

مبادرة المجتمع المنفتح للعدالة

# مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون

دليل للممارسين



OPEN SOCIETY  
FOUNDATIONS

مؤسسة المجتمع المنفتح

المساعدة القانونية

# مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون

دليل للممارسين

مبادرة المجتمع المنفتح للعدالة

حقوق الملكية © ٢٠١٠ مؤسسة المجتمع المنفتح. جميع الحقوق محفوظة.

لا يجوز نسخ أي جزء من هذا الإصدار، أو تخزينه في نظام لاسترجاع الوثائق، أو تداوله بأي شكل من الأشكال أو بأي وسيلة بدون إذن مسبق من الناشر.

الرقم الدولي المعياري للكتاب (ISBN): ٩٧٨-١-٩٣٦١٣٣-٣٩-٠

الناشر:

معهد المجتمع المنفتح (Open Society Institute)

شارع ٤٠٠ ويست ٥٩ (West 59th Street 400)

نيويورك، NY 10019 الولايات المتحدة الأمريكية

[www.soros.org](http://www.soros.org)

للمزيد من المعلومات يُرجى الاتصال بـ:

«زازا نامورادزي»

مدير، مكتب بودابست

مبادرة المجتمع المنفتح للعدالة

٦ أكتوبر/تشرين الأول. U. 12

H-1051 بودابست، هنغاريا

[namoradz@osi.hu](mailto:namoradz@osi.hu)

تصميم الغلاف: جوديت كوفاكس | كرياتيك ش.م.م.

ترتيب النص وطباعة: كرياتيك ش.م.م.

تسيق النسخة العربية: برنت إكسبرس | عمان، الأردن

# قائمة المحتويات

## تصدير:

٥ مقدمو المساعدة القانونية والتمكين القانوني للفقراء

٩ الغرض من هذا الدليل

## الفصل الأول

١٣ مقدّمة إلى برامج المساعدة القانونية المجتمعية

## الفصل الثاني

٣٥ تحليل الوضع

## الفصل الثالث

٤٩ إرساء برنامج للمساعدة القانونية

## الفصل الرابع

٧١ إعداد الموادّ

## الفصل الخامس

٩٣ تدريب مقدمي المساعدة القانونية

## الفصل السادس

حلّ مشاكل العدالة

## الفصل السابع

رصد ودعم وتقييم مقدمي المساعدة القانونية

## الفصل الثامن

تطوير البرنامج

## الملاحق

## قائمة المراجع

## تصدير

# مقدمو المساعدة القانونية والتمكين القانوني للفقراء

في السنوات الأخيرة، بدأت " مبادرة المجتمع المنفتح للعدالة " - وهي إحدى برامج مؤسسة المجتمع المنفتح التي تستخدم القانون لحماية وتمكين الشعوب حول العالم - في السعي إلى تعزيز ودعم التمكين القانوني للمجتمعات المحلية الفقيرة والمستضعفة. يركز هذا النشاط بشكل خاص على تنمية قدرات مقدمي المساعدة القانونية وتدريبهم ومأسسة عملهم في البلدان النامية، أو تلك التي تمر بمرحلة انتقالية، أو دول ما بعد النزاعات. وإذ يعيشون ويعملون في المجتمعات التي يخدمونها، يستخدم مقدمو المساعدة القانونية معرفتهم بنظام العدالة الرسمي ووسائل حل النزاعات البديلة - مثل الوساطة والتثقيف المجتمعي - في مساعدة الفقراء والمهمشين على حل مشاكلهم الناتجة عن عدم تحقق العدالة.

في عام ٢٠٠٣، بدأت مبادرة العدالة مشروعاً تجريبياً يرمي إلى توفير خدمات العدالة الأساسية في ريف سيراليون. استلهمت فكرة المشروع من تجربة جنوب أفريقيا حيث يضطلع مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون بدورٍ أساسي في النظام الوطني المعمول به للوصول إلى العدالة. لا يوجد في سيراليون سوى عشرة قضاة ونحو مائة محام لتلبية الاحتياجات القانونية للسكان الذين يفوق عددهم الثلاثة ملايين نسمة. حث نقص المحامين المُدرّبين - لا سيّما في المناطق الريفية - مبادرة العدالة على الاستثمار في إنشاء شبكة من مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين في المجتمعات المحلية الواقعة خارج العاصمة " فريتاون ". دُرّب هؤلاء المساعدون على المساهمة في حل مشاكل العدالة الشائعة التي يواجهها أفراد المجتمع وعلى تقوية مجتمعاتهم المحلية في الوقت

نفسه. وهكذا أنشئت منظمة محلية غير حكومية في عام ٢٠٠٤ بدعم من مبادرة العدالة تحت اسم منظمة "تاي ماب للعدالة" Timap for Justice (أي "قف للدفاع عن حقك" بلغة "الكريو" المستخدمة في سيراليون)، وذلك بهدف تنفيذ المبادرة. وتحت إشراف محامين متمرسين، يقوم مساعدو "تاي ماب" القانونيون بمعالجة مختلف مشاكل العدالة من خلال تطبيق معرفتهم بالقانون الرسمي وإلمامهم بالأعراف المحلية للمراوحة ما بين نظامي سيراليون القانونيين: النظام الرسمي المرتكز على القانون البريطاني، والنظام "العرفي" التقليدي الذي يطبقه زعماء القرى. يتطرق مساعدو "تاي ماب" القانونيون إلى انتهاكات الحقوق داخل المجتمع المحلي نفسه، بما في ذلك العنف الأسري والتنازع على الأراضي، إضافة إلى النزاعات بين الأفراد والسلطات، مثل قضايا الفساد وسوء استعمال السلطة والصعوبات المتعلقة بإمكانية الوصول إلى الخدمات الحكومية.

يستخدم مقدمو المساعدة القانونية خليطاً من الأدوات القانونية وغير القانونية، بما في ذلك الوساطة، وحشد التأييد والدعوة، والتثقيف، والتنظيم المجتمعي. تسعى مبادرة "تاي ماب" إلى حلّ مشاكل العدالة التي يواجهها المواطنون، وإظهار إمكانية تحقيق العدالة، والمساعدة في تمكين المجتمعات المحلية التي تعمل فيها. وقد لقيت "تاي ماب" اعترافاً بها من مؤسسات مستقلة بما فيها البنك الدولي، ومنظمة الشفافية الدولية، والفريق الدولي المعني بالأزمات، ولجنة الأمم المتحدة للتمكين القانوني للفقراء، وذلك لنجاحها في بلورة منهجية مبتكرة ومرنة وفعالة لتوفير خدمات العدالة في سياق سيراليون المعقد والمحفوف بالتحديات.

صُمم هذا الدليل لمساعدة مُعدي برامج المساعدة القانونية المجتمعية أو مديريها، وهدفه الأوسع هو توفير الدعم العملي للمنظمات القاعدية، ونشطاء حقوق الإنسان والعدالة، والجهات المانحة، وصانعي السياسات، ومساعدة هذه الجهات على تصميم مبادرات للمساعدة القانونية المجتمعية والتمكين القانوني وتطبيقها. واستجابةً للاهتمام المتزايد بهذا الموضوع، قرّرت مبادرة العدالة إصدار دليل عملي استناداً إلى تجربتها في سيراليون ونماذج مماثلة في أماكن أخرى، بما فيها جنوب أفريقيا، والفلبين، وكمبوديا، ومنغوليا.

تجدر الإشارة هنا إلى إن هذا الدليل لا يهدف إلى اقتراح مسار فريد أو حصري للنجاح

في برامج المساعدة القانونية المجتمعية، بل ينبغي تكييف النصائح المقدمة هنا لتلائم الظروف المختلفة عوضاً عن العمل بها بشكل تلقائي أو آلي بدون الأخذ بحالة البلد أو المجتمع المحلي المعني أو القضايا المطروحة في الاعتبار.

تأمل مبادرة العدالة بأن يكون هذا الدليل عملياً ومفيداً لكل من يستخدمونه في سعيهم إلى جعل الوصول إلى العدالة واقعا معاشا في المجتمعات الفقيرة.

تتوجّه مبادرة العدالة بجزيل الشكر إلى "فيليسا تيببترز" على عملها الممتاز في البحث وفي كتابة هذا الدليل وتنقيحه. والشكر موصولاً إلى "فيفيك مارو" على كتابة فصل من فصول هذا الدليل، و"ديفيد ماكويد - ميسون" و"بروس لاسكي" على مراجعة المحتوى ومساهمتهما القيّمة. ونتوجّه بشكر خاصّ إلى "ماريانا بيربيك روستاس" التي نسّقت الجهود من أجل إصدار هذا الدليل. حرر هذا الكتاب كلٌّ من "ساره ميلر - دافنبورت"، و"ويليام كريمر"، و"روبرت فارينيك" و"ديفيد بيربي".

تتحمل مبادرة العدالة كامل المسؤولية عن أي أخطاء أو تحريف.





## الغرض من هذا الدليل

يعاني ملايين الأشخاص حول العالم من الافتقار إلى إمكانية الوصول إلى خدمات العدالة. وبسبب عجزهم عن تحمّل تكاليف المحامين وتجاهلهم من قبل السلطات، تُنتهك حقوق هؤلاء الأشخاص بشكل روتيني؛ فيتعرضون للخداع من قبل أصحاب العمل، ويصبحون فريسة سهلة لفساد المسؤولين ويقعون ضحايا للعنف. وبسبب حالة الفقر والحرمان التي يعيشون فيها في معظم الأحيان، يكافح هؤلاء الأفراد-ومجتمعاتهم المحليّة برمتها-في سبيل إيجاد وسائل لرد حقوقهم أو للحصول على تعويض عن الأذى الذي ألحقَ بهم. من خلال توفير خدمات العدالة، يمكن لمقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين تقديم حلّ للمشكلة، فخدماتهم أقلّ تكلفةً وأكثر سهولةً في الوصول إليها مقارنةً بالمحامين. كذلك يمكن لمقدمي المساعدة القانونية حلّ مشاكل العدالة في أغلب الأحيان بشكل أسرع من المنظومة القانونية الرسمية باستخدام مجموعة كبيرة من الأدوات والاستراتيجيات. وفي الوقت نفسه، يحصل مقدمو المساعدة القانونية على دعم من المحامين الذين يستطيعون الشروع في التقاضي عند الضرورة. يتمنّع مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون بمعرفة عميقة بالمجتمعات التي يخدمونها، وبالتالي يمكنهم توفير حلول لا للأفراد فحسب بل لمجموعات بأسرها. ولعلّ العنصر الأهمّ هو أنّ مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين قادرين على تمكين موكلّهم ومساعدتهم على إدراك حقوقهم وتعزيز مصالحهم. يمكن لبرامج المساعدة القانونية المجتمعية توفير التمكين المستدام للأشخاص الذين لولاها لظلوا محرومين ومستضعفين. أعدّ هذا الكتاب كدليل لإعداد برامج المساعدة القانونية التي تساعد الفقراء أو الأفراد الذين لا يتمنّعون بإمكانية الوصول إلى الخدمات القانونية، ولمساعدة هذه البرامج على الاستمرار في عملها. أعدت مبادرة المجتمع المنفتح للعدالة هذا الدليل استناداً إلى تجربتها الأولى في إرساء برنامج مجتمعيّ للمساعدة القانونية في سيراليون. يُلخّص هذا الكتاب الدروس المستقاة من سيراليون ومن سائر برامج المساعدة القانونية المجتمعيّة الأخرى. يهدف الدليل إلى توفير نصائح عمليّة وأدوات تطبيقية للعمل الميدانيّ، وأيضا لكل المهتمين بالعدالة والتمكين القانوني للفقراء.

نشأت التجارب الوطنية الأولى في مجال برامج المساعدة القانونية المجتمعية في بلدان مثل جنوب أفريقيا والفلبين؛ وقد أصبحت تلك التجارب اليوم برامج وشبكات وطنية متطورة جداً، وما زالت تشكل مصدر إلهام ومعرفة للمبادرات الياضعة. ولهذا استشير مدراء البرامج في تلك البلدان في إعداد هذا الدليل، كما جرت الاستعانة بأخصائيين يعملون في كمبوديا وهنغاريا وماليزيا وملاوي ومنغوليا وسيراليون<sup>١</sup>. يجب ألا تؤخذ المعلومات الواردة في هذا الدليل كمجموعة من التعليمات الصارمة التي ينبغي تطبيقها في جميع الحالات على اختلافها. فهذا الدليل لا يزعم أنه شامل، فاختلاف البلدان والسياسات المجتمعية يطرح مشاكل مختلفة وفرصاً لا يمكن معالجتها جميعاً في كتاب واحد. كذلك، قد تتباين ديناميكية برامج المساعدة القانونية وفقاً للمجموعات المستهدفة بالخدمات والتمكين، سواء كانت مجموعات من المزارعين، أو النساء، أو فقراء المدن، أو السكان الأصليين، أو المحتجزين، أو الأقليات. يهدف هذا الدليل إلى المساهمة في صياغة خارطة طريق لمتعدد القرارات التي ينبغي اتخاذها من أجل تدشين برامج المساعدة القانونية والحفاظ على استمراريتها وتطويرها. كما توفر ملاحق الدليل ومراجعته أمثلة كثيرة ومصادر إضافية. لا شك في أن مثل هذه المبادرة، أسوةً بأي برنامج جديد، ستكون مليئة بالمفاجآت. ومن شأن هذا الدليل أن يساعدكم على التخطيط لمواجهة التحديات الكثيرة الماثلة أمامكم، وعلى تحقيق أهدافكم المتعلقة بتعزيز الوصول إلى العدالة.

نُظمت الفصول التالية بحسب الخطوات الرئيسية اللازمة لبلورة برنامج للمساعدة القانونية:

#### ◀ الخطوة الأولى: فهم برامج المساعدة القانونية

يصف الفصل الأول نشأة مقدمي المساعدة القانونية والأدوار المحددة التي يمكن لهم أن يضطلعوا بها. كما يتعمق هذا الفصل في دراسة فوائد اللجوء إلى مقدمي المساعدة القانونية لحل مشاكل العدالة، ويستعرض أيضاً مختلف النماذج التنظيمية والمؤسسات التي برزت لتستوعب برامج المساعدة القانونية.

١. يستقي هذا الدليل معلوماته بالأساس من البرامج التي دشنتها ودعمتها مبادرة العدالة وغيرها من برامج مؤسسة المجتمع المنفتح. على الرغم من أن هذه البرامج لا تمثل كامل مجال برامج المساعدة القانونية، إلا إنها تقدم أمثلة يمكن أن تكون مفيدة لأي شخص يخطط لإطلاق برنامج مماثل.

#### ◀ الخطوة الثانية: تحليل السياق المحلي والاحتياجات المحليّة

يحدّد الفصل الثاني كيفية تحليل البيئّة التي سيعمل فيها برنامجك، واحتياجات السكان الذين سيخدمهم البرنامج. كما يقدّم هذا الفصل وسائل لتقدير الموارد المتوفّرة للبرنامج، بما فيها مقدمي المساعدة القانونية المحتملين.

#### ◀ الخطوة الثالثة: تصميم برنامجك

تتطرقّ الفصول القليلة التالية إلى عددٍ من الخطوات الأساسية في عملية بدء برنامج جديد. يركّز الفصل الثالث على برنامجك الجديد أو البنية التحتية التنظيمية، بما في ذلك المهامّ اللازمة من أمثلة وضع سياسات للبرنامج، وتوظيف طاقم العمل ومقدمي المساعدة القانونية، وإرساء الإجراءات الإدارية. وينتهي الفصل بموضوع دعم الموارد المتجدّدة والمستدامة.

#### ◀ الخطوتان الرابعة والخامسة: إعداد مقدمي المساعدة القانونية

يقدم الفصلان الرابع والخامس نماذج من الإجراءات والموادّ التي طوّرتها برامج أخرى لتدريب مقدمي المساعدة القانونية. يستعرض الفصل الرابع أنواع الموادّ التي يمكن بلورتها كجزءٍ من برنامج المساعدة القانونية، والخطوات اللازمة لإعدادها محلياً. وتتضمن الموادّ الممكنة كتيباً مرجعياً لمقدمي المساعدة القانونية، ودليلاً تدريبياً يمكن استخدامه لتدريبهم، والموادّ التعليمية الخاصة بالتحقيق المجتمعي.

أمّا الفصل السادس، فيقدّم لمحة شاملة عن نماذج برامج التدريب التي يمكن تطبيقها خلال البرنامج، بدءاً بتدريب أوّلي يستمرّ طوال فترة تطبيق البرنامج. يصف هذا الفصل المحتوي والمهارات التي يشيع التطرق إليها في هذه الورش التدريبية، باستخدام منهجيات تفاعلية، كما يتطرق بشكل سريع إلى انتقاء المُدرّبين والجوانب اللوجستية في تنظيم ورش العمل.

#### ◀ الخطوة السادسة: تنفيذ برنامجك

يركّز الفصل الثالث على تقديم خدمات العدالة-أي مختلف الطرق التي يلجأ إليها مقدمو المساعدة القانونية من أجل تلبية احتياجات العملاء وحلّ مشاكل العدالة. لا تقتصر هذه التقنيات

على الوساطة والتفاوض فحسب، بل تشمل أيضًا التنمية والتثقيف المجتمعي، وحشد الدعم والدعوة وإسداء النصح القانوني.

#### ◀ الخطوة السابعة: الدعم والإشراف والتقييم

بصفتك مدير البرنامج، ستشارك في عملية الإشراف المتواصلة وتقديم الدعم لمقدمي المساعدة القانونية في الميدان. يسلط الفصل السابع الضوء على بعض المجالات الأساسية التي ينبغي التركيز عليها، بما فيها تقدير احتياجات مقدمي المساعدة القانونية وإجراءات الإشراف والتقييم.

#### ◀ الخطوة الثامنة: تطوير البرنامج

يركز الفصل الأخير على كيفية مواصلة تطوير برنامج المساعدة القانونية الخاص بك. افتراضًا بأن تجربتك الأولية ستجج، كيف ستتمكّن من مواصلة تحسين برنامجك ودعمه وتوسيع نطاقه؟ يغطّي هذا الفصل مواضيع تقييم البرنامج، واعتماد البرنامج من جهات رسمية، والتشبيك الوطني، وتطوير البرنامج من أجل مواجهة التحديات الجديدة واقتناص الفرص الناشئة.

تلي الفصل الثامن سلسلة من الملاحق والمراجع تهدف إلى توفير موارد إضافية لبرنامجك، بما في ذلك نماذج عن برامج عمل ورش التدريب واستمارات التقييم، بالإضافة إلى مصادر إضافية للمعلومات مثل الخطوط التوجيهية للموافقة على برامج تعليم مقدمي المساعدة القانونية الصادرة عن رابطة المحامين الأمريكية. على غرار هذا الدليل بمجمله، لا تهدف هذه المرفقات والمراجع إلى إصدار الكلمة الأخيرة حول هذا الموضوع، بل إلى مجرد توفير موردٍ من جملة موارد مفيدة لكي يستخدمها مقدمو المساعدة القانونية من أجل تقديم خدمات العدالة.

# الفصل الأوّل

## مقدمة إلى برامج المساعدة القانونية المجتمعية

### محتويات هذا الفصل:

- ١٫١ نشأة برامج المساعدة القانونية في المجتمعات المحليّة
- ١٫٢ أدوار مقدمي المساعدة القانونية
- ١٫٣ مزايا استخدام مقدمي المساعدة القانونية
- ١٫٤ المؤسسات الحاضنة لبرامج المساعدة القانونية

يواجه ملايين الأشخاص صعوبةً في الوصول إلى العدالة. ويشقى الأفراد - في المجتمعات المحليّة حول العالم - في التعامل مع المسائل القانونية المرتبطة بالسكن، والأسرة، والديون، والجرائم، والملكيّة، وسواها من القضايا التي تؤثر على صالحتهم ورفاههم. وغالبًا ما يعجز الفقراء والمنعزلون جغرافياً والمستضعفون عن الحصول على المساعدة اللازمة لحلّ مشاكلهم ذات الصلة بالعدالة، وقد يعانون من جراء قوانين تمييزية أو من الافتقار إلى الوسائل القانونية اللازمة لإنفاذ المعايير التي من شأنها حمايتهم.

يمكن لبرامج المساعدة القانونية أن تساعد المجتمعات المحليّة التي تفتقر إلى إمكانيّة الوصول إلى المنظومة القانونية في حلّ مشاكل العدالة التي تواجهها. ففي بلدان ما بعد النزاعات أو البلدان النامية بشكل خاص، يعجز المحامون - الذين يتركّزون عادةً في مراكز الاكتظاظ السكاني والمدن التجارية

المركزية- عن تلبية الطلب على خدمات العدالة. لذا، يمثّل مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون<sup>٢</sup> تحولاً نموذجياً في طريقة تقديم الخدمات القانونية، أسوةً بانتشار العاملين في الصحّة العامّة الواسع في الأرياف استجابةً لعجز منظومة الأطباء الرسمية عن تلبية احتياجات الصحّة العامّة في المجتمعات المحليّة. وعلى الرغم من أنّ مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين يؤدّون عدداً من مهامّ المحامين، إلاّ أنّهم يتمتعون بسميزات خاصة مقارنة بالمحامين، ومنها:

- ◀ قدرة مقدمي المساعدة القانونية على التركيز على احتياجات العدالة في المجتمع المحليّ برمّته، وليس احتياجات العميل الذي يوكلهم فحسب.
- ◀ قدرتهم على حلّ المشكلة بشكل أسرع بكثير من المحامين والقضاة.
- ◀ سهولة وصولهم دون عوائق إلى المجتمعات المحليّة: فتدريب مقدمي المساعدة القانونية وتوزيعهم في المجتمعات المحليّة أسهل بكثير وأقلّ تكلفة من اللجوء إلى المحامين.
- ◀ قلة تكلفة مقدمي المساعدة القانونية مقارنة بالمحامين.
- ◀ إلمام مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين بالمجتمع المحليّ الذي يخدمونه وباحتياجاته أكثر من المحامين
- ◀ إمكانية دفع أتعاب مقدمي المساعدة القانونية من خلال منظمة غير حكومية لتمثيل احتياجات المجتمع المحليّ الواسعة، بينما يتولّى المحامون القضايا على حسب قدرة الموكل على دفع أتعابهم.

يقدم هذا الفصل نظرة عامة عن نشأة برامج المساعدة القانونية، ويصف الأدوار الخاصّة التي يمكن أن يضطلع بها مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون في مساعدة البرنامج على بلوغ العملاء وتزويدهم بالخدمات. يصف الفصل كذلك النماذج التنظيمية المختلفة التي نشأت لاستيعاب برامج المساعدة القانونية

٢. لأغراض هذا الدليل، يستخدم مصطلح "مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون" للإشارة إلى المساعدين شبه القانونيين الذين تلقوا تدريباً رسمياً، ويستخدمون مجموعة واسعة من الأدوات القانونية وغير القانونية لتقديم خدمات العدالة. وهم إما يعيشون في المجتمع المحلي الذي يعملون فيه أو يتمتعون بمعرفة عميقة به، وهم يتلقون الدعم الفني والإشراف العام من محامٍ. أما مصطلح "مقدمو المساعدة القانونية" كما يُستخدم في هذا المستند، فهو يشير إلى مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين.

في المجتمعات المحليّة. فثمة مجموعة متنوّعة من الترتيبات المؤسّسية القادرة على دعم أي برنامج جديد للمساعدة القانونية، ومنها المنظمات غير الحكومية، وكليات الحقوق، وسواها من المؤسّسات التي قد تكون مموّلة من مصادر خاصّة أو عامّة.

تطور عمل مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين وتأثر بإطار أوسع يشمل إمكانية الوصول إلى العدالة والتمتع بحقوق الإنسان. ويُعزى ذلك إلى أنّ برامج المساعدة القانونية المجتمعية:

- ◀ تسعى إلى الاستجابة لاحتياجات السكان المستضعفين غير الملبّاة
- ◀ تقف على الانتهاكات القانونية غير المشروعة التي تعكس الانتشار واسع النطاق للظلم والإجحاف وانتهاكات حقوق الإنسان، وتحاول معالجة هذه الانتهاكات
- ◀ تعزّز قدرة المجتمعات المحليّة وأفرادها على فهم حقوقها والتصرّف بناء على هذه الفهم
- ◀ تعزّز التبعّث المجتمعية داخل المجتمعات المحليّة نفسها، وتضطلع بدور قيادي في إصلاح السياسات والقوانين متى كان ذلك ضرورياً.

## ١١ نشأة برامج المساعدة القانونية في المجتمعات المحليّة

نشأت برامج المساعدة القانونية المجتمعية استجابةً لمطالب المجتمعات المحليّة المهمّشة التي رأت في القانون أداةً أساسية لتحسين أوضاعها وتحفيز الإصلاح المستدام والتنمية، ولكن تعدّز عليها الوصول إلى المحامين ومنظومة العدل الرسمية بسبب معوقات ماليّة أو جغرافية أو ثقافية.

جاءت بداية استخدام مقدمي المساعدة القانونية في بلدانٍ مثل إنكلترا والولايات المتّحدة وهولندا، حيث كان مقدمو المساعدة القانونية يُستخدَمون كمساعدين للمحامين. ومثلهم مثل مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين، يعمل هؤلاء المساعدون كمستشارين قانونيين ولكن لا يُرخص لهم ممارسة القانون. في هولندا على سبيل المثال، أنشأ إصلاح نظام الدعم القانوني في سنة ٢٠٠٣ "مكاتب خدمة قانونية" (Legal Service Counters) بتمويل من مجالس الدعم القانوني المدعومة بدورها من الحكومة. يعمل مقدمو المساعدة القانونية في هذه المكاتب جنباً إلى جنب المحامين من أجل تقديم



## العامل غير مدفوع الأجر: قصة نجاح للمساعدة القانونية في مالواي

ترك "سيدني باندا" ذو الـ ١٨ عاماً منزله في "مولانجي" في مالواي، ليبدأ عمله الأول كعامل منزلي في "مزوزو" التي تقع على بعد يوم عن منزله بالحافلة. واذ وُعدّ بأجر جيد ويتأمين إقامته ومأكله، كان "باندا" يأمل في أن يرسل بعض المال لإعالة أسرته وادخار المال ليكمل تعليمه، ولكنه لم يتلق أي أجر على الإطلاق. وبعد سبعة أشهر، حاول اللجوء إلى محكمة العمل في المقاطعة التي بعثت برسالة إلى صاحب عمله، ولكن الأخير تجاهل هذه الإخطارات. أخيراً، وجد "باندا" من يساعده في مركز مالواي للمشورة والأبحاث والتثقيف على الحقوق (Malawi Center for Advice, Research and Education on Rights). كان أحد الجيران قد سمع عن سمعة المركز في حل النزاعات القانونية في المجتمع المحلي. وهكذا التقى أحد المستشارين في المساعدة القانونية مع "باندا" وتناقشا حول حقوقه بموجب قانون التوظيف الجديد الصادر عام ٢٠٠٠. مجدداً، سلّم "باندا" صاحب عمله طلب الاستدعاء، فاستجاب صاحب العمل هذه المرة وذهب إلى المركز للتفاوض. ووافق صاحب العمل على دفع الأجر المتأخرة بسعر مخفض.

المصدر: الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، ٢٠٠٣.

المساعدة القانونية، بحيث يمكن للعملاء الحصول مجاناً على معلومات عامة، والاستفسار عن أي مشكلة قانونية يواجهونها، والاستعلام عن خياراتهم القانونية، كما يمكن أيضاً من خلال هذه المكاتب إحالتهم إلى محامين أو وكالات خدمية أخرى. ويبرز نموذج مماثل للمساعدة القانونية في بولندا، وهو شبكة "مكاتب نصح المواطنين" (Citizen Advice Bureaus). تعمل هذه الشبكة بشكل أساسي بواسطة طاقم من المتطوعين، لكن بالتعاون مع عدد من الوكالات الحكومية مثل وزارة السياسات الاجتماعية ومكتب أمين المظالم البولندي. وهناك العديد من الأمثلة الأخرى الممتازة لوكالات المساعدة القانونية في بلدان أخرى مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة.

في بلدان مثل جنوب أفريقيا والفلبين، تعتمد برامج المساعدة القانونية مقارنة قائمة على احترام حقوق الإنسان والمجتمع المحلي، ورؤية أكثر شمولية للوصول إلى العدالة. يُشار إلى هذه المقاربة غالباً بمصطلح "التمكين القانوني". يستند هذا المدخل إلى احتياجات القاعدة الشعبية وأنشطتها، لكنه يتضمن عنصراً إضافياً وهو التنظيم لتلبية الاحتياجات القانونية على مستوى المجتمع المحلي، وذلك بهدف حشد التأييد والدعوة لإصلاح سياسات الحكومة والتشريعات والمؤسسات العامة. كذلك تسلط هذه المقاربة الضوء على قدرة مجموعات المجتمع المدني الفريدة على فهم الاحتياجات والديناميكيات المحلية، وتتميز بفعاليتها في تحفيز المساهمة المحلية في توجيه الجهود الإصلاحية.

يعني الوصول إلى العدالة من منظور حقوق الإنسان: (أ) الحاجة إلى تثقيف الأفراد ومجتمعاتهم المحلية بشأن حقوقهم وإعلامهم بها؛ (ب) حاجة هؤلاء الأفراد ومجتمعاتهم المحلية إلى تطوير قدرتهم على المطالبة بتلك الحقوق؛ (ج) ضرورة معالجة انتهاكات حقوق الإنسان المنتشرة على نطاق واسع في المجتمع المحلي من خلال حلول استراتيجية طويلة الأمد بدلاً من تقديم حلول لحالات فردية فحسب.

إن مقارنة استخدام مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين هي واحدة من مقاربات عدة تعتق هذه المبادئ وتطبّقها في إطار حقوق الإنسان الأوسع. عادةً ما يعيش مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون بين الناس الذين يخدمونهم - غالباً في المناطق الريفية أو المهمّشة - ويقدمون مجموعة شاملة من الاستراتيجيات لمعالجة مشاكل عملائهم بدون إشراك المنظومة القانونية الرسمية بالضرورة. ترتبط مقارنة المساعدة القانونية المجتمعية كذلك بـ "مقاربة المصادر القانونية"، التي تركّز على تطوير المعرفة والمهارات القانونية داخل المجتمعات المحلية، ومقاربة "الدعوة القانونية التتموية" التي تركّز على أسباب الظلم الهيكلية وتعزز قدرة المجتمعات المحلية على معالجة هذه الأسباب.

لدى مقدمو المساعدة القانونية الذين يقدمون خدمات العدالة مخزوناً من الأدوات تشمل الوساطة، والتفاوض، والتثقيف، والنصح القانوني، وحشد التأييد والدعوة. وبناء على تحليله للحالة، يطبّق مقدم المساعدة القانونية العلاج اللازم أو مجموعة الحلول الأكثر ملاءمة للحالة. على سبيل المثال، يمكن أن يساهم مقدمو المساعدة القانونية في التوثيق وفي العمل الإداري المرتبط بالإجراءات القضائية. وغالباً ما يقدم مقدم المساعدة القانونية أثناء عمله معلومات للأفراد بشأن القوانين والإجراءات الإدارية ذات الصلة، وحقوقهم، والخيارات المتاحة لهم للوصول إلى الخدمات التي يقدمها المحامون أو غيرهم من الوكالات. بإمكان البرامج التي تتضمن محامين في صفوف العاملين فيها أن تشارك بشكل مباشر في رفع الدعاوى القضائية. من جهة أخرى، عندما يكون هناك نزاع بين أطراف مختلفة، يمكن لمقدمي المساعدة القانونية تقديم المساعدة من خلال الوساطة أو التفاوض أو حتى التحكيم. فعلى صعيد الممارسة، يتولّى مقدمو المساعدة القانونية عدداً كبيراً من الحالات باستخدام إحدى وسائل حل النزاعات البديلة.

تجدر الإشارة إلى أنّ معالجة المشاكل بدون اللجوء إلى المحاكم لا تساهم في التوصل إلى نتائج ناجحة فحسب، بل توفر أيضاً الكثير من الوقت والموارد لجميع الأطراف المعنية. ينطبق ذلك على وجه الخصوص على خدمات المساعدة القانونية في البلدان النامية، حيث يقلّ عدد المحامين ولا توجد أي وكالات فعّالة للمساعدة القانونية بتمويل حكومي فيها.

إضافة إلى ذلك، يتمتّع مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيّون بموقع يمكنهم من اعتماد مقاربة مجتمعية شاملة لحلّ مشاكل العدالة، بحيث يمكنهم أن يشاركوا بشكل مباشر في تثقيف المجتمع المحليّ، وأن يُمكنّوا الأفراد من تطوير حسّ الاعتماد الذاتي لديهم فيما يتعلق بمشاكلهم القانونية. كما بإمكانهم أيضاً مساعدة المجتمعات المحليّة على تعلم حقوق الإنسان الأساسية الخاصّة بها، والآليات البديلة لحماية تلك الحقوق وتعزيزها، والمهارات اللازمة لتحقيق التمتع بها. ويمكن الوصول لأكثر عدد ممكن من الناس من خلال الندوات والمنتديات أو توزيع المواد المطبوعة واستخدام وسائل الإعلام مثل الراديو.

في الحالات التي يكون اتّخاذ التدابير على المستوى المجتمعي فيها هو الحلّ الأمثل للمشاكل المتكررة والمنتشرة على نطاق واسع، بإمكان مقدمي المساعدة القانونية في المجتمعات المحليّة تشجيع حشد التأييد والدعوة على المستوى المجتمعي. في هذه الحالة، يكون دورهم هو تشجيع روح القيادة والريادة بين صفوف أفراد المجتمع المحليّ، ليُمكّنوهم من السعي إلى تحقيق العدالة بشكل جماعيّ. إضافة إلى ذلك، بإمكان منظمات المساعدة القانونية أن تشارك في الدعوة وحشد التأييد للمطالب الجماعية لدى

المؤسّسات، وتقديم ملاحظات وتعليقات حول التشريعات والسياسات. كما يمكن لبرامج المساعدة القانونية أن تشارك في التقاضي الاستراتيجي، من خلال المحامين الخاصين بها أو المحامين التابعين لمنظمات أخرى، بحيث تساهم هذه البرامج بفعالية في تعزيز المساءلة والشفافية داخل المؤسّسات الحكومية.

إن تفاصيل كل من هذه الأدوار مُعالجة في القسم ١٢، "أدوار مقدمي المساعدة القانونية"، وأيضا في الفصل السادس، "حلّ مشاكل العدالة". وفي كل من هذه الأدوار المتنوعة، يلتزم مقدمو المساعدة القانونية بالنهوض بالعدالة وحقوق الإنسان والحكم الرشيد. يتميّز مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون بقدرتهم على العمل في ظل أنظمة قانونية تعدّدية، كتلك التي نجدها في المجتمعات المحليّة الأصلية والمعزولة في البلدان النامية. ففي سيراليون على سبيل المثال، يجد مقدمو المساعدة القانونية أنفسهم أمام نظام قانوني رسمي للمحاكم والمحامين يستند إلى النموذج الإنكليزي، ونظام قانوني عرفي يستند إلى المقاربات التقليدية لتحقيق العدالة. في هذا السياق، يجب أن يطبّق مقدمو المساعدة القانونية معرفتهم بالقانون الرسمي ودرايتهم بالأعراف المحليّة من أجل المراوحة بين النظامين.

بإمكان مقدمي المساعدة القانونية ومنظّماتهم اتّخاذ تدابير متعدّدة، عند الضرورة، لا سيّما في الحالات التي تبرز فيها مشاكل منهجية تتطلّب إجراء تغييرات في السياسات والممارسات. يوفّر مقدمو المساعدة القانونية الذين يركّزون على الوصول إلى العدالة خدمات متكاملة، تشمل التثقيف والدعوة، بالإضافة إلى الوساطة والتفاوض والمشورة القانونية. وإلى جانب تزويد العملاء من أفراد المجتمع بالخدمات، يستطيع مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون تمكين المجتمعات المحليّة من أجل مساعدتها على تغيير الأوضاع لكي تقل حالات الظلم الفرديّة في المستقبل.

نُفّذت فكرة برامج المساعدة القانونية من قبل مجموعة واسعة من الفاعلين، بمن فيهم مجموعات التنمية المجتمعيّة، ومنظمات حقوق الإنسان، والعيادات القانونية في كليات الحقوق. وتشمل أمثلة البرامج القائمة والناجحة "فريق القانون البديل" (Alternative Law Group) في الفلبين، و"مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفيّة" (Community Law and Rural Development Centre) في جنوب أفريقيا، و"خدمة المشورة والمساعدة القانونية" (Paralegal Advisory Service) في ملاوي، و"مؤسّسة المصادر القانونية" (Legal Resources Foundation) في زيمبابوي.

عادةً، يتعامل مقدمو المساعدة القانونية الذين يركّزون على الوصول إلى العدالة مع المجتمعات المحليّة المحرومة والمهمّشة، مما يدفع بعض برامج المساعدة القانونية في عددٍ من البلدان إلى التخصّص

في خدمة مجموعات معيَّنة من العملاء، أو التعامل مع قضايا محدّدة. على سبيل المثال، تركّز منظّمة "كاساما" (Kasama)--وهي منظمة مجتمعيّة للمساعدة القانونية للمزارعين في الفلبين--على قضايا استعمال الأراضي التي تُعتَبَر بالغة الأهمّيّة بالنسبة إلى المزارعين. في المقابل، تركّز "خدمة المشورة والمساعدة القانونية" في ملاوي على السجناء ومنظومة العدالة الجنائيّة. وفي بنغلاديش، تتخصّص جمعية "ماداريبور للدعم القانوني" (Madaripur Legal Aid Association) في الآليات البديلة لحلّ النزاعات. لذلك، يُعتَبَر فهم الاحتياجات الأساسية للمجتمعات المحليّة التي تعمل معها، وتحديد حزمة الخدمات الفضلى لتلبية تلك الاحتياجات، أهمّ قرار تتّخذه في المراحل الأولى من تطوير برنامج المساعدة القانونية الخاص بك.

## ١٢ أدوار مقدمي المساعدة القانونية

مقدم المساعدة القانونية المجتمعيّ هو شخصّ:

- ◀ لديه معرفة أساسيّة عن القانون والنظام القانوني وإجراءاته، ويمتلك المهارات القانونية الأساسيّة،
- ◀ ينتمي إلى المجتمع المحليّ أو إلى منظمة عاملة في المجتمع المحليّ، وهو على إلمام بالطرق التي يصل من خلالها أفراد المجتمع المحليّ إلى خدمات العدالة (سواء من خلال آليات العدالة التقليدية أو غير الرسمية)،
- ◀ لديه مهارات ذات صلة بالآليات البديلة لحلّ النزاعات، بما فيها الوساطة وتسوية النزاعات والتفاوض، وعارف بهذه الآليات،
- ◀ قادرٌ على توصيل الأفكار والمعلومات إلى أفراد المجتمع المحليّ باستخدام منهجيّات التدريس التفاعلية،
- ◀ قادرٌ على تكوين علاقات عمل مع السلطات المحليّة والوكالات الخدمية،
- ◀ يتمتّع بمهارات التنظيم المجتمعي التي يمكن استخدامها لتمكين المجتمعات المحليّة من معالجة مشاكلها المنهجية واسعة النطاق بنفسها في المستقبل.

يمكن أن يتقاضى مقدمو المساعدة القانونية أتعابهم كموظّفين بدوام كاملٍ أو جزئيّ، أو قد يعملون كمتطوّعين. يعتمد ذلك على كيفية استخدام المنظّمات الراعية للعاملين، وثقافة العمل التطوّعي في البلاد، وكمّيّة الوقت المطلوب من مقدمي المساعدة القانونية بالمقارنة مع وقتهم الشخصي، ومستويات الأجور. إذا عمل مقدمو المساعدة القانونية كمتطوّعين، يُفترض أن يدفع لهم البرنامج بدل تكاليف النقل

وغيرها من النفقات المباشرة. كذلك يمكن اعتبار التدريبات كنوع من المزايا التي يحصل عليها مقدمو المساعدة القانونية لأنها تساهم في تطوّرهم الشخصي والمهنيّ. في البرامج المجتمعية الأكثر تطوّرًا، مثلًا في جنوب أفريقيا، بدأ مقدمو المساعدة القانونية في ممارسة الضغط من أجل اعتمادهم بشكل رسمي. (انظر الفصل الثامن للمزيد من التفاصيل حول وضع المعايير لشهادات دبلوم المساعدة القانونية).

يمكن أن يستقر مقدمو المساعدة القانونية في مختلف أنواع المنظمات، فيمكن الترتيب لعملهم في "مكاتب المشورة"، وهي منظمات خدمية يديرها مقدمو المساعدة القانونية حصراً لأغراض تقديم الاستشارات الأساسية والتثقيف المجتمعي والإحالة. كما بإمكان مقدمي المساعدة القانونية أن يعملوا في المنظمات المجتمعية أو متعدّدة الخدمات، حيث تشكّل خدمات المساعدة القانونية جزءاً من سلسلة خدمات متاحة أمام العملاء. وقد يعملون كذلك في شركات أو مكاتب المحاماة، ومراكز المصادر القانونية. في هذه الأطر، يخفّف مقدمو المساعدة القانونية عبء العمل عن المحامين من خلال التعامل مع القضايا الصغرى والقيام بمعظم المهام التمهيديّة لإجراء المقابلات، وتدوين الإفادات، وجمع الأدلّة، كما يقومون بعمل المتابعة ويرفعون التقارير إلى العملاء.

من المهم أن نتذكّر أن مقدم المساعدة القانونية ليس محامياً، فهو لا يخول له مساعدة الأشخاص في المحاكم وسواها من المحافل حتى يكتسب المؤهلات اللازمة ويُعتمد رسمياً. لكنّ مقدمو المساعدة القانونية يملكون مهارات نادراً ما توجد لدى المحامين، وهم قادرون على توسيع معارف وخبرات المحامين الذين يعملون معهم. ففي الواقع، يمكن لمقدمي المساعدة القانونية أن يضيفوا مهارات مُكمّلة تتلائم مع السياقات المحليّة، مثل إتقان اللغات المحليّة، والإلمام بأشكال العدالة المحليّة، والقبول المجتمعي.

تشمل الأنشطة الشائعة لبرامج المساعدة القانونية المجتمعية ما يلي:

- ◀ المشورة القانونية والعامّة: تقديم النصح للأفراد بشأن كيفية التعامل مع المشاكل القانونية أو الإدارية، وإحالة العملاء إلى المنظمات التي تقدّم الخدمات الاجتماعية والصحية. يتمّ البرنامج بشبكة تواصل مع سائر مقدمي المساعدة القانونية، ومصادر قانونية، ومنظمات قادرة على مساعدة المجتمع المحليّ. وبحسب السياق المحليّ، بإمكان مقدمي المساعدة القانونية أن يتعاونوا مع مؤسسات القانون الرسمي والقانون العرفي على حدّ سواء.
- ◀ تقديم الاستشارات والوساطة: مساعدة أفراد المجتمع المحليّ على حلّ مشاكلهم من خلال

التقنيات التي تشجّع على حلّ النزاعات بدون اللجوء إلى المحاكم. يمكن أن تشمل الآليات القانونية غير الرسمية الاستشارات الشخصية والإرشاد، والآليات البديلة لتسوية النزاعات (التفاوض والوساطة)، والتحكيم.

◀ التثقيف المجتمعي: تنظيم ورش عمل لرفع الوعي العام وبناء قدرات الأفراد والمجموعات، ويتضمن ذلك منظمات المجتمع المدني، والموظفين المدنيين، والمسؤولين الحكوميين، والمجالس المحلية. توزيع المنشورات والكتيبات التثقيفية وغيرها من المراجع. تبدأ برامج المساعدة القانونية أولاً بتدريب مقدمي المساعدة القانونية، بحيث يعملون بدورهم في برامج التثقيف المجتمعي.

◀ أنشطة المقاضاة: التحقيق في الحالات، ويشمل ذلك في بعض الأحيان إجراء الأبحاث والكتابة القانونية التي تقدم بعد ذلك إلى المحامين، أو العمل كحلقة وصل بين المجتمع المحلي والمحامين. بإمكان مقدمي المساعدة القانونية المساهمة في ذلك من خلال تدوين الإفادات، وتفسير القوانين، ومتابعة الدعاوى. وفي بعض الولايات القضائية، يمكن لمقدمي المساعدة القانونية أن يمثلوا أمام المحاكم الدنيا في بعض القضايا المدنية. وإذا كانت منظمة المساعدة القانونية لديها محامين في صفوف العاملين فيها، بإمكان مقدمي المساعدة القانونية تقديم العون في تمثيل الأفراد أو المجموعات في الدعاوى أمام المحاكم أو الهيئات الإدارية، وذلك في المسائل التي تؤثر على المصلحة العامة. غالباً ما تعتمد منظمات المساعدة القانونية مقاربة استراتيجية تجاه الدعاوى القضائية، إذ تتولّى القضايا التي لا تؤثر على الفرد المعني فحسب، بل على مسائل اجتماعية وقانونية أوسع نطاقاً في مجتمع محلي أو بلد معين.

◀ التنظيم المجتمعي وحشد التأييد والدعوة: المساعدة في حلّ المشاكل المنتشرة على نطاق واسع في المجتمع المحلي والمشاكل مع السلطات من خلال التفاوض والوساطة. المساعدة في الاتصال بالصحافة وتبسيط الضوء الإعلامي على الأحداث والمشاكل. يتولّى عددٌ من المنظمات قضايا تطعن في القوانين القائمة، بينما تعمل منظمات أخرى على صياغة تشريعات جديدة وحشد التأييد والدعوة لاعتمادها. يمكن أيضاً للمنظمات تقديم تحليلات للوثائق القانونية قيد النظر أو آراء بشأنها.

ينبغي على كلّ برنامج للمساعدة القانونية، وعلى مقدمي المساعدة القانونية العاملين فيه، اختيار المنهجيات الأكثر ملاءمةً للقضايا الفردية التي يسعون إلى معالجتها وللبيئة التي يعمل فيها البرنامج

ككل. هذه المواضيع معالجة بعمق أكبر في الفصل الثالث، "إرساء برنامج للمساعدة القانونية"، والفصل السادس، "حلّ مشاكل العدالة".

### ١٣ مزايا استخدام مقدمي المساعدة القانونية

لدى مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون مهارات فريدة وخصائص مهنيّة مميّزة تساهم في تعزيز الجهود الرامية إلى تحسين وصول الفقراء إلى العدالة. وكمثل الثغرة التي يملؤها العاملون في الصحة العامّة في الأرياف للتعويض عن نقص الأطباء، يوفّر مقدمو المساعدة القانونية بديلاً ديناميكياً عن المحامين يمتاز بفعالية التكلفة والتوجه المجتمعي. لا يحل مقدمو المساعدة القانونية محل المحامين، بل يتعاونوا معهم من أجل تعزيز استخدام القانون وتطبيق الحلول القانونية والسياسية على المشاكل الفردية والمجتمعيّة. يجمع مقدمو المساعدة القانونية بين مهارات عدة من مختلف المجالات المهنيّة، مثل: العمل الاجتماعي، والوساطة، والتثقيف، والقيادة المجتمعيّة التقليدية، والترجمة الفورية، والإدارة، والمحاماة، وقيمة مضافة ألا وهي القدرة على تطبيق هذه المهارات وفقاً للاحتياجات المحددة للحالة والمجتمع المحليّ.

#### ١٣.١ فعالية مقدمي المساعدة القانونية في حلّ مشاكل العدالة

في البلدان ذات أنظمة العدالة الضعيفة، غالباً ما يكون اللجوء إلى المحاكم مكلفاً ومستهلكاً للوقت وغير فعّال، وقد يؤذي أيضاً العلاقات بين الأطراف المتنازعة بشكل دائم. لكن مقدمو المساعدة القانونية في المجتمع المحليّ قادرون على تقييم الحالة وتطبيق الأساليب الأكثر ملاءمةً بما في ذلك معرفة القانون الرسمي، والقانون الحكومي، والقانون العرفي، بالإضافة إلى التفاوض، والوساطة، والتدريب. هذه المجموعة الواسعة من المعارف والأدوات، بالإضافة إلى مراعاة ثقافة المجتمع المحليّ واحتياجاته، تُمكن مقدمي المساعدة القانونية من الاضطلاع بدور فعّال بشكل خاص. وبالنظر إلى أنّهم لا يتقاضون أية أتعاب، ولا يتمّ التعاقد معهم لخدمة مصالح موكل واحد فقط، يستطيع مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيّون اعتماد منظورٍ أوسع تجاه القضية، وأخذ الطرفين المتنازعين بعين الاعتبار، والسعي إلى تحقيق نتيجة تتسم بشكل عام بالعدل. إن وجود مقدمي المساعدة القانونية المتواصل

الأب المحتاج: عمل مقدمي المساعدة  
القانونية في منظمة تاي ماب للعدالة في  
سيراليون

عندما اشتكت أم لثلاثة أولاد من  
"ماغبورাকা" في سيراليون من أن الوالد قد  
تخلّى عن مسؤولياته، أرسل مقدم المساعدة  
القانونية "مايكل لوسيني" دعوة إلى الأب،  
"أحمد د."، للمجيء إلى مكتب برنامج تاي  
ماب للعدالة. جاء "أحمد د." وهو نائب ناظر  
في إحدى المدارس - إلى المكتب بعد أسبوع  
تقريباً. توسّط مقدم المساعدة القانونية بينهما  
بالشكل الذي أفضى إلى إبرام اتفاق بين  
"أحمد د." وأم الأولاد بأن يدفع الأب مبلغاً  
محدداً كل شهر لإعالة الأطفال في مكتب  
"تاي ماب" حيث تأتي الأم لاستلامه.

المصدر: Timap for Justice ، ٢٠٠٧

كذلك في المجتمع المحلي يعني أنّ تنفيذ أي اتفاق يمكن أن يستمر وأن يُعدّل إذا اختلفت الظروف، خلافاً  
لقطاع العدالة الرسمي الذي لا يملك سوى آليات إنفاذ صارمة ومكلفة.

وفي حال تعذّر على مقدمي المساعدة القانونية حلّ المشكلة، يمكن إحالة القضية إلى محامٍ من  
أجل رفع دعوى قضائية.

يركّز الفصل السادس، "حلّ مشاكل العدالة"، على الدعاوى القضائية. إضافة إلى تقديم مخزون  
من الأدوات لمعالجة المشاكل، إن مقدمي المساعدة القانونية -العاملين في إطار حقوق الإنسان- في موقع  
مناسب يخول لهم مساعدة أفراد المجتمع المحلي على تعلّم كيفية معالجة مشاكلهم الخاصة، سواء من  
خلال الآليات القانونية أو الوساطة. يعمل مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون بشكل خاص على تعزيز  
التمكين المجتمعي من خلال التثقيف الذي يُظهر كيف يمكن للتدابير الفرديّة والتحرك الجماعي حلّ  
المشاكل بفعالية. وفي بعض حالات تقاعس النظام، مثلاً في حال عدم تقديم الخدمات، يمكن لمقدمي  
المساعدة القانونية أن يساندوا المنظمين المجتمعيين في إحداث تغييرات في القوانين والسياسات. يتضمن  
هذا الدليل أمثلة كثيرة عن مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين العاملين في سبيل تحقيق العدالة  
الاجتماعية. في الفلبين على سبيل المثال، أنشئت شبكة من المنظمات غير الحكومية للخدمات القانونيّة  
تُعرف باسم "فريق القانون البديل" (Alternative Law Group)، وهي معنية بـ"الدفاع عن القطاعات المحرومة  
وتمكنها"، إيماناً منها بأنّ "الشعب عموماً هو قوّة الدفع الأساسية نحو التحول الاجتماعي". وتشمل أنشطة  
الفريق تدريب مقدمي المساعدة القانونية في المجتمعات المحليّة، ودعمهم من أجل التعامل مع مجموعة  
متنوّعة من السكان المحرومين مثل النساء والمزارعين وفقراء المدن والعمّال النقابيين والباعة المتجوّلين  
والسكان الأصليين.

## ١٣٢ الوصول إلى مقدمي المساعدة القانونية سهل وخدماتهم بشكل عام كفاءة التكلفة

بالنسبة إلى الكثير من الناس، يصعب الوصول إلى المختصين القانونيين لأسباب مائيّة وجغرافيّة في الوقت  
نفسه. يعتمد مقدمو المساعدة القانونية روح المبادرة في إتاحة خدماتهم للمجموعات التي تعاني نقصاً في  
الخدمات. يقيم مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون في العادة في قلب المجتمعات المحليّة التي يخدمونها،



وفي المناطق النائية، يمكنهم تنظيم زيارات دورية في وحدات متجولة. وعلى الرغم من أن إنشاء البرنامج وتدريب الأفراد يتطلب نفقات أولية، تعتبر برامج المساعدة القانونية مع ذلك كفوءة من حيث التكلفة إلى حد كبير بمجرد البدء في تشغيلها. يعزى ذلك إلى أن مقدمي المساعدة القانونية في أغلب الأحيان ييسرون حل المشاكل بشكل مبكر وغير رسمي، فيصبح اللجوء إلى المحكمة غير ضروري. يساهم هذا التحويل في توفير الوقت والنفقات على جميع الأطراف، بما فيها نظام العدالة الجنائية. ففي بلدان كثيرة، تتسم أنظمة المحاكم بالبطء، وارتفاع التكلفة، وعدم الفعالية. إن الوقاية من تصعيد المشاكل القائمة لهي أحد الفوائد الخاصة باستخدام مقدمي المساعدة القانونية. فالمقاربة الوقائية التي يعتمدها مقدمو المساعدة القانونية عبر التثقيف المجتمعي وحشد التأييد والدعوة لا تساعد فحسب على تقادي تصعيد المشاكل القائمة، بل تساعد أيضاً في القضاء على المشاكل الجديدة بينما هي تتشأ.

## ١٣٣٣ قدرة مقدمي المساعدة القانونية على العمل كحلقة وصل مجتمعية لتحسين جودة الخدمات القانونية

بالنظر إلى درايتهم بالمجتمعات المحلية، غالباً ما يكون مقدمو المساعدة القانونية أكثر قدرة من المحامين على التعامل مع الأنظمة القانونية الرسمية والعرفية المتداخلة. فالتدريب الخاص بالمحامين في بلدان كثيرة لا يعرفهم سوى بالمنظومة القانونية الرسمية فحسب، وبالتالي تزيد احتمالية إقامة المحامين في المدن والمناطق الحضرية قريبا من الهياكل القضائية الرسمية. قد يعني ذلك عدم معرفة هؤلاء المحامين بالهياكل العرفية السائدة في المناطق الريفية، بل وميلهم إلى التشكيك إلى حد ما في شرعيتها. وعلى نفس المنوال، يمكن أن يكون القانون الرسمي في المجتمعات الفقيرة والمنعزلة غير مألوف، بل وربما يكون حتى مجحفاً في سياق معين أو حال تطبيقه بشكل خاطئ. في ما يلي، يصف "فيفيك مارو"، المدير

٣. أظهرت دراسات برامج المساعدة القانونية المجتمعية أنها حققت النجاح في الطرق التالية: حل القضايا، وزيادة فعالية عمل الوكالات الحكومية ذات الصلة، وإشراك أفراد المجتمع في التعليم والتثقيف، والدعوة وحشد التأييد وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالديمقراطية والتنمية. لكن الدراسات الكمية لقياس الفعالية الاقتصادية والمنافع الاجتماعية الأوسع لهذه البرامج لم تتجز بعد. يمكن الاطلاع على الأبحاث ذات الصلة التي أجراها "مركز بحوث الخدمات القانونية" (Legal Services Research Centre) في المملكة المتحدة على الرابط

السابق لمنظمة "تاي ماب للعدالة" في سيراليون، كيف يساهم مقدمو المساعدة القانونية العاملون في "تاي ماب" في سد الفجوة بين القانون والمجتمع بشتّى الطرق:

- ◀ يساهم مقدمو المساعدة القانونية في مساعدة المجتمعات المحليّة على جعل القانون الرسمي والحكومي مفيداً بالنسبة إليها. على سبيل المثال، إذا كانت الدعوات الزراعية الحكوميّة متوفّرة لكنّ المجتمع لا يعرف بوجودها، يستطيع مقدم المساعدة القانونية أن يعاون أفراد المجتمع المحليّ على تقديم طلبات للحصول على تلك الدعومات.
  - ◀ يمكن لمقدمي المساعدة القانونية اللجوء إلى القانون الرسمي والحكومة من أجل التحقق من التجاوزات التي تحدث داخل المجتمع المحليّ، وذلك من خلال رصد فساد المسؤولين وتوثيقه من بين أنشطة أخرى.
  - ◀ بإمكان مقدمي المساعدة القانونية تقديم العون للمجتمع المحليّ من أجل إخضاع المسؤولين الحكوميين للمساءلة، خصوصاً عندما يُبدي هؤلاء تقصيراً في أداء وظيفتهم أو الوفاء بوعودهم. على سبيل المثال، في إحدى الحالات البارزة في سيراليون، هدّد أحد مقدمي المساعدة القانونية برفع دعوى قضائية ضدّ ضابط شرطة متعسّف، مما دفع ذلك الضابط إلى الاعتذار وتغيير سلوكه.
- وفقاً لمساعد قانونيّ أخصائيّ في وحدة "بلاك ساش للتدريب والتثقيف" (Black Sash Education and Training Unit) في جنوب أفريقيا، غالباً ما يواجه طالبو المشورة مشاكل مع المحامين والمسؤولين الحكوميين. في ما يلي عدد من المشاكل الشائعة المتعلقة بالمحامين، ومنها أنهم:
- ◀ لا يشرحون القانون والإجراءات بمصطلحات بسيطة.
  - ◀ لا يهتمّون عادةً بمناقشة المشاكل الأخرى التي يواجهها المجتمع المحليّ، سواء كانت قانونية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية.
  - ◀ هم أقلّ اهتماماً بالتعامل مع الموكّلين الريفيين أو الفقراء، ويهتمّون أكثر بالعملاء الحضريين والأثرياء.
  - ◀ لا يحتكّون إلا نادراً مع العملاء على المستوى الشخصي، ولا يعرفون سوى القليل عن المجتمعات المحليّة التي ينتمي إليها عملاؤهم.
  - ◀ يتّخذون القرارات المتعلقة بالخطوات التي ينبغي اتخاذها دون استشارة الموكّل بالشكل الملائم.
  - ◀ لا يزودون عملائهم بتقارير كاملة عن مستجدّات القضايا.

الأب المحتاج: عمل مقدمي المساعدة  
القانونية في منظمة تاي ماب للعدالة في  
سيراليون

عندما اشتكت أم لثلاثة أولاد من  
"ماغبورাকা" في سيراليون من أن الوالد قد  
تخلّى عن مسؤولياته، أرسل مقدم المساعدة  
القانونية "مايكل لوسيني" دعوة إلى الأب،  
"أحمد د."، للمجيء إلى مكتب برنامج تاي  
ماب للعدالة. جاء "أحمد د." وهو نائب ناظر  
في إحدى المدارس - إلى المكتب بعد أسبوع  
تقريباً. توسّط مقدم المساعدة القانونية بينهما  
بالشكل الذي أفضى إلى إبرام اتفاق بين  
"أحمد د." وأم الأولاد بأن يدفع الأب مبلغاً  
محدداً كل شهر لإعالة الأطفال في مكتب  
"تاي ماب" حيث تأتي الأم لاستلامه.

المصدر: Timap for Justice ، ٢٠٠٧

أرسى معهد الخمير للديمقراطية (Khmer  
Institute of Democracy) شبكة للناشطين  
في مجال حقوق الإنسان تحت اسم  
"المستشارون المواطنين" (citizen advisors).  
اختر المعهد المستشارين من مجموعة من  
أساتذة المدارس ومدراءها وصل عددهم إلى  
٨٧ مستشاراً، أكثر من نصفهم من النساء،  
وقد عملوا في ستة أقاليم في عام ٢٠٠٤. هدف  
هذا المشروع إلى إنشاء "مرفق مستقل وحيادي  
لتوفير الحلول العادلة والقانونية للمجتمعات  
المحلية من خلال مستشارين قادرين على  
تقديم المشورة حول القوانين والإجراءات  
القانونية والعمل كوسطاء للتوفيق بين أطراف  
النزاعات." زوّد المعهد المستشارين بالتدريب  
على الديمقراطية وحقوق الإنسان والتربية  
المدنية ومعلومات أساسية حول قوانين الأسرة  
والأراضي والقانون الجنائي.

ولتعزيز معرفة المستشارين القانونية  
وتحضيرهم للعمل كمدرّبين أساسيين لصالح  
منظمات غير حكومية قاعدية أخرى، سعت  
المبادرة إلى إبرام شراكة مع العيادة القانونية

وبينما يمكن التعامل مع هذه التحدّيات بطرق أخرى، بإمكان المساعد القانوني أن يعمل كحلقة  
وصل شاملة بين المجتمع المحليّ أو الموكلّ من جهة، والمحامي أو المسؤولين الحكوميين من جهة أخرى،  
ويستطيع بالتالي المساعدة في تخطّي مثل هذه المشاكل. تشمل المهامّ الخاصّة التي يمكن لمقدمي  
المساعدة القانونية الاضطلاع بها لتخطّي هذه المشاكل ما يلي:

- ◀ الاتّصال هاتفيّاً بالمحامين أو المسؤولين بشكل دوري لمعرفة آخر المستجدّات ذات الصلة  
بالمسألة
- ◀ استيضاح بعض النقاط غير المفهومة لدى أي شخص.
- ◀ العمل كمترجمين فوريين في حالة وجود مشاكل لغوية.
- ◀ المساعدة في جمع المعلومات والوثائق، والاتّصال بالعملاء والشهود، وترتيب الاجتماعات،  
وتحديث المعلومات فور إنجاز كلّ من هذه المهام.
- ◀ إبقاء المحامي أو المسؤول مطلعاً على أي تغييرات أو تطوّرات في القضية، أو التطوّرات ذات الصلة  
في المجتمع المحليّ إذا كانت القضية مجتمعيّة بالأساس.
- ◀ التأكّد من أنّ المحامي يقوم باستشارة العملاء أو ممثلي المجتمع المحليّ بالشكل المناسب قبل  
اتّخاذ أي خطوات هامّة في القضية. ولا يجوز للمحامي العمل سوى بتفويض من موكلّه.
- ◀ سؤال المحامي عن تكلفة الدعوى. إذا كان العميل أو المجتمع غير قادر على تحمّل هذه التكلفة،  
يجب عليك أن تسأل المحامي إذا كان من الممكن الحصول على معونة قضائية أو أي نوع آخر  
من التمويل للدعوى.
- ◀ تشجيع المحامي أو المسؤولين على النظر في السبل غير القانونية لحلّ المشكلة، بما فيها  
الوساطة والتفاوض.
- ◀ الطلب من المحامي عقد الاجتماعات والاستشارات في مكان يناسب المجتمع المحليّ بدلاً من  
عقدها في مكتبه.
- ◀ الطلب من المحامي أو المسؤول عدم استعمال المصطلحات القانونيّة أو التقنيّة المعقدة، وعرض  
المعلومات بطريقة يمكن للعميل أن يفهمها.

