



«جائزة النيل للتنمية البشرية»

جائزة المركز الأول، تمنح لأفضل ورقة بحثية من بين المشاركين من مختلف الدول

هذه الورقة مقدّمة للمنافسة عليها، الممنوحة من المجلس الأمريكي لعلماء التنمية البشرية (ACHDS)

المؤتمر الدولي الأول لمطوري التنمية البشرية

الذي ينظمه المجلس الأمريكي لعلماء التنمية البشرية (ACHDS)

دراسة حالة في القيادة المحلية والتنمية البشرية المجتمعية

العمدة (المختار) الاجتماعي

من تجربة قرية الفاضلية إلى نموذج عالمي للقيادة المحلية في التنمية البشرية

إعداد

الدكتور

وعدله جرجيس سلمان الباجلاني (أبو هيثم)

عمدة (مختار) قرية الفاضلية — ناحية بعشيقة — محافظة نينوى — سهل نينوى — العراق

بحث مقدم للمجلس الأمريكي لعلماء التنمية البشرية (ACHDS)



جناح الملكة

الطباعة والنشر والتوزيع

QUEEN'S WING

Publishing & Distribution

رئيس مجلس الإدارة: د. ايمن جبر



للمؤلف:

تدقيق:

تصميم غلاف:

تنسيق داخلي: م / محمد سالم

المدير التنفيذي: أحمد عبد السميع

رقم الأيداع: ٢٥٣١٥ / ٢٠٢٦

الترقيم الدولي: 4 - 17 - 8569 - 633 - 978

للمؤلف:

محفوظ
جميع الحقوق

للمؤلف

ويمنع تداوله بأي شكل من الأشكال إلا بإذن خطي من المؤلف

للتواصل وانساب: 01222333251. للتواصل هاتفيا: 01090307248

emangabralla76@gmail.com



ملخص تنفيذي

تتناول هذه الدراسة الإمكانيات التنموية للقيادة المحلية التقليدية من خلال دراسة حالة تجربة العمدة (المختار) في قرية الفاضلية، مع التركيز على الوظائف الاجتماعية والتنموية التي يمكن أن تؤديها القيادة المحلية في سياق المجتمع القروي. وتستند الدراسة إلى تتبع تاريخي للعائلة القيادية منذ عام ١٩٨٠، مع تركيز الملاحظة المباشرة على المرحلة التي يقودها الباحث منذ عام ٢٠٢١.

والباحث هو نفسه صاحب المنصب وممارس القيادة موضوع الدراسة؛ ولذلك تجمع الدراسة بين دراسة الحالة والملاحظة بالمشاركة، مع عناصر من التأمل الممارساتي/الإثنوغرافي الذاتي. ويُعد هذا الموقع مصدراً للوصول المباشر إلى الظاهرة، لكنه يفرض في الوقت نفسه ضرورة التصريح باحتمال التحيز الذاتي والتمييز بين ما هو موثق وما هو ملاحظ وما هو تفسير.

وتقترح الدراسة، استناداً إلى حالة الفاضلية، إطاراً تحليلياً وتشغيلياً أطلقت عليه «العمدة (المختار) الاجتماعي»، ويتكون من خمس ركائز مترابطة: الاستماع المجتمعي، والوساطة ذات الإمكانيات التنموية، والتمكين الاقتصادي المحلي، والقياس الدوري للأثر، والسلام المجتمعي بوصفه شرطاً ونتيجة محتملة.

وتُقرأ هذه الركائز في ضوء مقارنة القدرات لأمارتيا سن، وأدبيات رأس المال الاجتماعي والشبكات والحوكمة والوساطة وبناء السلام. ولا تقدم الدراسة هذه الأدبيات بوصفها نظريات متنافسة، وإنما تستخدمها في مستويات مختلفة: مقارنة القدرات إطاراً رئيساً، ورأس المال الاجتماعي مورداً، والشبكات والوساطة والحوكمة آليات تفسيرية.

وتشير الشواهد الميدانية إلى وظائف تنسيقية في مجالات الخدمات، وتعبئة



الموارد، وتسوية النزاعات، وربط المهارات المحلية بالفرص، وإنشاء قنوات للتشاور والمشاركة. ولا تُعامل هذه الشواهد بوصفها إثباتاً للسببية المنفردة للقيادة المحلية؛ إذ تتداخل فيها أدوار المؤسسات الحكومية والمجتمع والموارد الخاصة وعوامل أخرى. كما تظل قابلية نقل النموذج إلى سياقات أخرى فرضية تحتاج إلى اختبار مقارنة.

كلمات مفتاحية

العمدة الاجتماعي؛ المختار؛ رأس المال الاجتماعي؛ القيادة المحلية التقليدية؛ الوساطة المجتمعية؛ التنمية البشرية؛ سهل نينوى؛ قرية الفاضلية؛ السلام المجتمعي؛ الإثنوغرافيا الذاتية؛ التنمية الذاتية؛ بناء الشخصية؛ الكفاءة الذاتية والوعي.

Abstract

This study examines the potential developmental functions of traditional local leadership through an in-depth single-case study of the mukhtar (local mayor) experience in Al-Fadiliya village in Nineveh, Iraq. It traces a reported multi-generational history of local leadership from 1980 onward, while direct participant observation focuses on the researcher's tenure since 2021. The study draws on official documents and correspondence, oral and community memory, and direct field observation. It explicitly acknowledges the researcher's dual position as practitioner and observer and distinguishes documented events from interpretation.

Keywords: Social Mukhtar; local leadership; human development; capability approach; social capital; community mediation; case study; collective action.





كيفية الاستشهاد بهذه الورقة

يقترح الباحث الاستشهاد بهذه الورقة على النحو التالي (بصيغة قريبة من نمط APA):

الباجلاني، وعدا لله جرجيس سلمان (٢٠٢٦). العمدة (المختار) الاجتماعي: دراسة حالة من قرية الفاضلية حول القيادة المحلية والتنمية البشرية. بحث مقدّم إلى المؤتمر الدولي الأول لمطوري التنمية البشرية، المجلس الأمريكي لعلماء التنمية البشرية (ACHDS)، ١ تشرين الأول (أكتوبر) ٢٠٢٦، جمهورية مصر العربية.

إفصاح عن أخلاقيات البحث وتضارب المصالح

بما أن الدراسة تعتمد على الملاحظة بالمشاركة ويشغل الباحث فيها موقع القيادة المحلية موضوع الدراسة، تصرّح الدراسة بهذا الموقع صراحةً. لم تتلقَّ الدراسة تمويلاً بحثياً خارجياً. ويُفصل في عرض الوقائع بين ما تدعمه الوثائق الرسمية، وما يستند إلى شهادات وذاكرة مجتمعية، وما يمثل ملاحظة مباشرة، وما يقدمه الباحث بوصفه تفسيراً أو اقتراحاً. كما لا تُنسب نتائج المشروعات المشتركة إلى الباحث وحده، بل تُقرأ في ضوء مساهمات المؤسسات الحكومية والمجتمع والموارد الأخرى ذات الصلة.



دليل القارئ

نظراً لاتساع هذا البحث، يقترح المؤلف على القارئ أحد المسارات التالية بحسب غرضه من القراءة، بدل الالتزام بالقراءة الخطية الكاملة:

للقارئ المتخصص في التنمية البشرية: يكفي قسم ”ملخص البحث“، ثم ”الإطار المفاهيمي“، ثم ”نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي: التعريف والركائز الخمس“، وصولاً إلى ”مقارنة عالمية“ و”حدود النموذج“.

للممارس أو صانع السياسات الباحث عن أدوات جاهزة: التوجه مباشرة إلى ”أولاً: حزمة أدوات قابلة للتكيف والتطبيق وفق السياق“، و”أداة عملية: مقياس جاهزية تبني نموذج العمدة الاجتماعي“، و”مقترح ميثاق الفاضلية للعمدة الاجتماعي“، و”برنامج تدريبي مقترح“.

للباحث في تاريخ سهل نينوى والمكوّن الشبكي: قسم ”خصوصية قرية الفاضلية والحاجة إلى السلام المجتمعي“، ثم الملاحق التوثيقية بكاملها (ملحق أ إلى ملحق ك) في نهاية البحث، وهي تصلح للقراءة المستقلة عن بقية البحث.

للقارئ العام أو المهتم بالسيرة الشخصية: الكلمة الافتتاحية، ثم ”تحمل المسؤولية والقوة الهادئة“، ثم الخاتمة، وهي أقسام مكتوبة بأسلوب سردي مباشر أقرب إلى الشهادة الشخصية منه إلى الكتابة الأكاديمية الصرفة.

وأياً كان مسار القراءة المختار، يبقى ”فهرس المحتويات“ و”قائمة الجداول“ أدناه أفضل نقطة انطلاق للتنقل السريع بين أقسام البحث.



فهرس المحتويات

٣	ملخص تنفيذي
٤	كلمات مفتاحية
٤	Abstract
٥	كيفية الاستشهاد بهذه الورقة
٥	إفصاح عن أخلاقيات البحث وتضارب المصالح
٦	دليل القارئ
١٩	قائمة الجداول
٢٠	الكلمة الافتتاحية
٢٣	التنمية البشرية في العراق: الصورة العامة
٢٦	ملخص البحث
٢٧	المقدمة
٢٨	المنهجية: دراسة الحالة والملاحظة بالمشاركة
٢٩	الإطار المفاهيمي: التنمية البشرية بين النظرية والممارسة
٣١	نظرية القدرات لأمارتيا سن (Capability Approach)
٣٢	الثقافة بوصفها ركيزة صامتة للتنمية البشرية
٣٣	مجتمع المعرفة عند الغالي أحرشاو: سند عربي مستقل لنظرية القدرات
٣٣	لمحة من أدبيات البحث العالمي: القيادة المحلية في نظريات التنمية



- رأس المال الاجتماعي: الثقة والشبكات بوصفها أصلاً تنموياً ٣٤
- رأس المال الرابط ورأس المال الجسر: تمييز بوتنام الدقيق ٣٤
- رأس المال الرابط الرأسي: الحلقة الثالثة عند وولكوك ٣٥
- حوكمة الموارد المشتركة: من إلينور أوستروم إلى تجربة الآبار الارتوازية ٣٥
- الحوكمة متعددة المراكز: امتداد نظري لعمل أوستروم ٣٦
- الثغرات البنيوية: موقع الوساطة الحيادي كميزة شبكية ٣٦
- أدبيات الصلح العشائري العربية: سد فجوة الاستناد الحصري إلى
الأدبيات الغربية ٣٧
- التعددية القانونية: الصلح العشائري في ضوء أدبيات Legal Pluralism ٣٧
- الأمن الإنساني: البعد المسكوت عنه في مؤشرات التنمية التقليدية ٣٨
- مؤشر SCORE: أداة قياس ميدانية جاهزة للتماسك الاجتماعي ٣٩
- نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي: التعريف والركائز الخمس ٤٠
- الركيزة الأولى: الاستماع المجتمعي ٤١
- الركيزة الثانية: الوساطة كأداة تنمية ٤١
- الركيزة الثالثة: التمكين الاقتصادي المحلي ٤٢
- الركيزة الرابعة: القياس الدوري للأثر ٤٢
- الركيزة الخامسة: السلام المجتمعي ٤٢
- العقل يُقاس بالنقاش والمحبة تُقاس بالمواقف: بعد فكري في
التنمية البشرية ٤٣



- ٤٤ أسئلة متوقعة حول العقل بالنقاش والمحبة بالمواقف
- هل هذه المقولة مجرد شعار أخلاقي أم لها أساس تطبيقي في
- ٤٤ نموذج البحث؟
- كيف يمكن قياس "المحبة بالمواقف" بشكل موضوعي بدلاً من أن
- ٤٤ تبقى فكرة ذاتية؟
- هل يمكن تطبيق هذا البعد الفكري في مجتمعات لا تملك قيادة محلية
- ٤٥ تقليدية كالعمدة أو شيخ العشيرة؟
- تحمل المسؤولية والقوة الهادئة: بُعد شخصي مكمل في نموذج العمدة
- ٤٦ (المختار) الاجتماعي
- ٤٦ تحمل المسؤولية كاملة
- ٤٧ الفشل معلّم لا عيب، والجهل بداية التعلّم
- ٤٧ القدرة على قول لا، والحضور الذي لا يُجارى
- ٤٨ الثقة بالنفس كأساس نفسي لهذه القناعات الثلاث
- ٥١ خصوصية قرية الفاضلية والحاجة إلى السلام المجتمعي
- ٥٢ سهل نينوى: عالم مصغر من التنوع الديني والقومي
- سهل نينوى بعد عام ٢٠١٤: من الإبادة الجماعية إلى إعادة
- ٥٣ الإعمار المجتمعي
- ٥٧ الآليات العملية لبناء السلام المجتمعي
- ٥٧ الواجهة اليومية الحاضرة



- ٥٨ جلسات الصلح العشائري المنظم
- ٥٨ العدالة في توزيع فرص التنمية
- ٥٨ ربط الاقتصاد المحلي بالسلام الاجتماعي
- ٥٩ التواصل مع الجهات الرسمية كضمان إضافي
- ٥٩ السلام المجتمعي كمؤشر قابل للقياس
- ٥٩ تجربة قرية الفاضلية: نموذج تطبيقي
- ٦٢ المؤشرات والتوصيات
- مهارات القائد المحلي التكميلية: كيف تلتقي أدوات التنمية البشرية
- ٦٤ العامة بركائز النموذج
- الركيزة الأولى والبرمجة اللغوية والعصبية: الاستماع كأداة قراءة لا
- ٦٤ سماع فقط
- ٦٦ الركيزة الثانية وفن إدارة الأزمات: الوساطة كتطبيق ميداني
- القبعات الست للتفكير عند إدوارد دي بونو: فصل الحقيقة عن الانفعال
- ٦٦ قبل إصدار الحل
- ٦٩ الركيزة الرابعة وفن إدارة الوقت: انضباط القياس الدوري
- الركيزة الخامسة والحلم والهدف والرؤية والتغيير: من الغاية إلى
- ٧١ السلام المجتمعي
- من أدبيات التطوير الذاتي الشائعة: كارنيجي وكوفي وكلير في خدمة
- ٧٣ الركائز الخمس



- ٧٥ مجالات التنمية البشرية التسعة في تجربة قرية الفاضلية
- ٧٥ المجال الاقتصادي
- ٧٧ المجال الاجتماعي
- ٧٧ المجال المالي
- ٧٧ المجال التقني
- ٧٨ المجال النفسي
- ٧٨ المجال السياسي
- ٧٨ المجال التعليمي
- ٧٩ المجال البيئي
- ٧٩ المجال الرقمي: الذكاء الاصطناعي
- إضافات نظرية أصيلة: أربعة أبعاد غائبة عن أدبيات التنمية
- ٨١ البشرية السائدة
- ٨١ البعد الأول: رأس المال الاجتماعي الموروث
- الشرعية التقليدية عند ماكس فيبر: سند سوسيولوجي كلاسيكي لرأس
- ٨٢ المال الموروث
- ٨٤ الوضع القانوني والإداري الرسمي لمنصب المختار في العراق
- ٨٦ البعد الثاني: التنمية البشرية الوقائية مقابل النمط العلاجي السائد
- ٨٧ البعد الثالث: التنمية الصامتة وإشكالية التوثيق



- البعد الحادي عشر: التعاقب القيادي المؤسسي، من الوراثة العائلية إلى بروتوكول مكتوب ٨٧
- البعد العشرون: القيادة الخادمة (Servant Leadership) ٨٩
- البعد الحادي والعشرون: العدالة الانتقالية المحلية وإعادة النسيج الاجتماعي بعد النزاع ٩٠
- البعد الرابع والعشرون: السلام اليومي (Everyday Peace) كإطار يفسر تفاصيل لم تلتفت إليها الأدبيات الكبرى ٩١
- البعد السادس والعشرون: مبدأ التفريع (Subsidiarity) كسند حوكمي للتوصيات ٩١
- البعد الثامن والعشرون: ابن خلدون والعصبية: سند إسلامي عربي يسبق بوتنام بستة قرون ٩٢
- البعد التاسع والعشرون: أشكال الرأسمال عند بيير بورديو: من الرأسمال الرمزي إلى الرأسمال الاجتماعي المفعّل ٩٣
- البعد الثلاثون: محاكم الكاچاچا في رواندا: عدالة تصالحية محلية بعد الإبادة الجماعية ٩٤
- البعد الحادي والثلاثون: مجلس الكورتري في صوماليلاند: نموذج حوكمة هجينة يُدمج شيوخ العشائر رسمياً في الدولة ٩٥
- البعد الأربعون: العدالة الشعبية وهدف التنمية المستدامة ١٦,٣: سند سياساتي دولي حديث للوساطة العشائرية ٩٦



- خارطة تركييبية: من الأبعاد الثلاثة والأربعين إلى الركائز الخمس ٩٩
- مقارنة عالمية: العمدة الاجتماعي ونظراؤه حول العالم ١٠١
- حدود النموذج والاعتماد الفردي: قراءة نقدية ذاتية ١٠٤
- أداة عملية: مقياس جاهزية تبني نموذج العمدة الاجتماعي ١٠٧
- برنامج تدريبي مقترح: من النموذج النظري إلى التطبيق القابل للتكرار ١١٠
- توجهات بحثية مستقبلية ١١٢
- من التوجهات البحثية إلى نظرية عامة: عمران القلب قبل عمران الحجر ١١٣
- الأنطروحة المركزية: لحظة التفعيل التوزيعي ١١٣
- لماذا هذا ليس مجرد "رأس مال اجتماعي مفيد"، ولا هو مقولة
"بناء الإنسان" ١١٤
- فقه الجوار: سند إسلامي مستقل لعنصري الثقة وقاعدة التوزيع ١١٤
- أربع قضايا قابلة للاختبار ١١٥
- أدلة عالمية مقارنة: حين يسبق الحجر القلب، وحين يسبقه القلب ١١٦
- حين تُقرأ الركائز الخمس بلغة نظرية التسلسل ١١٧
- أداة تشخيصية: مقياس الجاهزية الاجتماعية قبل الاستثمار ١١٨
- الخاتمة ١١٩
- قائمة المراجع والمصادر ١٢١
- ملحق: مسرد المصطلحات (عربي — إنجليزي) ١٢٨
- قائمة الاختصارات ١٣٠



- نبذة موجزة عن الباحث ١٣٢
- ملحق: خلفية تاريخية وثائقية عن قرية الفاضلية ومنصب العمدة (المختار) فيها ١٣٣
- ملحق أ: عمق الجذور التاريخية وأصل التسمية ١٣٣
- ملحق ب: سلسلة موثقة لمخاتير الفاضلية عبر العهود ١٣٤
- ملحق ج: تطور شبكة المياه في الفاضلية ١٣٦
- ملحق د: الاقتصاد المعيشي التقليدي والمشاركة العسكرية المبكرة ١٣٧
- ملحق هـ: رأس المال البشري لأبناء الفاضلية ونماذج من الابتكار المحلي ١٣٧
- ملحق و: تقاليد التكافل الاجتماعي والعمل الجماعي ١٣٨
- ملحق ز: امتزاج العوائل عبر الأجيال كشاهد مبكر على مؤشر التداخل العابر للمكونات ١٣٩
- ملحق ح: الإرث التعليمي والصحي للفاضلية عبر عقود ١٤٠
- ملحق ط: معصرة الزيتون التاريخية وشاهد على عمق زراعة الزيتون في الفاضلية ١٤١
- ملحق ي: جبل الفاضلية: عمق بيئي وتاريخي يسند المشروع السياحي المقترح ١٤١
- ملحق يا: شاهد ياقوت الحموي وأسماء الفاضلية العشرة عبر العصور ١٤٢
- ملحق يب: الفصل الديني الغائب: مزار الإمام أحمد الحداد وجوامع الفاضلية ١٤٣



- ملحق ١٤٤: عائلات الفاضلية عبر العصور: الاستقرار والامتزاج ١٤٤
- ملحق ١٤٤: من أحداث الفاضلية عبر التاريخ ١٤٤
- ملحق ١٤٤: اللغة الشبكية: خلفية سوسيولوجية تعمق البعد ١٤٤
- الهوياتي للنموذج ١٤٥
- ملحق ١٤٥: الشواهد النقدية عبر العصور: دليل مادي إضافي على ١٤٥
- ”رأس المال الاجتماعي الموروث“ ١٤٦
- ملحق ١٤٦: تطور العدد السكاني للفاضلية عبر عقود القرن العشرين ١٤٦
- ملحق ١٤٧: أحداث إضافية توثق منطق الصمود والتكافل عبر التاريخ ١٤٧
- ملحق ١٤٧: العقارات والأسواق والمعامل التقليدية: من ملكية محصورة ١٤٧
- إلى ملكية عامة ١٤٨
- ملحق ١٤٨: من حكايات مخاتير الفاضلية عبر العهود: جذور مبكرة لمنطق ١٤٨
- العمدة الاجتماعي ١٤٨
- ملحق ١٤٨: تفصيل تقليدي إضافي: الزراعة المعيشية وفوائد زيت الزيتون في ١٤٨
- وعي الأهالي ١٤٩
- ملحق ١٤٩: مؤسسات الخدمة المبكرة وطقوس التكافل في ١٤٩
- الأفراح والعزاء ١٥٠
- ملحق ١٥٠: أبعاد نظرية إضافية لنموذج العمدة (المختار) الاجتماعي ١٥٠
- البعد الرابع: التنمية الرقمية بوصفها ترياقاً للتنمية الصامتة ١٥٧
- امتدادات نظرية جديدة: ستة أبعاد إضافية تقترحها تجربة الفاضلية ١٥٧



- البعد الخامس: رأس المال المكاني والحيز التنموي المفتوح ١٥٨
- البعد السادس: الوساطة الموازية غير المرئية داخل نسيج العائلات ١٥٩
- البعد السابع: مؤشر التداخل الاجتماعي والاقتصادي العابر للمكونات ... ١٥٩
- البعد الثامن: التنمية الموسمية المتزامنة ١٦٠
- البعد التاسع: الذكاء الاصطناعي كترياق ثانٍ لكسر صمت التنمية المحلية .. ١٦٠
- البعد العاشر: الضيافة والطقوس التصالحية كبنية تحتية اجتماعية
غير مكتوبة ١٦١
- نحو مبادرة عالمية: من قرية الفاضلية إلى شبكة دولية للقيادة المحلية ١٦٣
- أولاً: حزمة أدوات جاهزة للتطبيق الفوري ١٦٣
- ثانياً: العمدة الاجتماعي بأسماء مختلفة حول العالم ١٦٣
- امتداد: من التسمية المشتركة إلى التقنين القانوني والموازنة الرسمية ١٦٤
- امتداد آخر: السوابق التشريعية العراقية والتعديل الجاري لقانون المختير .. ١٦٥
- ثالثاً: مقترح ميثاق الفاضلية للعمدة الاجتماعي ١٦٥
- البعد الثاني عشر: الوقاية من الاستقطاب الرقمي كامتداد
للساطة التقليدية ١٦٧
- البعد الثالث عشر: الشراكة المؤسسية مع القادة الدينيين والروحيين ١٦٨
- البعد الرابع عشر: من الوساطة الموازية غير المرئية إلى تمثيل مؤسسي
للمرأة والشباب ١٦٩
- البعد الخامس عشر: لوحة قياس موحدة للسلام المجتمعي ١٧٠



- البعد السادس عشر: من الشورى الفردية العابرة إلى مجلس شيوخ
ووجهاء دائم ١٧١
- البعد السابع عشر: كشافه الفاضلية — التمكين الشبابي عبر لجنة دائمة
لا عبر استشارة عابرة ١٧٢
- البعد الثامن عشر: التوثيق التاريخي المحلي بوصفه فعلاً تنموياً بحد ذاته ... ١٧٣
- البعد التاسع عشر: العمدة الاجتماعي ودبلوماسية المسار الثاني
(Track Two Diplomacy) ١٧٤
- البعد الثاني والعشرون: صمود المجتمع المحلي
(Community Resilience) ١٧٥
- البعد الثالث والعشرون: المؤسسات غير الرسمية والرسمية:
تصنيف أدق لعلاقة العمدة بالدولة ١٧٥
- البعد الخامس والعشرون: المنعطف المحلي في بناء السلام
(Local Turn) ١٧٧
- البعد السابع والعشرون: الوقف الأهلي كآلية تمويل مؤسسية تحرر
النموذج من الاعتماد الفردي ١٧٩
- البعد الثاني والثلاثون: القانون الأعظم للسلام عند اتحاد الإيروكوا: سند
مقارن نادر لدور المرأة في الوساطة ١٧٩
- البعد الثالث والثلاثون: نظرية جيمس سكوت في المعرفة المحلية (Metis)
في مواجهة "الرؤية من فوق" للدولة ١٨٠



- البعد الرابع والثلاثون: الخروج والصوت والولاء عند ألبرت هيرشمان:
- لماذا يختار أهل الفاضلية الصوت لا الهجرة ١٨١
- البعد الخامس والثلاثون: التنمية المبنية على الأصول المجتمعية
- (Asset - Based Community Development) ١٨٢
- البعد السادس والثلاثون: التجربة الأردنية في تقنين الصلح العشائري
- عبر قانون منع الجرائم ١٨٣
- البعد السابع والثلاثون: روبرت تشامبرز و"وضع الأخير أولاً":
- قلب هرم الخبرة التنموية ١٨٤
- البعد الثامن والثلاثون: مؤشر التنمية البشرية المصغر على مستوى القرية ... ١٨٥
- البعد التاسع والثلاثون: المؤسسات الشاملة عند أسيموغلو وروبينسون:
- مجلس الكغوتلا في بوتسوانا ١٨٦
- البعد الحادي والأربعون: التنمية الذاتية الفردية كأساس صامت
- للقيادة المجتمعية ١٨٧
- البعد الثاني والأربعون: ازدواجية النسق المدني العربي بين ثقافة الإحسان
- وثقافة المشاركة عند الغالي أحرشاو ١٩١
- البعد الثالث والأربعون: الإنصات والعطاء والمفاوضة الصادقة في أدبيات
- النجاح الشعبية ١٩٤



قائمة الجداول

١. خارطة تركيبيّة: من الأبعاد الثلاثة والأربعين إلى الركائز الخمس
٢. مقارنة عالميّة: العمدة الاجتماعي ونظراؤه حول العالم (المختار التركي، شيخ العشيرة الخليجي، رئيس الباراغاي الفلييني، السربانش الهندي)
٣. أداة عملية: مقياس جاهزية تبني نموذج العمدة الاجتماعي (عشرة معايير)
٤. ملحق: مسرد المصطلحات (عربي — إنجليزي)



الكلمة الافتتاحية

يسعدني ويشرفني أن أكون بينكم اليوم، الأول من تشرين الأول (أكتوبر) ٢٠٢٦، في جمهورية مصر العربية، ضمن هذا الحدث الدولي المتميز الذي يجمع نخبة من العلماء والخبراء والمهتمين بتطوير الإنسان وبناء قدراته.

