



WORLD MOVEMENT *for*
DEMOCRACY

الحركة العالمية من أجل الديمقراطية

Crossover:

التحول من نشاط المجتمع المدني إلى السياسة

مقدمه

تتيح التحولات السياسية فرصة للقادة لتنفيذ الإصلاحات الديمقراطية، وبناء المؤسسات، وتعزيز المواطنين الديمقراطيين. وفي بعض الأحيان، تتاح الفرصة لنشطاء المجتمع المدني للانضمام إلى الحكومة بعد التحولات السياسية بسبب مهاراتهم القيادية وخبرتهم التقنية وسماتهم داخل مجتمعاتهم المحلية. إن العبور من قطاع المجتمع المدني إلى الحكومة كمسؤولين منتخبين أو معينين قد يتيح لهم سبلاً جديدة لدفع عجلة الإصلاح وتوطيد الديمقراطية.

"كان من الطبيعي: كان هناك انفراج سياسي وجاءت دعوة من بلدي. كان عليّ أن أرد لقد كانت نشوة أوجدت لنا فرصاً لبناء البلد الذي أردناه: الديمقراطية. لم تسنح لنا فرصة كهذه من قبل، لذا عندما حدث ذلك، لم أفكر حتى في ذلك. سألت نفسي فقط كيف يمكنني أن أضيف قيمة للعملية؟"¹

وقد كافح أولئك الذين يعبرون إلى الخدمة الحكومية في بعض الأحيان للتنقل في تعقيد القضايا والعلاقات والهيكل والعمليات للنهوض بأجندات الإصلاح في بيئتهم الجديدة. فضلاً عن ذلك فإنها قد تواجه مؤسسات ضعيفة، ومصالح سياسية راسخة، ونظماً بيروقراطية غير فعالة تحبط طموحاتها. وقد يسهم عجزها المتصور عن التغلب على هذه التحديات والشروع في إصلاحات ديمقراطية في الوقت المناسب في إحباط الجمهور من عمليات إصلاح الحكم والديمقراطية على نطاق أوسع.

لتحقيق النجاح، يحتاج نشطاء المجتمع المدني إلى أن يكونوا على دراية بالتحديات السياسية والمؤسسية والتقنية التي سيواجهونها في الحكم وأن ينتقلوا شخصياً من كونهم دعاة صريحين خارج الحكومة إلى أن يكونوا الإصلاحيين الفعالين داخل الحكومة. وينطوي ذلك على تطوير المهارات السياسية مثل إنشاء وتوسيع تحالفات الزملاء الإصلاحيين عبر الخطوط الحزبية؛ وضع عمليات وهيكل سياسية جديدة؛ التواصل بفعالية مع الجمهور؛ وصياغة وتعزيز سياسات أو تشريعات جديدة. وقد يكون إعداد نشطاء المجتمع المدني لقيادة الحكومة استراتيجية هامة لحماية الديمقراطيات الناشئة من التراجع والمساهمة في الانتقال الديمقراطي الناجح.

يصور هذا التقرير تأملات النشطاء الذين عبروا من المجتمع المدني إلى الحكومة حتى يتمكن الآخرون من التعلم من تجاربهم. وعلى وجه الخصوص، يقدم التقرير نظرة ثاقبة على الأسئلة التالية:

- ما هي التحديات التي يواجهها أولئك الذين يعبرون في الحكومة؟
- ما هي الاستراتيجيات والمهارات والأدوات والآليات التي تمكن من النجاح؟
- ما هي الدينامية العلائقية بين أولئك الذين يعبرون وزملائهم في المجتمع المدني والحكومة؟
- كيف تتغير أجندات النشطاء السابقين أو أولوياتهم أثناء توليهم مناصبهم؟
- كيف يبدو نجاح النهوض بالإصلاح الديمقراطي بالنسبة لأولئك الذين يعبرون؟
- هل "الكروس أوفر" استراتيجية فعالة للنهوض بالديمقراطية؟

تمت مقابلة 27 ناشطاً عبروا من المجتمع المدني إلى الحكومة بعد الانتقال السياسي في 13 بلداً بين عامي 1987 و2019 لإجراء هذه الدراسة الاستقصائية.² وهي تمثل خلفيات متنوعة انتقلت من مجالات مختلفة من النشاط - بما في ذلك حقوق الإنسان، ونوع الجنس والإدماج، وحل النزاعات، والإصلاح الاجتماعي، ومكافحة الفساد، والشفافية والمساءلة، والبيانات المفتوحة، والشباب - إلى الحكومة.

¹وقد أجريت هذه الدراسة الاستقصائية دون الكشف عن هويتها؛ لا يوجد إسناد ينص على عروض أسعار مباشرة.
²مثل الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات الأرجنتين، وشيلي، وجورجيا، وكينيا، وليبيريا، وماليزيا، والمكسيك، ونيجيريا، والفلبين، وجنوب أفريقيا، وتايوان، وتونس، وأوكرانيا.

