخر، يمكننا أن نرى بوضوح أكثر لماذا يُعتبر النظام مختلفًا. عند الجمع بين هذا الوعي وبناء العلاقات بين المساهمين (التحدي 2) وعزيز عملية تعلم جديدة (التحدي 3)، فسيمكننا تحفيز التنظيم الذاتي والظهور واكتشاف نقاط النفوذ المرتفعة (التحدي 4). هذه هي نقاط النفوذ المرتفعة التي يمكنها تحويل النظام المعقد للأفضل. عند تطويره على المستوى المحلي، قد تمتد نقاط النفوذ المرتفعة القادرة على البقاء إلى مواقع أخرى. بمعنى آخر، يمكن «توسيع» عملية التحول المستدام.¹³⁰ عملية الانخراط الشاملة والتشاركية مع أصحاب المصالح الذين يقترحهم التفكير بمنظور الأنظمة يمكن أن يكون له مزايا أخرى. يعرض أصحاب المصالح العملية بكونهم بشرًا وقد يرون بعضهم البعض بنظرة أكثر تعاطفًا ورحمة. وعلى هذا المستوى العميق من الاتصال، يمكن أن يكون التغيير النظامي تجاه السلام والتعايش المشترك إمكانية مشتركة.¹³¹ قد تكون الرؤية الداخلية للسلام غائبة من أذهان الأشخاص وقلوبهم لوقت طويل جدًا في دولة متأثرة بنزاع. يتيح التواصل الإنساني إحياء هذه الرؤية الشاملة.

يمكن للعملية بناء الثقة والشرعية والأمان في الدولة. عند حصول المواطنين على اتصال إيجابي مع مسؤولي الدولة، مثل الأطراف الفاعلة المعنية بالعدالة الذين يتصورونهم بأنهم عادلين، تبدأ عودة الثقة.¹³² إن العلاقات بين المواطنين والجهات الفاعلة في الدولة التي تمت تقويتها بهذه الطريقة تُعزز شرعية الحكومة. ثم يتم استخدام دورة إيجابية تدفع فيها الثقة المتزايدة في الحكومة الامتثال الأفضل للقانون، وشعورًا أكبر بالمساءلة.¹³³

عندما يجلس الأشخاص، حتى الخصوم السابقون، حول مائدة في حوار مستدام ونابع من القلب، يمكنهم اكتشاف القيم المشتركة بينهم. وقد شاهد العديد من ممارسي بناء السلام هذا الشيء يحدث فعلاً، ويُعتبر هذا تجربة قوية لكل المشاركين. وكما تعلمنا، فإن الفريق الذي يتمتع بالقدرة على وضع هذه القيم المشتركة في منتصف استجاباتهم للتغيير على الأرجح يمكنهم إعادة بناء حياتهم بعد حدوث كارثة. كما سيكونون جاهزين للصدمات والتحديات غير المعروفة والحتمية التي تنتظرهم وتنتظر دولتهم. ولا ينتهي العمل أبدًا، ولا يمكنك ضمان الاستقرار؛ ولكن عمل بناء السلام الخاص بنا يكتسب شعبيته وفاعليته عندما ندعم النظام، ومن شبكة العلاقات التي تحركه، لإيجاد المسار تجاه المعالجة والتحول.

النتائج المحتملة من التجارب من التفكير المنظومي

- تُمَثِّل التجارب الموجودة في القسم أعلاه تحديًا، وتستغرق وقتًا؛ ولكن قد تحمل هذه التجارب في طياتها مزايا عظيمة لبناء السلام الدوليين والمحليين، وتشمل
- تنمية الشعور بالتعاطف والرحمة، والاتصال بقطاعات مختلفة من المجتمع—طلب أساسي لصناعة السلام هو الإمكانية المشتركة؛
- واكتشاف نقاط التأثير الملموس؛ حيث يمكن أن تؤدي إجراءات بسيطة فيما يبدو إلى تأثيرات كبيرة وإيجابية؛
- والعلاقات التي تبني ثقة أكبر ببطء، بالإضافة إلى التعاطف والثقة في المجتمع والدولة، والتي ظهر أنها تعزز مساءلة أكبر وامتنالًا للقانون؛
- واكتشاف القيم المشتركة التي تُفدِّم قاعدة للسلام.