أتقدم بالشكر الجزيل للمجلس الأمريكي لعلماء التنمية البشرية، ولمنسقه العام الدكتور حسن رجائي، على هذه الدعوة الكريمة، وعلى الثقة التي أكرمني بها هذا المجلس من قبل حين منحني شهادة الدكتوراه الفخرية في القانون الدولي، ودرع الشكر والتقدير تقديراً للجهود المتواضعة التي بذلتها. كما أتقدم بالشكر للهيئة العليا للمؤتمر ممثلة برئيسها الدكتورة تمارا، ونائبتي الرئيس الدكتور فؤاد والدكتور علاء، على هذا الجهد الكبير في تنظيم هذا الحدث الاستثنائي، ولمبادرة فلسطين للتنمية والتطوير على استضافة هذا الحدث الدولي المتميز.

وأخصّ بالتقدير رئيس مجلس إدارة مبادرة فلسطين للتنمية والتطوير، الأستاذ سلامة علي الشرقاوي، سفير السلام الدولي، الذي وجه، بمناسبة اليوم العالمي للعمل الإنساني الموافق ١٩ أغسطس، كلمة تُذكّر بأن عمل الإنسان من أجل أخيه الإنسان ليس مجرد مساعدة عابرة، بل قيمة نبيلة تختصر الرحمة والتكافل والتضامن، وتصور كرامة الإنسان، وتؤسس لمجتمعات أكثر عدلاً وأماناً وسلاماً. وهذا المعنى بالذات هو ما تسعى هذه الورقة إلى تجسيده على مستوى القرية الواحدة: فالعمدة (المختار) الاجتماعي، في جوهره، ليس سوى صيغة يومية متواضعة من هذا الالتزام الإنساني الأشمل، يمارسه لا بمناسبة عالمية واحدة في العام، بل بوصفه نمط حياة متصلاً.



أنا الدكتور وعدا لله جرجيس سلمان الباجلاني (أبو هيثم)، من دولة العراق، عمدة (المختار) قرية الفاضلية في ناحية بعشيقية بمحافظة نينوى، سهل نينوى، وهي قرية يُقدَّر عدد سكانها بتسعة آلاف نسمة من أبناء المكوّن الشبكي الأصيل، أتشرف بخدمتها منذ سنوات، وما زلت أتعلم منها يومياً معنى المسؤولية والانتماء.

وهذه المسؤولية ليست غريبة عليّ، فقد ورثتها عن عائلة عُرفت بالعطاء لهذه القرية جيلاً بعد جيل؛ فوالدي الشيخ جرجيس سلمان داود الباجلاني رحمه الله تسلّم عمدة (المختار) لها فعلياً سنة ١٩٧٩، وتوثّق ذلك رسمياً بانتخابات القرية سنة ١٩٨٠، واستمر بها إلى سنة ١٩٩٧، ثم خلفه أخي الشيخ علي جرجيس سلمان الباجلاني فكان عمدة (المختار) من سنة ١٩٩٧ إلى سنة ٢٠٢١، وأنا اليوم أكمل هذا المسار منذ سنة ٢٠٢١ وحتى الآن، حاملاً أمانة الأجداد، وعلى رأسهم جدّ والدتي السيد مصطفى محمد مصطفى، أحد أوائل مختاير الفاضلية في أواخر العهد العثماني، ومستلهماً منهم قيم الخدمة والصبر على هموم الناس.

من خلال عملي عمدة (مختاراً) لقريتي، تعلمت أن التنمية البشرية الحقيقية لا تبدأ من الكتب والنظريات وحدها، بل تبدأ من الإنسان نفسه، من قدرته على حل مشاكل مجتمعه، ومن قيادته لأهله بالحكمة والصبر والتواضع. وقد جربت هذا بنفسي حين تكاتفنا لحل أزمات الخدمات في قريتنا، ونظّمنا صفوف أهلنا، وحافظنا على وحدتهم رغم كل الظروف الصعبة التي مرّ بها سهل نينوى.

وبصفتي وجه عشيرة، تعلمت أن الكلمة الطيبة والصبر الطويل أقوى من أي قرار متسرع، فقد حضرت جلسات عشائرية كبيرة جمعت أطرافاً متنازعة على خلافات عميقة، وتعلمت كيف أجلس بين المتخاصمين وأستمع لكل



طرف قبل أن أتكلم، وكيف أصل بهم إلى حلول ترضي الجميع وتحفظ ماء الوجه وتمنع تفاقم النزاع. وهذه تجربة علمتني أن الوساطة والصلح فنٌّ يحتاج إلى حكمة وأمانة أكثر مما يحتاج إلى سلطة.

ومن عملي رجل أعمال، تعلمت أن النجاح الحقيقي لا يُقاس بالربح وحده، بل بقدرتي على بناء الثقة مع من أتعامل معهم، وأن كل قرار في العمل يحمل مسؤولية تجاه من يعتمدون عليّ. وكمدیر شركة، تعلمت أن قيادة فريق العمل تحتاج إلى الاستماع لكل موظف ومعرفة قدراته، وأن تطوير الكوادر البشرية داخل الشركة لا يقل أهمية عن تطوير المشاريع نفسها. وبامتلاكي للعقارات والأموال، تعلمت أن العمران الحقيقي لا يُقاس بحجم البناء، بل بما يحققه هذا البناء من استقرار وكرامة للعائلات التي تسكنه.

هذه المسارات المختلفة التقت عندي في قناعة واحدة، وهي أن التنمية البشرية ليست نظرية تُدرّس في القاعات فقط، بل ممارسة يومية في القرية والعشيرة والعمل والعقار، وفي كل موقع يوجد فيه الإنسان.



التنمية البشرية في العراق: الصورة العامة

شهدت مسيرة التنمية البشرية في العراق مؤخراً مؤشرات مشجعة ومؤكدة، إذ انخفضت نسبة الفقر في البلاد من ٢٠,٥٪ عام ٢٠١٨ إلى ١٧,٥٪ عام ٢٠٢٤، حسب المسح الاجتماعي والاقتصادي الأخير لوزارة التخطيط العراقية. والأهم من ذلك أن التقرير الوطني للتنمية البشرية لعام ٢٠٢٥، الصادر عن وزارة التخطيط بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أعلن أن العراق دخل رسمياً ولأول مرة في تاريخه فئة "التنمية البشرية العالية"، بعد أن بلغ مؤشره ٧١٢,٠ لعام ٢٠٢٤، متجاوزاً بذلك متوسط الدول العربية، وهو إنجاز يستحق الإشادة بعد سنوات طويلة من التحديات. ومما يخص محافظتنا نينوى تحديداً، فقد سجلت نسبة الفقر فيها انخفاضاً لافتاً من ٣٨٪ إلى ١٣٪ خلال الفترة ذاتها، وهو تراجع أكبر من المعدل الوطني العام (وزارة التخطيط العراقية، بيان نتائج المسح الاجتماعي والاقتصادي للأسرة في العراق، ٢٦ شباط/فبراير ٢٠٢٥). وتجدر الإشارة إلى أن رقم ٧١٢,٠ مأخوذ من التقرير الوطني للتنمية البشرية الخاص بالعراق لعام ٢٠٢٥، المبني على بيانات محلية محدثة لعام ٢٠٢٤؛ أما تقرير التنمية البشرية العالمي القياسي الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للعام نفسه فلا يزال يصنّف العراق ضمن فئة "التنمية البشرية المتوسطة" وفق منهجيته الدولية الموحدة، وهو فارق منهجي بين التقريرين لا تناقض في الوقائع.

لكن هذا التقدم لا يخفي حقيقة أن العراق ما زال يواجه تحديات بنيوية حقيقية، منها ارتفاع معدلات الفقر متعدد الأبعاد، وبطالة واسعة بين الشباب، وضعف في بعض حلقات البنية التحتية، وهي تحديات تتشابه إلى حد كبير مع ما تواجهه كثير من الدول النامية في محيطنا العربي والإقليمي، وهو ما يجعل تبادل الخبرات بين الدول ضرورة لا رفاهية.

وتحدد دراسات متخصصة في شأن التنمية البشرية بالعراق عدداً من المعوقات البنيوية الأعمق التي تقف خلف تواضع مسار التنمية رغم التحسن الأخير في الأرقام: انتشار الفساد الإداري وما يرافقه من خسائر مادية مباشرة وضيق في الهامش الديمقراطي؛ ونقص الحرية، إذ تضع مؤشرات دولية ومحلية متكررة العراق في مراتب متأخرة عربياً وعالمياً من حيث الحرية والتمثيل والمساءلة؛ وضعف تمكين المرأة سياسياً واقتصادياً، مع استمرار محدودية تمثيل المرأة في بعض مواقع صنع القرار؛ إلى جانب سبب ثقافي يتمثل في طغيان القيمة المادية على القيمة الإنسانية في تقييم النجاح؛ وتشوّه المؤسسات، سواء بغيابها قبل عام ٢٠٠٣ أو بضعفها بعده؛ وخطأ في تسلسل عملية التحول ذاتها، حين جرى الدفع بالتحولين السياسي والاقتصادي دفعة واحدة دون أن يواكبهما تحول اجتماعي مواز، فبقيت السياسة والاقتصاد في واد والمجتمع في واد آخر. وتقتصر هذه الدراسات الارتقاء بالتنمية البشرية عبر مستويين متكاملين: مستوى حكومي يرسم سياسات توظف الخبرات المتاحة ويبنّي مناخاً استثمارياً جذاباً بمؤسسات كفوءة، ومستوى غير حكومي تقوم فيه منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدينية والفكرية بتغيير قناعات المجتمع تراكمياً عبر جهد مستمر لا متقطع.

وأجد في هذه القائمة من المعوقات ما يفسر، من زاوية أخرى، أهمية الدور الذي يطرحه هذا البحث للعمدة (المختار) الاجتماعي تحديداً: فمعيقاً "تشوّه المؤسسات" و"خطأ تسلسل التحول"، أي غياب التحول الاجتماعي الموازي للتحولين السياسي والاقتصادي، هما بالضبط الفجوة التي تعمل القيادة المحلية التقليدية على سدها يومياً في القرى والمجتمعات الصغيرة، حين تمارس تمكيناً اقتصادياً محلياً وسلاماً مجتمعياً لا ينتظر اكتمال التحول المؤسسي الكبير على مستوى الدولة. أما معيق ضعف تمكين المرأة تحديداً، فيربط مباشرة بمقترح المجلس الاستشاري النسائي الذي طرحته هذه الورقة



سابقاً، بوصفه خطوة محلية متواضعة لكنها ملموسة في اتجاه معالجة فجوة موثقة على المستوى الوطني.

ومستقبل التنمية البشرية في العراق وفي غيره من الدول لن يتحقق بالشعارات، بل بالاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري: في تعليم أبنائنا وتأهيلهم، وفي صحة مجتمعاتنا، وفي بناء مؤسسات تفتح الفرصة أمام الشباب والنساء على حد سواء، وفي تمكين الإدارة المحلية لتكون أقرب إلى معاناة الناس وحلول مشاكلهم اليومية، تماماً كما عشناه نحن في قرانا وعشائنا.

وأعتقد أن الدول التي ستحقق نهضة حقيقية في العقود القادمة هي الدول التي تجمع بين رؤية الدولة المركزية وخطط التنمية الوطنية من جهة، وبين طاقة المجتمعات المحلية وقادتها الطبيعيين من عمد (مخاتير) وشيوخ عشائر ورجال أعمال من جهة أخرى، فكلاهما يكمل الآخر ولا يغني أحدهما عن الآخر.

اسمحوا لي الآن أن أنتقل إلى عرض موجز للبحث الذي أعدته لهذا المؤتمر، بعنوان "العمدة (المختار) الاجتماعي".



ملخص البحث

تتناول هذه الدراسة الإمكانيات التنموية للقيادة المحلية التقليدية من خلال حالة قرية الفاضلية. وتقترح، استناداً إلى الشواهد الميدانية، إطاراً تحليلياً وتشغيلياً تحت مسمى «العمدة (المختار) الاجتماعي»، بدل الاكتفاء بوصف الأدوار الاجتماعية للمختار.

يقوم الإطار المقترح على خمس ركائز مترابطة: الاستماع المجتمعي، والوساطة ذات الإمكانيات التنموية، والتمكين الاقتصادي المحلي، والقياس الدوري للأثر، والسلام المجتمعي بوصفه شرطاً ونتيجة محتملة.

ولا تقدم الدراسة هذه الركائز بوصفها قائمة نهائية أو نظرية مكتملة، كما لا تفترض أن كل مفهوم إضافي يمكن استخلاصه من الحالة يمثل بعداً مستقلاً مثبّثاً. وتبقى المفاهيم الجديدة التي تقترحها الدراسة فرضيات تحليلية تحتاج إلى اختبار مستقل.

وتستند الدراسة إلى شواهد ميدانية تشمل تنسيق خدمات المياه، ومتابعة تنفيذ خمسة شوارع رئيسة، وإنشاء مدرسة من ثمانية عشر صفّاً، وتخصيص أرض لمرافق صحية وتعليمية، وتنسيق مشروعات الكهرباء والطاقة الشمسية، وإنشاء مجلس دائم للوجهاء، وتنظيم مشاركة الشباب، وربط بعض المهارات المحلية بالفرص الاقتصادية. وتُعرض هذه الوقائع بوصفها مخرجات أو ممارسات موثقة، لا بوصفها دليلاً منفرداً على الأثر التنموي النهائي.

وتخضع القراءة النقدية للحالة لحدودها المنهجية، وفي مقدمتها دراسة حالة واحدة، والموقع المزدوج للباحث، والاعتماد الجزئي على الذاكرة والشهادات، وصعوبة الغزو السببي، واحتمال الاعتماد على الموارد الشخصية في بعض التطبيقات. ولذلك تقترح الدراسة اختبار النموذج في حالات أخرى، مع فحص درجة انتقال وظائفه من الشخص إلى الشبكة والمؤسسة.



وتخلص الدراسة إلى أن القيمة المحتملة للنموذج لا تكمن في شخص المختار وحده، وإنما في قدرته على تنسيق نظام اجتماعي محلي وربط الموارد والشبكات بالمؤسسات والفرص. ولا تدعي الدراسة تعميم النتائج إحصائياً، بل تقترح مجموعة من الآليات والفرضيات القابلة للقياس والمقارنة.

المقدمة

تُعد التنمية البشرية من أكثر المفاهيم التي تناولتها الأدبيات العالمية خلال العقود الأخيرة، غير أن الغالبية الساحقة من هذه الأدبيات تنظر إلى التنمية من زاوية المؤسسات الكبرى، كالدولة والوزارات والمنظمات الدولية، بينما يبقى دور القيادات المحلية التقليدية، كالعمدة (المختار) وشيخ العشيرة، هامشياً في الطرح النظري رغم أنه فاعل جداً على أرض الواقع في مجتمعات الريف والقرى.

تنطلق الدراسة من سؤال بحثي لا من قناعة مسبقة: ما الوظائف التي يمكن أن تؤديها القيادة المحلية التقليدية في توسيع بعض الفرص والقدرات داخل المجتمع المحلي، وما الآليات التي يمكن من خلالها وصف هذه الوظائف وقياسها؟

يُستخدم مؤشر التنمية البشرية (HDI) في هذه الدراسة بوصفه أداة لقياس بعض الأبعاد الأساسية للتنمية، وليس بوصفه مرادفاً كاملاً لمفهوم التنمية البشرية في مقارنة القدرات. فمقاربة القدرات تركز على ما يستطيع الناس فعله وامتلاكه من حريات وفرص فعلية، وهو نطاق أوسع من المؤشرات المادية المختصرة.

يمكن أن يمثل العمدة (المختار) قناة محلية للاتصال والتنسيق، بحكم قربه من السكان ومعرفته بالسياق الاجتماعي، لكن هذه الميزة لا تُعامل



بوصفها حقيقة كافية لإثبات الأثر التنموي. والسؤال البحثي هو متى يتحول هذا القرب من الناس إلى إجراءات منظمة للاستماع والوساطة وتعبئة الموارد والمتابعة.

وفي حدود الأدبيات التي راجعتها الدراسة، تبدو الحاجة قائمة إلى مزيد من البحث في كيفية تحويل وظائف القيادة المحلية التقليدية إلى آليات قابلة للوصف والقياس والمقارنة، مع تجنب الادعاء بأن الأدبيات العربية والدولية لم توثق هذا الدور مطلقاً.

المنهجية: دراسة الحالة والملاحظة بالمشاركة

تعتمد الدراسة منهج دراسة الحالة الواحدة المتعمقة (Single Case Study)، وموضوعها تجربة عمدة (مختار) قرية الفاضلية عبر امتدادها العائلي منذ عام ١٩٨٠، مع تركيز خاص على المرحلة التي يقودها الباحث نفسه منذ عام ٢٠٢١. ويجب التمييز بين التتبع التاريخي المستند إلى مصادر وذاكرة مجتمعية وبين الملاحظة المباشرة التي تخص فترة الباحث.

وتستند الدراسة إلى الملاحظة بالمشاركة (Participant Observation)، إذ إن الباحث ليس طرفاً خارجياً يرصد الظاهرة من مسافة، بل هو نفسه صاحب المنصب وممارس القيادة موضوع الدراسة. وتستفيد الدراسة من عناصر التأمل الممارساتي/الإثنوغرافي الذاتي دون أن تجعل التجربة الشخصية وحدها مصدراً كافياً لإثبات النتائج.

وتشمل مصادر الشواهد ثلاثة مسارات رئيسية: أولاً، الذاكرة العائلية والمجتمعية الشفوية؛ ثانياً، الوثائق والمراسلات والسجلات الرسمية المتاحة في سياق العمل المحلي؛ وثالثاً، الملاحظة المباشرة للممارسات الاجتماعية والتنموية التي شارك فيها الباحث. ويصنف التحليل قوة الدليل بحسب مصدره بدل جمع المصادر في مستوى واحد.



وتقرر الدراسة بأن الموقع المزدوج للباحث يمنحه وصولاً مباشراً إلى الظاهرة، لكنه قد يرفع خطر التحيز الذاتي. ولتقليل هذا الخطر، تفصل الدراسة بين الواقعة والتفسير، ولا تنسب النتائج المشتركة إلى القيادة المحلية وحدها، وتطرح أسئلة للتفسير البديل واختبار غياب القائد واستمرار الوظائف عند غيابه. كما تظل قابلية نقل النتائج موضوعاً للاختبار المقارن.

الإطار المفاهيمي: التنمية البشرية بين النظرية والممارسة

ملاحظة منهجية حول المصطلحات: تحتفظ هذه الورقة، حيثما استخدم مفهوم أجنبي مستقر في أدبيات التنمية أو علم الاجتماع (ك Structural Holes، أو Servant Leadership، أو Capability Approach)، بصياغته الإنجليزية الأصلية إلى جانب مقابله العربي المقترح، تفادياً للالتباس الذي قد تحدثه ترجمة غير موحدة لمصطلح لم يستقر بعد على مقابل عربي واحد متفق عليه في الأدبيات المتخصصة. وقد أفرد لهذه المصطلحات مسرد مخصص في نهاية البحث.

قبل الدخول في تاريخ مفهوم التنمية البشرية الحديث، تجدر الإشارة إلى أن مصطلح "التنمية" ذاته له تعريف مؤسسي أسبق اعتمدته الأمم المتحدة عام ١٩٥٦، وينص على أنها العمليات التي توجّه بمقتضاها جهود كل من الأهالي والحكومة نحو تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية، بهدف مساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن. وما يستوقفني في هذا التعريف المبكر أنه يضع "جهود الأهالي" في مرتبة واحدة مع "جهود الحكومة"، لا في مرتبة تابعة لها، وهو بالضبط المنطق الذي يقوم عليه نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي الذي تطرحه هذه الورقة: قيادة محلية تعمل بالتوازي مع الدولة لا بديلاً عنها ولا انتظاراً لها.