وشارك في الدراسة الاستقصائية أربعة عشر من الذكور وثلاثة عشر امرأة، تراوحت أعمارهم بين 23 و 60 سنة عند عبورهم الحدود.³

وشغل ثمانية عشر من الذين أجريت معهم مقابلات مناصب حكومية وطنية، وشغل أربعة مناصب محلية، وشغل اثنان مناصب محلية ووطنية على حد سواء. وانتُخب تسعة أعضاء في البرلمان وعُين 21 عضواً في مناصب في الفروع التنفيذية للحكومة مثل الوزارات أو الهيئات الأخرى. وقد انتُخب ثلاثة من هؤلاء الأفراد وعُينوا في مناصبهم خلال حياتهم المهنية. ولم يشمل الاستطلاع الأفراد الذين يشغلون مناصب في الهيئات التقنية، مثل لجان الانتخابات أو غيرها من الوكالات غير السياسية.

وقال كل من الذين أجريت معهم المقابلات إنهم رأوا الفرصة لهم لدعم الإصلاح الديمقراطي بعد الانتقال السياسي في بلدهم من خلال العبور. واتفقوا أيضاً على أن الديمقراطية لا تزال الطريق الأكثر قابلية للتطبيق للنهوض بالمجتمعات المزدهرة. ومع ذلك، فإن تحديات الحكم لا تعد ولا تحصى ومعقدة. في حين أن هذا الاستطلاع يستمد رؤى أولية بشأن التحديات التي يواجهها الناشطون الذين يدخلون الحكومة عادة، فإن الاستطلاع ليس دراسة شاملة للسياقات والخبرات والتحديات والنتائج المختلفة لأولئك في الحكومة.

اتخاذ قرار لعبور أكثر

وعندما يتغير المشهد السياسي الوطني قد يحدث بشكل مفاجئ نسبياً، فإن التحولات السياسية تحدث على مدى سنوات عديدة، أو حتى عقود. وعبر الذين تمت مقابلتهم إلى الحكومة في مراحل مختلفة من عملية الانتقال السياسي في دولهم. وشعروا أن اللحظة التي قرروا فيها الانتقال إلى الحكومة خلال الفترة الانتقالية في بلادهم تحدد طبيعة التحديات والفرص التي واجهوها في الحكومة. وبالإضافة إلى ذلك، تباينت هذه التحديات والفرص تبايناً كبيراً بين السياقات القطرية والإقليمية.

ولم يكف من الغريب أن يلاحظ أن الدور المحدد الذي يؤديه المرء في الحكومة يحدد أيضاً طبيعة تجربته. فعلى سبيل المثال، كان من المتوقع أن يخدم أولئك الذين تم تعيينهم في مناصب وزارية المصلحة الوطنية تحت قيادة رئيس دولة، بدلاً من مصالح مجتمع معين من الناخبين. وفي مثل هذه الحالات، من الضروري بالنسبة لهم الحفاظ على ثقة الفرد الذي يعينهم في منصبه. أما الذين انتُخبوا، فقد كانوا مسؤولين أمام ناخبهم، وربما كانوا مسؤولين أيضاً أمام حزب سياسي دعم حملتهم الانتخابية. ووجدوا أن من الضروري الحفاظ على ثقة حزبه وجمهورهم، الذي يضم في بعض الأحيان أفراداً لا يؤيدون ترشيحهم أو أجنداتهم.

الاعتبارات

تذكر العديد ممن أجريت معهم المقابلات بأنهم طرحوا على أنفسهم عدداً من الأسئلة قبل العبور إلى الحكومة. وبأثر رجعي، وجدوا هذا مفيداً في ضمان اتخاذهم القرار الصحيح لأنفسهم وقضيتهم وبلدهم. وركزت الأسئلة على فهم أهداف المرء ومبادئه وأولوياته، واحتمال نجاح المرء في النهوض بها في الحكومة. وشملت هذه الأسئلة، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- هل قيمي ومبادئتي واضحة؟
- هل تتماشى قيمي ومبادئتي بشكل وثيق مع الحكومة أو الحزب؟
- هل أنا على استعداد للتنازل عن قيمي ومبادئتي؟ إذا كان الأمر كذلك، أي منها وبأي طرق؟
- هل أنا على استعداد لعيش حياة التدقيق؟

³كما تم إثراء هذه الورقة من خلال مناقشات مجموعات التركيز التي جرت في عام 2018، قبل إجراء المسح.

- كيف يضيف هذا قيمة إلى مسيرتي المهنية؟
- هل الحكومة التي سأدخلها ملتزمة بالإصلاح الديمقراطي؟
- هل سأعبر إلى الحكومة بمفردتي أو مع مجموعة أكبر من زملاء المجتمع المدني؟
- هل الحكومة ضرورية للإصلاح الذي أسعى إليه؟
- هل يمكنني العمل داخل حزب سياسي لدفع الإصلاح الديمقراطي؟

المشاورات

ناقش الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات في كل من المناصب المنتخبة والمعينة أهمية التشاور مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات والمجتمعات المحلية قبل العبور إلى الحكومة. وقال بعضهم إنهم كانوا متخوفين من العبور لأنهم غير متأكدين من رد فعل زملائهم في المجتمع المدني. واعترفت إحداهن بأنها تشعر بقدر كبير من عدم اليقين بشأن ما سيعتقده زملاؤها في المجتمع المدني إذا عبرت الحدود. ومع ذلك، وبعد مشاورات معهم، أدركت أنها حظيت بدعمهم القوي، مما سمح لها بالشعور بمزيد من الثقة في اتخاذ قرار العبور.