الخاتمة: الماضي قدمًا

يقدم هذا التقرير النقاط التالية:

- العديد من تدخلات صناعة السلام التي تسعى لدعم سيادة القانون تتعثر. والسبب وراء هذا التعثر له علاقة بسيطة بالقانون وأبعاده الفنية. وبدلاً من ذلك، تتعثر بعض الإصلاحات لأننا ننظر إلى قاعدة محددة من سيادة القانون بمنظور غير كافٍ.
- ليست كل الأنظمة التي نعمل بها متشابهة؛ فبعض منها مُنظَّم ومنتظم ويمكن التنبؤ به؛ مثل الساعة. والبعض الآخر غير منظم وغير منتظم ولا يمكن التنبؤ به؛ مثل السحاب.
- الضغط الذي ينتج عن إظهار الصلة والتأثير يمكنه دفع ممارسي بناء السلام للنظر لعملهم بطريقة محددة. أحياناً تتم رؤية بعض التحديات السحابية غير المنظمة كمشاكل ساعة منظمة يمكن معالجتها بأدوات معروفة تم تطبيقها باستمرار في كل مكان. وقد يجعل هذا النهج العديد من عمليات التدخل غير فعّالة. وفي بعض الحالات، قد تأتي بعض الحلول بنتيجة عكسية وتجعل المشكلة أسوأ.
- يتيح التفكير المنظومي إعداد العديد من وجهات النظر الصارمة والدقيقة لتحليل النزاع والاستجابة له. ويمكن أن تساعدنا وجهات النظر هذه في تحديد نوع الأنظمة التي نتعامل معها، وإن كان نظام تفكير الساعة أو السحابة هو الأنسب لها. وعندما نعرف أن النظام يمكن أن يكون بسيطاً أو مركباً أو معقداً أو فوضوياً، أو خليطاً من الأربعة، يمكننا تكييف حلولنا بشكل أفضل على الحل الذي بأيدينا.
- بينما ينتقل بناء السلام في البيئات التي يوجد فيها العديد من هذه المشاكل جنباً إلى جنب، فإن أغلب المواقف التي تتضمن النزاع تتضمن حتماً أنظمة معقدة على مستوى ما. والحل هنا هو تحسين قدرتنا على إدارة الأنظمة المعقدة لتحسين تأثيرنا.
- يقدم لنا التفكير بمنظور الأنظمة أطر عمل مفيدة للعمل بفاعلية أكثر مع المشاكل المعقدة. حيث يدعونا لنكون أكثر وضوحاً وفاعلية في طريقة ملاحظتنا وصقل العلاقات وتعزيز التعليم وإيجاد نقاط التأثير الملموس.

على مدار العقد الماضي، كنا جزءاً من مجموعة من الممارسين في معهد الولايات المتحدة للسلام الذين اختبروا طرقاً جديدة لدعم إصلاح سيادة القانون في المناطق المتأثرة بالنزاعات. وتستخدم هذه المجموعة مبادئ التفكير المنظومي لإلهام عملها في المناطق حول العالم. وبينما تؤدي التجربة دائماً إلى الإخفاقات وإعادة التعديلات، قمنا بجمع المعلومات الهامة على ما يبدو أنه سيكون مجدياً. وهذا التقرير هو الأول في سلسلة منشورات ومشاركات تشارك ما تعلمناه حتى الآن. وسيتم إصدار كتاب يوفر المزيد من المعلومات حول مساعدة الممارسين في تصميم وتنفيذ وتقييم التدخلات. فبينما نعمل مع هذه المادة، يجب علينا ملاحظة القيود بدقة. تتعثر عمليات الإصلاح لأكثر من سبب، ونحن لا نحاول تفسير أو تصحيح كل عائق من العوائق. كما لا نعتقد أن التفكير المنظومي يقدم صيغة سحرية لحل جميع المشاكل. ولكن من واقع خبراتنا المباشرة في عمليات الإصلاح في مناطق النزاع، نعتقد أنه بإمكان التفكير المنظومي المساعدة في إزالة بعض القوي المقيّدة القوية التي تقوم إما بتبطين عملية الإصلاح أو محاولة السيطرة عليها. في الوقت نفسه، ينبغي ألا يصبح التفكير من منظور النظام عنواناً جديداً يتم فرضه بشكل إلزامي بواسطة الجهات المانحة. يتطلب التفكير المنظومي غالباً من الجهات المانحة نقل سلطة التشخيص وحل المشاكل إلى الجهات الفاعلة المحلية المشتركة بشكل مباشر في النظام المعقد الذي يحتاج للتغيير. يُعتبر نقل السلطة صميم ما يجعل عملية التفكير المنظومي تعمل بنجاح.