قبل الانتقال إلى عرض نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي، أرى من المفيد التوقف قليلاً عند مفهوم التنمية البشرية ذاته، ذلك أن فهمنا لهذا المفهوم هو ما يحدد أين نبحت عن أدواته وفاعليه. فقد برز مفهوم التنمية البشرية بصورته الحديثة أواخر ثمانينيات القرن الماضي على يد الاقتصادي الباكستاني الراحل محبوب الحق، بالتعاون مع الحائز على جائزة نوبل أمارتيا سن، حين أصدر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أول تقرير عالمي للتنمية البشرية عام ١٩٩٠. وقد جاء هذا المفهوم ليصحح مساراً كانت التنمية فيه تُختزل لعقود طويلة في نمو الناتج المحلي الإجمالي ومعدلات الدخل، متجاهلة أن الغاية النهائية لأي تنمية هي الإنسان نفسه لا الأرقام التي تصفه.

ويقوم جوهر هذا المفهوم على فكرة مركزية مفادها أن التنمية الحقيقية هي توسيع خيارات الناس وقدراتهم على أن يعيشوا الحياة التي يقدّرونها ويرونها جديرة بأن تُعاش، لا مجرد زيادة دخلهم المادي. ومن هنا اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مؤشر التنمية البشرية على ثلاثة أبعاد أساسية: أن يحيا الإنسان حياة طويلة وصحية، وأن يكتسب المعرفة والتعليم، وأن يتمتع بمستوى معيشي لائق. غير أن التقارير اللاحقة للبرنامج توسّعت في هذا الفهم لتضيف أبعاداً أخرى لا تقل أهمية، هي: العدالة في توزيع فرص التنمية، واستدامة هذه التنمية عبر الأجيال، وإنتاجية الإنسان ومشاركته الفعلية في الاقتصاد، وتمكينه من المشاركة في القرارات التي تمس حياته.

وما يهمني التوقف عنده هنا بشكل خاص هو أن أمارتيا سن، في تأصيله النظري لمقاربة القدرات التي قام عليها هذا المفهوم، اعتبر الأمن والحرية من الخوف من صميم الحريات الجوهرية التي تشكّل التنمية، إلى جانب الحرية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وهذا يعني أن مجتمعاً يعيش



تحت وطأة النزاعات المحلية أو الانقسامات الأهلية، مهما ارتفعت مؤشرات الصحة أو التعليمية أو الاقتصادية، يبقى مجتمعاً منقوص التنمية بالمعنى العميق للمفهوم، لأن الخوف من الجار ومن الغد يقيّد قدرة الإنسان على العيش الكريم بقدر ما يقيّده المرض أو الجهل أو الفقر.

من هذا الفهم الموسّع للتنمية البشرية، تنطلق هذه الورقة لتطرح سؤالاً عملياً: من الجهة القادرة على تحويل هذا الإطار النظري إلى واقع ملموس في القرى والمجتمعات الصغيرة، حيث لا تصل مؤسسات الدولة الكبرى إلا بوتيرة بطيئة، وحيث تبقى الحاجة إلى الأمن والانتماء والكرامة حاضرة في التفاصيل اليومية للناس؟ وإجابتي، المبنية على تجربة ميدانية لا على قراءة نظرية فقط، هي أن القيادة المحلية التقليدية، ممثلة بالعمدة (المختار) وشيخ العشيرة، تشكّل حلقة الوصل الطبيعية بين هذا الطموح العالمي الكبير في مفهوم التنمية البشرية، وبين واقع القرية الصغيرة التي يعرف فيها كل إنسان اسم جاره وقصته.

نظرية القدرات لأمارتيا سن (Capability Approach)

تستفيد الدراسة من مقارنة القدرات التي طورها أمارتيا سن لفهم التنمية بوصفها توسيعاً للقدرات والحريات الفعلية. ويُستخدم مؤشر التنمية البشرية (HDI) عند الحاجة بوصفه أداة قياس لبعض الأبعاد، لا بوصفه مرادفاً كاملاً لمقاربة القدرات.

وخلافاً للمقاربات التقليدية التي تقيس التنمية بمستوى الدخل أو الناتج المحلي وحده، يرى سن أن جوهر التنمية هو توسيع "القدرات" (Capabilities) التي يملكها الفرد فعلياً لعيش الحياة التي يرى أن لها قيمة، أي حريته الفعلية في الاختيار بين أنماط حياة ممكنة، لا مجرد امتلاكه موارد مادية. وتغيب هذه النظرية عن أغلب الأدبيات التطبيقية عن القيادة المحلية،

رغم كونها الأساس الفلسفي لمؤشر التنمية البشرية نفسه، وهو ما تسعى هذه الورقة إلى تصحيحه.

وتقرأ الدراسة بعض ممارسات العمدة (المختار) في ضوء هذا الإطار بوصفها آليات قد توسع فرص الفعل، مثل إزالة عوائق أمام التعاون أو الوصول إلى خدمة أو فرصة اقتصادية. لكن هذه القراءة تظل تفسيراً تحليلياً للحالة، ولا تثبت وحدها حدوث توسع مستدام في القدرات الإنسانية.

الثقافة بوصفها ركيزة صامته للتنمية البشرية

تتعامل الدراسة مع الثقافة بوصفها سياقاً تمكينياً أو مقيّداً للفعل الجماعي، لا بوصفها سبباً مباشراً مفترضاً للتنمية. فالأعراف والثقة وأنماط التفاعل قد تسهّل التعاون، لكن أثرها يتوقف على كيفية تفعيلها داخل المؤسسات والشبكات المحلية.

وقد ميّز مؤتمر التربية العالمي المنعقد في جنيف عام ١٩٩٢ بين مفهومين متلازمين: التنمية بوصفها تقدماً واغتناءً عاماً، والتنمية الثقافية بوصفها اغتناءً بالثقافة ذاتها وتعزيزاً لأشكال تحولها. وجاءت وثائق لاحقة لتؤكد هذا الطرح وتوسّعه؛ إذ أشارت اليونسكو إلى أن الثقافة دخلت لأول مرة في تاريخها ضمن أجندة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، لا بوصفها هدفاً منعزلاً فحسب، بل «محرّكاً وممكنًا» لبقية الأهداف، من المدن المستدامة إلى العمل اللائق. وذهب تقرير المقررة الخاصة للأمم المتحدة المعنية بالحقوق الثقافية لعام ٢٠٢٢ (الوثيقة ٢٩٠/٧٧/أ) إلى ما هو أبعد من ذلك، معتبراً الثقافة جزءاً لا يتجزأ من التنمية لا مجرد عامل مساعد لها، ومحددًا خمسة شروط لتحقيق تنمية ثقافية حقيقية، يتصدرها شرطان يلتقيان مباشرة مع أطروحة هذه الورقة: ضرورة أن تنبع القيادة من داخل المجتمع المحلي نفسه، ورفض منطق



«النموذج الواحد الذي يصلح للجميع» المستورد من سياقات لا تشبه سياق الجماعة المعنية.

ويمكن فهم العلاقة بين القيادة المحلية والتنمية بوصفها علاقة مشروطة بالسياق المؤسسي والثقافي؛ فلا يُفترض أن النموذج نفسه يعمل بالطريقة ذاتها في جميع المجتمعات.

مجتمع المعرفة عند الغالي أحرشاو: سند عربي مستقل لنظرية القدرات

تستفيد الدراسة من أعمال الغالي أحرشاو، عند استخدامها، بوصفها سنداً عربياً إضافياً لفهم العلاقة بين المعرفة والمشاركة والقدرة على الفعل، مع إبقاء مقارنة القدرات الإطار النظري الرئيس.

ولا تفترض الدراسة تطابقاً نظرياً كاملاً بين مفهوم مجتمع المعرفة لدى أحرشاو ومقاربة القدرات لدى سن؛ وإنما تستخدم التقاطع بينهما لتوسيع النقاش حول المعرفة والحرية والقدرة على الفعل.

ونقرأ هذه المساهمة العربية بوصفها عدسة تفسيرية مساندة، لا نظرية بديلة أو إثباتاً مستقلاً لصلاحيّة نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي.

لمحة من أدبيات البحث العالمي: القيادة المحلية في نظريات التنمية

وقبل الانتقال إلى عرض نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي بركائزه الخمس، أرى من المفيد أن أتوقف عند عدد من الاتجاهات البحثية العالمية، إلى جانب حقل أكاديمي عربي متخصص، وهي اتجاهات قلّما تجتمع معاً في الأدبيات العربية عن التنمية المحلية، رغم أنها تسند من الناحية النظرية جوهر الفكرة التي تطرحها هذه الورقة، وهي أن القيادة المحلية التقليدية فاعل تنموي حقيقي قابل للدراسة العلمية، لا مجرد ظاهرة اجتماعية هامشية.



رأس المال الاجتماعي: الثقة والشبكات بوصفها أصلاً تنموياً

يميز الباحثون في هذا الحقل بين ثلاث قراءات رئيسة لمفهوم رأس المال الاجتماعي. فببدر بورديو ينظر إليه بوصفه مورداً فردياً يستثمره الفرد عبر شبكة علاقاته لتعزيز موقعه الاجتماعي، وهي قراءة نقدية تربط رأس المال الاجتماعي بإعادة إنتاج التفاوت. أما جيمس كولمان فينظر إليه بوصفه مورداً بنوياً ينشأ من الثقة والأعراف المشتركة داخل الجماعة، ييسر العمل الجماعي ويحقق أهدافاً يعجز عنها الفرد وحده. وأشهر هذه القراءات هي التي قدمها روبرت بوتنام، الذي درس عبر عقدين الفارق في الأداء الاقتصادي والمؤسسي بين أقاليم إيطاليا، وخلص إلى أن الأقاليم التي تتمتع بشبكات كثيفة من المشاركة المدنية والثقة المتبادلة كانت الأعلى أداءاً اقتصادياً ومؤسسياً، بصرف النظر عن مستوى دخلها التاريخي. وقد تبنى البنك الدولي هذا المفهوم رسمياً، واعتبره أصلاً موازياً لرأس المال المادي والبشري في قياس قدرة المجتمعات على التنمية. وما تقدمه تجربة العمدة (المختار) في القرية، من معرفة شخصية بكل عائلة، وحضور يومي يبني الثقة تراكمياً، ليس بعيداً عن هذا المفهوم، بل هو أحد أنقى تطبيقاته الميدانية.

رأس المال الرابط ورأس المال الجسر: تمييز بوتنام الدقيق

وتستفيد الدراسة من تمييز بوتنام بين الروابط الداخلية والجسرية لفهم أن الشبكات قد تعزز التماسك داخل الجماعة أو تصلها بجماعات أخرى. ولا تفترض الدراسة أن قوة الشبكة الاجتماعية تؤدي تلقائياً إلى أثر تنموي.



رأس المال الرابط الرأسي: الحلقة الثالثة عند وولكوك

وتظهر أهمية رأس المال الرابط رأسياً (linking social capital) في قدرة القيادة المحلية على تحويل المطالب المحلية إلى قنوات اتصال فعالة مع المؤسسات الرسمية. ولا يُعد كل اتصال إداري رأس مال رابط رأسياً؛ بل تكتسب العلاقة هذه الدلالة عندما تكون جزءاً من شبكة مستمرة من الثقة والتنسيق تسمح بتحويل الموارد أو القرارات المؤسسية إلى استجابات محلية.

حوكمة الموارد المشتركة: من إلينور أوستروم إلى تجربة الآبار الارتوازية

في عام ٢٠٠٩ فازت الباحثة الأمريكية إلينور أوستروم بجائزة نوبل في الاقتصاد، لتكون أول امرأة تنالها في هذا الحقل، تقديراً لعملها الذي تحدى فرضية راسخة مفادها أن الموارد المشتركة، كالمياه والغابات والمراعي، لا مفر من استنزافها ما لم تُدرّ إما عبر سيطرة الدولة المركزية أو عبر الملكية الخاصة الكاملة. استندت أوستروم في كتابها المرجعي عن حوكمة المشاعات إلى حالات ميدانية مفصلة من عدة قارات، من مصايد الأسماك التركية إلى القرى السويسرية واليابانية وأنظمة الري في إسبانيا وسريلانكا، ثم توسّع لاحقاً برنامجها البحثي عبر مسيرتها العلمية ليشمل أكثر من ثمانمائة حالة ميدانية حول العالم، وأثبتت أن مجتمعات محلية استطاعت، دون تدخل دولة أو سوق، أن تدير مواردها المشتركة بكفاءة واستدامة عبر أجيال، معتمدة على قواعد محلية تضعها بنفسها. واستخلصت من ذلك مبادئ تصميمية للمؤسسات المحلية الناجحة، من أبرزها وضوح حدود المورد والمنتفعين به، وتكييف القواعد مع الظروف المحلية، ومشاركة المتأثرين بالقواعد في تعديلها، واعتماد آليات منخفضة الكلفة لتسوية النزاعات محلياً قبل تصعيدها. وحين نتأمل تجربة قرية الفاضلية في حفر الآبار الارتوازية بتمويل شخصي وجماعي، وفي تسوية النزاعات العشائرية عبر جلسات

محلية سريعة ومنخفضة الكلفة، نجد أنفسنا أمام تطبيق حي لهذه المبادئ ذاتها، وإن لم توضع أصلاً بهذا الاسم.

الحوكمة متعددة المراكز: امتداد نظري لعمل أوستروم

وإلى جانب عملها عن حوكمة المشاعات، أسهمت إلينور أوستروم، بالاشتراك مع زوجها فينسنت أوستروم، في تطوير مفهوم آخر لا يقل أهمية لفهم دور القيادة المحلية، هو الحوكمة متعددة المراكز (Polycentric Governance). فقد طرح فينسنت أوستروم هذا المفهوم أول مرة عام ١٩٦١ بالاشتراك مع تشارلز تيبوت وروبرت وارن، لوصف أنظمة تعمل فيها مراكز قرار متعددة ومستقلة شكلياً، لكنها متداخلة ومتفاعلة فيما بينها، بدل أن تخضع لهم سلطة واحد، ثم توسّعت إلينور أوستروم في هذا المفهوم لاحقاً في محاضرتها بمناسبة جائزة نوبل عام ٢٠٠٩ (المنشورة عام ٢٠١٠). وهذا المفهوم يسند من الناحية النظرية، وبلغة معروفة جيداً في أدبيات الحوكمة، الفكرة المحورية التي تطرحها هذه الورقة: أن القيادة المحلية التقليدية، ممثلة بالعمدة (المختار)، ليست مركز قرار بديلاً عن الدولة أو منافساً لها، بل هي أحد مراكز القرار المتعددة التي تعمل بالتوازي معها ضمن نظام حوكمة أوسع، كل مركز فيه يمارس صلاحيته في نطاقه اليومي القريب من الناس، بينما تحتفظ الدولة بدورها في النطاقات التي لا يبلغها الحضور المحلي.

الثغرات البنيوية: موقع الوساطة الحيادي كميزة شبكية

تستفيد الدراسة من مفهوم الفجوات البنيوية عند بيرت بوصفه عدسة تفسيرية لفهم قيمة الموقع الوسيط داخل الشبكة الاجتماعية، دون افتراض تطابق كامل بين السياق الذي طورت فيه النظرية والسياق القروي المدروس. وتكمن قيمة المفهوم هنا في إمكان وصل جماعات أو شبكات لا تتقاطع بالقدر نفسه لولا وجود قناة وسيطة.



أدبيات الصلح العشائري العربية: سد فجوة الاستناد الحضري إلى الأدبيات الغربية

وإذا كانت الاتجاهات البحثية السابقة، رأس المال الاجتماعي وحوكمة الموارد المشتركة والحوكمة متعددة المراكز والثغرات البنيوية، جميعها أدبيات غربية المنشأ طُوعت هنا لتفسير تجربة عربية، فإن من واجب الأمانة العلمية أن تستند هذه الورقة أيضاً إلى حقل أكاديمي متخصص نشأ أصلاً لدراسة الصلح العشائري في بيئتنا الشرق أوسطية تحديداً. فقد تناول باحثون، في مقدمتهم جورج إيراني، ممارسة «الصلح» (Sulha) بوصفها نموذجاً أصيلاً للعدالة التصالحية في الثقافة العربية الإسلامية، يقوم على استعادة العلاقات المقطوعة ومنع دورات الثأر المتصاعدة، عبر وسيط اجتماعي مقبول من الطرفين يتمتع بمكانة ومصداقية متراكمة، لا عبر سلطة قضائية رسمية مفروضة من خارج المجتمع. وربط هذا الحقل بتجربة الفاضلية يسد فجوة واضحة كانت تعترى هذه الورقة، إذ لا يكفي أن نفسر الصلح العشائري في قرانا بأدبيات بوتنام وأوستروم وسن وفرانكل وحدها، رغم قيمتها، بل يستحق أن يُقرأ أيضاً في ضوء حقل أكاديمي متخصص نشأ أصلاً لدراسة هذه الظاهرة بالذات في بيئتنا العربية، وهو ما يمنح جلسات الصلح التي عقدتها في الفاضلية سنداً نظرياً من داخل الثقافة التي أنتجتها، لا من خارجها فقط.

التعددية القانونية: الصلح العشائري في ضوء أدبيات Legal Pluralism

وإلى جانب حقل الصلح العشائري العربي المتخصص، تقدم أدبيات التعددية القانونية (Legal Pluralism)، كما طورها الأنثروبولوجي القانوني جون غريفثس والباحثة سالي إنجل ميري، إطاراً نظرياً إضافياً يفسر كيف تتعايش أكثر من منظومة قواعد ملزمة داخل الحيز الاجتماعي الواحد،

دون أن تلغي إحداها الأخرى بالضرورة. فبحسب هذه الأدبيات، لا يقتصر "القانون" في أي مجتمع على ما تصدره الدولة من تشريعات رسمية، بل يشمل أيضاً منظومات عرفية ودينية وعشائرية توازيه وتتقاطع معه، ويلجأ إليها الناس فعلياً في حياتهم اليومية أحياناً أكثر مما يلجأون إلى المحاكم الرسمية، خصوصاً في تسوية النزاعات الأسرية والعشائرية التي تتطلب حلاً سريعاً يحفظ العلاقات المستقبلية بين الأطراف. وجلسات الصلح التي يعقدها العمدة (المختار) في الفاضلية هي تطبيق حي لهذه التعددية القانونية: فهي لا تحل محل القضاء الرسمي ولا تناقضه، بل تعمل في الفضاء المتاح بينهما، وغالباً ما تُختتم بتوثيق رسمي أو إشهار عشائري يمنح الاتفاق قوة اجتماعية موازية للقوة القانونية، وهو بالضبط ما تصفه أدبيات التعددية القانونية بـ"القانون الحي" الذي ينظم سلوك الناس الفعلي، بصرف النظر عن مصدره الرسمي أو غير الرسمي.

ويوضح هذا المعنى بصورة مبسطة حكاية شعبية متداولة عن ملك اصطدم ليلاً برجل في الظلام فأمر أن يحمل كل إنسان مصباحاً، ثم اصطدم بالرجل نفسه في الليالي التالية رغم أنه كان يحمل المصباح فعلاً، إلى أن استقر الأمر على أن يكون المصباح مضاءً بالفعل لا مجرد محمول، فعينه الملك أخيراً لصياغة قوانين المملكة. وهي حكاية توضيحية شعبية لا مرجع أكاديمي، لكنها تختصر بصورة حية كيف تتشكل القاعدة الملزمة تدريجياً من الممارسة اليومية المتكررة قبل أن تُصاغ نصاً رسمياً، وهو ما تصفه أدبيات التعددية القانونية بنشوء "القانون الحي" من الواقع لا من فوقه.

الأمن الإنساني: البعد المسكوت عنه في مؤشرات التنمية التقليدية

أشرت سابقاً إلى أن أمارتيا سن اعتبر التحرر من الخوف من صميم الحريات الجوهرية للتنمية. وقد تحولت هذه الفكرة إلى إطار عملي حين



أطلق تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٤ مفهوم الأمن الإنساني، الذي وسّع مفهوم الأمن من حماية حدود الدولة إلى حماية الإنسان نفسه، عبر سبعة أبعاد متكاملة هي: الأمن الاقتصادي والغذائي والصحي والبيئي والشخصي والسياسي والمجتمعي. ويُعرّف البعد الأخير، الأمن المجتمعي، تحديداً بأنه شعور الفرد بالأمان داخل جماعته من التمييز أو القمع أو الاحتكاك بين الجماعات، وهو تعريف يقترب بشكل لافت مما تصفه هذه الورقة بالسلام المجتمعي في قرية الفاضلية وسهل نينوى. وقد استند التقرير إلى أن الأمن الإنساني يقوم على ركيزتين، هما التحرر من الفاقة والتحرر من الخوف، وأن الوقاية المبكرة من التهديدات أجدى وأقل كلفة من معالجة آثارها بعد وقوعها، وهو بالضبط المنطق الذي يقوم عليه دور العمدة (المختار) في احتواء التوتر في مراحلها الأولى.

مؤشر SCORE: أداة قياس ميدانية جاهزة للتماسك الاجتماعي

وإلى جانب هذه الاتجاهات النظرية، تستحق الإشارة أداة قياس ميدانية جاهزة طبّقت فعلياً في سياقات ما بعد النزاع القريبة من سياق هذه الورقة، هي مؤشر SCORE (Social Cohesion and Reconciliation Index)، الذي طوّره مبادرة بحثية مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (عبر مبادرة UNDP-ACT في قبرص) ومركز Seed للسلام المستدام والتنمية الديمقراطية، بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، وطُبّق ميدانياً عبر استبيانات دورية واسعة النطاق في قبرص والبوسنة والهرسك، لقياس التماسك الاجتماعي والمصالحة عبر أبعاد فرعية تشمل الثقة بالمؤسسات المحلية والوطنية، والشعور بالأمان داخل الجماعة، ومستوى التفاعل الإيجابي بين مكونات المجتمع المختلفة، والانفتاح على التعايش

والزواج المختلط. وما يميز هذا المؤشر أنه لا يكتفي، خلافاً لكثير من أدوات القياس الأكاديمية النظرية، بقياس غياب النزاع، بل يقيس أيضاً جودة العلاقة الإيجابية بين المكونات، وهو منطوق قريب جداً مما اقترحت هذه الورقة في البعد السابع تحت اسم "مؤشر التداخل الاجتماعي والاقتصادي العابر للمكونات". وأرى أن لوحة القياس الموحدة التي اقترحتها هذه الورقة في البعد الخامس عشر يمكن أن تستعير من منهجية SCORE فكرة الاستبيان الدوري المباشر مع عينة من أهالي القرية أنفسهم، لا الاكتفاء بالمؤشرات الكمية التي يرصدها العمدة بنفسه، كعدد النزاعات المحلولة وعدد فرص العمل، بحيث تُستكمل هذه المؤشرات "من أعلى" بقياس دوري مباشر "من أسفل" لشعور الناس أنفسهم بالثقة والأمان، على غرار ما فعله مؤشر SCORE في بيئتين شرق أوسطيتين قريبتين نسبياً من سياق سهل نينوى.

وتتعامل الدراسة مع هذه الاتجاهات بوصفها أدوات تفسيرية متدرجة، لا بوصفها أدلة مستقلة على نجاح النموذج. ويظل الاختبار الأساسي منصباً على ما يمكن ملاحظته وقياسه في حالة الفاضلية وما يمكن نقله إلى حالات أخرى بعد التحقق.

نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي: التعريف والركائز الخمس

تقترح الدراسة، استناداً إلى حالة الفاضلية، نموذج «العمدة (المختار) الاجتماعي» بوصفه إطاراً تحليلياً وتشغيلياً أولياً لدور القيادة المحلية التقليدية عندما تتحول بعض وظائفها إلى آليات منظمة للاستماع والوساطة والتمكين والقياس، ضمن بيئة من السلام المجتمعي. ولا يقدم النموذج بوصفه نظرية مكتملة أو قائمة حصرية.