## ٤١٤ المؤسسات الحاضنة لبرامج المساعدة القانونية

يمكن إضافة برنامج المساعدة القانونية يركز على العدالة بين برامج المنظمات المجتمعية، أو المنظمات غير الحكومية، أو عيادات المساعدة القانونية الجامعية القائمة بالفعل، و يمكن كذلك إنشاء منظمة جديدة بالكامل لتأوي برنامج المساعدة القانونية. بغض النظر عن مكان احتضان البرنامج، فإن وجود شبكة من العلاقات والتعاون أمر ضروري لإنجاح برنامج المساعدة القانونية.

### ٤١٤١ تقديم المساعدة القانونية من خلال منظمات مجتمعية أو غير حكومية حديثة أو قائمة بالفعل

يمكن إضافة برنامج مساعدة قانونية إلى مجموعة البرامج التي تقدمها أية منظمة مجتمعية، أو منظمة غير حكومية، أو شبكة من المنظمات غير الحكومية. في بعض البلدان، ارتبط مقدمو المساعدة القانونية بال نقابات العمالية والأحزاب السياسية ونقابات المحامين. تعمل مجموعات حقوق الإنسان والمنظمات المجتمعية على الأغلب مع السكان الذين يحتاجون إلى الخدمات القانونية. من شأن إضافة مبادرة للمساعدة القانونية إلى أعمال أية وكالة قائمة أن يضيف عمقا على العمل الذي تضطلع به تلك الوكالة ويوسع نطاقه. في ملاوي، تُعنى "خدمة المشورة والمساعدة القانونية" (PAS) بشكل أساسي بحقوق السجناء والأشخاص المحتجزين أو المعتقلين. يعمل مقدمو المساعدة القانونية التابعون لـ "خدمة المشورة والمساعدة القانونية" (PAS) داخل عدد من المنظمات غير الحكومية حيث يناصرون حقوق السجناء ويقدمون المساعدة إلى المستفيدين من خدمات تلك المنظمات.

أما في كمبوديا (انظر الصندوق)، أدمج برنامج للمساعدة القانونية المجتمعية في البداية في "معهد الخمير للديمقراطية" (Khmer Institute of Democracy) وهو منظمة غير حكومية كانت لها شبكة من "المستشارين المدنيين" في القرى. هدفت مبادرة المساعدة القانونية إلى تعزيز معرفة المستشارين المدنيين القانونية، بحيث يمكن للمستشارين المدربين عن طريق هذه المبادرة بعدئذ أن يُدربوا بدورهم ناشطين مجتمعيين آخرين في قراهم. وفي ظل هذه الهيكلية، أمكن تخصيص موارد المشروع لإعداد المواد التدريبية وتنظيم ورش التدريب بدلاً من إنفاقها على إنشاء منظمة غير حكومية جديدة.

٤. يعمل برنامج المساعدة القانونية الكمبودي الآن تحت مظلة منظمة بديلة، وهي منظمة بريدجز أكروس بوردز (Bridges Across Borders Southeast Asia (BABSEA)) في جنوب شرق آسيا، كجزء من برنامج تمكين المجتمع ونشر الوعي القانوني (Community Empowerment and Legal Awareness (CELA) Program).

في جامعة بانياساسترا" في كمبوديا. أفضت الشراكة إلى تطوير دليلين للمتعلم والمعلم من أجل برنامج "تدريب المدربين" الذي قدم التدريب لـ ٢٠ مواطناً مستشاراً وأكثر من ٤٠ ناشطاً.

المصدر:

٢٠٠٤، Khmer Institute of Democracy

أما في حالة كمبوديا ، فقد عملت منظمة دولية (مبادرة العدالة في المجتمع المنفتح في هذه الحالة) بالتعاون مع عيادة قانونية في إحدى الجامعات، وقد عملت هذه العيادات بدورها مع منظمات غير حكومية ومؤسسات حكومية. استخدمت هذه المقاربة العمل مع إحدى هياكل المساعدة القانونية القائمة في المجتمع المحلي كوسيلة لتعزيز قدرات مقدمي المساعدة القانونية بدلاً من إنشاء هيكل جديد من العدم. وفي سيراليون، تعاون ائتلاف من مجموعات حقوق الإنسان يُسمى "المنتدى الوطني لحقوق الإنسان" (National Forum for Human Rights) مع مبادرة المجتمع المنفتح للعدالة بهدف إطلاق مبادرة للمساعدة القانونية على مستوى المجتمع المحلي في سنة ٢٠٠٤. وسرعان ما ارتأى المنظمون أنه من المنطقي دعم تطور مبادرة المساعدة القانونية لتصبح منظمة مستقلة تتمحور حول توفير خدمات العدالة. وهكذا أنشئت منظمة غير حكومية جديدة تحت اسم "تاي ماب للعدالة" (Timap for Justice)، وقد بدأت بالعمل في خمس مجتمعات محلية خاضعة لزعماء مجتمعيين محليين وفي العاصمة "فريتاون"، وتوسعت في ما بعد لتشمل خمس مناطق إضافية في السنة التالية.

إن إنشاء برنامج جديد للمساعدة القانونية ضمن منظمة مجتمعية أو منظمة غير حكومية قائمة بالفعل له فوائد كثيرة. فمثل هذه الهيئات تعمل بالفعل في المجتمعات المحلية، والكثير منها بطبيعتها منظمات قاعدية تتمتع بشبكات محلية متطورة، وهي بالتالي ملمة إلى حد كبير باحتياجات المجتمع المحلي. ومن المرجح أن يكون لهذه المنظمات غير الحكومية علاقات متعددة مع المانحين، وهو الأمر الذي يساعد على استدامة عمل المنظمات بشكل عام. كذلك قد يكون للمنظمات غير الحكومية خبرة واسعة بالفعل في بعض المجالات التي تحتاج إليها لبرنامجك، مثلاً في مجال القانون أو التدريب.

ومع ذلك، قد يكون لإدماج برنامج المساعدة القانونية في منظمة مجتمعية أو منظمة غير حكومية قائمة بعض السلبيات، فقد تجد نفسك تعمل مع بعض الأشخاص أو المجموعات المعتادين على العمل بطريقة معينة. وقد تفتقر هذه المجموعات إلى الانفتاح الكافي لتنفيذ الأنشطة بطريقة مختلفة، كما قد تعتمد ممارسات وعادات عمل يصعب تغييرها. إضافة إلى ذلك، قد تنشأ صراعات قوى بين العاملين في المنظمة للسيطرة على المشروع.

وكما أوضحنا آنفاً في حالة مبادرة "تاي ماب" في سيراليون، يمكن إنشاء منظمات غير حكومية جديدة حصراً بهدف إطلاق برنامج مجتمعي للمساعدة القانونية. ومن فوائد هذا النموذج أن قادة المنظمة غير الحكومية الجديدة قادرون على تشكيل جميع نواحي البرنامج، بدءاً بتصميمه وانتهاءً بتوظيف طاقم عمل جديد. غير أن الجانب السلبي في هذا النموذج هو أن إنشاء منظمة جديدة قد يتطلب المزيد من الوقت والجهد والتمويل.

## ٢٤١ تقديم المساعدة القانونية من خلال وكالة حكومية

على الرغم من أن الكثير من برامج المساعدة القانونية تعمل من خلال منظمات غير حكومية، قد يرتبط بعض هذه البرامج أيضاً بشكل مباشر بوكالات حكومية، أو قد تكون هذه البرامج مدعومةً بالكامل بأموال عامة. يحدث ذلك عندما تدرك الدولة أن مقدمي المساعدة القانونية يساهمون في توفير خدمات المساعدة القانونية الموعودة إلى المواطنين. ولكن من المهم أن يتضمن أي برنامج مساعدة قانونية يُنشأ تحت رعاية الحكومة لجنة إشراف مستقلة، وأن يكون معظم أعضاء هذه اللجنة من المجتمع المدني، حرصاً على كفاءة المساءلة والإشراف على عمل مقدمي المساعدة القانونية. للمزيد من المعلومات حول تكوين اللجان الاستشارية، راجع الفصل الثالث، "إرساء برنامج للمساعدة القانونية".

في منغوليا، أُدمج برنامج للمساعدة القانونية في مؤسسة حكومية قائمة، وهي وزارة العدل والشؤون الداخلية. وظّفت الوزارة ٣٠ مستشاراً قانونياً في مكاتب المحافظين المحليين في مقاطعات البلاد الـ ٢١، وفي العاصمة "أولان باتار". كان تقرير صادر عن منتدى المجتمع المنفتح في منغوليا قد أكد على أن سكان الريف كانوا بحاجة ماسة إلى خدمات قانونية وتنقيف قانوني من أجل معالجة مشاكلهم المجتمعية. وهكذا، بناءً على اقتراح من منتدى المجتمع المنفتح في منغوليا، وبدعم من مبادرة المجتمع المنفتح للعدالة، وافقت وزارة العدل على تجريب برنامج مساعدة قانونية جديد من خلال هيكلها المؤسسية الخاصة في عشرة مواقع في سنة ٢٠٠٦.

غيّرت الوزارة مسؤوليات المستشارين القانونيين بحيث استمروا في تخصيص نصف وقتهم لتقديم المشورة للمسؤولين الحكوميين، وخصصوا النصف الآخر لخدمة أفراد المجتمع المحلي بشكل مباشر. يعمل المستشارون القانونيون الآن كمساعدين قانونيين، ويدير عملهم الآن مراكز مساعدة قانونية حديثة النشأة. على الرغم من النموذج المنغولي، فإن توظيف الحكومة بشكل مباشر للمساعدين القانونيين غير شائع، ومن الشائع أكثر أن يحصل مقدمو المساعدة القانونية على دعم من الحكومات في شكل مساعدات عينية. في جنوب أفريقيا على سبيل المثال، يعمل بعض مقدمي المساعدة القانونية في مكاتب حكومية تقع على مسافة قريبة من محاكم الزعماء القبليين. لا يساهم هذا الترتيب في تقليص النفقات التشغيلية فحسب، بل يزيد من إمكانية وصول مقدمي المساعدة القانونية إلى العملاء الذين يدخلون إلى

الاعتماد على النفس والديمقراطية: مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية، جنوب إفريقيا

مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية  
The Community Law and Rural  
Development Centre) في دوربن هو منظمة تعمل على المساعدة القانونية تأسست عام ١٩٨٩ وهي تقدم خدماتها لمجتمع من مليون شخص من جنوب إفريقيا يعيشون في الريف، تحديداً في منطقة "كوازولو ناتال" والخليج الشرقي (إيسترن كايب). طور هذا المركز برنامج ذاتي الدعم للمشورة القانونية والتثقيف والتدريب القانونيين من أجل الإسهام في التنمية الريفية. يسعى المركز إلى مساعدة المجتمعات المحلية الريفية في تطوير مهاراتها من أجل المشاركة في الديمقراطية المتنامية في جنوب إفريقيا. كما يعمل المركز على تعزيز الشعور بالاعتماد على الذات والثقة والمسؤولية في المسائل القانونية بين المقيمين في المجتمعات المحلية الريفية مع تعزيز وعيهم بأنه على الرغم من أهمية القانون، إلا أنه ليس السبيل الأوحده لحل القضايا.

يعمل المركز في أكثر من ٣٠ مجتمعاً ريفياً يحكمه القانون العرفي والسلطات القبلية التي تتشكل من زعماء القبيلة ومدراء شؤونها والمستشارين القبليين غير المدفوع لهم. لا يوجد تدريب رسمي للسلطات القبلية المفترض بها إدارة القضايا متزايدة التعقيد في

المبنى. وفي هنغاريا، حظيت المرحلة الثانية من برنامج تدريب مقدمي المساعدة القانونية من مجموعة "الروما" على دعم من خلال صندوق تمويل هيكلية تابع للاتحاد الأوروبي. وفي بعض البلدان، يمكن استخدام الأموال الحكومية المخصصة للخدمات القانونية لدعم عمل المساعدة القانونية.

من مزايا تطبيق برامج المساعدة القانونية عبر وكالة حكومية أنه ينشئ رابطاً بين البرنامج ومصدر تمويل قد يكون أكثر استدامة من تمويل منظمة غير حكومية، لكن من سيئات العمل عن كثب مع الحكومة أن المسؤولين قد يسعون إلى السيطرة على عمل البرنامج أو حتى عرقلته. غالباً ما يكون على مقدمي المساعدة القانونية أن يعالجوا المشاكل الناجمة عن تدابير اتخذتها الحكومة أو لم تتخذها. وقد يكون من الأصعب حلّ القضايا المماثلة إذا كان برنامج المساعدة القانونية مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالحكومة. إضافة إلى ذلك، في بعض البلدان، قد لا يثق بك الناس إذا اعتبروا أنك تعمل مع الحكومة أو لصالحها. إذا ارتبط برنامج المساعدة القانونية الخاص بك بوكالة حكومية، سيكون من الضروري إرساء ضمانات لاستقلالية برنامجك، والسعي بشكل نشط إلى المحافظة على سمعتك ليتم الاعتراف ببرنامجك كبرنامج مستقل.

### ١٤٣ ر ٣ رعاية العيادات القانونية المشتركة لبرامج المساعدة القانونية

غالباً ما تستخدم كليات الحقوق هيئة التدريس، وفي بعض الحالات طلاب الحقوق الخاضعين للإشراف، في تطبيق برامج المساعدة القانونية. وبشكل عام، تشارك كليات الحقوق في وضع برامج المساعدة القانونية من خلال برامج التثقيف العيادي القانوني المطبقة بالفعل.

تشير عبارة "التثقيف العيادي القانوني" إلى كل من طريقة التدريس والأنشطة التي يقوم بها طلاب الحقوق داخل الصف وخارجه. تركّز طريقة التدريس هذه على الطالب وتعتمد مقاربة تفاعلية؛ يتعلم فيها الطلاب من خلال قراءة دراسات الحالة، وتقديم الخدمات القانونية لعملاء فعليين، والتدرب الواقعي في منظمات غير حكومية، وتنظيم أنشطة للتثقيف القانوني في المدارس الثانوية أو مع مجموعات أخرى مستهدفة. يسلط التثقيف العيادي القانوني الضوء على المعرفة والمهارات العملية، مع تقديمها في سياق العدالة الاجتماعية. ففلسفة عيادات الخدمات القانونية وروحها هي تلبية احتياجات العملاء الفقراء وغير الممثلين، وهو ما يجعل الشراكة مع تلك العيادات مناسبة جداً لدعم برامج المساعدة القانونية.

مجتمعاتهم المحلية، وغالبًا ما يبرز التضارب بين "القانون الغربي" والممارسات العرفية.

يتدرّب مقدمو المساعدة القانونية في المركز على مهارات الوساطة ليتمكنوا من تقديم المساعدة في حل هذه النزاعات.

يقدم المركز التدريب للمستشارين في المساعدة القانونية من المجتمعات المحلية التي اعتمدت لجان للمساعدة القانونية. في الماضي، كان المركز قد قدم برنامجًا تدريبيًا مكثفًا على مدار ثلاثة أشهر حيث تلقى مقدمو المساعدة القانونية التدريب على تشغيل مكاتب تقديم المشورة. وفي نهاية فترة التدريب، حصل مقدمو المساعدة القانونية على دبلوم في المساعدة القانونية من كلية الحقوق، من جامعة ناتال-دوربان (ما باتت تعرف الآن بجامعة كوازولو-ناتال).

عمل المركز منذ تأسيسه على آلاف القضايا واستعاد ملايين الرندات كل سنة لصالح السكان الريفيين. والمركز يقدم سنويًا العديد من ورش العمل حول التثقيف القانوني المجتمعي، ويراقب المهام الإدارية الحكومية لقياس المساءلة، ويوفر التثقيف للناخبين في مختلف أرجاء المنطقة.

المصدر: McQuoid-Mason، ٢٠٠٦.

في سنة ١٩٨٩، في جنوب أفريقيا، قام "دايفيد ماكويد-ميسون"، عميد كلية الحقوق في جامعة "ناتال-دوربان"،<sup>٥</sup> و"كارول بايكي"، أستاذة أميركية زائرة في القانون، بإنشاء منظمة غير حكومية جديدة من أجل توفير خدمات المساعدة القانونية في المناطق الريفية. بدأت هذه المنظمة - "مركز القانون المجتمعي" (والمعروفة الآن بإسم "مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية" Community Law and Rural Development Centre) - بوضع برامجها في خمسة مراكز تجريبية للقانون المجتمعي في المناطق الريفية، استضافتها مزارع السلطات القبلية. تمركز مساعدا قانونيان في كل من تلك المراكز. خضع كل مقدمي المساعدة القانونية في هذه المراكز للتدريب الأولي والإشراف المستمر من قبل الموظفين في مكتب مركز القانون المجتمعي في الجامعة. وحظي المكتب بدعم من العيادة القانونية و"برامج قانون الشارع" (street law programs)، التي جرى تدريب طلاب الحقوق وأساتذة المدارس والقادة المجتمعيين فيها على تنفيذ برامج التثقيف القانوني في المدارس الثانوية والسجون والمنظمات المجتمعية.

وفي جنوب أفريقيا، ساعدت مشاركة كلية الحقوق في إعطاء مصداقية للبرنامج، كما ساهمت تلك العلاقة في ضمان التزام البرنامج بمعايير أكاديمية صارمة. أتاح ذلك لمقدمي المساعدة القانونية في نهاية المطاف سبيلًا لكسب أرصدة وساعات دراسية في كلية الحقوق. يقول "ماكويد-ميسون" إنه من الممكن تيسير هذه العلاقة من خلال اتخاذ بعض الخطوات مثل: إشراك ممثلين عن كلية الحقوق في مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية، وإطلاع زوّار العيادة القانونية في الجامعة على وجود البرنامج، وجلب ممثلي المنظمة غير الحكومية لتقديم عروض أمام هيئة التدريس في كلية الحقوق. ويقول "ماكويد": "ببساطة يجب إدماج المنظمة غير الحكومية في مجتمع كلية الحقوق باعتبارها جزءًا منه، وهذا سيعود بالفائدة على الطرفين".

إضافة إلى ذلك، يلاحظ "ماكويد-ميسون" أنّ كليات الحقوق في جنوب أفريقيا تلعب دورًا هامًا في توفير التثقيف القانوني والدعم لمكاتب المشورة القانونية. فعيادات كلية الحقوق في جنوب أفريقيا وفّرت التثقيف القانوني والدعم لمجموعات من المكاتب المختصة بالمساعدة القانونية في مناطقها. على سبيل المثال، قد تكون عيادة قانونية واحدة مسؤولة عن دعم ما يناهز عشر مكاتب للاستشارة والمساعدة القانونية في منطقتها.<sup>٦</sup>

٥. أعيد تسمية جامعة "ناتال دوربان" لتكون جامعة "كوازولو ناتال" في عام ٢٠٠٤ عندما اندمجت مع جامعة "دوربان ويستفيل"  
٦. تتولى جمعية صندوق مؤسسات المساعدة القانونية الجامعية (AULAI Trust) إدارة التمويل المقدم لحزمة البرامج في جنوب أفريقيا



تطوير برنامج مساعدة قانونية انطلاقاً من

عبادة تعليمية: مؤسسة البرامج العيادية

القانونية وقانون الشارع في هنغاريا

مؤسسة البرامج العيادية القانونية وقانون

الشارع (The Foundation for Clinical

Legal and Street Law Programs ) في

هنغاريا هي منظمة غير حكومية مقرها

كلية الحقوق في جامعة "إيوتفوس لوراند" في

بودابست، هنغاريا، وهي الأقدم في أوروبا

الوسطى والشرقية. أنشأت "أغنيس كوفير"

هذه المؤسسة وهي تتسق حالياً برنامج

عبادة التثقيف القانوني الذي يضم حالياً ستة

عيادات.

تقدم خمس من هذه العيادات المشورة

القانونية في مجال القانون الجنائي وقانون

الأسرة وحقوق الطفل وقانون العمل وقوانين

المنظمات غير الهادفة للربح والعناية اللاحقة

وحقوق المرأة وحقوق السجناء. تستعين

عبادة قانون الشارع بطلاب في الحقوق للقيام

بأنشطة تفاعلية متصلة بالقانون في المدارس

الثانوية ومؤسسات الأحداث وغيرها من الأطر

مجتمعية. انطلقت مبادرة "كوفير" الرائدة

في الجامعة المذكورة مع برنامج قانون

الشارع التعليمي وهي تعتبر أن هذه العبادة هي

عيادتها التأسيسية. من خلال عبادة التعليم

المذكورة، قامت "كوفير" بتطوير تقنيات

تعلم تشاركية لمساعدة طلاب الحقوق في

في هنغاريا، تفرّع برنامج المساعدة القانونية من برنامج أوسع تابع لإحدى العيادات القانونية كان

يُعنى بتوفير الخدمات القانونية والتثقيف المجتمعي. وبهدف التمكن من الحصول على تمويل من الخارج،

أنشئت منظمة غير حكومية منفصلة-وهي "مؤسسة البرامج العيادية القانونية وقانون الشارع" (Foundation

for Clinical Legal and Street Law Programs )- في جامعة "إيوتفوس لوراند" (ELTE). وفرت الجامعة

المكاتب المطلوبة، وكانت مديرة المنظمة، "أغنيس كوفير"، عضواً بدوام كامل في هيئة التدريس،

ولكن سائر الموارد البشرية والمادية كلها أتت عبر منح منفصلة. وبينما جذب برنامج الخدمات القانونية

الأكبر في الجامعة عدداً متامياً من طلاب الحقوق من خلفية "الروما"- وهم مجموعة من السكان الذين

يتعرضون لتمييز شديد في هنغاريا وأجزاء أخرى في أوروبا- استحدثت "كوفير" برنامجاً جديداً للمساعدة

القانونية ضمن المؤسسة في كلية الحقوق. هدف البرنامج الجديد إلى دعم تدريب ممثلي أقلية الروما

والنشطاء المدافعين عن حقوقهم، وتمّ تطبيق البرنامج من خلال المؤسسة. يركز البرنامج على خبرة

التدريب التي تطوّرت خلال برنامج عبادة قانون الشارع الذي تديره "كوفير"، ويعمل بالتعاون مع أكبر منظمة

لحقوق الروما المدنية في البلاد، وهي مؤسسة حقوق الروما المدنية (Roma Civil Rights Foundation).

بإمكان العيادات القانونية أن تحشد مجموعة متنوعة من الموارد لدعم برنامج المساعدة القانونية،

بما في ذلك تحمس أعضاء هيئة التدريس في كلية الحقوق وخبرتهم القانونية، وتوفير المساحة أو حتى

المكاتب اللازمة للتدريبات. كما يستطيع الأساتذة العاملين مع العيادات القانونية أن يستخدموا منهجيات

التدريب التفاعلية، التي لا تُستخدَم دائماً في كليات الحقوق. تُعتبر هذه المنهجيات التشاركية ضرورية

لتدريب مقدمي المساعدة القانونية وإعدادهم للقيام بالتثقيف المجتمعي. من جهة أخرى، يمكن لطلاب

الحقوق أن يساهموا في برنامج المساعدة القانونية من خلال مساعدة الأساتذة على كتابة التدريبات أو

ترجمتها أو حتى تنفيذها.

ومن سيئات استحداث برنامج المساعدة القانونية من خلال عبادة قانونية أنّ كلية الحقوق قد

تقع على مسافة بعيدة نسبياً من المجتمعات المحلية التي سيخدمها مقدمو المساعدة القانونية. إضافة إلى

ذلك، من الجوانب السلبية الأخرى احتمال عدم توفر الوقت اللازم لدى أساتذة القانون لإنشاء ودعم برنامج

للمساعدة القانونية. لهذا السبب، من بين أسباب أخرى، تعمل العيادات القانونية المشاركة في البرامج

المماثلة بالتعاون مع منظمة غير حكومية خارجية. بإمكان تلك المنظمات إشراك أساتذة القانون على

أساس استشاري حتى بدون أي انتماء رسمي للجامعة الراعية للعبادة. فضلاً عن ذلك، تشمل الجوانب السلبية

الأخرى في العمل من خلال عيادة قانونية اعتبار الجامعة شريكاً مؤسسياً. كما أنّ برنامج المساعدة القانونية المرتبط رسمياً بإحدى الجامعات يحتاج إلى استيفاء الشروط البيروقراطية الخاصّة بالجامعة. كما يبرز خطر تقييد مقدمي المساعدة القانونية بمسائل الجامعة السياسية وتورطهم فيها في حال تولّى البرنامج أي قضايا تفضّل الجامعة أن تتأى بنفسها عنها. يتناول الفصل الثالث بشكل أعمق التحدّيات والمنافع الناتجة من استحداث برنامج للمساعدة القانونية ضمن عيادة قانونية.

جميع عياداتها على تعلم النظرية القانونية وتطوير "مهارات المحاماة" مثل مهارات الاتصال والإقناع والوساطة والتفكير النقدي وتحليل القضايا وإجراء المقابلات والكتابة والتطرق إلى المسائل الأخلاقية. انبثق برنامج التدريب على المساعدة القانونية داخل مجتمع روما من التجربة العيادية التي قام طلاب الحقوق فيها بالتدريس في صفوف مدمجة (تشمل طلاب من مجموعة روما ومن غيرهم) إضافة إلى برنامج قامت المنظمة غير الحكومية ذات الصلة ("المؤسسة") من خلاله بتدريب معلمين من مجموعة روما على التثقيف القانوني باستخدام أسلوب "قانون الشارع".

المصدر: Tibbitts ، ٢٠٠٥.



## الفصل الثاني تحليل الأوضاع

### محتويات هذا الفصل:

٢١	عملية جمع البيانات
٢٢	السكان المستضعفون واحتياجاتهم
٢٣	البيئة القانونية والقضائية
٢٤	الموارد البشرية والمادية اللازمة لبناء البرنامج
٢٥	مقدمو المساعدة القانونية المحتملون

تحليل الوضع هو عملية تهدف إلى فهم احتياجات المجموعات المستهدفة في سياق معيّن، وهو خطوة أساسية لتحديد إذا كان من الضروري إنشاء برنامج للمساعدة القانونية أم لا، ولتحديد الخدمات التي يتعيّن على البرنامج تقديمها إذا كانت هناك ضرورة لإنشائه. إن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمجتمعات التي سيخدمها البرنامج وباحتياجات هذه المجتمعات بمقتضاه أن يساعدك على اتّخاذ القرارات الخاصّة ببرنامجك. يستعرض هذا الفصل كيفية إجراء تحليل للأوضاع المتعلقة بعمل مقدمي المساعدة القانونية، كما يقدم نظرة شاملة على خيارات جمع البيانات وأبرز المجالات التي ينبغي للتحليل أن ينظر فيها. تتفاوت مدى رسمية هذا التحليل بحسب الموارد المتاحة، ولكنّ جميع التقديرات ينبغي أن تتضمن التفاعل مع الجهات المستفيدة والأطراف المعنيّة المحتملة.

يمكن الوصول إلى المجتمعات المحليّة من خلال المقابلات الشخصية والمسوحات والمشاهدات وتبادل الأحاديث الوديّة، وستتمكّن استنادا إلى ذلك من فهم الاحتياجات الأكثر إلحاحاً لدى الناس الذين تخدمهم، وستصبح قادراً على تصميم برنامجك وفقاً لذلك الفهم. إن تحليل الوضع يجب أن يسعى إلى تحقيق الآتي:

### مشاكل المجتمع المحلي، أولويات البرنامج

في جنوب إفريقيا، قصد قادة البرنامج السلطات القبلية وقدموا أنفسهم، ودور مقدمي المساعدة القانونية، وسألوا عن مشاكل المجتمع المحلي، وإذا كان بمقدور مقدمي المساعدة القانونية تقديم أي مساعدة. جُمعت معلومات من خلال هذه الحوارات ومن خلال ورش العمل المجتمعية أيضاً، فاكتشفوا أن الناس يواجهون مشاكل جمّة على مستوى معاشات التقاعد التي كانت لا تصلهم أو تصلهم ناقصة، جزئياً بسبب الفساد. وهكذا أصبح موضوع معاشات التقاعد محور التركيز الأولي لعمل المساعدة القانونية الذي قام به مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية.

في منغوليا، عقد مطورو برنامج المساعدة القانونية اجتماعات مع مسؤولين حكوميين على مستويات ثلاثة - القرى، محاكم المقاطعة والمناطق الفرعية المحلية - ومع مجموعة من نقابات المحامين والمنظمات غير الحكومية المعنية بحقوق الإنسان. كما طلبوا من المحافظين المحليين تنظيم اجتماعات مجتمعية "وزيارات منزلية" حتى

يتمكنوا من التحدث مباشرة مع أفراد المجتمع المحلي. واكتشف مطورو البرنامج درجة عالية من الاتساق في أنواع المشاكل التي ذكرها المسؤولون الحكوميون وأفراد المجتمع المحلي.

- ◀ الكشف عن مشاكل العدالة التي تنشأ في ما بين الأفراد، مثل العنف الأسري، أو بين الأفراد والدولة، مثل سلب الحكومة للأراضي الخاصة، ومساعدتك على ترتيب المجموعات السكانية والقضايا الواجب التركيز عليها بحسب درجة الأولوية.
- ◀ تحديد الجهات التي يلجأ إليها الناس عادةً لحلّ تلك المشاكل.
- ◀ رسم خريطة عمل المساعدة القانونية الذي ستضطلع به، بما في ذلك البيئة القانونية العامة في بلدك، والمنظمات ذات الأنشطة والمصالح المشابهة لبرنامجك، والمجموعة التي ستختار منها مقدمي المساعدة القانونية المحتملين.
- ◀ مساعدتك على تبرير ضرورة إنشاء برنامج للمساعدة القانونية، وتحديد خطوطه العريضة، والتخطيط للتدريب الأولي.
- ◀ تمكين أفراد المجتمع المحلي من توضيح وضعهم والمشاركة معك في عملية التخطيط.
- ◀ تعريفك على الخدمات والمنظمات الموجودة ذات الهم المشترك أو ذات المهارات المرتبطة بعملك، مما يجعل من عملية تقدير الأوضاع خطوةً أولى هامةً لإنشاء التحالفات المؤسسية من أجل دعم البرنامج.

تستخدم منظمات كثيرة تحليل الوضع كقاعدة لتطوير برامجها. احدى الأدوات التي يمكن استخدامها لإجراء تحليل الوضع تعرف بـ SWOT أي تحليل نقاط القوّة والضعف والفرص والتحديات. يصنّف هذا التحليل الجوانب الداخلية لنقاط قوّة المنظمة أو ضعفها، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل الفرص أو الأخطار المحيطة بها. (للمزيد من المعلومات حول أدوات التخطيط الاستراتيجي، يُرجى زيارة مكتبة الإدارة المجانية على الموقع الإلكتروني التالي: [www.managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm))

## ٢١ عملية جمع البيانات

إن الهدف من تحليل الوضع بالنسبة لأي شخص يفكر في إنشاء برنامج للمساعدة القانونية هو تحديد مشاكل العدالة غير الملباة في المجتمع المحلي، والتي يمكن لمقدم المساعدة القانونية أن يعالجها. يُعرّف ذلك بـ "تحليل الثغرات"، واستناداً إلى هذا التحليل، بإمكانك ترتيب مجموعات السكان الذين ستعمل معهم

بحسب درجة الأولوية، والوقوف مسبقاً على أبرز المشاكل القانونية التي ستتطرق إليها، والتأكد من قائمة الاستراتيجيات التي سيجري تدريب مقدمي المساعدة القانونية في برنامجك على استخدامها لمعالجة المشاكل المطروحة.

يمكن لمطوّر البرنامج أو فريق الإدارة إجراء تقدير للاحتياجات القانونية الخاصة بالمجتمع المحلي بالتشاور مع قادة المجتمع المحلي وأفراده. تُستخدَم مختلف تقنيّات جمع البيانات في تقدير الاحتياجات، بما فيها:

◀ المشاهدات المباشرة

◀ الاستبيانات

◀ التشاور مع الأفراد الذين يشغلون مناصب رئيسية أو الأشخاص ذوي المعرفة المتخصصة

◀ مراجعة الأدبيّات المتّصلة بالموضوع

◀ المقابلات الشخصية

◀ مجموعات النقاش البؤرية

عند اختيار منهجيتك، ستحتاج إلى التفكير في التقنيّات الأكثر عمليّة والتي من شأنها أن توفّر معلومات موثوق بها ودقيقة. أحد أبسط أساليب جمع البيانات هو التواصل المباشر والتحاوّر مع أفراد المجتمع المحلي. يمكن أن تساهم هذه التقنيّة في إرساء أسس التعاون الفعّال بين برنامجك والمجتمع المحلي. وفي حال لم يتوفّر لديك العدد الكافي من الموظّفين للقيام بجمع البيانات بنفسك، بإمكانك الاستعانة بالمنظمات غير الحكومية المحليّة أو طلاب الحقوق (مثلاً من خلال التدرّب العملي لديك) لمساعدتك.

أحد أبسط طرق جمع المعلومات هو إجراء مقابلات مع الأشخاص المعنيين. بإمكانك القيام بذلك من خلال المقابلات الفرديّة، أو المقابلات مع مجموعات نقاش بؤرية، أو استخدام الاستبيانات التي يملؤها الأفراد بأنفسهم. إضافة إلى ذلك، يمكن جمع المعلومات عبر الاجتماعات أو ورش العمل المجتمعيّة. كذلك تساعد المقابلات الشخصية التي تُجرى مع مجموعة متنوّعة من السكان من التأكّد من مصداقية المعلومات التي تجمعها. وهكذا يمكنك من خلال هذا التحقيق تكوين فكرة عن المشاكل التي يواجهها الناس، وتصورّ الحلول الممكنة التي قد يوفّرها برنامج المساعدة القانونية لهم. إضافة إلى كونها مصدر

مولدوفا: مسح لتقدير احتياجات

المجتمعات المحلية الريفية

من أجل القيام بتقدير للاحتياجات القانونية

الأساسية للمجتمعات المحلية الريفية في

مولدوفا، أجريت مقابلات مع ممثلين عن

١١ قرية باستخدام مجموعتين مختلفتين

من الأسئلة: مجموعة للمواطنين العاديين

ومجموعة أخرى للقادة المجتمعيين الذين من

المرجح أن يكونوا على دراية باحتياجات

السكان القانونية. شملت المجموعة الأخيرة

رؤساء البلديات وأساتذة المدارس ومفتشي

الشرطة وقادة من منظمات غير حكومية

وكهنة وعمال اجتماعيين وأطباء. وضعت

هذه الأسئلة مجموعة من المحامين ثم راجعها

أحد علماء الاجتماع وكيفها لتصبح ملائمة

للمقابلات ثم أُخبرت في النهاية ميدانياً. في

نهاية المطاف، شمل تقدير الاحتياجات إجراء

مقابلات شخصية مع ١٢٦ مواطناً و٤٧ قائداً

مجتمعيًا.

صُممت أسئلة المقابلات للحصول على

المعلومات حول:

◀ المواقف القانونية والمشاكل القانونية

التي يواجهها المواطنون

◀ السبل التي يحاول المواطنون من خلالها

حل مشاكلهم القانونية

◀ درجة الرضى عن النتائج المحققة

◀ أسباب عدم حل إحدى المشاكل في

حال حصل ذلك

◀ آراء الناس وفهمهم للطريقة الأمثل لمقاربة المواقف القانونية

◀ معلومات عن خلفية الأشخاص الذين تُجرى معهم المقابلات (مثلاً: معلومات شخصية، عنوان الإقامة)

المصدر: معهد المجتمع المنفتح (OpenSociety Institute) - مولدوفا (٢٠٠٥)

معلومات بالنسبة إليك، يمكن استخدام هذه المعلومات كدراسات حالة في التدريبات المستقبلية. كذلك يمكنك- في وقت لاحق - القيام بعملية تحقيق مماثلة في برنامجك لتعرف إذا ما استطاع مقدمو المساعدة القانونية في برنامجك أن يتطرقوا إلى المشاكل التي تمّ تحديدها في وقت مسبق.

يمكنك أيضاً الاستعانة بمتطوعين من طلاب القانون في العيادات القانونية لإجراء تقدير للاحتياجات وكتابة تقارير حول النتائج. على سبيل المثال، يُجري طلاب القانون في العيادة القانونية في "مركز أتينيو دي مانيلا لحقوق الإنسان" (Ateneo de Manila Human Rights Center) في الفلبين تقديراً لاحتياجات المجتمع المحلي خلال فترة "انغماسهم" في المجتمعات الريفية الفقيرة.

يمكنك أيضاً البحث عن سجلات حكومية أو وثائق يمكن أن تفيد في عملية تطوير البرنامج بشكل مستدير. في معظم البلدان، تُعتبر الإحصاءات المتوفرة غير كافية للكشف عن النطاق الفعلي للمشاكل ذات الصلة بالعدالة، لكنك قد تتمكن من إيجاد أدلة غير مباشرة عن الاحتياجات القانونية لأفراد المجتمع المحلي من خلال توثيق إجمالي عدد السكان، وعدد المحامين الموجودين، ومتوسط الفترة الزمنية التي تسبق نظر المحكمة في قضية ما، وغير ذلك من العوامل المماثلة.

من شأن الدراسات البحثية المُصمّمة بدقة أن تساهم في إثبات الحاجة إلى المساعدة القانونية. على سبيل المثال، يمكن توزيع استبيانات موحدة على عينة تمثيلية من السجناء، تتضمن أسئلة بشأن وجود تمثيل قانوني في مختلف مراحل الإجراءات الجنائية ووجود حالات سوء معاملة من عدمه. ويمكن أن تشمل الدراسة تحليلاً للاختلافات بين الإثبات في ما يخص التمثيل القانوني في مختلف المراحل. وفي حال كنت تتوقع إجراء تقييم لأثر برنامجك، يجب عليك أن تجمع معلومات أساسية عن المجتمع المحلي. وفي حال توفرت الموارد الكافية، بإمكانك أن تجمع البيانات القاعدية والبيانات الخاصة بالمتابعة في مجتمع مماثل بهدف "مقارنة" النتائج مع المجتمع الذي لا يُطبّق فيه برنامجك.

في مولدوفا، أُجري تقدير للاحتياجات من خلال مسح شمل المواطنين والسلطات المحلية في ١١ قرية ريفية (راجع الشريط الجانبي). قامت مؤسسة سوروس-مولدوفا (Soros Foundation-Moldova) برعاية هذا البحث، وساعدت بعد ذلك على إطلاق برنامج للمساعدة القانونية. السكان المستضعفون واحتياجاتهم.

إيجاد طرق لتأمين النفاذ إلى المساعدة

القانونية

في هنغاريا، أطلقت جامعة "إيوتفوس لوراند"

(Eötvös Loránd) برنامجًا للمساعدة

القانونية للاستجابة للاحتياجات القانونية

لمجموعة الروما، وهي مجموعة إثنية تعاني

من تمييز تاريخي ضدها في البلد. تتضمن

العناصر التي أدت إلى وصول هذه المجموعة

إلى وضعها هذا:

◀ بعد المسافة الجغرافية من مكاتب

المساعدة القانونية وقلة وسائل النقل

◀ كثرة العمل الورقي المطلوب بالشكل

الذي يُثبِّههم عن تقديم الطلبات

للإجراءات الإدارية

◀ تردد مجموعة الروما في معالجة

القضايا الخاصة بهم مع آخرين من

خارج مجموعتهم

◀ تدني مستوى الوعي القانوني بشكل

عام

أُخذت كل هذه العوامل في الحسبان لدى

تصميم البرنامج.

## ٢,٢ السكان المستضعفون واحتياجاتهم

في بعض البلدان، يمكن اعتبار شرائح كبيرة من المجتمع "مستضعفة" بمعنى أنها تحتاج إلى مجموعة متنوعة من الخدمات الاجتماعية والقانونية. وفي مواجهة هذه الاحتياجات الهائلة، قد تختار إعطاء الأولوية للأشخاص ذوي الاحتياجات الأكثر إلحاحًا.

تجدر الإشارة إلى أنّ المجموعات الأكثر حرمانًا في بلدان كثيرة هي فقراء المدن والأرياف والأقليات التي تتعرض للإقصاء أو التمييز. يصعب على هذه المجموعات تقريبا بصورة دائمة أن توكّل محامين لحلّ المشاكل القانونية المدنية الخاصة بها، في حين تواجه هذه المجموعات مشاكل عظمى ذات صلة بالسكن، والعمل، وأفراد أسرهم، والملكيّة، والرفاه، ومنافع الضمان الاجتماعي، والهجرة. وقد لا تعي هذه المجموعات الحلول القانونية وسبل الإنصاف المتاحة لها. إضافة إلى ذلك، غالبًا ما يختبر أفراد تلك المجموعات وحشية الشرطة، ويتعرضون لانتهاكات أخرى لحقوق الإنسان. لمساعدة مثل هذه المجموعات، عليك أن تقرر إذا كان برنامجك سيحافظ على استقلاليّة تامّة عن الحكومة أم لا. أنظر الفصل الثالث "إرساء برنامج للمساعدة القانونية".

يُعتبر الفقر من السمات شبه العالمية التي تميز المجموعات التي تخدمها برامج المساعدة القانونية الرامية إلى تحقيق العدالة. ففي المناطق الريفية بشكل خاص، ثمة ظروف كثيرة تصعب الوصول إلى المحامين، بما فيها تكلفة أتعاب المحامين، ونقص المحامين بشكل عامّ، وقلة المحامين المستعدين للعمل مع المجتمعات المحلية الفقيرة. ويمكن أن تتضمن مشاكل التواصل عوامل مثل اللغة والمسافة والافتقار إلى التكنولوجيا.

لا يكشف تقدير الاحتياجات عن الاحتياجات القانونية للمجتمعات المحلية المستضعفة فحسب، بل يسلط الضوء أيضًا على المشاكل الأكثر إلحاحًا التي تواجه تلك المجتمعات. جدير بالذكر أنّ ما يُمكن اعتباره في بعض الحالات مشكلة اجتماعية محضّة (مثل تعذر الوصول إلى الرعاية الصحيّة) قد يصبح جزءًا من خطاب جديد (مثل الحقّ في الرعاية الصحيّة). وفي حالات أخرى، من الممكن التطرّق إلى ما اعتُبر في السابق مشكلة قانونية (مثل الإساءة الأسريّة) من خلال الوكالات الإدارية، أو الشرطة، أو الحكومة المحليّة، أو التعليم، أو ضغط المجتمع المحليّ، أو الإعلام، أو أي مقارنة غير قضائية أخرى. من شأن تقدير الاحتياجات أن يساعدك أيضًا على تحديد المقاربات التي ستتجهجها لحلّ



## كمبوديا: نتائج تقدير الاحتياجات

في كمبوديا، تضمن تقدير الاحتياجات إجراء حوارات مع منظمات غير حكومية ناشطة في المجتمعات المحلية. وسأل المقابل عن المشاكل التي يواجهها موظفو المنظمة غير الحكومية في المجتمعات المحلية، وكيف يمكن لمقدمي المساعدة القانونية معالجتها، وما هو نوع التدريب والموارد الضرورية لتطوير برنامج من هذا النوع. بناءً على تقدير الاحتياجات هذا، رصدت قيادة البرنامج ٦ إلى ١٠ قضايا يجب على مقدمي المساعدة القانونية في البرنامج العمل عليها، ثم شكلت لجنة استشارية لتقديم المشورة حول البرنامج ولمراجعة المواد. وصف معهد الخمير للديمقراطية الحاجة على النحو التالي:

"المشاكل الأساسية والأهم التي يواجهها الناس في حياتهم اليومية هي النزاعات على الأراضي والسكن والاعتداء الجنسي والطلاق والعنف الأسري والإخلال بالعقود والتشهير الذي يشمل أحياناً السلطات العسكرية والمدنية. إن أكثر من ٦٠٪ من الشعب الكمبودي فقير، ولا يعرف القراءة والكتابة، ولا يعرف كيف يواجه المشاكل المذكورة أعلاه. يبحث معظم الناس عن المساعدة لدى زعيم القرية أو زعيم الجماعة، لكن في الواقع يستدعي الأمر في أغلب الأحيان دفع رشوى للنظر في الشكاوى. في بعض الحالات، يكون من الضروري إحالة

المشاكل-سواء الإدارية، أو القانونية، أو الاستشارية، أو التعليمية، إلخ... والتي يجب أن يكون مساعدوك القانونيون جاهزين لاعتمادها. وإذا ما كشف التقدير الذي ستجريه عن الحاجة إلى إصلاحات منهجية، قد يحتاج برنامجك إلى إدراج قضايا المصلحة العامة أو التقاضي الاستراتيجي في عمله. هذه الاعتبارات- أي المجموعات المستهدفة، والمشاكل الرئيسية، والمقاربات- هي الخطوط المحددة لبرنامج المساعدة القانونية الخاص بك.

يركز عدد من برامج المساعدة القانونية بشكل حصري على مسألة محددة، مثل العنف الأسري والمشاكل العائلية. غير أن معظم البرامج المجتمعية تتميز بالمرونة سواء إزاء المشاكل التي يقبلها مقدمو المساعدة القانونية أو نوعية الاستراتيجيات المستخدمة لحل تلك المشاكل. وكلما اتسع نطاق المواضيع ومقاربات حلّ المشاكل التي يعتمدها مقدمو المساعدة القانونية، كلما ازداد مستوى التدريب المطلوب لهم.

## ٢٣ البيئة القانونية والقضائية

تشمل عناصر تقدير الاحتياجات الشامل القيام بتقييم للبيئة من أجل تحديد مختلف خصائص البيئة القانونية التي سيعمل البرنامج في ظلّها، والتي تؤثر على الأدوار المناطة بمقدمي المساعدة القانونية. على تقدير البيئة المحيطة بعمل البرنامج أن يتطرق إلى ما يلي:

- ◀ إطار المساعدة القانونية القائم
- ◀ مدى توافر المحامين والمساعدة القانونية
- ◀ فعالية عمل نظام العدالة الرسمي
- ◀ استعداد الأوساط القانونية لتقبّل مقدمي المساعدة القانونية
- ◀ وجود أنظمة قانونية رسمية وعرفية
- ◀ البدائل غير القانونية مثل تقديم المشورة والإرشاد أو الوساطة
- ◀ الإطار القانوني لعمل مقدمي المساعدة القانونية

## ٢٣١ الإطار القانوني للمساعدة القانونية

يجب عليك أن تدرس طبيعة المساعدة القانونية في بلدك، بما في ذلك نوعية الانتهاكات التي تستدعي تمثيلاً قانونياً إلزامياً (مثل الدعاوى الجنائية التي تنطوي على جرائم خطيرة)، والأشخاص المخول لهم

القضايا إلى المحاكم في حين لا يملك الضحايا ما يكفي من المال لإحالة قضاياهم إلى مستوى أعلى من سلطة الجماعة، ولهذا يفضلون أن يقوم زعيم القرية أو زعيم الجماعة بحل قضاياهم أو تسويتها. كما أن الفئة الأكثر استضعافاً هي فئة النساء اللواتي يتعرضن إلى الضرب والتحرش الجنسي وحتى القتل".

المصدر:

معهد الخمير الديمقراطي (Khmer)

Institute for Democracy)، ٢٠٠٤.

الحصول على التمثيل القانوني الإلزامي المجاني (مثل القُصّر، وذوي الإعاقات العقلية، والمعوزين).

ثمة نماذج كثيرة للمساعدة القانونية. بإمكان المحامين مثلاً أن يعملوا كمحامين دفاع بحكم المنصب، كما يمكن التعاقد مع محام لتوفير الخدمات القانونية أو توظيفه كمحامي للدفاع المجاني، كما بإمكان المحامين أيضاً العمل في مراكز المساعدة القانونية. يمكن للخدمات التي يوفرها مقدمو المساعدة القانونية أن تُكَمّل الخدمات المشار إليها. ففي القضايا الجنائية مثلاً، بإمكان مقدمي المساعدة القانونية إحالة الدعاوى إلى المحامين العاملين ضمن شبكة البرنامج القانونيّة. كذلك يستطيع مقدمو المساعدة القانونية أن يشاركون بشكل مباشر في القضايا المدنيّة، التي تتضمن على سبيل المثال القضايا العمالية وقوانين الحماية الاجتماعية. وفي الكثير من البلدان، بإمكان مقدمي المساعدة القانونية المثول أمام المحاكم الإدارية بموافقة من رؤسائها.

## ٢٣٢ مدى توافر المحامين والدعم القانوني

حتّى لو كنت تعلم مسبقاً بعدم إمكانية الوصول إلى المساعدة القانونية في بلدك، من المهمّ أن تحاول توثيق ذلك الواقع، فتحديد إمداد المحامين وتوزيعهم سيضعك في اتصال مباشر مع مختلف المؤسسات والوكالات. إضافة إلى ذلك، يساهم هذا التشبيك في تمهيد الطريق لإنشاء شبكة من المحامين الداعمين لبرنامجك في المستقبل، ويساعدك على قياس ردة فعل الأوساط القانونية المهنيّة تجاه فكرة إنشاء برنامج للمساعدة القانونية.

في جنوب أفريقيا على سبيل المثال، تُدرج قوائم المحامين بحسب الإقليم والمدينة في قواعد بيانات قابلة للنفاذ. بالتالي، لم يتيّسّر تحديد عدد المحامين المتوفّرين للسكان فحسب، بل كان أيضاً من الممكن دعوتهم ليصبحوا جزءاً من شبكة المحامين الداعمين لعمل مقدمي المساعدة القانونية.

بادرت الحكومة في بعض البلدان إلى تقنين خدمات المساعدة القانونيّة. غير أنّ هذه الخدمات قد تُقدّم على مستويات دنيا جداً، أو تُطبّق بشكل سيئ، أو قد لا تُستخدَم بصورة كافية لأنّ المواطنين لا يعرفون بوجودها أو يعجزون عن الوصول إليها بسبب موقعها أو تكلفتها. وفي بلدٍ تتوفر فيه التشريعات ذات الصلة بالمساعدة القانونيّة، يمكن لتحليل الوضع الذي تجرّبه أن يبحث عن الثغرات بين الحاجة والخدمات المقدمة، وعن الفرص التي تسمح لمقدمي المساعدة القانونية بملء تلك الثغرات.

من المفيد بالنسبة إليك أن تبلور استراتيجية لجذب المحامين إلى برنامجك، نظراً إلى عدم قدرة مقدمي المساعدة القانونية على التقاضي أمام المحاكم. إضافة إلى ذلك، من المهمّ أن تعمل على توطيد علاقة تعاون مع نقابة المحامين في بلدك بهدف تفتادي أي معارضة محتملة لعمل مقدمي المساعدة القانونية في برنامجك.

في سيراليون، يتعايش نظام قانوني رسمي مستوحى من القانون البريطاني مع نظام "عرفي" يستند إلى مقاربات تقليدية للعدالة. كما أن النظام الرسمي مركز بشكل كبير في العاصمة. فمن بين ١٠٠ محام ناشط في البلاد، يعيش ٩٠ منهم في "فريتاون". ومن بين مجموع قضاة المحاكم العليا ١٢٠، فإن ١٠ منهم يقيمون في "فريتاون" و٢٠ في الأقاليم. كما أن السواد الأعظم من الشعب في سيراليون يعتمد على النظام العرفي لحل معظم مشاكله القانونية والقضائية. ومع ذلك، نجد أن التدخلات القانونية والإنمائية التي قامت بها الحكومة والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية قد ركزت بصورة شبه حصرية على المؤسسات الرسمية.

بعد تقدير احتياجات المجتمع المحلي والسياق الاجتماعي والقانوني، خلص مدراء برنامج المساعدة القانونية في "تاي ماب للعدالة" إلى أن البرنامج من شأنه أن يربط بين النظامين العرفي والرسمي. بالتالي، سيكون على مقدمي المساعدة القانونية التعامل مع مجموعتي المؤسسات بحسب الاحتياجات الخاصة بكل قضية، والسعي إلى إصلاح النظامين وتحسينهما. وعلى الرغم من أن هذا التحديد قد وجه التدريب الأولي على المساعدة القانونية، إلا أن الكثير من التفاصيل حول كيف يمكن

يُشير مصطلح "pro bono" باللاتينية إلى أي عمل قانوني أو مهني آخر يقدم بشكل تطوعي بدون أي مقابل كخدمة عامة. في كينيا مثلاً، يُطلب من المحامين الممارسين أن يقدموا خدمات بدون مقابل مادي من أجل تجديد رخصتهم. يساعد العمل التطوعي ودعم نقابة المحامين على ضمان وصول برنامج المساعدة القانونية الخاص بك إلى المحامين الذين يحتاج إليهم.

أمّا في منغوليا، فقد أظهر تقدير البيئة المحيطة وجود عدد من أعضاء نقابة المحامين في جميع المدن والأقاليم ("aimag" باللغة المحلية) الرئيسية. بالتالي، تضمن برنامج المساعدة القانونية عضواً من نقابة المحامين في كل من لجانة الاستشارية. لم يساهم ذلك في توفير المساعدة القانونية فحسب، بل ساعد أيضاً على منع نشوء أي علاقة عداوة بين مقدمي المساعدة القانونية والمحامين.

وفي جنوب أفريقيا، سمح استحداث "نظام السُّلم" لمقدمي المساعدة القانونية بالدخول إلى المنظومة القانونية، ووفّر العمل في المساعدة القانونية لمقدمي المساعدة القانونية أرصدة جامعية لتحصيل شهادة دراسية في الحقوق. تخوّف المحامون-الذين عبّروا عن معارضتهم لهذه الفكرة - من أن يؤدي نظام السُّلم إلى بروز مهنة قانونية مؤلفة من مقدمي المساعدة القانونية وبقاء هذه الفئة في أسفل السلم. لكن سرعان ما تبددت تلك المخاوف، وسمحت هيئة المؤهلات في جنوب أفريقيا (South African Qualifications Authority) لحاملي شهادات الدبلوم في المساعدة القانونية بأن يحصلوا عدد الساعات الدراسية الضرورية لحيازة شهادة في القانون (LLB).

### ٢٣٣٢ عمل نظامي القانون الرسمي وغير الرسمي

عند محاولة حلّ المشاكل، يمكن لمقدم المساعدة القانونية أن يستخدم مقاربتين مختلفتين: المنهجيات القانونية الرسمية، والمنهجيات الأقلّ رسمية التي تستمد جذورها من المعايير المجتمعية. تستند المنهجيات القانونية إلى القانون والمحاكم لحلّ المشاكل. وفي بعض الأحيان، قد تحقّق تلك الأساليب نتائج سريعة للأفراد المعنيين، في حال أُحيلت القضية إلى المحكمة بشكل سريع. لكن من جهة أخرى، قد يتبيّن لك أنّ المحاكم مثقلة بالقضايا، وبطيئة في سير عملها، ويضرّبها الفساد. يشكّل هذا الوضع حافزاً أكبر يدفع مقدمي المساعدة القانونية إلى حلّ المشاكل المجتمعية باعتماد أساليب غير مرتبطة بالمنظومة القانونية، أو غير رسمية.

يجب أن يشمل تحليل الوضع تقييماً لاستخدام المنظومة القانونية الرسمية ومقاربات العدالة التقليدية، بما فيها القوانين العرفية التي ينفّذها الزعماء المحليون أو غيرهم من القادة. في سيراليون على سبيل المثال، تتعايش المحاكم "العرفية"-المستندة إلى المقاربات التقليدية للعدالة على المستوى المحلي-

لمقدمي المساعدة القانونية العمل بفاعلية داخل النظامين وعبرهما قد تجلت من خلال التجريب العملي الميداني الذي قام به مقدمو المساعدة القانونية والمدراء.

المصدر: الرسائل المتبادلة بين الكاتب و"فيفيك مارو"، سبتمبر/أيلول ٢٠٠٧.

مع محاكم القانون الرسمي المستوحاة من النموذج البريطاني. أمّا في ملاوي، فيساهم مقدمو المساعدة القانونية في معالجة المشاكل التي تتطوي على جرائم بسيطة بعيداً عن منظومة العدالة الرسمية عبر إحالتها إلى المحاكم التقليدية العاملة في المجتمعات المحليّة الريفيّة.

يحتاج وضع القانون العرفي في كلّ بلد وعلاقته بعمل مقدمي المساعدة القانونية إلى بعض البحث والتحقيق. على الرغم من سهولة اللجوء إلى القانون العرفي في المجتمعات الريفيّة نظراً إلى توافر إمكانية الوصول إليه، قد تتعارض القوانين العرفية مع مبادئ حقوق الإنسان، أو قد تُطبّق بشكل غير منصف. مثلاً، في جنوب أفريقيا، اعتبرت المحاكم أحكام القانون العرفي التي لا تعترف بحقّ النساء في الميراث انتهاكاً لأحكام المساواة في الدستور.

وهكذا، فإن تقييمك لأنظمة العدالة المرعيّة حالياً في مجتمعك، وللحلول البديلة التي سيستخدمها مقدمو المساعدة القانونية في الغالب في عملهم، بغاية الأهميّة لتحديد ما سيحتاجه مقدمو المساعدة القانونية من حيث الورش التدريبية والموارد والدعم.

## ٢٣٤ ر بدائل غير القضائية لحلّ المشاكل

تتضمن المنهجيات غير القضائية المشورة (الإرشاد)، والتفاوض، والوساطة، والتعبئة المجتمعيّة، واستخدام وسائل الإعلام، وتوجيه نداءات مباشرة إلى شخصيات حكوميّة، والإجراءات الإدارية على أساس كلّ حالة منفصلة. أمّا الحلول طويلة المدى، فيمكن أن تشمل التثقيف المجتمعي أو حملات حشد الدعم والدعوة بهدف تحسين الوصول إلى الخدمات العامّة، أو رفع التجريم عن الجرائم البسيطة. يمكن توجيه الأنشطة التثقيفية بحيث تستهدف أفراد المجتمع المحليّ، وأيضاً الموظفين المدنيين، والزعماء المحليّين، والشرطة، والمحامين. وهذا هو النموذج الذي عمّل به في جنوب أفريقيا ومنغوليا.

يجب أن تنظر عملية تقدير الاحتياجات التي تجربها في كيفية قيام أفراد المجتمع المحليّ بحلّ مشاكلهم بالفعل (أو عدم حلّها، وفقاً للحالة) بطرق أخرى غير اللجوء إلى المحاكم. إن جمع معلومات حول غياب آليات حلّ المشاكل، أو الأساليب البديلة المعمول بها، مهم لتصميم برنامج المساعدة القانونية.

## ٢٣٥ ر الإطار القانوني لعمل مقدمي المساعدة القانونية

عادةً ما تتوفر مجموعة متنوّعة من التدابير أمام مقدمي المساعدة القانونية العاملين على حلّ القضايا المدنيّة. بإمكان مقدم المساعدة القانونية أن يوفّر معلومات قانونية وخدمات الإحالة إلى محامين، والتثقيف القانوني المجتمعي، وكما يمكن أن يقدم الإرشاد والنصح للأفراد، وأن يتوسّط فيما بينهم. قد

العمل من خلال منظمة غير حكومية  
شركة: معهد الخمير للديمقراطية،  
كمبوديا

في كمبوديا، حاول "بروس لاسكي"،  
مؤسس برنامج التعليم القانوني العيادي  
في جامعة بانياساسترا (Pañasastra  
University) في البداية أن يتوصل إلى إطلاق  
تحالف بين المنظمات غير الحكومية لتعمل  
معاً على برنامج المساعدة القانونية لخدمة  
الكمبوديين الفقراء إلا أن الاقتتال الداخلي  
حال دون ذلك. وهكذا، راح "لاسكي" يبحث  
عن منظمة غير حكومية يكون عملها شبيهاً  
في معظمه ببرنامج المساعدة القانونية،  
ووقف على معهد الخمير للديمقراطية  
(Khmer Institute for Democracy). تأسس  
هذا المعهد في العام ١٩٩٢ كمنظمة غير  
حكومية اكتسبت سمعة جيدة. كان  
المواطنون المستشارون في المنظمة يقومون  
بالفعل بعمل مشابه لتقديم المشورة القانونية  
في بعض المجتمعات المحلية. كذلك لم  
يكن يُنظر إلى المعهد كمنظمة "سياسية"،  
وهو ما كان يمكن أن يثني جامعة "لاسكي"  
عن التعامل معه.

انصل "لاسكي" بالمعهد للاطلاع على رأي  
قيادته حول تعزيز مهارات موظفيه في الميدان  
على صعيد المساعدة القانونية. كما وفر  
لهم بعض الحوافز الأولية لتقديم تغذية راجعة  
حول فكرة برنامج المساعدة القانونية مثل

تتضمن تلك الخدمات أيضاً التمثيل أمام المحاكم، والتقاضى دفاعاً عن المصلحة العامة، وحشد التأييد  
والدعوة في ما يخص التشريعات وفي محاكم الاستئناف.

في عدد من بلدان أوروبا الوسطى والشرقية، بإمكان مقدمي المساعدة القانونية الذهاب إلى  
المحاكم في المسائل المدنية، لأن هذا خيار متاح للمواطنين العاديين. لكن في ظل تلك الظروف، يجب  
على مقدمي المساعدة القانونية أن يوضحوا أنهم ليسوا محامين، وأنهم لا يتقاضون أي أجر مقابل خدماتهم.  
(راجع الفصل الثالث لنموذج مدونة أخلاقيات مقدمي المساعدة القانونية التي يجب أن يرسبها كل برنامج  
للمساعدة القانونية).

في الفلبين، بإمكان مقدمي المساعدة القانونية تمثيل زملائهم المزارعين أو أعضاء النقابات في  
المحاكم شبه القضائية التي ترأسها وزارة الإصلاح الزراعي ووزارة العمل والتوظيف. تُشكّل هذه المقاربة  
منهجية كفاءة من حيث التكلفة لتأمين تمثيل المزارعين والعمال. وفي حال ظهور أي مشاكل شائكة،  
يستطيع مقدمو المساعدة القانونية أن يحيلوا الأسئلة، أو حتى التمثيل، إلى المحامين العاملين في "فريق  
القانون البديل" (Alternative Law Group)، الذين قاموا بتدريبهم وظلوا على اتصال بهم.