غالبًا ما يتطلب التفكير المنظومي جهات مانحة لنقل سلطة التشخيص وحل المشاكل إلى الجهات الفاعلة المحلية المشتركة بشكل مباشر في النظام المعقد الذي يحتاج للتغيير. يُعتبر نقل السلطة صميم ما يجعل عملية التفكير المنظومي تعمل.

إن استخدام التفكير المنظومي ليس سهلاً. إنه يجبرنا على التعايش مع الارتباك والتناقضات. ولكن في بعض الأحيان، يساعدنا التفكير المنظومي على تحويل حواجز دائمة ظاهرياً إلى عوائق يمكن التغلب عليها بمرور الوقت وبالعامل الجاد. وبينما ينتشر النزاع العنيف في زوايا جديدة من العالم، ويدمر مدناً بأكملها، ويشرد الملايين من الأشخاص؛ فإن قدرتنا على تعزيز هامش نجاحنا قد تُحدث فرقاً هائلاً. هذا، وقد لاحظ ستيفن هوكينج أن القرن الحادي والعشرين سيكون قرن التعقيد. وإذا أردنا تغيير العالم، فعلى أن نكون أكثر خبرةً في فهم الوضع الإنساني المركزي والعمل معه.

شكر وعرافان

يرغب المؤلفون في تقديم خالص الشكر لميشيل جودمان وكلاود أندريه جيلوت وستانلي آيب وكريستوفر لورانس بيتروني وجودي نارد وكلوت راوش وأليكس سنايدر وديفيد بيتر سترو وميشيل زانشيلي على مراجعتهم للمسودات الأولى من هذا التقرير. كما يرغبون في تقديم الشكر لآمي كليب على دعمها التحريري وأندريا جالنسكي على دعمها في التصميم الرسومي.