الركيزة الأولى: الاستماع المجتمعي

الاستماع المجتمعي هو عملية منتظمة لجمع احتياجات أفراد المجتمع ومخاوفهم ومقترحاتهم، وفهمها قبل اتخاذ القرار، ثم تحويل ما يمكن منها إلى أولويات أو تدخلات قابلة للمتابعة والتقييم. ولا يعد الاستماع غاية مستقلة؛ بل تزداد قيمته عندما ينتقل من جمع المعلومات إلى التشخيص فالقرار والتنفيذ والمتابعة.

الركيزة الثانية: الوساطة كأداة تنمية

”الحق لا يُعرف بالرجال، ولكن الرجال يُعرفون بالحق.“

لا تفترض الدراسة أن كل تسوية نزاع تمثل نتيجة تنمية بحد ذاتها؛ وإنما تنظر إلى الوساطة بوصفها آلية قد تزيل أحد العوائق أمام الفعل الجماعي. وتصبح للوساطة دلالة تنموية محتملة عندما تؤدي التسوية إلى استعادة علاقة تعاونية، أو حماية مورد مشترك، أو تقليل تعطيل خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي.

ومن الحكم التي أستمعها في كل جلسة وساطة أعقدها مقولة: ”إن استطعت أن تأخذ الحق باللمس فلا تأخذه بالصدمة“، فهي تختصر منهجي عملياً في إيصال الحل أو القرار إلى طرفي النزاع برفق يحفظ ماء الوجه لكليهما، لا بصدمة تُنهى الخلاف ظاهرياً وتُبقي جذوره كامنة تحت الرماد.

ويجد هذا المسلك سنداً قرآنياً مباشراً في قوله تعالى: ”وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلَحُوا بَيْنَهُمَا“ (الحجرات: ٩)، فالأمر بالإصلاح جاء صريحاً ومباشراً، لا مجرد ترغيب فيه، وهو ما يمنح ركيزة الوساطة في هذا النموذج جذراً تأصيلياً يسبق أي أدبيات حديثة عن الوساطة المجتمعية.



الركيزة الثالثة: التمكين الاقتصادي المحلي

لا تفترض الدراسة أن التمكين الاقتصادي يتطلب امتلاك القائد المحلي لرأس مال اقتصادي خاص. فالاستفادة من الموارد الشخصية للقيادة تمثل إحدى صور التطبيق في الحالة، بينما يتمثل العنصر القابل للنقل في اكتشاف الأصول والمهارات والفرص الموجودة داخل المجتمع وربطها بالفرص والموارد الخارجية.

وتختصر هذه الركيزة حكاية شعبية متداولة عن خياط رفض تجار الأقمشة شراء بضاعته في أحد المواسم، فحوّلها بنفسه إلى سراويل عمل وباعها للتجار أنفسهم الذين رفضوها، ثم طوّر المنتج عاماً بعد عام حتى تحوّلت أزمته إلى مصدر رزق ثابت. وهي حكاية توضيحية شعبية لا مرجع أكاديمي، لكنها تختصر جوهر التمكين الاقتصادي المحلي كما يمارسه هذا النموذج: تحويل العقبة المحلية ذاتها، لا تجاهلها أو استيراد حل جاهز من خارجها، إلى فرصة عمل وتشغيل.

الركيزة الرابعة: القياس الدوري للأثر

يقترح النموذج اعتماد مؤشرات متدرجة: مؤشرات النشاط، ثم المخرجات، ثم النتائج، ثم الأثر. فعدد جلسات الوساطة أو فرص العمل يصف حجم النشاط أو المخرج، لكنه لا يكفي وحده لإثبات تغير الثقة أو السلام أو القدرات الإنسانية.

الركيزة الخامسة: السلام المجتمعي

”ليس القوي من يكسب الحرب دائماً، وإنما الضعيف من يخسر السلام دائماً.“
يظهر السلام المجتمعي في الدراسة بوصفه شرطاً مساعداً للتعاون والفعل الجماعي، ونتيجة محتملة لبعض ممارسات الوساطة والمشاركة والتنمية.



ومن ثم فهو ليس غاية منفصلة عن الركائز الأخرى ولا نتيجة أحادية السبب. ويقصد بالسلام المجتمعي، في حدود هذه الدراسة، وجود حد أدنى مستقر من الثقة والتعايش والقدرة على إدارة الخلافات دون تعطيل دائم للعلاقات والموارد والخدمات. وتحتاج هذه الفكرة إلى مؤشرات مستقلة إذا أريد اختبارها تجريبياً.

العقل يُقاس بالنقاش والمحبة تُقاس بالمواقف: بعد فكري في التنمية البشرية

من الحكم التي استندت إليها في بلورة هذا النموذج ميدانياً مقولة أرى أنها تختصر جوهر التنمية البشرية بالمعنى العميق: "يُقاس العقل بالنقاش، ويُقاس المحبة بالمواقف". فالعقل، بحسب هذا الفهم، لا يُعرف قدره من خلال ما يحمله الإنسان من معرفة صامتة أو رأي مغلق على نفسه، بل يظهر ويُختبر في لحظة مواجهة الرأي الآخر، في القدرة على الإصغاء والحجاج وتقليب المسألة من أكثر من زاوية قبل الحكم عليها. وكذلك المحبة، فهي لا تُقاس بما يُقال من كلام أو شعارات، بل بما يُتخذ من مواقف فعلية حين تُختبر في لحظة حاجة أو خلاف أو ضيق.

وهذا البعد الفكري ليس مقولة عابرة أضيفها للزينة، بل هو ركيزة تفسر منطق الركائز الخمس التي يقوم عليها نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي ذاته. فالركيزتان الأولى والثانية، الاستماع المجتمعي والوساطة كأداة تنمية، هما في جوهرهما ساحتان لاختبار العقل بالنقاش لا بالتسلط؛ ففي جلسة الاستماع يُختبر عقل القائد المحلي بقدر إصغائه لا بقدر كلامه، وفي جلسة الصلح العشائري يُختبر عقل الأطراف المتنازعة جميعاً بقدر قدرتهم على الحوار المتبادل والتنازل الواعي، لا بقدر تمسك كل طرف برأيه الأول. وهذا ما يجعل النقاش، لا الأمر أو القرار المفروض من فوق، أداة التنمية الحقيقية في المجتمعات الصغيرة.



أما الركيزتان الثالثة والخامسة، التمكين الاقتصادي المحلي والسلام المجتمعي، فهما ساحتا اختبار المحبة بالمواقف لا بالأقوال. فمحبة القائد المحلي لأهل قريته لا تُقاس بما يقوله في مناسبة أو خطبة، بل بما يتخذه من مواقف عملية حين يوزع فرص العمل دون تمييز بين العائلات، وحين يقف مع الطرف الأضعف في نزاع محلي طلباً للعدالة لا لإرضاء الأقوى، وحين يختار الإنفاق من ماله الخاص على مشروع يخدم الجميع بدل أن يكتفي بالتعاطف اللفظي. وهذه المواقف، مجتمعة عبر الزمن، هي التي تبني الثقة التي لا يمكن لأي خطاب أن يبنها وحده.

وأعتقد أن هذا البعد يقدم إضافة نظرية مفيدة لفهم التنمية البشرية من زاوية القيادة المحلية التقليدية: فالتنمية الحقيقية، في نهاية المطاف، هي عقل جماعي يُدار بالنقاش لا بالفرض، ومحبة مجتمعية تُختبر بالمواقف لا بالشعارات. وحين تجتمع هاتان الصفتان في القائد المحلي، يصبح قادراً على أن يكون فعلاً ما وصفته هذه الورقة بالعمدة (المختار) الاجتماعي، لا بحكم منصبه الشكلي، بل بحكم عقله المُختبر في مجالس النقاش، ومحبه المثبتة في مواقف الحياة اليومية.

أسئلة متوقعة حول العقل بالنقاش والمحبة بالمواقف

هل هذه المقولة مجرد شعار أخلاقي أم لها أساس تطبيقي في نموذج البحث؟

هي ليست شعاراً منفصلاً، بل تفسير لمنطق الركائز الخمس نفسها؛ فركيزتا الاستماع والوساطة تجسدان اختبار العقل بالنقاش، بينما تجسد ركيزتا التمكين الاقتصادي والسلام المجتمعي اختبار المحبة بالمواقف، وهذا ما يجعلها إطاراً تفسيرياً للنموذج لا إضافة زخرفية عليه.



كيف يمكن قياس "المحبة بالمواقف" بشكل موضوعي بدلاً من أن تبقى فكرة ذاتية؟

تُقاس من خلال مؤشرات الأثر التي تقترحها الركيزة الرابعة ذاتها، كعدد فرص العمل الموزعة دون تمييز، وعدد جلسات الصلح التي توصلت إلى حلول دائمة، ومستوى مشاركة مختلف مكونات المجتمع في المشاريع المشتركة؛ فالموقف العملي، على عكس الكلام، يترك أثراً قابلاً للرصد والتوثيق.

هل يمكن تطبيق هذا البعد الفكري في مجتمعات لا تملك قيادة محلية تقليدية كالعمدة أو شيخ العشيرة؟

نعم، فجوهر الفكرة ليس مرتبطاً بالمنصب التقليدي بحد ذاته، بل بمبدأ عام قابل للتعميم: أن أي قائد مجتمعي، رسمياً كان أو غير رسمي، يُختبر عقله في قدرته على إدارة الحوار بدل فرض القرار، وتُختبر مصداقيته في مواقفه الفعلية لا في خطابه.



تحمل المسؤولية والقوة الهادئة: بُعد شخصي مكمل في نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي

”المسؤولية ثقيلة، لكنها تعطي للحياة طعماً ومعنى حقيقياً.“

إلى جانب البعد الفكري الذي طرحته أعلاه حول العقل الذي يُقاس بالنقاش والمحبة التي تُقاس بالمواقف، تكشف تجربتي الشخصية في قرية الفاضلية عن مجموعة قناعات فردية لم تكن يوماً شعارات نظرية أتبتها من بعيد، بل كانت شرطاً يومياً لاستمراري في هذا العمل التطوعي دون كلل. وأرى أن هذه القناعات، وإن بدت في ظاهرها فردية محضة، هي في جوهرها الركيزة الشخصية غير المعلنة التي تحمل الركائز الخمس التي بنيت عليها هذه الورقة، إذ لا يمكن لأي نموذج تنموي أن يصمد في الميدان ما لم يحمله قائد يؤمن بهذه المبادئ ويمارسها قبل أن يعلمها لغيره.

تحمل المسؤولية كاملة

أول هذه القناعات أنني أتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما يحدث في نطاق عملي، بغض النظر عن الظروف الخارجية المحيطة، سواء كانت ببطء الإجراءات الحكومية، أو محدودية الموارد، أو صعوبة الظروف الأمنية التي مرت بها منطقتنا. فحين تعطل تمويل مشروع حكومي، لم أنتظر تبرير التأخير، بل مولت ما استطعت من جيبتي الخاص؛ وحين استعصى نزاع على الحل بالطرق المعتادة، لم أحمل الطرفين وحدهما مسؤولية استمراره، بل بحثت في أسلوبتي في الوساطة عما يمكن تطويره. وهذا المبدأ هو ما يفسر، برأيي، استمرار هذا النموذج التطوعي بلا راتب أو بدل عبر ثلاثة أجيال من عائلتي، إذ إن من يحمل الظروف الخارجية مسؤولية النتيجة يتوقف عند أول عائق، بينما من يحمل نفسه هذه المسؤولية يجد دائماً باباً بديلاً للعمل.



الفشل معلّم لا عيب، والجهل بداية التعلّم

القناعة الثانية أن الفشل ليس عيباً، بل هو المعلّم الأكبر للنجاح وتطوير الذات، وأن السعادة الحقيقية تأتي من مواجهة المشكلات وتجاوزها لا من الهروب منها. وقد جربت هذا بنفسني في أولى جلسات الصلح التي حضرتها، حين لم تنجح كل محاولة من أول مرة، بل تعلمت من كل جلسة لم تكتمل كيف أحسن أسلوبني في الجلسة التالية. ويلتقي بهذا المبدأ قبولي الدائم بأنني لا أعرف كل شيء، فالاعتراف بحدود معرفتي، أمام أهل القرية أنفسهم أحياناً، فتح لي باباً واسعاً للتعلّم منهم بدل التعالي عليهم بموقع المسؤولية، وهذا التواضع، في تقديرني، هو ما يمنح العمدة (المختار) قبولاً حقيقياً لدى الناس يفوق ما يمنحه له المنصب وحده.

وأستحضر في هذا السياق مقولة "رحم الله امرأً أهدي إليّ عيوبي"، إذ إن القائد المحلي الذي يستقبل ملاحظة أهل قريته عن خطأ وقع فيه بوصفها هدية لا إهانة، هو وحده من يبقى قادراً على التطور والتصحيح المستمر، بينما من يغلق بابه أمام النقد يغلق معه أهم أدوات نموه القيادي.

القدرة على قول لا، والحضور الذي لا يُجاري

"لا تسمح لأحد أن يكون سكراناً في قهوتك، اشربها سادة وحافظ على عزة نفسك."

أما القناعة الثالثة، فهي أن القدرة على قول "لا" لما لا يتوافق مع قيم العدالة والمصلحة العامة تمنح القائد المحلي سيطرة حقيقية على وقته وقراراته ومشاعره. فرفضني الثابت لأي محاباة في توزيع فرص العمل أو الخدمات، مهما كان الطرف الطالب مقرباً أو ذا نفوذ، هو تطبيق يومي لهذا المبدأ، ولولا القدرة على قول "لا" في اللحظة المناسبة لانهار مبدأ العدالة الذي تقوم عليه ركيزة السلام المجتمعي بأكملها. ويكتمل هذا المعنى

بحضور يومي أزرع فيه هيبة لا تُفرض بالسلطة بل تُكتسب بالانضباط والثبات في المواقف، إذ إن الجمال في العلاقة مع الناس يلفت الأنظار، لكن الكبرياء المسؤول وحده هو ما يصنع للقائد مقاماً يدوم.

وأحمل معي في مواجهة الاستفزاز اليومي الذي يرافق موقع الوساطة قاعدة استقرت عندي عبر السنين: ”ما عاداني أحد قط إلا أخذت في أمري باثنتين: إن كان صادقاً استغفرتُ الله، وإن كان كاذباً عفوتُ عنه“، فهذه القاعدة هي ما يحمي سلامي الداخلي من تأثير من يسيء الظن أو يتهجم دون وجه حق، ويجعلني أواجه كل خصومة بهدوء لا يستنزف طاقتي التي أحتاجها لخدمة القرية.

وأختم هذا البعد الشخصي بما استقر عندي عبر سنوات العمل خلاصةً عملية أكثر منها حكمة نظرية: أن يعيش القائد المحلي حياة تخصه هو، مالياً بما يهمله حقاً في خدمة قريته وأهله، ومتجاهلاً ما لا يستحق من طاقته وانتباهه. وأن يكون، في نهاية المطاف، قوياً في صمته حين لا يحتاج الموقف كلاماً، عزيزاً في حضوره بين الناس دون تكلف، وحكيماً في اختياراته اليومية الصغيرة قبل قراراته الكبرى. وهذه الصفات الثلاث، الصمت القوي والحضور العزيز والاختيار الحكيم، هي في تقديري الوجه الشخصي غير المكتوب لنموذج العمدة (المختار) الاجتماعي، ولا تقل أهميته عن ركائزه الخمس المعلنة.

الثقة بالنفس كأساس نفسي لهذه القناعات الثلاث

وأجد أن ما يجمع هذه القناعات الثلاث، تحمّل المسؤولية كاملة، وقبول الفشل معلماً، والقدرة على قول ”لا“، هو أساس نفسي واحد تناولته بعمق أدبيات الثقة بالنفس المتخصصة: أن الثقة الحقيقية لا تمنح، ولا تولد جاهزة مع الإنسان، بل تُبنى تراكمياً من رصيد مواقف تحمّل فيها المرء نتيجة قراره



بنفسه دون تبرير أو إلقاء اللوم على الظروف. فحين لا أنتظر تبرير تأخر مشروع حكومي بل أبحث عن باب بديل، وحين لا أخشى الاعتراف أمام أهل القرية بأنني لا أعرف كل شيء، فأنا أمارس عملياً ما تصفه هذه الأدبيات بأن الثقة تُختبر لا في لحظات الارتياح، بل عند حافة منطقة الراحة، حيث يختار المرء أن يتصرف رغم الخوف لا في غيابه.

وتؤكد هذه الأدبيات أيضاً أن صورة الإنسان عن نفسه، وهي ما يتحدث عنه القائد المحلي بصمته حين لا يحتاج الموقف كلاماً، وبحضوره العزيز دون تكلف، تتشكل بالتكرار اليومي للمواقف الصغيرة قبل القرارات الكبرى، لا بلحظة إعلان مفاجئة عن الثقة. وهذا ما يفسر، في تقديري، لماذا لم تنشأ هيبة هذا الموقع في عائلتي من لقب أو منصب رسمي وحده، بل من تراكم مواقف صغيرة متكررة عبر ثلاثة أجيال، رفض فيها كل سلف محابة طرف نافذ، أو تحمّل فيها مسؤولية قرار صعب دون تردد؛ فالثقة بالنفس هنا، كما تحمّل المسؤولية والقدرة على قول "لا"، ليست سمة شخصية منفصلة عن نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي، بل هي الوقود النفسي الذي يقيه قادراً على الاستمرار دون أن ينكسر أمام أول عقبة أو أول انتقاد.

وأجد أن هذا الأساس النفسي تناوله بعمق خاص المدرب العربي الراحل إبراهيم الفقي في كتابه عن قوة الثقة بالنفس، حين ربط الثقة بقرار واع يتخذه الإنسان تجاه نفسه لا بشعور عابر ينتظر أن يهبط عليه من الخارج، وحين أرجع جزءاً كبيراً من ثبات الإنسان أو اهتزازه إلى الحوار الداخلي المتكرر الذي يديره العقل الباطن مع صاحبه في صمت. وهذا الطرح، الصادر عن مدرب عربي يخاطب جمهوراً يشبه جمهور هذه الورقة في لغته وسياقه الثقافي، يلتقي بما أشارت إليه هذه الورقة سابقاً عند الحديث عن قانون التكرار وقانون الإيحاء في سياق الركيزة الأولى: فتكرار رسائل الوحدة والتعايش في كل مناسبة قروية حتى ترسخ في الوعي الجمعي، هو التطبيق

الجماعي لذات المبدأ الذي يصفه الفقي على مستوى الفرد؛ إذ إن ما يبينه التكرار الواعي في العقل الباطن للفرد الواحد، يبينه التكرار ذاته، حين يُمارَس بوعي قيادي، في الوجدان الجمعي للقرية بأكملها.



خصوصية قرية الفاضلية والحاجة إلى السلام المجتمعي

تتميز قرية الفاضلية بتركيبة سكانية واجتماعية تجعل السلام المجتمعي فيها مسألة حساسة ودقيقة بشكل خاص، فالقرية تضم قرابة تسعة آلاف نسمة من أبناء المكون الشبكي، وتقع في منطقة سهل نينوى التي مرت بظروف أمنية واجتماعية بالغة الصعوبة خلال العقد الماضي، تركت أثراً على النسيج الاجتماعي لم تكن لتزول من تلقاء نفسها. فبعد سنوات النزوح والتهجير التي عاشتها مناطق سهل نينوى، عادت عوائل كثيرة إلى قراها لتجد أن خلافات قديمة على الأراضي والحدود والممتلكات ما زالت قائمة، بل تفاقمّت في بعض الأحيان بسبب طول فترة الغياب وتبدل بعض معالم الملكية، وأضيفت إلى ذلك ضغوط اقتصادية جديدة، وتنافس على فرص العمل المحدودة، وحساسيات اجتماعية بين العوائل التي تباينت ظروفها خلال سنوات الأزمة. في هذا السياق، لم يكن دور العمدة (المختار) في الفاضلية دوراً إدارياً شكلياً، بل كان دوراً يومياً في احتواء التوترات قبل أن تتحول إلى نزاعات مفتوحة، وفي إعادة بناء جسور الثقة بين العوائل التي تباعدت خلال سنوات الأزمة.

وتجد هذه الروح المحلية في التمسك بالانتماء رغم صعوبات الواقع صدى لها في الوجدان الشعبي العراقي المعاصر، كما تعبر عنه — على سبيل المثال لا الحصر — قصيدة الشاعر د. غسان عزيز "لو كان لي..."، التي تستحضر صور الفجر والفن والطبيعة لتصوغ تمنياً جمعياً بوطن يُصان من الفساد ويُورث للأبناء سليماً، بما ينسجم مع ما تطرحه هذه الورقة عن "التنمية الوقائية المحلية" و"السلام المجتمعي" كركيزتين تبدآن من القرية



قبل أن تتسعا إلى الوطن.

سهل نينوى: عالم مصغر من التنوع الديني والقومي

ولعل ما يمنح تجربة قرية الفاضلية في مجال السلام المجتمعي بعداً يتجاوز حدود القرية الواحدة هو موقعها في قلب سهل نينوى، تلك البقعة الجغرافية الصغيرة المساحة والعظيمة التنوع، والتي أجزؤ على وصفها بأنها عالم مصغر يختصر في مساحة محدودة كل ما تعيشه البشرية جمعاء من تنوع ديني ومذهبي وقومي. فمنذ آلاف السنين، يتعايش في هذا السهل أبناء المكون الشبكي، إلى جانب المسيحيين بطوائفهم الكلدانية والآشورية والسريانية، والإيزيديين، والشبك، والكاكائيين، والتركمان بشقيهم السني والشيعي، والعرب والكرد بمختلف مذاهبهم، في نسيج اجتماعي واحد لم تفلح فيه محاولات الطمس والتغيير عبر التاريخ في إذابة خصوصية أي مكون على حساب الآخر.

وأجد في هذا التنوع تجسيدا حياً لقوله تعالى: "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا" (الحجرات: ١٣)، فالآية تجعل من التنوع غاية للتعارف لا سبباً للتنازع، وهذا بالضبط ما عاشته الفاضلية وسهل نينوى عبر أجيال: تنوعاً يتحول، بحضور القيادة المحلية الحكيمة، إلى فرصة تعارف لا إلى بذرة خصام.

فهذا السهل الذي يحمل اسم مدينة نينوى الآشورية العريقة، والذي شهد قيام واحدة من أقدم حضارات التاريخ الإنساني، ظل عبر آلاف السنين ملتقى للأديان والقوميات والثقافات، ولا يزال حتى اليوم يحتضن كنائس ومعابد ومزارات تعود لعصور مختلفة، شاهدة على عمق هذا التنوع وأصالته، وعلى أن التعايش بين مكوناته ليس ظاهرة طارئة، بل هو تراكم تاريخي طويل يستحق أن يُصان ويُدرس.



وقرية الفاضلية نفسها، بل ناحية بعشيقية التي تنتمي إليها، تختصر هذا التنوع في نطاق جغرافي ضيق، إذ تجاور فيها العائلات الشبكية جيرانها من مكونات أخرى، وتتشارك معهم الأرض والماء والذاكرة الجمعية، وتتقاطع مصالحها الاقتصادية والاجتماعية اليومية بحيث يصعب فصل مصير مكون عن مصير المكونات الأخرى المحيطة به. وهذا التداخل، وإن كان يحمل في طياته فرصاً حقيقية للتكامل والتعايش، إلا أنه يحمل في الوقت نفسه حساسية بالغة، إذ إن أي خلل في العدالة أو أي شعور بالتمييز لدى مكون واحد قد ينعكس سريعاً على العلاقة مع بقية المكونات.