وأشار آخر إلى أنه رفض في البداية دعوة للانضمام إلى حكومته لأنه طالما جاهر بمعارضته لمؤسساتها وسياساتها. ومع ذلك، ساعدته المشاورات مع زملائه في المجتمع المدني على إدراك كيف أن الانضمام إلى هذه الحكومة الجديدة، التي تم انتخابها ديمقراطياً، سيسمح له بتعزيز سلسلة من الإصلاحات التي عمل طويلاً على تحقيقها. بعد وصوله إلى الحكومة، كان من أولى إجراءاته التشاور مع أعضاء المجتمع المدني والنقابات والقطاع الخاص لوضع جدول أعمال للفترة التي قضاها في منصبه. وعكس أن انفتاحه فيما يتعلق بقراره بالعبور والشفافية في وضع جدول أعمال لفترة توليه منصبه أدى إلى نتائج إصلاحاً أفضل وإلى قدر أقل من الشكوك بشأن التزامه وأدائه.

وبالإضافة إلى مساعدة المرء على اتخاذ قرار بشأن العبور أو عدم العبور، كانت المشاورات مفيدة لمن أجريت معهم مقابلات من أجل:

- تقييم درجة الدعم الذي يمكن أن يتوقعه المرء من المجتمعات المحلية؛
- تحديد المسائل التي ينبغي بناء المزيد من الثقة حولها؛
- فهم أولويات المواطنين؛
- توضيح ما يأمل المرء في إنجازه ووضع جداول الأعمال السياسية والإصلاحية؛
- مساعدة المواطنين والزملاء السابقين في المجتمع المدني على فهم القيود التي قد يواجهها أولئك الذين يعبرون إلى الحكومة في دورهم الجديد؛ و
- استكشاف السبل التي يمكن للمجتمع المدني أن يسهم بها في الإصلاحات.

وأشار الأفراد الذين أجروا مشاورات مع المجتمع المدني قبل العبور إلى قيمة المشاورات المستمرة مع المجتمع المدني أثناء وجودهم في الحكومة. وقد ساعدتهم ذلك على التعبير عن مواقفهم بشأن القضايا والتحديات، وبناء الثقة والحفاظ عليها، وإظهار الشفافية والمساءلة.

التغلب على تحديات الحكومة

وحددت الدراسة الاستقصائية مجموعة من التحديات المشتركة، بغض النظر عن الظروف المحددة التي يعبر المرء في ظلها إلى الحكومة. وفي حين أن المجتمع المدني غالباً ما يكون لديه دراية قوية بالحكومة والعمليات القانونية، فقد اعترف العديد ممن أجريت معهم المقابلات بأنهم لم يكونوا على علم بمدى تعقيد البيروقراطية والهياكل المؤسسية والإجراءات التقنية لعملهم.

"... بمجرد الدخول، فإنك تفهم القيود والقيود التي لديك. إذا نظرنا من الخارج، تعتقد أن الأمر كله يتعلق بالسياسة أو الخيارات القانونية، ولكن بعد ذلك يمكنك أن ترى أن الأمر أبعد ما يكون عن ذلك فقط: هناك قيود إدارية وقيود سياسية أخرى. الأمر ليس بسيطاً كما يبدو".

وقد أثر ذلك على قدرة العديد من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات على وضع جدول أعمال والتمسك به، والتنسيق بين الوكالات، وقيادة عمليات الإصلاحات، والتواصل مع الجمهور، من بين أمور أخرى. وأشار العديد من اللاجئين إلى أن السياسات والإجراءات داخل مؤسساتهم لا "منطقية" دائماً، مما يعقد قدرتها على مواصلة الإصلاح.

"عندما يكون هناك شيء خاطئ في الإجراء، فإن [البيروقراطيين] سيضعون فقط طبقة إضافية من الرقابة والامثال - بدلاً من معالجة المشكلة الأصلية".

ونتيجة لذلك، قال العديد ممن أجريت معهم المقابلات إنهم يكافحون من أجل تنفيذ مهام مثل وضع الميزانيات، والإشراف على المشتريات، وإيداع النفقات، وإجراء عمليات التدقيق، وإدارة شؤون الموظفين. وأولئك الذين يعبرون عادة ما يواجهون تفسيرات متناقضة لكيفية عمل البيروقراطية والحكم، ولا سيما في السياقات الانتقالية.

"إن التحديات تتعلق بتعدد القواعد القائمة، وعدم فهم منطوق هذه القواعد والأنظمة. في بعض الأحيان يمكن أن يكون تفسير قاعدة من قبل زعيم أو آخر مختلفاً. القواعد لا تتغير ولكن التفسير لا.

ورأى بعض الأفراد أن عليهم أن يمروا بعملية "إعادة التعلم" عند دخولهم الحكومة. وبالإضافة إلى فهم كيفية عمل الحكومة، كان عليهم أن يكتشفوا كيف تنطبق مهاراتهم الناعمة، مثل الإدارة وبناء الائتلاف، في سياقها الجديد.