ملاحظات

- .1 Philippe explored the concepts of complexity theory and systems thinking in his book *Diplomatic Counterinsurgency: Lessons from Bosnia and Herzegovina* (Cambridge: Cambridge University Press, 2014) while Vivienne tested the concepts in the USIP Rule of Law Practitioners course she taught.
- .2 See Ben Ramalingam, *Aid on the Edge of Chaos: Rethinking International Cooperation in a Complex World* (Oxford: Oxford University Press, 2013). See also Rachel Kleinfeld, "Improving Development Aid Design and Evaluation: Plan for Sailboats, Not Trains," *Carnegie Endowment for International Peace Report*, 2015, http://carnegieendowment.org/files/devt_design_implementation.pdf.
- .3 See, more recently, Matt Andrews, Lant Pritchett, and Michael Woolcock, *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action* (Oxford: Oxford University Press, 2017). See also Leni Wild, David Booth, and Craig Valters, "Putting Theory into Practice: How DFID Is Doing Development Differently," Overseas Development Institute Report, 2017, www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11332.pdf.
- .4 Police Restructuring Commission of Bosnia and Herzegovina, *Final Report on the Work of the Police Restructuring Commission of Bosnia and Herzegovina* (Sarajevo: Office of the High Representative, December 2004), www.ohr.int/ohr-dept/presso/pressr/doc/final-prc-report-7feb05.pdf.
- .5 Andrews, Pritchett, and Woolcock, *Building State Capability*, 11.
- .6 Karl Popper, *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, rev. ed. (Oxford: Oxford University Press, 1979), 207.
- .7 المرجع ذاته، 210.
- .8 Emmett FitzGerald, "Fish Cannon," 99% Invisible, podcast audio, Episode 197, January 26, 2016, <http://99percentinvisible.org/episode/fish-cannon/>.
- .9 المرجع ذاته.
- .10 Abraham Kaplan, *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science* (San Francisco: Chandler Publishing, 1964), 28.
- .11 Some systems thinking experts refer to such dynamics as "fixes that backfire." See David Peter Stroh, *Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results* (White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2015), 52–55.
- .12 Ben Ramalingam, Miguel Laric, and John Primrose, "From Best Practice to Best Fit: Understanding and Navigating Wicked Problems in International Development" (unpublished report, Overseas Development Institute, July 2014).
- .13 Original version in French: "Laveuglement des hommes est le plus dangereux effet de leur orgueil: il sert à le nourrir et à l'augmenter, et nous ôte la connaissance des remèdes qui pourraient soulager nos misères et nous guérir de nos défauts."
- .14 Some in the field of adaptive leadership have drawn distinctions between *technical* and *adaptive* problems to reflect this reality. See, for example, Ronald Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1994), 73–76.
- .15 Leroux-Martin, *Diplomatic Counterinsurgency*, 204–07.
- .16 Alex Snider, "Your Donor Is Not Evil," *CDA Perspectives* (blog), October 26, 2016, www.blog.cdacollaborative.org/your-donor-is-not-evil/.
- .17 Mitchel Resnick, "Beyond the Centralized Mindset," *Journal of Learning Sciences* 5, no. 1 (1996): 14.
- .18 المرجع ذاته، 15.
- .19 Ibid., 2. See also Derek Cabrera and Laura Cabrera, *Systems Thinking Made Simple: New Hope for Solving Wicked Problems* (Ithaca, NY: Odyssean Press, 2015), 37.
- .20 Donella Meadows, *Thinking in Systems: A Primer* (White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2008), 86.
- .21 Cabrera and Cabrera, *Systems Thinking Made Simple*, 35.
- .22 See *ibid.*: "Systems thinking is about building mental models that better align with real world systems than those created under a non-systems thinking approach."
- .23 See Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe* (Paris: Éditions du Seuil, 2005), 111: "La pensée complexe ne résout pas d'elle-même les problèmes, mais elle constitue une aide à la stratégie qui peut les résoudre."
- .24 Peter Morgan, "The Idea and Practice of Systems Thinking and Their Relevance for Capacity Development" (unpublished report, European Centre for Development Policy Management, March 2005), 5, [http://portals.wi.wur.nl/files/docs/SPICAD/13.%20Idea%20and%20practice%20of%20systems%20thinking%20\(ECDPM\).pdf](http://portals.wi.wur.nl/files/docs/SPICAD/13.%20Idea%20and%20practice%20of%20systems%20thinking%20(ECDPM).pdf).
- .25 Sean Lawson, *Nonlinear Science and Warfare: Chaos, Complexity and the U.S. Military in the Information Age* (New York: Routledge, 2014), 38–65.
- .26 Cabrera and Cabrera, *Systems Thinking Made Simple*, 20.
- .27 Morgan, "The Idea and Practice of Systems Thinking," 5, 32.