ورغم كل ما مرت به منطقتنا من ظروف بالغة القسوة، من احتلال داعش الإرهابي إلى سنوات النزوح والتهجير التي طالت مختلف مكونات سهل نينوى دون استثناء، فإن الله سلّم، ولله الحمد، ولم تشهد قرية الفاضلية ولا محيطها الأوسع في سهل نينوى أي مشكلة أو احتكاك حقيقي بين مختلف المكونات والأطياف والقوميات والأديان طوال هذه المحن. بل على العكس، ازدادت هذه المكونات تلاحماً وتعاضداً في مواجهة المحنة المشتركة، وهذا في تقديري ليس مصادفة، بل هو ثمرة تراكم طويل من علاقات الجوار المبنية على الاحترام المتبادل والمصالح المشتركة، ومن دور القيادات المحلية التقليدية في احتواء أي توتر عابر أولاً بأول قبل أن يجد طريقه إلى نزاع يمس النسيج الاجتماعي المشترك.

من هنا، فإن نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي الذي أطرحه في هذه الورقة لم يُختبر في بيئة متجانسة سهلة القيادة، بل اختبر في واحدة من أكثر بيئات العراق تعقيداً من الناحية الاجتماعية والدينية والقومية، وهو ما يوفر أساساً لطرح فرضيات قابلة للاختبار المقارن. فإذا أظهرت دراسات لاحقة أن آليات الاستماع المجتمعي والوساطة العشائرية والعدالة في توزيع فرص التنمية تؤدي أدواراً مشابهة في بيئات متعددة الأديان والمذاهب والقوميات،



فقد يكون من الممكن تكييف بعض هذه الآليات في مجتمعات أخرى، مع مراعاة اختلاف القوانين والمؤسسات والسياقات المحلية.

ولعل من أهم أسرار نجاح هذا النموذج في بيئة بهذا التنوع أن دور العمدة (المختار)، بحكم طبيعته، لا يخضع لولاء ديني أو مذهبي أو قومي ضيق، بل هو دور يفرض على صاحبه أن يكون أباً للجميع بلا استثناء، يسمع لكل مكون بالقدر نفسه من الاهتمام، ويوزع الخدمات والفرص دون أن يسأل عن دين هذه العائلة أو مذهب تلك العشيرة. وهذا الحياد الطبيعي، المتجذر في صميم الدور التقليدي للعمدة (المختار)، هو ما يجعله وسيطاً مقبولاً من الجميع، وقادراً على الجلوس مع أي طرف نزاع مهما كانت خلفيته الدينية أو القومية، بثقة متبادلة تراكمت عبر سنوات من الإنصاف المثبت بالفعل لا بالقول.

وإذا استعدنا هنا تمييز بوتنام بين رأس المال الرابط ورأس المال الجسر، فإن خصوصية الفاضلية تكمن في أن العمدة (المختار) لا يكتفي بأحد النوعين، بل يمارسهما في آن واحد تجاه المكونات نفسها: فهو يرفع رأس المال الرابط داخل كل عائلة أو مكون حين يحضر مناسباتها الخاصة ويعرف ظروفها تفصيلاً، ثم يوظف هذا الرصيد ذاته لبناء رأس مال جسر بين المكونات المختلفة حين يجلس وسيطاً بينها في مجلس واحد. وبهذا المعنى، فإن حياد العمدة (المختار) ليس غياباً للانتماء، بل هو قدرة على تفعيل الانتماءين معاً، الرابط والجسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر.

وقد سعت في كل مبادرة نفذتها في القرية، من حفر الآبار الارتوازية إلى تبليط الشوارع إلى توزيع فرص العمل الموسمية في مزرعة الزيتون والشركة التي أديرها، إلى أن تصل هذه المشاريع إلى جميع العائلات دون النظر إلى



انتمائها الديني أو المذهبي أو القومي، لأن أي محاباة ولو غير مقصودة كفيلة بزرع شعور بالغبن قد يهدد، في بيئة بهذا التنوع، نسيجاً اجتماعياً بُني على مدى أجيال طويلة.

وأعتقد أن قرية الفاضلية، بهذا المعنى، ليست حالة استثنائية معزولة، بل هي نموذج مصغر لما يمكن أن تكون عليه المجتمعات الإنسانية الكبرى في عالم يزداد تنوعاً وتشابكاً يوماً بعد يوم. فإذا كان بإمكان قرية صغيرة في سهل نينوى أن تحافظ على سلامها المجتمعي رغم كل ما مرت به من محن، وأن تجمع أبناء أديان ومذاهب وقوميات مختلفة على مائدة واحدة من التعاون والمصير المشترك، فإن هذه التجربة تحمل رسالة أمل لكل مجتمع يبحث عن سبيل للتعايش وسط تنوعه، وتؤكد أن السلام المجتمعي ليس ترفاً تنعم به المجتمعات المتجانسة وحدها، بل هو صناعة يومية ممكنة حتى في أكثر البيئات تعقيداً، إذا ما توفرت لها القيادة الحكيمة والإرادة الصادقة.



سهل نينوى بعد عام 2014: من الإبادة الجماعية إلى إعادة الإعمار المجتمعي

”الأمل يولد من رحم اليأس، وكل ليل يتبعه فجر.“

لا يمكن فهم أهمية ركيزة ”السلام المجتمعي“ في نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي بمعزل عن السياق التاريخي القريب لسهل نينوى، الذي شهد في صيف عام ٢٠١٤ واحدة من أعنف حلقات الاستهداف الممنهج للتنوع الديني والقومي في تاريخ العراق الحديث، حين اجتاحت تنظيم داعش الإرهابي الموصل ومناطق واسعة من سهل نينوى وسنجار. وقد أعلن وزير الخارجية الأمريكي جون كيري في آذار (مارس) ٢٠١٦ أن ما ارتكبه التنظيم بحق الإيزيديين والمسيحيين وغيرهم من المكونات يرقى إلى جريمة الإبادة الجماعية، وهو تصنيف كررته مؤسسات دولية وإقليمية عديدة لاحقاً.

وقد نزح سكان سهل نينوى، بمختلف مكوناتهم من مسيحيين وإيزيديين وشبك وتركمان وغيرهم، عن قراهم وبلداتهم دفعة واحدة، قبل أن تبدأ موجات العودة التدريجية عقب استعادة المنطقة من التنظيم. غير أن هذه العودة، كما توثقها تقارير منظمات حقوقية ودولية متعددة، ظلت عودة منقوصة وغير متكافئة بين المكونات: فبينما عاد كثير من الأهالي إلى بعض البلدات، استمر التراجع النسبي لأعداد بعض المكونات، وسط تحديات مستمرة تتعلق بالبنية التحتية المدمرة، والنزاعات على الممتلكات والأراضي التي تراكمت خلال سنوات النزوح، وتداخل الصلاحيات الأمنية والإدارية بين جهات متعددة في المنطقة.

وقرية الفاضلية، بوصفها جزءاً من هذا النسيج الجغرافي والاجتماعي الأوسع لسهل نينوى، لم تكن بمنأى عن هذه التحولات، وإن اختلفت



تفاصيل تجربتها الخاصة بحسب موقعها وتركيبها السكانية. وتأتي أهمية دور العمدة (المختار) في هذا السياق من كونه، على مستوى القرية الواحدة، أحد أدوات إعادة بناء الثقة اليومية الصغيرة التي تراكم شيئاً فشيئاً رصيد التعايش المجتمعي بعد الصدمة، عبر ضمان أن يشعر كل مكوّن ديني أو قومي في القرية أن له صوتاً مسموعاً وحقوقاً مصانة في القرارات اليومية الصغيرة، قبل أن ينعكس ذلك على المستوى الأوسع لسهل نينوى ومحافظة نينوى ككل.

وتخلص هذه الورقة إلى أن القيادة المحلية التقليدية، حين تُدار بحياد ونزاهة، تشكّل واحدة من أدوات إعادة الإعمار المجتمعي الأقل كلفة والأكثر استدامة في بيئة ما بعد النزاع، ذلك أنها لا تنتظر مشروعاً دولياً كبيراً أو تمويلاً خارجياً لتبدأ عملها، بل تمارسه يومياً من موقعها الطبيعي وسط الناس، وهو ما يجعل الاستثمار في تأهيل هذه القيادات وتمكينها، لا الاكتفاء بمشاريع إعادة الإعمار المادي وحدها، شرطاً ضرورياً لتحقيق سلام مجتمعي مستدام في سهل نينوى وأمثاله من مناطق العراق المتعددة.

الآليات العملية لبناء السلام المجتمعي

تبلورت لدي عبر سنوات العمل مجموعة من الآليات التي أثبتت فاعليتها في ترسيخ السلام المجتمعي:

الوجاهة اليومية الحاضرة

فالعمدة (المختار) في هذا النموذج ليس موظفاً يستقبل الشكاوى في مكتب رسمي بساعات دوام محددة، بل هو حاضر بين الناس في كل وقت، يعرف كل عائلة باسمها وظروفها، وهذا الحضور اليومي يتيح رصد بوادر التوتر في مراحلها الأولى قبل أن تكبر وتستعصي على الحل.



جلسات الصلح العشائري المنظم

عقدت خلال سنوات عملي جلسات عشائرية عديدة جمعت أطرافاً متنازعة على خلافات عميقة، بعضها كان يمتد لسنوات طويلة، وتوصلنا فيها إلى حلول ترضي جميع الأطراف وتحفظ ماء الوجه للجميع، وهذه الجلسات لم تكن مجرد إطفاء لحرائق اجتماعية، بل كانت فرصاً حقيقية لتعليم المجتمع مهارات الحوار والتنازل المتبادل بدلاً من التصعيد.

العدالة في توزيع فرص التنمية

حرصت عند تنفيذ مشاريع القرية، من الآبار الارتوازية إلى تبليط الشوارع إلى المشاريع الكهربائية، على أن تصل هذه الخدمات إلى جميع أحياء القرية وأطرافها دون تمييز أو محاباة، لأن الشعور بالتهميش أو التفضيل غير العادل هو من أخطر بذور النزاع في المجتمعات الصغيرة.

وأستحضر في هذه الآلية قوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ" (النحل: ٩٠)، فالعدل هنا مقدم على الإحسان في الترتيب القرآني نفسه، وهذا الترتيب يعكس ما جربته ميدانياً: أن توزيع الخدمات بالتساوي بين عوائل القرية شرط أسبق من أي عمل إحساني إضافي، إذ لا يبني الإحسان ثقة مجتمعية إن سبقه إخلال بالعدل.

ربط الاقتصاد المحلي بالسلام الاجتماعي

مشاريعي الخاصة، كمزرعة الزيتون التي تضم نحو عشرة آلاف شجرة، وكذلك الشركة التي أدير أعمالها، أتاحتها كمصنات تشغيل موسمي ودائم لشباب من عوائل مختلفة داخل القرية، وهذا التشغيل المشترك يخلق مصلحة اقتصادية متبادلة بين العوائل، تجعل التعايش السلمي خياراً عملياً لا مجرد قيمة أخلاقية مجردة.



التواصل مع الجهات الرسمية كضمان إضافي

سعت دائماً إلى أن تكون جهود الصلح المحلية مدعومة ومعترفاً بها من الجهات الحكومية المختصة، لضمان استدامة الحلول وعدم انهيارها عند أول اختبار.

السلام المجتمعي كمؤشر قابل للقياس

انسجماً مع الركيزة الرابعة، أقترح إدراج السلام المجتمعي ضمن مؤشرات قابلة للرصد والمتابعة، منها: عدد النزاعات التي تم احتوائها قبل تفاقمها خلال السنة، وعدد جلسات الصلح العشائري المنعقدة ونسبة نجاحها في التوصل إلى حلول دائمة، ومستوى مشاركة مختلف عوائل وأطياف القرية في المشاريع والفعاليات المشتركة، وغياب أو تراجع حالات النزوح الداخلي بسبب خلافات محلية. وهذه المؤشرات، وإن بدت بسيطة، إلا أنها أكثر دقة في قياس صحة المجتمع من مؤشرات التنمية التقليدية وحدها، لأن مجتمعاً يحقق نمواً اقتصادياً وخدمياً لكنه مثقل بالنزاعات الكامنة يبقى مجتمعاً هشاً مهما بلغت مؤشرات الظاهرية.

تجربة قرية الفاضلية: نموذج تطبيقي

تُقدّم قرية الفاضلية في ناحية بعشيقه بمحافظة نينوى، والتي يقارب عدد سكانها تسعة آلاف نسمة من أبناء المكون الشبكي، نموذجاً تطبيقياً واضحاً لهذا الإطار، من خلال حزمة واسعة من المبادرات التي نُفذت خلال السنوات الماضية:

- تأمين مياه الشرب لأهالي القرية عبر ثماني آبار ارتوازية: قسم منها بتمويل من الحكومة، وبئران بتمويل شخصي من الكاتب (الأول توقف عن العمل لاحقاً بسبب نزول منسوب المياه، والثاني ما يزال قائماً



بعمق ٢٩٠ متراً، وبئران حفرهما السيد محمد عباس قاسم، وآبار أخرى بمساهمة أهالي القرية والمحسينين، مع مشاركة شخصية من الكاتب في تمويل أغلب هذه الآبار.

- مد آلاف الأمتار من أنابيب المياه لإيصال الماء الصالح للشرب إلى أبعد بيت سكن في القرية، إذ إن شبكة الأنابيب الرئيسة داخل القرية بالكامل ممولة من الحكومة (مديرية ماء نينوى بالتعاون مع دائرة ماء بعشيق)، بينما تتولى مناطق التوسعة السكنية الجديدة، التي شهدتها القرية مع الاتساع الكبير في البناء، إيصال الماء إليها على حساب المستفيدين أنفسهم بمشاركة شخصية من الكاتب معهم كلما دعت الحاجة إلى تدخل فوري.

- رفع ١٦٠ تجاوزاً عن أملاك وشوارع القرية، في خطوة أعادت تنظيم الفضاء العام وحمّت حقوق الجميع في الوصول إلى الطرق والمرافق المشتركة.

- تبليط خمسة شوارع رئيسة في القرية ضمن موازنة المحافظة، بعد متابعة ومساعٍ مستمرة لدى الجهات الحكومية المختصة.

- بناء مدرسة مكوّنة من ١٨ صفّاً دراسياً لخدمة أبناء القرية.

- تهيئة قطعة أرض من مشاع القرية وتحويل ملكيتها رسمياً، قسم منها باسم وزارة الصحة لبناء مستوصف نموذجي، وقسم آخر باسم وزارة التربية لبناء مدرسة نموذجية.

- جلب منظومة طاقة شمسية لتشغيل أربع من الآبار الارتوازية، وتطوير منظومة الكهرباء في القرية عبر جلب ١٢ محوّل كهربائية وعشرات الأعمدة، بالتنسيق المباشر مع مديرية الكهرباء.



- عقد جلسات عشائرية متعددة جمعت أطرافاً متنازعة على خلافات عميقة، توصلنا من خلالها إلى حلول ترضي جميع الأطراف وتحفظ النسيج الاجتماعي للقرية.

- تشكيل لجنة دائمة من شيوخ ووجهاء القرية، يمثل كل عشيرة فيها شيخها أو كبيرها، تتشاور معي بشكل دوري في شؤون القرية عبر اجتماعات منتظمة وقناة تواصل خاصة تحمل اسم "العمدة (المختار) وشيوخ ووجهاء قرية الفاضلية".

- تأسيس لجنة دائمة من شباب القرية أسميتها "كشافة الفاضلية"، ضمت في تشكيلها الأول نحو مئة شاب من أبناء القرية، بهدف إشراك الشباب في الرأي وتطوير قدراتهم، ولإشراكهم في مجالات عديدة من العمل المجتمعي، ولمرافقتهم لي في جميع المناسبات الكبرى التي تمر بها القرية، من فرح أو حزن أو عمل خيري أو تطوعي.

وما زلت أتابع حالياً عشرات الطلبات الرسمية المقدمة لتطوير القرية في مختلف المجالات، وخاصة أن هناك منطقة جبلية في القرية مساحتها ٧٢٢ دونماً، قدمت بشأنها طلبات لاستثمارها وتحويلها إلى منطقة سياحية وترفيهية ومنتجة، وتشغيل الأيدي العاملة من خلال بناء ملعب كرة قدم وحديقة عامة ومنطقة خضراء ومنظومات طاقة شمسية عملاقة، وزراعة عشرات الآلاف من الأشجار، وبناء شاليهات سياحية، إذ إن المنطقة، وهي حالياً أرض جبلية خالية غير مزروعة، سياحية بطبيعتها وتقع ضمن محيط إقليمي (ناحية بعشيقة وما حولها) تتوزع فيه على أملاك الأهالي الخاصة أكثر من مليون شجرة زيتون، لكل عائلة أو فرد نصيبه المحدد منها.

وتضم مزرعة الزيتون التي أمتلكها نحو عشرة آلاف شجرة زيتون، وتشكل مصدر تشغيل موسمي ودائم لعدد من أبناء القرية.



وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه المشاريع نُفذت ضمن عمل تطوعي بحت، فأنا لا آخذ أي راتب أو بدل مقابل هذه المهمة، بل أنفقت شخصياً عشرات آلاف الدولارات على مشاريع تطوير القرية ومساعدة أهاليها على مر السنوات.

ولم يقتصر عملي على النشاط المحلي داخل القرية، بل امتد إلى السعي المستمر لاكتساب خبرات ومعارف عالمية حديثة، عبر المشاركة الشخصية في عدد من المعارض الدولية المتخصصة في ألمانيا وبريطانيا وتركيا، من بينها معرض البناء، ومعرض الطاقة النظيفة، ومعرض الصاعد، وقد انعكس هذا الانفتاح مباشرة على أرض الواقع كما يتضح في مشروع الطاقة الشمسية. كما شاركت في دورة تدريبية متخصصة في الزراعة الحديثة أُقيمت في جمهورية مصر العربية عام ٢٠٢٢ تحت إشراف منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة (الفاو)، وحصلت بعد اجتياز اختبار تحريري ختامي على المركز الأول بين المشاركين في الدورة.

المؤشرات والتوصيات

بناءً على هذه التجربة، أقترح اعتماد مجموعة من المؤشرات البسيطة والقابلة للقياس، منها: عدد جلسات الاستماع المجتمعي المنعقدة خلال السنة، وعدد النزاعات العشائرية التي تم حلها ودياً، وعدد فرص العمل الموسمية والدائمة التي وفرتها المشاريع المحلية، ونسبة التحسن في الخدمات الأساسية، ومستوى رضا أهالي القرية عن الاستجابة لاحتياجاتهم.



وأوصي بما يلي:

١. اعتماد نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي كإطار تكميلي ضمن خطط التنمية المحلية في العراق والدول العربية.
 ٢. تدريب العمد (المختير) وشيوخ العشائر على مهارات القياس وتوثيق الأثر التنموي لجهودهم، وعلى مهارات الوساطة والسلام المجتمعي تحديداً.
 ٣. ربط مشاريع القيادات المحلية الاقتصادية ببرامج تشغيل وتدريب رسمية مدعومة من الدولة.
 ٤. إنشاء شبكة تواصل بين العمد (المختير) وشيوخ العشائر لتبادل الخبرات التنموية بين القرى والمناطق.
 ٥. إنشاء صندوق دعم صغير على مستوى القرية يخصص لتمويل مبادرات الصلح والتعايش، بحيث لا تبقى هذه الجهود معتمدة بالكامل على الجهد الشخصي والتمويل الذاتي للقائد المحلي.
 ٦. توثيق تجارب الصلح العشائري الناجحة في القرى المختلفة وتحويلها إلى دراسات حالة يُستفاد منها في مناطق أخرى تعاني من ظروف مشابهة.
 ٧. ربط برامج التنمية الحكومية بمؤشرات السلام المجتمعي، بحيث تحظى القرى التي تحافظ على نسيجها الاجتماعي المتماسك بأولوية في التمويل والدعم، تشجيعاً لثقافة الوقاية من النزاع لا الاكتفاء بمعالجته بعد وقوعه.
- ويمكن اختبار نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي في القرى والمجتمعات المحلية المشابهة، بالتنسيق مع خطط التنمية الوطنية، لمعرفة ما إذا كان يساهم في تقليص الفجوة بين السياسات المركزية واحتياجات الناس اليومية، وبأي شروط.



مهارات القائد المحلي التكميلية: كيف تلتقي أدوات التنمية البشرية العامة بركائز النموذج

تطرح الأدبيات التدريبية الشائعة في التنمية البشرية حزمة من الأدوات والمهارات العملية، كإدارة الوقت، والتحفيز، وفن إدارة الأزمات، والتخطيط، وصياغة الحلم والهدف والرؤية، وإعداد السيرة الذاتية، وأدوات البرمجة اللغوية والعصبية. وبدلاً من التعامل مع هذه الأدوات بوصفها إضافة منفصلة عن نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي، تُظهر تجربة قرية الفاضلية أن هذا النموذج يستوعبها عملياً ضمن ركائزه الخمس، بوصفها أدوات تنفيذية لا إضافات نظرية عليه.

الركيزة الأولى والبرمجة اللغوية والعصبية: الاستماع كأداة قراءة لا سماع فقط

يعتمد الاستماع المجتمعي، بحكم طبيعته، على مهارات قريبة مما تطرحه البرمجة اللغوية والعصبية في قراءة لغة الجسد ونبرة الصوت والدوافع الكامنة خلف الكلام الظاهر. فالقائد المحلي الذي يجلس مع أهل القرية لا يكفي بسماع الشكوى المعلنة، بل يقرأ ما وراءها من قلق أو خوف أو شعور بالتهميش، وهذه القراءة العميقة للمتحدث هي جوهر ما تسعى إليه هذه الأدوات حين تُوظف بشكل أخلاقي في خدمة الإنسان لا في التأثير عليه.

وأضيف إلى هذه القراءة العملية تصنيفاً ثلاثياً لأنماط الأطراف المتحدثة أستعين به أثناء جلسات الاستماع المجتمعي، قريباً مما تطرحه أدبيات التنمية البشرية الشائعة في وصف الأنماط الحسية والسمعية والبصرية: فمن يتحدث بلغة المشاعر (أشعر، أرتاح، أتألم) يحتاج نبرة هادئة ودفعاً ولمسة تقدير قبل أي طرح للحل؛ ومن يزن كلماته ويقتنع بالمنطق والتسلسل أكثر من الوصف يحتاج حواراً متزنأ مدعوماً



بالحجة؛ ومن يميل إلى الإيقاع السريع والانطباع البصري (كثرة الاهتمام بالمظهر والمقارنة) يحتاج حيوية في الطرح واختصاراً في العرض. وتميز هذا النمط في اللقاء الأول مع كل طرف من أطراف الخلاف يوجهني إلى الأسلوب الأنسب قبل الانتقال إلى مرحلة الوساطة، فمخاطبة صاحب النمط الحسي بلغة الأرقام المجردة تُبطئ بناء الثقة، كما أن مخاطبة صاحب النمط السمعي بعاطفة دون حجة منطقية قد يُضعف اقتناعه بالحل المقترح.