بناء فريق

وأشار عدد من الذين أجريت معهم مقابلات إلى أن الخطأ الذي ارتكبه عند دخولهم الحكومة هو بناء فريق يعطي الأولوية للمهارات التقنية، مثل بناء الميزانية، على الخبرة السياسية والمعرفة المؤسسية. وعزز آخرون نجاحهم في الحكومة جزئياً إلى قدرتهم على بناء فريق متنوع يضم أفراداً مع كل عنصر من هذه العناصر، مما أتاح لهم العمل على القضايا الموضوعية مع التنقل بمهارة في الهياكل الحكومية المعقدة. وبالإضافة إلى ذلك، ذكر بعض الأفراد أن مهارات الاتصال الخارجية القوية ضرورية للأفرقة لنقل المواقف، وبناء الدعم، والحفاظ على المساءلة أمام ناخبها.

تطوير العلاقات لدفع الإصلاحات قدماً

وبغض النظر عن موقف المرء داخل الحكومة، وجد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات أن من المهم للغاية فهم كيفية تطوير العلاقات مع الزملاء الحكوميين والمجتمع المدني والشركاء الدوليين والحفاظ عليها والاستفادة منها. ومع ذلك، وجد البعض أن من الصعب بشكل خاص تلبية توقعات زملائهم في المجتمع المدني وزملائهم في الحكومة في نفس الوقت. وكما قال أحد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات:

"عليك أن تكون حذراً بشأن اتخاذ القرارات التي توازن بين مصالح زملائك في البيروقراطية ودائرتك الانتخابية، بما في ذلك زملائك السابقين في المجتمع المدني، حتى لا تنفر الحلفاء المحتملين"

الحفاظ على العلاقات مع المجتمع المدني:

ومن المتوقع أن يكون العديد ممن عبروا الحدود بمثابة جسر بين المجتمع المدني والحكومة. ومع ذلك، فإن وضع الذات لخدمة هذه القدرة يتطلب استراتيجية مدروسة والتخطيط. وقد عكس بعض من تمت مقابلتهم أنهم بعد فترة وجيزة من انضمامهم إلى الحكومة شعروا بالعزلة عن المجتمع المدني لأسباب متنوعة، بما في ذلك تصور المجتمع المدني بأن الحكومة فاسدة بطبيعتها وأنها يجب أن تكون الآن فاسدة أيضاً. وقال آخرون إنهم تمكنوا في البداية من الحفاظ على علاقاتهم مع المجتمع المدني، لكنهم وجدوا صعوبة في الاحتفاظ بثقة المجتمع المدني مع مرور الوقت بسبب التنازلات التي قدموها أو لأن الحكومة التي كانوا يخدمونها كانت بطيئة في المبادرة المطلوبة للإصلاحات. قال أحد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات:

"المجتمع المدني يتوقع منك أن تتحدث بصوت عال كما فعلت ذات مرة. لكن العلاقات والالتزامات والتوقعات من موقعك في الحكومة قد لا تسمح لك بالتصرف بهذه الطريقة".

ومن خلال انعكاس آخر:

"هذا هو التحدي الأكبر، عندما تعبر عليك أن تجلب قاعدتك السياسية. هناك الكثير من التوتر هناك لأنك تترك [المجتمع المدني] للمناصب السياسية. لذلك يجب أن يكون هناك تركيز على الحفاظ على الصلة بين قادة [المجتمع المدني] الذين يعبرون والمجتمع المدني/الشعب".

وجادل بعض الذين أجريت معهم مقابلات بأنه من المهم أن نكون شفافين مع المجتمع المدني بشأن توقعات موقفهم الجديد، وكيف تملي هذه التوقعات ما يمكن وما لا يمكن تحقيقه. وشمل ذلك أن يكون واضحاً بشأن التحديات والقيود التي يواجهها دورهم الجديد في الحكومة. وقد ساعد توضيح هذه الاعتبارات بعض الذين تمت مقابلتهم على إعادة تعريف العلاقات مع زملائهم السابقين في المجتمع المدني بطريقة صحية سمحت لهم بتحديد الفرص الواعدة للتعاون مع زملاء المجتمع المدني في المستقبل.

إقامة الشراكات والائتلافات في الحكومة:

لا يهتم جودة أفكاري إذا لم أحصل على دعم من الآخرين لتنفيذها".

ووجد العديد ممن أجريت معهم مقابلات صعوبة في إقامة علاقات عمل قوية مع زملائهم في الحكومة، وهو ما اعتُبر حاسماً لنجاح المرء. شعر العديد ممن أجريت معهم المقابلات أن قادة المجتمع المدني الذين انضموا مؤخراً إلى الحكومة تجاهلهم سياسيون أطول عمراً لكونهم "مثاليين للغاية" ويفتقرون إلى فهم كيفية عمل الحكومة. وعلى العكس من ذلك، اعترف الناشطون الذين عبروا إلى الحكومة بأنهم يشككون في التزام بعض زملائهم القدامى بالإصلاح. حتى أن آخرين في مناصب معينة اشتبهوا في أن الحكومة تستغل صورتهم العامة النظيفة لتعزيز سمعة الحكومة في الشفافية والمساءلة مع عدم النهوض بهذه المبادئ بجدية.