في بعض الأحيان، يتخوف المحامون من أن يسرق مقدمو المساعدة القانونية عملهم. لكن  
غالباً ما تكون هذه المخاوف في غير محلها، لأن مقدمو المساعدة القانونية قادرين على إعطاء المحامين  
قضايا قد لا يعرفون بوجودها إلا من خلالهم. ولكن في بلدان أخرى حيث يُحَوّل لمقدمي المساعدة القانونية  
الترافع أمام المحاكم في ظل ظروف معينة، مثل التعامل مع تطبيقات إطلاق السراح بكفالة، قد يجد  
بعض المحامين ذلك إشكالياً، لا سيما في البلدات الصغيرة، حيث تكون إمكانية عملهم محدودة. قد  
يفضل العملاء أيضاً اللجوء إلى مقدمي المساعدة القانونية عن المحامين لأنهم يعتبرون أن مقدمي المساعدة  
القانونية المنتمين إلى المجتمع المحلي نفسه سيمثلونهم بحماسة ونزاهة أكبر. في نهاية المطاف، قد  
يكون قلق المحامين من خسارة العملاء مشروعاً في بعض السياقات دون سواها. لكن غالباً ما تكون  
مسألة المناقشة بين المحامين ومقدمي المساعدة القانونية مثيرة للجدل، إذ إن الكثير من الأفراد الذين  
يحصلون على معونة مقدمي المساعدة القانونية لا يمكنهم أساساً تحمّل تكلفة أتعاب المحامين.

## ٢٤ الموارد البشرية والمادية اللازمة لبناء البرنامج

عندما يتعلق الأمر بتأسيس برنامج مجتمعي للمساعدة القانونية، ينبغي النظر عن كثب إلى المنظمات التي تعمل بالفعل مع الفئة المستهدفة، وفي الخدمات القانونية وخدمات الوساطة والمشورة والتثقيف و/أو حشد الدعم والدعوة التي تقدمها هذه المنظمات. قد تجد أن إحداها تقدم بعضاً من هذه الخدمات في حين تفتقر إلى مكون قانوني. يمكنك عندئذ النظر في إطلاق برنامج مساعدة قانونية يوسع نطاق عمل إحدى المنظمات غير الحكومية القائمة، وهذه هي الاستراتيجية المعتمدة في كمبوديا (راجع الشريط الجانبية).

تحظى الكثير من البلدان ببرامج مجتمعية للمساعدة القانونية دون أن تدرك ذلك، فمسؤولو الاستشارة أو مكاتب مشورة المواطنين المتواجدين في أطر مجتمعية يقومون بمهمة المساعدة القانونية عندما يقدمون النصح والتثقيف القانوني لأفراد المجتمع المحلي. على سبيل المثال، غالباً ما تتضمن المنظمات غير الحكومية التي تعنى بقضايا المرأة والعنف الأسري تحديداً إمكانيات مساعدة قانونية داخلها. إذا كشف تحليل الوضع الذي تجريه عن وجود منظمات تقوم بالفعل بعمل المساعدة القانونية، سيتعين عليك أن تفكر في كيف يمكن لأي برنامج تقوم على تطويره أن يندمج مع ذلك العمل الآخر أو أن يكمله. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تشكل المنظمات الأخرى في بلدك-التي تملك نوعاً من الخبرة في المساعدة القانونية-مورداً مفيداً جداً في تصميم برنامجك، أو قد تتحول هذه المنظمات إلى جزء من شبكة الإحالة الخاصة بالبرنامج.

قد يكشف تقديرك للاحتياجات كذلك عن وجود منظمات تقدم بالفعل خدمات قانونية، لكن هذه المنظمات أو العيادات القانونية قد تكون متمركزة في المناطق الحضرية، في حين إنه ثمة حاجة كبرى غير مستجاب لها لهذا النوع من المساعدة في المناطق الريفية. إضافة إلى ذلك، قد تتقيد مراكز الخدمات القانونية المذكورة باستخدام مقاربة قانونية رسمية تعتمد على المحامين، وتتغاضى عن أية استراتيجيات أخرى ممكنة لتلبية احتياجات المجتمع المحلي مثل الوساطة والتثقيف. في هذه الحالة، يمكن لبرنامج المساعدة القانونية أن يساهم بشكل كبير في حل مشاكل الناس المتعلقة بعدم تحقيق العدالة.

قد تكتشف، كما كانت الحال في منغوليا، أن إحدى الوكالات الحكومية تضم موظفين

الوعد بتزويدهم بالتدريب والمواد المرجعية بغض النظر عما إذا كانت منظماتهم ستكون المنظمة الرائدة في هذه المبادرة الجديدة أم لا. وكان معهد الخمير للديمقراطية توافاً للتعاون.

المصدر: الرسائل المتبادلة بين الكاتب و"بروس لاسكي"، أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٧.

يربط التدريب على المساعدة القانونية

بالحقوق المدنية لمجموعة الروما: حالة  
"التي" (ELTE)

يدير "آدار هوروات" مؤسسة الحقوق المدنية  
لمجموعة الروما (Roma Civil Rights  
Foundation) وهو أحد قادة حركة الحقوق  
المدنية لمجموعة الروما. أحد أهداف  
المؤسسة هو تطوير المعرفة القانونية داخل  
مجتمع الروما بالشكل الذي يساعد هذا  
المجتمع على القيام بأعمال حشد التأييد  
والدعوة ويعزز عمل النشطاء. وهكذا تمحور  
برنامج التدريب على المساعدة القانونية  
المقترح حول هذه الاستراتيجية الوطنية.

قرر "هوروات" أن يستهدف -كفئته الأساسية-  
ممثلي مجموعة الروما الـ ٤,٨٠٠ في الحكومة  
الذاتية الذين تم انتخابهم على المستوى  
المحلي ومستوى الأقاليم لكنهم كانوا  
برأيه غير فعالين إلى حد بعيد في العمل على  
التعزيز الفعلي لحقوق شعب الروما. عوضاً عن  
ذلك، كان يُنظر إلى هؤلاء الممثلين على أنه  
تم "تحييدهم" بفعل مكانتهم الجديدة وإنهم  
يُطبقون سياسات لا تسعى إلى تغيير الظروف  
الكامنة التي أجبرت شعب الروما على البقاء  
فقيراً وضحية للفصل العنصري. فكان من  
الضروري قلب الموازين وإفهام الممثلين أنهم  
يمثلون "المصلحة العامة".

بما إن مؤسسة الحقوق المدنية لمجموعة  
الروما كانت تملك بالفعل شبكة وطنية من

تتضمن مسؤولياتهم مهاماً ذات صلة بالمساعدة القانونية المجتمعية، وأنه ثمة إرادة سياسية لتعزيز هذه  
القدرات. في هذه الحالة، قد يكون شريكك الأساسي في التنفيذ هو مؤسسة حكومية.

ينبغي أن تنظر عملية تحليلك للوضع أيضاً إلى الإطار الأوسع للقيام بعمل المساعدة القانونية. ففي  
البلدان حيث البنى التحتية للمؤسسات منهارة، مثل سيراليون الخارجة من الحرب، أو حيث ينتشر الفساد  
المؤسسي واللامبالاة على نطاق واسع، لا يكون البحث عن حلول إدارية وقانونية لمشاكل المجتمع المحلي  
بالضرورة عملياً. فغياب الكفاءة والدافع وانتشار الفساد داخل الأجهزة الحكومية المفترض بها تقديم الخدمات  
أو إقامة العدل قد تبرز كمعوقات كبرى أمام العمل من خلال القنوات الرسمية. وفي مثل هذا السيناريو، قد  
يكون استخدام أدوات المساعدة القانونية مثل التثقيف المجتمعي والوساطة قيماً بشكل خاص.

## ٢٥ مقدمة المساعدة القانونية المحتملون

في جنوب إفريقيا، ركز تقدير الاحتياجات على مدى وجود أشخاص يمكن أن يصبحوا مساعدين قانونيين  
من خلال تحديد مجموعة من المرشحين المتعلمين بمن فيهم المعلمين العاطلين عن العمل. في البلدان حيث  
معدلات البطالة مرتفعة، وحيث توجد نسبة كبيرة من المتعلمين عاطلة عن العمل، تجد مجموعة جاهزة  
من مقدمي المساعدة القانونية المحتملين. تعين برامج كثيرة موظفين بدوام جزئي، بالتالي يمكنك أيضاً  
اللجوء إلى موظفين يعملون في مجالات أخرى في مجتمعاتهم المحلية، وبالتالي لهم علاقات وخبرة قيمة.  
لكن سيكون عليك أن تحدد إن كان الموظفون بدوام جزئي أو المتطوعون سيسمحون لك بإتمام المهمة  
التي رسمتها لبرنامج المساعدة القانونية أم لا.

في حال قررت العمل مع موظفين من منظمة غير حكومية قائمة أو إحدى كليات الحقوق أو  
الوكالات الحكومية، ستحتاج إلى أن تحدد قدراتهم الحالية ومجالات المهارات والمعارف التي يحتاجون  
إلى تطويرها. كذلك يجب أن تتأكد من امتلاك الموظفين لصفات أخرى ضرورية للنجاح في عمل المساعدة  
القانونية. هذه المؤهلات موضحة بالتفصيل في الفصل الثالث "إرساء برنامج للمساعدة القانونية".

لعل أحد المؤهلات التي لا يمكن التقليل من قيمتها لدى مقدمي المساعدة القانوني هو الرغبة في  
إحداث فارق إيجابي في مجتمعهم المحلي. فعندما يعمل مقدم المساعدة القانونية من منطلق احترام حقوق  
الإنسان، فإنه سيكرس وقته وجهده لتمكين الفئات التي يعمل معها. وهذا الالتزام قد يقوده في النهاية

المنظمات تحت رايتهما ، كانت الفرصة جاهزة للتدريب على المساعدة القانونية بطريقة تصب في سياق الحركة الوطنية الأوسع. وهكذا ، تمكن التدريب على المساعدة القانونية- داخل مجتمعات محلية بعينها - من دعم ممثلي الأقليات لكي يتمكنوا لا من تعزيز قدرتهم على إحالة ناخبهم من مجموعة الروما إلى المرافق والسلطات المعنية لتلبية احتياجاتهم فحسب ، ولكن أيضاً من المطالبة بتحسين الخدمات متى كانت غير متاحة أو غير كافية أو معيبة أو ناقصة. أمل "هورواث" بأن يصبح ممثلو الأقليات المذكورون في نهاية الأمر ناشطين حقيقيين في شبكة متنامية تطالب بسياسات جديدة للقضاء على التمييز والفقر في مجتمع الروما.

المصدر : Tibbitts ، ٢٠٠٥.

خارج مكتب المساعدة القانونية إلى العمل على التثقيف العام وحشد الدعم والدعوة. يوضح المثال الهنغاري (راجع الشريط الجانبى) كيف يمكن تصميم برنامج للمساعدة القانونية بطريقة صريحة لدعم حركة حقوق الإنسان لصالح إحدى المجموعات المهمشة في بلد معين.





# الفصل الثالث

## إرساء برنامج للمساعدة القانونية

### محتويات الفصل:

٣١	وضع تصور لبرنامج المساعدة القانونية
٣٢	إرساء القيادة والرقابة الداخلية
٣٣	بناء العلاقات مع السلطات المحلية والمجتمع المحلي
٣٤	تطوير علاقات مع أصحاب المهن القانونيّة
٣٥	توظيف وتعيين مقدمي المساعدة القانونية
٣٦	إنشاء مكتبة للمصادر
٣٧	وضع إجراءات إدارية
٣٨	إعداد الموازنة
٣٩	البحث عن موارد متجددة

في حال أشار تقدير الاحتياجات إلى أن إطلاق برنامج للمساعدة القانونية سيصب في مصلحة المجتمع المحلي، يمكنك بعد ذلك الالتفات إلى مهمة إرساء برنامج المساعدة القانونية. سيكون تقدير الاحتياجات قد زودك بمعلومات أساسية حول الفئات السكانية التي يحتمل استهدافها بالخدمات واحتياجاتها، والمؤسسات أو الكيانات التي يمكن أن تتبنى البرنامج، والشركاء الذين يمكن أن تعمل معهم. وبناء على ذلك، سيتعين عليك وضع خطة لتنفيذ برنامجك، تسمى في العادة خطة العمل.

ينبغي أن توضّح خطة عمل البرنامج احتياجات المجتمع المحلي واستجابتك المقترحة لها، وأن تثبت

للجهات الممولة والداعمة المحتملة قدرتك على تدشين البرنامج. إن خطتك هي بداية الجهد التشغيلي بالنسبة

لفريق إدارة البرنامج، ولذلك يجب أن يشاركك في وضعها.

## ٣١ وضع تصور لبرنامج المساعدة القانونية

### ٣١١١ بيان الغاية

إن تقدير الاحتياجات سيرشدك إلى أفراد المجتمع المحلي الذين تنوي خدمتهم والاحتياجات الواجب

تلبيتها من خلال البرنامج. يجب أن يوضّح "بيان الغاية" الأهداف والأغراض، والمستفيدين المستهدفين

بالخدمات، ونطاق الخدمات التي تنوي تقديمها. كما يجب أن يقدم هذا البيان توصيفاً قوياً وراسخاً

لأهداف البرنامج الأساسية.

إن برامج المساعدة القانونية التي تهدف إلى تقديم الخدمات الحقوقية هي بحكم تصميمها مرنة

في التفاعل مع مشاكل المجتمع المحلي. عادة ما يعمل مقدمو المساعدة القانونية على تقديم المشورة

والإرشاد وحلول بديلة للنزاعات، ويتعاونون مع السلطات الرسمية وغير الرسمية في نظام العدالة. كذلك

يستخدم مقدمو المساعدة القانونية المجتمعين الأدوات التثقيفية من أجل تمكين أفراد المجتمع المحلي

من حشد التأييد والدعوة لحقوقهم. انطلاقاً من هذه المقاربة التمكينية، يجب ألا يقتصر التثقيف المجتمعي

على نشر المعلومات بل ينبغي أن يقدم كذلك برنامجاً واضحاً للتحرك الاجتماعي. وهذه الأنشطة والغرض

منها يجب أن تظهر بوضوح في بيان رسالة البرنامج.

قد يكون من الحكمة مراجعة "بيان الغاية" في السنوات الأولى للبرنامج جديد حيث إن التجارب

الأولى واحتياجات المجتمع المحلي الناشئة سوف تعمّق فهمك لعملك.

## ٣٫١٫٢ النطاق الجغرافي

عندما تقوم بإرساء برنامج للمساعدة القانونية، يجب أن تتخذ قراراً بشأن المنطقة الجغرافية التي ستركز عليها في عملك. لا يمكن لأي برنامج أن يبدأ عمله بتغطية بلد بأكمله. وهكذا، تركّز البرامج في الكثير من الحالات على المناطق الأكثر حرماناً مثل المجتمعات المحلية الريفية. ستحتاج إلى تحديد المجتمعات المحلية التي تنوي خدمتها، وبناء عليه إلى التخطيط لتعيين موظفين أو جذب متطوعين. أما إذا كنت ستعمل من خلال منظمة غير حكومية قائمة، فسيكون لديها تواجد بالفعل في بعض المجتمعات المحلية. يحرص البرنامج الجيد على كفاءة تلقي مقدمي المساعدة القانونية للتدريب والدعم الملائمين. ولا شك في أن ذلك سيكون محفوف بالتحديات ولاسيما عند إطلاق برنامج جديد تضع ممارساته للمرة الأولى. ينصح مدراء البرامج المتمرسون بأن تبدأ البرامج الجديدة العمل بعدد قليل من مقدمي المساعدة القانونية في منطقة جغرافية محدودة، ثم يمكنها بعد ذلك التوسع مع اكتساب موظفي البرنامج للخبرة.

## ٣٫١٫٣ القاعدة المؤسسية

عند اتخاذ قرار بشأن المؤسسة التي ستبنى البرنامج، سيكون عليك أن تواجه الاختيار الأساسي، ما بين تنفيذ البرنامج من خلال مؤسسة قائمة بالفعل أم من خلال منظمة جديدة كلياً. إذا كنت تنوي إنشاء منظمة جديدة، سيتعين عليك أن تنظر في عدد من القضايا ذات الصلة مثل أنواع المنظمات التي يسمح بها القانون، وقوانين بلدك فيما يتعلق بالوضع القانوني للمنظمات غير الحكومية بشكل خاص، والهيكل الملائم لإدارة المنظمة. كذلك سيتطلب وضع الميثاق التنظيمي واللوائح الداخلية منك تحديد الرسالة والغاية التنظيمية، والاسم القانوني، والملكية، والصلاحيات والهيكل وقواعد الحكم الصالح.

أما المكاتب التي تفتحها فيجب أن تكون متاحة وأن يسهل على الفئة السكانية التي تنوي خدمتها الوصول إليها، بحيث تكون إما على بعد مسافة قصيرة أو بالقرب من إحدى وسائل النقل العام. في جنوب إفريقيا على سبيل المثال، قام أحد مشاريع المساعدة القانونية بإنشاء مكاتبه بالقرب من المحاكم القبلية. وفي سيراليون، استخدمت المجموعات وحدات متنقلة للمساعدة القانونية لبلوغ المناطق النائية.

### ● المجتمعات المحلية الريفية

### ● مقدمو المساعدة القانونية

### الأنشطة

### الأبحاث

يجري المركز بحوث ذات صلة بقضايا حقوق الإنسان والديمقراطية لاسيما احتياجات المجتمعات المحلية الريفية والتنمية ومراعاة النوع الاجتماعي.

### التعليم والتدريب

يهدف المركز من خلال لجنته الخاصة ببرامج بناء القدرات والتدريب والدعم إلى تمكين المجتمعات الريفية المحلية من إدارة مكاتب المساعدة القانونية وبرامج التواصل المجتمعي الخاصة بها، وتمكينها كذلك من النفاذ إلى مبادرات السياسات الحكومية وعملياتها. وهكذا تكتسب المجتمعات المحلية الريفية مورداً مستداماً يديره المجتمع المحلي للاستجابة إلى الانتهاكات القانونية وانتهاكات حقوق الإنسان. وهذا بالإضافة إلى وجود فريق ماهر من الممثلين من أجل المساهمة في عمليات صياغة السياسات والتشديد على احتياجاتهم الترميمية ورصد فعالية الحكومة والمنظمات الخدمية الأخرى في تقديم الخدمات. يأخذ التدريب شكل ورش عمل. كما ينفذ المركز برامج توعية مجتمعية متعددة الأوجه بشأن حقوق الإنسان بهدف تلبية احتياجات المجتمع المحلي الريفي

## ٣٫٢ إرساء القيادة والإشراف الداخليين

### ٣٫٢٫١ فريق الإدارة

يمكن اعتبار الفريق الصغير الذي شكلته لإطلاق برنامج المساعدة القانونية "محرك البرنامج". فهو يضم الأفراد الذين صمموا وطوروا البرنامج وقاموا بتحليل الوضع. مع تطور برنامجك، سيحتاج الفريق الذي أنشأته لوضع برنامجك إلى التحول إلى فريق للإدارة يضمن التنفيذ المسؤول والفعال لأنشطة المنظمة اليومية. وفي الكثير من الحالات، يؤلف مدير البرنامج وحده هذا الفريق الإداري، أقله في المراحل الأولى للبرنامج. يكون مدير البرنامج مسؤولاً عن المهام التالية:

- ◀ تحديد أهداف البرنامج
- ◀ إرساء البرنامج ضمن مؤسسة قائمة بالفعل أو إنشاء منظمة جديدة
- ◀ تمثيل البرنامج أمام الآخرين بمن فيهم الجهات المانحة الأكيدة والمحتملة
- ◀ تحديد الاحتياجات المالية للبرنامج وإدارة الموازنة
- ◀ جذب المدربين واختيارهم
- ◀ الإشراف على التدريب على المساعدة القانونية
- ◀ متابعة عمل مقدمي المساعدة القانونية ليتأكد من أن عملهم فعال وكفوء ومنصف
- ◀ الحفاظ على العلاقات مع الشركاء وأفراد المجتمع المحلي الآخرين
- ◀ الوقوف على الاحتياجات الناشئة وتلبيتها
- ◀ تقييم البرنامج ككل

إلى المعلومات والتدريب على إعلان حقوق المواطنين ودستور جنوب إفريقيا. إضافة إلى ذلك، يزود المركز المُدرِّبين المجتمعيين بالتدريب والمطبوعات التي تمكنهم من إدارة ورش العمل على المستوى المجتمعي وتوزيع المطبوعات.

#### المناصرة والدعوة والمعلومات

يُعدّ المركز أدلة تدريب للمدربين ويقدم المشورة القانونية والدعم القانوني إلى المجتمعات المحلية، كما يوفر مطبوعات حول حقوق الإنسان والديمقراطية.

المصدر: الموقع الإلكتروني لمركز

القانون المجتمعي والتنمية الريفية:

[http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com\\_content&task=view](http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com_content&task=view)

[http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com\\_content&task=view](http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com_content&task=view)

[http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com\\_content&task=view](http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com_content&task=view)

## ٣,٢,٢ اللجنة الاستشارية

يتطلب إطلاق برنامج جديد الكثير من الوقت والطاقة، وسوف يتحمس بعضٌ من "محركي" البرنامج الأصليين إلى المباشرة بالبرنامج، والحصول على وظيفة أيضا. أمّا المحرّكون الآخرون الذين يأخذون خطوة إلى الوراء ويقدمون النصح لإدارة العمليات، فيجب اعتبارهم مرشحين محتملين للانضمام إلى اللجنة الاستشارية الجديدة الخاصة بالبرنامج.

توفّر اللجان الاستشارية معونة فنية لا يُستهان بها كما تقوم بالإشراف على برامج المساعدة القانونية. يُمكنك أن تُعيّن لجنة استشارية واحدة لبرنامجك أو تؤسس لجاناً لكل مكتب أو مجموعة مكاتب على حدة. أياً يكن خيارك، يجب أن تتضمن اللجنة الاستشارية مجموعة متنوعة من الأشخاص القادرين على مساعدتك في تأدية طيفٍ واسع من المهام. على سبيل المثال، حاولت البرامج في سيراليون أن تُشرك كل من القادة التقليديين وأيضاً ممثلين عن مجموعات أقل نفوذاً على الصعيد السياسي، ولا سيما النساء والمستنئين والشباب.

الإشراف هو أحد الوظائف الأساسية التي تؤديها أي لجنة استشارية لأنه يسمح للجنة بالتأكد من أنّ مقدمي المساعدة القانونية يؤدون عملهم كما يجب، ويلبّون بفعالية احتياجات السكّان المحليين. وبوجود اللجنة الاستشارية، يصبح بإمكان مدراء البرامج إعطاء صورة عامة إيجابية عن البرنامج بإظهارهم للعلن بأن البرنامج خاضع لإشراف أفراد مستقلين عن الحكومة يُنفذون إجراءات تكفل فعاليته. وعليه، يجب على برنامجك أن يُنشئ آليات من شأنها أن تسمح للجنة الاستشارية بتلقي الشكاوى الرسمية والنظر فيها إضافة إلى رصد التغذية الراجعة التي يقدمها المجتمع المحلي بشأن عمل البرنامج.

إن تأسيس لجنة استشارية تتصف بالفعالية والمصداقية مهم خاصة إذا كان برنامج المساعدة القانونية الخاص بك يتلقى أي نوع من الدعم الحكومي. فبالنسبة إلى برامج المساعدة القانونية التي يديرها مسؤولون حكوميون-كما هي الحال في منغوليا-تعتبر اللجان الاستشارية بالغة الأهمية للحفاظ على إشراف المواطنين على خدمات المساعدة القانونية. إضافة إلى ذلك، تضمن مثل هذه اللجان عمل برنامجك بصورة مستقلة من دون محاباة لأي من العملاء.

أحد الأدوار الأساسية الأخرى التي يجب أن تؤديها اللجنة الاستشارية هي تعزيز مصداقية البرنامج من خلال التأييد والتصديق، وتوفير الدعم الفني والسياسي. وهكذا يمكن لاختيار أعضاء اللجنة

الاستشارية بعناية أن يؤمن للبرنامج خبراء وأشخاصا لديهم مجموعة واسعة من المعارف وقادرين على مراجعة المواد، وأن يساعد في الوصول إلى شركاء محتملين في المنظمات غير الحكومية والقطاعات القانونية والحكومية.

شكّل برنامج المساعدة القانونية الهنغاري في جامعة "إيتوفوس لوراند" (Eötvös Loránd University) لجنة استشارية مؤلفة من أعضاء موقّرين من أقلية الروما الهنغارية بمن فيهم مدرّسين وطلاب من جامعة "روما فيريتاس"، وهي الجامعة المفتوحة لطلاب الروما (Romaveritas)، وبرلمانيين من الروما إضافة إلى ناشطين في مجال حقوق الإنسان، وممثلين عن برنامج قانون الشارع (Street Law Program) التابع لجامعة "إيتوفوس لوراند"، ومبادرة المجتمع المنفتح للعدالة، برنامج مشاركة الروما (Roma Participation Program) التابع لمعهد المجتمع المنفتح، والمركز الأوروبي لحقوق الروما (European Roma Rights Center). وقد تضمنت مهام اللجنة الاستشارية الرئيسية ما يلي:

- ◀ وضع معايير لاختيار أشخاص محترمين من مجموعة الروما للمشاركة في التدريب على المساعدة القانونية.
- ◀ اختيار مجموعة من المتدربين في مجال المساعدة القانونية (مجموع ٣٠ شخصاً).
- ◀ المشاركة في إعداد المواد القانونية الأساسية لكي يرجع إليها مقدمو المساعدة القانونية عند مساعدة المواطنين.
- ◀ المساعدة في إعداد مواد تثقيف قانوني يمكن للمواطنين استعمالها بشكل مباشر.

إضافة إلى ذلك، يتوجب تعيين منسّق لكلّ لجنة، كما يجب أن تعقد اللجنة اجتماعات منتظمة، وأن يكون لتلك الاجتماعات جدول أعمال واضح. وتسمح العضوية الدائمة لأعضاء اللجنة باكتساب معرفة قوية بطريقة عمل البرنامج، وإن كان تغيير بعض أعضاء اللجان الاستشارية بشكل محدود يمكن أن يكون صحياً وأن يصبّ في مصلحة المشروع.

مع ازدياد أعداد المشاركين في قيادة البرنامج، قد تضطر إلى توضيح الكيفية التي تتخذ بها القرارات. فالعمل أثناء مرحلة الشروع الأولى في البرنامج قد كان غير رسمي إلى حد بعيد. ولكن مع تبلور البرنامج، سوف تكون مسؤولاً عن توضيح عملية اتخاذ القرارات لموظفي البرنامج واللجنة الاستشارية.

## ٣٣٣ بناء العلاقات مع السلطات المحليّة والمجتمع المحلي

### ٣٣٣١ مؤسّسات الحكوميّة والسلطات المحليّة

يُلزم مقدمو المساعدة القانونية- في إطار المنظومة القانونية الرسمية- بالعمل مع القضاة والمحاكم والشرطة نظراً إلى أنّ هذه السلطات مسؤولة عن الحفاظ على السلامة والأمن والنظام وسواها من الخدمات الحكوميّة. لقد واجه مقدمو المساعدة القانونية في الماضي مشاكل عدة نتيجة لعدم فهم بعض الأشخاص- مثل المحامين والمسؤولين الحكوميين- لماهية مقدم المساعدة القانونية ولا العمل الذي يقوم به. على سبيل المثال، يتعامل المسؤولون عن معاشات التقاعد أو أفراد الشرطة أحياناً بمنتهى السلبية مع مقدمي المساعدة القانونية لأنهم لا يرون أن مقدم المساعدة القانونية لديه الحق في طرح الأسئلة. وقد يستغرق الاعتراف بدور مقدمي المساعدة القانونية في المنظومة القانونيّة وقتاً طويلاً، وفي هذه الأثناء، قد تصعب هذه المقاومة عليهم القيام بعملهم.

للحدّ من المقاومة وتبديد أي سوء فهم، قد ترغب في إنشاء روابط مع السلطات الحكوميّة والسلطات المحليّة عند تطوير برنامج المساعدة القانونيّة الخاص بك. ينبغي على مقدمي المساعدة القانونية أقلّه أن يطلّعوا على شبكة الخدمات الحكوميّة التي يحق للعملاء الحصول عليها والأشخاص الواجب الاتصال بهم في كلّ من تلك المكاتب. وفي بعض الحالات، قد تبدي تلك المكاتب تأييدها للبرنامج من خلال توطيد علاقة رسميّة أو إبرام اتفاق رسميّ.

حظيت "خدمة المشورة والمساعدة القانونية" (Paralegal Advisory Service) في ملاوي بدعم من جهات مانحة خارجيّة، ولكنّ الحكومة صرّحت لها في الوقت نفسه العمل داخل السجون، وملء طلبات الكفالة واستئناف الأحكام، والاجتماع بالمدعي العام لتباحث القضايا. تعمل "خدمة المشورة والمساعدة القانونية" أيضاً مع المحاكم والمدعين العامين وتعدّد اجتماعات شهرية مع "مستخدمي المحاكم" لضمان انتقال القضايا بسلاسة من السجون والشرطة إلى المحاكم ونظام العدالة الجنائيّة. يعتمد قرارك حول محاولة تطوير علاقة مع الحكومة على سياق البلد وتقديرك للمنافع المحتملة، وإمكانية مزاوله عمك من دون تدخّل. يعمل مقدمو المساعدة القانونية في معظم الأماكن بدون أي شكل من الاعتراف من قبل الدولة، ولكن هذا قد يتغيّر عندما يُثبت البرنامج نجاحه. في جنوب أفريقيا، يعود تاريخ حركة مقدمي المساعدة



القانونية إلى زمن بعيد؛ وقد أُدمج مقدمو المساعدة القانونية في عمليات مجلس الدعم القانوني الوطني. كذلك اقترح تشريع يعترف بمقدمي المساعدة القانونية كمقدمين شرعيين للخدمات القانونية. إضافة إلى ذلك، ساعدت جهود حشد التأييد والدعوة التي نظمتها مبادرة المجتمع المنفتح للعدالة في نيجيريا ومنغوليا في النهوض بالجهود الآيلة إلى الحصول على اعتراف قانوني بمقدمي المساعدة القانونية.

يتطلب الفوز بدعم السلطات المحليّة، ولا سيما في المناطق الريفية، تنسيق الجهود. يحتاج مقدمو المساعدة القانونية إلى أن تقبل السلطات المحليّة والزعامات لهم في إطار التسلسل الهرمي للمجتمع المحلي. في جنوب أفريقيا، طبّق "مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية" عدة استراتيجيات لمدّ جسور التعاون مع السلطات المحليّة، وقد نظّم المركز ورش عمل تثقيفية للشيوخ حول التطورات الدستورية ذات الصلة بالقانون العرفي، كما شكّل لجاناً استشارية ضمّت ممثلين عن مجالس الشيوخ المنتخبين من المجتمع. ساعدت هذه العلاقات مقدمي المساعدة القانونية على الحصول على تصريح من السلطات القبليّة لإنشاء مكتب ومزاولة أعمالهم.

ولكي يكون عمل مقدمي المساعدة القانونية أكثر فعالية وأقل تهديداً للسلطات المحليّة، يجب أن يحاول مقدمو المساعدة القانونية العمل في إطار البنى المجتمعية القائمة، كما يجب عليهم أن يكونوا على دراية بهذه الهياكل وأن يكونوا جاهزين لاستخدامها متى كان ذلك ملائماً. ومع ذلك، ينبغي على خدمات المساعدة القانونية أن تسعى أيضاً إلى تقديم بديل مقبول للمجتمع يُغني المواطنين عن اللجوء إلى شيخ/زعيم القرية أو استخدام آليات العدالة الرسمية. يقدم الفصل السابع المزيد من التفاصيل حول كيفية عمل مقدمي المساعدة القانونية مع السلطات المحليّة.

## ٢.٣.٢ المنظمات غير الحكومية وأفراد المجتمع المحلي

عند النظر في إمكانية البدء بالعمل في مجتمع ما، يجب أن تُنشئ علاقات عمل مع المنظمات غير الحكومية ومجموعات المجتمع المحلي التي تقدم خدمات قد تحيل العملاء إليها. وحتى تكسب الشرعية والثقة داخل مجتمع ما أثناء مرحلة بلورة البرنامج، يمكنك أن تُطلع أفراد المجتمع النافذين على البرنامج وتطلب منهم نشر معلومات عن الخدمات التي سوف يقدمها.

كما يمكنك أن تسلط الضوء على المقاربة التي سوف تعتمدها لحلّ المشاكل من حيث سعي

مقدمي المساعدة القانونية إلى تمكين الأفراد من الاعتماد على أنفسهم والتغلب على مشاكلهم. ومع انضمام موظفين محليين أو متطوعين إلى البرنامج، يمكنك أن تعرفهم إلى المجتمع من خلال تنظيم جلسة معلومات عامة. وما أن تشرع في توفير الخدمات، ينتشر خبر وجود البرنامج في المجتمع تلقائياً من شخص لشخص.

## ٣٤ تطوير علاقات مع أصحاب المهن القانونية

إن تطوير علاقات مع محامين لديهم القدرة على التقاضي على قدر كبير من الأهمية. قد يعمل هؤلاء المحامون داخل المنظمة غير الحكومية الراعية أو منظمات حكومية تابعة أو كلية حقوق أو شبكة خدمات عامة. فمن الضروري على مقدمي المساعدة القانونية أن يتمكنوا من النفاذ إلى المحامين وخيار المقاضاة لكي يكون لهم مصداقية قانونية. على سبيل المثال، توفر مراكز العدالة التابعة لمجلس الدعم القانوني والعيادات القانونية خدمات قانونية داعمة لمكاتب المساعدة القانونية في مناطقها.

إضافة إلى ذلك، يجب أن يرتبط برنامجك بقانونيين متمرسين ذوي معرفة إجرائية وموضوعية كافية بالقانون، ومنهم القضاة السابقين، والمدعين العامين أو المحامين الخاصين من ذوي الخبرة الواسعة في ممارسة القانون. سينجذب الكثير من المحامين-الملتزمين باستخدام مهاراتهم لتحقيق تغيير اجتماعي بارز في المجتمع-إلى شغل مناصب في المنظمات والبرامج التي تحقق المصلحة العامة.

عليك أن تقدّر عدد حالات المقاضاة المحتملة التي سيولدها برنامجك حتى تحدّد عدد المحامين الواجب توظيفهم. وبالمقابل، يؤثر عدد المحامين الذين سوف توظفهم ومدى توفرهم للعمل على كمية العمل الذي يمكن أن يتولاه البرنامج. وإذا لم تكن قادراً إلا على توظيف عدد ضئيل من المحامين، سيكون عليك أن تختار القضايا التي تتولاها بعناية.

يتولى المحامون رفع دعاوى ويشاركون في حشد التأييد والدعوة على مستويات عليا للأسباب التالية: حين يعجز مقدم المساعدة القانونية عن حلّ القضية بمفرده، أو إذا كان الضرر أو الظلم بالغ إلى حدّ كبير، أو إذا برزت إمكانية تحقيق أثر قانوني واسع النطاق. يعالج الفصل السابع موضوع التقاضي الاستراتيجي بمزيد من التفصيل.

يجدر التنبه هنا إلى أن ضرر مقدمي المساعدة القانونية قد يكون في بعض الأحيان أكثر من

اختيار مقدمي المساعدة القانونية بطريقة

شمولية: حالة "ELTE"، هنغاريا

انطلقت المرحلة التجريبية لبرنامج التدريب على المساعدة القانونية في خريف عام 2004 بمشاركة 30 شخصاً من مقاطعتين: مقاطعة "بيست" التي تضم "بودابست"، وهي مقاطعة حضرية إلى حد كبير؛ و"بورسود-أبوج-زاميلن"، وهي إحدى أفقر المقاطعات في هنغاريا وتعرف بارتفاع معدلات البطالة والفقير ووجود أكبر عدد من مجموعة الروما في هنغاريا.

قُسِّم المشاركون في البرنامج التدريبي بشكل متساوٍ بين الرجال والنساء الذين اختارهم ممثلون من مؤسسة رومافيرستاس (Romaversitas foundation) وبرلمانيون من مجموعة الروما ومنظمات غير حكومية معنية بحقوق الإنسان، ومنها المركز الأوروبي لحقوق الروما (European Roma Rights Centre) ومبادرة المجتمع المنفتح للعدالة وبرنامج مبادرات معهد المجتمع المنفتح للروما. عُهد لفئة فرعية من مجموعة العمل مسؤولية وضع معايير الاختيار المعتمدة لانتقاء المشاركين من مجموعة الروما. تضمنت هذه المعايير العيش والعمل في مجتمعات الروما المحلية، وتمام الصف الثامن الدراسي كحد أدنى، والمشاركة في شكل ما النشاط على

نفعهم. ولذا، فمن الضروري أن يتلقى مقدمو المساعدة القانونية في برنامجك تدريباً مناسباً في الإجراءات القانونية، إضافة إلى الدعم والإشراف المستمرين. ومن شأن المحامين المُدرِّبين الذين يدعمون برنامجك أن يقدموا هاتين الوظيفتين الحيويتين. وعليه، يترتب عليك أن تجد محامين يتحلون بما يتحلى به مقدمو المساعدة القانونية الذين اخترتهم من حيث الالتزام بأهداف البرنامج والاستعداد لبذل الجهود الإضافية المطلوبة في بعض الأحيان لتقديم الخدمات القانونية في المناطق الريفية. فوفقاً لـ "فيفاك مارو"، مؤسس برنامج "تاي ماب" للمساعدة القانونية في سيراليون، يجب أن يتحلى المحامون "بالتواضع وأن يكونوا على استعداد لمقابلة الناس أينما كانوا؛ يجب أن يكونوا من الأشخاص الذين لا يحجمون عن عبور مجاهل الأدغال للوصول إلى منزل العميل".

إضافة إلى ذلك، قد تشكّل نقابة المحامين مصدراً آخر للدعم، ولكنها مع ذلك قد تشكل عائقاً، مع غيرها من الخدمات القانونية الأخرى، أمام إنشاء البرنامج. (أظهرت بعض نقابات المحامين مقاومتها لبرامج المساعدة القانونية مخافة أن تخسر عملائها ولقلقها من تقديم خدمات قانونية دون المستوى المطلوب).

عليك إذاً أن تخصص الوقت للاجتماع بالممثلين الرئيسيين عن تلك المنظمات حتى تشرح لهم فحوى برنامج المساعدة القانونية وتسعى إلى كسب دعمهم المعنوي إن لم يكن المهني. واحرص على أن تشرح لهم أن مقدمي المساعدة القانونية لن يمثلوا العملاء في المحكمة ولن يؤدي دور المستشار القانوني، إنما سيؤدون دور "مقدمي المعلومات" ويوفرون معلومات قانونية لعملائهم. وإذا لم تتمكن من الحصول على دعم مباشر من نقابة المحامين، فعليك على الأقل أن تسعى للتأكد من أن النقابة لن تعرقل عمل البرنامج. من الضروري جداً لتلك النقابات أن تنظر إلى مقدمي المساعدة القانونية كشركاء مكمّلين لا كمنافسين، وينبغي التأكيد على أن مقدمي المساعدة القانونية يشكلون حلقة وصل هامة بين المجتمعات المحلية ومهنة المحاماة.

علاوة على وضع معايير لاختيار القضايا، يجب عليك تطوير أنظمة للتواصل فيما بين مقدمي المساعدة القانونية والمحامين، وإدارة ملفات القضايا، وتسديد أتعاب المحامين الذين لا يعملون بدوام كامل في منطقتك. وحين يقوم برنامجك بإحالات قانونية، على مقدمي المساعدة القانونية متابعة تلك القضايا. تتناول الفقرة ١، ٣٧ من هذا الفصل أنظمة إدارة القضايا.

## ٣٥٥ توظيف وتعيين مقدمي المساعدة القانونية

### ٣٥٥١ سمات مقدم المساعدة القانونية الناجح

يمكننا تقسيم سمات مقدم المساعدة القانونية الناجح إلى فئتين: تلك التي يجب أن يمتلكها المرشح في الأصل قبل توظيفه وتلك التي يمكن تلميتها من خلال التدريب والخبرة. ولكن في جميع الأحوال، يجب أن يتمتع مقدمو المساعدة القانونية بالصفات الأساسية التالية:

- ◀ الحافز لخدمة مجتمعاتهم (يجب ألا يكون المال الحافز الأساسي الأقوى) وأن يكونوا موضع احترام وتقدير داخل مجتمعاتهم.
- ◀ الرغبة في خدمة الناس بصرف النظر عن الانتماء السياسي.
- ◀ القدرة على القراءة والكتابة (تعليم ثانوي أو أعلى، ويتم التأكد من ذلك بواسطة اختبار للقراءة والكتابة).
- ◀ الشعور بالارتياح عند التفاعل مع أفراد المجتمع وامتلاك مهارات ذات صلة، بما في ذلك التعامل مع المجتمع من خلال مبادرات التنقيف والتنظيم المجتمعي.
- ◀ الحكم الجيد واتخاذ القرارات الصائبة في حلّ المشاكل.
- ◀ الاستعداد للتعلم.
- ◀ القدرة على السفر إلى مناطق بعيدة.

يجب أن يكون برنامجك قادراً على تدريب مقدمي المساعدة القانونية حتى يكتسبوا معارف ومهارات إضافية. والفريق الإداري مسؤول عن دعم مقدمي المساعدة القانونية لاكتساب أي مهارات ومعارف ضرورية بمجرد توظيفهم. (انظر الفصل الخامس: "تدريب مقدمي المساعدة القانونية"). تشمل المهارات التي يمكن اكتسابها من خلال التدريب والخبرة الميدانية ما يلي:

- ◀ معرفة بالقانون الرسمي وطريقة عمل الحكومة.
- ◀ فهم كيفية تطبيق القانون، وخاصة في القطاع غير الرسمي.
- ◀ معرفة معمّقة في مجالات قانونية محددة.
- ◀ معرفة بالمجتمعات التي يعملون فيها.
- ◀ معرفة باستراتيجيات حشد التأييد والدعوة.

المستوى المجتمعي.

تشكل مجموعة العمل هذه مثلاً على عملية صنع القرار الشمولية التي يعتمدها المشروع لضمان إسهام أصحاب المصلحة من مجموعة الروما المتواصل في البرنامج وملكيتهم له.

المصدر: (Tibbitts 2005a).

## نموذج مدونة السلوك الأخلاقي والمسؤولية المهنية لمقدمي المساعدة القانونية

١. يجب أن يُدرب مقدمو المساعدة القانونية دوماً بشكل ملائم للقيام بعملهم بكفاءة.
٢. يجب أن يحافظ مقدمو المساعدة القانونية دوماً على مستوى عالٍ من النزاهة الشخصية والمهنية.
٣. يجب أن يلتزم مقدمو المساعدة القانونية دوماً بمعايير السلوك المهني.
٤. يجب أن يتعاون مقدمو المساعدة القانونية مع مزودي خدمات الدعم القانوني وأصحاب المهن القانونية لتحسين الخدمات القانونية المقدمة للفقراء.
٥. يجب أن يحافظ مقدمو المساعدة القانونية دوماً على سرية المعلومات التي يحصلون عليها من العملاء أو من أشخاص آخرين إلا إذا وافق هؤلاء العملاء أو الأشخاص الآخرون على الكشف عن هذه المعلومات.
٦. ينبغي أن يوضح مقدم المساعدة القانونية دوماً أنه مساعد قانوني وليس محامياً.
٧. يجب على مقدم المساعدة القانونية أن يتمتع تماماً عن المشاركة في أية ممارسة قانونية غير مصرح بها مثل

## ٣,٥,٢ جذب طالبي العمل وتوظيفهم

عادة ما يستخدم الإعلان العام عن الوظيفة وتناقل خبر الوظيفة للإعلان عن وظائف مقدمي المساعدة القانونية. قد تقدم اللجنة الاستشارية أو أفراد المجتمع أيضاً توصيات بتوظيف أشخاص محددين، ولكن الإعلان العام عن الوظيفة سيساعد في تجنب أية اتهامات بالانحياز السياسي.

في سيراليون، التقى "فيفاك مارو" بزعماء العشائر أثناء مرحلة تقدير الاحتياجات للحصول على دعمهم. وحين جاء وقت توظيف مقدمي المساعدة القانونية من المجتمعات، ساعد الزعماء والمنظمات غير الحكومية المحلية في نشر الخبر. تضمنت المؤهلات المطلوبة أن يكون المتقدمون حاصلين على تعليم ثانوي (من الصف الخامس)، وأن تكون لهم خبرة في العمل المجتمعي، وأن يكونوا موضع احترام أفراد مجتمعاتهم. تضمنت عملية التقديم امتحاناً خطياً للتأكد من أن المتقدمين يجيدون الكتابة ويتمتعون بنظرة تحليلية للمسائل. وكانت المشكلة الوحيدة التي واجهوها في سيراليون تكمن في توظيف سيدات مؤهلات. لم يتضمن مقدمو المساعدة الذين جرى اختيارهم في النهاية سوى ٤ سيدات من بين ١٣ موظفاً، وهو ما يعزوه "مارو" جزئياً إلى إجراء عملية التوظيف من خلال البنى المجتمعية.

## ٣,٥,٣ اختيار طاقم العمل

إن توظيف فريق عمل كفوء ومخلص ومهني هو أحد أهم الأشياء التي يمكن أن يقوم بها المدير أو فريق الإدارة لتمكين برنامج المساعدة القانونية من تحقيق أهدافه. سيكون عليك أن تضع إجراءات توظيف عادلة وفعالة، أو إجراءات واضحة لاختيار الموظفين وتدريبهم في الحالات التي يكون فيها موظفون حاليون في منظمة ما جاهزين للعمل معك في تقديم المساعدة القانونية. على سبيل المثال، قد يرغب برنامجك في إشراك ناشطين مجتمعيين قادرين على الكتابة والقراءة، أو من منطقة معينة في البلاد. أياً ما تكن المعايير التي تتبعها، يجب أن تكون تلك المعايير واضحة وشفافة، كما ينبغي تطبيقها بشكل متسق بحيث تُطبق المعايير نفسها على المتطوعين أو الموظفين بدوام جزئي.

إن اختيار مقدمي المساعدة القانونية المناسبين أساسياً لنجاح برنامجك في المجتمع. ينبغي أن يلاقي مقدم المساعدة القانونية الناجح قبولاً في المجتمع وألا يكون في نظر الناس أداة تخدم من في السلطة، وإلا اعتُبر مقدم المساعدة القانونية في بعض الظروف "صديقاً للظالمين". في كمبوديا، شكّلت فرق للمساعدة القانونية لكل مجتمع من المجتمعات المحلية، وكان أحد مقدمي المساعدة القانونية

القيام بعمل مقصور وفقاً للقانون على أصحاب المهن القانونية.

٨. ينبغي على مقدم المساعدة القانونية أن يتقاضي في جميع الأوقات تضارب المصالح وأن يذكر مثل هذه المواقف أمام عملائه أو أصحاب العمل.

٩. يجب على مقدم المساعدة القانونية أن يقدم خدمة متساوية لجميع العملاء بغض النظر عن الانتماء العرقي أو الاثني أو المعتقدات السياسية أو أية عوامل أخرى.

المصدر: نص مقتبس بتصرف من الاتحاد الأميركي الوطني لجمعيات المساعدة القانونية.

The American National Federation of Paralegal Associations Inc. (NFPA) Model Code of Ethics and Professional Responsibility by Professor David McQuoid-Mason, University of KwaZulu-Natal, South Africa, June 2005.

يعمل عن كثب مع السلطات (حتى ولو بشكل صوري فقط)، بينما يقوم الآخر بالعمل القاعدي الفعلي مع أفراد المجتمع. وفي سيراليون، شملت فرق مقدمي المساعدة القانونية في بعض الأحيان شخصاً ترعرع في المجتمع، وكان بالتالي على دراية وثيقة بالبيئة المحلية. ولكن في حالات أخرى، رأى السكان المحليون أن الاستعانة بمقدمين للمساعدة القانونية من خارج المجتمع سيكفل عدم تحيز رأيهم في المسائل المحليّة. في جنوب أفريقيا، أُختير مقدمو المساعدة القانونية للعمل في مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفيّة من قبل لجان استشاريّة مؤلفة من المواطنين المحليين، وكانت تلك اللجان مسؤولّة عن محاسبتهم. وفي بعض الأحيان، قد يشكّل العاملون الميدانيّون في منظمة غير حكوميّة ما أو في الحكومة مرشّحين ممتازين لوظيفة مقدم المساعدة القانونيّة، وخاصة إذا كان عملهم يركّز على البرامج غير القانونيّة على غرار التنظيم المجتمعي، والصحة العامة، وتنظيم الأسرة، والتمويل متناهي الصغر، والانتاجية الزراعيّة.

غالباً ما يتمتع هؤلاء الأفراد بمميزات يمكن أن تكون مفيدة جداً. على سبيل المثال:

- ◀ قد يكون العاملون الميدانيون معروفين بالفعل بالنسبة إلى القادة والمجتمعات التي سيعملون فيها كمساعدين قانونيين، ويتمتعون بثقة المجتمع فيهم.
- ◀ ربما يكون عملهم الحالي قد أكسبهم مهارات ذات صلة بكيفية تعليم المجتمعات الشريكة مواضيع معقدة بطريقة سهلة الفهم، وكيفية التواصل معها بفعالية.
- ◀ إذا كانت المنظمات نفسها التي توفر أنواعاً أخرى من الخدمات المجتمعية هي التي تنفذ مهام المساعدة القانونية، فإن أنشطة المساعدة القانونية التي يقوم بها العاملون الميدانيون يمكن أن تبني على مجالات الأنشطة الأخرى.

ومع ذلك، قد يؤدي دمج الوظائف العادية للعاملين الميدانيين مع خدمات المساعدة القانونية في بعض الحالات إلى تعقيد الأمور. فعلى سبيل المثال، قد يرحّب قائد مجتمعيّ بمساعدة مقدمي المساعدة القانونية في التمويل متناهي الصغر، من دون أن يوافق على عملهم كمساعدين قانونيين في مسائل أخرى أشدّ حساسيّة مثل العلاقات الأسرية. عليك أن تحذّر أيضاً من إبعاد العاملين الميدانيين عن الخدمات الأخرى القيّمة التي يقدمونها، فالتأكيد يجب أن يكون على النهوض بتلك الخدمات الميدانية والبناء عليها لا إضعافها.

## ٣٥٤ حيادية مقدمي المساعدة القانونية

تُصعّب الظروف السائدة في بعض البلدان على مقدمي المساعدة القانونية إظهار الاستقلالية أو الحيادية السياسيّة. ومع ذلك يجب ألا يُنظر إلى مقدم المساعدة القانونية على أنه يخدم سلطة سياسيّة أو مجموعة محلّيّة محددة. فإنّ هذه الانتماءات -حتى وإن كانت مجرد تصوّرات- تقوّض مصداقيّة خدمات البرنامج وتشكّك في حياديتها.

في جنوب أفريقيا، تعاونت السلطات القبليّة التقليديّة خلال حقبة الفصل العنصريّ بشكل ما مع سلطات الفصل العنصري. ارتبطت حركة مقدمي المساعدة القانونية في بدايتها بالحزب الثوريّ الجديد- المؤتمر الوطني الأفريقيّ. لم يكن هذا الارتباط السياسيّ مثالياً، فقد تسبّب في إرهاب مقدمي المساعدة القانونية وفي أذيتهم في بعض الحالات أثناء المرحلة التي سبقت أول انتخابات ديمقراطية للدولة. وفي هنغاريا، برز تحدّد مختلف عند التحضير لمرحلة إعداد مقدمي المساعدة القانونية من أقلّيّة الروما. فبعد أن تحملوا سنوات من التمييز على يد غير الروما، واجه مقدمو المساعدة القانونية في أوّل الأمر صعوبة في الالتزام بعدم التحيز لدى معالجة مشاكل الروما، وقاوموا تقديم الخدمات إلى العملاء من غير الروما. يمكن تعزيز الحيادية السياسيّة وحسّ الإنصاف لدى مقدمي المساعدة القانونية من خلال وضع مدوّنة أخلاقية تنص على سلوكيات توفير الخدمات، وقبول الهدايا، إضافة إلى المعضلات الأخلاقية الأخرى التي قد يواجهها مقدمو المساعدة القانونية.

يتلقى مقدمو المساعدة القانونية في سيراليون مجموعة مفضّلة من التعليمات التي تقترح عليها طريقة تقديمهم لأنفسهم وكيفية التعامل مع الهدايا المقدمة من العملاء، والرسوم المسددة من العميل، والسرية. يمكنكم الاطلاع على مقتطفات من هذه المذكرة في الملحق رقم ١.

## ٣٥٥ السياسات المتعلقة بالموظفين

يجب أن يحظى الموظفون الجدد بتوجيه واضح بشأن رسالة البرنامج والتوقعات الوظيفية. وفي هذا السياق، عليك أن تدوّن السياسات والإجراءات في دليل للموظفين يتضمّن تعريفات للسلوك غير المقبول الذي يؤدي إلى اتخاذ إجراء تأديبيّ أو فصل فوريّ. إذا كان دليل الموظفين موجوداً بالفعل في المنظمة (المنظمات) الراجعة لبرنامج المساعدة القانونية، يمكن تعديله ليُدْرَج أنشطة المساعدة القانونية الجديدة. إضافة إلى تقديم تغذية راجعة حول التكاليفات الفرديّة، يتوجب على المشرفين بذل كافة الجهود

اللازمة لعقد اجتماعات منتظمة لتقييم الأداء مع الموظفين العاملين تحت إشرافهم. (انظر الفصل السابع للمزيد من التفاصيل حول تقييم الأداء).

## ٣٦ إنشاء مكتبة للمصادر

يجب أن تبذل جهداً لإنشاء مكتبة تحتوي على المصادر اللازمة للمساعدة على تطوير البرنامج. يمكن أن تشكل المواد التالية المطبوعات الأساسية في المكتبة:

- ◀ أدلة لتدشين برامج المساعدة القانونية و/أو البرامج العيادية التعليمية
- ◀ وثائق تنظيمية ووثائق متعلقة بالبرامج
- ◀ مواد تدريبية ومصادر تعليمية
- ◀ مدونات قانونية وإدارية متعلقة بمجالات عمل مقدمي المساعدة القانونية
- ◀ أدبيات في العلوم الاجتماعية والإنسانية حول البلد / المنطقة.

يجب أن تتضمن المكتبة مناهج يمكن استعمالها كنقطة انطلاق لإعداد برنامج تدريبي لمقدمي المساعدة القانونية إضافة إلى مواد أخرى ليستخدمها مقدمو المساعدة القانونية في التثقيف المجتمعي وأنشطة حشد التأييد والدعوة. جرت الاستعانة بمصادر كهذه في إعداد هذا الدليل، وهي مُدرجة في قائمة المراجع، ويمكنك أن تجد العديد منها على شبكة الإنترنت مجاناً. وإذا راسلت منظمات المساعدة القانونية، فإن العديد منها لن يتردد في مشاركتك الوثائق التي طوّرتها.

يفترض أن يكون موظفو البرنامج أو الأشخاص الذين سيُدربون مقدمي المساعدة القانونية على المحتوى القانوني قادرين على الاستعانة بمكتبة خارجية، مثل مكتبة كلية القانون التي تتضمن موسوعة قانونية، وقاموس قانوني، وقوانين الدولة إضافة إلى مجلات أو نشرات دورية تحتوي على أحدث المستجدات في مجال القوانين والمدونات. قد تكون بعض هذه المجموعات متوافرة من خلال النفاذ الإلكتروني إلى مواد البحث، كما يمكن أن يعقد برنامج المساعدة القانونية اتفاقاً مع المكتبة لتنفيذ هذه المواد.



## ٣٧ وضع إجراءات إدارية

### ٣٧.١ نظام إدارة القضايا

يتطلب برنامج المساعدة القانونية اعتماد إجراءات لتدوين البيانات الخاصة بالقضية بشكل ملائم، وحفظ السجلات، والإحالات، ورفع التقارير. يجب استكمال ملفات العميل وإتاحتها حيث إن الكثير من العملاء يُضطرون إلى السفر لمسافات طويلة للوصول إلى مكاتبك. وعندما يتقيد حفظ بالملفات بمعايير موحدة، يسهل التعامل مع القضايا بطريقة متسقة ودقيقة.

إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد نظام ناجح لتنظيم الملفات يُسهّل الإشراف على سبل معالجة القضايا. يتطلب مدراء البرامج واللجنة (اللجان) الاستشارية وجود عملية مناسبة لحفظ السجلات للإشراف على عمل المنظمة، بما في ذلك التواريخ ومتابعة القضايا. يفترض ان يسمح نظام حفظ الملفات بتتبع أرقام القضايا التي تناولها البرنامج وأنواعها حتى يمكن تلخيص عمل البرنامج بصورة كمية.

ما أن يبدأ عمل مجموعتك، يجب أن يكمل مقدمو المساعدة القانونية "استمارة قضية" جديدة لكلّ عميل يتولون خدمته. تتضمن استمارة تدوين بيانات القضية تفاصيل منها اسم العميل، والرقم المخصص للقضية، وتاريخ قبول القضية، واسم مقدم المساعدة القانونية ومكتبه، وتفاصيل حول العميل، وكيفية وصول القضية لمقدم المساعدة القانونية ونوعية القضايا من حيث كونها أولية أو ثانوية. يجب وضع لائحة شاملة بأنواع القضايا لكلّ برنامج والاحتفاظ بملفّ لكلّ قضية. وعند حلّ القضية، يكمل مقدم المساعدة القانونية نموذج "القضايا المحلولة". يتضمن النموذج بعضاً من المعلومات التعريفية الواردة في استمارة القضايا الجديدة، ويطلب أيضاً تفاصيل متعلقة بالأدوات المستعملة لحلّ القضية والمؤسسات المشاركة والنتائج وعدد الساعات التي أمضاها مقدم المساعدة القانونية في العمل على القضية. يقدم الفصل السابع المزيد من المعلومات حول استخدام استمارات التتبع، ويعرض الملحق رقم ١١ نموذجاً لاستمارة تدوين معلومات العميل من برنامج "تاي ماب" في سيراليون.

للمساعدة على متابعة أداء مقدمي المساعدة القانونية، يمكنك أيضاً أن تضع إجراءات وتعدّ وثائق من أمثلة استمارات قياس رضا العملاء والسجلات اليومية وتقارير شهرية عن الأنشطة.

## ٣٧٢ نظام ترتيب الملفات

تتطور أنظمة ترتيب الملفات في المنظمات بشكل عام على مدار سنوات عدّة من الممارسة. لدى وضع نظام لتنظيم الملفات، يجب الأخذ بعدة عوامل في الاعتبار. أولاً، قم بفصل الملفات المتعلقة بعمليات المنظمة الداخلية عن الملفات الأخرى. يمكنك على سبيل المثال أن تحتفظ بالملفات المتعلقة بموازنة المنظمة ووضعتها الضريبي وإيجار المكتب والتأمين وعقد التأسيس وما شابه ذلك في مكان مختلف عن مكان الملفات المتعلقة بأنشطة البرنامج. عادة ما تتضمن الملفات الداخلية ملفات للتقارير السنوية وكشوف الحساب البنكية أو السجلات المصرفية، وجدول أعمال اجتماعات المجلس ومحاضرها، ومسك الدفاتر، والموازنات، والتقارير المالية، ولوائح البريد، وجدول الرواتب، والموظفين، وقصاصات الصحف والمنشورات.

يمكنك أيضاً الاستفادة من خبرات موظفي الإدارة العليا أو أعضاء المجلس الاستشاري في وضع مثل هذه الإجراءات الإدارية. غالباً ما تضم المجالس مهنيين من مختلف المجالات بما فيها الإدارة والمحاسبة. وإذا كانت منطقتك ستخضع لعمليات تدقيق منتظمة على صعيد برامجها، يجب أن تطلع على تلك المتطلبات وتستخدمها لتعديل النظام الداخلي للمنظمة. يمكن الاطلاع على مواد إضافية لإدارة المنظمات غير الربحية على مصادر متوفرة على الانترنت مثل مكتبة الإدارة المجانية ([www.Free Management Library](http://www.FreeManagementLibrary.org)) ([www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)).

## ٣٧٣ الإجراءات المالية

لكل بلد مجموعة متنوعة من المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموماً والتي يجب على السجلات المالية أن تتقيد بها. يُضاف إلى ذلك ضرورة تقيد الإدارة المالية للبرامج بالمبادئ الخاصة بالمنظمة غير الحكومية أو الجامعة الراعية لها. تحتفظ المنظمات العريقة بسجلات مالية تغطي فترات زمنية محددة (على أساس ربع سنوي)، لتعكس بدقة النشاط المالي للمنظمة، بما في ذلك مقارنة الإيرادات والمصروفات الفعلية بما كان مخطط له في الموازنة.

بالنسبة إلى برامج المساعدة القانونية، تشمل نوعية النفقات التي ينبغي حسابها: الرواتب والأجور، والاستشارات والمقررات المالية، والعقود، وعمليات المكتب (مثل الإيجار واللوازم المكتبية والهاتف والمرافق)، وتكاليف السفر (مثل الوقود وصيانة المركبات). تجدر الملاحظة هنا إلى أنه في حال فرض

رسوم مقابل أي خدمات، يجب تسديدها إلى البرنامج وليس إلى مقدم المساعدة القانونية نفسه. من الجيد لأي منظمة غير حكومية أن تكشف عن مواردها ونفقاتها، وأن تتيح هذه المعلومات إلى العامة بشكل مفهوم. وقد يكون النفاذ العام إلى هذه المعلومات مطلوباً بموجب القانون. إذا كانت إحدى الجهات المانحة قد قدمت للمنظمة تمويلاً مخصصاً لمشروع بعينه، ينبغي أن تفصل هذه الموارد بشكل عام عن غيرها، وأن تُرفع تقارير منفصلة حول إنفاقها. تُسمى هذه المحاسبة المنفصلة للموارد المحدودة بـ "محاسبة التمويل".

ولتفادي المشاكل الماليّة، يجب مقارنة الحسابات الجارية بشكل منتظم بالأساس الذي تم اختياره للمقارنة. يجب على المنظمات أن تتنبّه بشكل خاص إلى أي اتجاه قد يؤثر على إمكانية حدوث عجز مستقبليّ. فإذا أشارت الحسابات إلى نقص في الأموال أو مشاكل ماليّة خطيرة، يمكنك السعي للاستجابة للمشكلة بزيادة التبرعات، أو رفع رسوم الخدمات، أو تقليص النفقات، أو الاقتراض. للمزيد من المعلومات حول الموارد المتجددة، يرجى الاطلاع على الفقرة ٣٫٩ في نهاية هذا الفصل.