ومن الأدوات العملية التي أستخدمها، دون تسميتها نظرياً في حينها، أن أطبق نبرة صوتي وإيقاع حديثي مع حالة المتحدث قبل أن أحاول توجيهه نحو الهدوء، فالمطابقة تبني قناة ثقة قبل أن يُفتح باب الحل، بخلاف من يبدأ بفرض الهدوء على طرف ما زال في ذروة انفعاله. كما أحرص، عند التوصل إلى تسوية، على تثبيت لحظة الاتفاق بعبارة أو مصافحة أو جلسة شاي مشتركة تتكرر في كل صلح ناجح، وهو ما يشبه ما تسميه البرمجة اللغوية والعصبية بالترسيخ، أي ربط حالة شعورية إيجابية بفعل متكرر يمكن استدعاؤه لاحقاً. وأستعين كذلك بإعادة الصياغة حين أطرح خلاف الطرفين بلغة المصلحة المشتركة بدل لغة الخصومة، فأحوّل عبارة "هو أخذ حقي" إلى سؤال "كيف نعيد توزيع هذا الحق بما يرضي الطرفين؟"، وهذا التحويل اللغوي البسيط غالباً ما يفتح باباً للحل كان مغلقاً بصياغة الشكوى الأصلية. أما ما تُعرف في أدبيات العقل الباطن بقانون التكرار وقانون الإحياء، فأجدهما حاضرين في تكرار رسائل الوحدة والتعايش في كل مناسبة قروية، حتى ترسخ في الوعي الجمعي للقريّة كأنها من مسلمات الحياة اليومية لا مجرد شعار مناسباتي.



الركيزة الثانية وفن إدارة الأزمات: الوساطة كتطبيق ميداني

لا تنفصل الوساطة العشائرية عن فن إدارة الأزمات، فكل جلسة صلح هي في جوهرها أزمة مصغرة تتطلب من القائد المحلي سرعة التقييم وهدوء الأعصاب والقدرة على احتواء الموقف قبل تصعيده، وهي المهارات ذاتها التي تُدرّس في برامج إدارة الأزمات، لكنها هنا تُمارَس ميدانياً في بيئة عشائرية حقيقية بدل أن تبقى نظرية في قاعة تدريب.

وقد بلورتُ من هذه الممارسة المتكررة ما يشبه سلماً تصاعدياً للتدخل، يبدأ من الرصد المبكر لأي همس أو توتر عابر بين عائلتين عبر شبكة معارف في اليومية في القرية، فإن لم يُحتَو الأمر عند هذا الحد انتقلت إلى جلسة استماع ثنائية هادئة مع كل طرف على حدة قبل جمعهما، فإن استعصى الأمر دعوت إلى جلسة وساطة مصغرة تضم وجهاء من العائلتين، فإن لم تكف عقدنا مجلس صلح عشائري موسّعاً يحضره كبار العشائر المعنية، وفي الحالات القليلة التي تمس أرضاً أو ملكية رسمية أُشرك الجهة الحكومية المختصة كضامن أخير للحل. وهذا التدرج، من الرصد إلى الاستماع إلى الوساطة إلى المجلس الموسّع إلى الإشراف الرسمي، هو جوهر ما تعلمته عملياً من فن إدارة الأزمات: أن أخطر الأزمات ليست تلك التي تنفجر فجأة، بل تلك التي تُترك دون تصنيف واضح لمستوى خطورتها، فتتأخر الاستجابة المناسبة لها.

القبعات الست للتفكير عند إدوارد دي بونو: فصل الحقيقة عن الانفعال قبل إصدار الحل

ومن أدوات التفكير التطبيقي التي أجدها مفيدة عملياً في تهيئة جلسة الصلح قبل الوصول إلى مرحلة الحل، أداة ”القبعات الست للتفكير“ (Six Thinking Hats) التي طورها الطبيب المالطي إدوارد دي بونو، الحاصل على الدكتوراه من جامعة أكسفورد ومؤسس مصطلح ”التفكير الإبداعي“



(Lateral Thinking). وتقوم هذه الأداة على مبدأ بسيط لكنه عميق الأثر في جلسة نزاع محتقنة: أن خلط أنواع التفكير المختلفة، الوقائع والانفعالات والمخاوف والفرص، في وقت واحد هو ما يُطيل الجلسات ويُصعب الوصول إلى تسوية، وأن الفصل المتعمد بين هذه الأنواع، طوراً بعد طور، يقود إلى قرار أوضح وأسرع.

وقد استفدت من روح هذا التقسيم، دون التقيد الحرفي بألوان القبعات الست كما وضعها دي بونو، في إدارة جلسات الصلح المعقدة في الفاضلية: فأطلب من كل طرف أولاً سرد الوقائع المجردة دون تعليق أو تفسير، ثم أفتح باباً منفصلاً للتعبير عن المشاعر والانطباعات، ثم أنتقل إلى مرحلة مستقلة لبحث المخاطر والمحاذير التي يخشاها كل طرف، تليها مرحلة البحث عن الفرص والحلول الممكنة بذهنية منفتحة، وأحتفظ لنفسي بوصفي الوسيط بدور تنظيم تسلسل هذه المراحل نفسها لا الانحياز إلى أي منها. وهذا التسلسل، وإن لم يُسمَّ صراحة في جلساتي بلغة دي بونو، يمنع أشيع سبب لتعثر الصلح العشائري في تقديري: أن يختلط الحديث عن "من صاحب الحق" بالحديث عن "من جرح مشاعر من"، فيطول الجدل دون أن يتقدم نحو حل.

يستدعي التمكين الاقتصادي المحلي، من تشغيل شباب القرية في مزرعة الزيتون والشركة، مهارات التخطيط لتوزيع فرص العمل وتحديد احتياجات كل مشروع، ومهارات التحفيز لدفع الشباب نحو الجدية والانضباط في العمل، بل وحتى مهارات عملية كإعداد السيرة الذاتية حين يحتاج بعض الشباب إلى تقديم أنفسهم لفرص عمل خارج القرية، وهي مهارة بسيطة لكنها غالباً غائبة عن شباب الأرياف، ويجد القائد المحلي نفسه أحياناً مضطراً لتعليمها بنفسه.

ومن التطبيقات العملية لهذه الركيزة التي أطمح إلى تطويرها، إنشاء سجل بسيط بمهارات شباب القرية وقدراتهم، أحدثه دورياً بحيث أستطيع، عند عرض فرصة عمل موسمية أو دائمة، أن أوجهها إلى الأنسب لها لا إلى الأقرب إليّ فقط، وهذا بحد ذاته تطبيق مصغر لأدوات التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الموارد البشرية المحلية. كما جربت مساعدة عدد من شباب القرية على صياغة سيرهم الذاتية الأولى حين تقدموا لفرص عمل أو منح تدريبية خارج القرية، فوجدت أن كثيراً منهم يملك خبرة ومهارة حقيقية لكنه يفتقر إلى لغة تسويقها في صفحة واحدة، وهي فجوة بسيطة لكنها تحرم شباباً مؤهلين من فرص حقيقية. وأرى أن مبدأ التخطيط للتعاقب القيادي، الذي عشته بنفسه حين انتقل هذا الموقع من والدي إلى أخي ثم إليّ، يستحق أن يتحول من ممارسة عائلية عفوية إلى أداة تخطيط واعية، بحيث يهيئ أي قائد محلي، بشكل مبكر ومقصود، من يخلفه من أبناء المجتمع، عبر إشراكه تدريجياً في الجلسات والقرارات الصغيرة قبل أن يُستدعى فجأة لحمل هذه المسؤولية دون تهيئة.

ويمكن لهذا السجل أن يتجاوز حصر المهارات المهنية الظاهرة إلى ما تقترحه أدبيات علم النفس الإيجابي من تحديد لنقاط القوة الشخصية، على غرار تصنيف «القوى والفضائل» (VIA) الذي وضعه كريستوفر بيترسون بالاشتراك مع مارتين سيليجمان، والذي يميّز بين أنواع متعددة من القوة الشخصية كالقيادة والإبداع والمثابرة والعدالة. فشاب في القرية قد لا يملك شهادة أو حرفة بعد، لكنه يُظهر قدرة قيادية واضحة في تنظيم زملائه، أو مثابرة لافتة في إنجاز عمل شاق دون كلل، وهذه صفات يلتقطها القائد المحلي بحكم قربه اليومي من الناس أفضل مما تلتقطها استمارة توظيف رسمية. وأرى أن سجل المهارات المقترح يكتسب قيمة أعمق حين يقرن كل اسم بملاحظة قصيرة عن نقطة قوته الشخصية لا مهارته التقنية وحدها، إذ



إن توجيه فرصة قيادة فريق صغير إلى من يملك ميل القيادة الفطري، لا إلى الأقدم سناً فحسب، هو تطبيق عملي لهذا التصنيف دون حاجة إلى اختبار نفسي رسمي.

الركيزة الرابعة وفن إدارة الوقت: انضباط القياس الدوري

يتطلب القياس الدوري للأثر انضباطاً زمنياً في متابعة المؤشرات وتحديثها، وهذا ما يجعل فن إدارة الوقت أداة داعمة لهذه الركيزة، فبدون تنظيم واضح للوقت بين جلسات الاستماع ومتابعة المشاريع وحل النزاعات، يصعب على القائد المحلي أن يواظب على القياس الدوري بانتظام حقيقي بدل أن يبقى جهداً عشوائياً متقطعاً.

وقد استقر بي التطبيق العملي، دون جدول مكتوب صارم في البداية، على تخصيص الصباح الباكر لجولة يومية قصيرة في شوارع القرية ألتقي خلالها بالناس بشكل عفوي، ووقت بعد الظهر لمتابعة أعمال الشركة والمزرعة، وساعات المساء لجلسات الاستماع أو الصلح إن دعت الحاجة، بينما أحجز يوماً واحداً في الأسبوع لمراجعة ملفات المشاريع الحكومية العالقة ومتابعتها لدى الجهات المختصة. وأوصي كل قائد محلي بتوثيق هذا التوزيع الزمني ولو بشكل تقريبي، لأن غياب أي تنظيم زمني، حتى المرن منه، يجعل الأدوار الأربعة، القيادة المجتمعية والعمل والزراعة والمتابعة الحكومية، تتزاحم عشوائياً بدل أن تتكامل، فيُستهلك القائد المحلي دون أن يشعر بأثر واضح لجهد في أي من هذه الأدوار.

ومن الأدوات العملية التي وجدها لاحقاً موصوفة بدقة فيما اطلعت عليه من أدبيات إدارة الوقت، مصفوفة أيزنهاور التي تصنف المهام على محاورين: الأهمية والإلحاح. وهذا التصنيف يطابق، دون أن أكون قد سمّيته كذلك، الترتيب الذي أفرضه على نفسي كل صباح حين أفصل بين نزاع

عائلي طارئ يتطلب تدخلاً فورياً (مهم وعاجل)، ومتابعة مشروع بنية تحتية حكومية متعثر لا يحتمل التأجيل الطويل لكنه لا ينفجر غداً (مهم وغير عاجل)، وطلب بسيط يمكن أن يتولاه أحد وجهاء القرية نيابة عني (عاجل وغير مهم)، وأحاديث المجاملة اليومية التي تستهلك وقتاً دون أن تخدم أي ركيزة من ركائز هذا النموذج (غير مهم وغير عاجل). وأكبر خطأ يقع فيه القائد المحلي المبتدئ، في تقديري، هو أن يقضي معظم وقته في الخانة الأولى دون أن يخصص وقتاً كافياً للخانة الثانية، وهي بالضبط خانة القياس الدوري للأثر التي تقوم عليها هذه الركيزة، فتبقى مؤجلة إلى أن تتحول أزمة صامته إلى أزمة عاجلة كان يمكن توقعها ومعالجتها مبكراً.

كما أستعين، في جلسات مراجعة ملفات المشاريع الحكومية التي تتطلب تركيزاً متواصلاً دون مقاطعة، بمبدأ قريب مما تعرفه أدبيات إدارة الوقت باسم «تقنية بومودورو»: تخصيص فترة تركيز كامل محدودة تليها استراحة قصيرة، بدل الانشغال المتقطع الذي يوزع الانتباه بين ملف ومكالمة ورد على سؤال عابر في آن واحد. وأجد أن هذا المبدأ البسيط، وإن لم أستحضره بمصطلحه الأجنبى حين استقر عليه تطبيقي العملي، هو ما يفسر لماذا تُنجز مراجعة ملف حكومي معقد في جلسة صباحية واحدة مركزة أفضل مما تُنجز في يوم كامل مبثر بين مقاطعات متكررة.

وأضفت إلى هذا التوزيع اليومي، بعد اطلاعي على ما تسميه أدبيات الإنتاجية «حجب الوقت» (Time Blocking) كما بلوره الباحث الأمريكي كال نيوبورت، عادة حجز فترات محددة سلفاً في يومي لكل دور من أدواري الأربعة بدل تركها لتراحم عفوي: فجولة الصباح محجوزة كموعد لا يُقْتَحَم إلا لطارئ حقيقي، وساعات بعد الظهر محجوزة للشركة والمزرعة، ومساء كل يوم محجوز لجلسات الاستماع أو الصلح إن دعت الحاجة. وقيمة هذا الحجب المسبق أنه يحول القيادة المجتمعية من نشاط يُمارَس كلما سنحت



فرصة عابرة إلى التزام له مكانه الثابت في التقويم، تماماً كما يُحجز موعد رسمي مهم، وهو ما يحمي هذه الركيزة تحديداً من أن تُزاح كلما ازدحم جدول الشركة أو المزرعة بأعمال طارئة.

الركيزة الخامسة والحلم والهدف والرؤية والتغيير: من الغاية إلى السلام المجتمعي

أما السلام المجتمعي، بوصفه غاية النموذج، فهو بحاجة إلى ما تطرحه أدبيات التنمية البشرية من تمييز بين الحلم بوصفه تطلعاً عاماً غير محدد الزمن، والهدف بوصفه محطة قابلة للتحقيق والقياس، والرؤية بوصفها الصورة الشاملة التي يسعى القائد لبنائها على المدى البعيد. فالحلم القائد المحلي هو قرية خالية من النزاع، وهدفه المرحلي هو حل عدد محدد من الخلافات كل عام، ورؤيته هي مجتمع متماسك يتوارث أبنائه ثقافة الحوار بدل الاحتقان. وكل هذا لا يتحقق دون قبول التغيير، إذ يتطلب كسر بعض العادات القديمة في تسوية النزاعات وتوزيع الموارد، وتبني أدوات جديدة أثبتت التجربة نجاحها.

وأجد في مفهوم "المعنى" الذي طرحه فيكتور فرانكل تفسيراً أعمق لما يدفعني إلى الاستمرار في هذا العمل التطوعي دون مقابل مادي؛ فالغاية هنا ليست مجرد هدف يُنجز ويُطوى، بل معنى يمنح الجهد اليومي قيمته حتى في أصعب اللحظات، وهذا ما يجعل التعب في خدمة القرية تعباً محتملاً لا عبئاً يُراد التخلص منه. أما التغيير، فقد لمستُ أن أكبر عائق أمامه في المجتمعات الصغيرة ليس رفض الفكرة الجديدة بذاتها، بل الخوف من كسر عادة راسخة دون ضمان بديل موثوق، وهنا يلعب رأس المال الاجتماعي الموروث الذي أشرت إليه سابقاً دوراً حاسماً في تيسير التغيير، إذ إن ثقة الناس المتراكمة بالقائد تمنحه هامش مصداقية يكفي لتجربة حل جديد

لنزاع قديم، بينما يُحرم منه أي طرف خارجي يقترح التغيير نفسه دون رصيد ثقة سابق. وبهذا المعنى، فإن التغيير في هذا النموذج لا يُفرض من الخارج، بل يُقترح من الداخل بلسان يثق به الناس مسبقاً، وهو ما يجعله أسرع قبولاً وأقل كلفة اجتماعية من التغيير المفروض بقرار إداري بحت.

وأجد في نموذج «الدائرة الذهبية» الذي طرحه الكاتب البريطاني الأمريكي سايمون سينك، والقائم على الانتقال من «لماذا» إلى «كيف» ثم «ماذا»، صياغة أخرى لذات التمييز الذي عرضته أعلاه بين الحلم والهدف والرؤية: ف«لماذا» يقابل الحلم أو الغاية العميقة، قرية خالية من النزاع تتعايش مكوناتها بلا احتقان؛ و«كيف» يقابل الركائز الخمس نفسها بوصفها الطريقة التي أسلكها لتحقيق تلك الغاية؛ بينما «ماذا» يقابل الأفعال اليومية الملموسة: جلسة استماع، مجلس صلح، سجل مهارات شباب. ولمستُ في تجربتي أن أهل القرية يستجيبون لدعوة الصلح أو التعايش حين تصلهم بلغة «لماذا نحتاج إلى هذا» قبل لغة «ماذا يجب أن تفعلوا»، وهو ما يفسر جزئياً تعثر بعض محاولات التدخل الخارجي التي تبدأ مباشرة من «ماذا» دون أن تمر أولاً بمرحلة «لماذا» التي تكسب ثقة الناس قبل أن تطلب منهم فعلاً.

أما على مستوى الهدف المرحلي الذي يتوسط الحلم والرؤية، فأجد في معايير «الهدف الذكي» (SMART) أداة عملية بسيطة لتحويل حلم عام، كقرية أكثر تماسكاً، إلى التزام قابل للمتابعة: هدف محدد (حل عدد معين من النزاعات هذا العام)، قابل للقياس (يُدرج ضمن مؤشرات الركيزة الرابعة)، قابل للتحقيق (بما يتناسب مع الموارد الفعلية للقرية)، واقعي (لا يتجاوز طاقة قائد محلي واحد)، ومحدد بزمن (نهاية كل عام قروي). وهذا التطابق بين أداة تدريبية شائعة الانتشار ونمط تفكير عملي مارسه دون تسميته يؤكد مجدداً أطروحة هذه الورقة: أن كثيراً من أدوات التنمية البشرية الحديثة تصف، أكثر مما تُنشئ، ممارسات القيادة المحلية التقليدية.



من أدبيات التطوير الذاتي الشائعة: كارنيجي وكوفي وكليز في خدمة الركائز الخمس

وإلى جانب الأدبيات الأكاديمية والتدريبية المتخصصة، أجد أن ثلاثة من أكثر كتب التطوير الذاتي انتشاراً في العالم، رغم أنها لم تكتب أصلاً لبيئة قروية أو عشائرية، تصف بدقة لافتة ممارسات كنت أمارسها بالفطرة قبل أن أقرأ عنها منظرة. فديل كارنيجي، في كتابه الأشهر عن كسب الأصدقاء والتأثير في الناس، يجعل من الاهتمام الصادق بالآخر، وتذكر اسمه وتفاصيل حياته، وإشعاره بأنه مهم، جوهر أي علاقة تأثير حقيقية. وهذا بعينه ما وصفته هذه الورقة سابقاً حين تحدثت عن معرفتي الشخصية بكل عائلة في الفاضلية: فحين أخطب رب الأسرة باسمه وأسأله عن ابنه الذي كان مريضاً الأسبوع الماضي قبل أن أطرح موضوع النزاع، فأنا أطبق ذات المبدأ الذي يشرحه كارنيجي نظرياً، وهو أن الناس يتقبلون التأثير ممن يشعرون أنه يراهم أولاً بوصفهم أشخاصاً لا أطرافاً في ملف.

أما ستيفن كوفي، في عاداته السبع للأشخاص الأكثر فاعلية، فتلتقي عاداته الخامسة، التي تدعو إلى الإصغاء بنية الفهم قبل السعي إلى أن نفهم، مع جوهر الركيزة الأولى لهذا النموذج تماماً، إذ لا قيمة لجلسة استماع تُعقد بنية الرد السريع لا بنية فهم ما وراء الشكوى. كما تلتقي عاداته الرابعة، التفكير بمنطق الربح المشترك لا الغالب والمغلوب، مع ما وصفته هذه الورقة من تحويل عبارة "هو أخذ حقي" إلى سؤال عن كيفية إعادة توزيع الحق بما يرضي الطرفين، وهو تحويل من منطق الخصومة الصفيرية إلى منطق التسوية المشتركة بعينه. وتلتقي عاداته السابعة، شحذ المنشار أو التجدد الذاتي المستمر، مع الغاية من القياس الدوري للأثر بوصفه ليس مجرد توثيق للماضي، بل مراجعة تسمح للقائد المحلي بتصحيح مساره باستمرار بدل تكرار الخطأ نفسه دون وعي.



ويقدم جيمس كلير، في كتابه عن العادات الذرية، تفسيراً مفيداً لسؤال طالما واجهته: لماذا تبني الثقة في قرية صغيرة بحضور يومي متواضع نتائج أعمق مما تبنيه مبادرة كبرى تُطلق مرة واحدة ثم تخبو؟ فجوهر أطروحته أن التغيير الحقيقي لا ينتج عن قرار كبير لحظي، بل عن تراكم أفعال صغيرة متكررة يبنى بعضها على بعض حتى تتحول، بمرور الوقت، إلى هوية راسخة لا مجرد سلوك عابر. وهذا يفسر عملياً لماذا تكفي جولتي الصباحية اليومية في شوارع القرية، وهي فعل بسيط لا يبدو ذا أثر في يوم واحد، لتراكم عبر السنين رصيماً من الثقة يعجز عن بنائه أي مؤتمر أو حملة إعلامية عابرة؛ فالثقة هنا، كما العادة عند كلير، نتاج تكرار يومي متواضع لا حدث استثنائي واحد.



مجالات التنمية البشرية التسعة في تجربة قرية الفاضلية

تصنّف بعض الأدبيات التدريبية التنمية البشرية إلى سبعة مجالات متكاملة: الاقتصادية، والاجتماعية، والمالية، والتقنية، والنفسية، والسياسية، والتعليمية، وأضيف إليها هنا مجالاً ثامناً هو المجال البيئي، ومجالاً تاسعاً هو المجال الرقمي (الذكاء الاصطناعي)، استناداً إلى ما تكشفه تجربة قرية الفاضلية من ترابط بين استقرار البيئة الطبيعية واستدامة التنمية البشرية من جهة، وإلى ما يفرضه العصر الحالي من حضور متسارع للذكاء الاصطناعي في حياة أبسط المجتمعات الريفية من جهة أخرى. وتُظهر تجربة قرية الفاضلية حضور هذه المجالات التسعة مجتمعة، وإن بدرجات متفاوتة، ضمن الركائز الخمس لنموذج العمدة (المختار) الاجتماعي، على النحو التالي:

المجال الاقتصادي

يتجلى هذا المجال بوضوح في ركيزة التمكين الاقتصادي المحلي، عبر مزرعة الزيتون التي تضم نحو عشرة آلاف شجرة، والشركة التي أديرها، بوصفهما منصتي تشغيل موسمي ودائم لشباب القرية من عوائل مختلفة. ولا يقف هذا المجال عند حدود المشروعين القائمين اللذين أديرهما بنفسه، بل أرى أنه ينبغي أن يمتد، تأسيساً على ما سبق طرحه في هذه الورقة عن رأس المال الرابط الرأسي عند وولكوك، إلى دور العمدة (المختار) كحلقة وصل عملية بين شباب القرية الراغبين بمشروع صغير خاص بهم وبين المنظومة المؤسسية الأوسع القادرة على دعمهم: مؤسسات التمويل الأصغر، وحاضنات ومسرّعات الأعمال، والجمعيات الأهلية المعنية

بالتدريب المهني، وغرف التجارة المحلية. فهذه القنوات، وإن كانت بعيدة جغرافياً عن قرية صغيرة كالفاضلية، يبقى دور القائد المحلي فيها دور الوسيط الذي يعرف أهله بوجودها ويسهل أول اتصال بها، وهو دور لا يقل أهمية عن التمويل الشخصي المباشر الذي اعتمدته تجربتي حتى الآن.