قال عدد قليل ممن أجريت معهم مقابلات إن أجنداتهم تتماشى بشكل جيد نسبياً مع أجندة الحزب أو الإدارة. وفي مثل هذه الحالات، تمكنوا من إقامة علاقات مع مؤيدي جدول الأعمال المشترك هذا بسهولة نسبية. غير أن هذا لم يكن هو الحال دائماً، ولا سيما بالنسبة للعاملين في المناصب المنتخبة الذين لا تتفق أولوياتهم تماماً مع أولويات أحزابهم. وفي مثل هذه الحالات، وجد الكثيرون أن من الضروري إنشاء تحالفات بين الأحزاب، مثل المؤتمرات الحزبية النسائية، بين الأفراد الذين يمكنهم التصويت معاً على مسائل معينة على الرغم من مواقف أحزابهم. وسمحت لهم الائتلافات المشتركة بين الأحزاب بالاستفادة من الدعم الذي يحتاجونه لدفع الإصلاحات قدماً عندما لم يتمكنوا من الحصول على الدعم داخل حزبهم. وعزز العديد ممن أجريت معهم مقابلات قدرتهم على تطوير تحالفات إلى تجربتهم في بناء توافق في الآراء في مجتمعات محلية متنوعة أثناء وجودهم في المجتمع المدني.

كما وجدت الدراسة الاستقصائية أنه من المفيد بناء شراكات مع أشخاص في الحكومة لا يشاطرونهم المواقف والآراء، ولكن يمكنهم تبادل الدعم السياسي معهم في مناسبات معينة. وهذا يتطلب في بعض الأحيان درجة من التفاوض حيث يقوم الفرد بالتوصل إلى حل وسط بطريقة أو بأخرى بشأن مسألة أقل أهمية فورية لجدول أعمالهم الشامل مع فهم أن زميلهم سوف يرد على الجميل في وقت ما في المستقبل.

وشملت الاستراتيجيات الأخرى لبناء العلاقات مع الزملاء الحكوميين تقاسم الفضل في النجاحات عمداً، والسماح للآخرين بالتأثير على الإصلاحات وقيادتها، ومناصرة الإصلاحات التي استفادت منها مجموعة واسعة من الأفراد والمصالح.

الاستفادة من الشراكات الدولية وشراكات أصحاب المصلحة المتعددين:

وجد العديد من الأفراد قيمة كبيرة في إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع الدولي. وكما عكس أحد الأفراد:

"هناك نقص في الخبرة المحلية في إدارة التحولات السياسية في معظم البلدان. وبالتالي فإن إقامة تحالفات تقنية مع المنظمات الدولية يمكن أن تكون عوناً كبيراً في الوصول إلى أفضل الممارسات والخبرات والدعم الخارجي".

ويُنسب إلى الشركاء الدوليين الفضل في كونهم مساهمين قيّمين في وضع صكوك وطنية لحقوق الإنسان، وتعزيز المؤسسات الحكومية، وإجراء تحقيقات في مجال مكافحة الفساد، واستحداث سياسات تتعلق بحقوق المرأة، حرية التعبير والبيانات المفتوحة والمشاركة العامة.

كما وجد بعض من أجريت معهم مقابلات قيمة في الاستفادة من الدعم المتعدد القطاعات أو أصحاب المصلحة المتعددين للتعويض عن نقص الدعم بين الزملاء الحكوميين. وطوروا هياكل للتنسيق لتوسيع نطاق مشاركتهم خارج الهياكل السياسية الرسمية. ومع ذلك، أشار عدد قليل منهم إلى أهمية الاستفادة من هذه العلاقات بحيث لا تهدد أو تنفر القوى السياسية القائمة داخل الحكومة.

تغيير الأولويات

إن أحد أهم التحديات المتعلقة بالعبور هو البقاء وفياً للمبادئ الديمقراطية التي طالما تمسك بها المرء أثناء التنقل في مجموعة من الهياكل وطبقات المساءلة والمصالح، وتعلم كيفية ممارسة السلطة السياسية لمكتب المرء. وعلى الرغم من أن هذا لم يكن هو الحال بالنسبة لأولئك الذين أجريت معهم مقابلات من أجل هذه الدراسة الاستقصائية، توجد أمثلة عديدة على أفراد ديمقراطي التفكير يدخلون الحكومة، وبعضهم من المجتمع المدني، ويضعون مبادئهم الديمقراطية جانباً لتوطيد سلطتهم و تأثير. وأعرب جميع المشاركين في الدراسة الاستقصائية عن اعتقادهم بأهمية أن يظل المرء وفياً لمبادئه، ورأى أن جداول أعمالهم في الحكومة تخدم تلك المبادئ طوال فترة توليهم مناصبهم.

وأقر المشاركون في الدراسة الاستقصائية بأن التفاوض والتوصل إلى حل وسط مع الزملاء أمر أساسي لكسب النفوذ والتوصل إلى اتفاقات. غير أنهم أشاروا إلى أن هناك خطراً من أن يرى الجمهور أن الشخص الذي عبر إلى الحكومة قد تخلى عن مبادئه حتى عندما لا يكون كذلك. وهذا أمر يثير القلق بوجه خاص كلما بقي المرء في منصبه أطول، وأدى إلى تقديم عدد أكبر من الحلول التوفيقية على مر الزمن. ولذلك، شدد عدد من الذين أجريت معهم مقابلات على أهمية فهم أن الخدمة في الحكومة ليست دائمة، وأنه لا ينبغي للمرء أن يبقى في منصبه لفترة طويلة جداً. وقال آخرون ممن أجريت معهم مقابلات إنه من المهم بالنسبة لهم التشاور مع المجتمع المدني بشكل مستمر أثناء توليهم مناصبهم، ولا سيما عندما تكون هناك حاجة إلى حلول وسط هامة في الحكومة، لإبقائهم على علم بأسباب قراراتهم وتجنب التصورات التي تخلت عن مبادئها.