## ٣٫٨ إعداد الموازنة

إن إعداد الموازنة هي عملية التخطيط لاستلام الموارد المستقبلية واستخدامها، وهو أمر ضروريّ جداً لإدارة أي برنامج أو منظمة بنجاح. عليك أن تضع ميزانية أولية عند بدء البرنامج للوقوف على إمدادات الموارد اللازمة للبرنامج والبدء في الحصول عليها. من ثم يجب أن تضع إجراءات ماليّة لتتبع النفقات ورصدها. ترتبط هذه الإجراءات بطرق المحاسبة المشار إليها في الفقرة السابقة.

تشمل فئات المصاريف التي يمكن إدراجها ضمن موازنة التأسيس لبرنامج المساعدة القانونية ما يلي:

- ◀ الرواتب والأجور (مدير البرنامج، المدير المساعد، محاسب، مقدمي المساعدة القانونية والمستشار القانوني).
- ◀ الاستشارات (أجور المؤلفين والمدربين واللجنة الاستشارية والترجمة).
- ◀ مصاريف التشغيل (إيجار المكتب، والهاتف، وآلة الفاكس، والاتصال بشبكة الإنترنت، واللوازم المكتبية، والكهرباء والتدفئة).
- ◀ الأثاث والمعدات (أجهزة الكمبيوتر، والبرمجيات، والهاتف، وآلة الفاكس، والهواتف الخليويّة، وآلة النسخ، والمكاتب، والكراسي، وطاولات الاجتماع وخزائن حفظ الملفات)

◀ المطبوعات (استخدام المصمّمين والآلات الطابعة لإصدار التقارير وسواها من الكتيّبات والوثائق المطبوعة للبرنامج).

◀ بدلات سفر (بما في ذلك إيجار المركبات أو صيانتها).

◀ تكاليف التدريب (بما في ذلك إيجار المكان، والطعام، ومصاريف السفر والإقامة، والمترجمين الفوريين).

يساهم بعض المانحين في تسديد رسوم استشارات الخبراء للمساعدة على إنشاء البرنامج وتوفير النصح حول إعداد التدريبات والمواد، وتيسير التدريبات (بما في ذلك ورش عمل إعداد المواد)، ومراجعة الأعمال المكتوبة. تجدر الإشارة إلى أن اللجوء إلى خبراء دوليين ينطوي بالضرورة على تكاليف ترجمة تحريرية وفورية، وهذه التكاليف يجب أن تُدرج في ميزانيتك إلى جانب أتعاب الاستشاري.

إذا كنت تتوقع قيام برنامجك بالتقاضي الاستراتيجي، عليك أن تدرج هذا البند في الموازنة، فالمقاضاة مكلفة للغاية لأنها تتطلب كمّاً طائلاً من التحقيق والعمل القانوني.

يجب أن يفهم كل طاقم العمل المشارك في برنامج المساعدة القانونية الموازنة حتى يعمل بفعالية. قد ترغب في النظر في امكانية إعداد "ميزانية تشاركية"، وهو أسلوب إداري يتم فيه إصدار التوجيهات بالتعاون الوثيق مع الموظفين المسؤولين عن التنفيذ. سوف يضمن العمل التعاوني التوصل إلى تقديرات واقعية، ويرفع معنويات العاملين، ويشجع على الالتزام بينود بالموازنة المستهدفة.

وعلى الرغم من أن أعضاء فريق العمل كافة سيشاركون على الأرجح في تتبع النفقات، على أحد أن يكون مسؤولاً عن الإشراف على الموازنة الشاملة. فإذا توسّع برنامجك أو إذا كان برنامجك جزءاً من منظمة أكبر لديها قسم مسؤول عن المالية أو إعداد الموازنة، قد يكون من الضروري أن يكرس أحد الموظفين وقته لهذه المهمة.

## ٣٫٩ البحث عن موارد متجددة

### ٣٫٩٫١ التخطيط الاستراتيجي وتقنيات البحث عن تمويل

إن المكوّن الأساسي للنجاح في جمع الأموال هو أن يكون للمنظمة خطة استراتيجية مدروسة وموثقة بشكل جيد. إذا كنت قادراً على تقييم قدرات برنامجك الحالية بعناية، وقياس إمكانياته مقارنة بالاحتياجات

العامّة غير الملباة في المجتمع المحلي، وتحديد كفيّة تلبية هذه الاحتياجات بنجاح، فسوف تقدم للجهات المانحة سبباً وجيهاً للانضمام إلى هذا الجهد. فالمصداقية والحفاظ على سرية هوية المانحين، والإدارة المسؤولة هي أسس جمع التبرعات للمنظمة. ويتطلب جمع التبرعات والتمويل أيضاً من المنظمة أو برنامج المساعدة القانونية المشاركة بنشاط في جهود جماعية.

ثمة تقنيات كثيرة لجمع التبرعات والعديد من المنظمات تشارك في نشاط أو أكثر من هذه الأنشطة. ونظراً إلى أن البحث عن التمويل والموارد يستهلك وقتاً وطاقة، سيكون عليك أن تحدد أولوياتك من حيث وسائل جمع التبرعات/التمويل المختلفة التي ستستخدمها. وتشمل السبل المحتملة لجمع التبرعات والموارد ما يلي:

- ◀ تقديم مقترحات تمويل أو طلبات الحصول على منح من المؤسسات المانحة.
- ◀ السعي إلى جمع تبرعات عينية (مواد، مساحة مكتبية) من مانحين أو مجموعات أخرى.
- ◀ طلب الدعم الحكومي والتقدم بطلب للحصول عليه.
- ◀ استخدام المتطوعين.
- ◀ الانتساب إلى مجموعات أخرى أو تطوير قاعدة من الأعضاء القادرين على دعم مشروعك.
- ◀ تنظيم فعاليات خيرية.
- ◀ طلب تبرعات من الأفراد.
- ◀ فرض رسوم على خدمات المساعدة القانونية.

من ضمن التقنيات المدرجة أعلاه، يشيع استخدام ثلاث تقنيات بين المجموعات بهدف جمع الموارد لمشاريعها: الجهات المانحة الخارجية، التبرعات العينية، والدعم الحكومي.

## ٣٫٩٫٢ الجهات المانحة الخارجية

غالباً ما تبدأ برامج المساعدة القانونية بدعم من الجهات المانحة الخارجية. وعلى الرغم من أن الدعم التأسيسيّ الخارجي لبرامج المساعدة القانونية متوفر، إلا أنه غير منتظم. فالمنظمات على غرار وزارة التنمية الدولية البريطانية، ومؤسسة فورد، ومعهد المجتمع المنفتح، واللجنة الدولية للفقهاء (فرع السويد)، مؤسّسة موت (Mott Foundation)، والبنك الدولي لديها سجل حافل في دعم برامج المساعدة القانونية. إلا

أن هذا الدعم تجلّى بشكل عام في ظلّ ظروف محددة وكان خاصاً بدول بعينها واندرج في أغلب الأحيان في إطار برامج "الحوكمة" أو "التنمية الاجتماعية". إحدى الطرق المستخدمة للوصول إلى بعض الجهات المانحة هي أن تظهر لهم فعالية تقديم خدمات العدالة من خلال مقدمي المساعدة القانونية والقيمة المضافة لبرنامجك.

### ٣.٩.٣ التبرّعات العينية

إذا أُطلق برنامج المساعدة القانونية بدعم من عيادة قانونية، فقد تقدم تلك العيادة مكاتب عينية (يمكن قياسها كمياً من الناحية النقدية). وبذلك يمكن أن يرتبط الدعم المالي الخارجي ببرنامج مدعوم أساساً من كلية حقوق. وفي هذه المرحلة، قد يسلط مقترح التمويل الضوء على خبرة الكلية الجامعية المعنية وعلى فرص التدريب المتاحة لمقدمي المساعدة القانونية. إنّ هذا النوع من التمويل التأسيسي/البذري أو التبرعات-حتى وإن كانت عينية- قد يساعد على النهوض بمصادقية برنامجك ويمهد الطريق لمنح أخرى. وتعتبر نقابات المحامين مصدراً محلياً آخر للتبرعات.

### ٣.٩.٤ الدعم الحكومي

في معظم البلدان التي تقدم خدمات مساعدة قانونية، لم تتحمل الدولة حتى الآن مسؤولية تسديد رسوم مقابل تلك الخدمات ودمجها في المنظومة القانونية الرسمية. وفي حين أن معظم الحكومات لم تضيف طابعاً مؤسسياً على برامج المساعدة المالية بشكل كامل بعد، إلا أنّها غالباً ما تكون راغبة في توفير التمويل والدعم. هذا النوع من الإشراف والدعم الحكومي مهم في أغلب الأحيان لاستدامة برامج المساعدة القانونية. يصبح جذب التمويل الحكومي أسهل ما أن يبدأ برنامجك في العمل ويبرهن على مصداقيته، وسوف تزيد أيضاً في هذه الحال حظوظك في جذب تمويل من الدولة إذا فهمت الحقوق والخدمات التي وعدت بها الحكومة مواطنيها كتابةً (مثل الدعم القانوني المجاني)، وإذا قمت بتوثيق الطريقة التي يساعد بها برنامجك الحكومة على توفير تلك الحقوق والخدمات. في بعض البلدان مثل هنغاريا، قد يتلقى أفراد المجتمع الأهلي دعماً من الحكومة من خلال نظام تخصيص الضرائب.

بدأ برنامج المساعدة القانونية المنغولي بدعم من وزارة العدل والداخلية لأنّ الحكومة اعترفت بأداء المستشارين القانونيين لمهامها تدرج في إطار مسؤوليات الوزارة. في هنغاريا، عقد برنامج المساعدة

القانونية (ELTE) نقاشات متواصلة مع وزارة تكافؤ الفرص بشأن توظيف خريجي التدريب على المساعدة القانونية من مجموعة الروما للعمل في مراكز توظيف محلية. وفي حين أن الدعم الحكومي أو الانتساب لبعض المجموعات قد لا يكون مرغوباً فيه في جميع الأوقات، يجب أن يبقى خيار الدعم الحكومي في الحسبان عند النظر في استدامة البرامج على المدى الطويل.

من أكبر مخاطر تلقي الدعم الحكومي هو إمكانية التضحية-أو تصوّر التضحية- باستقلالية البرنامج. غالباً ما يتمحور عمل مقدمي المساعدة القانونية حول مساءلة الحكومة ولا يسعك أن تخسر هذا الموقف النقدي. في بعض البلدان، قد يعتبر عملاؤك والمجتمعات التي تعمل داخلها انتمائك إلى الحكومة تضارباً للمصالح، لذا يُحبذ أن تتحاشى التعريف عن مجموعتك على أنّها حليفة الحكومة أو أنّها تعمل لصالحها. إذا حصلت مجموعتك على دعم حكومي، عليك أن تتأكد من وجود آليات تضمن الاستقلالية والمحاسبة. وفي هذا الصدد، تلعب اللجنة (اللجان) الاستشارية دوراً حيوياً.

## ٣,٩,٥ رسوم الخدمات

بإمكان البرنامج أن يساعد في تغطية تكاليفه من خلال فرض رسوم على الخدمات التي يقدمها، على الرغم من أنّ عليك أن تمعن التفكير في هذه النقطة بالذات. تتأسس الكثير من برامج المساعدة القانونية على قاعدة أن جميع الخدمات التي سوف تقدمها ستكون مجانية. ومع ذلك، يرى مدراء برامج المساعدة القانونية بأنّه من الممكن فرض رسوم معقولة في ظلّ بعض الظروف المحددة بمجرد إنشاء البرنامج، أي أن برنامجك قد يقدم على سبيل المثال استشارات أوليّة لجميع العملاء مجاناً ولكنّه قد يطلب تبرعات من العملاء حسب قدرتهم على الدفع إذا طلبوا مساعدة أكبر. في قضايا المنفعة العامة أو الدعاوى الاستراتيجية، يمكن أن تطلب البرامج تبرعات من المجتمعات أو المجموعات التي سوف تستفيد من الإجراءات القانونية. إذا كنت تفكر في احتمالية فرض رسوم مقابل الخدمات، عليك أولاً أن تتحرى عن الموارد اللازمة بالنظر إلى كمية العمل الإضافي المطلوب والجهة المانحة والدعم العيني الذي سوف تتلقاه. من الضروري أيضاً أن تنظر فيما يمكن أن تعتبر مبالغ معقولة في نظر العملاء وكيف سينظر العملاء والمجتمعات إلى مسألة وجوب تسديد رسوم للخدمات. عليك أيضاً أن تتأكد من أنك لا تخالف أي قوانين متعلقة بنوعية الجهات المخوّل لها فرض رسوم مقابل تقديم الخدمات القانونيّة.

## الفصل الرابع إعداد المواد

### محتويات الفصل:

٤١	تحديد الفئات المستهدفة
٤٢	تشكيل مجموعة استشارية للمواد التدريبية
٤٣	جمع المصادر والمراجع التدريبية
٤٤	تحديد منتجات التعلم
٤٥	توظيف الكُتاب
٤٦	بلورة المفاهيم ووضع الخطوط العريضة
٤٧	تنظيم ورش عمل لإعداد المواد التدريبية
٤٨	متابعة كتابة المواد ودعمها ومراجعتها
٤٩	استخدام المواد لتدريب مقدمي المساعدة القانونية
٤١٠	اختبار المواد التدريبية ميدانياً
٤١١	الإنهاء من إعداد المواد

يقدم هذا الفصل فكرة عامة عن أنواع المواد التي يمكن تطويرها كجزء من أي برنامج للمساعدة القانونية، ويستعرض إضافة إلى ذلك خطوات تطويرها. تتضمن المواد التي قد يحتاجها برنامجك دليلاً مرجعياً لمقدمي المساعدة القانونية، ودليلاً تدريبياً، ومواداً للمتعلم للاستخدام في تثقيف المجتمع المحلي. ثمة قرارات متعددة تحتاج لاتخاذها عند إعداد المواد، وتعتمد جميعها على الأدوار المرتقبة لمقدمي المساعدة القانونية وخلفياتهم المعرفية ومهاراتهم. يستعرض الفصل الحالي هذه القرارات وفقاً لتسلسلها الزمني، لكنك قد تحتاج إلى تعديل الترتيب والتفاصيل لتناسب برنامجك الخاص.



عادة ما يبدأ أي برنامج جديد للمساعدة القانونية بمجموعة أولية من المواد والمصادر التدريبية، ويستمر العمل على تطويرها أثناء تنفيذ البرنامج ومع اكتساب العاملين في البرنامج للمزيد من الخبرة. ينبغي أن تبذل قصارى جهديك في بداية البرنامج من أجل إعداد المواد لتكون بقدر الإمكان مكتملة وذات صلة وجدوى بالنسبة إلى مقدمي المساعدة القانونية العاملين ببرنامجك، لكنك يجب أن تتوقع أيضا مراجعة هذه المواد مع نضوج برنامجك.

## ٤.١ تحديد الفئات المستهدفة

توجد ثلاث فئات أساسية يجب وضعها في الاعتبار عند النظر في تطوير المواد التدريبية والمواد الداعمة الخاصة ببرنامجك.

الفئة الأولى هي مقدمو المساعدة القانونية العاملون بالبرنامج. يجب أن تفكر في نطاق الأدوار التي تريد من مقدمي المساعدة القانونية الاضطلاع بها إضافة إلى المجالات القانونية التي يجب أن يكونوا على دراية بها. تتفاوت هذه الأدوار - والاحتياجات ذات الصلة بها - بين المعرفة بطريقة عمل الحكومة وأنظمة الخدمات الاجتماعية، ومجالات محددة في القانون، وبين تثقيف المجتمع المحلي وتمميته، ومهارات تناول القضايا، والإدارة المكتبية، وحشد الدعم والدعوة. هناك الكثير من المواضيع التي ينبغي تغطيتها، ولن تكون قادرًا على توقع كل الاحتياجات. ولهذا السبب، يجب النظر إلى مسألة تطوير المصادر - وتدريب مقدمي المساعدة القانونية - على أنها عملية متواصلة.

ستحتاج إلى المقارنة بين نموذج مقدم المساعدة القانونية المثالي صاحب الأداء العالي وبين مقدمي المساعدة القانونية المبتدئين الذين ستوظفهم في برنامجك. وبناءً على الثغرات التي تتوقعها، ستحتاج إلى تطوير المصادر التدريبية التي ستساعدهم على تعلم المحتويات القانونية والمدنية الضرورية، وتطوير مهاراتهم في بعض المجالات مثل إجراء المقابلات، والتوثيق، والوساطة، والتثقيف المجتمعي، وحشد الدعم والدعوة.

الفئة الثانية هي المجتمعات المحلية التي سينفذ فيها مقدمو المساعدة القانونية أنشطة التوعية العامة بما في ذلك ورش العمل. يفترض أن تكون عملية تقدير الاحتياجات الأولية قد حددت الفئات التي تعتمزم العمل معها واحتياجاتها الأكثر إلحاحًا. ينبغي تصميم المواد التدريبية بأسلوب يُحضّر مقدمي

المساعدة القانونية لعملمهم، وبحيث تخدم هذه المواد في الوقت نفسه كموارد يمكن استخدامها في تنفيذ أنشطة التثقيف المجتمعي، والتنمية، وحشد الدعم والدعوة. ومع مرور الوقت قد تجد أن مجموعة المواد الأولية التي أعدتها لمقدمي المساعدة القانونية وللمجتمعات المحلية تحتاج إلى المزيد من التقيح لتلائم مستويات الاحتياج المختلفة.

أخيراً، الفئة المهمة الثالثة هي فئة المُدرِّبين الذين سيعملون مع مقدمي المساعدة القانونية. فسواء كنت تستعين بمدرِّبين من المجتمع المحلي المستهدف، أو مدرِّبين محترفين من بين صفوف مقدمي المساعدة القانونية، ينبغي أن تدعم المواد التدريبيية رؤيتك للتوصل إلى برنامج مثالي يستقطب مساعدين قانونيين متميزين. وبشكل عام تُستخدم وسائل التدريب التفاعلية أو التشاركية في العادة لأنها محفزة وأكثر فعالية في المساعدة في رصد مهارات المتدربين وتطويرها. وأي دليل للمدرِّب تطوره يجب أن يتضمن تفاصيل حول منهجيات التدريب وكيفية تنظيم ورش عمل تفاعلية.

إن حساسيتك ومهارتك في فهم خلفيات المتدربين ستكون كذلك أساسية لإعداد مواد تدريبيية فعالة يمكن استخدامها بشكل جيد. ويمكن لمجموعة الأسئلة التالية أن تساعد على تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تكييف المواد لتلائم احتياجات مختلف الفئات المستهدفة.

#### ◀ القدرة على القراءة

- ما مستويات المتدربين التعليمية، وما مستوى قدرتهم على القراءة؟
- إلى أي مدى يمكن أن تكون اللغة المستخدمة في المواد التدريبيية معقدة؟ هل ينبغي تبسيطها؟
- ما أقصى طول لنص القراءة؟
- هل يمكن الاستفادة من أية وسائل تعليمية أخرى إما من أجل توضيح بعض النقاط أو من أجل تقديم المزيد من المعلومات (مثل الرسومات والصور والروايات الشخصية وقصصات الصحف)؟

#### ◀ القدرة على الكتابة

- ما هي قدرات المتدربين الكتابية؟ ما هو الطول الأقصى لتمرين الكتابة، إذا ما استخدمت؟
- الخلفية المعرفية

وسائل التدريس التفاعلية: عينة من الدليل  
القانوني (المنهجية)، منغوليا

تتضمن أنواع الأنشطة والتمارين التعليمية  
المختلفة التي يمكن استخدامها في  
تدريب مقدمي المساعدة القانونية ما يلي:  
العصف الذهني، وتمارين التصنيف،  
والنقاش في مجموعات صغيرة، ودراسات  
الحالة، ولعب الأدوار، وتمارين الأسئلة  
والأجوبة، والمحاكاة، والمناظرات،  
والألعاب، والمشاكل الافتراضية،  
والنقاشات الصوتية، والمحاكمات  
الوهمية، والتحفيز باستخدام أسئلة  
مفتوحة، واستطلاعات الرأي، وعروض  
المشاركين، وتمارين أخذ المواقف،  
والتفكير وقوفاً، وتوضيح القيم، ولعبة  
حوض الأسماك- وعاء الأسماك، وأحاجي  
الصور المقطوعة، ولعبة كل واحد يعلم  
واحداً، والمعينات البصرية، والاستعانة  
بالخبراء، والرحلات الميدانية، واستخدام  
الدمى، والقصص الشعبية، والأغاني،  
والمعارض، والمسرح، والصحف،  
والمجلات، وبرامج الإذاعة والتلفزيون  
المفتوحة لمشاركة الجمهور.

المصدر: منتدى المجتمع المنفتح-منغوليا  
(2006a)، مسودة الدليل.

- ما خلفية المتدربين المعرفية؟
- ما المفاهيم والتعريفات الأساسية الواجب تعريف المتدربين بها أو شرحها؟
- هل توجد تدريبات تمهيدية يمكنك تطبيقها لاكتشاف ما يعرفه المتدربون ويعتقدونه بالفعل؟
- هل هناك حاجة إلى إدراج قائمة بالمصطلحات المستخدمة؟

#### ◀ خلفية مواقف المتدربين

- ما هي التصورات أو المواقف أو حتى الأحكام المسبقة الثابتة التي يُرجَّح أن يحملها المتدربون معهم إلى التدريب؟
- ما هي أشكال سوء الفهم التي قد تنشأ وكيف يمكن تفادي حدوثها؟
- ما هي القضايا الواجب التعامل معها بحذر أو بحساسية خاصة، لاسيما بالنسبة إلى أفراد محددين في المجموعة؟
- كيف يمكن تحضير المتدربين للتعاطي مع أية قضايا مؤثرة عاطفياً قد تبرز في إطار التعلم؟
- هل يمكن تصميم الأنشطة بطريقة تسمح بعرض وجهات النظر مختلفة؟

#### ◀ تحفيز المتدربين

- ما هي أهم القضايا التي تهم المتدربين وتثير اهتمامهم؟
- هل يمكن معالجتها أولاً، ومن ثم استخدامها من أجل الانتقال إلى مواضيع قانونية أخرى وقضايا متصلة بحقوق الإنسان؟
- هل يمكن إيجاد طرق تسمح بربط محتوى الدرس مباشرة بتجارب المتدربين أو اهتماماتهم الشخصية؟

#### ◀ البيئة التعليمية

- كيف يشعر المتدربون في المقام الأول حيال وجودهم في سياق تعليمي؟
- هل يشعر المتدربون عمومًا بالحماسة أم العكس صحيح -هل يوحي سياق ورش العمل بدلالات سلبية بالنسبة إلى المتدربين؟
- كيف يمكن خلق بيئة تعليمية إيجابية تشعر فيها مجموعتك بالترحاب؟

## ◀ أساليب التعلم النشط

- هل سيشعر المدربون والمتدربون بالارتياح عند استخدام أساليب التدريب التفاعلية؟
- هل هناك حاجة إلى تفسير صريح للمنطق وراء استخدام هذه الأساليب والغرض منها؟
- هل تحتوي الدروس على تعليمات صريحة حول كيفية تطبيق المنهجيات - مع ترك مساحة ما من حرية التصرف في الوقت نفسه للمدربين؟
- هل من الواقعي توقع أن يكون المدربون مستعدين لمشاطرة سلطتهم داخل الصف مع المتدربين؟ هل هناك ثقة متبادلة؟

## ٤,٢ تشكيل مجموعة استشارية للمواد التدريبية

تعتمد فعالية برنامجك بشكل قوي على كمية النصح التي ستحصل عليها من أطراف آخرين على دراية بالبرنامج وملتزمين بأهدافه. يمكن تكوين مجموعة استشارية للمواد التدريبية مؤلفة من مُدربين محليين متمرسين ، وممثلين عن منظمات غير حكومية يعملون في مجال التثقيف المجتمعي أو الخدمات القانونية ، إضافة إلى محامين أو أطباء أو آخرين من داخل البلد أو خارجه من ذوي الخبرة في تأسيس برامج المساعدة القانونية. بإمكان هذه المجموعة الاستشارية أن تلعب دوراً جوهرياً في عملية إعداد مواد التدريب ، كما يمكن لها أن تضم أيضاً مسؤولين تربويين إذا كان برنامجك يركز على التثقيف المجتمعي ، وإذا ارتأيت أن الممثلين الحكوميين سيعززون من عملك. وقد تكون المجموعة الاستشارية للمواد هي نفسها تلك المعتمدة على مستوى البرنامج ككل أو يمكن أن تتفرع عن الأخيرة لتضم أطرافاً آخرين غير منخرطين في لجنة البرنامج الاستشارية.

ينبغي أن تضم المجموعة الاستشارية للمواد أفراداً قادرين على التعليق على التصور الأولي والخطوط العريضة للمواضيع ، وقادرين أيضاً على تشكيل المواد بينما يجري إعدادها. يجب إخضاع مواد التدريس المتصلة بالقانون والمفاهيم القانونية لمراجعة بعض المحامين أو اختصاصيين قانونيين آخرين ، كما يمكن أن يقوم مدربين وخبراء تعليميون من المنظمات غير الحكومية المحلية بمراجعة المواضيع التي سيتضمنها تدريب مقدمي المساعدة القانونية والأساليب التي ستستخدم فيها ، ومراجعة تقنيات التثقيف المجتمعي كذلك. إضافة إلى ذلك ، قد يتمكن مدربي مقدمي المساعدة القانونية والقائمون على إعداد

المواد التدريبية من خارج بلدك من تزويدك بعينة من المواد وتقديم نصائح عامة حول مفاهيم الدليل، وخطوطه العريضة، وكيفية إعداد هذه المواد. قد تستغرق عملية المراجعة هذه وقتاً طويلاً، وبالتالي فمن المهم الاكتفاء بإشراك الأعضاء المستعدين لتكريس الوقت المطلوب لذلك.

في كمبوديا، وكجزء من عملية تقدير الاحتياجات، قام أعضاء إحدى المنظمات غير الحكومية المشاركون في لجنة البرنامج الاستشارية بتحديد القضايا القانونية التي تطرأ في مجتمعاتهم المحلية. استعان فريق الإدارة بهذه اللائحة من أجل ترتيب أولوية العمل على ثمانية مواضيع. كذلك فضّلت المنظمة غير الحكومية السبل التي من شأنها أن تسمح لمقدمي العون القانوني بمساعدة أفراد المجتمع المحلي في معالجة مشاكلهم من خلال التثقيف والتدريب على المواضيع التالية:

◀ القوانين التي تمكن القرويين من التأكيد على حقوقهم

◀ القوانين ذات الصلة بسلوك المسؤولين العاميين

◀ طريقة عمل نظام المحاكم وكيفية الوصول إليه

◀ طريقة التصرف خلال موعد في المحكمة

في هنغاريا، قام الفريق الاستشاري لبرنامج المساعدة القانونية للروما بتحضير منهج لبرنامج تدريب مقدمي المساعدة القانونية يتضمن المواضيع التالية:

◀ سبل الحماية والخدمات القانونية المتاحة لضحايا التمييز بما في ذلك التمييز العنصري. وجاء التركيز في أقسام مختلفة على: التوظيف، والسكن، والرعاية الصحية، والتعليم، وإمكانية الوصول إلى الخدمات الاجتماعية، بما في ذلك الدعم الاجتماعي، وإمكانية الوصول إلى الأماكن العامة، مثل المطاعم والمنتزهات.

◀ القوانين المحلية والدولية والمعايير المتعلقة بالحق في السكن الملائم (بما في ذلك في حالات الإخلاء القسري) والخدمات المتاحة للضحايا.

◀ حقوق الأهل في نزاعات الوصاية على الأطفال مع السلطات الرسمية حول إيداع الأطفال في دور أطفال أو غيرها من سبل الرعاية التابعة للدولة.

◀ حقوق الأشخاص المحتجزين لدى الشرطة و/أو المشتبه بهم في ارتكاب جرائم أو المتهمين بارتكابها.

◀ حقوق المرضى ضمن نظام الرعاية الصحية، بما في ذلك مجالات التمييز الممكنة.

◀ حقوق الموظفين والضمانات القانونية للموظفين ذوي الإعاقة العقلية أو الجسدية.

◀ حقوق الطلاب وسبل تطبيق الحق الدستوري في التعليم.

◀ الحقوق الاجتماعية والخدمات الاجتماعية المقدمة للقراء.

◀ حقوق المواطنين في الوصول إلى الخدمات والأماكن العامة.

### ٤٣ جمع المصادر والمراجع التدريبية

للمساعدة على تصور بنية المادة التدريبية ومحتواها والمقاربة التربوية المعتمدة، ستحتاج إلى الرجوع إلى مراجع نموذجية من برامج ومصادر أخرى. هناك بعض المواد الخاصة بمقدمي المساعدة القانونية التي قد يمكنك الوصول إليها عبر الإنترنت، كما أن الملاحق الواردة في نهاية هذا الدليل تستعرض مقتطفات من المواد المستخدمة في عدد من المنظمات وهي قابلة أيضا للتحميل. كذلك تضم الملاحق معلومات للاتصال بهذه المنظمات والتواصل معها من أجل الحصول على نسخ مطبوعة. إن الإنترنت كذلك مورد قيم لمتعدد الأدلة المنهجية التي يمكن تقديمها إلى الكُتاب كمصادر.

بشكل عام يمكن القول إن المصادر التدريبية الأكثر إفادة هي تلك تناسب الفئات التي تستهدفها من الناحية التربوية والثقافية. ولهذا السبب، إضافة إلى جمع مواد تتعلق بتدريب مقدمي المساعدة القانونية، يجب أن تبحث عن مواد تدريبية جرى تطويرها على الصعيد المحلي حول مواضيع متصلة ببرنامج المساعدة القانونية الخاص بك. على سبيل المثال، قد تكون مجموعات حقوق الإنسان والمجموعات النسائية في بلدك قد طوّرت مواد تعليمية حول حشد الدعم والدعوة والتعاليم المرتبط بالسياق القانوني أو تقنيات الإرشاد وتقديم المشورة. يمكنك استخدام هذه المواد كنماذج أو استخدامها في إعداد محتوى برنامجك بعد الحصول على موافقة هذه المجموعات. إن إدراج المصادر المتاحة ذات الصلة ببرنامجك بقدر

جدول المحتويات: كتيب لتعليم مقدمي

المساعدة القانونية يركز على حقوق

المرأة، كينيا

- وضع المرأة في كينيا
- مقدمو المساعدة القانونية والمساعدة القانونية
- النظام القانوني في كينيا
- قوانين الزواج والقوانين ذات الصلة بالخلافة والإرث
- حقوق الإنسان ودستور كينيا
- انتهاكات حقوق الإنسان والمقاربات العملية
- رفع القضايا أمام المحاكم
- التنظيم المجتمعي-التخطيط لاجتماع محلي وكيفية إدارته
- التعامل مع المخاطر المحتملة

المصدر: (1999) Konditi

الإمكان سيسهل عمل كُتّابك، ولكن تأكد من الاحتفاظ بالمصادر الأصلية واحصل على جميع الأذونات الضرورية لاستخدامها، وحذر كُتّابك من نسخ المحتوى بشكل غير شرعي. يمكن لهذا البحث عن المواد أن يساعدك في تحديد أعضاء المجموعة الاستشارية للمواد التدريبية والمدربين والمحاضرين.

في بعض الحالات، يدعم المانحون عملية تطوير أدلة مُعدة للتوزيع واسع النطاق. قد ترغب في الاتصال بالجهات المانحة المهتمة بالأنشطة ذات الصلة بالقانون والتنمية وحقوق الإنسان بشأن المصادر المتوفرة لديهم. (هذه طريقة جيدة أيضاً لتُعرفهم بنفسك وبرنامجك). طوّر مكتب "مؤسسة آسيا" (Asia Foundation) في كمبوديا، على سبيل المثال، كتيباً من ٥٠ صفحة بعنوان "الحل البديل للنزاعات"، وقد استخدمه برنامج المساعدة القانونية في كمبوديا.

كذلك فإن البرامج التعليمية الراسخة المتعلقة بالشؤون القانونية ذات الصلة بالمساعدة القانونية، كتلك التي نجدها في جنوب إفريقيا والفلبين إضافة إلى "شركة قانون الشارع" (Street Law, Inc) في الولايات المتحدة الأمريكية، لديها مواد عالية الاحتراف. يمكن لهذه المصادر النصية، إضافة إلى تجارب جهات أخرى أطلقت برامج مماثلة، أن تكون مصادر مفيدة جداً لبدء برنامجك. وإن كنت تنوي الاستعانة بخبراء دوليين أو بمواد تدريبية من بلدان أخرى، ستحتاج إلى تناول مسألة الترجمة وتعديل المواد لتلائم السياق المحلي. وفي حال كنت تنوي محاكاة مواد تعليمية من مصادر غير محلية أو تعديلها لتناسب المجتمع المحلي، ينبغي عليك تطبيق أسئلة الفئات المستهدفة المدرجة في الفقرة ٤.١ على هذه المواد. وإذا قررت إشراك مدربين من الخارج، يجب أن تتأكد من أنهم على إلمام بالسياق والثقافة المحلية التي يعمل مقدمو المساعدة القانونية في إطارهما.

إضافة إلى ذلك، إن ترجمة المواد اعتبار مهم لاسيما لدى وضع الجدول الزمني والموازنة اللازمة لتطوير المواد. وبما أن أية مواد أجنبية تختارها ستحتاج إلى الترجمة قبل توجيهها إلى الفئات المستهدفة، يجب أن تتأكد من توظيف مترجمين على دراية بالمصطلحات القانونية والمصطلحات الأخرى المتخصصة المقترنة بتدريب مقدمي المساعدة القانونية. وبينما تعمل على إعداد المواد التدريبية وصياغتها، قد تحتاج أيضاً إلى خدمات الترجمة المستمرة في حال كانت مواد برنامجك غير مكتوبة باللغة (اللغات) التي يستخدمها المراجعون والاستشاريون الخارجيون العاملون معك.

## ٤٤ تحديد منتجات التعلم

ستحتاج إلى تحديد ما هو نوع المطبوعات التي تعتمزم إعدادها. فالكثير من البرامج تُطور دليلاً للمتعلم موجهاً لمقدمي المساعدة القانونية أثناء التدريب، ودليلاً للمدرب موجهاً لمعلمي مقدمي المساعدة القانونية الجدد. يجمع دليل المتعلم بين الأنشطة التي تُنفذ أثناء التدريبات إضافة إلى مصادر أخرى سيحتاج إليها المساعد القانوني، مثل عينات من نماذج تدوين المعلومات والتقنيات المستخدمة للقيام بمهمة الوساطة. أما دليل المدرب فيشمل الأنشطة الأساسية للتدريب مع ملاحظات تفسيرية حول المنهجية والمخطط التعليمي الخاص بالجلسات التدريبية.

في بعض البرامج، يتم إعداد مصدر منفصل لمقدمي المساعدة القانونية مخصص لتقديم المعلومات القانونية والإدارية التي يحتاجها مقدم المساعدة القانونية من أجل إسداء النصح. يمكن تنظيم هذه المادة المرجعية كمصدر واحد، أو كمجموعة من الكراسات التدريبية التي يمكن نسخها وتوزيعها أو ككتيبات منفصلة، كل يتناول موضوع محدد.

في هنغاريا، جرى إعداد كتيبات مرجعية حول القانون الموضوعي لمتعدد من المجالات القانونية مع التخطيط لضرورة تحديثها كل بضعة سنوات. فمثلاً حول موضوع التوظيف، أُعد كتيب يتبع النموذج التالي:

- ◀ مقدمة الموضوع، مع إدراج تعريف للمفاهيم الرئيسية والمسائل الاجتماعية
- ◀ القانون الوطني ذو الصلة
- ◀ الإجراءات القانونية المتبعة لدى التعاطي مع المشكلة (مثلاً، النماذج الواجب ملؤها)
- ◀ الأنظمة المؤسسية على المستويات الوطنية ومستوى البلديات من أجل معالجة المشكلة، والجهات الفاعلة الهامة في النظام (مع إدراج الحالات ذات الصلة، وتدريبات لعب الأدوار والأنشطة التعليمية التفاعلية)
- في سيراليون، استخدم برنامج "تاي ماب للعدالة"-المتخصص في المساعدة القانونية-كراسات مبدئية في تدريباته المعتمدة في السنة الأولى، وقد تم جمعها بعد ذلك في مجلدات. شَعَر مؤسس البرنامج "فيفيك مارو" أن المسؤوليات الخاصة بالمساعدة القانوني كانت فضفاضة بعض الشيء في بداية البرنامج،



وقد أراد أن يرى كيف يمكن تطوير المصادر تماشياً مع احتياجات مقدمي المساعدة القانونية. وقد توقع مثلاً أن المادة التدريبية المُعدّة لمقدمي المساعدة القانونية قد تتطلب في النهاية إدراج بعض النصائح حول العمل مع الزعماء أو التعامل مع المسائل المالية. انتهى العمل على الدليل بعد سنتين من تجريب منهجيات التدريب على المستوى الميداني.

في حال توقعت الحاجة إلى إجراء أية إضافات على الدليل المرجعي أو إدخال تغييرات عليه في السنوات الأولى من البرنامج-بسبب تغيير محور تركيز مقدمي المساعدة القانونية أو تغيير القوانين في بلدك، عندها قد تبدأ في إعداد مستنسخات مغلقة معاً في مجلد يمكن الإضافة إليها مع تقدم العمل. في الواقع، ما من حاجة أبداً إلى تغليف ونشر أي من المواد المرجعية بشكل رسمي إلى أن تشعر بأنها باتت جاهزة للنشر. الأهم هو أن تكون هذه الوثائق منظمة جيداً ومكتملة ومتاحة لمقدمي المساعدة القانونية لديك.

## ٤٥ توظيف الكُتاب

تستخدم معظم برامج المساعدة القانونية فريقاً من الكُتاب لإعداد المواد التدريبية. يقوم فريق واحد في أفضل الأحوال بتطوير المراجع كلها، ولكن المهام قد تُقسم أيضاً على مجموعة من الكتاب وفقاً لنقاط قوتهم واهتماماتهم المختلفة. وبينما لا توجد قواعد محددة حول العدد الأقصى لأعضاء الفريق، قد لا ترغب في أن يتخطى عدد الكتاب الثلاثة حتى يسهل الحفاظ على اتساق أسلوب الصياغة. يمكن إحالة بعض الكتابة إلى اختصاصيين فرعيين (مثل اختصاصيين قانونيين حول مواضيع محددة) على أن يقوم فريق الإدارة أو كاتب/محرر رئيسي بتنسيق عمل الفريق.

### ◀ دليل مرجعي

يتمحور الدليل المرجعي لمقدمي المساعدة القانونية بشكل كبير على المحتوى القانوني والإداري. إن الأولوية القصوى في هذا الدليل هي الحصول على مرجع دقيق وكامل لذلك تدعو الحاجة إلى إشراك شخص بخلفية قانونية عملية في صياغة هذا الدليل أو مراجعته. وفي الوقت عينه، يجب أن تكون مصادرك دقيقة من الناحية القانونية وأن تكون المفاهيم

القانونية مفهومة للقارئ العادي. بالتالي، لا بد من أن يتضمن فريق الصياغة شخصاً قادراً على التأكد من أن المحتوى القانوني المقدم غير نظري أو معقد بشكل زائد عن اللزوم.

#### ◀ دليل المدرب

يجب ألا يتضمن دليل المدرب المهارات والمحتوى الذي تريد لمساعدتك القانونيين اكتسابها فحسب، ولكن أيضاً وسائل تعليمها في سياق التدريب. يعني ذلك أن مدريك يجب أن يكونوا على دراية بمحتوى ما هو مطلوب من مقدم المساعدة القانونية (مثلاً، المعرفة القانونية ومهارات الوساطة) وأن يفكروا بطريقة مبتكرة في كيفية نقله إلى المتدربين. كما إنه من المهم جداً أن يكون الكتاب الأساسيون لديك على دراية بمنهجيات التعليم التشاركي وملتزمين باستخدامها. وبالنسبة لدليل المدرب، ستطلب الأقسام المرتبطة بالمنهجيات التفاعلية وكيفية تنظيم ورشة العمل مهارات إضافية.

لعله من الأكثر فعالية بالنسبة إليك أن توظف كُتَّاب من خلال الأشخاص الذين تعرفت إليهم أثناء مرحلة تقييم الوضع والتخطيط لمشروعك. تتضمن المصادر المحتملة للكتاب المنظمات غير الحكومية المشاركة بنشاط في التدريب في المجالات ذات الصلة، وكليات الحقوق. وفي الظروف المثالية، سيكون بعض كُتَّابك، أو جميعهم منخرطين أيضاً في التدريب الأوَّلي لمقدمي المساعدة القانونية.

إن كُتَّاب المناهج المتمرسين غير مؤهلين تلقائياً لكتابة أدلة المساعدة القانونية، فقد يكونوا معتادين على إعداد الدروس للتلامذة أو الطلاب. قبل تثبيت الكاتب، تأكد من مراجعة عينة من مواد مكتوبة أو اطلب من الكُتَّاب إعداد درس كعينة. يمكن أن تعرض عليهم أمثلة لأنواع الدروس التي تريدها لترى كم هم منفتحون على إجراء أي تغييرات ضرورية في مقاربتهم الكتابية. ومن أجل الحد من إمكانية حدوث سوء فهم، يجب أن يذكر العقد المبرم مع الكُتَّاب بشكل صريح المهام التي تتوقع منهم القيام بها.

نموذج عن الإطار العريض لمهارات تقديم

المساعدة القانونية، كمبوديا

الجزء الأول: مهارات عامة في مجال

المساعدة القانونية والمهارات الإدارية

- مقدمو المساعدة القانونية ما هو تعريف مقدم المساعدة القانونية؟ وما الحاجة إليه؟ وما هي الأنواع المختلفة لمقدمي المساعدة القانونية؟ دور مقدمي المساعدة القانونية. مقدمو المساعدة القانونية والوصول إلى العدالة.
- المهارات القانونية، ومهارات التواصل إجراء مقابلة مع العميل؛ المهارات اللغوية؛ تدوين الإفادات؛ الشهادات؛ مهارات الإنصات؛ مهارات الرصد والمتابعة؛ مهارات تقديم النصح والمشورة؛ مهارات حل المشاكل؛ الإحالات؛ الاتصالات الهاتفية؛ مهارات كتابة الرسائل؛ كتابة التقارير
- المهارات الإدارية تنظيم الملفات؛ مسك الدفاتر؛ كيفية البحث عن رقم هاتف أو عنوان في دليل الهاتف؛ الاجتماعات؛ إدارة الوقت؛ الإعلام؛ إدارة الموازنة؛ جمع الأموال؛ وتوظيف الأفراد في إحدى المنظمات.

## ٤٦ بلورة المفاهيم ووضع الخطوط العريضة

بعد تحديد منتجات الكتابة والفئات المستهدفة في برنامجك، عليك تحديد الخطوط العريضة الأولية لكل من المصادر المستخدمة. وبالنسبة إلى دليلي المدرب والمتدرب، عليك أن تفكر في المزيد من المواد والأنشطة التي قد تحتاج إليها لدعم تنفيذ التدريبات.

عادة ما تتضمن أدلة المدرب، على سبيل المثال، فصولاً حول التخطيط لورش العمل وبنيتها ووسائل التدريب التفاعلية والخطوط التوجيهية لتيسير الجلسات. ويمكنك أن تجد الكثير من الأمثلة الجيدة حول أقسام مماثلة في أدلة مقدمي المساعدة القانونية القائمة وفي مواد تدريبية أخرى مصممة لإشراك المتدربين من خلال التعلم النشط. سيكون لديك بالفعل -من خلال عملية تقدير الوضع- فكرة أولية عن كم التثقيف المجتمعي الذي سيقوم به مقدمو المساعدة القانونية. وفي حال توقعت كما كبيرا من هذا التثقيف، كما كانت الحال في كمبوديا، يمكن إعداد مجموعة موسعة من الدروس المصممة بشكل صريح للاستخدام في المجتمع المحلي.

إضافة إلى ذلك، تحتوي أدلة المدربين والمتعلمين عموماً على أقسام كبرى تركز على المحتوى والمهارات التي يجب على مقدم المساعدة القانونية اكتسابها. وذلك بعد أن يكون تقييم الوضع قد زودك بمعلومات إرشادية حول الأدوار المحددة التي سيلعبها المساعد القانوني والمشاكل التي تواجهها المجتمعات المحلية التي سيعمل معها بشكل متواتر.

يجب أن يتضمن القسم الذي يتطرق إلى مهارات مقدمي المساعدة القانونية في دليلي المدرب والمتعلم نطاق المهارات التي ينبغي على مقدم المساعدة القانونية معرفتها. يمكن تقسيم هذه المهارات في مجموعات مختلفة لكنها تشمل عموماً المعرفة والمساعدة القانونية؛ والحل البديل للنزاعات (الوساطة على سبيل المثال)؛ والنظام الإداري للبرنامج (مثل أنظمة ترتيب الملفات)؛ والتثقيف والتنمية المجتمعية (بما في ذلك سبل حشد الدعم والدعوة). تعاملت مسودة دليل المتعلم التي جرى إعدادها في كمبوديا مع مهارات مقدمي المساعدة القانونية كقسمين منفصلين يركزان على مجموعات مختلفة من المهارات (راجع الشريط الجانبي).

من الممكن تضمين المحتوى القانوني لمصادرك في دليلي المدرب والمتعلم وفي دليل موارد المساعد القانوني. وبغض النظر عن مكانه، قد يتطرق المحتوى إلى مصادر القانون وتصنيفاته، والدستور،

## الجزء الثاني: الدعوة والمناصرة

### الجزء الثالث: الحل البديل للنزاعات

- مقدمة
- مهارات التفاوض
- الوساطة والمصالحة
- التحكيم
- صياغة الحل البديل للنزاع
- بند حل النزاع

المصادر: Black Sash Education and Training Unit (2004) and Lasky (2005)

ومؤسسات تنفيذ القانون (بما في ذلك المحاكم)، والمحتوى القانوني المقسم حسب المواضيع. ويتضمن هذا المحتوى القانوني المقسم بحسب المواضيع الموجودة عادة في برامج المساعدة القانونية ما يلي:

- ◀ قانون الأسرة
- ◀ القانون الجنائي وقانون الإجراءات الجنائية
- ◀ القانون المدني والإجراءات المدنية
- ◀ قانون الرعاية الاجتماعية
- ◀ قانون المستهلك
- ◀ قانون الإسكان
- ◀ التشريعات الخاصة بالأراضي
- ◀ قانون العمل
- ◀ القانون التجاري

وبالطبع، ينبغي تعديل المواد لتلائم المجموعات السكانية التي تستهدفها بالذات. فالدليل المعدّ للنساء الريفيات المحرومات مثلاً قد يركز على القضايا القانونية والقضايا ذات الصلة بالعنف الأسري وميراث المرأة والحقوق المرتبطة بالأراضي. كذلك، فإن الدليل المخصص للنساء في بلد حيث تشيع ممارسات المهر والزواج المبكر وتعدد الزوجات فيه يجب أن يغطي هذه القضايا.

كذلك قد يضم المكون القانوني للمواد الخاصة بمقدمي المساعدة القانونية أيضاً بعض الخطوط الإرشادية الخاصة مثلاً بإحالة حالة تحتاج إلى رفع دعوى بشأنها أمام القضاء إلى أحد المحامين المقترنين بالبرنامج.

إن قائمة المراجع المدرجة في نهاية هذا الدليل تنوه إلى أدلة خاصة بمقدمي المساعدة القانونية تم تطويرها بالفعل، وتتضمن معالجة تفصيلية لعدد من المواضيع مثل مهارات مقدمي المساعدة القانونية والإدارية والحل البديل للنزاعات وكيفية تشغيل البرامج. ستجد أن بعض أدلة المتعلمين قد لا تتضمن معلومات مفصلة حول تقنيات التعليم لكنها تحيل القارئ إلى دليل المدرب.

عند إعداد القسم الخاص بالتنمية المجتمعية، ينبغي أن تنظر في الاحتياجات الخاصة بالمجتمعات

المحلية المستهدفة وأدوار مقدمي المساعدة القانونية حيالها. تتضمن المواضيع والتقنيات المحتملة إجراء تقدير للاحتياجات قائم على المجتمع المحلي والتنمية المجتمعية والتمكين وحشد الدعم والدعوة. وبحسب السياق السياسي في بلدك، قد تتناول كذلك مواضيع الديمقراطية والحكم الرشيد والانتخابات وحقوق الإنسان. بعض هذه القضايا متناول بالفعل في أدلة مقدمي المساعدة القانونية المذكورة في قائمة مراجع هذا الدليل. إضافة إلى وضع خطوط عريضة إجمالية لكل من أدلتك، عليك التفكير في شكل وطريقة عرض كل فصل ودرس. فعندما تشمل مواد الأدلة دروساً تفاعلية سيطورها عدد مختلف من الكتاب وسيستخدمها عدد مختلف من المدربين، سيكون من الحكمة أن تحدد شكل موحد لكل درس.

على سبيل المثال، قد يتضمن الدرس أو النشاط المدرج في دليل المتعلم أقساماً شبيهة بما يلي:

- ◀ مقدمة موجزة عن المحتوى
- ◀ نشاط
- ◀ إن نسخة المدرب لهذا النشاط نفسه قد تضم الأقسام التالية:
- ◀ الأهداف الموضوعية للمدربين
- ◀ خلفية محتوى النشاط وأسئلة تحضيرية
- ◀ الإجراءات/التعليمات والأساليب المطلوبة لكل نشاط
- ◀ الوقت المتوقع لكل خطوة من النشاط
- ◀ نصائح لتيسير النشاط
- ◀ إجابات مقترحة
- ◀ النقاش الختامي والخلاصة

تضم أدلة المدرب المزيد من الإرشادات حول كيفية تنفيذ كل درس خطوة بخطوة بما في ذلك الإجابات المرتقبة للأسئلة المطروحة للنقاش. ستحتاج كذلك إلى التنسيق ما بين الدروس المضمنة في كل من دليل المدرب ودليل المتعلم. يظهر المثال الكمبودي حول قانون المستهلك في الملحق رقم ٢ من هذا الدليل كيف جاء عرض الدرس نفسه في الدليلين، مع الإشارة إلى إن نسخة المدرب تشمل معلومات إضافية مفيدة لتيسير النشاط.

قامت شركة "قانون الشارع" (Street Law, Inc) بتطوير منهجية فعالة لتعليم القانون، وقد اعتمدها مجموعات مثل "ستريت لاو" في جنوب إفريقيا ومركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية. تتضمن منهجية تصميم الدروس العناصر التالية:

- ◀ تركيز ومطالعة - تهدف إلى تحفيز اهتمام الطلاب في الدرس وفتح نقاش موجز
- ◀ بيان مخرجات تعلم الطلاب والإجراءات - أي ما هو متوقع من المتدربين
- ◀ إسهام المعلم - الإجراءات التي سيستخدمها المعلم في الدرس لتحقيق أهداف المتعلم
- ◀ استراتيجية تفاعلية - فحوى الدرس، النشاط الرئيسي
- ◀ نقاش موجز وخلاصة لأهم المفاهيم أو المهارات التي غطاها الدرس

تتمثل المكونات الأساسية لأي درس تعليمي متصل بالقانون، وفقاً لشركة "قانون الشارع"، في إثارة النقاش حول القوانين المرتبطة بالموضوع، وتحليل السياسات التي تحيط بالموضوع، وتحديد القيم المتضاربة وتحليلها، وتطبيق القانون على حياة المتعلم ومساعدة المتعلمين على تطبيق هذا المحتوى بطريقة تفاعلية خلال التدريب.

## ٤٧ تنظيم ورش عمل لإعداد المواد التدريبية

إن ورش عمل إعداد المواد (المسماة أيضاً ورش عمل إعداد المناهج أو ورش عمل الكتاب) هي مساحة لتدريب الكُتَّاب على الكتابة ووسائل التعلم التشاركية، وللحصول على تغذية راجعة حول المفاهيم والخطوط العريضة الأولية لمصادرك، إضافة إلى التخطيط لعملية الكتابة الفعلية. ستكون هذه الورش فرصتك الأساسية لتوضيح شكل المواد التدريبية وبنيتها والتوجيهات التفصيلية لإعداد الدروس، وتوزيع مهام الكتابة، ووضع جدول زمني عام لإعداد المسودات، واستعراضها، ومراجعتها. إضافة إلى الكتاب الأساسيين، قد ترغب كذلك في دعوة الاختصاصيين والمراجعين واللجنة الاستشارية وجهات أخرى مهتمة ببرنامجك إلى بعض أقسام ورشة العمل.

## ورشة العمل الأولى

عادة ما يقوم قادة البرنامج بإدارة أول ورشة عمل لإعداد المواد. يمكن إشراك خبراء من برامج المساعدة القانونية من بلدان أخرى ممن قاموا بالإشراف على عملية الكتابة في بلدك. وفي حال قررت إشراك ميسر متمرس من بلد آخر، حاول اختيار شخص سبق وأن عمل في بلد مشابه لبلدك (مثلاً، حيث خبرة السكان بأساليب التعلم النشط محدودة أو غائبة). وإن سمحت ميزانية البرنامج بذلك، من الممكن تنظيم ورشتي عمل لإعداد المواد - ورشة في المرحلة الأولى من الكتابة وأخرى بعد تجريب المواد. يفترض هذا الدليل أنك ستظم ورشتي عمل للكتاب.

يجب أن تتضمن أجندة ورشة العمل الأولى تعريفاً لأهداف البرنامج، وأدوار مقدمي المساعدة القانونية، وتدريبات تشاركية مشابهة لتلك التي تتوقع أن يجري تضمينها في دليلي المدرب والمتعلم، وفرصة لكتابة مسودات الدروس وعرضها ونقدها باحترام. يمكن لورشة العمل أن تستغرق ثلاثة أيام فقط أو أن تستمر لمدة أسبوعين طوال. يتضمن الملحق رقم ٣ من هذا الدليل عينة من أجندة ورشة عمل نظمت في منغوليا على مدار تسعة أيام حول إعداد المواد التدريبية. يمكن تكثيف هذه الأجندة أو تقسيمها إلى ورش عمل متلاحقة وفقاً لاحتياجاتك.

إن المواد المستخدمة في ورشة العمل ينبغي أن تحتوي على رزم تدريبية للمشاركين تضم معلومات مرجعية ومصادر هامة للكتاب، إضافة إلى نشرات بالأنشطة التي ستُنفذ خلال التدريب، على أن تشمل إحدى النشرات القيمة خطوطاً توجيهية محددة لعملية الكتابة تشرح رؤية البرنامج من حيث المحتوى والأسلوب المعتمد في عرض المواد والأفكار الأساسية. يتضمن الملحق رقم ٣ من هذا الدليل عينة من الخطوط التوجيهية لكتابة المواد التدريبية.

من أجل التأكد من فهم كُتابك للمفاهيم الأساسية والمنهجية المعتمدة في إعداد مواد المساعدة القانونية، قد ترغب في تخصيص بعض الوقت من ورشة العمل لتأليف نماذج عن الدروس وعرضها. من شأن هذا التمرين أن يساعدك على فهم مهارات كل كاتب لديك على حدة وتحديد أي مساعدة أو إرشادات إضافية قد يحتاج الكتاب إليها من أجل استكمال عملهم بشكل منفرد. كذلك قد تحتاج إلى أخذ قسط إضافي من الوقت مع كُتابك من أجل التأكد من أنهم تشربوا وسائل التعليم التشاركية. كما يمكن لمسودات الدروس المطوّرة خلال الورشة أن تشكل قاعدة للدروس التي ستصبح في النهاية جزءاً من مصادرك.

## ورشة العمل الثانية

في حال توفر لك الوقت والموارد ، يجدر بك التفكير بجدية في إمكانية تنظيم ورشة عمل ثانية لتطوير المواد بعد اختبارها خلال تدريب المجموعة الأولى من مقدمي المساعدة القانونية. إن الغرض من ورشة العمل الثانية هو مراجعة نتائج الاختبار التجريبي والموافقة على المراجعات الختامية. ويتضمن القسم ٤١٠ معظم المعلومات المتعلقة بإلى أي حد كانت المواد التدريبية جيدة سياتى من خلال تنظيم اجتماع مع مقدمي المساعدة القانونية للحصول على رأيهم وتغذية راجعة بعد اختبارهم للمواد بشكل ميداني. إن عقد عقد ورشة عمل في هذه المرحلة في العادة يسمح بإجراء بعض المراجعات الطفيفة ، لكنها قد تكون أيضاً فرصة قيمة لإدخال بعض البنود أو المسائل التي ربما تكون قد أغفلتها في المراحل السابقة من عملية تطوير المواد. أسوة بورشة العمل الأولى ، يجب أن يكون لورشة العمل الثانية مهام واضحة وجدولاً زمنياً محدداً. وفي حال احتجت إلى إعداد معلومات أو مواد جديدة بشكل طارئ ، يمكنك إعطاء الأولوية لصياغتها أولاً ، ومن ثم مشاركة المسودات مباشرة مع مقدمي المساعدة القانونية. كما قد تحتاج إلى إشراك اختصاصيين في مراجعة أي أقسام جديدة قد تطورها مثل المحتوى القانوني الجديد.

## ٤٨٨ متابعة عملية كتابة المواد ودعمها ومراجعتها

تستغرق عملية إعداد المواد عموماً بين أربعة وستة أشهر ، ويتضمن ذلك إعداد المسودة الأولية والدعم المستمر وورصد التقدم والمراجعات الأولية. وكبديل عن تطوير مسودة كاملة للمواد ، يمكنك التركيز حصراً على بضعة أقسام أو مواضيع ، وتجريبها في إحدى جلسات تدريب مقدمي المساعدة القانونية ، ثم استكمال المسودات قبل اختبارها ميدانياً في المجتمعات المحلية. كما يجدر بك وضع خطة تتناسب مع جدول أعمالك ومواردك ومدى توافر الكتاب.

اعتمد برنامج المساعدة القانونية في منغوليا على جدول زمني موسع من أجل تطوير المواد (راجع الشريط الجانبي).

مع بدء العمل ، قد يحتاج كُتابك إلى عينات إضافية ، أو بعض المصادر والمراجع القانونية ، أو بعض التوضيحات حول دورهم. فمن المهم أن يبقى فريق الإدارة أو الكاتب/المحرر الرئيسي على اتصال



الجدول الزمني لإعداد نص دليل المساعدة

القانونية، منغوليا

الخطوة الأولى.

ورشة عمل إعداد المواد ١.

الإطار الزمني: ٥ أيام

الخطوة الثانية.

دليل المتعلم:

خطوط عريضة عن مخرجات التعلم والأقسام، والتمارين، وفكرة موجزة وخطوات عملية. دليل المعلم: إعداد نموذج لكل التمارين.

الإطار الزمني: أسبوعان

الخطوة الثالثة.

تسليم الثلث الأول من مسودة المواد إلى المحرر الرئيسي.

الإطار الزمني: شهر

الخطوة الرابعة.

تسليم الثلث الثاني من مسودة المواد. الحصول على التعليقات الأولية من المحرر الرئيسي حول المواد المقدمة.

الإطار الزمني: شهر

الخطوة الخامسة.

تسليم الثلث الأخير من مسودة المواد.

الإطار الزمني: شهر

الخطوة السادسة.

يقوم المحررون الرئيسيون بمراجعة المواد المقدمة بشكل مفصل.

الإطار الزمني: من شهر إلى شهرين

وثيق بالكتاب بغية رصد المشاكل ومعالجتها في وقت مبكر من عملية الكتابة. ففريق الكتابة الفعال يشكل أحد المداميك الأساسية للمشروع بأكمله. فكما قال أحد مدراء مقدمي المساعدة القانونية، "أسعدهم، حتى عندما تنتقدهم." لكن، في بعض الحالات، قد تدعو الحاجة إلى استبدال الكتاب في حال عدم قدرتهم على تسليم المطلوب منهم وفقاً للأجال الزمنية المحددة.

بعد إنتاج مسودة المواد الأولية وموافقة الكاتب/المحرر الرئيسي أو فريق الإدارة عليها بشكل أولي، يمكن عندئذ إحالتها للمراجعة من قبل أعضاء المجموعة الاستشارية للمواد. وكما ذكر سابقاً، يجب أن تضم هذه اللجنة خبراء قانونيين واختصاصيين في وضع منهجيات، ويجب أن يكونوا على إلمام بالسكان الذين تنوي تدريبهم وتثقيفهم. وإذا طلبت من قراء خارجيين مراجعة موادك، تأكد من وضع معايير واضحة للمراجعة وأجل زمني محدد لتلقي تعليقاتهم.

بناءً على هذه التغذية الراجعة، يمكنك القيام بالمراجعات الختامية للمواد قبل استخدامها في جلسة فعلية لتدريب مقدمي المساعدة القانونية. وبحسب السياق الثقافي الذي تعمل في إطاره، قد تحتاج إلى مساعدة الكتاب في تقبل النقد الموجه لعملم لكي يكونوا مستعدين للقيام بالمراجعات الضرورية.

## ٩٤ استخدام المواد لتدريب مقدمي المساعدة القانونية

ما أن تستكمل مرحلة الإعداد، ستصبح جاهزاً لاستخدام موادك. يعالج الفصل الخامس تفاصيل التدريب الأولي لمقدمي المساعدة القانونية. قد يكون التدريب الأول الذي تقوم به "تدريباً للمدربين"، بمعنى تدريب مقدمي المساعدة القانونية الذين سيأخذون زمام القيادة في عملية إعداد مساعدين قانونيين مجتمعيين آخرين في عملهم. كذلك يمكن أن يقوم مدير البرنامج بالتدريب الأولي ربما بمساعدة المؤلفين من أجل تدريب مقدمي المساعدة القانونية الذين تنحصر مهمتهم داخل مجتمعاتهم المحلية.

من المهم جمع التغذية الراجعة-الرسمية وغير الرسمية-حول المواد والأنشطة التدريبية خلال تنفيذ البرنامج. ففي التدريبات الأولية لمقدمي المساعدة القانونية في كمبوديا مثلاً، حُصص بعض الوقت كل يوم لجمع التغذية الراجعة من المتدربين. يتضمن الملحق رقم ٤ من هذا الدليل قائمة بعينة من الأسئلة التي استخدمت في كمبوديا لجمع التغذية الراجعة.