- .28 المرجع ذاته.
- Meadows, *Thinking in Systems*, 12. .29
- David J. Snowden and Mary E. Boone, "A Leader's Framework for Decision Making," *Harvard Business Review*, November 2007, <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>. .30
- .31 المرجع ذاته.
- .32 المرجع ذاته.
- .33 المرجع ذاته.
- .34 المرجع ذاته.
- .35 المرجع ذاته.
- .36 المرجع ذاته.
- .37 المرجع ذاته.
- .38 المرجع ذاته.
- .39 المرجع ذاته.
- .40 المرجع ذاته.
- .41 المرجع ذاته.
- Here we draw on Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky's reference to the bundling of "technical" and "adaptive" problems. See Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Boston: Harvard Business Press, 2009), 19. .42
- .43 المرجع ذاته.
- .44 المرجع ذاته.
- .45 المرجع ذاته.
- .46 المرجع ذاته.
- .47 المرجع ذاته.
- Serge Loode, "Peacebuilding in Complex Social Systems," *Journal of Peace, Conflict and Development* 18 (2011): 68, 72. .48
- Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 2nd ed. (New York: Crown Business, 2006), 3. .49
- Diane Hendrick, "Complexity Theory and Conflict Transformation: An Exploration of Potential and Implications," University of Bradford, Centre for Conflict Studies, Department of Peace Studies, Working Paper Series, no. 17 (Bradford, UK: University of Bradford, November 2008), 7. .50
- Meadows, *Thinking in Systems*, 91. .51
- Cedric de Coning, "Complexity Theory and the Local in Peacebuilding," June 2013, www.insightonconflict.org/blog/2013/06/complexity-theory-and-the-local-in-peacebuilding/. .52
- Meadows, *Thinking in Systems*, 91. .53
- De Coning, "Complexity Theory and the Local in Peacebuilding." .54
- Meadows, *Thinking in Systems*, 91. .55
- Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 168. .56
- .57 المرجع ذاته.
- Danny Burns and Stuart Worsley, *Navigating Complexity in International Development: Facilitating Sustainable Change at Scale* (Warwickshire, UK: Practical Action Publishing, 2015), 26. .58
- .59 المرجع ذاته.
- .60 المرجع ذاته.
- Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (Boston: Back Bay Books, 2000). .61
- Hendrick, "Complexity Theory and Conflict Transformation," 38. .62
- Morgan, "The Idea and Practice of Systems Thinking," 30. .63
- Oxfam, "Systems Thinking," YouTube video, 5:06, October 2015, www.youtube.com/watch?v=WfyWgp95kgA&feature=youtu.be. .64
- Peter T. Coleman, "Complexity, Intractability and Social Change," YouTube video, 16:24, June 2015, www.youtube.com/watch?v=_Nzjk8JDAM4. .65
- "Dan McCarthy on Systems Thinking," accessed August 1, 2017, <https://vimeo.com/59449170>. .66
- Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 79. .67
- .68 المرجع ذاته، 79-82.
- .69 المرجع ذاته.
- .70 المرجع ذاته، 84.
- .71 المرجع ذاته.
- Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (New York: Doubleday, 1994), 97. .72
- .73 المرجع ذاته.
- .74 Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, 99.

- Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 37; Heifetz, Grashow, and Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership*, 19. .75
- Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, 235. .76
- المرجع ذاته، 236. .77
- Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 45-88. انظر على سبيل المثال .78
- المرجع ذاته، 76. .79
- Loode, "Peacebuilding in Complex Social Systems," 68, 77. .80
- Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, 3rd ed. (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006), 145. .81
- Jean Paul Lederach, *The Moral Imagination: The Art and Soul of Building Peace* (New York: Oxford University Press, 2005), 85. .82
- Adam Kahane, *Power and Love: A Theory of Social Change* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010), 92. .83
- Morgan, "The Idea and Practice of Systems Thinking," 30. .84
- Chris Spies, "Resolutionary Change: The Art of Awakening Dormant Faculties in Others," in *Social Change and Conflict Transformation* (Berlin: Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management, 2006), 6. See also C. Otto Scharmer, *Theory U: Leading from the Future as It Emerges, The Social Technology of Presencing* (Cambridge, MA: Society for Organizational Learning, 2007). .85
- US Agency for International Development, "Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development," April 2014, 15, www.usaid.gov/policy/local-systems-framework. .86
- Hendrick, "Complexity Theory and Conflict Transformation," 35. .87
- Meadows, *Thinking in Systems*, 145. .88
- See Nigel Quinney, "Justice and Security Dialogue in Nepal," United States Institute of Peace, June 2011, www.usip.org/publications/justice-and-security-dialogue-in-nepal. .89
- Steve Waddell, *Societal Learning and Change: How Governments, Business and Civil Society Are Creating Solutions to Complex Multi-Stakeholder Problems* (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, 2005), 23. .90
- Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 177. .91
- Wheatley, *Leadership and the New Science*, 104. .92
- المرجع ذاته، 12. .93
- المرجع ذاته، 151. .94
- المرجع ذاته، 83. .95
- Paulo Freire, *Pedagogy of the Oppressed*, 30th anniversary ed. (New York: Continuum International Publishing, 2010), 72. .96
- المرجع ذاته. .97
- De Coning, "Complexity Theory and the Local in Peacebuilding," 98. .98
- Freire, *Pedagogy of the Oppressed*, 80. .99
- Hendrick, "Complexity Theory and Conflict Transformation," 6. .100
- The World Bank, *World Development Report 2011: Conflict, Security and Development* (Washington, DC: The World Bank, 2011), 108. .101
- Matt Andrews, Lant Pritchett, and Michael Woolcock, "Escaping Capability Traps through a Problem-Driven Iterative Framework," Working Paper 299, Center for Global Development, Washington, DC (June 2012), 12, www.cgdev.org/publication/escaping-capability-traps-through-problem-driven-iterative-adaptation-pdia-working-paper. .102
- Oxfam, "Systems Thinking," 103. .103
- Snowden and Boone, "A Leader's Framework for Decision Making," 104. .104
- Morgan, "The Idea and Practice of Systems Thinking," 12. .105
- Oxfam, "Systems Thinking," 106. .106
- "If Russell Ackoff Gave a Ted Talk," YouTube video, 12:18, October 2010, www.youtube.com/watch?v=OqEeIG8aPPk&index=2&list=RDQMrop89DE6pwc. .107
- See Miranda Sissons and Abdulrazzaq Alsaiedi, "A Bitter Legacy: Lessons of De-Baathification in Iraq," International Center for Transitional Justice Report, March 2013, www.ictj.org/sites/default/files/ICTJ-Report-Iraq-De-Baathification-2013-ENG.pdf. .108
- US Agency for International Development, "Systems Thinking in Conflict Assessment: Concepts and Application by USAID," April 2014, 10, www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf. .109
- Donella Meadows, "Leverage Points: Places to Intervene in a System," <http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>. .110
- Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 179. .111
- Burns and Worsley, *Navigating Complexity in International Development*, 33. .112
- المرجع ذاته. .113