ووصف العديد ممن أجريت معهم مقابلات حالات تغيرت فيها الظروف في بلدانهم، مما تطلب منهم تغيير أولوياتهم القصيرة الأجل. وفي بعض الحالات، تمكن الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات من الاستفادة من تطور سياسي غير متوقع لتعزيز الدعم لإصلاح معين. في مناسبات أخرى، والظروف المتغيرة أدت إلى فقدان الزخم على إصلاحات معينة أنها دافعت. ولذلك، فكر البعض في أهمية الاعتراف بالظروف المتغيرة في وقت مبكر ووضع استراتيجية لإدارة التغيير أو الاستفادة منه عند حدوثه.

وفي جميع الحالات، أقر من أجريت معهم مقابلات بأن استراتيجيات الاتصالات القوية التي تتضمن سرداً هادفاً لأولوياتهم ومواقفهم كانت أساسية للطريقة التي ينظر بها المواطنون والزملاء إلى أعمالهم. أولئك الذين وجدوا أكبر نجاح في إدارة صورتهم العامة استخدموا منصات وسائل الإعلام الشعبية للارتجال بسرعة مع تطور الأحداث الجارية في بلدانهم.

وتيرة الإصلاح

وكان أحد الانعكاسات الرئيسية للعديد من الذين أجريت معهم مقابلات هو أنه كان من الصعب عليهم أن يتصالحوا مع حقيقة أن التغيير الكبير في الحكومة يستغرق وقتاً طويلاً. وأشار العديد ممن أجريت معهم مقابلات إلى إحباطهم من الإصلاح التدريجي، والقوانين المخففة، وبطء و/أو ضعف التنفيذ. وبالإضافة إلى تفاقم هذا الأمر شخصياً، يمكن أن يؤدي بطء وتيرة الإصلاح إلى الإحباط بين عامة الجمهور، بل وحتى إلى عدم الاعتقاد بأن الإصلاح الديمقراطي سيترسخ ويفيد حياتهم. ولذلك، فإن التواصل بشأن عمليات الإصلاحات، بما في ذلك الأهداف والتحديات والإجراءات والجدول الزمنية، مهم لوضع توقعات معقولة بين المواطنين. وهناك صفتان رئيسيتان ذات قيمة كبيرة في الحكومة هما الصبر والمثابرة. وعكست إحدى المقابلات ما يلي:

"من المهم الحفاظ على أهداف المرء على المدى الطويل، مثل تغيير ثقافة المؤسسة، وعدم الانسياق في اللعبة على المدى القصير."

المرأة في الحكومة

وقالت معظم النساء اللاتي أجريت معهن مقابلات من أجل الدراسة الاستقصائية إن الهوية الجنسانية ليست منظوراً أساسياً ينظرن من خلاله إلى أنفسهن فيما يتعلق بدورهن في الحكومة. ومع ذلك، فقد اعتقدوا أن معظم نظرائهم الذكور في الحكومة ينظرون إليهم على أنهم "نساء أولاً"، وليس مهنياً أو زملاء أو أقران أو قادة. تذكرت كل امرأة تمت مقابلتهن من أجل الاستطلاع تحديات خاصة لكونها امرأة في الحكومة تتراوح بين تلقي تعليقات حول ملابسها ومظهرها، والشعور بالعزلة بسبب جنسها، أو التعرض للمضايقة، أو الخصم، أو التقليل من شأنهن. ونصحت إحداهن الشابات اللواتي يقررن العبور إلى الحكومة بالاعتراف بهذا التحدي ومواجهته:

"سوف تسمى حبيبتيك وفتاتك، لكن عليك أن تتحدث وتصحح المتحدث، وتقول أن لدي اسم!"

وقال آخر:

"لديك آراء قيمة. لديك شبكات قيمة. دعمهم يحترمون ذلك."

وكان من أجريت معهم مقابلات يشعرون أحياناً بأن عليهم أن يعملوا بجهد أكبر بمرتين أو ثلاث مرات من نظرائهم الذكور للنهوض بنجاح بجدول أعمالهم. ومع ذلك، وعلى الرغم من العقبات التي واجهوها، تمكن الكثيرون من تحقيق الأهداف أثناء وجودهم في الحكومة. وتشمل هذه الإنجازات إنجازات بارزة، مثل إصلاح سياسة التعليم، والشروع في تحقيقات لمكافحة الفساد، وضمان مساءلة قطاع الأمن، وحماية حقوق الإنسان، وإصلاح الإجراءات البرلمانية، وصياغة دساتير جديدة، والتوصل إلى اتفاقات سلام، وإصدار تشريعات تتعلق بحقوق المرأة، ووضع ضوابط وموازين بينية. ولتحقيق هذه النتائج، غالباً ما أنشأوا تحالفات داخل الأحزاب أو عبرها.