فيما يلي بعض الأسئلة الموجزة التي قد ترغب في استخدامها للحصول على تغذية راجعة أولية حول

دليل المدرب:

◀ هل النشاط ذو صلة بحياة الناس؟

◀ هل النشاط ذو صلة بالموضوع؟

◀ هل النشاط شيق ويحفز على المشاركة؟

◀ هل نعالج جميع القضايا الضرورية؟

◀ هل يوجد توازن جيد في ما بين المواضيع وفي ما بين أساليب التعلم؟

في بعض الحالات، قد يتردد المتدربون في تقديم التغذية الراجعة النقدية أو قد يكونوا غير متمرسين على إبداء رأي نقدي أثناء الموقف التدريبي. ولذا قد تحتاج إلى إيجاد سبل لتسهيل عملية تبادل الآراء مثلاً من خلال السماح بتقديم الردود المكتوبة من دون ذكر الاسم أو من خلال تقديم نماذج شفوية عن الردود المبنية على تفكير معمق.

ما أن تحصل على تغذية المتدربين الراجعة، تأكد من استخدامها لمراجعة مواد الدليل. فمن الأسهل بكثير مراجعتها في مرحلة مبكرة من إعداد الدليل بدلاً من القيام بذلك في وقت لاحق من العملية عندما تكون قد استثمرت الكثير من الموارد البشرية والمالية والنفسية في مسوداتك. التقت بكتائبك وراجع المدخلات. ناقش تداعيات هذه التغذية الراجعة على المواضيع التي اخترتها، والأساليب التي تستخدمها، وشكل الدروس وطريقة تقديمها. على سبيل المثال، هل من حاجة لسرد إضافي في الدروس لكي يعرف المدربون كيف يديرون عملية التدريب خطوة بخطوة؟ هل يجب أن يتضمن دليل المدرب المزيد من التفاصيل حول كيفية تيسير النقاشات أو حتى قسم تمهيدي عام عن أساليب التعليم؟ هل الحالات مفصلة بشكل زائد عن اللزوم بحيث تحتاج إلى التبسيط؟

يمكنك العمل مع الكُتّاب على وضع جدول زمني لمراجعة مواد الدليل. بمجرد الانتهاء من هذه المراجعات، ستكون جاهزاً لأكثر الخطوات أهمية في عملية المراجعة، ألا وهي التحقق من فعالية الأدلة خلال عمل البرنامج الميداني. في هذه المرحلة، يجدر بك ألا تقوم بشكل رسمي بطباعة أي من المواد أو

#### الخطوة السابعة.

ورشة عمل إعداد المواد

٢. الإطار الزمني: ٥ أيام

#### الخطوة الثامنة.

مراجعة الأدلة.

الإطار الزمني: من ٢ إلى ٣ أشهر

#### الخطوة التاسعة.

التدريب على المساعدة القانونية ١، مع التغذية الراجعة على الأدلة.

الإطار الزمني: ٥ أيام

#### الخطوة العاشرة.

استخدام مقدمي المساعدة القانونية للمواد في الميدان، مع تغذية راجعة على الأدلة.

الإطار الزمني: ٣ أشهر

#### الخطوة الحادية عشرة.

التدريب على المساعدة القانونية ٢، مع التغذية الراجعة على الأدلة.

#### الخطوة الثانية عشرة.

استكمال الأدلة والطباعة.

المصدر:

B. Jigmeddash, personal correspondence with the author.

October 17, 2007.

نشرها. عوضًا عن ذلك، يجب أن يعتمد برنامجك ومساعدوك القانونيون على مجرد نُسخ مصورة بسيطة. ولا ينبغي أن تفكر في طباعة المواد أو نشرها إلا بعد اختبارها ومراجعتها تمامًا.

## ٤١٠ اختبار المواد التدريبية ميدانيا

الاختبار الميداني أو الاختبار التجريبي هو مصطلح يستخدم لوصف الاستخدام التجريبي للمواد "في الميدان" مع بدء عمل البرنامج وعمل مقدمي المساعدة القانونية في المجتمعات المحلية. خلال مرحلة الاختبار الميداني أثناء إعداد المواد، ستطلب من مقدمي المساعدة القانونية تقديم التغذية الراجعة نفسها التي طلبتها منهم أثناء جلسة التدريب الأولية، لكنك يجب أن تطلب منهم كذلك تقديم معلومات حول نطاق الأنشطة التي يضطلعون بها في مجتمعاتهم المحلية.

عندما تقوم باختبار المواد ميدانياً، يجب أن تطرح على مقدمي المساعدة القانونية أنواع الأسئلة التالية حول المواد والمعلومات التي زودتهم بها:

- ◀ مدى اكتمال المواد: هل جميع المواضيع والمهارات الضرورية للقيام بعمل مقدمي المساعدة القانونية مضمنة في الدليل (الأدلة)؟ هل يوجد ما يكفي من التفاصيل؟ ما الذي يجب إضافته؟
- ◀ الدقة: هل المعلومات المُقدمة صحيحة؟
- ◀ الجدوى: هل المعلومات مقدمة بطريقة جاهزة للاستخدام؟

يمكن لقائمة الأسئلة المتعلقة بالتغذية الراجعة أن تضم أسئلة عامة وأسئلة أخرى خاصة ببرنامجك. يجب أن تعتمد نظامًا يمكنك من استخلاص التغذية الراجعة من مقدمي المساعدة القانونية إما من خلال الاجتماعات المباشرة، أو زيارة المواقع، أو غيرها من وسائل الاتصال. إن الاجتماع بعد عدد من الأشهر الأولى من بدء العمل فكرة مثالية لتوفير المزيد من التدريب والدعم، وأيضاً لمراجعة نتائج الاختبار الميداني. كما يمكن للتغذية الراجعة التي يقدمها مقدمو المساعدة القانونية أن تكون محور تركيز في ورشة العمل الثانية لتطوير المواد (راجع ٤٧).

## ١١٤ الإنتهاء من إعداد المواد

بناءً على مراجعاتك، ينبغي أن تعد نسخة ختامية من المواد وأن تعرض هذه المصادر على المجموعة الاستشارية لمراجعتها واعتمادها للمرة الأخيرة.

في حال كنت تستخدم الصور أو الرسوم المتحركة، يجب أن تتأكد من أنها مراعية للثقافة المحلية وذات صلة بالفئات المستهدفة. مثلاً، فإن برامج المساعدة القانونية في جنوب إفريقيا وكمبوديا كانت تُشرك أفراداً من المجتمعات المحلية المستهدفة في مراجعة الرسوم المتحركة قبل استخدامها في المطبوعات النهائية.

كذلك ينبغي عليك أن تفكر بحذر قبل أن تنفق الكثير من الوقت والمال على طباعة موادك ونشرها. فبينما يواصل مقدمو المساعدة القانونية عملهم في المجتمع المحلي، ستبرز احتياجات جديدة وإسهامات من المجتمع المحلي بالشكل الذي يؤثر على محتوى المواد وسيستوجب منك على الأرجح أن تُدخل تعديلات وتقوم بمراجعات دورية. وبعد التفكير الدقيق، قد تقرر أن الخيار الأفضل هو تفعيل البرنامج لعدة سنوات باستخدام النشرات والمطبوعات المنسوخة فوتوغرافياً بحيث يسهل تحديثها بتكلفة قليلة لكي تعكس التغييرات الطارئة مع الوقت.

في حال حصل برنامجك على تمويل خارجي، قد يُتطلب منك إعداد نسخة مطبوعة عن أدلتك. في هذه الحالة، ستحتاج إلى اتخاذ قرارات حول اللون ونوعية الورق والغلاف الفني وما إلى ذلك. وإذا لم يكن لديك في المنظمة من هم على إمام بإعداد المنشورات، يجدر بك على الأرجح أن تستعين بمصممين ومطابع خارجية. ويجب أن تسعى إلى الحصول على عينات وتقديرات عن التكلفة أقله من مصممين ومطبعين مختلفين قبل البت في الموضوع.



# الفصل الخامس

## تدريب مقدمي المساعدة القانونية

### محتويات الفصل:

٥٠١	نماذج مختلفة لتدريب مقدمي المساعدة القانونية
٥٠٢	محتوى التدريب
٥٠٣	منهجية التدريب
٥٠٤	تحديات التدريب والتعلم
٥٠٥	المدربون
٥٠٦	التنظيم اللوجستي للتدريبات

يصف هذا الفصل عمليات وبرامج مختلفة لتدريب مقدمي المساعدة القانونية يمكن تنفيذها على مدار حياة البرنامج-من التوجيه الأولي لمقدمي المساعدة القانونية إلى اختيار الخبراء والنشطاء المناسبين وإعداد مقدمي المساعدة القانونية للعمل في مجتمعاتهم المحلية. يركز هذا الفصل على المنهجيات التفاعلية المستخدمة في التدريبات إضافة إلى المحتوى، والمهارات التي تهدف هذه المنهجيات إلى توصيلها، والمقاربات التي يمكنك استخدامها من أجل اختيار المُدرِّبين وتنظيم ورش العمل.

## ٥١ نماذج مختلفة لتدريب مقدمي المساعدة القانونية

إن تدريب مقدمي المساعدة القانونية مهمة مستمرة. يبدأ الأمر بتدريب أولي يسبق تولي مقدمي المساعدة القانونية لمسؤولياتهم، يحصلون من بعده على دعم رسمي وغير رسمي ويتعلمون من خلال العمل الميداني والزيارات الإشرافية وفرص التفاعل مع مدراء البرامج إضافة إلى ورش العمل التي سينظمها البرنامج بشكل دوري. إن أفضل تدريب على المساعدة القانونية هو في الواقع عملية تنمية مهنية مستمرة تتضمن تدريب مقدمي المساعدة القانونية أثناء عملهم الفعلي في المجتمعات المحلية.

طوّرت العديد من البرامج المختلفة نطاقاً واسعاً من النماذج التدريبية لمقدمي المساعدة القانونية، كل منها مفضّل وفقاً لاحتياجات البرنامج وموارده. قد تحتاج إلى البدء بتدريب أولي مكثف يستغرق من أسبوع ونصف إلى أسبوعين تليه زيارات ميدانية شهرية وورش عمل نصف سنوية لمجموعات مقدمي المساعدة القانونية. وإذا كان مقدمو المساعدة القانونية يتدربون (ومعتمدين) بالفعل في برنامج عيادي قانوني، سيكون عليك أن تعد برنامجاً تدريبياً مدته سنة أو سنتين يشمل ورش عمل منتظمة أشبه بفصول دراسية لها عدد محدد من ساعات التدريس. برجع مطالعة الشريط الجانبي لأمثلة عن أنواع ومستويات التدريب المختلفة على المساعدة القانونية.

يرتبط توقيت وكثافة البرنامج التدريبي بمدى استيفاء المواد التدريبية وشموليتها عندما تبدأ في تنفيذه. فإذا كان الكُتّاب قد أعدوا مجموعة كاملة إلى حد معقول من المصادر لمقدمي المساعدة القانونية، قد ترغب في هذه الحالة في تنظيم تدريب أولي موسّع، يليه تقديم الدعم لهم من خلال العمل الميداني، وتنظيم ورشة عمل أو اثنتين للمتابعة على مدار عامك الأول. في حال قررت تطوير المواد تدريجياً مع تقدم العمل، أو إذا كنت تتوقع القيام بعدد كبير من المراجعات، عندها قد ترغب في تنظيم تدريب أولي أقصر تليه سلسلة من التدريبات بغرض المتابعة على مدار العام الأول.

يرجع الأمر إليك في كيفية تصميم نظام التدريب، الذي سيتطور على الأرجح بدوره مع برنامجك ككل. المهم هو التقدير المتواصل لاحتياجات مقدمي المساعدة القانونية وتزويدهم بالدعم والإشراف الضروريين للقيام بعملهم بفاعلية.

- **التدريب الأساسي.**

هو منهج معياري للتدريب الأساسي لمقدمي المساعدة القانونية يغطي المهارات العامة المطلوبة التي يحتاج إليها مقدمو المساعدة القانونية.

- **التدريب المتخصص.**

على سبيل المثال، سيحتاج مقدمو المساعدة القانونية الذين يتعاونون مع المجموعات النسائية لحقوق الإنسان تدريباً موسعاً بشكل أكبر على القضايا المتعلقة بالمرأة والقانون.

- **التدريب أثناء الخدمة.**

هذا نوع من التدريب يتعلم مقدم المساعدة القانونية فيه من خلال العمل جنباً إلى جنب مساعدين قانونيين متمرسين في مكتبهم الاستشاري أو في المجتمع المحلي.

- **تدريب صقل المعلومات.**

هو تدريب إنعاشي ينظم من حين لآخر لمساعدة مقدمي المساعدة القانونية على اكتساب مهارات جديدة ومعرفة المستجدات والتغييرات التي طرأت على القانون.

## ١١٥ التدريب الأولي

من شأن التدريب الأولي لمقدمي المساعدة القانونية أن يشكل خبرة تراكمية لمجمل العمل الذي قمت به سابقاً. فهو يعلن عن مرحلة جديدة في برنامجك ويؤسس للتدريبات المستقبلية. عادة ما يجري التدريب الأولي لمقدمي المساعدة القانونية بصورة مكثفة خلال أسبوع أو أسبوعين. في سيراليون مثلاً، يدوم التدريب الأولي أسبوعين (راجع الملحق رقم ٥ للإطلاع على أجندة التدريب). وبحسب المجالات القانونية التي حددتها عملية تقدير الاحتياجات والمعلومات المُستمدة من الزيارات الدراسية، يركز التدريب الأولي على ثلاثة مجالات:

- ◀ القانون الموضوعي (مثل القانون الدستوري، والضرر، والقانون الجنائي، وقانون الأسرة)
  - ◀ طريقة عمل الحكومة وبنية المحاكم في سيراليون (ضم هذا القسم ممثلين عن الشرطة ووزارة الشؤون الاجتماعية)
  - ◀ مهارات مقدمي المساعدة القانونية (مثل الوساطة، وإجراء المقابلات، وتدوين الإفادات، وحشد التأييد والدعوة، والتثقيف المجتمعي، والتعامل مع ضحايا العنف الأسري، والإجراءات الإدارية)
- قد تتضمن التدريبات مسؤولين من منظمات مثل الشرطة المحلية، والوزارات والوكالات الحكومية ذات الصلة، والسلطة التشريعية المحلية أو الوطنية. إن استضافة متحدثين والزيارات الميدانية يمكن أن تُطلع مقدمي المساعدة القانونية على مجالات من القانون الموضوعي والسياسات وأن تساعدكم على فهم كيفية مقارنة الخدمات الحكومية.
- إن تدشين برنامج للمساعدة القانونية لا يعني فقط إعداد مقدمي المساعدة القانونية للقيام بمهامهم، بل أيضاً إعداد مجموعات أخرى ممن ستشارك في دعم المشروع. تشمل مجموعات الدعم التي قد تستفيد من التدريب اللجان الاستشارية للمشروع والمسؤولين المحليين (الرسميين وغير الرسميين) في المجتمعات المحلية التي سيخدمها البرنامج. بالطبع، سيشارك مقدمو المساعدة القانونية المحليون في تثقيف المجتمع خلال عملهم، لكن يمكن للتدريبات الأولية للمجموعات الأخرى أن تساهم في الدعاية لبرنامج المساعدة القانونية وإشعار السكان بملكيتهم للمشروع.

- مهارات تدريب أكثر تقدماً للمدربين. يمكن لمقدمي المساعدة القانونية المتمرسين الحصول على تدريب إضافي ليصبحوا مدربين على المساعدة القانونية ويساهموا في إعداد مساعدين قانونيين جدد في المجتمع المحلي حيث يعملون.



## ٢٠٥ التدريب الميداني والتعليم المستمر

يتفق مديرو برامج المساعدة القانونية على أنه بغض النظر عن التدريب الأولي المقدم، فإن إشراف المحامين والمدرين الآخرين على عمل مقدمي المساعدة القانونية على المدى الطويل عنصر أساسي في فعالية العمل الميداني. بالتالي، يجب النظر إلى التدريب الأولي كخطوة أولى هامة - لكن ليست الأخيرة - في ما يتعلق بتعزيز فعالية مقدمي المساعدة القانونية. بعد التدريب الأولي لمقدمي المساعدة القانونية في ورشة عمل مكثفة، يجب أن يتلقوا كذلك تدريباً مستمراً يدمج مكوناً دراسياً (مثل ورش العمل) مع مكونات ميدانية (مثل التعلم أثناء العمل وتلقي الدعم من خلال زيارات مدراء البرنامج الإشرافية). سيعتمد شكل التدريبات على الأرجح على مواردك وعلى ظروف برنامجك، ولكن بغض النظر عن ظروفك، من المهم بالنسبة إلى مقدمي المساعدة القانونية أن يفهموا أنهم سيتلقون تدريباً مستمراً - عادة في الميدان - وأن التعلم المستمر جزء من عملهم. يستعرض الفصل السابع مسألة الزيارات الميدانية والإشراف المستمر بشكل تفصيلي.

يُعتمد البرنامج التعليمي للمساعدة القانونية في بضعة بلدان من إحدى المؤسسات المانحة للشهادات أو تصادق عليه إحدى الكيانات القانونية، مثل نقابة المحامين. في جنوب إفريقيا على سبيل المثال، كان "مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية" (Community Law and Rural Development Centre) يدير في الماضي برنامج دبلوم من سنتين يشمل ستة أشهر من التدريب الأكاديمي و١٨ شهراً من التدريب الميداني من خلال جامعة "ناتال-دربان" (University of Natal-Durban). أُبقي على البرنامج في جامعة "كوازولو-ناتال" التي خلفت جامعة "ناتال-دربان"، وتقدم هذه الجامعة حالياً دبلوماً من سنتين في دراسات المساعدة القانونية مقسماً إلى ثمانية فصول أكاديمية، يدوم كل منها ثمانية أسابيع إضافة إلى تقديم الدعم عبر الإنترنت خلال التدريب الميداني المباشر.

أما في زيمبابوي، فتعتمد مؤسسة الموارد القانونية (Legal Resources Foundation) برنامجاً تدريبياً من خمس مراحل على مدار ثلاث إلى أربع سنوات، يتضمن امتحانات وشهادات يصادق عليها مجلس التعليم القانوني وجمعية الحقوق (Council for Legal Education and the Law Society).

## ٢٠٥ محتوى التدريب

سيعكس محتوى التدريبات على الأرجح المواد والمصادر التي أعدتها مسبقاً كما جاء في الفصل الرابع، "تطوير المواد". عموماً، يمكن تقسيم هذا المحتوى إلى فئات ثلاث:

- ◀ المعارف القانونية/المحتوى القانوني
- ◀ مهارات مقدمي المساعدة القانونية
- ◀ معلومات عامة حول طريقة عمل الحكومة والخدمات الحكومية

تتشابه أهداف التعلم في برامج التدريب على المساعدة القانونية بشكل ملحوظ في مختلف المنظمات على الرغم من أن التركيز على بعض المحتوى الموضوعي والمهارات سيعتمد على مهام مقدمي المساعدة القانونية في كل منها. يمكن لبرامج المساعدة القانونية التي تركز على فئات محددة أن تشدد بشكل أكبر على المواضيع التي تهم هذه الفئات وتقلقها (مثل قانون إرث المرأة أو التمييز ضد نساء الروما). إن تحليل الوضع الذي ستكون قد قمت به ضمن برنامجك-كما جاء في الفصل الثاني-سيكون على الأرجح قد كشف لك عن هذه المواضيع مسبقاً. في حال كنت تتوقع أن يقوم مقدمو المساعدة القانونية بالكثير من أعمال التثقيف المجتمعي، يمكنك التشديد على تطوير مهارات التدريس لديهم أثناء التدريبات. كذلك ستحتاج إلى إيجاد التوازن المناسب بين التدريبات على المشورة والتنمية المجتمعية والتدريب على المهارات التعليمية والقانونية، بالشكل الذي يعكس أولويات برنامجك.

إضافة إلى ذلك، ثمة حاجة إلى تعديل التدريب ليتماشى مع خلفيات مقدمي المساعدة القانونية المعينين ومستواهم التعليمي. فمقدمو المساعدة القانونية في منغوليا، على سبيل المثال، حائزون بالفعل على شهادات في الحقوق وعلى دراية بالقانون. وفي كمبوديا، كانت لمقدمي المساعدة القانونية-الذين كانوا تابعين لمنظمات غير حكومية قائمة-خبرة أساساً في التنمية المجتمعية والمشورة والإرشاد ومهارات ذات صلة بهما. إن عملية التخطيط ستكون قد زودتك بمعلومات حول خلفية المتدربين وبأهداف البرنامج مما سيساعدك على تعريف الأهداف الأولية لبرنامجك التدريبي.

في ما يلي لائحة بالمهارات العامة التي سيحتاجها على الأرجح مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون. يجب أن تعدلها وفقاً لأدوارهم المرتقبة في ظل برنامجك. إضافة إلى ذلك، يجب أن تفكر في كم المواضيع التي يمكن واقعياً أن تغطيها في موادك وتدريبك الأولي وفي ورش العمل اللاحقة. إن المحتوى والمهارات التي ينبغي حتماً على مقدمي المساعدة القانونية اكتسابها للإضطلاع بمسؤولياتهم يجب أن تكون مغطاة في المواد المكتوبة وفي التدريب الأولي. كما أن التدريبات مهمة بشكل خاص

من أجل تقديم المهارات الضرورية في عمل مقدمي المساعدة القانونية وتعزيز تلك المهارات وممارستها. أما المهارات والمحتويات الأخرى، فمن الممكن تقديمها أو معالجتها بمزيد من العمق ما أن يبدأ مقدمو المساعدة القانونية بالعمل.

لا يمكن لكل مقدمي المساعدة القانونية أن يتمتعوا بجميع المهارات المحددة أدناه. ففي بعض الحالات، قد يكون لديهم اهتمام أكثر تحديداً ذو صلة بالفئات السكانية الشريكة؛ وفي حالات أخرى، قد يكونوا محدودين بمدى معرفتهم للقراءة والكتابة أو بمستواهم التعليمي. ومع ذلك، فإن هذه اللائحة تقدم بعض الإرشاد حول المهارات والمعارف التي ينبغي أن تكون لدى المساعد القانوني.

#### ◀ المهارات القانونية العملية

تتضمن هذه المهارات كيفية تدوين الإفادات، وجمع الأدلة للقضايا من خلال تقصي الحقائق والتحقيقات، وكيفية صياغة رسائل قانونية بسيطة، ورفع الشكاوى (راجع الملحق رقم ٦ للحصول على عينة عن هذه الرسائل). يجب على مقدم المساعدة القانونية أيضاً أن يكون قادراً على إسداء النصح حول الإجراءات والممارسات القانونية.

#### ◀ مهارات ترتيب الملفات والتوثيق

تشمل هذه المهارات كيفية الاحتفاظ بملف لكل قضية ومتابعة القضية بشكل منهجي.

#### ◀ المبادئ الأساسية للقانون والإجراءات القانونية

تتضمن هذه المبادئ ما ينص عليه القانون بشأن توقيف الأفراد واعتقالهم واحتجازهم وإخراجهم بكفالة، وماهية الدعوة المدنية، وكيفية توجيه التهم الجنائية، وتقديم طلبات الحجز وإصدار أوامر بمنع التعدي. كما يجب أن يكون مقدم المساعدة القانونية قادراً على توصيل المعلومات حول الحقوق القانونية الأساسية والنواحي الإجرائية لهذه الحقوق بطريقة مفهومة. راجع الفصل الرابع لللائحة بالمواضيع القانونية التي عادة ما يتعرض لها مقدمو المساعدة القانونية.

#### ◀ العمل مع المحامين

يشمل ذلك تحضير العميل للتقدم بقضيته إلى المحامي ومتابعة المسألة مع المحامين إضافة إلى لعب دور الوسيط بين المحامين والمجتمع المحلي من خلال القيام بالعمل التحضيري ويعمل المتابعة نيابة عن المحامين واستلام القضايا القانونية في المجتمع المحلي.

#### ◀ مهارات تقديم المشورة والإرشاد ومهارات الاتصال

ينبغي أن يكون مقدم المساعدة القانونية قادراً على القيام بالمقابلات الشخصية، والإنصات، وحل المنازعات، وإسداء النصح. ومن بين مهارات إجراء المقابلات الأساسية، استخدام المحادثات القصيرة من أجل تحديد القضايا القانونية ذات الصلة والسعي إلى إيجاد الحل الأمثل.

#### ◀ تقنيات الحلول البديلة للنزاعات

وهي استخدام التفاوض والوساطة والتحكيم لحل المشاكل في المجتمع المحلي بدلاً من اللجوء إلى المحاكم أو الأساليب العنيفة.

#### ◀ مهارات تثقيف المجتمع المحلي

تعلم كيفية تثقيف الآخرين حول القانون والإجراءات القانونية، بما في ذلك: استراتيجيات نشر الوعي، وكيفية استخدام الوسائل التشاركية، وكيفية إدارة ورش العمل، والترجمة وكيفية تلخيص المسائل، وكيفية تيسير النقاشات حول المسائل القانونية باستخدام لغة غير تقنية، وكيفية الوقوف على المسائل القانونية الأهم بالنسبة إلى المجتمع المحلي.

#### ◀ العمل مع المجتمع المحلي والتمكين المجتمعي

تعلم كيفية تحمل المسؤولية أمام المجتمع المحلي، وتطوير سبل لمناقشة المشاكل والاستراتيجيات القانونية، وتنظيم المجتمعات المحلية لمساعدة نفسها ولمساعدتها على العمل الاجتماعي بمبادرة ذاتية.

#### ◀ الأبعاد الأخلاقية

تحديد تضارب المصالح، وضمان الحيادية، والسلوك غير المسيئ المناسب.

#### ◀ مهارات التشبيك

تطوير مهارات التشبيك الجيدة وبناء الشراكات مع المكاتب الاستشارية وغيرها من المنظمات الخدمية والمجتمعية.

#### ◀ المهارات الإعلامية

إنتاج كراسات وكتيبات سهلة القراءة والعمل مع الصحفيين والصحف.

قصة نجاح للمساعدة القانونية: نزاع على ملكية مشتركة لإحدى الأراضي، كمبوديا

حضر شاب ليقطن مع عمته التي استقبلته وساعدته حتى في العثور على زوجة. بعد الزواج، كان على الشاب أن يغير مكان إقامته مع زوجته بسبب عمله، ولكن بعد سنوات قليلة عاد إلى القرية ليعيش مجدداً مع عمته. لكن، هذه المرة، أراد أن يبني مع زوجته منزله الخاص على أرض عمته.

رفضت العمه ذلك لكن الشاب أصر وبدأ يبني منزله. فلجأوا إلى أحد المواطنين المستشارين، لكن المشكلة ظلت عصية على الحل في البداية. اتصل الشاب عندئذ بزعيم القرية الذي نصحه بمواصلة أعمال البناء لكن "دون إحداث ضجة". فردت العمه بأن قصدت الشرطة ثم سلطات المقاطعة. وقدمت شكوى رسمية تفتيد فيها أن الأرض هي بالأساس ملك لجدها وأنها توارثتها. فأمرت سلطات القطاع الشاب بأن يوقف أعمال البناء لكنه أصر على مواصلتها. فتكرر أمر السلطات من دون أي تجاوب.

اتصل الشاب بالمواطن المستشار الذي جمع بعدها جميع الأطراف الذين كرروا قصتهم. زعمت العمه أنها صاحبة الحق، فقال الشاب أنه بما إن الأرض كانت ملكاً لجدها، يحق له الحصول على جزء منها. عجز المواطن المستشار عن حل المشكلة، فكان عليهم أن يقصدوا سلطات المقاطعة مجدداً. ظل المواطن المستشار يحاول تيسير عملية الحوار. وكانت إحدى الحجج التي استخدمتها العمه أن هذا النزاع المطول يسيء إلى سمعة العائلة ككل.

### ◀ مهارات الرصد

معرفة كيفية رصد ما يحدث داخل المجتمع المحلي (مثلاً، في حال كانت الشرطة تقوم بمداخلة المنازل واعتقال الناس، ومعرفة كيفية تسجيل ذلك، وكيفية متابعة القضية). يشمل ذلك كتابة التقارير وإعداد الاستبيانات وإجراء الأبحاث.

### ◀ مهارات حشد التأييد والدعوة

التواصل باستخدام لغة الحكومة والمؤسسات القانونية الرسمية الأخرى؛ ومعرفة كيفية ترجمة احتياجات المجتمع المحلي واهتماماته إلى لغة قانونية؛ وحشد التأييد وممارسة الضغط لإقناع المؤسسات النافذة - مثل السلطات التشريعية أو المحاكم أو السلطات الحكومية - لتحقيق مصالح المجتمعات المحلية أو المجموعات المعنية.

يجب أن تتضمن تدريباتك مواداً تقدم أمثلة للمهارات التي يتوقع من مقدمي المساعدة القانونية استخدامها وتطويرها. ويجب أن تضم هذه المصادر الأدلة التي أعدتها وأي مذكرات إضافية للتوزيع. في هذا السياق، ضم التدريب الأولي لبرنامج المساعدة القانونية الذي نفذته منظمة تاي ماب للعدالة (Timap for Justice) مجموعات من الوثائق الإدارية مثل وثيقة معلومات العميل، ونماذج الأموال النثرية، وتعليمات حول كيفية كتابة التقارير الشهرية وغيرها من الموارد الأخرى الهامة بالنسبة إلى عمل مقدمي المساعدة القانونية. أرفقت هذه الموارد بملاحظات مكملة دونها مقدمو المساعدة القانونية خلال التدريب. كذلك يجب أن تشمل الموارد التي تعدها لمساعدك القانونيين أي نماذج سيحتاجون إليها للإجراءات الإدارية الشائعة.

## ٥٣ منهجية التدريب

ينبغي أن يزود التدريب مقدمي المساعدة القانونية بنطاق واسع من المهارات وأن يُزيد من إلمامهم بالقانون الموضوعي. سيحتاج مقدمو المساعدة القانونية أيضاً إلى اتخاذ قرارات حول أي المقاربات التي ينبغي تطبيقها في الحالات المختلفة. ففي سيراليون على سبيل المثال، يقدم مقدمو المساعدة القانونية - في حالة المشاكل الفردية مثل العنف الأسري أو الاعتقال الجائر للأحداث - معلومات حول الحقوق والإجراءات، ويتوسطون في حل النزاعات، ويساعدون موكلهم على التعامل مع السلطات الحكومية والزعامة المحلية.

والآن اقترحت بعض الحلول. طلب الشاب ١,٠٠٠ د.أ. كتعويض عن المنزل الذي كان قد بناه. أفضى التفاوض على المبلغ إلى قبول العمة في نهاية المطاف بدفع ٣٠٠ د.أ. ثم ترك الشاب الملكية واستخدم المبلغ ليشتري هكتاراً من الأراضي.

المصدر: (Tibbitts 2005b)

أما في حالة المشاكل المجتمعية مثل فساد الموظفين الرسميين، ينخرط مقدمو المساعدة القانونية في التفاوض مع أفراد المجتمع المحلي ويعملون على تثقيفه، كما يعملون على الدعوة لإحداث تغيير والضغط على السلطات التقليدية والرسمية وتنظيم أفراد المجتمع المحلي لمساعدتهم على التحرك الجماعي. تتعلق هذه المهام بعمل مقدمي المساعدة القانونية على أرض الواقع وهي مفصلة بشكل أكبر في الفصل السادس، "حل مشاكل العدالة".

على الرغم من أن المحاضرات يمكن أن تساعد في توصيل المعلومات الخاصة بالقانون الموضوعي، يتفق مدراء برامج المساعدة القانونية على أن استخدام أساليب التدريب التفاعلية والتشاركية ضروري للمساعدة في تطوير مهارات المتدربين. تُشرك الأساليب التشاركية المتدربين في أنشطة تهدف إلى تفعيل اشتباكهم الفكري والعاطفي مع مادة التدريب، كما تحاكي هذه الأساليب وتشدد على مهارات تتصل اتصالاً مباشراً بالأنشطة التي سيضطلع مقدمو المساعدة القانونية بها في عملهم. ويشير الفصل الرابع من هذا الدليل إلى مجموعة من المواد التي يمكن تطويرها من أجل تدريب مقدمي المساعدة القانونية. كما يستعرض هذا الدليل مثلاً عن درس تفاعلي ويقدم وصفاً لبعض أكثر المنهجيات التفاعلية شيوعاً في الملحق رقم ٧. إضافة إلى ذلك، تشجع الاستعانة بدراسات الحالة وتمارين المحاكاة ولعب الأدوار بشكل خاص في تدريبات المساعدة القانونية، حيث يمكن للحالات الدراسية وتمارين المحاكاة أن تساهم أيضاً في تقديم أمثلة واقعية عن مواقف قد يواجهها مقدم المساعدة القانونية في عمله. وفي كمبوديا، تستند جلسات التدريب على المساعدة القانونية إلى لعب الأدوار من أجل تعريف مقدمي المساعدة القانونية على أنواع القضايا التي يرجح أن تواجههم مثل النزاعات على الأراضي (راجع الشريط الجانبية).

في أماكن أخرى، تستخدم ورش العمل لعب الأدوار من أجل تطوير مهارات مقدمي المساعدة القانونية في إجراء المقابلات وتدوين الإفادات. كما يُطلب من المتدربين لعب دور مقدم المساعدة القانونية أو العميل. ويُعطى "العميل" وصفاً للشخصية التي سيلعبها ويُرسل لتقديم مشكلته إلى المتدرب الذي يلعب دور مقدم المساعدة القانونية. وفي أحد التدريبات في سيراليون، جرى العمل على حالة "عميل" في حالة من الاضطراب لأن زعيم القرية هدد بالقتل. وساهمت قصة هذا "العميل" بالذات في تبيان كيف يمكن لتمارين لعب الأدوار أن تُحضّر المتدربين للممارسة الفعلية:

في الواقع، كان العميل قد سرق اثنتين من خراف الزعيم، لكن لم تكن هذه المعلومة لتقدم إلا

ب طرح مقدم المساعدة القانونية المدرب للسؤال الصحيح في المقابلة الشخصية. تضمنت مجموعة "العملاء" ممثلين ماهرين صعبوا مهمة مقدمي المساعدة القانونية. وبذلك، تيقن المدربون أن خطوات إجراء المقابلات وتدوين الإفادات - التي كانوا قد تعلموها في الصف وحفظوها ظهراً عن قلب - ليست سهلة التطبيق عند التعامل بشكل مباشرة مع عميل مضطرب.

إضافة إلى ذلك، فإن التدريبات التي تستخدم لعب الأدوار والمواقف المستمدة من حالات واقعية لا تُحصّر المتدربين لسيناريوهات يرجح أن يواجهونها في عملهم فحسب، بل تساهم في كشف النقاب عن قضايا متصلة بدواعي قلق المجتمع المحلي الأوسع. يستعين برنامج هنغاريا بحالات الروما بقدر الإمكان. وإضافة إلى استعراض القضايا من خلال سؤال المتدربين إن كانت مشاكل القضية ذات طابع قانوني أم يجب معالجتها من خلال آليات غير قانونية، يسأل الميسرون إن كانت القضية ذات صلة بالنسبة إلى مجتمع الروما الأوسع وتهمة أم لا. يستفيض المدرب الرئيسي بالحديث عن خلفية التفكير المتصلة بتصميم كل تدريب قائلاً:

يجب أن نعلمهم باستخدام الحالات ما هو مهم. متى يمكن أن نقول إن تصرفاً ما يعد من قبيل التمييز؟ متى يمكن القول إن المشكلة قانونية بحتة؟ متى يمكن أن نقول إن هذه المشكلة هي مشكلة مرتبطة بنظام الرعاية الاجتماعية؟ ومتى يمكن أن نقول إن هذه مشكلة شخصية؟

في سيراليون، ساهمت النقاشات خلال التدريبات التثقيفية في توضيح نواحي رئيسية لتطبيق القواعد على حالات احتجاز الأحداث. ومع اكتساب مقدمي المساعدة القانونية للخبرة في هذا المجال، يمكنهم أن يعملوا عن كثب مع مدير البرنامج في تحديد الأوجه العملية للقانون.

تناولت بعض أكثر النقاشات أهمية الطريقة التي يمكن بها تطبيق المفاهيم القانونية وتكييفها لتلائم مجتمعات المشاركين المحلية. لم نكن متأكدين مثلاً إلى أي حد ستكون قواعد اعتقال الأحداث ذات صلة بالنسبة إلى من يعيش في الأقاليم حيث توجد الشرطة ضئيل. لكن الموظفون قالوا لنا إن ظاهرة احتجاز الشرطة للأحداث كانت شائعة في الواقع وإن القواعد التي تعلموها - ضرورة إخبار الوصي، ومنح حق التسريح بكفالة ذاتية في حالة المخالفات غير الإجرامية، وعدم سجن الأحداث مع الراشدين - كانت مفيدة جداً. لقد تفاجأنا أيضاً باهتمام الموظفين الكبير

بقانون الضرر. لم نكن آنذاك واثقين من أهمية الحديث عن الضرر أو التعدي أو المخالفات المدنية من الناحية العملية على مستوى العشائر (الزعماء المحليين)، لأن القليل فقط من حالات التعدي كان يُجَلّ فعليا من خلال النظام القانوني الرسمي. لكن الموظفون شعروا أن مبادئ مثل الإهمال وقواعد كتلك المتعلقة بالمسؤولية الجنائية من شأنها أن توفر خطوطاً توجيهية مفيدة عند الوساطة بين الأفرقاء.

قام المدربون في بلدان أخرى بتكييف المنهجية المستلهمة من "قانون الشارع" الذي أبصر النور في الولايات المتحدة الأمريكية قبل انتشاره الواسع، وهي تدعو إلى تطوير دروس متصلة بالقانون وتتضمن العناصر التالية:

- ◀ مناقشة القانون نفسه
- ◀ تحليل أي قضايا مهمة تتعلق بالسياسات، مثل سبب اعتماد القانون وكيفية تطبيقه على المستوى العملي
- ◀ التعريف بالقيم المتضاربة، من أجل تبيان وجود أكثر من وجهة نظر واحدة حول معظم القضايا بشكل عام
- ◀ استخدام استراتيجيات التدريس التفاعلية
- ◀ نشر النصائح العملية حول كيفية التعامل مع مواقف محددة

إضافة إلى لعب الأدوار وغير ذلك من وسائل التعلم التفاعلية، يمكن أيضا خلال التدريبات تقديم محاضرات قصيرة (من ٢٠ دقيقة) من أجل تقديم المعلومات الأساسية، شريطة ألا تصبح الأسلوب المهيمن على التدريب، وطالما أتيح للمتدربين فرص للتحقق من هذه المعرفة وتطبيقها. في سيراليون، أُستخدمت امتحانات خطية خلال التدريبات من أجل إعطاء المتدربين محفزات إضافية لحفظ المعلومات الأساسية، وليرى المدربون مدى توصيل المفاهيم بشكل جيد وفهم المتدربين لها. يتضمن هذا الدليل في الملحق رقم ٨ نماذج عن هذه الامتحانات. يقول "فيفيك مارو"، مؤسس برنامج المساعدة القانونية في منظمة تاي ماب للعدالة (Timap for Justice)، إن المتدربين تعاملوا مع الامتحانات والاختبارات القصيرة المفاجئة بجدية كبيرة وإنها شجعتهم على الاحتفاظ بالمعارف التي اكتسبوها.



## ٥٤ تحديات التدريب والتعلم

إن التدريب الأولي، إضافة إلى التواصل فيما بعده مع مقدمي المساعدة القانونية من خلال التدريبات التشغيلية والإشراف الميداني، سيجعلان من التعلم عملية مستمرة في البرنامج. وجزء كبير من هذا التعلم سيأتى من خلال الوقوف على التحديات الناشئة ومعالجتها.

### ٥٤١ استخدام مقدمي المساعدة القانونية للمنهجيات التفاعلية في المجتمع المحلي

يمكن لمجموعة من التحديات أن تنشأ على صعيد نقل المنهجيات التفاعلية إلى مقدمي المساعدة القانونية أثناء تنفيذهم للتدريبات في المجتمع المحلي. فالمتدربون الذين لم يتعرضوا من قبل للتعلم التشاركي قد لا يشعرون بالارتياح لدى استخدام هذه التقنيات مع أفراد المجتمع المحلي. إضافة إلى ذلك، قد يشعرون أن التعلم "الجدي" يعني إلقاء المحاضرات. من الممكن أن يجد مقدمو المساعدة القانونية الذين توظفهم صعوبة في أن يتقبلوا ان التثقيف لا يعني إلقاء المحاضرات والتحدث بفوقية إلى أفراد المجتمع المحلي. قد يكون من المهم التأكيد-أثناء تنفيذ التدريب الأولي- على قيمة المنهجيات التفاعلية لكي تصبح قيمة متبادلة على مستوى البرنامج. ينبغي على مدراء البرنامج أن يشرحوا أن وسائل التعليم التشاركية ستساعد المتدربين على فهم القانون وتعلم كيفية توصيل هذا الفهم بشكل أسهل إلى مجتمعاتهم المحلية. وبشكل متواز، ومع استخدام هذا النوع من المنهجيات التفاعلية، يجب الاعتراف بقيمة الحوار والتعلم المشترك بين المتدرب والمدرّب. يحتاج مقدمو المساعدة القانونية أن يتقبلوا المنهجيات التفاعلية وأن يفهموا أن عملهم في المجتمع المحلي هو تجربة تعلم متبادل.

### ٥٤٢ فهم القضايا والحساسيات المجتمعية

يواجه مقدمو المساعدة القانونية في القيام بعملهم للكثير من المواقف أو الممارسات ثقافية التي تقوض قدرات أفراد المجتمع المحلي. في هنغاريا، ينتمي مقدمو المساعدة القانونية إلى جماعة واحدة (الروما) وهي جماعة تتعرض للكثير من التمييز. كذلك نجد في معظم الثقافات قوانين وعادات محلية مجحفة وتمييزية تجاه المرأة. بالتالي، فإن الحلول الفعالة لمثل هذه الحالات ليست سريعة بل طويلة الأمد.

جزء من الحل هو التأكد من أن مساعديك القانونيين واعون ومتبهبون إلى الطرق التي تنتهك بها حقوق عملائهم وكرامتهم الإنسانية. يمكن تقديم بعض الأمثلة حول كيفية معالجة هذه المسألة إلى المجموعة خلال التدريبات. بالنسبة إلى الممارسات ونظم المعتقدات المتجذرة بعمق في الثقافة المحلية، مثل عدم المساواة بين الجنسين، يمكن لمقدمي المساعدة القانونية أن يعملوا مع أفراد من المجتمع المحلي أو في جلسات التدريب على "تفكيك" هذه الممارسات وفتح باب الحوار لتبيان كيف يمكن لهذه الممارسات أن تكون مهينة وأن تحط من قدر أفراد معينين في المجتمع المحلي. يتضمن الملحق رقم ٩ من هذا الدليل بعض الخطوط التوجيهية التي طوّرت لمقدمي المساعدة القانونية في الفلبين حول تنظيم التدريبات المراعية للنوع الاجتماعي.

من الممكن أن يكون مقدمو المساعدة القانونية قد اختبروا بأنفسهم بعض الممارسات التمييزية. تفاعلاً المدربون الذين علموا مقدمي المساعدة القانونية الجدد في هنغاريا أحياناً لمعرفة أن متدريهم - وهم جميعاً من جماعة الروما - لم يكونوا واعين إلا قليلاً بحقوقهم. يقول أحد المدربين: تتضمن أحد التدريبات الأخيرة دروساً حول حقوق الموظفين والتمييز. وفي ما يلي إحدى الحالات التي طلبنا منهم التفكير فيها.

"في أحد دكاكين البقالة، كانت إحدى نساء من الروما تعمل كبائعة لثلاثة أشهر. خلال هذه المدة، كان صاحب الدكان راضياً تماماً عن عمل المرأة. وفي أحد الأيام، أتت المرأة إلى العمل مرتدية غطاء شعر منقوشاً بالورود أوهي دلالة واضحة على انتمائها لمجموعة روما، وظلت تضع هذا الغطاء خلال العمل في ما بعد. طلب منها صاحب الدكان أن تتزعه لأنه افترض أن المشترين سيتفاجؤون بذلك وقد يشعرون بالاستياء لمعرفة أنها من مجموعة روما. لكنها أصرت على ارتدائه، وبالتالي فصلت من عملها."

فسألنا المشاركين: هل تصرف صاحب الدكان قانوني وإن لم يكن كذلك، ما الذي يمكن للموظفة أن تفعله لإنفاذ حقوقها في مثل هذا الموقف؟

جاء رأي المشاركين وردة فعلهم صادماً لنا. فعلى الرغم من أن المتدربين أنفسهم كانوا من مجموعة روما، لكن رأيهم الجماعي كان أن صاحب الدكان محقاً في مطالبة المرأة بنزع غطاء

شعرها لأن الزبائن لديهم أحكام مسبقة وقد يعدلون عن شراء ما يريدون من دكان تعمل فيه امرأة من مجموعة روما. بالتالي، استند رأي المشاركين إلى تجربتهم الشخصية، وشعرنا بوجود رغبة عميقة لديهم بالاندماج في المجتمع الأوسع عوضاً عن إظهار اختلافهم. لم يكن المتدربون واعين لحقهم في تقرير المصير بما في ذلك الحق في ارتداء ظاهرياً ما يدل على خلفيتهم الثقافية. استغرق الأمر منا نصف يوم لإفهامهم مدى أهمية ذلك وكيف أن القانون قد وضع لحماية هذا الحق.

يبين هذا المثال أن برنامج تدريب مقدمي المساعدة القانونية من مجموعة روما لا يقتصر على تعليمهم الأمور القانونية بل الأهم هو أنه يساعد قادة مجموعة روما على التيقن من أنه يحق لهم التمتع بالحماية وبمجموعة كاملة من حقوق الإنسان بموجب القانون. بالتالي، سيبقى تمكين مقدمي المساعدة القانونية ومن يعمل معهم هدفاً وتحدياً ضمنياً في الوقت نفسه لبرنامجك.

## ٥.٥ المدربون

من الممكن الاستعانة بمجموعة متنوعة من المدربين في التدريب الأولي، وفي ورش العمل اللاحقة، على أن العامل الجوهرى في اختيار المدربين والمحاضرين هو مدى معرفتهم الوثيقة بالموضوع الذي يقدمونه، وخبرتهم في تطبيقه العملي، وقدرتهم على التفاعل مع مقدمي المساعدة القانونية من خلال الحوار ووسائل التعلم التشاركية.

في ما يلي بعض الأمثلة حول أنواع المدربين والميسرين الذين قاموا بالفعل بتدريبات المساعدة

القانونية:

- ◀ مدير برنامج المساعدة القانونية
- ◀ اختصاصيون قانونيون يعملون مع مقدمي المساعدة القانونية
- ◀ اختصاصيون في الوساطة
- ◀ ناشطون وموظفون في منظمات غير حكومية لديهم خبرة في المحتوى أو المهارات
- ◀ ممثلون حكوميون
- ◀ كُتّاب وغيرهم ممن ساهم في تطوير المواد التعليمية (في حال لم يكونوا مشمولين في أي من الفئات المذكورة أعلاه)

يمكن لبرامج المساعدة القانونية المرتبطة بعيادات التدريس في كليات الحقوق الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة في استخدام الوسائل التفاعلية. فالعيادات القانونية بشكل خاص، كتلك التي تشرك طلاب الحقوق في التثقيف المجتمعي (مثل عيادات قانون الشارع)، بالتأكد لديها مخزوننا من repertoire المنهجيات والاستراتيجيات لتعريف العاملين فيها بهذه المقاربات. من الممكن استخدام هذه المواد بدورها كأساس للتدريب على المساعدة القانونية. وبالمثل، من المرجح أن يكون للمنظمات غير الحكومية المنخرطة في التثقيف المجتمعي خبرة في استخدام هذه الأساليب علمًا بأنه ينبغي عليك التحقق لمعرفة إن كان أسلوبها تشاركيًا بالفعل أم يتمحور حول استخدام معلم لنشر المعلومات. بالنسبة إلى برنامج المساعدة القانونية في "تاي ماب للعدالة"، كان "فيفيك مارو" وشريكه في الإدارة المدربين الأساسيين، وقد قاموا بإشراك اختصاصيين قانونيين، وممثلين عن الحكومة المحلية، وصحافي قدم محاضرة عن استخدام الإعلام، وممثل عن إحدى المنظمات غير الحكومية قام بتقديم عرض عن العنف القائم على النوع الاجتماعي. يحتوي الملحق رقم ٥ على أجندة تدريبية لبرنامج من تسعين يومًا. وعند الإمكان، يمكن أخذ مقدمي المساعدة القانونية إلى الأماكن التي يرجح أن يعملوا فيها مع العملاء، (مثل مراكز الشرطة) من أجل تعريضهم إلى موقف حياتية.

في الكثير من الحالات، تشرك برامج المساعدة القانونية كتابي المناهج الخاصة بها كمدرسين أوليين في أحد المشاريع. كما أن ورش عمل الكُتّاب، كتلك المقترحة في الفصل الرابع، ستساهم في إعداد مدرّبين لبرنامجك. وفي حال وجدت نفسك في موقف تملك فيه بعض المواد المطوّرة في حين تجد صعوبة في تحديد المدربين المناسبين، ربما يجدر بك التفكير في تنظيم ورشة عمل منفصلة لتدريب المدربين. بالطبع، يتطلب تنظيم مثل هذه الورشة الكثير من الموارد، ويفضل بالطبع إشراك مدربين سيستمرون في خدمة برنامجك إما ككُتّاب أو كمساعدين قانونيين عاملين.

في هنغاريا، نُظّمت سلسلة ورش عمل أولية لتدريب المدربين - بمجموع ٥٤ ساعة على مدار تسعة أسابيع - شملت ١٢ طالبًا جامعيًا تقريبًا من خلفية الروما. خلال هذه المدة، جرى تطوير مواد للمساعدة القانونية استُخدمت لاحقًا في تدريب مقدمي المساعدة القانونية من جماعة الروما. التحق تسعة من خريجي تدريبات المدربين المذكورة بفريق أكبر من المدربين المتمرسين من برنامج "قانون الشارع" في جامعة في بودابست (ELTE) ومحامين (من جماعة الروما ومن خارجه)، بالشكل الذي مد نطاق الموارد البشرية المتاحة لبرنامج تدريب مقدمي المساعدة القانونية الذي نفذ على مدار سنة كاملة.

## ٦٥ التنظيم اللوجستي للتدريبات

ثمة اعتبارات لوجستية كثيرة يجب أخذها في الحسبان لدى الإعداد للتدريبات. فخيرتك وخبرة مدريك في تنظيم تدريبات سابقة ستشكل مصدرًا ممتازًا للمعلومات المفيدة لتنظيم الشؤون اللوجستية للتدريب. في ما يلي، بعض الأسئلة المعيارية التي ينبغي الإجابة عنها لدى الإعداد للتدريب. هذا النوع من الأسئلة، إضافة إلى المقترحات الخاصة بتيسير الورشة يجب تضمينها في أي دليل للمدربين قد يطورها برنامجك: ما هي أهداف التدريب العامة والمحددة؟

- ◀ من المشاركون وكم سيبلغ عددهم؟
- ◀ ما هي سمات المشاركين؟
- ◀ ما هي توقعات المشاركين ودواعي قلقهم؟
- ◀ ما هو المرفق المناسب لاستضافة النشاط؟
- ◀ كم عدد الأيام التي تحتاجها لهذا الحدث؟
- ◀ هل تم الاتصال بجميع المشاركين وهل أكدوا مشاركتهم؟
- ◀ هل تم الاتصال بالمدربين والتعاقد معهم؟
- ◀ ما هي المعدات التعليمية والتجهيزات المطلوبة؟
- ◀ ما هي المذكرات والمواد المقدمة للمشاركين الواجب تحضيرها؟
- ◀ هل جرى إعداد أية ترتيبات لوجستية أخرى مثل النقل والإقامة والمرطبات؟

كما هي الحال في أي تدريب آخر، يجب أن تخطط للتفاصيل بعناية. في حال كان المشاركون مرتبطين بالحكومة، يجب إخطار المسؤولين المناسبين، وربما حتى الحصول على إذن لمشاركة مقدمي المساعدة القانونية في التدريب. في حال كنت تتوي توظيف مقدمي المساعدة القانونية، سيكون حضور التدريب عندئذ جزءًا من مسؤولياتهم الوظيفية. وفي حال كان مقدمو المساعدة القانونية متطوعين، ربما

تفكر في إمكانية دفع مبلغ من المال لهم لقاء مشاركتهم.

ومع ذلك يجب التفكير في حسنات ومساوئ ذلك قبل دفع المال لمقدمي المساعدة القانونية لكي يشاركوا في ورش العمل. فالحسنة هي أن المبالغ ستساعد في كفاءة حضور الناس للتدريبات وأن العوز المادي لن يعيق مشاركتهم. أما المساوئ فهي أن دفع المال لمقدمي المساعدة القانونية ليشركوا في التدريبات قد يولد لديهم توقعاً مستقبلياً بتلقي المال ويعزز من اتكالهم المالي على المشروع. يجب اتخاذ هذا القرار بعد استشارة الآخرين الذين واجهوا مسائل من هذا القبيل في بلدك.



# الفصل السادس

## حل مشاكل العدالة

### محتويات الفصل:

خطوات أساسية لحل مشاكل العدالة	٦١
سبل معالجة الظلم والإجحاف	٦٢
تحديات منهجية	٦٣

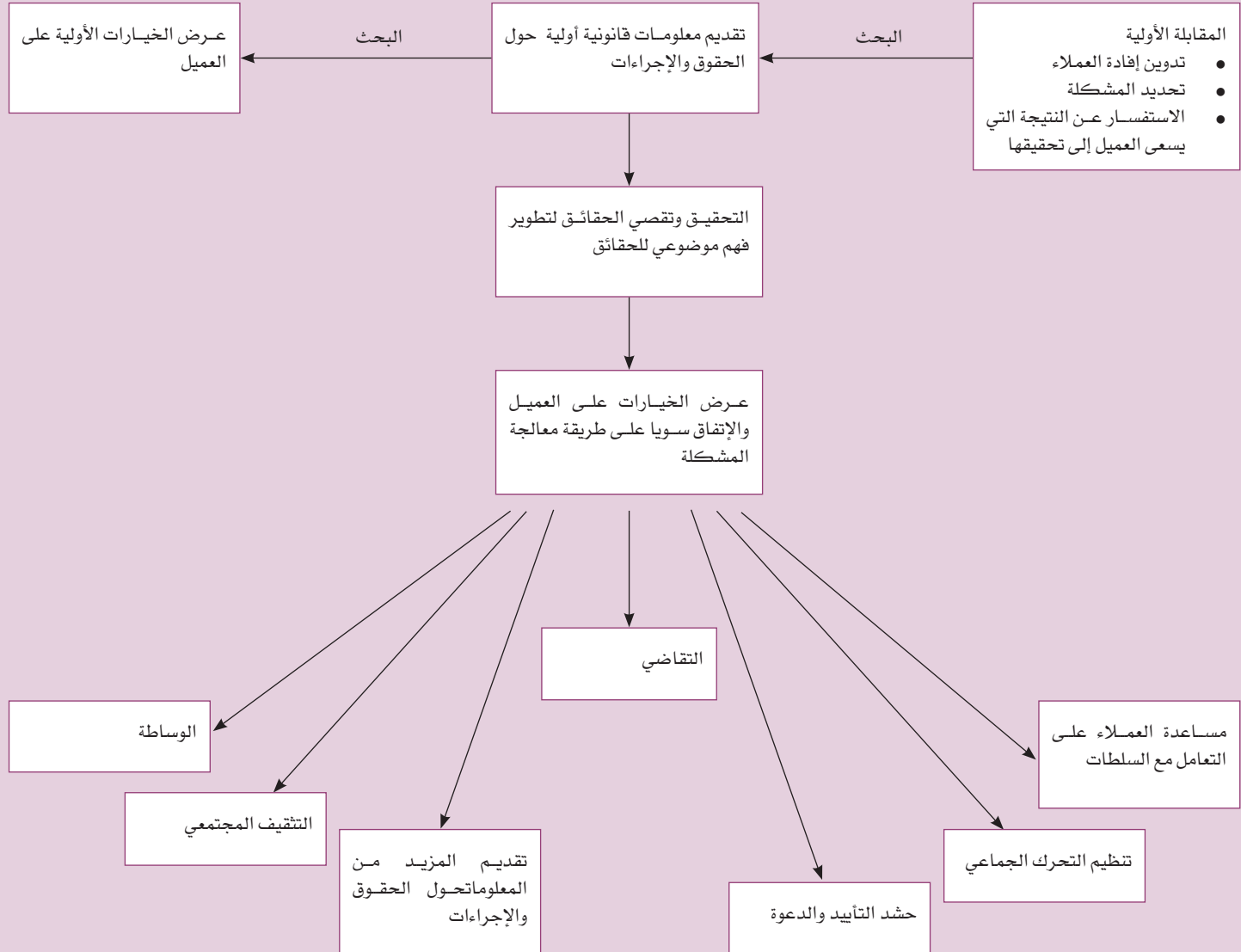
يعتمد فشل أو نجاح أي برنامج مساعدة قانونية على قدرته على تحقيق حلول عملية ملموسة لمشاكل العدالة الخاصة بالأفراد الذين يخدمهم. يركز الفصل السادس على وسائل حل هذه المشاكل.

### ٦١ خطوات أساسية لحل مشاكل العدالة

يصف الجدول الوارد في الصفحة التالية الخاص ببرنامج "تاي ماب للعدالة" الخطوات الأساسية التي يأخذها مقدم المساعدة القانونية لمعالجة أي مشكلة، بدءاً بتحديد المشكلة، والانتقال نحو وضع وتطبيق استراتيجية لمعالجتها. وكما يبين الجدول، يوظف مقدمو المساعدة القانونية مجموعة متنوعة من الوسائل - من التثقيف المجتمعي مروراً بالوساطة وحشد الدعم والدعوة ووصولاً إلى مساعدة المحامين في الدعاوى، علماً بأن معظم عمل المساعدة القانونية يستدعي الجمع بين هذه الأنشطة كلها.



## خطوات حل مشاكل العدالة



قصة نجاح للمساعدة القانونية: متابعة

ملاحقة الشرطة للاغتصاب، سيراليون

عندما تتلقى إحدى المساعدات القانونية  
في برنامج تاي ماب شكوى عن حالة  
اغتصاب، عليها في البداية معالجة أي  
مشاكل ملحة متعلقة بالسلامة أو الصحة. قد  
تحتاج العميلة إلى رعاية طبية أو إلى الحماية  
من المعتدي. ثم تشرح مقدمة المساعدة  
القانونية حقوق العميلة وخياراتها بما في ذلك  
الحق في الملاحقة الجنائية.

تاريخياً، غالباً ما كان شرطيو سيراليون  
يرفضون التعاطي مع شكاوى الاغتصاب  
بجدية أو يحددون طريقة تجاوبهم مع  
الشكوى وفق الرشاوي التي يتلقونها.  
وبالتالي، فبدلاً من مجرد إحالة العميلة إلى  
الشرطة، يرافق مقدمو المساعدة القانونية  
في برنامج تاي ماب ضحايا الاغتصاب للتقدم  
بشكوى وحشد الدعم للعميلة خلال عملية  
المقاضاة. تقل احتمالية قيام أحد الشرطيين  
بطلب رشوة أو التصرف بنية سيئة عندما  
تكون منظمة تاي ماب معنية بالقضية. يُعزى  
ذلك جزئياً إلى سجل تاي ماب في ملاحقة  
سوء سلوك الشرطة في بعض القضايا من  
خلال اللجوء إلى مجلس الشرطة التأديبي.  
مع مرور الوقت، يهدف برنامج تاي ماب إلى  
تعزيز مساءلة الشرطة إلى أن تسلك الشرطة  
مسلحاً مناسباً حتى في غياب مقدمي  
المساعدة القانونية.

المصدر: (Maru, V. (2007b)

كذلك فإن المشاكل التي يعالجها مقدمو المساعدة القانونية متنوعة أيضاً، وهي تتفاوت بين  
الشكاوى الفردية (على سبيل المثال امرأة تتعرض للضرب من قبل زوجها وتسعى إلى حماية نفسها) وبين  
المشاكل الجماعية أو الأوسع نطاقاً (مثل العنف الأسري عندما يكون ظاهرة شائعة في قرية أو منطقة  
محددة). يعالج مقدمو المساعدة القانونية حالات الإجحاف التي قد تطرأ في بين أفراد المجتمع الواحد وحتى  
في ما بين أفراد العائلات، كما يعالجون كذلك حالات الظلم بين أفراد المجتمع المحلي الذي يخدمون فيه  
ومؤسسات من أمثلة الشركات الخاصة أو الحكومة.

## ٦.٢.١ التواصل مع السلطات

يقصد بالتواصل مع السلطات مساعدة العميل على التعامل مع إحدى مؤسسات السلطة مثل الشرطة أو  
الوزارات أو الزعامة المحلية. على الرغم من أنه يكفي في بعض الحالات إحالة العميل ببساطة إلى المؤسسة  
المختصة، غالباً ما تدعو الضرورة إلى العمل بمقاربة أكثر نشاطاً. إن المساعدة في التواصل مع السلطات  
قيمة بشكل خاص في حال كانت المؤسسة المعنية معقدة أو تميل إلى سوء المعاملة أو الفساد أو التراخي  
وعدم العمل.

ينبغي على مقدم المساعدة القانونية أن يكون على إلمام بقواعد هذه المؤسسات وطريقة عملها،  
وأن يكون مناصراً أو مفاوضاً قوياً. فمقدم المساعدة القانونية الفعال يجب أن يكون قادراً على كفالة أداء  
ممثلي المؤسسات مثل الشرطيين أو الأساتذة أو مزودي الخدمات الصحية أو الموظفين الحكوميين لعمالهم  
بما يرضيه ويرضي عميله.

٨. في المناطق التي تنتشر فيها الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية، يجب اتخاذ تدابير الحيطة لإحضار ضحايا الاغتصاب سريعاً إلى مراكز  
الرعاية الصحية لإجراء اختبار فيروس نقص المناعة البشرية (بعد الحصول على موافقة الضحايا) ولإعطائهم العلاج المضاد للفيروسات  
الرجعية، إن كان الاختبار إيجابياً. وفي معظم المناطق، يجب إرسال ضحايا الاغتصاب سريعاً إلى مراكز الرعاية الصحية للحصول على  
علاج وقائي من الحمل والأمراض المنقولة جنسياً، ولجمع الأدلة الجنائية - وإن كانت في البداية مترددة في توجيه اتهامات.