- Orit Gal, "Social Acupuncture," YouTube video, 9:29, June 2015, .114
www.youtube.com/watch?v=CKFtIo264Yo.
- Andrews, Pritchett and Woolcock, "Escaping Capability Traps," 10. .115
- Definition from Positive Deviance Initiative, www.positivedeviance.org. .116
- Stroh, *Systems Thinking for Social Change*, 180. .117
- Meadows, *Thinking in Systems*, 146. .118
- US Agency for International Development, "Systems Thinking in Conflict Assessment," 10. .119
- Rob Ricigliano, "Dump the Terms 'Success' and 'Failure,'" YouTube video, 10:36, June 2015, .120
www.youtube.com/watch?v=9UgyelNq6xI&index=9&list=PLF_C_RsjuyaDXftACfyzqB9pMmrm4-IID&nohtml5=False.
- Gal, "Social Acupuncture." .121
- Hendrick, "Complexity Theory and Conflict Transformation," 53. .122
- المرجع ذاته. .123
- US Agency for International Development, "Systems Thinking in Conflict Assessment," 9. .124
- Gal, "Social Acupuncture." .125
- Ramalingam, Laric, and Primrose, "From Best Practice to Best Fit," 14. .126
- Hendrick, "Complexity Theory and Conflict Transformation," 68. .127
- Morgan, "The Idea and Practice of Systems Thinking," 9. .128
- Loode, "Peacebuilding in Complex Social Systems," 77. .129
- Burns and Worsley, *Navigating Complexity in International Development*, 53–55. .130
- Hendrick, "Complexity Theory and Conflict Transformation," 58. .131
- Tom R. Tyler, *Why People Cooperate: The Role of Social Motivations* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011), 130. .132
- Wade Channell, "Grammar Lessons Learned: Dependent Clauses, False Cognates, and Other Problems in Rule of Law Programming," *University of Pittsburgh Law Review* 72 (2012): 171, 174. .133



نبذة عن المعهد

معهد الولايات المتحدة للسلام هو مؤسسة وطنية مستقلة لا تنتمي إلى أي حزب، أنشأها الكونغرس الأمريكي، وتؤمن يقينًا بفرضية أن عالم دون نزاعات عنيفة شيء ممكن وعملي وضروري للولايات المتحدة والأمن العالمي. حيث يعمل المعهد في مناطق النزاعات بالخارج بالتعاون مع الشركاء المحليين على تجنب النزاع العنيف وتخفيف حدته وحله. وسعيًا للحد من النزاعات المستقبلية والحاجة إلى التدخلات المكلفة؛ يعمل المعهد مع الحكومات والمجتمعات المدنية لمساعدة دولهم على حل مشكلاتهم بطريقة سلمية. ويقدم المعهد الخبرة والتحليل والدعم لمن يعمل على بناء عالم أكثر سلمًا وشمولًا.