الموارد اللازمة لبناء القدرات

وفي حين أن بعض الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات تمكنوا من الاستفادة من الإدارة العامة أو غيرها من الدورات ذات الصلة التي تقدمها حكومتهم أو مؤسسة أكاديمية أو منظمات المجتمع المدني، قال معظمهم إن الحصول على بناء قدرات أكثر وأفضل الموارد وأدوات الإدارة كان من شأنها أن تساعد على تحقيق المزيد في الحكومة. قال الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات إنه كان بإمكانهم الاستفادة من أدوات تطوير المهارات التالية:

- إنشاء قاعدة سياسية
- بناء التحالفات
- فهم هياكل السلطة
- إيجاد فرصة في الأزمات
- التواصل والمراسلة
- فهم المالية العامة
- إدارة عمليات الشراء
- إدارة التغيير
- ضمان المساءلة
- بناء الفرق
- تطوير الشبكات
- تيسير المشاورات
- قيادة العمليات التعاونية
- إجراء تقييمات للقدرات المؤسسية
- جمع الأموال
- صياغة تشريعات جديدة والترويج لها

ترك الحكومة

وكما ذكر أعلاه، يعتقد العديد ممن أجريت معهم مقابلات أنه ينبغي للمرء أن يفهم أن الخدمة في الحكومة لا ينبغي أن تكون دائمة، ولذلك ينبغي العودة إلى المجتمع المدني في مرحلة ما. وقالوا إنه من المهم أن نفهم بأنفسهم الوقت المناسب للانتقال مرة أخرى إلى المجتمع المدني. وبالنسبة للبعض الذين يشغلون مناصب معينة، شعروا بضرورة ترك الحكومة عندما لا يشعرون بأن قيمهم تتفق مع قيم الإدارة التي يخدمونها. وبالنسبة لمن هم في المناصب المنتخبة، رأى البعض أنه من الضروري ترك الحكومة بعد الانتخابات، أو بعد أن أصبحوا يعتقدون أنهم لن يتمكنوا من النهوض بأجنداتهم دون تقديم الكثير من التنازلات الهامة.

وأشار أحد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات وشغل منصباً وزارياً إلى أهمية وجود استراتيجية للرحيل تحمي نزاهة الشخص ونزاهة المنصب الذي كان يشغله. وقال إنه يعلم أن تمسكه الدؤوب بالشفافية المالية في منصبه قد أثار غضب الزملاء الذين اعتادوا على الاستفادة من امتيازات مناصبهم لمصلحتهم الشخصية. وأعرب عن قلقه من أن الأفراد في الحكومة قد يحاولون، بعد أن ترك منصبه، الاعتداء على سمعته من أجل التقليل من التوقعات التي حاول أن يزرعها بين المواطنين بأن تكون الحكومة شفافة وخاضعة للمساءلة. ولذلك، كلف بإجراء مراجعة منفصلة للسجلات المالية لمكتبه قبل أن يترك منصبه، واتخذ خطوات أخرى من شأنها أن تسمح له بإثبات أنه لم يستخدم منصبه على نحو فاسد أثناء توليه منصبه. وعندما اتهم بالفعل بالفساد بعد أن ترك منصبه، تمكن من تقديم أدلة على جهوده لكي يكون شفافاً مالياً وأن يحاسب على الموارد التي كان مسؤولاً عنها كوزير.

قياس النجاح

أولئك الذين شاركوا في الاستطلاع جاءوا من مجموعة واسعة من الخلفيات ولعبوا أدواراً مختلفة في الحكومة، لذلك كان من الطبيعي أن يقيسوا النجاح في سياقاتهم الخاصة بشكل مختلف. فالنجاح لا يعني دائماً "الفوز" لمن شملهم الاستطلاع. ورأوا نجاحها يستند إلى مزيج من التجارب السياسية أو التقنية أو الاجتماعية المعقدة التي شكلت الطريقة التي وصلوا بها إلى اتفاقات وإلى تعزيز أهدافهم. ومع ذلك، ظهرت القواسم المشتركة التالية:

- انتصارات صغيرة يمكن أن تكون قيمة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون لتعديل ميزانية تشغيلية للاستجابة لاحتياجات فريق جديد أو إصلاح إجراء داخلي لتخفيف الأعباء الإدارية أثر كبير. وتبين الانتصارات الصغيرة أن التغيير يمكن تحقيقه ويمكن أن يعالج العقبات التي تقف في طريق تحقيق أهداف أكثر أهمية.
- بناء التأثير أمر بالغ الأهمية. كان الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات يتمتعون في بعض الأحيان بالشرعية والنفوذ الفوريين كوافد جديد في الحكومة. ومع ذلك، شعر معظمهم أن نفوذهم السياسي ازداد مع مرور الوقت مع تطوير علاقات أقوى داخل الحكومة. ووجد البعض أنه كلما كان ناجحاً وموثوقاً به في تحقيق الإصلاح، وكلما كانوا أكثر حرصاً على تقاسم الائتمان، كلما اكتسبوا نفوذاً بسرعة أكبر.
- الهدف هو تحقيق الإصلاح الديمقراطي. وفي جميع الحالات، أقر الذين شملهم الاستطلاع بأن النجاح يتم تحديده في نهاية المطاف من خلال قدرة المرء على تحقيق إصلاح ديمقراطي سليم وهادف ودائم. وفي بعض الحالات، كانت الإصلاحات شاملة، بينما كانت الإصلاحات تدريجية في حالات أخرى. وقد عكس العديد ممن أجريت معهم مقابلات أن بعض أعظم إنجازاتهم وأطولها أمداً في الحكومة ينطوي على تحسين العمليات وإرساء المساءلة.