## ٦٢٢ الوساطة

تتمثل الوساطة في مساعدة أطراف النزاع أو الخلاف في التوصل إلى حل. يمكن النظر إلى الوساطة على أنها "مساعدة في التفاوض". ينبغي أن تقوم الوساطة على مفهوم "الموافقة الواعية/المستتيرة" (informed consent). فقبل البدء بالوساطة، يجب على مقدمي المساعدة القانونية أن يساعدوا المشاركين على فهم طبيعة عملية الوساطة وأن يحصلوا على موافقتهم على المشاركة في هذه العملية. مقارنة بحل قانوني رسمي مثل التقاضي، يمكن للوساطة أن تكون أقل تكلفة واستهلاكاً للوقت وأقل حدة. فالوساطة قد تكون سبيلاً أفضل من اللجوء إلى المحاكم على سبيل المثال لتحقيق المصالحة بين أفراد المجتمع المحلي الواحد أو الأسرة الواحدة.

يستطيع مقدمو المساعدة القانونية، كمناصرون ملمون بالقانون والخيارات الأخرى التي يمكن اللجوء إليها، مساعدة المشاركين على استخدام الوساطة كأداة فعالة لمعالجة الظلم والإجحاف عوضاً عن عملية تعيد فحسب إنتاج ديناميكيات القوى القائمة.

لكن الوساطة ليست دائماً هي الحل. إذ من المهم بالنسبة إلى مقدم المساعدة القانونية أن يفهم الإطار القانوني التي يقوم بالوساطة في سياقها، وأن يشرحه كذلك. فالوصول إلى تسوية أو حل وسط بين موقفي الطرفين قد لا يفي بالضرورة بمطالب القانون أو العدالة. وفي حال فشلت الوساطة في تقديم حل حقيقي لضرر خطير، قد يساعد مقدم مقدم المساعدة القانونية عميله في السعي إلى جبر الضرر عن طريق وسائل أخرى.

تتبع "تاي ماب للعدالة" نموذجاً لعملية الوساطة من ست خطوات:

المقدمة والقواعد الأساسية	ينبغي على الأطراف مقارنة بعضهم البعض باحترام، والإنصات بينما يتكلم الآخرون. الوساطة خيار طوعي.
كل يطرف يحكي قصته	غالباً ما تكون القصص طويلة وشائكة، لكن ينبغي مع ذلك عدم مقاطعة المتحدث. يجب على مقدم المساعدة القانونية أن يحاول الحد بقدر الإمكان من أية مقاطعة أو محاولات للإنكار.
قيام الوسيط بتلخيص القضية وتقديم الحقائق القانونية	يلخص مقدم المساعدة القانونية ما قبل، ويحدد المزاعم الأساسية لكل جهة. ثم يعرف الطرفين بالحقائق القانونية ذات الصلة إضافة إلى القيود القانونية. (في الكثير من الولايات القضائية، يقوم مقدمو المساعدة القانونية بتوضيح الحقائق للقانونية.)
الحلول الممكنة	يعبر كل طرف عن شكل التسوية التي يريدها. يعرض مقدم المساعدة القانونية حلولاً بديلة تجمع بين مقترحات الطرفين يمكن أن تحقق مصالح الطرفين.

لجأت ثلاث قرى في مقاطعة "بو" في جنوب سيراليون إلى مساعدي برنامج "تاي ماب" القانونيين بسبب تضرر الجسر مما كان يجبر السيارات والشاحنات على المرور عبر جدول مياة الشرب الذي يغذي القرى الثلاث. كان القرويون قد حالوا أن بادروا ببذل جهد مجتمعي لإصلاح الجسر لكنهم كان يتعرضون إلى اعتداءات لفظية مستمرة من سائقي الشاحنات عندما كانت أعمال إعادة البناء تؤدي إلى سد الطريق. والمثير للاهتمام هو أن القرويين لم يطلبوا المساعدة من منظمة "تاي ماب" لإقناع الحكومة بإصلاح الجسر - علماً بتحريك الحكومة هو أمر يستحيل تحقيقه في عقلية الناس لا سيما في المناطق الريفية المهمشة. عوضاً عن ذلك، اكتفى القرويون بالطلب من برنامج "تاي ماب" ممارسة الضغط على اتحاد السائقين في سيراليون للطلب من سائقي الكف عن الاعتداءات اللفظية التي كانت تشكل مصدر إذلال وإحباط لهم.

تحدث مقدمو المساعدة القانونية في برنامج "تاي ماب" إلى اتحاد السائقين ونجحوا كذلك في ممارسة الضغط على مصلحة الطرق في سيراليون لإصلاح الجسر. بدأ مدراء "تاي ماب" في العمل مع المهندسين الأساسيين في "فريتاون" وما أن أعلن موافقته المبدئية وأصدر تعليماته، تابع مقدمو المساعدة القانونية المسألة مع موظفي مصلحة الطرق في مقاطعة "بو". ودُهل

القرويون من توقف الاعتداءات بهذه السرعة وتمكنوا من إعادة بناء الجسر قبل حلول موسم الأمطار في عام ٢٠٠٦. يعتبر برنامج "تاي ماب" أن قصص النجاح المماثلة-على الرغم من توأمتها مقارنة بالإجفاف المستشري في أرياف سيراليون، توسع أفق ما يمكن أن يتوقعه الناس من الحكومة وما يمكن أن يطالبوها به.

المصدر: (Maru, V. (2007b))

يسر مقدم المساعدة القانونية النقاش بهدف إيجاد تسوية مقبولة من الطرفين. في حال توصل الأطراف إلى اتفاق، يعيد مقدم المساعدة القانونية ذكر الشروط المحددة، ثم تكتب الاتفاقات وفقاً لنموذج معياري يوقع عليه الطرفان والشهود كذلك. ينبغي تضمين مادة حول ما سيحدث في حالة خرق الاتفاق. يُحتفظ بنسخة من الوثيقة في مكتب مقدم المساعدة القانونية

## مناقشة الحلول

### التوصل إلى اتفاق

عند صياغة اتفاق ناتج عن وساطة، من المهم التفكير في كيفية إنفاذه. يمكن للشهود الموقعين أن يعملوا كمنفذين اجتماعيين؛ وفي القضايا العائلية، يمكن لكبار العائلتين لعب هذا الدور. يجب أن يقوم مقدم المساعدة القانونية بوضع خطة للمتابعة مع الطرفين وفقاً لآجال زمنية محددة من أجل متابعة مدى الالتزام بالاتفاق. قد يرغب المدراء والمحامين العاملين مع البرنامج في التفكير في كيفية صياغة اتفاقات الوساطة لكي تكون قابلة للإنفاذ في المحكمة. يجب أن ينص نموذج الاتفاق على أن الطرفين يحق لهما اللجوء إلى القضاء في حالة خرق الاتفاق.

## ٦.٢.٣ حشد التأييد والدعوة

يتخذ حشد التأييد أو الدعم النشط، أشكالاً كثيرة، وهو في الواقع جزء في جميع وسائل المساعدة القانونية الأخرى. فمقدم المساعدة القانونية يعمل على كسب تأييد الشرطة عندما يساعد عميله في اللجوء إلى ملاحقة الشرطة ويفعل ذلك أيضاً عندما يشجع أحد أطراف النزاع على القبول باتفاق الوساطة أو عندما يعمل على التثقيف المجتمعي فيسعى إلى كسب تأييد المجتمع المحلي. ويسعى مقدم المساعدة القانونية إلى حشد الدعم كتابة وشخصياً. أما الدعوة الفعالة فتعتمد على مزيج من المعرفة والقدرة على الإقناع وإمكانية الوصول إلى قنوات أخرى للتحرك. في حال تطلبت إحدى القضايا تحركاً على مستوى حكومي رفيع أو على مستوى مؤسسات أخرى، يمكن للمساعد القانوني الاستعانة بمدراء البرنامج أو مقدمي المساعدة القانونية الرئيسيين.

## ٦.٢.٤ التثقيف المجتمعي

تُستخدم جلسات التثقيف المجتمعي والحوارات المجتمعية من أجل رفع الوعي بقضايا العدالة بغية تفعيل عملية التشاور داخل المجتمع المحلي وإعطاء الناس مساحة يخاطبون من خلالها زعمائهم. يتطلب تنظيم

## قصة نجاح في المساعدة القانونية: استخدام التثقيف المجتمعي لضمان إنفاذ السياسات

في سيراليون، تمنع سياسات الحكومة حول التعليم الأساسي المدارس الرسمية من فرض رسوم مدرسية، وتمنع الأساتذة والمدراء من إجبار التلاميذ على العمل القسري، وتحدد معدلاً أدنى لعدد الأساتذة مقارنة بعدد التلاميذ. لكن هذه السياسات لا يعرفها الكثيرون ولا تعدو أن تكون حبراً على ورق. بالتالي، من أجل ضمان إنفاذ هذه السياسات، عمل مقدمو المساعدة القانونية في برنامج تاي ماب على التثقيف المجتمعي فراحوا ينظمون سلسلة من الاجتماعات شرح فيها مسؤولو وزارة التعليم السياسات إلى الأساتذة ومسؤولي الشؤون الطلابية وممثلي أولياء الأمور.

تخطى هدف الاجتماعات مجرد توضيح السياسات وضمان فهم جميع الأطراف لها، فقد أسست هذه الاجتماعات لدور "تاي ماب" كجهة للرصد وحشد الدعم والدعوة. أخبر مفتشو المدارس التابعون لوزارة التعليم الحضور في الاجتماعات أنهم سيلجؤون إلى ما لديهم من سلطة إنفاذ في حال جذب برنامج "تاي ماب" انتباههم إلى خروقات كبرى في السياسات. ومنذ انعقاد الاجتماعات، تمكن مقدمو المساعدة

ورشة عمل مجتمعية قوية تحضيراً مكثفاً: متحدثين مؤهلين، وبحوث معمقة، ومنهج جيد الإعداد يتضمن وسائل تعليم ديناميكية وتفاعلية (راجع النقاش حول ذلك في الفصل الخامس "تدريب مقدمي المساعدة القانونية"). وتصل جلسات التثقيف المجتمعي إلى مستوى الفعالية الأقصى عندما تكون جزءاً من استراتيجية أوسع وعندما ترتبط بخطة عمل أكبر.

في جنوب إفريقيا، على سبيل المثال، نظم مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية (CLRDC) حملة توعية عامة حول مشكلة معاشات التقاعد غير المدفوعة أو المخفضة: افتقر عدد كبير من أفراد المجتمع المحلي إلى مهارات القراءة والكتابة والعدّ والإحصاء مما كان يعرضهم للاحتيال- إذ كانوا يتلقون أقل من مستحقاتهم. فقام المركز بتطوير ملصقات تُظهر شكل العملة الورقية ليعرف أفراد المجتمع إن كانوا يتلقون المبلغ الصحيح من معاش تقاعدهم أم لا. وعندما تيقن الناس حقيقة ما يحصل، اتصل الكثيرون منهم بالمركز فتابع مقدمو المساعدة القانونية القضايا على المستوى الفردي من أجل استرداد المبالغ غير المدفوعة من استحقاقات التقاعد.

وفي كل من جنوب إفريقيا وهنغاريا، عمل مقدمو المساعدة القانونية على تثقيف الناخبين بشأن النظام الديمقراطي. في جنوب إفريقيا، شملت هذه الجهود تعليمهم تفاصيل العملية الدستورية. وفي هنغاريا، شجع مقدمو المساعدة القانونية أفراداً من أقلية الروما للترشح للانتخابات المحلية.

## ٦.٢.٥ تنظيم التحرك الجماعي

يُشرك التحرك الجماعي أفراد المجتمع المحلي سوياً في معالجة إحدى مشاكل العدالة. في هذا السياق، غالباً ما يكون من الحكمة العمل مع مؤسسات مجتمعية قائمة.

في سيراليون، لجأ القرويون إلى التحرك الجماعي من أجل تحسين الطرقات والصحة العامة. وفي إحدى القرى التي كانت مقطوعة عن الطريق الرئيسي الحيوي بفعل تدهور حال إحدى الطرق الفرعية، قام القرويون بالتعاون مع مقدمي المساعدة القانونية التابعين لبرنامج منظمة "تاي ماب" بتحليل الوضع وخلصوا إلى أن الحكومة لم يكن لديها الاهتمام ولا الموارد للقيام بالإصلاحات الضرورية. فقام مقدمو المساعدة القانونية بمساعدة القرويين في تنظيم يوم للقيام بأعمال صيانة طوعية للطريق، وأصلح سكان المنطقة الطريق بأنفسهم. وعندما انتشر وباء الكوليرا في قرية أخرى، عمل مقدمو المساعدة القانونية مع المجتمع

القانونية من وضع حد للعديد من الخروقات على صعيد السياسات التعليمية-مثل إجبار الأساتذة للطلاب على العمل في فلاحه الأراضي لمصلحتهم الخاصة-وذلك بمجرد زيارة المدارس، والتذكير بالالتزامات المعلنة خلال الاجتماعات العامة.

المصدر: (Maru, V. (2007b)

المحلي للحصول على نصائح من الخبراء وتنظيم اجتماع مع مسؤولين حكوميين في مجال الصحة. أفضى الاجتماع إلى وضع خطة عمل ساعدت القرويين على إصلاح أنظمة المياه والصرف الصحي لديهم. واتفق مقدمو المساعدة القانونية والمستشارون التقنيون على خدمات الرصد والمتابعة وتقديم المشورة من أجل كفاءة تطبيق الخطة.

## ٦,٢,٦ التقاضي

إن القدرة على التقاضي مكون أساسي في الكثير من برامج المساعدة القانونية، وهي تعزز عمل مقدمي المساعدة القانونية المتواصل كمناصرين ومفاوضين. وحتى في البلدان حيث الأنظمة القانونية قاصرة، يمكن للتقاضي أن يكون خياراً مفيداً لمعالجة مشاكل العملاء عند فشل الوسائل الأخرى. كما أن كل من المواطنين والمسؤولين الحكوميين سيأخذون مقدمي المساعدة القانونية على محمل الجد، جزئياً لأنهم يعرفون أن خلف مقدمي المساعدة القانونية محامون يساندونهم ومستعدون عند الضرورة إلى رفع الدعاوى أمام المحاكم.

تجدر الإشارة إلى أن برامج المساعدة القانونية تتسم بالانتقائية في استخدام مواردها المحدودة ذات الصلة بالتقاضي، فهي تميل إلى التركيز على القضايا حيث الإجحاف أكبر وعلى قضايا توفر فرصة لإحداث أثر قانوني أوسع. في الأغلب، تدفع التكلفة والمدة التي تتطلبها الدعاوى بالأفرقاء إلى تسوية الأمور قبل انتهاء العملية القانونية.

توجد أمثلة عدة لدعاوى رفعت نتيجة لحالات أحيلت إلى مكاتب المساعدة القانونية. في جنوب إفريقيا على سبيل المثال، كانت القضايا التي أعادت للمواطنين حقهم في استعادة الأراضي التي صودرت منهم خلال فترة الفصل العنصري فد انطلقت في الأصل من مكاتب المساعدة القانونية في المناطق الريفية. وفي جنوب إفريقيا أيضاً، صدر حكم تاريخي حول الحق في العلاج للوقاية من انتقال فيروس نقص المناعة البشرية من الأم المصابة إلى طفلها بفعل اتصال بعض هؤلاء الأمهات المتعايشات مع الفيروس بمكاتب المساعدة القانونية.

وفي إقليم نهر "سيوا" في جنوب سيراليون، قامت إحدى شركات التعدين بإلحاق ضرر كبير بأرض تعود لستة قرويين من دون موافقتهم. كانت الشركة قد خلفت وراءها حفراً ضخمة بحجم ثمانية ملاعب لكرة القدم مما شكل خطراً كبيراً على الصحة، وقامت بإنشاء سد على نهر "كبيجيه" مما

في بعض الحالات، تبرز الضرورة إلى إشراك مؤسسات وأفراد آخرين مثل وكالات الرعاية الاجتماعية، والجامعات، والمستشفيات، والزعماء المحليين، والشرطة، والمحامين. يملك بعض من هذه المؤسسات أو الأفراد خبرة جوهرية في مجالات محددة. فمن الخطأ التشبث بقضايا لا يمكنك حلها لوحده. والطريقة الفضلى للاتصال بهذه المؤسسات هي من خلال الرسالة المكتوبة.

ما الذي يجب فعله؟

- لا تؤخر القضايا التي تتطلب مشاركة من مؤسسات أخرى، وأشرك تلك المؤسسات ما أن تتيقن أنك غير قادر على حل القضية وحدك أو ما أن تجد أنه من الضروري إشراك مؤسسات أخرى.
- حالات الاغتصاب هي مثال عن الحالات التي يجب التعامل معها بالتشاور مع مؤسسات أخرى. ينبغي إعلام العميلة بحقوقها في طلب الملاحقة القضائية. وفي حال كانت مهتمة، يجب أن تساعد على الاتصال بالشرطة على الفور فتأخير القضايا المماثلة خطير وقد يؤدي إلى خسارة الأدلة.

أدى إلى حدوث فيضان وتلف المحاصيل، كما كسرت الشركة جسراً محلياً وتقاعست عن إصلاحه. وحيث إنها كانت تنهي عملياتها في المنطقة، دفعت الشركة للمزارعين تعويضات متدنية جداً عن كل الدمار الذي تسببت فيه. وعندما ذهب أبناء المجتمع المحلي لمكاتب الشركة للشكوى، طردوا على الفور من مقارها. ولكن عندما تولى مقدمو المساعدة القانونية في "تاي ماب" القضية، بدأت الشركة في التفاوض؛ وأزالت السد ووافقت على إصلاح الجسر. لكن عندما تعثرت المفاوضات حول ملء الحفر ومسألة التعويضات، رفعت "تاي ماب" دعوى قضائية على الشركة، وفي حال فازت المنظمة في القضية (علماً أن الحكم لم يكن قد صدر بعد وقت كتابة هذا الدليل)، سيشكل ذلك سابقة هامة، فثمة الكثير من حالات الاستغلال المماثلة من جانب شركات التعدين في سيراليون.

## ٦.٢.٧ الإحالة

على الرغم من ما لدى مقدمي المساعدة القانونية من أدوات مختلفة لحل مشاكل العدالة، ليس من النادر أن يطرح العملاء مشاكل إما لا يمكن لبرنامج المساعدة القانونية حلها أو يمكن لمنظمة غير حكومية أو مؤسسة أخرى حلها بشكل أفضل. وفي هذه الحالات، تقع مسؤولية الإحالة على عاتق مقدم المساعدة القانونية: بمعنى إرسال العميل إلى المؤسسة الأنسب لحل مشكلته. وغالباً ما يكون مقدمو المساعدة القانونية مصدرًا ممتازًا للإحالات بالنظر إلى اختلاف وتنوع ما يعملون معهم من أفراد ومؤسسات.

فيما يلي بعض الاستراتيجيات المقترحة-التي أعدت في كمبوديا-للتعاطي مع الإحالات:

- ◀ ناقش الحاجة إلى الإحالة مع العميل
- ◀ اشرح للعميل، حيثما يكون مناسباً، منافع إحالة الحالة إلى شخص آخر أو مكتب آخر
- ◀ قم بإحالة العملاء، عند الإمكان، إلى أشخاص محددتين (أو مكاتب محددة) متاحين على الرفو.
- ◀ زود العميل بمعلومات كاملة حول كيفية الوصول إلى الشخص أو المكتب المحال إليه (خرائط وأرقام الاتصال-بما في ذلك عنوان البريد الإلكتروني، إذا وجد).
- ◀ احتفظ بنسخة كاملة من ملف العميل في مكتبك. اشرح للعميل أنك ستعطي الشخص أو المكتب المحال له نسخة من الملف، أو زود العميل بنسخة من الملف يأخذها معه للشخص أو للمكتب المحال له بنفسه
- ◀ وضح أنك ستحافظ على كامل سرية المعلومات حتى بعد الإحالة.
- ◀ كن مهذباً ومراعياً لحالة العميل وعند الإمكان متعاطفاً معه

- يجب عليك أن تساعد ضحايا الاغتصاب بصورة طارئة في الحصول على الرعاية الصحية والفحوص الطبية-- من دون أي تأخير.
- احصل على المشورة من المحامين (المنسقين) بشأن القضايا المعقدة التي تحتاج برأيك إلى التقاضي.

المصدر: Sesay 2006

يستعرض الملحق رقم ١٠ نموذج رسالة إحالة للعميل من إعداد مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية (CLRDC) في جنوب إفريقيا. يتضمن الشريط الجانبي مثالا آخرًا عن الخطوط التوجيهية الخاصة بالإحالة إلى مؤسسات أخرى وهي صادرة عن منظمة "تاي ماب للعدالة" في سيراليون.

## ٦.٣ تحديات منهجية

عندما يعمل مقدمو المساعدة القانونية على معالجة الظلم والإجحاف، ينبغي أن يفكروا في أربع قضايا منهجية أساسية لدى تطوير استراتيجياتهم: التمكين؛ والكشف عن الأسباب الجذرية؛ وإيجاد توازن بين مصالح العميل ومصالح المجتمع المحلي؛ ومفاهيم العدالة التي تكمن وراء عمل المساعدة القانونية المجتمعية.

### ٦.٣.١ التمكين القانوني

تُميِّز بعض برامج المساعدة القانونية نفسها عن برامج العون القانوني التقليدية بالتأكيد على التمكين القانوني. وفي حين أن المقاربة التقليدية للخدمات القانونية تنطلق من تقديم الخبراء للمساعدة التقنية للعملاء المحتاجين، يهدف مقدمو المساعدة القانونية ذو التوجه التمكيني إلى رفع قدرات الأفراد الذين يعملون معهم ومساعدتهم على التصرف وحدهم. قد يكون مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون-الذين هم في العادة أقرب إلى المجتمع المحلي ولديهم مهام أوسع ومجموعة أوسع من الأدوات- في موقع أفضل لتعزيز قدرة العملاء مقارنة بالمحامين. تتضمن تقنيات التمكين القانوني دمج التثقيف في جميع مناحي تقديم الخدمات، وذلك من خلال العمل مع المنظمات المجتمعية وتقويتها؛ وتنظيم التحرك الجماعي لمعالجة مشاكل العدالة؛ والمشاركة في التثقيف المجتمعي والحوار حول قضايا العدالة.

إن إعطاء التمكين القانوني أولوية له تداعيات برمجية ملموسة. فموقف مقدمي المساعدة القانونية تجاه العميل أو العميل ينبغي أن يكون "سنحل المسألة معك" بدلاً من "سنحل المشكلة نيابة عنك". وبعد كل قضية، يجب أن يسأل مقدم المساعدة القانونية نفسه: هل خرج العميل أو المجتمع المحلي من القضية وهم أقوى إلى حد ما أم لا؟ وتقييم أداء مقدمي المساعدة القانونية يجب أن يكون على هذا الأساس. يجب أن



يأخذ مقدم المساعدة القانونية الوقت الكافي لشرح القانون ذي الصلة، والقرارات ذات الصلة باستراتيجية العمل يجب أن تُتخذ بالتعاون مع العملاء.

تقوم "مجموعة القانون البديل" (Alternative Law Group) في الفلبين باعتماد مقارنة التمكين القانوني. فعندما يتولى مقدمو المساعدة القانونية دعوى قانونية يقومون أيضا بتثقيف المجتمع المحلي وتعريفه بالقضايا القانونية بما في ذلك المنافع والمساوئ المحتملة من اللجوء إلى المحكمة، وذلك قبل إشراك المحامين.

ومع ذلك يجب أن يوازن مقدم المساعدة القانونية بين التأكيد على التمكين وأولويات أخرى، مثل أمن العميل ووقته وموارده. فعلى الرغم من أن إشراك العميل في اجتماع الدعوة هو في العادة الخيار المفضل، قد يتخلى مقدم المساعدة القانونية عن هذه الممارسة إذا ما كانت ستعرض العميل للخطر أو تؤدي إلى تكلفة باهظة أو تأخير كبير. (الجدول رقم ١)

## ٦.٣.٢ الأسباب الكامنة

تسمح الصلاحيات الواسعة والأدوات المتنوعة لمقدمي المساعدة القانونية بالتفكير في الأسباب الكامنة وراء مشاكل العدالة التي يواجهونها. يمكن القيام ببعض العمل المطلوب لمعالجة الأسباب الكامنة على المستوى المجتمعي، وذلك من خلال التثقيف المجتمعي أو حشد الدعم على المستوى المجتمعي أو تنظيم التحرك الجماعي، بينما تتطلب مشاكل أخرى إحداث تغييرات على صعيد سياسات الدولة أو قوانينها. الجدول رقم ٢ مثال لاستراتيجية عملية تتضمن الوساطة الخاصة بكل حالة والتثقيف المجتمعي والدعوة على مستوى التشريعات.

## ٦.٣.٣ مصالح العميل والمجتمع المحلي

تعمل برامج المساعدة القانونية في بعض النواحي مثل منظمات الخدمات القانونية التقليدية. فمهمتها مماثلة: حل مشاكل الناس مع العدالة أو بمعنى آخر تصحيح انتهاكات الحقوق. وتماثلاً مثل المحامين، يحتفظ مقدمو المساعدة القانونية بملفات للقضايا ويحافظون على سرية معلومات العملاء. كما تستعير العديد من برامج المساعدة القانونية مصطلح "العميل" من مصطلحات المحامين للإشارة إلى الأشخاص الذين يخدمونهم. ولكن كلمة "عميل" في الواقع لا تصف الأفراد الذين يخدمهم مقدمو المساعدة القانونية في المجتمع المحلي إلا جزئياً، فبالنسبة إلى برامج المساعدة القانونية التي تؤكد على التمكين القانوني،

## الجدول ١: المقاربات الخدمية مقابل المقاربات ذات التوجه التمكيني

المقاربة ذات التوجه التمكيني	المقاربة القاصرة على تقديم الخدمات	مشكلة على المستوى الفردي:
يُدوّن مقدم المساعدة القانونية تفاصيل القضية ثم يشرح للعميلة قانون الأجر المتأخرة وسبل الإنصاف المتاحة. كما يناقش مقدم المساعدة القانونية الاستراتيجية مع العميلة: الخطوة الأولى تكون إما بعث رسالة إلى صاحب العمل أو زيارته. وفي حال قررا زيارته، قد يذهب مقدم المساعدة القانونية والعميلة معاً. وإذا قررا إرسال رسالة إلى صاحب العمل، يشرح مقدم المساعدة القانونية محتوى الرسالة للعميلة. وإلى حين حصول العميلة على المساعدة، ستكون العميلة قد تعمقت أكثر في قانون الاستخدام وفهمت عملية السعي إلى الإنصاف.	يُدوّن مقدم المساعدة القانونية تفاصيل القضية ويؤكد للعميلة أن البرنامج سيساعدها ثم ينهي الجلسة. يتصل مقدم المساعدة القانونية بعد ذلك بصاحب العمل مستشهداً بالقانون وإمكانية التقاضي. يرسل صاحب العمل الأجر المتأخرة إلى مكتب المساعد القانوني، وتستدعى العميلة لاستلام أجرها.	تشتكي امرأة من طرد صاحب العمل لها من دون دفع أجر الأشهر الثلاثة الأخيرة لها.
يناقش مقدم المساعدة القانونية استراتيجية العمل مع المزارعين، ويتصل بالوزارة مع قائد لمجموعة المزارعين ومع ممثلين عن هؤلاء المزارعين التي لم تحرر قروضهم بعد. يُشرك قائد المجموعة والمزارعين ويجري إعلامهم بالمستجدات على مدار عملية حشد الدعم. وبعد تسليم القروض، يعمل مقدم المساعدة القانونية مع مجموعة المزارعين لتحسين نظام تواصلهم الداخلي لكي يكون لأعضاء المجموعة طريقة لرفع الشكاوى، ولكي تتمكن المجموعة من التحرك نيابة عن نفسها.	يؤكد مقدم المساعدة القانونية للمزارعين أن البرنامج سيساعدهم قبل أن يختتم الجلسة معهم. ثم يحدد مقدم المساعدة القانونية المسؤول المعني في الوزارة الذي لا يقدم أي تفسير للتأخير، والذي من الواضح أنه كان يتوقع الحصول على رشوة. وهكذا يتقدم مقدم المساعدة القانونية بشكوى إلى أحد كبار المسؤولين في الوزارة الذي يوافق على النظر في القضية. وبعد اجتماعات عدة من هذا النوع، تسلم الوزارة قروض الحبوب.	مشكلة على المستوى المجتمعي: يشتكي أعضاء إحدى مجموعات المزارعين من عدم تلقي قروض الحبوب التي وعدت بها وزارة الزراعة.

## الجدول ٢: معالجة الأسباب الكامنة باستخدام التدخل متعدد المستويات: إهمال الطفل

التدخل	المشكلة
يستخدم مقدمو المساعدة القانونية في البداية الوساطة للتوصل إلى اتفاقات لدعم الأولاد. ويشيرون إلى الالتزام الواقع على الآباء بموجب القانون العرفي بالناية بالأطفال. كما يُشركون كبار العائلتين لإضفاء المزيد من الشرعية على الاتفاقات، ثم يساعدون لاحقاً في مجال الرصد والإنفاذ.	تتلقى مكاتب تاي ماب للمساعدة القانونية شكاوى كثيرة من الأمهات العزباوات اللواتي يشتكين من أن آباء أطفالهن يرفضون تحمل تكاليف تربية الأولاد.
يعالج مقدمو المساعدة القانونية هذه المسألة الاجتماعية من خلال التثقيف المجتمعي والحوار. فيعقدون اجتماعات مع الشباب لمناقشة مواضيع الجنس الآمن والصحة الجنسية وتنظيم الأسرة. تضم هذه الاجتماعات أيضاً ممرضة ولدت وترعرعت في هذه المنطقة (وبالتالي ملمة بالضعف الاجتماعية التي يواجهها الشباب هناك) ومعلم من سنهم من منظمة تعمل على تعليم الصحة الجنسية. تعطي هذه الحوارات الشباب فرصة لطرح أسئلة صريحة ومحددة حول استخدام الواقي الذكري والصحة الجنسية، كما تمكنهم كذلك من مناقشة الاختيارات الصعبة التي تواجههم مع بعضهم البعض ومع المرشدين.	تبين أن أحد الأسباب الأساسية في حالات إهمال الأطفال هي إنجاب هؤلاء الشباب والشابات لأطفال قبل أن يصبحوا جاهزين لإنشاء أسرة.
إحدى طرق التعامل مع عدم كفاية القانون هي إيجاد بديل. عندما تفضل الوساطة، يقترح مقدمو المساعدة القانونية اللجوء إلى المحاكم العرفية بدلاً من التقاضي الرسمي. يستوجب القانون العرفي أن يتحمل الرجل مسؤولية أطفاله، وهذا القانون غير ملتزم بمراسيم القانون الرسمية. وفي الوقت عينه، يعمل برنامج تاي ماب على حشد الدعم لاستبدال هذه المراسيم بنظام مراعي ومعايير لتحديد مدفوعات دعم الأطفال.	توجد مشكلة أخرى يمكن أن تكون مسببة لانتشار ظاهرة إهمال الطفل وهي عدم كفاية الحماية القانونية للأمهات. يحدد أحد المراسيم المتقدمة مدفوعات دعم الأطفال بـ ١٠٠ لليون سيراليوني في الأسبوع (أي ٠,٠٤ دولار أمريكي). وعلى الرغم من أن القضاة يتخطون هذا الحد في بعض الحالات، إلا أن هذا المرسوم يضعف بشكل كبير إمكانية إيجاد حل قانوني رسمي ينصف الأمهات في حال فشلت الوساطة.

مصطلح "العميل" غير واف لأن مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين يعملون مع الأفراد والمجتمعات المحلية ليس كأفراد بحاجة إلى خدمات فحسب بل أيضاً كوكلاء اجتماعيين.

إضافة إلى ذلك، يبرز قصور مصطلح "العميل" في جانب أساسي آخر وهو أن برامج المساعدة القانونية تميل إلى الدفاع عن مصلحة العميل كما كان المحامي ليفعل ذلك. إن الطبيعة الخصامية لنظام القانون العام -بناءً على النظرية التي تقيد بأن احتمالية وصول متخذ القرار غير المتحيز إلى رأي متوازن ستزيد إذا كان لكل طرف مناصر متحمس أكثر من ما إذا سعي كل طرف إلى تحقيق درجة من الحيادية-تعتمد على افتراض "مبدأ تكافؤ الأسلحة". وذلك منطقي عندما يتمتع الطرفان بتمثيل قابل للمقارنة.

لكن في حالة النزاعات الواقعة داخل المجتمعات المحلية- أي النزاعات فيما بين أفراد المجتمعات المحلية التي يعمل فيها مقدمو المساعدة القانونية-فليس من غير المألوف ألا يكون لأي من الأطراف أي شكل من التمثيل. وقد يكون برنامج المساعدة القانونية المصدر الوحيد المتوافر للخدمات القانونية. وسيكون من التعسفي أن يفضل برنامج المساعدة القانونية الذي يتصل به أولاً. عندها وبدلاً من التركيز على الأشخاص المحددين الذين يرفعون الشكاوى، غالباً ما ترى برامج المساعدة القانونية أن واجبها الأسمى هو تجاه المجتمع المحلي ككل ونحو تحقيق مبادئ العدالة الأساسية والمساواة الديمقراطية.

## ٦,٣,٤ العميل مقابل الشريك

أن تدعو شخصاً يحصل على مساعدة من برامج المساعدة القانونية "عميلاً" لا يحقق الهدف المنشود لأن الكثير من برامج المساعدة القانونية تسعى إلى خلق شراكة بين مقدمي المساعدة القانونية والفئات التي يخدمونها بدلاً من علاقة مقدم خدمة وعميل. وهذه هي الحال تحديداً عندما يكون الهدف من برامج المساعدة القانونية هو التمكين.

كذلك قد يتعامل بعض المحامين مع عملائهم المقفرين بطريقة تفتقر إلى الاحترام نظراً إلى تفوق المحامين العلمي والمعرفي عليهم ومكانتهم ومواردهم المالية. في ظل هذه الظروف، تكون متلقية الخدمات عميلة بالاسم فقط. وبسبب جهلها، تقبل العميلة نصيحة المحامي وتدفع أتعابه من دون أن تعرف ما إذا كانت قد تلقت خدمة جيدة أم لا. وفي حين لا يجسد مقدمو المساعدة القانونية الفضيلة على الدوام، فإن سعيهم إلى العمل بروح الشراكة يزيد من احتمالية تعاملهم باحترام مع الأشخاص الذين يخدمونهم.

## ٦,٣,٥ المجتمع المحلي مقابل المجموعة

أخيراً، من المهم أن نتذكر أن مقدمي المساعدة القانونية يعملون في بعض الحالات مع مجموعة محددة داخل المجتمع المحلي ولصالحها عوضاً عن العمل لصالح المجتمع المحلي ككل أو أفراد من هذا المجتمع المحلي. على سبيل المثال، تهدف بعض برامج المساعدة القانونية إلى خدمة النساء وتقويتهن بشكل خاص. قد تسعى بقدر الإمكان إلى التعاون مع الرجال في المنطقة المعنية، لكن يظل تركيزها الأساسي على حماية حقوق المرأة.

وبالمثل، قد تركز برامج أخرى على المزارعين المستأجرين كفضة شريكة. بالتالي، قد تغفل بعض الفئات الأخرى داخل المجتمع مثل أصحاب المتاجر، بل وقد تتصرف حتى بعدائية تجاه مجموعات أخرى-مثل ملاك الأراضي الذي قد يسعون إلى تقويض حقوق المزارعين.



## الفصل السابع

### متابعة ودعم وتقييم عمل مقدمي المساعدة القانونية

#### محتويات الفصل:

٧٫١	خطوط توجيهية للممارسة
٧٫٢	الإجراءات الإدارية
٧٫٣	متابعة عمل مقدمي المساعدة القانونية والإشراف عليهم
٧٫٤	تقييم أداء مقدمي المساعدة القانونية
٧٫٥	تقدير الإنجاز

يجب أن ينخرط مدراء برامج المساعدة القانونية وغيرهم من المشرفين بشكل قوي في الإشراف على عمل مقدمي المساعدة القانونية العاملين في الميدان. يقدم هذا الفصل نظرة شاملة على كيفية متابعة عمل مقدمي المساعدة القانونية ودعمهم وتقييم أدائهم، والغرض من هذه العمليات. ويقدم الفصل الثامن، "تطوير برنامج المساعدة القانونية"، قسمًا حول تقييم البرنامج وأثره.

#### ٧.١ خطوط توجيهية للممارسة

يجب أن تستند أي عملية متابعة تقوم بها إلى خطوط إرشادية واضحة للممارسة وضعت خصيصًا لمقدمي المساعدة القانونية وتعلموها خلال تدريبهم، على الرغم من أنها قد تخضع على الأرجح إلى صقل وتحسين أثناء تنفيذ البرنامج. تشكل هذه الخطوط توجيهية أساس الفهم المشترك بينك (كمدير برنامج المساعدة أو

المشرف عليه) وبين مقدمي المساعدة القانونية، في ما يتعلق بكيفية الإضطلاع بعملهم وكيفية تقييمك له. يقدم الفصل السادس، "حل مشاكل العدالة"، نظرة شاملة على حول العديد من المناحي الرئيسية في ممارسة عمل المساعدة القانونية، بما في ذلك تقديم المشورة القانونية، والمساعدة الإدارية، والوساطة، والتفاوض، وتنمية المجتمع المحلي والتثقيف المجتمعي وحشد الدعم والدعوة.

من المهم وجود خطوط توجيهية واضحة وملموسة حول الكيفية التي ينبغي على مقدمي المساعدة القانونية تقديم الخدمات التي يوفرها برنامجك بها. تساعد هذه الخطوط التوجيهية مقدمي المساعدة القانونية في معرفة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وبالتالي تساعدهم على تقديم خدمات عالية الجودة وتساهم في كفاءة اتساق العمل داخل البرنامج. كذلك تساعد هذه الخطوط التوجيهية إدارة البرنامج على تدريب مقدمي المساعدة القانونية ودعمهم ومتابعة عملهم وتقييمه بصورة أفضل.

## ٧٫٢ الإجراءات الإدارية

جزء من الإجراءات الإدارية المطلوبة من مقدمي المساعدة القانونية هو تسجيل بعض المناحي الأساسية الخاصة بتفاعلهم مع العملاء وطريقة معالجة القضايا وحلها. فهذه التقارير ضرورية لك ولغيرك للتمكن من متابعة عملهم والإشراف عليه. كما سيتطلب برنامج المساعدة القانونية وجود إجراءات صحيحة لأخذ المعلومات وحفظ لسجلات وعمليات الإحالة وإعداد التقارير. يجب أن تكون تقارير العملاء كاملة وأن يسهل تحديد مكانها. وتوحيد وتعميم طريقة حفظ الملفات، سيصبح من الممكن التعامل مع القضايا بطريقة متسقة ودقيقة.

### ٧٫٢٫١ ملفات القضايا

يفرض مدراء البرنامج واللجان الاستشارية وجود نظام لائق لحفظ السجلات من أجل متابعة عمل المنظمة - بما في ذلك التواريخ ومتابعة القضايا. يسمح نظام ترتيب الملفات-إن نفذ جيدا- كذلك بتعقب أرقام القضايا وأنواعها، مما يتيح إجراء قياس كمي لعمل البرنامج.

إن حفظ السجلات بطريقة دقيقة وحسنة التنظيم أساسي لمتابعة عمل مكتب المساعدة القانونية. فلكل قضية، لا بد من وجود ملف يوضح تطورات القضية والاستراتيجيات المعتمدة والجهة المعنية (بما في ذلك الاجتماعات التي قد تجري بين مقدم المساعدة القانونية والمسؤولين المحليين) وأية دعاوى مرفوعة

والحل. يمكن استحداث قاعدة بيانات حيث يمكن لمقدمي المساعدة القانونية أن يسجلوا قضاياهم فيها (بحسب نوع المشكلة)، وخصائص القضية، واستراتيجية التدخل، والحلول. يمكن استخدام هذه البيانات لاحقاً لوصف مشاكل المجتمع المحلي، بالشكل الذي يمكن استخدامه لممارسة الضغط وحشد الدعم للمطالبة بإصلاحات وتوسيع نطاق خدمات المساعدة القانونية.

في برنامج المساعدة القانونية في منظمة "تاي ماب للعدالة" في سيراليون مثلاً، توجد قاعدة بيانات لكل قضية يتم تناولها تتعقب نوع القضايا التي طرحت، وإذا كانت القضية قد حلت أم لا، وسرعة حلها إضافة إلى الأدوات المستخدمة (مثل الوساطة أو حشد الدعم أو التقاضي)، والمصدر الجغرافي للقضية والنتائج (بما في ذلك أي تعويضات مالية)، والفترة الزمنية التي أمضاها مقدم المساعدة القانونية في العمل على القضية، والمؤسسات المعنية.

يشمل الملحق رقم ١١ نموذج تدوين معلومات العميل في برنامج "تاي ماب" الذي يملؤه مقدمو المساعدة القانونية كجزء من عملية تدوين المعلومات. يضم النموذج تفاصيل مثل اسم العميل، والمشكلة المجتمعية، ورقم القضية، وتاريخ تدوين المعلومات، واسم مقدم المساعدة القانونية ومكتبه، وتفاصيل عن العميل، وكيفية وصول القضية إلى مقدم المساعدة القانونية، وأنواع الحالات من حيث كونها أساسية وثانوية. وعندما تُحل القضية، يكمل مقدم المساعدة القانونية "نموذج القضايا المحلولة". يضم هذا النموذج بعض المعلومات التعريفية من "نموذج القضايا الجديدة" لكن يدرج المزيد من التفاصيل حول الأدوات المستخدمة لحل القضية، ومشاركة المؤسسات المختلفة، والنتائج، وعدد الساعات التي استغرقها العمل على القضية.

يلاحظ مؤسس برنامج تاي ماب، "فيفيك مارو"، أن البيانات المُجمّعة في نظامهم تعطي صورة كمية ثرية لعمل المساعدة القانونية وأنها أداة قوية للتقييم. مثلاً، يمكن للمدير أن يسأل كم كانت الوساطة فعالة-مقارنة بوسائل أخرى من تلك المستخدمة في برنامج "تاي ماب"-كطريقة لحل مشاكل العنف الأسري؛ وما هو متوسط الوقت المستهلك مقارنة بمعدل المكاسب بالنسبة إلى قضايا الإخلال بالعقود؛ وإذا كان عبء العمل في قضايا إحدى المجتمعات المشيخية موزع جيداً من الناحية الجغرافية مقارنة مع المشاكل التي تطرأ بشكل أساسي من البلدة المركزية.

## ٧,٢,٢ نماذج أخرى

قد يعتمد برنامجك أيضاً إجراءات ونماذج أخرى لتعقب عمل مقدمي المساعدة القانونية الفرديين مثل دفاتر



الأنشطة اليومية وتقارير الأنشطة الشهرية. وتتضمن الملحقات رقم ١١ و١٢ و١٣ أمثلة عن هذه النماذج إضافة إلى نماذج لإجراءات تقديم الشكاوى، ومسوح قياس درجة رضا العملاء، والإحالات.

### ٧٣ متابعة عمل مقدمي المساعدة القانونية والإشراف عليهم

يعتمد مستوى الإشراف الذي ستقوم به أنت أو آخرون (مثل المحامون) ضمن برنامجك على مؤهلات وخبرات مقدمي المساعدة القانونية الذين ستوظفهم وعلى العمل المتوقع منهم. وكما هي الحال مع أي موظف، كلما اتسعت الهوة بين إعدادهم ومستلزمات الوظيفة، كلما كان من المهم التواصل بصورة متواترة ومعقدة معهم. كذلك من الضروري أن تكون استباقياً في إنجاز هذه المسؤولية وأن يفهم مقدمو المساعدة القانونية أن ذلك سيكون جزءاً من شروط عملهم.

#### ٧٣.١ آليات التواصل والمتابعة

يستخدم المشرفون على مقدمو المساعدة القانونية مجموعة واسعة من الآليات للتواصل مع مقدمي المساعدة القانونية ومتابعة عملهم، وتشمل:

- ◀ التواصل المستمر عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني (إن وُجد)
- ◀ تقارير رسمية مكتوبة
- ◀ زيارات إشرافية
- ◀ تدريبات تشييطية واجتماعات عامة مع جميع أعضاء الفريق

تشكل الزيارات الإشرافية طريقة لمعرفة مدى فعالية التدريب الأولي ولمراجعة هذا التدريب وتكميله من خلال الرجوع إلى قضايا فعلية. يرتبط الإشراف ارتباطاً وثيقاً بجودة وفعالية خدمات المساعدة القانونية التي تقدمها. بشكل عام، يحاول المشرفون زيارة المكاتب الميدانية كل أربعة إلى ستة أسابيع. ويمكن للمشرفين القيام "بزيارات مفاجئة" لتقييم طريقة إدارة المكتب ومعرفة احتياجات مقدمي المساعدة القانونية (لاسيما في مجال المشورة القانونية)، والتفاعل مع الأطراف المعنية. كما يمكن للمشرفين التفاعل مع اللجنة الاستشارية من حين لآخر من أجل الحصول منظورهم تجاه الأمور، أو مقابلة بعض أفراد المجتمع المحلي للحصول على تغذية راجعة حول عمل مقدمي المساعدة القانونية ومعرفة رأيهم فيه.

مجالات الإشراف على مقدمي المساعدة  
القانونية، سيراليون

- استيفاء الدفاتر
- استيفاء ملفات القضايا وتنظيمها
- الاستخدام الصحيح لنماذج التعقب الإدارية
- ملاءمة الاستراتيجيات المعتمدة في القضايا
- جودة التفاعل مع العملاء
- تواتر وفعالية التفاعل مع السلطات والمؤسسات
- احترام سرية العميل
- التعامل المسؤول مع المال
- العمل على المشاكل المجتمعية الواسعة

المصدر: Maru, V. (2007). "Notes on Supervision." Timap for Justice internal memo

في سيراليون، يخضع مقدمو المساعدة القانونية في برنامج "تاي ماب" إلى الإشراف والتدريب بشكل مستمر من قبل مدراء البرنامج الذين هم محامون. ويمضي منسقو البرنامج أكثر من نصف أيام كل شهر بين مختلف المكاتب لمراجعة كيفية تناول مقدمي المساعدة القانونية للقضايا، وللعمل بشكل مباشر مع عملاء مختارين، وتوفير التدريب على المجالات القانونية ذات الصلة أو في طريقة عمل الحكومة. ويتلقى كل مكتب زيارة شهرية من مشرف واحد على الأقل يبقى هناك عادة ليومين أو ثلاثة أيام.

أحد الأهداف الرئيسية من زيارات المواقع هو تطوير معارف موظفي المساعدة القانونية ومهاراتهم المهنية. يستطيع المشرف أن يقوم بذلك بطريقة غير رسمية من خلال انتقاء إحدى القضايا والعمل عليها خطوة بخطوة مع مقدم المساعدة القانونية، وطرح أسئلة حول كيفية تعامله مع كل مرحلة. كذلك يمكن لمقدمي المساعدة القانونية حضور محاضرات يقدمها بعض الممارسين واسعي الإطلاع وأن يظلوا على دراية أول بأول بآخر المستجدات من خلال المواد المطبوعة.

يتضمن الملحق رقم ١٢ خطوطاً توجيهية إشرافية من إعداد برنامج "تاي ماب" في سيراليون. فخلال زيارة المكاتب الميدانية، يقوم مشرفو برنامج "تاي ماب" بمراجعة الدفاتر وملفات القضايا، ومراقبة مقدمي المساعدة القانونية أثناء القيام بعملهم، ومناقشة القضايا الصعبة التي تعترض طريقهم ومعرفة كيفية تعامل مقدمي المساعدة القانونية معها. وعندما يكون العمل جارياً على قضية ما، من الممكن تطوير استراتيجيات إضافية بحضور المشرف.

يقوم مشرفو برنامج "تاي ماب" في العادة بمراجعة الآتي أثناء زيارتهم الميدانية:

- ◀ استيفاء الدفاتر
- ◀ استيفاء ملفات القضايا وتنظيمها
- ◀ الاستخدام الصحيح لنماذج التعقب الإدارية الأخرى
- ◀ ملاءمة الاستراتيجيات المعتمدة في القضايا
- ◀ جودة التفاعل مع العملاء
- ◀ فعالية التفاعل مع السلطات والمؤسسات وتواتره
- ◀ احترام سرية العملاء
- ◀ التعامل بشكل مسؤول مع المال
- ◀ معالجة المشاكل على مستوى المجتمع ككل

بصورة دورية، يمكن الجمع بين كل مقدمي المساعدة القانونية العاملين في المنطقة الجغرافية نفسها لبضعة أيام. في جنوب إفريقيا، ينظم المشرفون في "مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية" (CLRDC) دورة تشييطية سنوية على مدار ثلاثة إلى ثمانية أيام. تزود هذه التدريبات مقدمي المساعدة القانونية ببيئة تعلم تعاونية يمكنهم من خلالها مشاركة قضاياهم مع بعضهم البعض، وتبادل الرأي حولها، وإمعان النظر في بعض المسائل القانونية، وتقييم الاستراتيجيات التي اعتمدها. وبإسهامات مدراء برنامج المساعدة القانونية، بما في ذلك آخر المستجدات حول التطورات القانونية الجديدة، يمكن للمشرفين أيضاً أن يستخدموا التدريبات لتقديم وتبادل المشورة حول كيفية التعامل مع المؤسسات الرسمية والتقليدية. حتى في وجود زيارات دورية محددة، قد يكون لدى مقدمي المساعدة القانونية أسئلة ملحة يحتاجون حيالها إلى إجابات فورية. وقد يكون من الصعب تزويد مقدمي المساعدة القانونية بإجابات سريعة عن الأسئلة القانونية المطروحة نظراً لضعف البنى التحتية للاتصالات في الكثير من البلدان التي يعمل فيها مقدمو المساعدة القانونية. ففي الكثير من المناطق، قد لا تكون هناك تغطية للهواتف النقالة أو ربما لا يكون بمقدور مقدمي المساعدة القانونية تحمل تكلفة شراء هاتف نقال أو قد لا يمكنهم الوصول إلى هاتف بسهولة. في ظل هذه الظروف، قد تحتاج إلى تطوير نظام بديل للاتصال أو تحديد مورد بشري محلي للإجابة عن أسئلة مقدمي المساعدة القانونية الملحة.

في كمبوديا، قام "معهد الخمير للديمقراطية" (Khmer Institute for Democracy) بتعزيز قدرة مستشاريه الـ ٨٧ من المواطنين من خلال إيجاد قنوات للتواصل الخطي تشمل نشرة إخبارية ربع سنوية وتوزيع كتيبات تضم معلومات قانونية مُحدثة ومقترحات لمعالجة بعض مشاكل المجتمع المحلي. وخلال الزيارات الميدانية، ينظم مشرفو المعهد مندييات محلية يقومون من خلالها بتثقيف أفراد المجتمع المحلي وطلب رأيهم والتغذية الراجعة على عمل مقدمي المساعدة القانونية. تشهد هذه المندييات حضور أعضاء المجالس البلدية، وزعماء القرى، والسكان وتهدف كذلك إلى نشر الوعي بالبرنامج وتعزيز تعاون السلطات المحلية.

## ٧٣٢ معايير المراجعة

يجب أن تكون متابعة عمل مقدمي المساعدة القانونية عملية رسمية. يمكن للمشرف استخدام قائمة تدقيق لتقييم عملية تحديث نظام إيداع الملفات. كما يمكن استخدام التقييم الرسمي لتقييم نوعية القضايا

التي يعالجها مقدمو المساعدة القانونية، ونوعية القضايا التي قد تتطلب المزيد من التدريب القانوني. وفي حال قررت إدراج التقييم الرسمي في هيكل البرنامج الإشرافي، ينبغي عليك أن تُعدّ الوثائق والإجراءات الضرورية. يمكنك أيضا إضافة التغذية الراجعة من العملاء إلى مكونات التقييم الذي تقوم به. يحتوي الملحق رقم ١٣ على عينة من نموذج جمع التغذية الراجعة من العملاء.

فيما يلي لائحة أولية بالمعايير التي قد تستخدمها في إطار التقييم الرسمي لعمل مقدمي المساعدة القانونية خلال الزيارات الإشرافية:

- ◀ اتباع مقدم المساعدة القانونية للإجراءات الصحيحة في تناول القضايا
- ◀ اتباع مقدم المساعدة القانونية للإجراءات الإدارية الصحيحة في توثيق العمل على القضايا
- ◀ تطبيق المساعد/ة القانوني/ة للحكم الصحيح في الاضطلاع بمسؤولياته/ا
- ◀ تناول مقدم المساعدة القانونية لحد أدنى من الحالات كل شهر
- ◀ فعالية حل مقدم المساعدة القانونية للقضايا (إما مباشرة أو من خلال الإحالة)
- ◀ مبادرة مقدم المساعدة القانونية بالتفكير في أنشطة لتنمية المجتمع وتنفيذها

بالطبع، قد يبيّن تقييمك أن عمل مساعديك القانونيين دون المعايير المحددة في مجال أو أكثر. ولكن عندما تطرأ مشاكل بالنسبة لتنفيذ مقدم(ة) المساعدة القانونية بمسؤولياته(ا)، يجب عليك تحليل أسباب هذه المشاكل من أجل تحديد الإجراء الأنسب. تتضمن الأسئلة التشخيصية التي يمكنك طرحها ما يلي:

- ◀ هل يحتاج مقدم(ة) المساعدة القانونية إلى المزيد من التدريب في إحدى المجالات القانونية أو على مستوى المهارات لإنجاز مسؤولياته(ا) (وهو أمر يمكنك توفيره)؟
- ◀ هل يحتاج مقدم المساعدة القانونية إلى درجة أعلى من المساعدة أو المشورة القانونية المتخصصة (الأمر الذي تستطيع أنت أو أحد المحامين توفيره)؟
- ◀ هل يفتقر مساعديك القانوني إلى المهارات الأساسية ذات الصلة بالوظيفة (وهذا ما تعجز عن التعويض عنه)؟
- ◀ هل الخطوط التوجيهية لإجراء ما غير واضحة أو غامضة أو ضعيفة التعريف (وهل يمكنك تحسينها)؟

## ملاحظات عن احتياجات مقدمي المساعدة القانونية في كمبوديا

- أكد مقدمو المساعدة القانونية على أن المجالات القانونية التي يريدون أن يتعرفوا عليها بشكل أكبر هي: القانون الجنائي (حيث إنهم يواجهون في الكثير من الحالات قضايا اعتداء)؛ وقانون الأراضي (لاسيما في ما يتعلق بسندات ملكية الأراضي)؛ وقانون الزواج (وكيفية التعامل مع حالات الانفصال والطلاق)؛ وقانون العقود (في ما يتعلق بالملكية، مثلاً في حالة الماشية).
- أراد مقدمو المساعدة القانونية أن يحصلوا على بطاقة ما تعرفهم "كمواطنين مستشارين". شعرت المساعدات القانونية بشكل خاص أن ذلك سيساعدهم في الحد من أي مضايقات قد يتعرض لها خلال سفرهم لياً.
- نظراً لأن مقدمي المساعدة القانونية يتعاملون مع العديد من الحالات التي تتضمن نزاعات عائلية، فقد أرادوا التدريب على كيفية نزع فتيل المواجهات وتعزيز إجراء النقاشات الهادئة.

المصدر: Tibbitts 2005b.

◀ هل توجد خصائص بيئية تصعب عمل مقدم المساعدة القانونية بالشكل المتصور (مثل ضعف البنى التحتية الداعمة أو صعوبة الوصول إلى العملاء)؟

◀ هل يستغل مقدم المساعدة القانونية منصبه لتحقيق الربح أو للحصول على منافع أخرى داخل المجتمع المحلي؟

بعد أن تجيب عن هذه الأسئلة، يمكنك البت في التدابير الأهم لضمان فعالية تطبيق خدمات البرنامج. وفي حال دعت الحاجة إلى تدريب إضافي أو إلى توضيح الخطوط التوجيهية الإجرائية، قد تحتاج إلى تغطية ما سبق بالنسبة لجميع الموظفين وليس فقط لمن وجدت لديهم المشكلة. كما قد تدعو الضرورة إلى استبدال مقدم المساعدة القانونية المعني، في هذه الحالة، يجب أن تتبع الإجراءات المضمنة في دليل الموظف بشأن التسريح والتوظيف.

## ٧,٣,٣ استخدام زيارات الموقع لتشخيص احتياجات البرنامج

إن عملية الإشراف والدعم هي مسار يجري في اتجاهين. فكما يقول مؤسس برنامج "تاي ماب للعدالة" "فيفيك مارو"، "يتميز مقدمو المساعدة القانونية والمحامون القائمون على التنسيق المسار التأسيسي للبرنامج معاً، يجب أن تكون تفاعلات [المنسقين] مع مقدمي المساعدة القانونية من الاتجاهين حواراً منطقياً dia-logic وليس إملاءً تعليمياً (didactic). وفقاً لتحليل "مارو"، لدى مقدمي المساعدة القانونية في سيراليون خبرة أوسع من منسقي البرنامج في مجال القانون العرفي والمؤسسات المحلية. وهم يفهمون أيضاً احتياجات العملاء والقيود التي تكبلهم.

إن القضايا المرتبطة بطريقة عمل مساعديك القانونيين ستظهر على السطح خلال تطبيق البرنامج. قد تكتشف أن مقدمي المساعدة القانونية يفتقرون إلى المال للتنقل أو إن كانوا يعملون بدوام جزئي، قد تكتشف أن الوقت المتاح لهم ليعملوا كمساعدين قانونيين في بعض أوقات السنة قد يقل عندما تزيد مسؤوليات وظيفتهم الأخرى (مثلاً، أستاذ المدرسة خلال فترة الامتحانات أو مزارع خلال موسم الحصاد). بالتالي، ستحتاج أنت ومقدمو المساعدة القانونية إلى حل المشاكل بطريقة مبتكرة وتعاونية فيما يتعلق بمختلف المسائل التي ستطراً أثناء تطبيق البرنامج.

## ٧,٤ تقييم أداء مقدمي المساعدة القانونية

يتضمن التقييم المستمر لأي موظف وجود توصيف وظيفي حالي، وتوقعات ومعايير واضحة، وحوارات منتظمة بين الموظف والمشرف. إضافة إلى ذلك، يمكن تنظيم تقييم رسمي للأداء بعد الأشهر الثلاثة الأولى من التوظيف ليتوافق مع نهاية فترة الاختبار أو التجربة للموظف، ثم يستمر التقييم بعد ذلك على أساس سنوي. يشمل هذا النوع من تقييم الأداء تقييم أداء مقدمي المساعدة القانونية في كل من مهامهم الوظيفية الأساسية. يبين ذلك في العادة إن كان الموظف قد "استوفى" معايير وأهداف الأداء المحددة أو "تخطاها" أو "فشل في بلوغها"، وتتضمن العملية تغذية راجعة خطية ووضع أهداف محددة لتحسين الأداء المستقبلي بالتشاور مع الموظف.

قد يضم نموذج تقييم الأداء معايير المراجعة نفسها التي تستخدمها في زيارات الإشراف (راجع الفقرة ٨,٣,٢). وفي المقابل، قد تطلب تصنيفاً للخصائص المهنية الخمسة التالية التي حددتها جامعة ولاية أوريغون (Oregon State University) إضافة إلى تقييم الأداء الإجمالي.

- ◀ **المعرفة المهنية/الكفاءة التقنية** (منظمة بحسب كل واحد من الأدوار الأساسية التي يقوم بها مقدمو المساعدة القانونية): يمتلك المعارف والمهارات التقنية أو العامة أو المهارات الخاصة الأخرى اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية، ويوظف تلك المعارف والمهارات، وينجز الأهداف المحددة.
- ◀ **الجودة:** يبدي التزاماً بتقديم خدمات عالية الجودة. ينجز العمل وفق معايير عالية. لا يرضى بعمل "لا بأس به".
- ◀ **علاقات العمل:** يطور علاقة عمل تعاونية مع الزملاء والمشرفين ويحافظ عليها. يستجيب بصورة فعالة ونشطة لاحتياجات العملاء. سلوكه أخلاقي ومنصف ومتسق.
- ◀ **إبداء الاهتمام وأخذ زمام المبادرة:** يبدي حماسة وتفانٍ واهتمام في التعاطي مع مهامه ومسؤولياته. يأخذ المبادرة ويتصرف بشكل استباقي في مقاربة أي عمل. يظهر استعداداً للعمل بما يتخطى متطلبات الوظيفة المعتادة أو العادية عند الحاجة. يظهر مرونة في مواجهة التحديات.
- ◀ **التمييز:** يظهر قدرة على تحليل البيانات المتاحة أو الظروف الراهنة، ينظر في بدائل، ويتخذ قرارات عقلانية قائمة على أسباب وجيهة في الوقت المناسب بطريقة تؤثر بشكل إيجابي على

الأداء والأهداف التنظيمية. يتصرف بشكل مسؤول ويمكن الاعتماد عليه ويبقي المشرف على إطلاع بما يحدث وملما بالقضايا أو المجالات المحتملة التي تحتاج إلى عناية.

قد تقرر عدم استخدام المعايير المذكورة أعلاه، أو قد ترغب في إضافة معايير أخرى تراها مهمة لعمل برنامجك مثل الدقة في احترام الوقت، أو إدارة الوقت، أو مهارات التواصل. يجب أن يستند برنامج المساعدة القانونية إلى خطوط توجيهية واضحة لكل من هذه المعايير لكي يفهم مقدمو المساعدة القانونية كيف سيخضعون للتقييم. في ما يلي ست خطوات شائعة الاستخدام في تقييم الأداء الرسمية:

- ◀ يكمل الموظف نموذج التقييم الذاتي كتابة (بشكل مستقل)
- ◀ يكمل المشرف نموذج تقييم الموظف (بشكل مستقل)
- ◀ يتبادل الطرفان النماذج ويراجعها بصورة مستقلة
- ◀ يجتمع المشرف مع الموظف لمضاهاة النتائج ومناقشتها
- ◀ الاتفاق على التقدير النهائي وتحديد أهداف العام المقبل
- ◀ يُكتب تقييم الأداء النهائي ويوقع الطرفان عليه ويُحفظ به في ملف الموظف

تجدر الإشارة إلى إن مقدم المساعدة القانونية والمشرف ملزمان باستكمال نماذج التقدير بشكل مستقل قبل تبادل النتائج والاجتماع لمناقشتها. إحدى الطرق الفعالة للقيام بالتقييم هي تقديم التعليقات المكتوبة بشكل مسبق ومناقشة التصنيفات بعد أن يتمكن الموظف من مراجعتها لوحده. ومن المهم التعليق بوضوح على أي قصور في الأداء قبل ظهور ملامح المشكلة للحد من وقوع أية نزاعات قد تؤثر سلباً على الإنتاج. وخلال اجتماع تقييم الأداء، لا بد من الاتفاق على الأهداف الهامة للسنة المقبلة وتدوينها. وهذا هو الوقت أيضاً لمراجعة التوصيف الوظيفي لمعرفة إن كان بحاجة لأي تحديث.