كما أرى أن التحول الرقمي المشار إليه سابقاً في سياق التوثيق يحمل بعداً اقتصادياً مباشراً لم تستوفه هذه الورقة بعد: فمنصات التواصل الاجتماعي تتيح اليوم لأي نشاط اقتصادي صغير في القرية، كمنتجات الزيتون أو الحرف اليدوية المنزلية، الوصول إلى أسواق تتجاوز حدود القرية والقضاء بميزانية تسويقية شبه معدومة، وهو ما يخفف من اعتماد المشروعات الناشئة الصغيرة على رأس المال الكبير في مرحلة الانطلاق. وأقترح أن يقترن هذا التوسع الرقمي بانضباط مالي بسيط أو وصي به أي مشروع اقتصادي صغير تشجعه هذه التجربة: فصل الحساب الشخصي عن حساب المشروع منذ يومه الأول، والتوسع التدريجي الذي لا يفتح نشاطاً أو فرعاً جديداً إلا بعد استقرار القائم منه، بما ينسجم مع ثقافة القياس الدوري التي تقوم عليها الركيزة الرابعة لهذا النموذج.

وأستحضر في توزيع وقتي وجهدي بين مشاريع القرية المتعددة، دون تخطيط رسمي مسبق، ما يقترب مما تعرفه أدبيات الإنتاجية بـ«مبدأ باريتو» أو قاعدة ٢٠/٨٠: أن الجزء الأكبر من الأثر التنموي الملموس ينتج غالباً عن نسبة محدودة من التدخلات، لا عن انتشار الجهد بالتساوي على كل طلب أو فكرة. فحين أوازن، مثلاً، بين متابعة ملف بنية تحتية حكومية معطل منذ سنوات وبين حل خلاف بسيط بين جارين، أميل إلى ترجيح الملف الأول كلما كان أثره سيّطال عشرات العائلات دفعة واحدة، لا لأن الخلاف الثاني غير مهم، بل لأن الموارد الزمنية للقائد المحلي محدودة وتستحق أن تُوجّه أولاً إلى ما يحرك أكبر عدد من المستفيدين. وأوصي أي قائد محلي



يواجه تراحماً في الطلبات أن يسأل نفسه دورياً: أي هذه المشاريع، لو أنجز وحده، سيغير واقع أكبر عدد ممكن من أهل القرية؟ فذلك هو الملف الذي يستحق الأولوية الفعلية، لا الأعلى صوتاً أو الأقرب زمنياً فحسب.

المجال الاجتماعي

هو المحور الذي تدور حوله الورقة بأكملها، من الاستماع المجتمعي إلى الوساطة العشائرية إلى السلام المجتمعي، وهو ما تختصره تجربة سهل نينوى في الحفاظ على النسيج الاجتماعي المتنوع دينياً وقومياً دون احتكاك حقيقي طوال سنوات الأزمة.

المجال المالي

يظهر في تمويل مشاريع القرية من الجيب الشخصي، كبئري الماء الممولين ذاتياً بالكامل (أحدهما توقف لاحقاً بسبب نزول منسوب المياه، والآخر ما يزال قائماً بعمق ٢٩٠ متراً)، والمساهمة المالية في أغلب آبار القرية الثمانية جنباً إلى جنب مع الحكومة وأهالي القرية والمحسينين، وإنفاق عشرات آلاف الدولارات على مشاريع التطوير دون أي راتب أو بدل مقابل هذا العمل التطوعي، وهو ما يجعل الإدارة المالية الشخصية الرشيدة شرطاً ضمناً لاستمرار هذا النموذج.

المجال التقني

يتمثل في جلب منظومة طاقة شمسية لتشغيل أربع من الآبار الارتوازية، وتطوير منظومة الكهرباء عبر ١٢ محوطة كهربائية وعشرات الأعمدة، وهو ما يعكس أثراً مباشراً لانفتاح القائد المحلي المستمر على أحدث التقنيات العالمية، كما سيتضح لاحقاً عند الحديث عن مشاركته في المعارض الدولية المتخصصة.



المجال النفسي

يحضر هذا المجال في صميم الاستماع المجتمعي، إذ لا يقتصر دور القائد المحلي على سماع الشكوى الظاهرة بل يمتد إلى إدراك ما وراءها من قلق أو خوف أو شعور بالتهميش، وهو ما يلتقي مع مفهوم الأمن الإنساني وبُعد المجتمع القائم على شعور الفرد بالأمان والانتماء داخل جماعته بعيداً عن التمييز أو الاحتكاك.

المجال السياسي

يظهر في المتابعة المستمرة لدى الجهات الحكومية المختصة لإنجاز مشاريع القرية، كتبليط الشوارع ضمن موازنة المحافظة، وتحويل ملكية الأراضي رسمياً لصالح وزارتي الصحة والتربية، وفي حرص القائد المحلي على أن تحظى جهود الصلح المحلية باعتراف الجهات الحكومية لضمان استدامتها، وهو تجسيد للبعد السياسي بمعناه الإداري والتمثيلي أمام الدولة لا بمعناه الحزبي.

المجال التعليمي

يتجسد في بناء مدرسة مكوّنة من ١٨ صفّاً دراسياً، وتخصيص أرض من مشاع القرية لبناء مدرسة نموذجية باسم وزارة التربية، إضافة إلى حرص القائد المحلي نفسه على اكتساب المعرفة عبر دورة تدريبية متخصصة في الزراعة الحديثة أشرفت عليها منظمة الفاو، حصل فيها على المركز الأول بين المشاركين، وهو ما يجعل التعليم مجالاً يمارسه القائد على نفسه قبل أن يوفره لأهل قريته. وهو ما يجسّد عملياً الدعامة الأولى من دعائم مجتمع المعرفة عند الغالي أحرشاو (التربية والتكوين) التي تناولتها هذه الورقة في الإطار المفاهيمي أعلاه (أحرشاو، ٢٠١٤، ص ٨).



المجال البيئي

يحضر هذا المجال في مشروع تحويل المنطقة الجبلية البالغة مساحتها ٧٢٢ دونماً إلى منطقة سياحية وترفيهية ومنتجة عبر زراعة عشرات الآلاف من الأشجار ومنظومات طاقة شمسية عملاقة، وفي مزرعة الزيتون التي أمتلكها والتي تُعد جزءاً من محيط إقليمي تتوزع فيه على أملاك الأهالي الخاصة أكثر من مليون شجرة زيتون، وفي استخدام الطاقة الشمسية لتشغيل الآبار الارتوازية بدل الاعتماد الكامل على الوقود الأحفوري. وأرى أن هذا المجال، رغم غيابه عن كثير من التصنيفات التقليدية لمجالات التنمية البشرية، يستحق أن يُضاف إليها بوصفه مجاًلاً ثامناً، ذلك أن استقرار الإنسان في بيئته الطبيعية، وقدرته على استثمار مواردها دون استنزافها، شرط أساسي لاستدامة كل المجالات الأخرى؛ فلا معنى لتمكين اقتصادي أو تنمية اجتماعية في بيئة تُستنزف مواردها المائية والزراعية دون تخطيط.

المجال الرقمي: الذكاء الاصطناعي

يحضر هذا المجال في اعتماد النموذج، كما وصفته هذه الورقة سابقاً في البعد التاسع، على أدوات الذكاء الاصطناعي لتفريغ جلسات الصلح الصوتية وصياغة تقارير الأثر السنوي وترجمة تجربة الفاضلية إلى لغات أخرى دون كلفة مترجم متخصص، وهو استخدام يمنح القائد المحلي، مهما بسطت إمكاناته التقنية، أداة عملية لكسر "صمت" تجربته أمام العالم.

ويستند اعتبار الذكاء الاصطناعي مجاًلاً تاسعاً من مجالات التنمية البشرية إلى أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) نفسه، الذي استعارت هذه الورقة مؤشره العالمي للتنمية البشرية (HDI) خلفية عامة لها، خصّص تقريره العالمي للتنمية البشرية لسنة ٢٠٢٥، الصادر في ٦ أيار (مايو) من تلك السنة تحت عنوان "مسألة اختيار: الناس والإمكانات في عصر الذكاء

الاصطناعي“ (A Matter of Choice: People and Possibilities in the Age of AI)، لموضوع الذكاء الاصطناعي بوصفه المحرك الأحدث والأكثر تأثيراً في مسار التنمية البشرية العالمية. وخلص التقرير، في وقت سجل فيه تباطؤاً في نمو مؤشر التنمية البشرية عالمياً هو الأدنى منذ عام ١٩٩٠، إلى أن الذكاء الاصطناعي يحمل إمكاناً حقيقياً لـ”إعادة إشعال” مسار التنمية المتعثر، لكن هذا الأثر ليس حتمياً تقنياً، بل ”مسألة اختيار” بشري بامتياز، أي رهن بالقرارات والسياسات التي تحكم توظيفه لا بالتقنية بحد ذاتها، وهو ما يتقاطع مباشرة مع جوهر نظرية القدرات عند أمارتيا سن التي استندت إليها هذه الورقة في إطارها المفاهيمي: فالذكاء الاصطناعي، شأنه شأن أي أداة تنموية أخرى، يوسع قدرات الإنسان الفعلية إن أحسن توظيفه، وبقيدتها إن أسيء اختيار توظيفه.

وما تكشفه تجربة الفاضلية في هذا السياق أن هذا ”الاختيار“ الذي يتحدث عنه تقرير الأمم المتحدة ليس حكراً على الحكومات الكبرى أو شركات التقنية العالمية، بل خيار متاح أيضاً لقائد محلي في قرية صغيرة بسهل نينوى، حين يختار أن يستعين بأداة ذكاء اصطناعي لتوثيق جلسة صلح أو صياغة هذا البحث نفسه، بدل انتظار مؤسسة دولية تزوره لتقوم بذلك عنه. وبهذا المعنى، فإن المجال الرقمي، إلى جانب كونه مجالاً تاسعاً مستقلاً بذاته، هو أيضاً أداة تمكّن باقي المجالات الثمانية من توثيق نفسها والتعبير عن أثرها، وهو ما يمنح إدراج الذكاء الاصطناعي ضمن مجالات التنمية البشرية سنداً مزدوجاً: سنداً سياساتياً أممياً حديثاً من جهة، وسنداً ميدانياً ملموساً من قرية الفاضلية نفسها من جهة أخرى.



إضافات نظرية أصيلة: أربعة أبعاد غائبة عن أدبيات التنمية البشرية السائدة

تطرح تجربة قرية الفاضلية أربعة أبعاد نظرية أرى أنها لم تُعطَ حقها في الأدبيات المتداولة عن التنمية البشرية، سواء الأكاديمية منها أو التدريبية، وأقترحها هنا كإضافة أصيلة لهذا البحث، لا كتلخيص لما هو معروف سلفاً.

البعد الأول: رأس المال الاجتماعي الموروث

تتعامل أدبيات رأس المال الاجتماعي، كما عند بوتنام وكولمان، مع الثقة المجتمعية بوصفها رصيداً يُبنى ويُستهلك خلال عمر الفرد أو الجيل الواحد. غير أن تجربة عمدة (مختار) الفاضلية، الممتدة دون انقطاع من عام ١٩٨٠ حتى اليوم عبر ثلاثة أشخاص من عائلة واحدة، تكشف عن بُعد لم تلتفت إليه هذه الأدبيات بالقدر الكافي، وهو أن الثقة المجتمعية قابلة للتوريث لا للبناء المتكرر من الصفر فقط. فحين ينتقل المنصب من الأب إلى الابن أو الأخ، لا يبدأ الخليفة من نقطة الصفر في كسب ثقة الناس، بل يرث رصيداً تراكمياً من المصداقية بُني عبر عقود، شريطة أن يحافظ عليه بمواقفه الخاصة. وأقترح تسمية هذه الظاهرة بـ "رأس المال الاجتماعي الموروث"، وهي ظاهرة تستحق دراسة مستقلة، إذ إنها تُخفّض بشكل كبير ما يمكن تسميته بـ "كلفة إعادة التفاوض على الثقة" التي تواجه عادة أي قيادة جديدة، رسمية كانت أو غير رسمية، عند بداية عهدها.

وتحدّر من الوجه الآخر لهذا الإرث حكاية شعبية متداولة عن مجموعة قردة استمرت أجيالاً في تجنّب الاقتراب من طعام بعينه خوفاً من عقاب لم تعد تعرف مصدره أصلاً، لمجرد أنها ورثت السلوك عمّن سبقها دون أن تفهم سببه. وهي حكاية توضيحية شعبية لا مرجع أكاديمي، لكنها تنبّه إلى



أن رأس المال الاجتماعي الموروث قد ينقلب من رصيد ثقة حي إلى عادة جامدة إن اكتفى الخليفة بتكراره آلياً دون أن يجدّده بفهمه ومواقفه الخاصة، وهو بالضبط الشرط الذي تضعه هذه الورقة لصون هذا الإرث لا استهلاكه.

الشرعية التقليدية عند ماكس فيبر: سند سوسيولوجي كلاسيكي لرأس المال الموروث

وما تصفه هذه الورقة بـ"رأس المال الاجتماعي الموروث" يجد سنداً نظرياً كلاسيكياً في تصنيف عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر لأنماط السلطة الشرعية الثلاثة: السلطة التقليدية، التي تستمد شرعيتها من قداسة الأعراف الموروثة وطول الممارسة عبر الزمن، والسلطة الكاريزمية، التي تقوم على صفات استثنائية شخصية يتمتع بها فرد بعينه، والسلطة القانونية العقلانية، التي تستمد شرعيتها من قواعد مكتوبة ومؤسسات رسمية كالدولة الحديثة. وموقع العمدة (المختار)، بحسب هذا التصنيف، هو نموذج كلاسيكي للسلطة التقليدية: فشرعيته لا تأتي من انتخاب رسمي بمعناه الحديث فقط، بل من انتمائه إلى سلسلة توارثت المنصب منذ أواخر العهد العثماني، وهي سلسلة يعرفها أهل القرية ويعترفون بها اجتماعياً بصرف النظر عن أي وثيقة إدارية. غير أن التجربة العملية للعمدة (المختار) في الفاضلية تكشف أن النموذج الناجح لا يكتفي بالسلطة التقليدية وحدها، بل يضيف إليها عنصراً من السلطة الكاريزمية عبر الأداء الشخصي والحضور اليومي، ويسعى في الوقت نفسه إلى التماس مع السلطة القانونية العقلانية عبر التواصل الرسمي مع مؤسسات الدولة، فيجمع بذلك بين الأنماط الثلاثة التي فصل بينها فيبر نظرياً، بدل الاكتفاء بواحد منها، وهو ما يفسر جزئياً استمرار شرعيته وقبوله رغم التحولات السريعة التي يشهدها المجتمع العراقي.

ومما يوضح هذا التمايز عملياً في تجربتي الشخصية أنني لم أتم يوماً



إلى أي حزب سياسي، وأن فوزي بانتخابات ٢٠٢١ وتأييد مجلس محافظة
نينوى لي سنة ٢٠٢٦ لم يستندا إلى ظهور حزبي من أي نوع، بل إلى الشرعية
التقليدية والكاريزمية وحدهما كما وصفهما فيبر. وهذا يميّز نمط الشرعية
الذي يتحدث عنه هذا القسم عن الشرعية القانونية العقلانية القائمة على
التمثيل الحزبي في الدولة الحديثة، ويؤكد أن العمدة (المختار) يمثل مساراً
مستقلاً للشرعية لا بديلاً عنها ولا امتداداً لها.

وتلخص هذه الفكرة حكاية شعبية متداولة عن سلطان أراد اختبار أمير
مرشح لولاية عهده، فطلب من الأمراء جميعاً أن يجمع كل منهم مائة فأراً
في صندوق واحد دون أن تموت. نجح الأمير الوحيد الذي فهم أن حبس
الفئران وحده لا يكفي، فوضع معها قطعة جبن واحدة فقط، فبقيت حية
متعلقة بأمل الوصول إليها دون أن تتقاتل يأساً أو تفر تمرداً. وهي حكاية
توضيحية شعبية لا مرجع أكاديمي، لكنها تقارب من زاوية عملية بسيطة ما
يخلص إليه فيبر نظرياً: أن السلطة التي تدوم لا تقوم على القيد وحده، بل
على قدر من الأمل والقبول الاجتماعي الذي يرافق القيد، وهو ما يمارسه
العمدة (المختار) يومياً حين يقرن حضوره وقراراته بثقة متراكمة لا يفرض
مجرد.



الوضع القانوني والإداري الرسمي لمنصب المختار في العراق

إلى جانب شرعيته التقليدية والكاريزمية بحسب تصنيف فيبر، يحمل منصب المختار في العراق أساساً إدارياً رسمياً معترفاً به من مؤسسات الدولة، وهو ما يميّزه عن كثير من نظائره التقليدية غير الموثقة إدارياً في دول أخرى. فمديريات شؤون الجنسية والأحوال المدنية التابعة لوزارة الداخلية العراقية، ومديريات الإقامة، تعتمد على تأييد سكاني (شهادة إقامة أو تأييد سكن) يصدره المختار عن أهالي محلته أو قريته، بوصفه الشاهد المحلي الأقرب على واقع السكن والانتماء لمنطقته، قبل أن تُستكمل المعاملة رسمياً لدى دوائر الدولة.

وبهذا المعنى، يشكّل المختار حلقة وصل توثيقية ضرورية بين الفرد والدولة في معاملات عديدة: من تجديد البطاقة الوطنية الموحدة وشهادة الجنسية العراقية، إلى تسجيل الوقائع المدنية كالولادة والوفاة والزواج، وصولاً إلى تأييدات السكن التي تحتاجها الجهات الأمنية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية العاملة في مناطق النزوح والعودة. وتكشف تجربة الفاضلية هذا البعد بوضوح في ملف تخصيص الأرض للمركز الصحي والمدرسة المذكور سابقاً في هذه الورقة، حيث كان التوثيق الرسمي الصادر عن العمدة (المختار) شرطاً إجرائياً لا غنى عنه لإتمام المعاملة أمام الجهات الحكومية المختصة.

غير أن هذا الاعتراف الإداري يظل، في الغالب، اعترافاً وظيفياً لا دستورياً؛ فمنصب المختار لا يحمل في العراق تفويضاً تشريعياً مستقلاً بمعنى القانون المقارن كما في الحالة التركية (حيث يُنتخب المختار بموجب قانون محدد



وميزانية معلنة)، بل يستمد سلطته الفعلية من مزيج من العرف الاجتماعي المستقر، والقبول الأمني والإداري المتكرر من دوائر الدولة على مستوى المحافظة والقضاء والناحية. وهذا "الغموض التنظيمي"، كما تسميه هذه الورقة، ميزة وعيب في آن: فهو يمنح المختار مرونة عملية واسعة في التعامل مع حالات لا يغطيها نص قانوني صريح، لكنه في المقابل يترك استمرار الاعتراف به رهناً بعلاقات شخصية متجددة مع كل جيل من الموظفين الأمنيين والإداريين، بدل أن يكون حقاً مؤسسياً ثابتاً محصناً بنص القانون.

وتقترح هذه الورقة أن يكون تقنين هذا الوضع، عبر نص قانوني أو تعليمات نافذة صادرة عن وزارة الداخلية أو مجالس المحافظات توضح صلاحيات المختار وحدودها ومدة بقائه وآلية تعويضه، خطوة إصلاحية عملية تحفظ لهذا المنصب دوره التوثيقي الحيوي، وتحميه في الوقت نفسه من التسييس أو الاستبدال التعسفي الذي قد يطال قيادات محلية أثبتت كفاءتها على مدى عقود، كما حصل في محافظات عراقية أخرى شهدت استبدالاً واسعاً لمخاتير ورؤساء وحدات إدارية محلية دون معيار واضح.

وتجربتي الشخصية تقدّم شاهداً مباشراً على هذا الاتجاه نحو التقنين التدريجي: فبعد فوزي بانتخابات محلية سنة ٢٠٢١ بحضور مدراء الدوائر المعنية ونسبة ٧٨٪ من الأصوات، أضاف مجلس محافظة نينوى سنة ٢٠٢٦ طبقة إقرار إدارية أعلى حين اختارني بالتصويت عمدة (مختاراً) للفاضلية. وهذا التدرّج من قبول أهلي إلى تأييد إداري محلي فتصويت على مستوى المحافظة يجسّد عملياً المسار الإصلاحي الذي تقترحه هذه الورقة، وإن ظل غير مكتمل في غياب نص قانوني موحد يضبطه على مستوى الدولة.

ويلتقي هذا المسار الإصلاحي المقترح مع خلاصة يطرحها الغالي أحرشاو في معرض حديثه عن علاقة المجتمع المدني العربي بالدولة:

فالعامل المدني، مهما بلغت جهوده، لا يمكن أن يحل محل الدولة أو يفوض عنها معضلات المجتمع كاملة، بل الأجدى أن يُبنى على فلسفة مدنية تدعمها إرادة سياسية واضحة من الدولة، تشجع العمل الجماعي وتعزز مبادراته عبر أطر تعاقدية وشراكات معلنة، دون أن يعني ذلك تحميله وحده مسؤولية إنجازات تتجاوز حجمه وقوته (أحرشوا، ٢٠١٤، ص ٦٧). وهذا بالضبط ما تقترحه هذه الورقة حين تدعو إلى تقنين وضع المختار عبر نص قانوني صادر عن الدولة نفسها، لا إلى إبقائه معتمداً على قبول أهلي متجدد فحسب: فالاعتراف الرسمي هنا ليس تجميلاً بروتوكولياً، بل هو الشرط الذي يحول الشرعية التقليدية للمختار إلى دور تنموي مستدام قابل للمساءلة، بدل أن يبقى دوره التوثيقي والوساطي مرهوناً بعلاقات شخصية عابرة مع كل جيل من الموظفين، كما فصلت هذه الورقة أعلاه.

البعد الثاني: التنمية البشرية الوقائية مقابل النمط العلاجي السائد

تميل غالبية برامج التنمية البشرية، المحلية والدولية على حد سواء، إلى نمط علاجي بطبيعتها: تُقاس المشكلة أولاً، كالفقر أو النزاع أو التسرب من التعليم، ثم يُصمَّم التدخل استجابة لها بعد وقوعها أو تفاقمها. في المقابل، يقوم نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي على منطق مختلف جوهرياً، هو الوقاية المبكرة من خلال الحضور اليومي الذي يرصد بوادر التوتر قبل أن تتحول إلى نزاع مكتمل، وقبل أن تحتاج إلى تدخل مؤسسي مكلف. وأقترح تسمية هذا النمط بـ"التنمية الوقائية المحلية"، وهو نمط يصعب على المؤسسات الكبرى تطبيقه بحكم طبيعتها البيروقراطية البطيئة، لكنه ميسر بطبيعته للقيادة المحلية الحاضرة يومياً بين الناس. وأرى أن قياس الأثر التنموي ينبغي أن يفرّق منهجياً



بين كلفة الوقاية وكلفة العلاج، لا أن يكتفي بقياس النتائج النهائية فقط، لأن نزاعاً احتوي قبل وقوعه لا يظهر في أي إحصائية، رغم أنه يمثل أعمق أثر تنموي ممكن.

البعد الثالث: التنمية الصامتة وإشكالية التوثيق

يواجه هذا النوع من العمل التنموي المحلي إشكالية منهجية جوهرية، هي أنه عمل يُمارَس يومياً دون أن يُوثَّق أو يُنشر أو يُقاس بمعايير أكاديمية، خلافاً لمشاريع المنظمات الدولية التي تُبنى أصلاً على تقارير ومؤشرات وتوثيق منهجي. وأقترح تسمية هذه الظاهرة بـ"التنمية الصامتة"، في إشارة إلى الأثر التنموي الحقيقي الذي يتحقق في آلاف القرى حول العالم على يد قيادات محلية تقليدية، دون أن يجد طريقه إلى الأدبيات العلمية أو الإعلام أو صناعة القرار، لا لضعف قيمته، بل لغياب من يوثقه بلغة أكاديمية مقبولة. وهذه الورقة نفسها هي محاولة أولى لكسر هذا الصمت، وأدعو الباحثين إلى تطوير أدوات ميدانية خفيفة الكلفة توثق هذا النوع من التنمية الصامتة في قرى ومجتمعات أخرى، قبل أن تندثر هذه التجارب مع تقاعد أو رحيل من يقوم بها دون أن تُنقل معرفته إلى جيل جديد أو إلى سجل مكتوب.