رئيس مجلس الإدارة: ستيفن جي هادلي
نائب رئيس مجلس الإدارة: جورج إي موس
الرئيسة والمديرة التنفيذية: نانسي ليندبورغ
المدير المالي: جو لاتايل

مجلس الإدارة

ستيفن جي هادلي، (رئيس مجلس الإدارة)، ورئيس شركة RiceHadleyGates LLC، واشنطن العاصمة • جورج إي موس (نائب رئيس مجلس الإدارة)، أستاذ غير متفرغ بجامعة جورج واشنطن، واشنطن العاصمة • جودي أنسلي، مساعدة سابقة للرئيس ونائبة مستشار الأمن القومي في عهد الرئيس جورج بوش الابن، واشنطن العاصمة • إريك إدلمان، ممارس مميز مقيم في مؤسسة هيرتوغ، كلية الدراسات الدولية المتقدمة بجامعة جونز هوبكنز، واشنطن العاصمة • جوزيف إلدريدج، ممثل الكنيسة بالجامعة وأستاذ محاضر أول غير متفرغ، كلية الخدمة الدولية، الجامعة الأمريكية • كيري كينيدي، رئيس مركز روبرت ف. كينيدي للعدالة وحقوق الإنسان • إكرام خان، رئيس شركة Quality Care Consultants, LLC، لاس فيغاس، نيفادا. • ستيفن كراستر، أستاذ غراهام هـ ستوارت للعلاقات الدولية، جامعة ستانفورد، بالو ألتو، كاليفورنيا. • جون لانكستر، المدير التنفيذي السابق للمجلس الوطني للعيش المستقل، بوتسدام، نيويورك • جيريمي رابكين، أستاذ قانون بجامعة جورج مايسون، فيرفاكس، فيرجينيا. • جيه. روبنسون ويست، رئيس مجلس إدارة شركة PFC Energy، واشنطن العاصمة • نانسي زيركين، نائبة رئيس تنفيذية، مؤتمر القيادة حول الحقوق المدنية، واشنطن العاصمة

أعضاء شرفيون

مايك بومبيو، وزير الخارجية • مارك ت. إسبير، وزير الدفاع • فريدريك جيه ريغو، لواء بحري، بالبحرية الأمريكية؛ رئيس جامعة الدفاع الوطني • نانسي ليندبورغ، الرئيسة والمديرة التنفيذية، معهد الولايات المتحدة للسلام (دون حق التصويت)

إن النهج التقليدي المتبع في بناء السلام وعملية إصلاح سيادة القانون يبدو جيداً؛ حيث الأهداف الطموحة، وضخُّ الموارد، وفرق الخبراء الذين يعملون بشكل مكثف؛ غير أن الأدلة تشير إلى أنه نادراً ما تم تحقيق إصلاحات ناجحة ومستدامة بالفعل. وبناءً على الأبحاث التي أُجريت على مدار السنوات العشر الماضية، وبناءً على الأعمال التي أنجزها معهد الولايات المتحدة للسلام، فإن هذا التقرير يستند إلى مجال التفكير المنظومي؛ لتوفير هيكل مرن يسمح بإعادة صياغة أدوات بناء السلام المعروفة، ثم استخدامها بطرق جديدة ومبتكرة، ودعوة صنّاع السياسة والممارسين للنظر ملياً في حلّ المشاكل بطرق مألوفة لهم. إن هذا التقرير هو الأول من سلسلة مطبوعات والالتزامات الخاصة بمعهد الولايات المتحدة للسلام حول التفكير المنظومي وبناء السلام.

مطبوعات أخرى لمعهد الولايات المتحدة للسلام

- *Fighting Serious Crimes: Strategies and Tactics for Conflict-Affected Societies*
edited by Colette Rausch (USIP Press, May 2017)
- *Engaging Religion and Religious Actors in Countering Violent Extremism*
by Peter Mandaville and Melissa Nozell (Special Report, August 2017)
- *Conflict Management Training for Peacekeepers* by Alison Milofsky, Joseph Sany,
Illana M. Lancaster, and Jeff Krentel (Special Report, August 2017)
- *Negotiating Civil Resistance* by Anthony Wanis-St. John and Noah Rosen
(Peaceworks, July 2017)
- *Tribe, Security, Justice, and Peace in Libya Today* by Peter Cole
with Fiona Mangan (Peaceworks, September 2016)