يصل تقييم الأداء إلى أفضل مستوياتها عندما تكون عملية التقييم متبادلة بين المشرف والموظف. إضافة إلى قيام المشرف بتقييم أداء الموظف، يمكن للمساعد القانوني أن يعبر عن رأيه في مدى كفاية وجود الدعم والإرشاد الذي يقدمه المشرف إضافة إلى ظروف العمل ككل. يعزز هذا النوع من التقييم المتبادل الاحترام بينك -كمشرف- وبين مقدمي المساعدة القانونية ويعزز بيئة تعلم واسعة ضمن برنامجك. كذلك فإن اعتماد التقييم المتبادل في تقييم الأداء كسياسة مؤسسية يتسق مع هدفك الخاص باستخدام زيارات الإشراف والمتابعة من أجل تشخيص احتياجات مقدمي المساعدة القانونية العاملين في برنامجك.

## ٧,٥ تقدير الإنجاز

يبين البرنامج المصمم بشكل جيد متى يصبح مقدمو المساعدة القانونية -من خلال التدريب والخبرة والإشراف- مؤهلين بشكل كامل للقيام بعملهم. في جنوب إفريقيا، حيث يتبع برنامج المساعدة القانونية برنامج شهادات جامعي، يحصل مقدمو المساعدة القانونية على شهادة عند استكمالهم للتدريب والعمل الميداني الذين استمروا على مدار سنوات. وفي هنغاريا -- حيث يقترن برنامج المساعدة القانونية بعبادة تعليمية تابعة لإحدى كليات الحقوق -- يحصل مقدمو المساعدة القانونية على رصيد نقاط دراسية عند استكمال كل مرحلة من مراحل التدريب.

لا يمثل الاعتراف الأكاديمي السبيل الوحيد للاعتراف بمؤهلات مقدمي المساعدة القانونية. ففي بعض البلدان، يحق لمقدمي المساعدة القانونية الذين يكملون بنجاح فترة الاختبار وضع شارة (سيراليون) أو سترة (مالاوي) كدلالة مرئية على وضعهم. يفيد مدراء البرامج أن هذه الرموز الظاهرة محفزة جداً لمقدمي المساعدة القانونية ومصدر لطمأنة أفراد المجتمع المحلي الذي يتلقون خدماتهم.





## الفصل الثامن تطوير البرنامج

### محتويات الفصل:

٨,١	تقييم البرنامج
٨,٢	الاعتماد ومنح الشهادات
٨,٣	الشبكات الوطنية
٨,٤	الدعم الحكومي
٨,٥	وضع البرامج المُكيفة

ينظر هذا الفصل الأخير إلى ما هو أبعد من مرحلة تصميم برنامج المساعدة القانونية الأولية وتنفيذه، ويركز على تطور البرنامج المستمر. تشمل المواضيع التي ينظر فيها هذا الفصل جودة البرنامج ومصداقيته واستدامته. كيف يمكنك أن تبرهن على فعالية برنامجك لجمهور خارجي؟ كيف يمكنك أن تواصل تحسين برنامجك ودعمه وحتى توسيع نطاقه؟ كيف يمكن لبرنامجك- بالتعاون مع جهات أخرى- أن يعمل نحو تحقيق رؤية مشتركة لزيادة إمكانية الوصول إلى العدالة؟

في الإجابة عن هذه الأسئلة، يغطي هذا الفصل قائمة من المواضيع تشمل تقييم البرنامج، ووضع معايير داخلية خاصة بالبرنامج كالاعتماد ومنح الشهادات، وبناء الشبكات الوطنية، والسبل التي تمكنك من تكييف برنامجك بانتظام ليلائم تغيير الظروف المؤسسية والبيئية.

مخرجات مختارة:

بين أيار/مايو ٢٠٠٠ وأذار/مارس ٢٠٠٣،

قامت خدمة الاستشارة القانونية (Paralegal

Advisory Service) بما يلي:

- تنظيم أكثر من ٩٠٠ عيادة للمساعدة القانونية غطت ١٦,٠٠٠ سجين تقريباً
- تسهيل إطلاق سراح ١,٣٥٠ سجيناً
- خفض أعداد المسجونين بطريقة غير قانونية بشكل كبير

نتائج مختارة:

- عزز المشروع ثقة المساجين في نظام العدالة وحد من التوترات داخل السجن.
- وافق القضاة والمدعون العامون على أن السجناء المشاركين في البرنامج اكتسبوا فهماً متقدماً للقانون وإجراءات المحاكم.
- قلل مسح المشروع للقضايا كثيراً من الاحتجاز غير القانوني.

المصدر: Paralegal Advisory Service،

2004.

## ٨.١ تقييم البرنامج

يسعى أي مدير برنامج محنك إلى أن يحصل على تقدير مجموعة واسعة من الجهات المعنية من العملاء، والأوساط القانونية، والسياسيين وأعضاء مجتمع المنظمات غير الحكومية، والجهات الممولة، بهدف تعزيز سُمعة البرنامج ورسم صورة منطقية لبرنامج جدير بالدعم. كذلك ستنشر المعلومات حول برنامجك بشكل طبيعي بسبب ما تقدمه بشكل مستمر من خدمات وعروض عامة وتغطية إعلامية إيجابية والاجتماعات الشخصية وعلاقات العمل التعاونية. ومن شأن عمليات التقييم أن تعزز نزاهة البرنامج إذ تبرهن على استعدادك لقياس أثر ما تقدمه من خدمات، كما يفترض أيضاً بعمليات التقييم أن توفر أدلة على فعالية البرنامج إذا سارت الأمور كما هو مخطط لها.

### ٨.١.١ التقييم البنائي (Formative Evaluation) مقابل التقييم النهائي (Summative Evaluation)

يمكن لطبيعة تقييم البرنامج أن تكون تكوينية (بنائية) أو نهائية. فاللتقييم البنائي يجمع البيانات بطريقة مستمرة بهدف توفير المعلومات التي تمكن المنظمين من إدخال تغييرات على البرنامج أثناء تنفيذه لزيادة فعاليته. لكن التقييم النهائي (التجميعي) يجري مرة واحدة فحسب، ويسعى إلى توثيق مدى تحقيق البرنامج للأهداف التي وضعها على مدار فترة زمنية محددة. يستفيد هذا النوعان من التقييم من المشاركة النشطة للأشخاص الأكثر انخراطاً في تنفيذ المشروع في التوثيق. أوجز الفصل السابع آليات متابعة عمل مقدمي المساعدة القانونية وتقييمه، ومنها حفظ السجلات وحل القضايا. وتشكل إدارة البيانات الداخلية جزءاً أساسياً من أي برنامج تقييمي.

### ٨.١.٢ المخرجات مقابل المَحَصَلات

تشير كلمة المخرجات (outputs) عامة إلى السلع أو الخدمات أو الأنشطة التي تُنفذ في سياق مشروع ما. تشمل المخرجات-على سبيل المثال في المراحل الأولى من مشروع مقدمي المساعدة القانونية- عدد مقدمي المساعدة القانونية المُستخدمين والمدرّبين في المشروع والانتهاء من إعداد مواد التدريب. وهذه المخرجات هي في العادة قصيرة المدى ويمكن رصدها فوراً.

في كمبوديا على سبيل المثال، تضمنت مخرجات أحد مشاريع مقدمي المساعدة القانونية إعداد

كتب ومواد تعليمية عن القانون وحقوق الإنسان، وإنشاء شبكات للمعلمين في مجال حقوق الإنسان. أما المُحصّلات (outcomes) فهي المؤشرات أو الأدلة على أن الأنشطة التي نفذها المشروع قد أتت بالأثر المطلوب. وتُعرف هذه المُحصّلات أيضا بالنتائج أو الأثر، وهي قد تؤثر على الأفراد أو المجموعات أو السياسات أو الأنظمة، وفقا لأهداف المشروع. ولعلّ زيادة معرفة أعضاء المجتمع المحلي بالخدمات الحكومية التي يحق لهم الاستفادة منها أحد الأمثلة على محصلات مشروع للمساعدة القانونية. يمكن للمحصلات أن تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأمد وفقا لأنشطة المشروع. ولا شك أن المدّة الزمنية المخططة لإحداث الأثر ستؤثر على قدرتك على رصد هذه المحصلات في تقييمك. شمل مشروع المساعدة القانونية في كمبوديا المذكور أعلاه أيضاً قسماً عن المحصلات المتوقعة:

- ◀ يكتسب العملاء وأفراد المجتمع الآخرون فهماً عملياً للقانون، ويصبح النظام القانوني مفيداً لهم في حياتهم اليومية.
- ◀ يحسّن العملاء وأفراد المجتمع الآخرون فهمهم للمبادئ والقيم الأساسية للدستور والقوانين والنظام القانوني.
- ◀ تشجيع مشاركة المواطنين الفاعلة في النظام القانوني.
- ◀ يحقق البرنامج العدالة والتسامح والإنصاف.
- ◀ تعزيز استعداد الأفراد وقدرتهم على حلّ النزاعات من خلال آليات غير نظامية وأخرى نظامية عند الضرورة.
- ◀ تحسّن مهارات الأفراد الأساسية، ومنها التفكير النقدي والعقلاني، والتواصل، والمشاهدات، وحلّ المشاكل.
- ◀ سيأخذ الشباب موقفاً إيجابياً تجاه القانون، مما يؤدي إلى الحدّ من جنوح الأحداث. إن كنتَ ستتقدم بطلب للحصول على تمويل عند بدء برنامجك، ستحتاج على الأرجح إلى تضمين تفاصيل حول السبل التي تنتوي استخدامها لرفع تقارير حول نتائج البرنامج. ولا بدّ من أن تأخذ عدة نقاط في الاعتبار عند تصميم تقييم البرنامج، ومنها:

- ◀ ما هي البيانات التي يسهل على الموظفين جمعها داخلياً ، وبدون أي عبء غير ضروري؟
- ◀ في أي مرحلة من المراحل قد يكون برنامجك جاهزاً لتقييم الأثر؟
- ◀ ما هي المخرجات والمحصلات ذات الصلة بالبرنامج؟
- ◀ كيف يمكن تصميم تقييم البرنامج بحيث يقدم معلومات مفيدة لتشغيل البرنامج؟
- ◀ هل يمكن تصميم عملية تقييم للبرنامج بشكل يركز على الأشخاص لتتماشى مع روح برنامج المساعدة القانونية المجتمعي الذي يركّز على الأفراد؟
- ◀ هل من الضروري النظر في استخدام الأموال لكي يقوم متخصص خارجي بإجراء التقييم؟

### ٣.١.٨ تقييم عمليات البرنامج الداخلية

في السنوات الأولى من برنامجك ، قد يهّم الجهات الممولة أن تقوم بإجراء تقييم داخلي يركّز على تشغيل البرنامج. في مثل هذا النوع من الدراسة ، بإمكانك أن تلقي نظرةً شاملةً على الملامح التالية في إدارتك الداخلية وأنظمة التشغيل:

- ◀ توفر مبادئ توجيهية تشغيلية
- ◀ فعالية متابعة أداء فريق العمل والإشراف عليه وتقييمه
- ◀ نظام ادارة مالية مستقر ويمكن الاعتماد عليه
- ◀ سياسات مستقرة وملائمة لإدارة الموارد البشرية
- ◀ علاقة جيدة مع مجلس الإدارة أو المجلس الاستشاري
- ◀ إتمام مقدمي المساعدة القانونية المتدربين لبرامج التدريب بنجاح وحصولهم على شهادات اعتماد
- ◀ الاستخدام الفعّال لشبكات الإحالة

### ٤.١.٨ المقاربات المنهجية لتقييم البرنامج

ثمة مجموعة واسعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لتقييم برنامجك. وقد يكون عددٌ كبير منها مألوفاً بالنسبة إليك إن كنت قد شاركت في الماضي في رفع التقارير وتقييم البرامج. تتضمن هذه المنهجيات

- تدعو الحاجة إلى تعزيز الإشراف على مقدمي المساعدة القانونية في المقاطعات لتشجيعهم على العمل عن كثب مع الجهات الرسمية المحلية.
- يجب أن يُطلب من مقدمي المساعدة القانونية تقديم تقارير شهرية وإشراك المجتمع المحلي في تقييم هذه التقارير من أجل قياس مستوى الوعي الذي تولده أنشطة المساعدة القانونية.
- ثمة حاجة إلى تدريب أكثر تواتراً على المساعدة القانونية من أجل التأكد من إلمام مقدمي المساعدة القانونية بالقوانين الجديدة.

المصدر: (1999) Konditi

جمع البيانات الداخلية التي تحفظها للبرنامج، إضافةً إلى ملفات القضايا واستمارات تقييم التدريب. وتغطي منهجيات أخرى المقابلات الفردية ومقابلات المجموعات البؤرية، والاستبيانات، والملاحظات واستطلاع الوثائق. (لمزيد من المعلومات عن تفاصيل أساليب جمع البيانات، يمكنك زيارة مركز موارد التخطيط والتقييم على الرابط التالي [www.evaluationtools.org/plan\\_data\\_collect.asp](http://www.evaluationtools.org/plan_data_collect.asp)).

قد تستند عمليات تقييم برامج المساعدة القانونية إلى تقنيات التقييم التقليدية مثل المؤشرات. يمكن للمؤشرات أن تقيس المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج. تقيس مؤشرات المدخلات الموارد البشرية والمالية على حدٍ سواء المخصصة لبرنامج أو تدخل محدد (عدد مقدمي المساعدة القانونية على سبيل المثال). وقد تشمل مؤشرات المدخلات أيضاً قياس خصائص المجموعات المستهدفة (كعدد العملاء المؤهلين للمشاركة في برنامج ما). تقيس مؤشرات العمليات الطرق التي تقدم بها خدمات البرنامج وسلعه (كالوقت المستغرق في حلّ القضايا). من جهةٍ أخرى، تقيس مؤشرات المخرجات كمية السلع والخدمات المنتجة وفعالية الإنتاج (كعدد الأشخاص الذين تلقوا الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل). يمكن الوقوف على هذه المؤشرات لبرنامج المساعدة القانونية بشكلٍ عام و/أو لكل مكتب ميداني و/أو لكل مجال من مجالات تقديم الخدمات. وتقيس مؤشرات المخرجات/المحصلات النتائج الأوسع المحرزة من خلال تقديم السلع والخدمات.

#### مصنوفة الإطار المنطقي (logframe)

موجز التصميم	المؤشرات/الأهداف	مصادر البيانات	الفرضيات
الأثر			
المحصلات			
المخرجات			
الأنشطة			

إن مصنوفة الإطار المنطقي (أنظر إلى المثال أعلاه) هي طريقة بسيطة للتخطيط لوضع أهداف البرنامج وغاياته في رسم مع المدخلات والعمليات والمخرجات. وقد تشمل مصنوفة الإطار المنطقي للتقييم أيضاً معلومات إضافية كمصادر البيانات ومنهجيات جمع البيانات والإطار الزمني المحدد للعمل. يمكن استخدام الإطار المنطقي للتقييم بهدف المقارنة بين أنشطة المشروع المتوقعة وتلك التي أنجذت بالفعل. ففي الحالات

التي نُفذت فيها أنشطة المشروع، يطبّق فريق التقييم معايير الإدارة المستندة إلى النتائج. إن المجالات الأربعة لمعايير الإدارة المستندة إلى النتائج هي (١) وثيقة الصلة بالموضوع، و(٢) الفعالية (التأثير على المدى القصير) و(٣) الأثر (على المدى الطويل) و(٤) الاستدامة. قد توثق عملية التقييم هذه أيضاً الفرص والقيود التي برزت سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية وأثرت على أنشطة المشروع ونتائجه. يصعب قياس بعض أشكال التأثير النوعي من خلال المؤشرات الكمية. تتضمن أمثلة التأثير التي يصعب قياسها في برامج مقدمي المساعدة القانونية ما يلي:

- ◀ اعتماد العملاء أكثر على أنفسهم
- ◀ إدراك أكبر للمشاكل والحلول المحتملة
- ◀ تنظيم قاعدي أفضل للمجتمعات المستهدفة
- ◀ مقاومة أكبر للتجاوزات التي يرتكبها من في السلطة
- ◀ تحقق أكبر للعدالة
- ◀ زيادة الأمل والكرامة

في هذه الحالة، يمكنك إضافة الأبحاث النوعية إلى المعلومات الكمية في مرحلة قبول القضايا وحلّها.

يستفيد أي تقييم للبرنامج أو تقييم للأثر من الأبحاث النوعية، ولا سيما المقابلات والملاحظات. فيمكن استخدام المقابلات الشخصية مع العملاء لتسجيل شعورهم تجاه الخدمات المُقدّمة. يشمل الملحق رقم ١٢ استمارة تقييم للعملاء. يمكنك كذلك تنظيم منتديات أو ورش عمل مجتمعية لجمع التغذية الراجعة عن برنامجك. يمكن أن يكون ذلك بطريقة مباشرة من خلال التعليقات الشفوية، ولكن التعليم الشعبي قد طوّر أيضاً أدوات مبتكرة، مثل استعمال الرسوم والتمثيل، لتيسير عملية تقديم التغذية الراجعة بشأن البرنامج. في سيراليون، ينوي برنامج "تاي ماب للعدالة" (Timap for Justice) للمساعدة القانونية استخدام منهجيات نوعية لتوثيق "المسارات" التي يتخذها العملاء لإيجاد حلول لمشاكلهم. تسعى عملية التوثيق إلى رصد سلسلة من القرارات والتبعات - على فترة زمنية ممتدة ومع عملاء مختلفين - التي

قد تظهر مدى فعالية مقدمي المساعدة القانونية في إيجاد حلول فعالة للمشاكل المجتمعية باستخدام وسائل غير قانونية.

ووفق رؤية برنامجك ومدته، يمكنك النظر في أثر البرنامج على النظام القانوني على المستوى الوطني. فربما يكون برنامجك قد أثر على بعض أوجه النظام القانوني، مثل الوصول إلى العدالة، وتوفير المعلومات القانونية، والآليات البديلة لحل النزاعات.

أي ما كانت مقارنة تقييم البرنامج التي ستختارها، يجب أن تتروى وتفكر ملياً قبل الالتزام بها. هل تأخذ هذه المقاربة في الاعتبار أهدافك ورؤيتك على المدى الطويل بالإضافة إلى أهدافك على المدى القصير؟ هل تزودك والآخرين بالمعرفة والمهارات والسلوكيات والأمثلة المطلوبة للفهم والعمل معاً بهدف تلبية أهم احتياجاتك؟ هل تساعدك على تحسين صنع القرار والتحكم في المشروع، وبالتحديد هل تعزز صوت العملاء؟ هل تشجع الثقة والمسؤولية بين جميع المعنيين؟ من المهم أن يلبّي تقييم برنامجك احتياجاتك بمثل تلبية احتياجات جمهورك الخارجي.

## ٨٫٢ الاعتماد ومنح الشهادات

### ٨٫٢٫١ اعتماد البرنامج

يعني اعتماد البرنامج أن سلطة أو هيئة مستقلة ما قد تحققت من أن البرنامج يلبّي المعايير الدنيا المحددة لضمان جودة البرنامج. فالاعتماد ووضوح المبادئ التوجيهية لمقدمي المساعدة القانونية عمليتان مترابطتان. قد تشمل المبادئ التوجيهية الإجراءات الداخلية للإدارة والمراجعة، بالإضافة إلى إجراءات الإشراف والتقييم. تُعرض تفاصيل إضافية عن المبادئ التوجيهية والمعايير ومدونات الأخلاقيات في الفصل السابع بعنوان "متابعة عمل مقدمي المساعدة القانونية ودعمهم وتقييمهم" والفصل الثالث بعنوان "إرساء برامج المساعدة القانونية".

قد تريد السعي إلى اعتماد البرنامج إن أردت أن تقبل وكالة مرتبطة بالقانون في بلدك بأوراق اعتماد مساعديك القانونيين قبلاً رسمياً، أو إن أردت أن تشجع مقدمي المساعدة القانونية على مواصلة تطورهم المهني. في بعض البلدان، يكون الاعتراف القانوني خياراً بديلاً لاعتماد البرنامج. قد لا يؤدي إثبات



تلبيتك لهذه المعايير إلى حصولك الفوري على دعم الحكومة ، لكنه يضعك في موقع أفضل للحصول على هذا الدعم في المستقبل.

تتضمن بعض المواضيع الأساسية المرتبطة بالاعتماد ما يلي:

- ◀ أنظمة تدريب موحدة لمقدمي المساعدة القانونية
- ◀ اعتماد مقدمي المساعدة القانونية
- ◀ إدماج تقديم الخدمات القانونية في النظام الرسمي.

قد يكون برنامج التدريب بحد ذاته ، عوضاً عن برنامج تقديم الخدمات الأشمل ، صالحاً للاعتماد. إن كان برنامجك تابعاً لجامعة ما ، يمكنك أن تتظر في كيفية إدراج برنامج التدريب الذي تنظمه في قدرة الجامعة أو المؤسسة على الاعتماد أو منح الشهادات.

في هنغاريا ، يُعتمد برنامج مقدمي المساعدة القانونية في جامعة "أوتوفس لوراند" (ELTE) من خلال نظام تعليم الراشدين الهنغاري. بإمكان كل المتدربين على تقديم المساعدة القانونية أن يحصلوا على قرض للتعليم المستمر بينما هم يتدربون. وعلى الرغم من أن هذا يسمح-من الناحية التقنية-بفرض رسوم على المتدربين ، إلا إن البرنامج مجاني. يؤهل ذلك البرنامج للحصول على تمويل من الاتحاد الأوروبي لأنه يلي أهداف الاتحاد الأوروبي الخاصة بـ"الإدماج في سوق العمل" من خلال تقديم التدريب إلى أفراد الروما ، وهم مجموعة تعاني من معدلات مرتفعة من البطالة. إن كان برنامجك يعمل مع المجموعات المعرضة للخطر ، عليك أن تحقق فيما إذا كنت مؤهلاً للحصول على أنواع مشابهة من التمويل الحكومي ، أو إن كان بإمكان العاملين في برنامجك أن يتقدموا بطلب للحصول على هذا النوع من الدعم.

يتطلب الحصول على الاعتماد موارد بشرية وربما موارد مالية من برنامجك. عليك أن تكون مستعداً لهذه العملية ، ووثقاً من جودة برنامجك ، ومقتنعاً بأن الاعتماد سيساهم في استدامة جهودك على المدى الطويل.

## ٨,٢,٢ منح الشهادات إلى مقدمي المساعدة القانونية

وفق الوصف الوارد في الفصل الخامس بعنوان "تدريب مقدمي المساعدة القانونية" ، وضعت بعض البرامج عملية لمنح شهادات إلى مقدمي المساعدة القانونية ، تتطلب من العاملين إنجاز سلسلة من دورات التدريب وإثبات جودة عملهم في الميدان قبل الحصول على صفة مقدمي المساعدة القانونية. قد تتظر في وضع مبادئ توجيهية رسمية لتأهيل مقدمي المساعدة القانونية ضمن برنامجك. بالإضافة إلى وضع معايير لتوظيف مقدمي المساعدة القانونية في المرحلة الأولى ، بإمكانك وضع معايير للتأهيل الكامل لمقدمي

المساعدة القانونية، بناءً على مشاركتهم في دورات التدريب، وخبرتهم العملية، وتلقي التعليقات الإيجابية من تقييمهم. قد تشكل عملية التأهيل هذه حافزاً إضافياً لمقدمي المساعدة القانونية لمواصلة تطويرهم المهني وتكون مكافأة للعاملين الذين لا يزالوا منخرطين في البرنامج. ولا بد من أن ترافق هذه الشهادة على الأرجح زيادة في الأجر أو ترقية في المنصب.

يمكن أن ترتبط عملية منح الشهادات إلى مقدمي المساعدة القانونية ارتباطاً وثيقاً باعتماد برامج التدريب. وفي بعض البرامج المتصلة بالجامعات، كتلك في جنوب أفريقيا، تمنح الجامعة شهادات أو درجات الدبلوم لمقدمي المساعدة القانونية الذين أكملوا تدريبهم. يمكن القيام بذلك حتى إن كانت المنظمات غير الحكومية المتخصصة هي التي تنظم دورات التدريب، طالما أن الجامعة قد حافظت على ضوابط الجودة الخاصة بها في عملية التدريب.

## ٨.٣ الشبكات الوطنية

أثناء تنفيذ برنامجك، تتسع رقعة علاقاتك مع منظمات غير حكومية أخرى ومؤسسات حكومية وبلديات محلية ومسؤولين محليين ومحامين ونقابات محامين. يجب صقل هذه العلاقات لكفالة عملهم كمتسرين في البرنامج أو على الأقل لئلا يعيقونه.

### ٨.٣.١ الشبكات والجمعيات الوطنية للمساعدة القانونية

في بعض البلدان، تشكلت الشبكات والجمعيات الوطنية بهدف الاعتراف بتماسك المجموعات التي تنفذ مهمةً مشتركة وتعزيز دور مقدمي المساعدة القانونية في المجتمع عامةً. بإمكان التحالفات أو جمعيات العضوية أن تربط ما بين برامج المساعدة القانونية أو مقدميها.

وقد يعود الانتساب إلى هذه الشبكات والجمعيات أو نسج العلاقات معها بالمنافع التالية:

- ◀ زيادة القدرة على ممارسة الضغط
- ◀ تنظيم معايير منح الشهادات و/أو الاعتماد
- ◀ ضمان الجودة
- ◀ القدرة على جمع التمويل
- ◀ تنسيق البرامج

- ◀ تشاطر الموارد
- ◀ الإرشاد
- ◀ الحكم الذاتي

في جنوب أفريقيا، أثمرت الجهود التي بذلتها منظمات المساعدة القانونية مبكراً عن إنشاء شبكة وطنية لمنظمات المساعدة القانونية. يشغل ممثل الشبكة مقعداً في مجلس الدعم القانوني، وغيره من هيئات الإشراف الأخرى على المستوى الوطني وعلى مستوى المقاطعات. ساعدت هذه العلاقات مشاريع المساعدة القانونية في اكتساب القبول والاعتراف من الجهات القانونية المعنية في البلد.

وضعت مؤسسة برامج العيادات القانونية وبرامج القانون في الشارع (The Foundation for Clinical Legal and Street Law Programs) في هنغاريا، بالتعاون مع القادة المدافعين عن حقوق الروما المدنية، برنامج مساعدة قانونية شامل سعى إلى بناء شبكة مساعدة قانونية يمكنها أن تصل إلى المناطق التي تضم أسر الروما التي تخلت عنها الخدمات القانونية والاجتماعية إلى حد كبير.

## ٢٣٨ معايير للشبكات الوطنية

على شبكات وجمعيات المساعدة القانونية الوطنية أن تتفق على قواعد ومبادئ توجيهية مشتركة ومدونات سلوك خاصة بالمهنة. لجمعيات المساعدة القانونية عادةً "بيانات" مرتبطة بالرسالة والأهداف، وتعريف المساعد القانوني، والمعايير المرتبطة بمنح التراخيص أو اللوائح، وشروط العضوية.

وقد تساهم السياسات التي وضعتها لبرنامجك، على غرار مدونة السلوك الأخلاقي أو المعايير المرتبطة بمنح الشهادات والاعتماد، مساهمةً مباشرةً في الحوار في ما بين المنظمات والأفراد بشأن المعايير الواجب وضعها على النطاق الوطني عامةً.

فيما يلي مثال على هذه المبادئ التوجيهية المقتبسة من الجمعية الوطنية للمساعدين القانونيين (National Association of Legal Assistants) في الولايات المتحدة الأمريكية:

- ◀ ثمة حدود واضحة للأدوار التي يمكن أن يؤديها مقدم(ة) المساعدة القانونية في المجال القانوني، فبعض الأدوار لا يمكن إلا للمحامين/المحاميات الإضطلاع بها.
- ◀ على مقدم(ة) المساعدة القانونية شرح دوره(ا) بوضوح إلى العملاء والأشخاص الآخرين الذين

يعمل/تعمل معهم، ولا سيما المسؤوليات التي لا يمكنه(ا) توليها.

- ◀ المساعدة(ة) القانوني(ة) مسؤول(ة) أمام عميله(ا)، ويخضع/تخضع للمساءلة أمام المشرف عليه(ا) في برنامج المساعدة القانونية.
- ◀ لا يجوز أن يساهم/تساهم مقدم(ة) المساعدة القانونية أو يشارك/تشارك في انتهاك القانون.
- ◀ لا يجوز أن يقبل/تقبل مقدم(ة) المساعدة القانونية أي رسوم أو أي مدفوعات أخرى من العملاء.
- ◀ على مقدم المساعدة القانونية أن يتحلّى/تتحلّى بالتكتم عند معالجة مشاكل العميل، بمعنى احترام خصوصيته وعدم مناقشة القضية مع أشخاص آخرين، إلا في سياق تأدية مسؤولياته (ا) المهنية.
- ◀ على مقدم(ة) المساعدة القانونية أن يسعى/تسعى للمحافظة على استقامته(ا) ودرجة عالية من الكفاءة في أداء مسؤولياته(ا).

## ٨٫٤ الدعم الحكومي

كما ذكر في الفصل الثالث "إرساء برامج المساعدة القانونية"، من المستحسن استكشاف السبل التي يمكن للحكومة من خلالها أن تدعم برنامجك بهدف ضمان استدامته على المدى الطويل، وذلك بافتراض أن هذا الترتيب سيسمح لك بمواصلة أنشطتك مع الحفاظ على حيادك السياسي. وإن كانت مكاتب المساعدة القانونية متوفرة في البلد، بإمكانك أن تحاول إرسال مقدمي المساعدة القانونية للعمل من خلالها. كذلك، إذا كانت الحكومة قد أنشأت نظاماً للمساعدة القانونية المجانية، بإمكانك أن تسعى إلى تعزيز أنشطة المساعدة القانونية الحكومية والتعاون معها. غالباً ما تفضّل الحكومات التي التزمت بهذه الخطوة أن تتعاقد مع جهة خارجية لتوفير هذه الخدمات عوضاً عن توفيرها بشكل مباشر، وقد يكون برنامجك مؤهلاً لأداء هذه المهمة. ولعلّ إحدى منافع محاولة التعاقد مع الحكومة تكمن في أن العملية تتطلب منك عادةً تقديم خطة تنظيمية بالغة التفصيل ومجموعة من معايير الخدمة. في السياق الأوروبي، حدث هذا التعاقد في هولندا، حيث يقدم مساعدون قانونيين المساعدة القانونية من خلال منظمة غير حكومية تعمل بتمويل حكومي. وفي جنوب أفريقيا، توظف مراكز العدالة التابعة لمجلس الدعم القانوني مقدمي المساعدة القانونية. وفي منغوليا، تستخدم مكاتب حكام الأقاليم خدمات مقدمي المساعدة القانونية.

إذا كان إقامة علاقة مع الحكومة على المستوى الوطني أمراً غير واقعي، بإمكانك تدبّر هذه الخطوة على المستوى المحلي. إن قرارك سيعتمد إلى حدٍ بعيدٍ على تحليل الوضع الأولي الذي زودك بمعلومات عن البيئة القانونية القائمة واحتمالات التعاون مع الحكومة.

يقضي خيار آخر باتخاذ مقارنة سياسية أو قانونية وباستخدام برنامجك لممارسة الضغط على الحكومات لتوفير المساعدة القانونية المجانية. وبإمكانك تنظيم الجهود للضغط نحو اعتماد تعديلات تشريعية تعترف بدور مقدمي المساعدة القانونية في إقامة العدل أو تعترف بمؤسسات مساعدة قانونية محددة، إن كانت قائمة.

غالبًا ما تستفيد جهود المناصرة والدعوة إلى حدٍ بعيدٍ من وجود جمعية وطنية مهنية لبرامج المساعدة القانونية تعمل باسم جميع مقدمي المساعدة القانونية، بمن فيهم مقدمي المساعدة القانونية في برنامجك، لتعزيز الدعم من أجل الاعتراف بالمهنة وتمويل المساعدة القانونية. ومن خلال تشكيل مثل هذه الجمعيات، تحذو برامج المساعدة القانونية ببساطة حذو المجموعات الأخرى، كالمسعفين والعاملين الاجتماعيين والعيادات القانونية في بلدان عدّة حول العالم.

## ٨,٥ وضع البرامج المكيفة

تُكسبك الخبرة معلومات جديدة عن برنامجك والبيئة التي يعمل فيها. ويجب أن تؤدي هذه المعرفة الجديدة إلى توليد أفكار جديدة بشأن كيفية تكييف برنامجك لتحسين خدمة عملائك وإنجاز مهمتك.

### ٨,٥,١ التغيير في مستوى الخدمات

إن تكللت جهود برنامجك الأولى بالنجاح، من الطبيعي أن تسعى إلى إيجاد سبل جديدة لتوسيع نطاقه. وبإمكان هذا التوسيع أن يشمل توظيف عاملين جدد وتقديم الخدمات في مواقع جديدة. غالبًا ما يحذر مدراء برامج المساعدة القانونية المتمرسون من أن توسيع البرنامج قد يؤدي إلى زيادة العبء بالنسبة إلى الإشراف وضمان الجودة وجمع التمويل. لذلك، يتطلب أي توسيع من هذا النوع دراسة متأنية للطلب على خدمات المساعدة القانونية، الذي من المتوقع أن يبقى مرتفعًا، وتحديد أرجحية نجاحك في الحصول على الموارد المطلوبة على المدى الطويل.

فعوداً عن توسيع برنامجك، بإمكانك تشجيع المنظمات غير الحكومية الأخرى على إطلاق برامج خاصة بها، وبالتالي يكون دورك باتجاه التحفيز وبناء القدرات من أجل جهد وطني. ويمكنك نقل تجاربك القيّمة في تنفيذ البرنامج ووضع المعايير وتنظيم دورات التدريب إلى منظمات أخرى قد تتسج معها علاقة تعاون وتنسيق.

## ٨,٥,٢ التغيير في المجموعات المستهدفة ومجالات العمل

لا شك أن معالجة المواضيع والقضايا القانونية مجال متغيّر حتماً في برامج المساعدة القانونية. فمن المرجح أن تؤدي الاحتياجات القانونية وأنماط الظلم والإجحاف الناشئة إلى تعميق انخراطك في مختلف القضايا أو توسيع هذا الانخراط. على سبيل المثال، في جنوب أفريقيا، في ظل ارتفاع معدلات الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز، تقدّم بعض مكاتب المساعدة القانونية النصح إلى العملاء المتعاشين مع الفيروس بشأن كيفية الوصول إلى الخدمات الصحية للحصول على العقاقير المضادة لفيروسات النسخ العكسي.

وإذ يصبح المدربون في برنامجك مؤهلين لاستخدام المنهجيات التفاعلية لتدريس المواضيع المرتبطة بالقانون، قد تكتشف أيضاً مجموعات مستهدفة جديدة يمكن أن تستفيد من خبرتك. على سبيل المثال، قد يشارك مساعدوك القانونيون في تدريب العاملين من المنظمات غير الحكومية الأخرى.

وقد تؤدي التغييرات في المشهد السياسي العام إلى تغييرات في محتوى البرنامج أيضاً.

بعد انتهاء نظام الفصل العنصري في جنوب أفريقيا، شهد مجال المساعدة القانونية تغيراً لافتاً. فكان مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية (CLRDC) المؤسس في العام ١٩٨٩ يركّز جهوده على الحقوق الاقتصادية والاجتماعية التي حرّم منها السود في ظل نظام الفصل العنصري. وحوّل تركيزه لاحقاً إلى الديمقراطية وتنقيف الناخبين فيما اتجه البلد نحو انتخاباته الديمقراطية الأولى. لكن بعد انتهاء نظام الفصل العنصري، عاد البرنامج ليعالج مسائل الحقوق الاجتماعية والاقتصادية.

## ٨,٥,٣ التغييرات في نموذج البرنامج

مع تقدم برنامجك، قد يحتاج نموذج البرنامج إلى التكييف. فالدور الذي تحدّده لمقدمي المساعدة القانونية قد يتوسع أو يضيق. إن كان لديك محامون ضمن البرنامج، قد تُقرر أن تُقصر الأنشطة على الحالات. وإن أردت الوصول إلى مناطق نائية لكنك تفتقر القدرة على إنشاء مكاتب ميدانية عادية، بإمكانك أن تلجأ

ما الذي كشفه تحليل (SWOT) لبرنامج  
جامعة "ELTE" للمساعدة القانونية في  
هنغاريا

#### نقاط القوة

- اختصاصيون قانونيون ملتزمون
- مدربون مُدربون جيداً
- الدعم المالي من الصناديق الهيكلية التابعة للاتحاد الأوروبي

#### نقاط الضعف

- لا يمكن لإجراءات الاختيار أن تضمن انضمام مقدمي المساعدة القانونية الأكثر تفتيحاً إلى البرنامج
- تشكيلة غير متجانسة إلى حد بعيد من الطلاب
- مشاكل مادية مستمرة

#### الفرص

- اعتماد برنامج المساعدة القانونية من خلال برنامج الماجستير الجامعي
- ممارسة الضغط لإدخال برنامج المساعدة القانونية إلى قانون المساعدة القانونية المجانية
- تطوير شبكة وطنية لخدمات المساعدة القانونية

إلى العيادات المتقلة.

من نماذج البرامج المطبقة بنجاح في جنوب أفريقيا نموذج "التكتل". في هذه المقاربة، ينشئ "تكتلا" من مكاتب المساعدة القانونية مقارنةً منسقة ومركزة وإقليمية لمعالجة مشاكل اجتماعية محدّدة. على سبيل المثال، تولّى تكتل معني بحقوق الأرض دعاوى مرتبطة بالأراضي في مقاطعة "كوازولو-ناتال". وعمل التكتل بالشراكة مع مقدمي المساعدة القانونية الميدانيين الذين تلقوا التدريب لتقديم المعلومات الأساسية والمساعدة إلى الأشخاص في المنازعات حول الأراضي وتحديد الحالات التي يكون فيها التقاضي ضرورياً. في هذا السيناريو، عمل مقدمو المساعدة القانونية كوسطاء بين محامي التكتل والعملاء، وقدموا الدعم للعملاء قبل الدعاوى وبعدها.

في جنوب أفريقيا، ساعدت لجنة المحققين الدولية (International Commission of Jurists) مكاتب المساعدة القانونية على التوسّع من خلال استخدام "نموذج التكتل" (cluster model). جُمعت هذه المكاتب ضمن مجموعات من خمسة مكاتب وارتبطت بعيادة في كلية حقوق. وقدمت هذه العيادات النصح والدعم القانوني إلى مقدمي المساعدة القانونية وساعدت في تنفيذ دورات التدريب. نجح أيضاً قادة برامج المساعدة القانونية في جنوب أفريقيا في إشراك مجلس الدعم القانوني في التكتل للقضايا الجنائية. وبهذه الطريقة، أشرك برنامج المساعدة القانونية الجامعات والقطاع القانوني الممول من الحكومة على السواء.

أدى وضع "نظام التكتلات" مع لجنة المحققين الدولية إلى تعزيز المساءلة المالية لبرامج المساعدة القانونية واستقرارها. وشكّل نظام التكتلات أيضاً طريقة لإشراك مجلس الدعم القانوني وشبكته المؤلفة من ٥٨ مركز عدالة و٢٦ مكتباً تابعاً له يوظّف محامين عامين (أو عوام). وتوظّف اليوم مراكز العدالة التابعة لمجلس الدعم القانوني الوطني في جنوب أفريقيا والعيادات القانونية التابعة له عدداً كبيراً من مقدمي المساعدة القانونية.

### ٤, ٥, ٨ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT)

إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية يمكن أن تساهم في إنشاء منصة تمكّنك وقادة برامج آخرين من النظر في الطرق المحتملة لتكييف برنامجك. ويشمل تحليل "نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر" عملية تخطيط تنطوي على التفكير الاستراتيجي في البرنامج لكي تتمكن من مواصلة إنجاز مهمتك.

## التحديات

- المقاومة المهنية لمهنة المساعدة القانونية الجديدة
- التشكيك في الأهمية المهنية وكفاية مقدمي المساعدة القانونية
- غياب الدعم العام/الرسمي للمساعدة القانونية المقدمة لأكثر المجموعات عوزاً

المصدر: (Tibbitts 2005a)

ويصنّف هذا التحليل الأوجه الداخلية في المنظمة ما بين نقاط الضعف والقوة، ويصنّف العوامل الخارجية ما بين الفرص والمخاطر. ومن خلال فهم هذه الخصائص الأربعة، بإمكان المنظمة أن تعزز نقاط قوتها، وتصحح نقاط ضعفها، وتستفيد من الفرص، وتحدّ من المخاطر أو تتفادها. على الرغم من أن هذه التحاليل تهدف إلى تيسير التخطيط الاستراتيجي على المدى القصير وال المدى المتوسط، إلا أنها تتيح الفرصة أيضاً لإعادة التأكيد على الرؤية المستقبلية وتوضيحها. فعمليات التخطيط الاستراتيجي على غرار هذا النوع من التحليل قد تساعد في تحديد الكيفية التي ينبغي أن يتطوّر بها برنامجك للاستجابة للتغيرات في البيئة والتغيرات ضمن البرنامج نفسه. في الواقع، يمكن النظر إلى تقييم البرنامج على أنه استمرار لتحليل الوضع (وفق ما ورد في الفصل الثاني) الذي سبق وضع برنامجك. ومن المهم إدراك أنه ما من نقطة نهاية طبيعية لعمل برنامجك - أي تحليل احتياجات المجتمع المحلي، وتدريب مقدمي المساعدة القانونية، وحل المشاكل القانونية، ورصد أثر البرنامج، فعمل برامج المساعدة القانونية في إقامة العدل عمل مستمر ومتغيّر بانتظام.





# الملاحق

## الملحق رقم ١ : مقتطفات من مذكرة إلى مقدمي المساعدة القانونية في سيراليون (مشار إليه في الفصل الثالث)

### نصائح لمقدمي المساعدة القانونية

المصدر: Daniel Sesay, "Tips for Community Based Paralegals," Timap for Justice, 2006

#### ◀ الهدايا/مال من العملاء

تذكّر أننا نقدّم خدمات مجانية. لا تقبل الهدايا بأي شكل كانت من العملاء، فإنها تتحوّل إلى رشاوي، مما سيؤثر عليك، ولاسيما عندما تكون القضية/المسألة لا تزال جارية. ما أن تقبل هدية من أي طرف في المسألة، فإنك ستميل إلى خدمة مصلحة مانح الهدية. فالهدية التي يقدمها البعض هي رشوة مقنّعة. وقد يؤدي ذلك أيضا إلى تعريض وظيفتك للخطر إذ يتعارض قبول الهدايا مع سياسة المنظمة.

#### الخطوات الواجب اتباعها

- على مقدمي المساعدة القانونية أن يوضحوا من البداية أنهم لا يقبلون الهدايا/المال.
- في التعريف عن نفسك ومكتبك، يجب أن تقول للعميل ولأي شخص يرافقه صراحةً أن قبول الهدايا يتعارض مع سياسة المنظمة.
- أخبر العميل أنك ستعرض للفصل من وظيفتك إن قبلت أي هدية أو أي مال مقابل خدماتك.

#### ◀ السريّة

يجب أن تكون السريّة جزءا من أخلاقيات المساعد القانوني، ويجب أن يوليها انتباهاً خاصاً. ومن شأن السريّة-إن التزمت بها كما يجب-أن تعطي

مصدافية لك كمقدم للمساعدة القانونية ولمنظمتك أيضا. ومن جهة أخرى، فإن انتهاك هذه السرية قد يؤدي إلى مشاكل بالغة الخطورة. فالمسائل/ القضايا التي يقدمها العميل سرية ويجب عدم إبلاغ أي شخص آخر بها.

#### الخطوات الواجب اتباعها

- احتفظ بالملفات والدفاتر والمجلدات والإفادات بعيداً من متناول أي شخص.
- أطلب موافقة العميل قبل السماح إلى شخص ثالث بالاستماع إلى رواية العميل.
- أطلب من الزوار الخروج من المكتب عندما تتكلم مع العملاء أو أشخاص آخرين منخرطين في قضية ما.
- يجب ألا تسمح لزوجتك، أو صديقتك، أو أشقائك، إلخ..بقراءة الإفادات أو العبث بالملفات.
- لا تناقش القضية مع أشخاص آخرين، إلا في الحالات التي يكون فيها لهؤلاء الأشخاص معارف ذات صلة بالقضية، مثل خبراء في القانون العرفي. وحتى عند مناقشة القضية مع الخبراء، لا تذكر اسم العميل أو حتى عنوانه.

#### ◀ أموال العميل

تشمل أموال العملاء الفواتير الطبية، ورسوم الإعاقة، والقروض المُسدّدة، ومصاريف الدراسة، وإيجار المنزل وغيرها. هذه الأموال أموال مقدّسة يجب ألا تُمسّ مثلها كمثال أموال الجامع أو الكنيسة. لا تعبث بها، حتى وإن كنت بأمس الحاجة إلى المال - لا تلمس أموال العميل. أخرى بك ألا تأكل بدلا من أن تتلاعب بأموال العميل. لا تقترض منها. سيكلفك هذه وظيفتك.

#### الخطوات الواجب اتباعها

- عندما تستلم المال، ضع مال العميل في ظرف منفصل وأغلقه واكتب اسم العميل عليه.
- سلّم المال إلى العميل/العميلة ما إن يأتي/تأتي إلى المكتب.
- حرّر إيصال إلى الشخص الذي يدفع المال.
- اطلب توقيع العميل قبل تسليمه المال.
- لا تحتفظ بمال العميل لمدة طويلة خوفا من الإغراءات.
- إن لم يأت العميل لاستلام أمواله، تابع المسألة وادعوه ليحضر إلى المكتب ويستلم ماله.
- لا تتلاعب بمال العميل - فذلك يتعارض مع سياسة المنظمة.

## الملحق رقم ٢: أمثلة من أدلة المتدرب والمدرب (مشار إليه في الفصل الرابع)

المصدر: "What is a Consumer?" Bridges Across Borders Southeast Asia, 2005

### دليل المتدرب

٢٠١٢ من هو المستهلك؟

المستهلك هو أي شخص يشتري غرضاً ما. نشترى جميعاً أغراضاً في حياتنا اليومية كالأحذية والملابس والمأكولات وأجهزة الراديو والماشية وغيرها (تُسمى هذه الأغراض أيضاً "السلع" أو "المنتجات"). نشترى الأغراض من أشخاص نعرفهم وآخرين لا نعرفهم. نسدّد عادةً ثمن ما نشترىه بالمال، وأحياناً نقايض الأغراض أو نستبدلها. لذلك جميعنا مستهلكون. على سبيل المثال، عندما تشتري الملابس أو دجاجة من السوق، تكون مستهلكاً. وعندما تقايض دجاجتك مقابل الأرز من شخص آخر، تكون مستهلكاً أيضاً. وفي أغلب الأحيان، يكون المستهلكون راضين عن الأغراض التي يشترونها، ولكن أحياناً يصادفون مشكلة. إذا كانت الملابس التي اشتريتها ممزقة أو إن كانت الدجاجة التي ابتعتها مريضة، ستشعر بالاستياء. وقد تريد استرداد مالك أو استبدال الدجاجة المريضة بدجاجة أخرى سليمة، لكن البائع قد يعارض، مما يثير مشكلة بين البائع والمستهلك. من المفترض أن تحول قوانين حماية المستهلك دون وقوع مشاكل وأن تساعد في حلّ هذه المشاكل إن وقعت.

التمرين ١: من هو المستهلك؟

إرشادات:

١. حاول مع زميل لك أن تجيب عن الأسئلة التالية.
٢. عند الانتهاء من التمرين، سوف تقدّم أفضل مثال توصلت إليه أمام المجموعة.

الأسئلة:

١. اكتب قائمة ببعض المنتجات التي اشتريتها في الشهر الفائت.
٢. عندما اشتريت تلك المنتجات، هل تحققت من سلامتها؟ ما الخطوات التي اتخذتها؟
٣. هل صادفت أي مشاكل مع المنتجات التي اشتريتها؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف تصرفت حيال المشكلة؟

## دليل المدرب

٢٠١٣ من هو المستهلك؟

المستهلك هو أي شخص يشتري غرضاً ما. نشترى جميعاً أغراضاً في حياتنا اليومية كالأحذية والملابس والمأكولات وأجهزة الراديو والماشية وغيرها (تُسمى هذه الأغراض أيضاً "السلع" أو "المنتجات"). نشترى الأغراض من أشخاص نعرفهم وآخرين لا نعرفهم. نسدّد عادةً ثمن ما نشترىه بالمال، وأحياناً نقايض الأغراض أو نستبدلها. لذلك جميعنا مستهلكون. على سبيل المثال، عندما تشتري الملابس أو دجاجة من السوق، تكون مستهلكاً. وعندما تقايض دجاجة مقابل الأرز من شخص آخر، تكون مستهلكاً أيضاً. وفي أغلب الأحيان، يكون المستهلكون راضين عن الأغراض التي يشترونها، ولكن أحياناً يصادفون مشكلة. إذا ما كانت الملابس التي اشتريتها ممزقة أو إن كانت الدجاجة التي ابتعتها مريضة، ستشعر بالاستياء. وقد تريد استرداد مالك أو استبدال الدجاجة المريضة بدجاجة أخرى سليمة، لكن البائع قد يعارض، مما يثير مشكلة بين البائع والمستهلك. من المفترض أن تحول قوانين حماية المستهلك دون وقوع مشاكل وأن تساعد في حلّ هذه المشاكل إن وقعت.

التمرين ١: من هو المستهلك؟

### الهدف:

يهدف هذا التمرين إلى دفع المتدربين إلى التفكير في ما يعرفونه أصلاً من تجاربهم عن موضوع حماية المستهلك. يفكر المتدربون بمن هو المستهلك، وما المشاكل التي يواجهها المستهلك، وما الخطوات المنطقية التي يتخذها المستهلك عادةً لحماية نفسه.

### مقدمة إلى موضوع التمرين:

على المدرب أن يتناول المواضيع التالية في مقدمة قصيرة قبل البدء بالتمارين:

- من هو المستهلك
- ما المقصود بحماية المستهلك
- لماذا وضعت قوانين لحماية المستهلك؟

قد يرغب المدرب في تعريف المتدربين بالمواد فيسألهم عن المعلومات التي يعرفونها بالفعل (يسأل المدرب مثلاً "هل سمع أحدكم من قبل كلمة "مستهلك"؟ ما الذي تعنيه تلك الكلمة؟"). بهذه الطريقة، بإمكان المدرب أن يحدد كم المواد التي سيحتاج إليه لشرح المواد بشكل عميق معتمداً.

### إرشادات دليل المتعلم:

حاول مع زميل لك أن تجيب عن الأسئلة التالية. عند الانتهاء من التمرين، قدّم أفضل مثال توصلتما إليه أمام المجموعة.

١. اذكر بعض المنتجات التي اشتريتها في الشهر الفائت.
٢. عندما اشتريت تلك المنتجات، هل تحققت من سلامتها؟ ما الخطوات التي اتخذتها؟
٣. هل صادفت أية مشاكل مع المنتجات التي اشتريتها؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف تصرفت حيال المشكلة؟

### المواد:

لوح كتابة أبيض أو سبورة سوداء، أقلام للوح الأبيض أو طباشير.

### المنهجيات المستخدمة:

العمل مع زميل، العصف الذهني، النقاش في مجموعات.

النشاط	المدّة (بالدقائق)
١. تقديم الموضوع باستخدام نص دليل المتعلم	٥
٢. تقديم التمرين	١
٣. تقسيم المجموعة إلى ثنائيات	٢
٤. اذكر الأسئلة التي ستناقشها كل مجموعة وشرحها	٢
٥. مناقشة الأسئلة في مجموعات	١٠
٦. عرض كل مجموعة لمثال أمام المجموعات الأخرى	١٠
٧. مناقشة عامة والاستماع إلى التغذية الراجعة والتعليقات والأسئلة	٥
٨. عرض العبر المستخلصة من التمرين	٥
المجموع	٤٠

### نصائح لتيسير التمرين:

- الخطوة ٤: بعد طرح الأسئلة، تأكد من أن المتدربين قد فهموا الأسئلة.
- الخطوة ٥: على المدرب أن يتحقق من المناقشات الدائرة بين المتدربين ليتأكد من أنهم يشاركون في التمرين وينجزونه وفق الإرشادات.
- الخطوة ٦: على المدرب أن يحرص على إتاحة الفرصة لكل فريق لتقديم المثال الذي توصل إليه، وألا تتجاوز أي من الفرق الوقت المحدد للعرض.
- الخطوة ٧: في غياب أي تعليقات أو أسئلة، انتقل ببساطة إلى الخطوة ٨.

### أجوبة مقترحة:

يجب أن يتمكّن المتدربون من وضع قائمة بالمنتجات التي اشتروها ووصف الخطوات التي أخذوها لحماية أنفسهم، كطرح أسئلة عن جودة المنتج، واختباره، وطرح أسئلة عن سياسات الضمان أو ردّ البضائع. يجب أن يتمكن المتدربون من وصف كيفية استجابتهم للمشاكل التي واجهوها مع المنتجات، كطلب استبدال المنتج أو تصليحه، وشرح أسباب تصرفهم على هذا النحو.

### عرض العبر المستخلصة:

يجب أن يشير المدرّب إلى الأمثلة التي قدّمها المتدربون وأن يشرح أنه هناك قوانين تنطبق على هذه الحالات. فهذه القوانين تحدد الحقوق والواجبات بالنسبة إلى المشتري والبائع على حدٍ سواء، وتيسّر حل المشاكل.

---

# الملحق رقم ٣: إعداد المواد: جدول أعمال ورشة عمل إعداد المنهج، والمبادئ التوجيهية لكتابة مواد تدريب مقدمي المساعدة القانونية، وعملية مراجعة مواد التدريب في ما بعد الورشة (مذكورة في الفصل الرابع)

## أ. برنامج التدريب على إعداد المنهج في منغوليا

المصدر: جدول أعمال ورشة عمل نُظمت في شهر حزيران/يونيو ٢٠٠٥ في "أولان باتور" في منغوليا، دايفيد ماكويد مايسون، ٢٠٠٥.

### النتائج

بنهاية هذه الورشة، ستتمكن من:

١. شرح المقصود بمقدمي المساعدة القانونية
٢. وضع الخطوط العريضة لدليل المتعلم الخاص بمقدمي المساعدة القانونية
٣. وضع الخطوط العريضة لدليل المُعلم الخاص بمقدمي المساعدة القانونية

الأحد ١٢ حزيران/يونيو ٢٠٠٥

٠٩:٠٠-٠٩:١٥ كلمة الترحيب

٠٩:١٥-١٠:١٥ التعارف والتوقعات

١٠:١٥-١٠:٣٠ استراحة

١٠:٣٠-١١:٣٠ دور مقدم المساعدة القانونية ووظيفته

١١:٣٠-١١:٤٥ مقدّمة لتصميم أدلة حول المساعدة القانونية في منغوليا



١٢:٠٠-١١:٤٥ صياغة أدلة حول المساعدة القانونية في منغوليا

١٢:٣٠-١٢:٠٠ العلاقة ما بين دليل المتعلم ودليل المعلم

١٤:٠٠-١٢:٣٠ الغداء

١٤:٣٠-١٤:٠٠ توزيع المواضيع على الكُتاب

- الموضوع ١ : مهارات المساعدة القانونية والمهارات الإدارية العامة
- الموضوع ٢ : مقدّمة إلى القانون المنغولي والنظام القانوني (بما في ذلك الدستور)
- الموضوع ٣ : القانون الإجرائي وسبل فض النزاعات البديلة
- الموضوع ٤ : القانون المدني
- الموضوع ٥ : قانون الأسرة (يشمل العنف الأسري)
- الموضوع ٦ : القانون الجنائي
- الموضوع ٧ : القانون الإداري
- الموضوع ٨ : قانون الرعاية الاجتماعية
- الموضوع ٩ : قانون العمل
- الموضوع ١٠ : قانون الضرائب
- الموضوع ١١ : قانون الأراضي
- الموضوع ١٢ : قانون الأعمال

١٥:٣٠-١٤:٣٠ تبدأ المجموعات في كتابة الخطوط العريضة للمحتوى الخاص بمواضيعها في دليل المتعلم

١٥:٤٥-١٥:٣٠ استراحة

١٧:٠٠-١٥:٤٥ تواصل المجموعات كتابة الخطوط العريضة للمحتوى الخاص بمواضيعها في دليل المتعلم

١٧:١٥-١٧:٠٠ المراجعة واختتام اليوم

الاثنين ١٣ حزيران/يونيو ٢٠٠٥

٠٩:٠٠-١٠:٣٠ تعرض المجموعات نتائج عملها في كتابة الخطوط العريضة للمحتوى الخاص بمواضيعها في دليل المتعلم أمام المجموعات الأخرى

١٠:٣٠-١٠:٤٥ استراحة

١٠:٤٥-١١:٣٠ تراجع المجموعات الخطوط العريضة للمحتوى الخاص بمواضيعها في ضوء اقتراحات المشاركين الآخرين

١١:٣٠-١٢:٣٠ تبدأ المجموعات في كتابة النص والأمثلة العملية والأنشطة لمواضيعها ١٢:٣٠-١٤:٠٠ الغداء

١٤:٠٠-١٥:٠٠ تواصل المجموعات كتابة بنية النص والأمثلة العملية والأنشطة الخاصة بمواضيعها في دليل المتعلم

١٥:٣٠-١٥:٤٥ استراحة

١٥:٤٥-١٧:٠٠ تواصل المجموعات كتابة بنية النص والأمثلة العملية والأنشطة بمواضيعها

١٧:٠٠-١٧:١٥ المراجعة واختتام اليوم

الثلاثاء ١٤ حزيران/يونيو

٠٩:٠٠-١٠:٣٠ تعرض المجموعات نتائج عملها في كتابة الإطار العريض للنص والأمثلة العملية والأنشطة الخاصة بمواضيعها في دليل المتعلم أمام المجموعات

الأخرى

١٠:٣٠-١٠:٤٥ استراحة

١٠:٤٥-١١:٣٠ تراجع المجموعات النص والأمثلة العملية والأنشطة المكتوبة لمواضيعها في ضوء اقتراحات المشاركين الآخرين

١١:٣٠-١٢:٣٠ مقدمة إلى كتابة دليل المعلم

١٢:٣٠-١٤:٠٠ الغداء

١٤:٠٠-١٥:٣٠ تبدأ المجموعات في كتابة الإطار العريض للمحتويات والأنشطة الخاصة بمواضيعها

١٥:٣٠-١٥:٤٥ استراحة

١٥:٤٥-١٧:٠٠ تواصل المجموعات كتابة بنية المحتويات والأنشطة الخاصة بمواضيعها

١٧:٠٠-١٧:١٥ المراجعة واختتام اليوم

الأربعاء ١٥ حزيران/يونيو ٢٠٠٥

الفترة الصباحية حرّة

برنامج اختياري عن منهجيات التدريس التفاعلية

٠٩:٣٠-٠٩:٠٠ عصف ذهني: منهجيات التدريس التفاعلية

٠٩:٣٠-١٠:٠٠ عناصر الدرس الجيد

١٠:٣٠-١٠:٠٠ خطط الدرس

١٠:٣٠-١٠:٤٥ استراحة

١٠:٤٥-١١:١٥ لعبة: الحاجة إلى قوانين وأنواع القوانين في مجتمع ديمقراطي

١١:١٥-١٢:١٥ مجموعات من ثلاثة: الوساطة في قضية عنف أسري

١٢:١٥-١٢:٣٠ نقاش عام حول منهجيات التدريس التفاعلية

١٢:٣٠-١٤:٠٠ الغداء

١٤:٠٠-١٥:٣٠ تعرض المجموعات نتائج عملها في كتابة بنية المحتويات والأنشطة الخاصة بمواضيعها في دليل المعلم أمام المجموعات الأخرى

١٥:٣٠-١٥:٤٥ استراحة

١٧:٠٠-١٥:٤٥ المصادر والقواعد الأساسية والأطر الزمنية لإعداد دليل المتعلم والمعلم في مجال المساعدة القانونية

المراجعة واختتام اليوم ١٧:٠٠

١. يُحضّر المشاركون الكتب والمقالات والنصوص كمواد مرجعية كتابة النصوص
٢. تُزوّد كل مجموعة بحاسوب للكتابة والتحرير
٣. تُوفّر الألواح الورقية القابلة والأقلام، وأجهزة الإسقاط الرأسي (overhead projectors) والشفافيات ، ومواد اللصق (blue tack) في أماكن الجلسات العامة وعمل المجموعات.

## ب. المبادئ التوجيهية لإعداد دليلي المعلم والمتعلم في مجال المساعدة القانونية

المصدر: نشرة موزعة على الكتاب في مونغوليا ومولدوفا من مبادئ توجيهية لكتابة دليل تدريب المساعدين القانونيين (للمعلم والمتعلم). (Guidelines for the Paralegal Manual Writing (Learner's and Educator's), David McQuoid-Mason, 2005)

### النص

ينبغي لنص الدليل أن:

- يستخدم كلمات قصيرة وبسيطة
- يستخدم جمل قصيرة وبسيطة
- يستخدم فقرات قصيرة وبسيطة
- يستخدم فقرة واحدة لكل موضوع أو فكرة
- يستخدم علامات التنقيط بطريقة ملائمة
- يستخدم عناوين رئيسية وعناوين فرعية
- يستخدم ترقيما للعناوين الرئيسية والعناوين الفرعية: مثلاً:

١ ر عنوان الفصل

١ ر ١ ر عنوان القسم

١ ر ١ ر ١ ر العنوان الفرعي تحت القسم إلخ

- يُبسّط القانون في النص.