الاستنتاجات

إن تحديات الحكم لا تعد ولا تحصى. ولا تحاول هذه الدراسة الاستقصائية تقديم تحليل شامل أو مشورة للتغلب على هذه التحديات. وتتشاطر الدراسة الاستقصائية بعض التحديات والنجاحات الأكثر شيوعاً وبروزاً وأولئك الذين عبروا من المجتمع المدني إلى تجربة الحكومة.

ورأى معظم من أجريت معهم مقابلات أن الانتقال من المجتمع المدني إلى الحكومة في أعقاب التحولات السياسية يمكن أن يسهم في دفع عجلة الإصلاح الديمقراطي. وعكست أن تجارب الانتقال تعتمد إلى حد كبير على ظروف كل عملية انتقال سياسي، وعلى المكتب الذي يعمل فيه المرء. وتمكن بعضها من العمل كجسر بين المجتمع المدني والحكومة، في حين تمكن البعض الآخر من حشد الدعم من مختلف القطاعات لدفع الإصلاحات قدماً. وفي حين أشاروا إلى النجاحات، الصغيرة والكبيرة على حد سواء، إلا أنهم انعكسوا أيضاً على الاستراتيجيات التي استخدموها للتغلب على التحديات التي مروا بها أثناء وجودهم في الحكومة.

ووجد البعض صعوبة في الحفاظ على العلاقات مع المجتمع المدني أو إقامة شراكات مع الزملاء الحكوميين. وكافح آخرون لبناء فريق يسمح لهم بالمضي قدماً في جداول الأعمال. ويكتسي إقامة علاقات عبر جميع القطاعات أهمية خاصة بالنسبة لأولئك الذين عبروا الحدود. وعكست النساء أن العلاقات والائتلافات ساعدت على التغلب على نقص الدعم داخل أحزابهن أو إدارتهن. وعلقت النساء أيضاً على التحديات التي تنشأ بسبب نوع جنسهن، بما في ذلك العمل بجهد أكبر مرتين أو ثلاث مرات من نظرائهن من الذكور.

واعترف الكثيرون بحالات شعروا فيها بأن عليهم تقديم تنازلات لأولوياتهم، وبدرجة أقل جداول أعمالهم، في الأجل القصير. ومع ذلك، لم يشعر أي شخص من الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات بأن عليهم تقديم تنازلات لقيمهم ومبادئهم. وفي بعض الأحيان، فإن المساس بأولوياتها على المدى القصير يسمح لها في بعض الأحيان بتأمين المزيد من الدعم لجدول أعمالها على المدى الطويل. وفي بعض الأحيان، أدى تقديم تنازلات لأولوياتها إلى إبطاء تحقيق أهدافها الإصلاحية. ولذلك، فكر الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات في ضرورة التحلي بالصبر والمثابرة نظراً لبطء وتيرة الإصلاح.

وسيستفيد الأفراد المهتمون بالعبور من التعرف على تجارب أولئك الذين سبقوهم، وخاصة من سياقات مماثلة لسياقاتهم. وفي حين أن هناك نقصاً في الموارد اللازمة لدعم الأفراد الذين يعبرون من المجتمع المدني إلى الحكومة، فإن الدروس

المستفادة من الآخرين يمكن أن تساعد كثيرا. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي للمنظمات المتعددة الأطراف والدولية التي تعزز الديمقراطية أن تنظر في سبل دعم أولئك الذين يعبرون من خلال تزويدهم بالأدوات ومساعدتهم على وضع استراتيجيات للنهوض بالإصلاح الديمقراطي.

نبذة عن الحركة العالمية

الحركة العالمية من أجل الديمقراطية هي شبكة عالمية من نشطاء المجتمع المدني والعلماء والبرلمانيين وقادة الفكر والصحفيين والممولين الملتمزين بالنهوض بالديمقراطية.

ومنذ عام 1999، يسرنا إقامة الشبكات بين مؤيدي الديمقراطية وعقدنا مناقشات وحلقات عمل بشأن الديمقراطية في مناطق مختلفة من العالم. نحن نعمل بنشاط على تمكين الحركات الديمقراطية من المشاركة في التضامن عبر الإقليمي، وكذلك تبادل المعرفة والدعم والاستراتيجيات مع بعضها البعض.

وترحب الحركة العالمية من أجل الديمقراطية بجميع أولئك الذين يساهمون في التواصل مع أقرانهم الذين يواجهون تحديات مماثلة ويستفيدون منه أثناء العمل على النهوض بالديمقراطية. نرحب بجميع الشبكات والمجموعات والأفراد الذين يشاركوننا المبادئ والقيم في بياننا التأسيسي للانضمام إلى الحركة العالمية من أجل الديمقراطية كمشاركين.

الصندوق الوطني للديمقراطية في واشنطن العاصمة بمثابة أمانة الحركة العالمية من أجل الديمقراطية.