### النسق والأسلوب

دليلي المتعلم والمعلم:

- يجب أن ترد مخرجات التعلم/النتائج بعد عنوان الفصل مباشرةً.

دليل المتعلم – النص:

- يجب وضع مخرجات التعلم بعد عنوان الفصل مباشرةً (قبل عناوين الأقسام).
- يمكن تقسيم النص من خلال إضافة المزيد من التمارين والخطوات العملية.
- يقرر المؤلف متى يكون من الملائم إدراج "صندوق نصي" بالخطوات العملية أو التمرين.

- القاعدة الذهبية: إياك والنص الطويل (صفحة أو صفحتان) بدون أي فاصل (افصل باستخدام الخطوات العملية و/أو التمارين).
- يجوز أحياناً أن تفصل النص من خلال التشديد على مسائل مهمة، وإن لم تكن هذه المسائل خطوات عملية.
- أكتب نص/فقرة تمهيدية لكل الفصول والأقسام.

#### دليل المتعلم – التمارين:

- احرص أن تكون التمارين مرتبطة بالنتائج وضمها في الأماكن الملائمة (ما من ضرورة لإضافة التمارين لكل قسم فرعي من باب الحشو، لكن من المهم إضافتها إن كانت مرتبطة بمخرجات التعلم).
- يجب أن يكون لكل تمرين رقم (إن كان الفصل يشمل أكثر من تمرين واحد) واسم.
- يمكن تصميم التمارين لشرح قسم/قسم فرعي واحد أو فصل بأكمله. عندما لا تكون المسائل التي يغطيها أحد الفصول بالغة التعقيد بحيث يمكن لتمرين واحد (يجوز أن يشمل سيناريوهات عدّة) أن يشرحها جميعها، من المستحسن وضع تمرين واحد للفصل ككله أو تمرين لقسم واحد عوضاً عن وضع تمرين صغير لكل قسم أو قسم فرعي (يجب أن يراعي المؤلف أحكام الوقت والطريقة الفضلى لتعليم مقدمي المساعدة القانونية).

#### دليل المتعلم – الخطوات العملية:

- تقدم الخطوات العملية توجيهها حول كيفية أداء بعض المهام.
- يجب إضافة الخطوات العملية في الحالات التي تقتضي ذلك فحسب (عند شرح النظريات، ما من ضرورة لاختراع خطوات عملية).
- إن الخطوات العملية جزء من دليل المتعلم. وفي دليل المعلم، بإمكان المؤلف أن يضيف: "راجع الخطوات العملية للإجابة" عوضاً عن إضافة الأجوبة، إن جاز ذلك.
- ما من قاعدة ذهبية بشأن الموقع الأفضل للخطوات العملية، فعلى المؤلف أن يقرر المكان الذي تكون فيه مناسبة، سواء بعد النص وقبل التمرين أو بعده.

#### دليل المعلم:

- شرح خطط الدرس:
- الإرشادات، يجب أن تشرح بالتفصيل كيفية إنجاز التمرين المقترح في دليل المعلم.
- يجب توضيح المدة الزمنية لإنجاز التمرين في خانة منفصلة.
- يجب أن يحرص المؤلف دوماً على وضع مرجع للتمرين الوارد في دليل المعلم (في مرحلة الصياغة، ما من داعٍ للقلق بشأن تحديد أرقام صفحات بعينها، بل يكفي ذكر عناوين الفصل أو القسم).
- التمارين - ما من ضرورة لتكرار الوقائع في دليل المعلم، إلا في الحالات التي لا ترد فيها هذه الوقائع إلا في دليل المعلم (كالأجزاء حول مهارات

- مقدمي المساعدة القانونية الواردة في الأدلة الخاصة بمنغوليا ومولدوفا).
- إن كان أحد الدروس يتطلب موارد محددة، بإمكان المؤلف أن يشير إليها في قسم منفصل تحت عنوان "الموارد". أمثلة على الموارد:
  - "مواد للقراءة" - كتب إضافية أو نشرات إضافية للتوزيع وفق الاحتياج
  - أدوات - كالألواح الورقية القابلة والأقلام للكتابة عليها والصور وغيرها.
- يجوز أن يضيف المؤلف "أسئلة" للتحقق من فهم المشاركين في بعض التمارين.
- يجب أن تشمل خطط الدرس قسماً بعنوان "الأجوبة" على الأسئلة المطروحة في التمرين. على الأجوبة أن تكون واضحة، وإن لم تكن (مثلاً عندما يمكن حل المسائل المطروحة بطرق مختلفة أو في حالة غموض القضايا)، يجب أن يذكر المؤلف ذلك. قد تقدم أجوبة مختلفة على الأسئلة؛ وفي هذه الحالة على المؤلف أن يعطي الأجوبة المؤيدة والمعارضة، أو مختلف الأجوبة. عادة لا يوجد جواب واحد "صحيح" على الأسئلة المطروحة - يجوز للمؤلف أن يضيف أسئلة كهذه ويحفز المشاركين (مقدمي المساعدة القانونية والمتدربين) على التفكير فيها، لكن يجب أن تتضمن الأسئلة على الأقل إطاراً للأجوبة المحتملة.

#### ملاحظات عامة على النسق العام:

- على المؤلف أن يضيف الخانات داخل النص، وليس على الجهة اليسرى. بإمكان أحد العاملين في البرنامج الذين يتولون مهمة التصميم أو استشاري لتصميم الإصدارات أن يتولى تنسيق الدليل بأكمله في مرحلة لاحقة قبل إرساله إلى الطباعة.
- يجب ألا يُنظَّم النص في عواميد.
- على المؤلف أن يحدّد أرقاماً للأجزاء (المواضيع) والفصول والأقسام والأقسام الفرعية بطريقة صحيحة لتفادي أي لبس.
- على المؤلف أن يستخدم الخانات لما يلي:

النتائج / مخرجات التعلم
التمارين
الخطوات العملية
النصوص المقتبسة من القوانين

## ج. الإطار الزمني لإعداد دليل مقدمي المساعدة القانونية

المصدر: "إعداد دليل مقدمي المساعدة القانونية بعد ورشة عمل ٢٥ شباط/فبراير-٤ آذار/مارس ٢٠٠٦"، مذكرة داخلية لمبادرة المجتمع المنفتح للعدالة، دايفيد ماكويدي مايسون، ٢٠٠٥.

١. يُدخل المؤلف التغييرات على المراجع بناءً على اقتراحات مقدمي المساعدة القانونية. التعليقات من دايفيد وناديا على مسودة النص الثانية.
٢. يختبر مقدمو المساعدة القانونية الدليل القانوني في الميدان (دليل المتعلم) ودليل المنهجية (دليل المعلم) لمدة ثلاثة أشهر ويقدمون تغذية راجعة على:
  - ١.١. جدوى الدليل القانوني (فصل فصل) في إهداء النصح إلى المواطنين وتقديم المشورة لهم ومن خلالهم.
  - ٢.٢. جدوى الدليل القانوني ودليل المنهجية (فصل فصل) في تقديم التثقيف القانوني إلى المواطنين العاديين - يُطلب من مقدمي المساعدة القانونية تنظيم ٣ دورات تدريب للمواطنين أو المسؤولين الرسميين على مدار هذه الأشهر الثلاثة.
٣. يرفع مقدمو المساعدة القانونية التقارير في ورشة عمل للمؤلفين ومقدمي المساعدة القانونية في شهر حزيران/يونيو أو تموز/يوليو تُنظّم على مدى يومين تغطي التعليقات/التغذية الراجعة بشأن استخدام الدليل القانوني ودليل المنهجية واقتراحات حول التعديلات المطلوبة لكل فصل من الفصول.
  - ٣.١. يحضر مقدمو المساعدة القانونية دورة تدريب ثانية لمدة ٣ أيام عن بعض المجالات في الدليل القانوني ودليل المنهجية وفق لطلبهم.
٤. يدمج المؤلفون التغييرات المقترحة في ضوء الاختبار الميداني، إضافة إلى دورة التدريب الثانية لمقدمي المساعدة القانونية. يمكن إدخال التغييرات في دورة تدريب خاصة بالمؤلفين للتفتيح لمدة ٣ إلى ٥ أيام - وذلك بعد دورة التدريب الثانية لمقدمي المساعدة القانونية مباشرة لكي تُعتمد النسخة النهائية من الدليل في حينها - أو يمكن أن يُطلب من المؤلفين تسليم التغييرات في غضون شهر بعد انتهاء ورشة العمل.
٥. بعد إدخال تغييرات المؤلف الأخيرة، تُرسل الوثائق إلى المحرر المنفولي لتتقونها النهائي، وللمترجمين لترجمتها النهائية، ولدايفيد وناديا للتحقق منها مرةً أخيرة. قد لا يكون من الضروري أن يتحقق دايفيد وناديا من الوثائق إن كان الشركاء المنفوليون راضين عن المنتج النهائي.
٦. بمجرد التحقق من الوثيقة في نسختها الأخيرة، تُحال إلى الرّسّامين المنفوليين إن كان من المفترض أن يتضمن الدليل القانوني أي رسومات. من المفيد أن يعرض الرسامون على المؤلفين والمحرر عيّنة من عملهم لاختيار نوع ملائم من الرسوم الكرتونية/الصور.
٧. بعد إنجاز الرسوم، يمكن إرسال الدليل القانوني إلى الطبع. لن تضاف الرسوم إلى دليل المنهجية، ولكن ربما يمكن إضافتها إلى الغلاف، الذي يمكن أن يكون نفس غلاف الدليل القانوني - باستثناء عنوان "دليل المنهجية" الذي يكتب عليه بالحروف العريضة - إذا ما استعملت الرسوم على الغلاف.



## الملحق رقم ٤: أسئلة لاستخلاص التغذية الراجعة من مقدمي المساعدة القانونية

### المتدربين

### (مشار إليه في الفصل الرابع)

المصدر: Bridges Across Borders Southeast Asia Community Empowerment and Legal Awareness Program

١. هل كانت الدروس مهمةً بالنسبة إليك في عملك كمقدم للمساعدة القانونية؟ لماذا؟

٢. هل ترى أن الدروس مهمةٌ للمجتمع على المستوى القاعدي؟ اشرح من فضلك.

٣. هل الموضوع مرتبط بمجتمعك؟ في حال الإجابة بنعم، هل لديك أية اقتراحات لتكون المواد قابلة للتطبيق؟

٤. هل تعتقد أن التمرين شجّع الجميع على المشاركة؟

٥. ما مدى فهمك الموضوع؟ رجاءً توخّ أكبر قدر من الدقة في إجابتك واطرح الأسباب.

٦. ما هي نوعية الأساليب أو التمارين التي وجدتتها أكثر إفادةً من غيرها؟

٧. ما مدى فهمك لدروس وتمرين محددة؟

• ما هي الأكثر فهمًا؟

• لماذا؟

• ما هي الأقل فهمًا؟

• لماذا؟

٨. ما نوع المنهجيات أو التمارين الأكثر إفادةً؟

٩. ما الدرس الذي ترى أنه يحتاج إلى شرح أو توضيح إضافي؟ أي جزء منه؟

١٠. ما هي اقتراحاتك لتحسين خطط الدروس أو التمارين؟ كيف يمكن تحسينها؟

١١. ما رأيك بالمواد للقراءة والنشرات الموزعة؟
١٢. هل تعتقد أنه بإمكانك أن تُدرّس هذه الدروس إلى المجتمع؟
١٣. ما أكثر ثلاثة أشياء أحببتها في التدريب؟
١٤. ما أكثر ثلاثة أشياء لم تحبّها في التدريب؟
١٥. رجاءً أن تخصص بعض الوقت لتحديد بعض أوجه النجاح و/أو الإخفاق في مواد المنهج، وكيف يمكن تحسينها في رأيك؟
١٦. هل من اقتراحات إضافية؟

## الملحق رقم ٥: نموذج جدول أعمال للتدريب الأولي لمقدمي المساعدة القانونية (مشار إليه في الفصل الخامس)

المصدر: "فيفاك مارو"، مذكرة داخلية، تاي ماب للعدالة (Timap for Justice)، ٢٠٠٤.

### تدريب الوصول إلى العدالة، سيراليون (١٢-٢١ أيار/مايو ٢٠٠٤)

#### الأربعاء ١٢ أيار/مايو

- كلمة الترحيب والملاحظات الافتتاحية
- القواعد الأساسية للتدريب: احترام الآخر، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والفروض والاختبارات إلخ...
- أدوار مقدمي المساعدة القانونية
- ما هو القانون وما مصادره (الدستور، القانون التشريعي، القانون العام، القانون العرفي، القانون الدولي)
- فروع الحكم الثلاثة: نظام الضوابط والموازن
- الغداء
- موجز عن التاريخ الدستوري في سيراليون
- مساءً: عشاء ترحيبي في "بالاديو"

الغداء: قراءة الفصل الثالث من دستور سيراليون لعام ١٩٩١

#### الخميس ١٣ أيار/مايو

- اختبار قصير لمراجعة اليوم السابق
- القانون الدستوري ("يادا وليامز"، محام): الحقوق والواجبات في الفصل الثالث من دستور سيراليون
- غداء
- ورشة عمل عن الوساطة ولعب الأدوار: خطوات الوساطة: تيسير الوصول إلى اتفاق وساطة، متى تكون الوساطة مهمة.

#### الجمعة ١٤ أيار/مايو

- اختبار قصير لمراجعة اليوم السابق

- الوساطة (تابع)
- حقوق الطفل؛ قضاء الأحداث
- الغداء
- حقوق المرأة

#### السبت ١٥ أيار/مايو

- مساعدة ضحايا العنف الجنسي ("ماريا كامارا"، من برنامج مكافحة العنف الجنسي في لجنة الإنقاذ الدولية سابقاً)
- غداء أثناء نزهة وكرة القدم على شاطئ "لوملي"

#### الإثنين ١٧ أيار/مايو

- فروض/اختبارات حول الدرس السابق
- الفطور
- المقابلات وتدوين الإفادات
- الغداء
- وزارة الرعاية الاجتماعية: مقدّمة عن بنية الوزارة؛ كيف يتواصل مقدمو المساعدة القانونية مع الوزارة (مساعد أمين عام الوزارة: "الحاجي بنغورا")
- لعب الأدوار عن تنظيم المقابلات الشخصية وتدوين الإفادات

#### الثلاثاء ١٨ أيار/مايو

- الفطور
- الإعتداء والجرح ("سونكيتا كونتية"، محامية): مقدّمة عن الاعتداء: التعدي، الإهمال، المسؤولية عن الحيوانات (في العشائر)
- الغداء
- المحاكم المحلية والقانون العرفي: الحدود الموضوعية والقضائية للقانون العرفي؛ حقوق الاستئناف من المحاكم المحلية
- الشرطة: هيكل الشرطة؛ وحدة التأديب الداخلية؛ كيف ينبغي لمقدم المساعدة القانونية أن يتواصل مع الشرطة (كامارا ASP)

#### الأربعاء ١٩ أيار/مايو

- فروض/اختبارات عن الدرس السابق
- الفطور
- قانون الأسرة: مقدّمة؛ الزواج؛ الإرث.

- الغداء
- الإعلام: كيفية استخدام الإعلام كأداة للدعوة والمناصرة. (حضرة "دايفيد تام بايو"، مركز التعليم والتكنولوجيا للإعلام)
- وجبة خفيفة
- قانون الأسرة الجزء الثاني: الزواج؛ الطلاق؛ النفقة؛ الإعاقة (حضرة "أوسيانا توماس"، محامية)

#### الخميس ٢٠ أيار/مايو

- فروض/اختبارات عن الدرس السابق
- الفطور
- حفظ السجلات، إجراء تقدير الاحتياجات، تنظيم اجتماعات في المجتمع المحلي
- الغداء
- القانون الجنائي/الإجراءات الجنائية ("إكو روبرتس"، محام)
- وجبة خفيفة
- الحكم المحلي: البنى الجديدة للحكم المحلي وفق قانون الحكم المحلي الصادر في العام ٢٠٠٤ ("أ.م. جالو"، محام)
- الفرض: كتابة رسالة دعوة لحشد تأييد مسؤول رسمي تختاره عن موضوع عدم تسديد أجور المعلمين في مجتمعك (بناءً على لعب الأدوار).

#### الجمعة ٢١ أيار/مايو

- الأسئلة النهائية
- الفطور
- مداخلة قصيرة يلقيها "أبو بريما"، رئيس الاتحاد الوطني لحقوق الإنسان (NFHR)
- المصروفات النثرية؛ تجهيز مكتب؛ التفاعل مع مجالس الإشراف المجتمعية
- مسائل إدارية
- لعبة الوصول إلى العدالة (لعبة مراجعة)
- توديع المشاركين
- الغداء

## الملحق رقم ٦: نموذج خطاب شكوى (مذكور في الفصل الخامس)

المصدر: Black Sash Education and Training Unit, Johannesburg, South Africa

المكتب الاستشاري

(عنوانك البريدي الكامل)

(رقم هاتفك)

(التاريخ)

(بعض المكاتب تحدد لكل رسالة رقمًا مرجعيًا خاصًا)

المدير (اسم الشخص الذي يجب أن يقرأ الرسالة أو لقبه)

متاجر تكس المحدودة (Tex Stores Ltd)

ص.ب. ١٠٥٣ (العنوان المرسل إليه - يكون ذلك على نسختكم من الرسالة)

كايب تاون

٨٠٠٠

حضرة السيدة/السيد:

الآنسة "جيردا فورتوين": إجازة

(موضوع الرسالة: يشمل عادةً اسم العميل ونوع المشكلة)

(مقدمة:)

نراسلكم بالنيابة عن الآنسة "جيردا فورتوين" التي كانت تعمل كمدققة في فرعكم في موبري من ٩٦/٠٢/٢٠ إلى ٠٢/٠٤/٣٠، واستقالت بعد إعطاء

الإشعار المطلوب. كانت "جيردا فورتوين" تتقاضى ٤١٠ ر. أسبوعيًا، وكان رقمها في العمل ٣١٥، ورقم هويتها XX.

(إضافة معلومات للتعريف بالعميل)

(ما هي المشكلة - تحديد التفاصيل)

تقول الآنسة "فورتوين" أنها عندما تلقت أجرها الأخير، لم يُسدد لها بدل الإجازات المتبقية. وكانت قد أخذت إجازتها الأخيرة في شهر أيلول/سبتمبر ٢٠٠١.

(ما يقوله القانون وتطبيقه على الوقائع)

في ما يخص قانون تحديد الأجر لقطاع التجارة والتوزيع، يجوز أن يتلقى العامل بدل الإجازة الذي يُحتسب وفق المعادلة التالية:

(أذكر المعادلة وحساباتك)

لذلك يحق للآنسة "فورتوين" بدل إجازة تناسبي مقابل ٧ أشهر.

(ما الخطوات التي يجب أن يتخذها الشخص الذي ترأسه)

تطلب منكم الآنسة "فورتوين" إرسال بدل الإجازة إلى العنوان المذكور أعلاه في غضون ١٤ يوماً من استلام هذا الخطاب. رجاء الاتصال بمكتبنا إن أردتم مناقشة هذه المسألة بالتفصيل.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير،

(التوقيع)

(اسمك)

مستشار

## الملحق رقم ٧: مقدمة عن المنهجيات التفاعلية (مشار إليه في الفصل ٥)

للمصدر: مقتبس بتصرف من: - Amnesty International, First Steps: A Manual for Starting Human Rights Education (London: Amnesty International-Secretariat, 1997), available at: [www.hrea.org/index.php?base\\_id=104&language\\_id=1&erc\\_doc\\_id=511&category\\_id=6&category\\_type=3&group](http://www.hrea.org/index.php?base_id=104&language_id=1&erc_doc_id=511&category_id=6&category_type=3&group), and Flowers, N., The Human Rights Education Handbook (Minneapolis: University of Minnesota Human Rights Resource Center, 2000), available at: <http://www1.umn.edu/humanrts/edumat/hreduseries/hrhand-book/part4a.html>

### المنهجيات التفاعلية

يمكن للميسرين الذين يستخدمون الوسائل التفاعلية الاختيار من مجموعة متنوعة من الوسائل والتقنيات. ولدى اختيار الوسائل، يجب أن يكون المعلمون دوماً على دراية بأن بعض الوسائل قد تكون غير ملائمة من الناحية الثقافية بالنسبة إلى بعض المجموعات (مثل التماس الجسدي، الفنون التصويرية) أو قد تستلزم موارد غير معهودة أو غير متاحة (مثل النفاذ إلى الإنترنت أو إلى موارد المكتبات). في ما يلي تعريفات لبعض الوسائل التفاعلية الشائعة. يمكن الحصول على المزيد من التفاصيل حول كيفية تطوير الأنشطة التي تعتمد على هذه الوسائل أو غيرها في المصدرين الأصليين المذكورين أعلاه.

### النقاش الجماعي

يشكل النقاش طريقة جيدة للميسر والمتعلمين لاستكشاف مواقفهم بشأن القضايا المطروحة. وهذا هام جداً لتدريس القضايا المتصلة بالعدالة وحقوق الإنسان، وذلك لأنه إضافة إلى معرفة الوقائع، ينبغي على المشاركين أيضاً استكشاف القضايا وتحليلها بأنفسهم. كما إن النقاش فرصة للتمرس على الإنصات والتحدث بالدور وتعلم مهارات جماعية أخرى هامة من أجل احترام حقوق الآخرين. ومن أجل الحصول على نقاش مفتوح، من مهم خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل في بيئة التعلم.

### طرح الأسئلة

بالطبع، يلجأ جميع الميسرين بالفعل إلى استخدام الأسئلة، ولكن أي نوع من الأسئلة؟ غالباً ما تكون هذه الأسئلة من قبيل "ما الذي قلته للتو؟" أو أسئلة تسمى بالأسئلة "المغلقة" التي ليس لها إلا إجابة واحدة صحيحة والتي تستخدم من أجل اختبار معرفة الطالب. ولكن عند الحديث عن مسائل العدالة، من المهم استخدام أسئلة مفتوحة تشجع المتعلمين على المشاركة والتحليل.



بعض الأمثلة على الأسئلة المفتوحة:

- أسئلة افتراضية: "ماذا ستفعل/تعتقد لو...؟" تساعد هذه الأسئلة المتعلمين على تخيل مواقف وتحفز التفكير.
- التكهن: "كيف يمكننا أن نساهم في حل هذه المشكلة؟"
- التشجيع/الدعم: "هذا مثير للاهتمام، وما الذي حصل بعد ذلك؟" تستدعي هذه المصطلحات خبرات المتعلمين الشخصية وآرائهم.
- استدراج الآراء: "ما رأيك أو شعورك حيال...؟" تشعر مثل هذه الأسئلة المشاركين بأن آراءهم هامة وشيقة بالنسبة إليك.
- التدقيق وسبر الأغوار: "لماذا تعتقد كذلك؟" وعندما يُطرح سؤال هكذا بطريقة غير عدائية، يمكن لذلك أن يساعد المتعلمين على التفكير بعمق وتبرير/تحليل آرائهم.
- التوضيح/التلخيص: "هل أنا محق إن قلت إنكم تظنون...؟" إن تلخيص ما قاله المشارك والتأكد من فهمك له من شأنه أن يساعد المتعلمين الآخرين في التفكير إن كانوا يوافقون على ما يقال.
- الوقوف على التوافق في الآراء: "هل يوافق معظمكم على أن...؟" يمكن لذلك أن يثير النقاش كما يمكن أن يأتي في النهاية حيث يمكن من خلال استخدام سؤال مثل "هل انتهينا من هذا القسم...؟" أن تتفق مع الجميع على الانتقال إلى الموضوع التالي.

### الثنائيات والمجموعات

إن تقسيم الصف إلى ثنائيات أو مجموعات يعطي المتعلمين فرصة أكبر للتفاعل مع بعضهم البعض. ويمكن للثنائيات أو المجموعات أن تكون مفيدة لتوليد الكثير من الأفكار بسرعة كبيرة أو لمساعدة المجموعة في التفكير في المفاهيم المجردة انطلاقاً من تجاربهم الخاصة. على سبيل المثال، إن كان موضوع الدرس هو الحق في الحياة، يمكنك أن تعطي الثنائيات أو المجموعات خمسة دقائق لاتخاذ قرار بشأن "هل يوجد ما يجيز قتل الآخر أو يجعله أمراً صائباً؟" قبل العودة إلى المجموعة ككل لمناقشة المسألة باستفاضة.

### العصف الذهني

يحفز العصف الذهني الابتكار ويولد الكثير من الأفكار بسرعة، وهو يمكن أن يستخدم لحل مشكلة محددة، والإجابة على سؤال، وتقديم موضوع جديد، وإثارة اهتمام المشاركين، واكتشاف المعارف والمواقف.

تتبع معظم جلسات العصف الذهني التسلسل التالي:

1. تقديم المسألة أو المشكلة أو الموضوع بطريقة شفوية وخطياً على لوح ورقي.
2. دعوة المشاركين إلى الإجابة بأكبر قدر من الأفكار أو المقترحات، ويفضل أن يتم ذلك بكلمات فردية أو بجمل قصيرة. شجّع الجميع على المشاركة لكن لا تعتمد أي نظام محدد في إعطاء الكلمة.
3. وضح أنه لا يمكن لأحد أن يكرر أية إجابة أو التعليق عليها إلا بعد الانتهاء تماماً من العصف الذهني.
4. سجل كل إجابة على لوح ورقي. غالباً ما ستجد أن المقترحات الأكثر ابتكاراً وجموحاً هي الأكثر فائدة وأهمية.
5. بعد ذلك، قم بتحديد الأولويات وتحليل الأفكار والمقترحات أو استعن باللائحة لتحفيز النقاش أو حل المشكلة.

## لعب الأدوار

إن هذا التمرين بمثابة مسرحية/دراما يمثل فيها المتعلمون، وهي بمعظمها ارتجالية وتهدف إلى تمثيل أحداث أو ظروف غير معهودة بالنسبة إلى الطلاب. يمكن لهذه التمارين أن تعزز فهم المواقف والشعور بالتعاطف مع الأشخاص المعنيين. على سبيل المثال، في لعب أدوار في قصة سرقة، يستطيع الطلاب من خلال لعب دور الضحية أن يضعوا أنفسهم في مكان الضحية، وأن يشعروا بما تشعر به.

## تمارين المحاكاة

في تمارين المحاكاة، يُوضع المشاركون في ظروف خيالية. وعلى الرغم من أن تمارين المحاكاة تشبه إلى حد كبير تمارين لعب الأدوار، إلا أنها عادة أطول وتتبع سيناريو أكثر تعقيداً وأكثر توجيهاً وتحديداً من أجل تحقيق أهداف التعلم. عادة، لا يدعى المشاركون في تمارين المحاكاة أنهم أشخاص آخرون لكنهم يمثلون أنفسهم ولكن في موقف خيالي.

وبما إن تمارين المحاكاة قد تشمل مجموعة كبيرة نوعاً ما من الأفراد وقد تدوم لساعات طويلة، يجب أن يتحضر الميسرون بشكل جيد قبل التمرين وأن يظلوا متبهين خلال النشاط من أجل التأكد من فهم الجميع لما يدور من أحداث. عموماً، يجب أن يكون المشاركون على دراية مسبقة بخلفية القصة التي يمكن تفصيلها على بطاقات تحديد الأدوار التي يوزعها المدرب في بداية التمرين. كن متبهاً لحقيقة أن بعض الناس قد يشعرون بعدم الارتياح في الموقف المُحدّد، وقد يحتاج آخرون إلى المساعدة لفهم الأدوار، سواء كانت أدوارهم أم أدوار الآخرين. بالتالي، تدعو الحاجة إلى إجراء نقاش معمق في نهاية التمرين لكي يتمكن المشاركون من المقارنة بين ما اختبروه من أحداث والمواقف الواقعية.

## دراسة حالة

يمكن للمدربين أن يعرضوا على مجموعات صغيرة من المتعلمين دراسة حالة من أجل تحفيز التحليل والتفكير النقدي وحل المشاكل ومهارات التخطيط والتعاون وبناء الفرق والعمل الجماعي. يمكن استخدام هذه الحالات أيضاً من أجل تنظيم المناظرات (على سبيل المثال، تُعهد لمجموعات أن تقدم حججاً في ضوء المواقف المعهودة إليها حول المسألة) والقيام بالمقارنات (مثلاً، تقديم تحاليل أو حلول مختلفة للمشاكل الخاصة بالمسألة).

1. من الممكن الحصول على حالات واقعية من الأحداث التاريخية أو الجارية ومن بلدان وأماكن أخرى.
1. من الممكن إعداد حالات خيالية أو افتراضية من أجل معالجة قضايا خاصة أو مواضيع من ورش العمل. غالباً ما تعالج المواقف الخيالية القضايا المحلية الحساسة من دون استحضار نقاط التشابه مع أشخاص بعينهم أو منظمات أو مجموعات اجتماعية أو مناطق جغرافية محددة.
1. من الممكن استخدام حالات العمل الميداني لإلقاء الضوء على قضايا جارية ومحلية ويمكن أيضاً تطويرها انطلاقاً من مقابلات المشاركين في المجتمع المحلي.

## المناقشات والمفاوضات

تساهم المناقشات في توضيح مختلف المواقف بشأن إحدى القضايا الجدلية. وهي تشمل في العادة مجموعتين صغيرتين أو أكثر تقوم بإعداد حجج حول جوانب مختلفة من القضية وعرضها بشكل ربما لا يعكس بالضرورة الآراء الشخصية لأعضاء المجموعات. كما تساهم النقاشات في تنمية التفكير المنطقي وفهم القضايا ومهارات الإصغاء والتحدث. في الإطار المثالي، يشمل النقاش جميع المشاركين القادرين على التصويت مع المقترح أو ضده وعلى مناقشة مواقفهم.

١. **النقاشات الرسمية:** تستخدم تدريبات كثيرة نسخة ما من تقنيات النقاش الرسمية بما في ذلك تقديم المقترح وتحضير المواقف والبيانات والاعتراضات والخلاصات والتصويت.

١. **النقاشات غير الرسمية:** يمكن للنقاشات غير الرسمية أن تتخذ أشكالاً عدة. في بعض الأحيان، يُطلب من المشاركين اتخاذ موقف حول قضية ما وشرح موقفهم بعد ذلك. يمكنك تقسيم المشاركين بشكل عشوائي إلى مجموعتين كل واحدة لديها موقف محدد عن القضية. ثم تحضر المجموعتان حججها ويعرض كل فرد من المجموعة نقطة واحدة من حجج مجموعته. بعد ذلك، يُبين المشاركون مواقفهم الشخصية بما في ذلك أولئك الذين "لم يحسموا أمرهم".

١. **التفاوض الرسمي:** يستطيع الجانبان اللذان يلعبان أدواراً مختلفة في عملية التفاوض أن يوضحا المواقف المتضاربة. ومن الممكن محاكاة هذه المفاوضات كما لو كانت محادثات في قمع دولية، أو مفاوضات خاصة بنزاعات العمل بين العمال والإدارة أو حتى نزاعات أسرية. تختلف المفاوضات عن النقاشات في أن النتيجة ليست "فوز طرف على الآخر" بل التوصل إلى تسوية مقبولة من الطرفين. إن مهارات التفاوض مهمة بشكل خاص لحل النزاعات وبناء التوافق.

١. **الاستماع النشط:** عند العمل في ثنائيات أو مجموعات من أربعة، يقدم (س) سبباً لدعم إحدى القضايا فيما يستمع له (ص). يلخص (ص) السبب الذي قدمه (س) أو يعيد صياغته. ثم يقدم (ص) سبباً يعارض فيه ما قيل فيستمع إليه (س) (أو (ض) في حال وجود مجموعة من أربعة) ويلخص السبب الذي أدلى به (ص) وهكذا دواليك إلى أن يحصل كل شخص على فرصة تقديم سببين على الأقل.

## اتخاذ موقف

هذا نشاط معدل من نشاط النقاش الجماعي حيث يستطيع المشاركون حرفياً اتخاذ موقف مع أو ضد إحدى القضايا. يتطلب هذا التمرين وجود مساحة كبيرة بما يكفي ليقف المتعلمون جنباً إلى جنب في سلسلة متواصلة. وفي حال كانت المساحة غير متوفرة أو إذا كان الميسر يفضل أن يشارك جزء من المجموعة فقط في وقت محدد، يمكن للمشاركين مشاهدة ما يحصل من الجهة الأخرى.

قبل بدء هذا النشاط، اتفق مع المشاركين على ضرورة احترامهم لآراء الآخرين. يجب أن يتصرف الجميع بتهذيب حتى إن لم يكونوا موافقين على ما يقوله أحدهم.

حُضِرَ بطاقتين مكتوب عليهما "أوافق بشدة" و"لا أوافق بشدة" وضعهما في جهتين مقابلتين (وفقاً لخط خيالي) من الغرفة. بعد دعوة الطلاب إلى التفكير بالطرح (مثلاً جملة أو فكرة ممكن أن تكون جدلية) الذي يستدعي الموافقة أو المعارضة، اطلب منهم أن يصطفوا على طول الخط، وقل لهم إنه إن اختاروا الوقوف عند أي من البطاقتين فذلك يعني أنهم قد حسموا موقفهم، وأنه يمكنهم كذلك الوقوف في أي مكان بين البطاقتين، وفقاً لآرائهم. بعد ذلك يُطلب من المشاركين شرح موقفهم، ويسمح لهم باستخدام أي معارف أو مشاعر لديهم للدفاع عن موقفهم. وبعد الاستماع إلى ثلاث أو أربع وجهات نظر من أماكن مختلفة من السلسلة المتواصلة، اسأل إن كان أي من الطلاب يود تغيير مكانه. وذكّر المتعلمين باستمرار بأن يصغوا بدقة من دون مقاطعة الآخرين. قم بهذا النشاط إلى أن تشعر أن معظم الأصوات أو جميعها قد سُمعت وتأكد من عدم هيمنة أي صوت على الأصوات الأخرى.

### الزيارات الميدانية

يحتاج المشاركون أحياناً إلى مكان آمن للتعلم بعيداً عن العالم الخارجي. وفي أحيان أخرى، تتعزز عملية التعلم من خلال التعرف إلى أشخاص جدد وأماكن جديدة غالباً ما تكون مغمورة ضمن مجتمعاتهم المحلية. وقد تُنظَّم الزيارات إلى أماكن حيث تطرأ قضايا حقوق الإنسان (مثل السجون والمستشفيات والحدود الدولية والمراكز الحضرية) أو حيث يعمل أفراد على وضع حد للاعتداءات أو مساعدة الضحايا (منظمات غير ربحية ومكاتب حكومية وملاجئ النساء المشردات أو المُعتَقَات وبنوك الطعام أو الملابس). حُضِرَ المشاركون لأية زيارة (مثلاً، حدد الأسئلة الأولية والمشاريع البحثية وقدم معلومات الخلفية ومهام محددة لأغراض المتابعة) وزود المتدربين بطرق ملائمة للاستجابة للتجربة (مثل كتابة يوميات والتعبير الإبداعي والنقاشات في مجموعات صغيرة) واتخذ التدابير المناسبة لتحقيق ذلك.

### إجراء المقابلات

في إطار تدريس القضايا المرتبطة بالقانون والعدالة، يمكن البحث في الكتب عن نص القانون لكن للحصول على أمثلة ملموسة عن ممارسة الحقوق، يجب أن ننظر حولنا ونبحث عنها في مجتمعاتنا المحلية. إن المقابلات طريقة جيدة لتثقيف المجتمع المحلي الأوسع وربط دراسة حقوق الإنسان بالواقع وتحسين مهارات الطلاب في التعامل مع الناس على اختلافهم.

### الرسم

يمكن استخدام الرسم لتطوير مهارات المتابعة والتعاون والخيال ومشاعر التعاطف مع الناس التي يطالع المشاركون صورهم أو من أجل التعرف بأعضاء آخرين في المجموعة. كما إن الرسم مفيد لدى استكشاف العدالة لأنه يمكن عرض عمل المجموعة للتعبير عن قيم حقوق الإنسان للآخرين.

### الصحف

لا شك في أن وسائل الإعلام ضرورية لنشر المعلومات في المجتمعات الديمقراطية. لكن أحياناً، نجد أن مُعدي التقارير غير الموضوعية يلجؤون إلى الصور النمطية والأحكام المسبقة. بالتالي، يساعد تدريب الطلاب على تحديد الأحكام المسبقة في الصحف وتحليلها على رصدها ومواجهتها في مواقف الحياة اليومية. وهذا النوع من الأنشطة يعزز أيضاً مهارات التواصل لدى الطلاب.

## الملحق ٨: اختبارات نموذجية موجزة للتدريب على المساعدة القانونية (مشار إليه في الفصل الخامس)

المصدر: "فيفيك مارو"، مذكرة داخلية، برنامج تاي ماب للعدالة (Timap for Justice)، ٢٠٠٤.

### النموذج: امتحانات موجزة للمراجعة خلال التدريب

#### امتحان المراجعة رقم ١

١. أكمل الجدول التالي: الجنائي: التعريف، التبعات، معيار ثبوت الأدلة. المدني: التعريف، التبعات، معيار ثبوت الأدلة
٢. عرف الضرر الذي يستدعي تحركاً
٣. هل تملك المحاكم المحلية اختصاصاً جنائياً؟ إن كانت الإجابة بنعم، ففي أي نوع من الجرائم؟ اذكر ثلاثة "أسباب للدعوى" تقع خارج اختصاص المحاكم المحلية.
٤. ما هي مدة الاحتجاز القصوى للمشتبه بارتكابه جرم قبل اتهامه؟
٥. اذكر وصف بإيجاز خطوات الوساطة الستة.

#### امتحان المراجعة رقم ٢

١. يدفع الإهمال أحد السائقين إلى التصادم مما يؤدي إلى إصابة الركاب. هل ارتكبت جريمة؟ إن كانت الإجابة بنعم، فما الجريمة؟ وهل وقع ضرر؟ إن كانت الإجابة بنعم، فما هو؟
٢. عرف النية الجرمية. هل وجود النية الجرمية مطلوب لإثبات الضرر؟ علل إجابتك. هل النية مطلوبة لإثبات وقوع الجريمة؟ اشرح.
٣. ما التدابير القانونية التي يمكن أخذها في حالة انتهاك أحد القوانين العرفية للدستور؟
٤. في حال تعرض أحد العملاء إلى اعتداء من جانب أحد الشرطيين، أي قسم من أقسام الشرطة يمكنك اللجوء إليه؟ هل يمكن إثارة المسألة نفسها أمام محكمة محلية؟ علل إجابتك.

#### امتحان المراجعة رقم ٣

١. اذكر طريقة واحدة يمكن لمقدم المساعدة القانونية من خلالها مساعدة الأفراد وطريقة يمكن من خلالها أن يعالج قضايا العدالة على المستوى المجتمعي.
٢. افترض وجود مشكلة عدم كفاية إمدادات المياه في مجتمعك المحلي. ما الذي يمكنك فعله كمقدم للمساعدة القانونية؟

٣. ما هو الإجراء القانوني الذي يمكن أخذه في حال انتهاك القانون العرفي الدستور؟
٤. ما هي السلطات، أو "الضوابط"، التي تملكها السلطة التشريعية على السلطة التنفيذية؟

#### امتحان المراجعة رقم ٤

١. تقوم بالتوسط في إحدى القضايا بين ثلاثة أطراف.
- (أ) كم عدد الأشخاص المطلوب توقيعهم على الاتفاق؟
- (ب) ما الخطوة التي يجب أن تأخذها بعد إكمال اتفاق الوساطة والتوقيع عليه؟
٢. (أ) ما هو سن المسؤولية الجنائية في قضايا الاعتداء الجنسي في سيراليون؟
- (ب) عرف المسؤولية الجنائية.
٣. حُتجز شاب في الـ ١٦ من عمره في زنزانه حجز عامة طوال الليل لإخلاله بالنظام العام. حدد أي انتهاكات للقانون.
٤. ما الخطوات الخمس المطلوبة لمساعدة إحدى ضحايا العنف المبني على النوع الاجتماعي؟
٥. (أ) اذكر أربع تدابير محتملة يمكنك اتخاذها من أجل مساعدة إحدى ضحايا العنف المبني على النوع الاجتماعي.
- (ب) عرف العنف المبني على النوع الاجتماعي.
٦. وافقت فتاة في الـ ١٥ من العمر على ممارسة الجنس مع شاب في الـ ١٥ من عمره.
- (أ) هل يعد هذا الفعل جريمة بموجب القانون المحلي؟
- (ب) إذا كانت الإجابة بنعم، فما الجريمة؟
- (ج) هل يعد هذا الفعل جريمة بموجب القانون الدولي؟

#### امتحان المراجعة رقم ٥

١. (أ) ما الفرق بين القانون المدني والقانون الجنائي؟
- (ب) بين التعدي والتعاقد؟
٢. في حال تعرض أحد العملاء لاعتداء من قبل أحد الشرطيين، ما هي إدارة الشرطة التي يمكن اللجوء إليها؟
٣. (أ) هل يمكن للعميل أن يثير القضية نفسها أمام محكمة محلية؟
- (ب) علل إجابتك.

٤. قام أحدهم بتدمير سياج أحد العملاء.  
أ) هل حدث ضرر؟  
ب) إذا كانت الإجابة بنعم، فما الضرر؟  
ج) هل وقعت جريمة؟  
د) هل يمكن أن تكون الوساطة مقارنة ملائمة لمقدم لمساعدة القانونية في هذه الحالة؟

#### امتحان المراجعة رقم ٦

١. ما الخطوات التي يمكنك أخذها لعرض إحدى القضايا المجتمعية أمام المجلس المحلي؟ حدد أربع خطوات.  
٢. ما عناصر جريمة القتل؟  
٣. ما النية الجرمية؟ هل ثمة حاجة إليها لإثبات وقوع جريمة؟ ولإثبات الضرر؟  
٤. ما هي الخطوات الستة المطلوبة لدى إجراء تقدير للاحتياجات المجتمعية؟  
٥. قام أحد السائقين المغمورين بدس أحد المشاة عن خطأ مما تسبب في قتله. هل وقعت جريمة؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فما الجريمة؟ هل يوجد ضرر؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فما الضرر؟ وما التبعات القانونية التي سيواجهها السائق؟

# الملحق رقم ٩: المبادئ التوجيهية لتدريب مقدمي المساعدة القانونية بطريقة مراعية للنوع الاجتماعي

## (مشار إليه في الفصل الخامس)

المصدر: (Tan, M.C., Ed.. Basic Paralegal Training Module: A Paralegal Trainer's Handbook (Manila: Paralegal Training Services Center, 1996)

قائمة تدقيق لكفالة مراعاة تدريب مقدمي المساعدة القانونية لاعتبارات النوع الاجتماعي  
مركز خدمات التدريب لمقدمي المساعدة القانونية (Paralegal Training Services Centre)، الفلبين

إبراز دور المرأة في:

أ) استخدام اللغة

- تفادي استخدام المصطلحات العامة على غرار "الرجل" و"هو"
- عدم استخدام النكات التي تحمل في طياتها تحيزا جنسيا.

ب) استخدام الأمثلة والرسوم والإحصائيات

- حاول تحقيق توازن بين الجنسين في استخدام الأمثلة والرسوم قدر الإمكان
- عند استخدام الإحصائيات، قسمها وفق النوع الاجتماعي

ج) عملية التدريب

- ضرورة إدراك المسائل التي قد تثير حساسية أحد الجنسين
- استخدام منهجيات التدريب التي يرتاح لها الرجال والنساء على حد سواء
- تشكيل مجموعات صغيرة من النساء فحسب إن كان ذلك سيساعد النساء على التعبير عن أنفسهن
- إدراك مستوى مشاركة النساء وتشجيعهن على التعبير عن أنفسهن عند الضرورة

د) استبيان تحليل الاحتياجات التدريبية

- إضافة أسئلة تلقي الضوء على الاحتياجات الخاصة بالرجال والنساء على حد سواء.

معالجة العقبات المحددة التي تواجهها النساء كمشاركات في التدريب

- تنظيم دورات التدريب المراعية للأطفال (توفير رعاية الأطفال)
- تنظيم دورات التدريب في أوقات ملائمة لتفادي تضاربها مع مسؤوليات أخرى.



## الملحق رقم ١٠ : استمارة إحالة العميل (مشار إليه في الفصل السادس)

المصدر: مركز القانون المجتمعي والتنمية الريفية (CLRDC)، جنوب أفريقيا

استمارة إحالة

الترويسة

إلى: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

حضرة السيد/السيدة

مرجعنا: \_\_\_\_\_

الموضوع: اسم العميل \_\_\_\_\_

طبيعة المشكلة: \_\_\_\_\_

في ما يتعلق بالموضوع المذكور أعلاه، نشكركم على مساعدة السيد/السيدة/الأستاذة \_\_\_\_\_ في هذه المسألة.

لقد نظرنا في وضع السيد/السيدة/الأستاذة \_\_\_\_\_ ونفضل أن يتولى مكتبكم هذه المسألة.

لقد طلبنا من السيد/السيدة/الأستاذة \_\_\_\_\_ إحضار المستندات التالية:

---

---

---

نشكركم سلفاً على تعاونكم في هذه المسألة. لا تترددوا في الاتصال بكاتب الرسالة لأية استفسارات.

واقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير،

اسم كاتب الرسالة ومنصبه



النتائج:

---

---

---

---

---

اجتماعات إضافية / تطورات (تابع على الجهة الخلفية من الورقة):

التاريخ	الملاحظات

ب. وثيقة تكويد القضايا الجديدة (عيّنة)

١. المكتب

٠١ فريتاون (Freetown)

٠٢ ماغبوراكا (Magburaka)

٠٣ يلي (Yele)

٠٤ بو (Bo)

٠٥ غونداما (Gondama)

٠٦ تيكونكو (Tikonko)

٠٧ بومبي (Bumpeh)

٠٨ كانيا (Kania)

٢. قضية فردية أو مشكلة على مستوى المجتمع المحلي

٠١ مشكلة فردية

٠٢ مشكلة على مستوى المجتمع المحلي

٣. كيف وصلت هذه القضية إلى مقدمي المساعدة القانونية؟

٠١ رفعها العميل إلى المكتب

٠٢ رفعها العميل إلى العيادة المتنقلة

٠٣ أحالها زعيم القبيلة/العشيرة

٠٤ أحالها أحد أعضاء الهيئة الإدارية

٠٥ رصدها مقدم المساعدة القانونية في الميدان

٠٦ أحالها مكتب مساعدة قانونية آخر

٠٧ بناءً على توصية عميل سابق

٠٨ أحالتها منظمة أو مؤسسة أخرى

٨٨ طريقة أخرى (برجاء التحديد)

٣٤ . النزاع بين مجموعات	٤ . نوع القضية
الاستغلال الاقتصادي	القضايا الأسرية
٤٠ . التوظيف	١ . التخلي عن / إهمال الأطفال
٤١ . عدم دفع الأجور	٢ . إهمال امرأة حامل / زوجة
٤٢ . الإخلال بالعقد	٣ . زواج مبكر / حمل المراهقات
٤٣ . الديون	٤ . نزاعات عائلية
٤٤ . السكن	٥ . مشاكل زوجية / حضانة
٤٥ . النزاعات حول الأرض / العقارات	سوء المعاملة من قبل السلطات، ومنها الشرطة
٤٦ . الاختلاس / التحويل	١٠ . انتهاكات الشرطة
البنية التحتية الاجتماعية / التنمية	١١ . الاحتجاز التعسفي
٥٠ . التعليم	١٢ . الفساد من قبل السلطات الحكومية الرسمية
٥١ . التشهير	سوء المعاملة من قبل السلطات العرفية
٥٢ . الصحة	٢٠ . ظلم / إجحاف في المحاكم المحلية
٥٣ . الطرق	٢١ . سوء المعاملة من قبل السلطات التقليدية
٥٤ . المياه	٢٢ . الفساد من قبل السلطات العرفية
٥٥ . التنمية الزراعية	العنف الشخصي
٥٦ . التعدين	٣٠ . الاعتداء
٨٨ . قضية أخرى (برجاء التحديد)	٣١ . العنف الأسري
	٣٢ . الجرائم الجنسية
	٣٣ . العصيان المدني / عنف الغوغاء

## ج. وثيقة تكويد القضايا المحلولة

١. الأدوات المستخدمة
  - ٠١ تقديم معلومات
  - ٠٢ المساعدة في التعامل مع السلطة
  - ٠٣ الوساطة
  - ٠٤ الدعوة والمناصرة
  - ٠٥ تنظيم التحرك الجماعي
  - ٠٦ التثقيف المجتمعي / الحوار
٢. إشراك المدراء ورؤيس مجلس الإدارة
  - ٠١ استشارة المدراء
  - ٠٢ التقاضي
  - ٠٣ إشراك المدراء في الدعوة والمناصرة
  - ٠٤ استشارة رؤيس مجلس الإدارة
  - ٠٥ مشاركة رؤيس مجلس الإدارة في الوساطة
  - ٠٦ مشاركة رؤيس مجلس الإدارة في الدعوة والمناصرة
٣. المؤسسات المشاركة:  
عرفية
  - ٠١ الزعيم الأعلى
  - ٠٢ زعماء آخرون
  - ٠٣ المحاكم المحلية
  - ٠٤ الشرطة العرفية
٤. هل جرى حلّ القضية بما يرضي العميل؟
  - ٠١ نعم
  - ٠٢ لا
٥. النتائج
  - ٠١ الوساطة
  - ٠٢ التعويض / الدفع
  - ٠٣ إخلاء السبيل
  - ٠٤ إجراءات اتخذتها الشرطة
  - ٠٥ إجراءات اتخذتها السلطات العرفية
  - ٠٦ إجراءات اتخذتها السلطات الحكومية الرسمية
  - ٠٧ إجراءات اتخذها المجتمع المحلي
  - ٠٨ إجراءات اتخذتها الأسرة

٥. (أ) إذا كان هناك تعويض مادي، فما نوعه؟

٠١ إعالة

٠٢ النفقات الطبية

٠٣ أجور غير مدفوعة

٠٤ تنفيذ محدد للعقد

٠٥ دفع ثمن البضائع أو الخدمة المقدمة

٨٨ تعويضات أخرى (يرجى التحديد)

هل قدمت استمارة تقييم العميل؟

٠١ نعم

٠٢ لا

## الملحق رقم ١٢: مبادئ توجيهية إشرافية لإعداد سجل الأنشطة اليومية وكتابة التقارير الشهرية (مشار إليه في الفصل السابع)

المصدر: فيفاك مارو، "ملاحظات عن الإشراف"، مذكرة داخلية، "تاي ماب للعدالة" (2007) Timap for Justice.

### سجل بالأنشطة اليومية

يتطلب مسك سجل الأنشطة اليومية دفترًا من الورق المخطط مع عواميد لتشمل المعلومات التالية:

التاريخ	الوقت	اسم القضية	رقم القضية	الإجراءات المتخذة

يجب أن تطابق هذه المعلومات تلك المذكورة في ملف القضية.

ويمكن استخدام سجل الأنشطة اليومية لتسجيل أنشطة أخرى يقوم بها مقدم المساعدة القانونية، كحضور الاجتماعات أو متابعة القضايا في المحاكم.

### التقارير الشهرية

يجب أن يعطينا التقرير الشهري وصفًا واضحًا لنوع العمل الذي أنجزته في خلال الشهر، بما في ذلك بعض قصص النجاح التي حققتها والتحديات التي واجهتها. من المستحسن أن تشمل التقارير الشهرية على الأقل ثلاثة أقسام:

1. نقاط بارزة عن القضايا التي تتناولها. اختر بعض القضايا التي عالجتها في خلال الشهر وقدم لنا وصف للقضية، والإجراءات المتخذة، والنتيجة. بإمكانك اختيار قضايا شملت غيبًا خطيرًا، أو طرحت مسائل تود أن توجّه لنا أسئلة بشأنها، أو أفضت إلى نتيجة مشجعة أو مخيبة، أو كانت خارجة عن المألوف لسبب من الأسباب. وما من ضرورة للانتظار لإغلاق ملف لمناقشة القضية في التقرير، بل بإمكانك مناقشة قضايا جارية.
2. نقاط بارزة من أنشطة أخرى. قدم وصفًا للأنشطة الأخرى التي أنجزتها خلال الشهر، كالتواصل والتثقيف، والدعوة والمناصرة، ورصد المحاكم إلخ...
3. الأسئلة وتوصيات للمنسقين. هذه فرصتك لطرح الأسئلة أو تقديم أي توصية عن أي مسألة طرأت خلال الشهر.



## الملحق رقم ١٢ : استمارة رضا العميل (مشار إليه في الفصل السابع)

المصدر: تاي ماب للعدالة (Timap for Justice).

### استمارة رضا العميل

رقم القضية: \_\_\_\_\_ اسم العميل: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

هل جرى حلّ القضية بطريقة ترضيك؟ رجاء ضع دائرة حول الإجابة: نعم لا

إن واجهت مشكلة مشابهة مجدداً ، هل تستشير مكتبنا من جديد؟ رجاء ضع دائرة حول الإجابة: نعم ربما لا

رجاء أن تصنّف درجة رضاك عن خدماتنا ، مع ملاحظة أن الرقم ١ يعني عدم رضاك الكامل والرقم ٥ يعني رضاك الكامل:

١ ٢ ٣ ٤ ٥  
☹️ 😊

في حال وجود أي تعليقات إضافية ، يرجى إضافتها على الجهة الخلفية لهذه الورقة.

توقيع العميل:

## المراجع بالإنجليزية

- Abdulai, E.S., "Socio-Economic Rights: The Forgotten Rights?" in Mirror, Freetown, Sierra Leone: Fourah Bay College, 2005.
- American Bar Association, Guidelines for the Approval of Paralegal Education Programs, Chicago: American Bar Association, 2003.
- The Asia Foundation, Alternative Dispute Resolution, Phnom Penh: The Asia Foundation, 2001.
- Black Sash Education and Training Unit, Paralegals and Advice Offices, Johannesburg: Black Sash and Education and Training Unit, 2005.
- Bridges Across Borders Southeast Asia, "Consumer Law," in Community Legal Advisor Training Manual, Phnom Penh: Bridges Across Borders Southeast Asia, 2005.
- Bridges Across Borders Southeast Asia, Community Legal Education: A Global Method of Teaching About Law, Human Rights and Democracy, Phnom Penh: Paññasatra University of Cambodia, 2005.
- Brittain, V., and T. Hull, Paralegal Handbook, Clifton Park, NY: Thomson/Delmar Learning, 2003.
- Children's Legal Bureau, Children and Youth Foundation of the Philippines, and Terre Des Hommes, Paralegal Manual for Child Abuse Cases. Manila: Children's Legal Bureau, 1998.
- Community Law and Development Centre, [http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6&Itemid=39](http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=39) (accessed October 24, 2006).
- Dulo, Enricah A., and Pamela C. Tuiyott, Promoting Women's Human and Economic Rights in Rural Kenya—The Case of Paralegals in Kenya, Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, 2004.
- Golub, S., Beyond Rule of Law Orthodoxy: The Legal Empowerment Alternative, Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 2003.
- Hriptievschi, N., "Project on Reforming Legal Aid in Mongolia," (internal memo), Budapest: Open Society Justice Initiative, 2005.
- Khmer Institute for Democracy, Training of the Trainers Program, Phnom Penh: Khmer Institute for Democracy, 2004.
- Konditi, L., Women: Their Community Their Rights: A Handbook for Paralegal Education, Kenya: Education Centre for Women in Democracy, 1999.
- Kover, A., Enhancing the Roma Minorities' Legal Awareness in Hungary: Teaching Law and Human Rights and Democratic Participation in Roma Schools and Communities: Legal Consultation and Advocacy Program through Paralegals, Budapest: Open Society Justice Initiative, 2004.

- Kover, A., ed., *Paralegal Training Curriculum Development Workshop Handbook*, Phnom Penh: Paññasatra University Legal Clinic and Khmer Institute of Democracy, 2005.
- Maru, V., "Between Law and Society: Paralegals and the Provision of Primary Justice Services in Sierra Leone and Worldwide," in *Yale Journal of International Law*, 31:427-476, New Haven: Yale University Press, 2006.
- McQuoid-Mason, D., *Assessment of Legal Aid in the Criminal Justice System in Malawi: Final Report for Penal Reform International*, (internal report), London: Penal Reform International, 2006.
- McQuoid-Mason, D., *Community Law and Rural Development Centre*, Durban, South Africa: Community Law and Rural Development Centre, 2006.
- Medina, C.P., "Legal Aid Services in the Philippines," Public Interest Law Institute, [http://www.pili.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=156&Itemid=95](http://www.pili.org/index.php?option=com_content&view=article&id=156&Itemid=95), (accessed March 20, 2007).
- National Federation of Paralegal Associations, "General Information about Paralegals," [www.paralegals.org](http://www.paralegals.org), (accessed August 12, 2005).
- Nay, D., *Semester Report, Citizens Advisory Project, 1 January–31 June 2004*, (internal memo), Phnom Penh: Khmer Institute for Democracy, 2004.
- NetMBA, "SWOT Analysis," [www.netmba.com](http://www.netmba.com), (accessed April 10, 2007).
- Ohm, Frans, "Reforming Primary Legal Aid in the Netherlands," presented at Second European Forum on Access to Justice, February 24–26, 2005.
- Open Society Institute–Moldova, *Report on Primary Legal Aid Needs Assessment of the Population from Remote Rural Communities*, draft report, Open Society Institute–Moldova, 2005.
- Open Society Forum–Mongolia, *Legal Guide (Methodology)*, draft manual, Open Society Forum–Mongolia, 2006.
- Otto, M., *Community Legal Advisor Daily Evaluation Form*, Phnom Penh: Bridges Across Borders Southeast Asia, 2005.
- Paññasatra University of Cambodia, *Clinical Legal Education Program Handbook*, Phnom Penh: Paññasatra University of Cambodia, 2005.
- Paralegal Advisory Service, *Energising the Criminal Justice System in Malawi*, Lilongwe, Malawi: Paralegal Advisory Service, 2004.
- Paralegal Support Network, *Manual for Paralegal Trainers*, Nairobi, Kenya: Paralegal Support Network, 2005.
- Rekosh, E., K.A. Buchko, and V. Terzieva, eds., *Pursuing the Public Interest: A Handbook for Legal Professionals and Activists*, New York: Columbia Law School and Public Interest Law Initiative, 2001.
- Roma Civil Rights Foundation and Legal Clinics and Street Law Programs, "Training and Employment of Equal Chance Professionals," presentation at Transnational Equal Community Conference, 17-21 November 2006, Budapest.
- Sesay, D., "Tips for Community-Based Paralegals," (internal memo), Freetown, Sierra Leone: Timap for Justice, 2006.
- Street Law, Inc., *Elements of Lesson Design*, Washington, DC: Street Law, Inc., 1999.
- Street Law, Inc., *Guidelines for Preparing Curriculum*, Washington, DC: Street Law, Inc., 1999.

- Street Law, Inc., Teaching Methods, Washington, DC: Street Law, Inc., 2000.
- Tan, M. C., ed., Basic Paralegal Training Module: A Paralegal Trainer's Handbook, Manila: Paralegal Training Services Center, 1996.
- Tibbitts, F., Kampong Chan notes, (internal notes from visit to Kampong Chan, Cambodia, with Paññasastra University Clinic paralegal program), March 7, 2005.
- Tibbitts, F., Roma Paralegal Training Project: Street Law Foundation, Hungary, (case study prepared for Open Society Justice Initiative), 2005.
- Tibbitts, F., and E. Keen, Adapting Lessons for Different Learners, Cambridge, MA: Human Rights Education Associates, Inc., 1999.
- United Nations Development Programme, Handbook on Monitoring and Evaluation for Results, New York: United Nations Development Programme, 2002.
- United States Agency for International Development, "Success Story: Raising Awareness of Malawian Rights, [www.usaid.gov/stories/malawi/ss\\_malawi\\_law.html](http://www.usaid.gov/stories/malawi/ss_malawi_law.html) (accessed on March 20, 2007).
- Werner, D., and B. Bower, Helping Health Workers Learn. Berkley, CA: The Hesperian Foundation, 1995.

مقدمو المساعدة القانونية أداة قوية لتحقيق العدالة، والمساهمة في حل النزاعات، وتمكين العملاء والمجتمعات المحلية. إذ يعيشون ويعملون في المجتمعات التي يخدمونها، يستخدم مقدمو المساعدة القانونية معرفتهم بنظام العدالة الرسمي ووسائل حل النزاعات البديلة-مثل الوساطة والتثقيف المجتمعي-في مساعدة الفقراء والمهمشين على حل مشاكلهم الناتجة عن عدم تحقق العدالة.

وبالنظر إلى قلة تكلفة خدماتهم مقارنة بالمحامين وقدرتهم على التحرك بصورة أسرع من المسار القانوني الرسمي، فإن مقدمي المساعدة القانونية فعالون بشكل خاص في البلدان النامية، أو تلك التي تمر بمرحلة انتقالية، أو دول ما بعد النزاعات. ففي سيراليون مثلاً حيث لا يوجد سوى عشرة قضاة ونحو مائة محام لتلبية الاحتياجات القانونية للسكان الذين يفوق عددهم الثلاثة ملايين نسمة، يساهم مقدمو المساعدة القانونية في حل التنازع على الأراضي، والتفاوض في الاتفاق على تسويات الطلاق، ومحاسبة المسؤولين الحكوميين. ولعل الأهم من ذلك هو قدرة مقدمي المساعدة القانونية المجتمعيين على تثقيف المجتمعات المحلية بشأن حقوقها، وتعزيز قدرات المواطنين، ومساعدتهم في طلب المزيد من حكوماتهم.

يقدم هذا الدليل معلومات حول جميع جوانب تأسيس برنامج للمساعدة القانونية المجتمعية وتشغيله، بدءاً بتقدير احتياجات المجتمع المحلي ووصولاً إلى تدريب مقدمي المساعدة القانونية وحل مشاكل العدالة. يتضمن الدليل دراسات حالة ومناهج تدريبية ونماذج لتدوين بيانات العملاء ومواداً أخرى من برامج المساعدة القانونية في كمبوديا وبنغلاديش ونيبال وسيراليون وأماكن أخرى. «مقدمو المساعدة القانونية المجتمعيون: دليل للممارسين» مفيد لكل من يرغب في إطلاق برنامج جديد للمساعدة القانونية، أو تحسين برنامج قائم، أو تعلم المزيد حول مقدمي المساعدة القانونية والتمكين القانوني للفقراء.



OPEN SOCIETY  
FOUNDATIONS

مؤسسة المجتمع المنفتح