البعد الحادي عشر: التعاقب القيادي المؤسسي، من الوراثة العائلية إلى بروتوكول مكتوب

أشرت في سياق الحديث عن الركيزة الثالثة إلى أن التعاقب القيادي في منصب عمدة (مختار) الفاضلية انتقل عبر ثلاثة أجيال من عائلي بشكل عفوي غير مخطط له مسبقاً. وأرى اليوم أن هذا الانتقال العفوي، رغم نجاحه الفعلي، يحمل نقطة ضعف منهجية تستحق المعالجة: فهو



اعتمد على ظروف عائلية معينة، لا على بروتوكول واضح يمكن أن يُعتمد في قرى أخرى لا تملك بالضرورة استمرارية عائلية مماثلة. وأقترح هنا صياغة ما أسميه ”بروتوكول التعاقب القيادي“، وهو خطوات عملية مكتوبة يمكن لأي عمدة (مختار) أو شيخ عشيرة أن يتبعها بصرف النظر عن كون خلفه ابناً أو أخاً أو شخصاً من خارج العائلة تماماً: تحديد مرشح أو أكثر مبكراً بناءً على معايير معلنة كالثقة المجتمعية والانضباط لا القرابة وحدها، وإشراكه تدريجياً في الجلسات والقرارات الصغيرة قبل تكليفه بالكبيرة، وتوثيق أسلوب التعامل مع الأزمات المتكررة في سجل مكتوب يستفيد منه الخلف، وتعريف المجتمع تدريجياً بالمرشح ليكتسب ثقته بنفسه لا بالوراثة فقط. وهذا البروتوكول، إن اعتمد، يحوّل نجاح الفاضلية من قصة عائلية خاصة إلى نموذج مؤسسي قابل للتكرار في أي قرية، بصرف النظر عن نظام التوريث الأسري.

ويجد ”بروتوكول التعاقب القيادي“ هذا سنداً نظرياً في نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership) التي صاغها هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1969)، والتي تقوم على مبدأ أن أسلوب القائد في التعامل مع من يُعده للمسؤولية يجب أن يتدرج مع تطور خبرة هذا الشخص واستعداده، من التوجيه المباشر في البداية حين تكون الحماسة عالية والخبرة محدودة، مروراً بالتدريب والتحفيز، وصولاً إلى الدعم ثم التفويض الكامل حين يكتسب المرشح الخبرة والثقة الكافيتين. وهذا التدرج هو ذاته المنطق الذي طُبّق عملياً وبالفطرة في إشراك المرشح تدريجياً في الجلسات والقرارات الصغيرة قبل الكبيرة، مما يمنح البروتوكول المقترح مرجعية أكاديمية إلى جانب مرجعيته الاختبارية النابعة من تجربة الفاضلية.



البعد العشرون: القيادة الخادمة (Servant Leadership)

تلتقي تجربة العمدة (المختار) في الفاضلية مباشرة مع نظرية "القيادة الخادمة" (Servant Leadership) التي صاغها روبرت غرينليف عام ١٩٧٠، والتي ت قلب المنطق التقليدي للقيادة، فبدل أن يخدم الناس القائد، يضع القائد خدمة الناس غاية أولى تسبق سلطته أو مكانته. ويحدد غرينليف عدداً من الصفات المميزة لهذا النمط من القيادة، أبرزها الإصغاء العميق، والتعاطف، والوعي الذاتي، والإقناع بدل الإكراه، والحرص على نمو من يخدمهم القائد لا استثمارهم لمصلحته. وما تعكسه تجربة الفاضلية من عمل تطوعي بلا راتب أو بدل، ومن إنفاق شخصي على مشاريع القرية، ومن إصغاء يومي يسبق أي قرار، هو تجسيد ميداني دقيق لهذا النموذج القيادي، وإن لم يُصغ أصلاً لوصف العمدة (المختار) أو شيخ العشيرة. وأرى أن ربط هذا الحقل الإداري الغربي المعروف بتجربة القيادة المحلية العربية التقليدية يمنح الأخيرة سنداً نظرياً إضافياً في أدبيات القيادة، لا أدبيات التنمية أو حل النزاعات وحدها.

وأزيد على ذلك أن هذا الالتقاء ليس مجازياً فحسب، بل حرفي أيضاً: فاسمي في جميع المناشير والبيانات الرسمية التي أوقعها بصفتي عمدة (مختار) الفاضلية يقترن دوماً بصفة "خادم القرية"، وهي صفة اخترتها بوعي واعتمدتها بثبات منذ تولي المنصب، لا بوصفها شعاراً عابراً، بل تسمية تحمل ذات الروح التي تصفها نظرية غرينليف: القائد الذي يُعرّف بخدمته قبل سلطته.



البعد الحادي والعشرون: العدالة الانتقالية المحلية وإعادة النسيج الاجتماعي بعد النزاع

تناولت هذه الورقة سابقاً ما عاشته الفاضلية وسهل نينوى من سنوات نزوح واحتلال داعش الإرهابي، ودور العمدة (المختار) في احتواء التوترات التي خلّفتها هذه المحنة بين العائلات العائدة. وأرى أن هذا الدور يستحق أن يُقرأ في ضوء حقل أكاديمي متخصص هو العدالة الانتقالية (Transitional Justice)، الذي يهتم عادةً بآليات رسمية كبرى كالمحاكم الخاصة ولجان الحقيقة والمصالحة على مستوى الدولة، لكنه يتضمن أيضاً تياراً بحثياً أحدث يُعنى بالعدالة الانتقالية المحلية أو غير الرسمية (Local/Customary Transitional Justice)، والتي تُعنى بالآليات المجتمعية الصغيرة لإعادة اللحمة بين الجيران بعد نزاع أو احتلال، دون انتظار مسار العدالة الرسمية الذي يبقى غالباً بطيئاً أو غائباً عن القرى الصغيرة. وما قامت به الفاضلية من جلسات صلح احتوت خلافاً للأراضي والممتلكات التي تفاقمت أثناء سنوات النزوح، هو تطبيق ميداني مباشر لهذا النمط من العدالة الانتقالية المحلية، يستحق أن يُدرس بوصفه نموذجاً تكميلياً للمسارات الرسمية الأبطأ، لا بديلاً عنها.

البعد الرابع والعشرون: السلام اليومي (Everyday Peace) كإطار يفسر تفاصيل لم تلتفت إليها الأدبيات الكبرى

أشارت هذه الورقة في البعد العاشر إلى أن جلسة الشاي المشتركة بعد الصلح تعمل بمثابة توقيع رمزي يثبت الاتفاق، وفي البعد السادس إلى دور نساء العائلات في تهيئة الأجواء قبل الجلسات الرسمية. وأرى أن هذين الرصدين يجدان إطاراً نظرياً جامعاً في حقل "السلام اليومي" (Everyday Peace) الذي بلوره الباحث البريطاني روجر ماك غنتي، والذي ينتقد ميل



أدبيات بناء السلام التقليدية إلى التركيز على الاتفاقيات الرسمية الكبرى والمفاوضات رفيعة المستوى، بينما يُغفل ما يصفه بـ”ممارسات السلام اليومية” التي يبتكرها الناس العاديون في حياتهم اليومية للتعايش، كتجنب مواضيع معينة في الحديث العابر، أو تبادل التحية والزيارات رغم الخلافات الكامنة، أو الحرص على حضور مناسبات الجيران من مكون مختلف. وما تكشفه تجربة الفاضلية أن هذه الممارسات اليومية الصغيرة ليست هامشية بل هي النسيج الفعلي الذي يجعل السلام المجتمعي مستداماً بين جلسات الصلح الرسمية، وأن دور العمدة (المختار) لا يقتصر على قيادة الجلسة الكبرى، بل يمتد إلى تشجيع هذه الممارسات اليومية الصغيرة ونمذجتها بسلوكه الشخصي أمام أهل القرية، من حرصه على تهنئة كل عائلة في مناسباتها إلى مشاركته العزاء والفرح بلا تمييز. وهذا الربط يمنح هذه الورقة سنداً إضافياً من حقل دراسات السلام تحديداً، لا من حقل التنمية وحده.

البعد السادس والعشرون: مبدأ التفريع (Subsidiarity) كسند حوكمي للتوصيات

اقترحت هذه الورقة في توصياتها ربط برامج التنمية الحكومية بمؤشرات السلام المجتمعي، ومنح القرى المتماسكة أولوية في التمويل. وأرى أن مبدأ ”التفريع” (Subsidiarity) في أدبيات الحوكمة المقارنة يمنح هذه التوصية سنداً نظرياً إضافياً. وينص هذا المبدأ، الذي تبلور أصلاً في الفكر الاجتماعي الأوروبي قبل أن تتبناه لاحقاً حوكمة الاتحاد الأوروبي كمبدأ تأسيس، على أن القرار ينبغي أن يُتخذ عند أدنى مستوى إداري قادر على معالجته بفعالية، وأن المستويات الأعلى، كالدولة المركزية، لا تتدخل إلا حين يعجز المستوى الأدنى عن أداء المهمة بنفسه. وهذا المبدأ يقدم إطاراً حوكمياً لتوزيع الأدوار بين الدولة والقيادة المحلية أدق من مجرد القول بأن كليهما

”يكمل الآخر“: فمهام كالوساطة العشائرية والاستماع اليومي واحتواء التوتر المبكر تبقى، وفق هذا المبدأ، عند مستوى العمدة (المختار) لأنه الأقدر على أدائها بكفاءة وسرعة، بينما تُترك للدولة مهام يعجز عنها المستوى المحلي بطبيعته، كالتمويل الكبير والبنية التحتية الثقيلة والاعتراف القانوني الرسمي. وبناء توصيات هذه الورقة، من الاعتراف القانوني بدور العمدة إلى تخصيص موازنة تشغيلية متواضعة له، على مبدأ التفريع هذا يمنحها صياغة أقرب إلى لغة الحوكمة المقارنة المعتمدة دولياً، مما يسهّل تقديمها لصناع القرار بوصفها امتداداً لمبدأ حوكمي معترف به لا اجتهداً معزولاً.

البعد الثامن والعشرون: ابن خلدون والعصبية: سند إسلامي عربي يسبق بوتنام بستة قرون

تستند هذه الورقة في تأصيلها النظري لمفهوم رأس المال الاجتماعي بشكل رئيس إلى أدبيات غربية حديثة، بوتنام وكولمان وبورديو، غير أن هذا التأصيل يبقى منقوصاً ما لم يُستحضر أن الفكرة نفسها، الرابطة الاجتماعية بوصفها أصلاً يحمي الجماعة ويحقق تماسكها، سبقتها معالجة عربية إسلامية مكتملة الأركان في مقدمة ابن خلدون (المتوفى ٨٠٨هـ/١٤٠٦م)، أي قبل ما يقارب ستة قرون من كتاب بوتنام ”الديمقراطية العاملة“ (١٩٩٣) وكتابه اللاحق ”بولنغ وحيداً“ (٢٠٠٠). فقد طرح ابن خلدون مفهوم ”العصبية“ بوصفها الرابطة التي تجمع أفراد الجماعة الواحدة وتمنحها القدرة على التماسك والدفاع والعمل الجماعي، وربط مباشرة بين قوة هذه الرابطة وبين قدرة الجماعة على قيام الملك والعمران، في تحليل يوازي، بلغة القرن الثامن الهجري، ما وصفه بوتنام لاحقاً بأن كثافة الشبكات الاجتماعية والثقة المتبادلة تفسر التفاوت في الأداء المؤسسي بين الجماعات.



وموقع العمدة (المختار) في الفاضلية، بوصفه راعياً للعصية الداخلية لكل مكون وجسراً بينها في آن واحد كما وصفته هذه الورقة سابقاً عند الحديث عن تمييز بوتنام بين الرابط والجسر، يمنح مفهوم ابن خلدون امتداداً ميدانياً معاصراً، ويمنح هذه الورقة سنداً نظرياً من عمق التراث العربي الإسلامي، لا من الأدبيات الغربية فقط، لفكرة أن الرابطة الاجتماعية أصل تنموي يستحق الدراسة العلمية سبق تناوله الحديث بقرون طويلة.

البعد التاسع والعشرون: أشكال الرأسمال عند بيير بورديو: من الرأسمال الرمزي إلى الرأسمال الاجتماعي المفعّل

أشارت هذه الورقة سابقاً إلى بورديو بوصفه صاحب إحدى القراءات الثلاث الرئيسة لرأس المال الاجتماعي، لكنها اكتفت بوصفه ناقداً يربط رأس المال الاجتماعي بإعادة إنتاج التفاوت، دون أن تستثمر إطاره الأوسع لأشكال الرأسمال الأربعة: الرأسمال الاقتصادي (الثروة المادية)، والرأسمال الثقافي (المعرفة والشهادات والذائقة المكتسبة)، والرأسمال الاجتماعي (شبكة العلاقات القابلة للتعبئة)، والرأسمال الرمزي (المكانة والاعتبار الذي يمنحه المجتمع لصاحبه ويحول الأشكال الثلاثة الأخرى إلى نفوذ معترف به اجتماعياً).

ويمنح هذا الإطار الرباعي أداة تحليلية أدق لموقع العمدة (المختار) في الفاضلية: فهو يرث عن أجداده، منذ مصطفى محمد مصطفى في أواخر العهد العثماني، رصيماً من الرأسمال الرمزي المحض، أي المكانة والاعتبار المرتبطين باسم العائلة وتاريخها في خدمة القرية، قبل أن يملك بالضرورة رأسمالاً اقتصادياً موازياً. وما تكشفه ممارسته اليومية، من جلسات استماع ووساطة، هو تحويل مستمر لهذا الرأسمال الرمزي الموروث إلى رأسمال اجتماعي فعال، أي شبكة ثقة قابلة للتعبئة



العملية في حل النزاعات وتوزيع فرص العمل، بينما يستثمر في الوقت نفسه رأسماله الاقتصادي الخاص، مزرعة الزيتون والشركة، لتعزيز هذا التحويل. وبهذا المعنى، فإن موقع العمدة (المختار) هو موقع وسيط بامتياز في نظرية بورديو نفسها: فاعل يحول بين أشكال الرأسمال الأربعة بدل أن يقتصر على شكل واحد منها، وهو ما يعمّق، لا يناقض، قراءة بورديو النقدية التي أشارت إليها هذه الورقة سابقاً.

البعد الثلاثون: محاكم الكاجا في رواندا: عدالة تصالحية محلية بعد الإبادة الجماعية

تناولت هذه الورقة سابقاً حقل العدالة الانتقالية المحلية بوصفه إطاراً نظرياً عاماً يفسر دور الفاضلية في احتواء خلافات ما بعد النزوح واحتلال داعش الإرهابي. وتقدّم تجربة محاكم "الكاجا" (Gacaca) في رواندا، وهي كلمة تعني حرفياً "العشب" نسبة إلى العادة القديمة لعقد جلسات الصلح في الهواء الطلق، مقارنة نادرة الحضور في الأدبيات العربية لكنها بالغة الدلالة لأنها تجربة عدالة تصالحية محلية طبّقت فعلياً بعد إبادة جماعية، لا مجرد نموذج نظري.

فبعد إبادة عام ١٩٩٤ التي راح ضحيتها نحو ثمانمائة ألف من التوتسي والهوتو المعتدلين خلال مئة يوم، وعجز النظام القضائي الرسمي المنهار عن محاكمة أكثر من مئة وعشرين ألف متهم، أحييت الحكومة الرواندية سنة ٢٠٠٢ آلية "الكاجا" العرفية القديمة، حيث كان شيوخ يُعرفون بـ "إنياغاموغايو" (أي أهل النزاهة) يتوسطون في نزاعات الملكية والميراث والإصابات الشخصية، ووسّعت صلاحيتها لتشمل محاكمة عشرات الآلاف من مرتكبي جرائم القتل والتخريب غير المخطّطين للإبادة، عبر جلسات علنية تقوم على الاعتراف والاعتذار والخدمة المجتمعية بدل السجن وحده،



بهدف معلن هو ترميم النسيج الاجتماعي بين ضحايا وجناة كثيراً ما كانوا جيراناً وأقارب في القرية الواحدة.

وتوازي تجربة سهل نينوى بعد ٢٠١٤، من حيث الحاجة إلى ترميم الثقة بين عائلات تعايشت قروناً ثم مزقتها محنة الاحتلال والنزوح، منطق الكاچاچا الأساسي وإن اختلفت الأدوات: عدالة تصالحية يقودها من يعرفهم الناس ويثقون بهم لا قضاء رسمي بعيد وبطيء. وما تفعله جلسات الصلح العشائري في الفاضلية، من حل خلافات الأراضي والممتلكات التي تفاقت أثناء سنوات النزوح عبر وسيط محلي موثوق، هو، رغم اختلاف الحجم والسياق بين حرب أهلية وإبادة جماعية من جهة ومحنة احتلال ونزوح من جهة أخرى، تطبيق لمنطق مشابه لما اعتمدته رواندا رسمياً على المستوى الوطني.

البعد الحادي والثلاثون: مجلس الكورتي في صوماليلاند: نموذج حوكمة هجينة يدمج شيوخ العشائر رسمياً في الدولة

قدّمت هذه الورقة سابقاً، عند الحديث عن الحوكمة متعددة المراكز عند أوستروم، القيادة المحلية التقليدية بوصفها مركز قرار موازياً للدولة لا بديلاً عنها. وتقدّم تجربة "الكورتي" (Guurti)، أو مجلس الشيوخ في إقليم صوماليلاند، مثلاً نادراً في الأدبيات العربية لحوكمة هجينة نجحت في دمج هذا المنطق دمجاً دستورياً كاملاً، لا مجرد تنسيق غير رسمي.

فحين تعذّر على الفصائل المسلحة توحيد الإقليم بعد إعلانها الاستقلال الذاتي سنة ١٩٩١، استعانت الحركة الوطنية الصومالية بشيوخ العشائر للتوسط بين الفصائل، فعُقد مؤتمر بورما الكبير للمصالحة الوطنية سنة ١٩٩٣ الذي أسس الكورتي رسمياً كمجلس أعلى للشيوخ، قبل أن يمنحه ميثاق ١٩٩٣ ثم دستور ٢٠٠١ صفة الغرفة العليا في برلمان



ثنائي المجلسين، بعضوية اثنين وثمانين شيخاً موزعين بتوازن دقيق بين عشائر الإقليم، مهمتها الأساس حماية القانون العرفي والعقيدة الإسلامية والفصل في النزاعات العشائرية، إلى جانب صلاحيات تشريعية في قضايا الدين والثقافة والأمن الوطني.

وقد نجح هذا الدمج، بحسب شهادات باحثين متعددين في شؤون القرن الإفريقي، في تحقيق استقرار نسبي دام أكثر من ثلاثة عقود لإقليم يعيش في محيط إقليمي مضطرب، عبر آلية الشورى العشائرية التقليدية والتعويض بالدية بدل التصعيد المسلح. ويمنح هذا النموذج سنداً مقارناً مباشراً لما اقترحه هذه الورقة سابقاً من مؤسسة العلاقة بين العمدة (المختار) ومجلس شيوخ ووجهاء الفاضلية عبر لجنة دائمة، إذ يثبت أن الانتقال من الشورى العشائرية العابرة إلى مؤسسة شبه رسمية دائمة ليس افتراضاً نظرياً بل تجربة دولة كاملة نجحت فيها هذه المؤسسة عملياً.

البعد الأربعون: العدالة الشعبية وهدف التنمية المستدامة ٣، ١٦ : سند سياساتي دولي حديث للوساطة العشائرية

إلى جانب حقل الصلح العشائري العربي المتخصص وأدبيات التعددية القانونية اللذين استندت إليهما هذه الورقة سابقاً، يستحق التنويه سند سياساتي دولي أحدث بكثير من معظم الأدبيات الأكاديمية المستشهد بها في هذا البحث، هو تقرير "العدالة للجميع" (Justice for All, ٢٠١٩) الصادر عن فريق العمل المعني بالعدالة والأرجنتين ضمن مسار "شركاء من أجل مجتمعات سلمية وعادلة وشاملة" (Pathfinders)، وحظيت بمشاركة عشرات الدول ومنظمات الأمم المتحدة.



وخلص هذا التقرير إلى أن نحو ١,٥ مليار إنسان حول العالم، أي نحو ثلثي سكان الأرض، يفتقرون إلى وصول فعلي إلى العدالة، وهي فجوة لا يمكن سدّها عبر توسيع المحاكم الرسمية وحدها بالنظر إلى بطئها وكلفتها وبعدها الجغرافي عن كثير من المجتمعات الريفية، ودعا صراحة إلى الاعتراف بآليات العدالة المجتمعية وغير الرسمية والعرفية، كالوساطة العشائرية التي تمارسها هذه الورقة في الفاضلية، بوصفها مساراً رئيساً لا استثناءً هامشياً لتحقيق الهدف ١٦,٣ من أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، القاضي بضمان "وصول الجميع إلى العدالة على قدم المساواة".

ويمنح هذا السند، لكونه صادراً عن مسار سياساتي أممي حديث لا عن أدبيات أكاديمية نظرية فقط، توصيات هذه الورقة، من الاعتراف القانوني بدور العمدة (المختار) إلى ميثاق الفاضلية للعمدة الاجتماعي، لغة أقرب إلى ما يخاطب به صناع القرار وممثلو المنظمات الدولية المشاركون في هذا المؤتمر تحديداً، إذ يشير إلى أن ما تطرحه هذه الورقة من إنصاف قانوني لدور المختار يمكن قراءته ضمن توجهات سياساتية أوسع تعترف بأهمية القيادة المحلية والمؤسسات المجتمعية.

تركّز هذه الورقة، في متنها الرئيسي، على البعد الأول والثاني والثالث، ثم على الأبعاد الحادي عشر والعشرين والحادي والعشرين والرابع والعشرين والسادس والعشرين والثامن والعشرين والتاسع والعشرين والثلاثين والحادي والثلاثين والأربعين، باعتبارها الأكثر التصاقاً بالركائز الخمس وبالسند النظري المباشر للنموذج. أما الأبعاد النظرية الإضافية الثلاثون المتبقية — وعددها كبير يصعب استيعابه في متن واحد دون إثقاله — فقد نُقلت، بنصها الكامل ودون اختصار، إلى ملحق نظري مستقل بعنوان "أبعاد نظرية إضافية"، مرفق مع هذه الورقة، وتشمل: التنمية الرقمية بوصفها ترياقاً للتنمية الصامتة، رأس المال المكاني والحيّز التنموي المفتوح، الوساطة الموازية غير المرئية داخل



نسيج العائلات، مؤشر التداخل الاجتماعي والاقتصادي العابر للمكونات، التنمية الموسمية المتزامنة، الذكاء الاصطناعي كترياق ثانٍ لكسر صمت التنمية المحلية، الضيافة والطقوس التصالحية كبنية تحتية اجتماعية غير مكتوبة، الوقاية من الاستقطاب الرقمي كامتداد للوساطة التقليدية، الشراكة المؤسسية مع القادة الدينيين والروحانيين، من الوساطة الموازية غير المرئية إلى تمثيل مؤسسي للمرأة والشباب، لوحة قياس موحدة للسلام المجتمعي، من الشورى الفردية العابرة إلى مجلس شيوخ ووجهاء دائم، كشافه الفاضلية، التوثيق التاريخي المحلي بوصفه فعلاً تنموياً بحد ذاته، دبلوماسية المسار الثاني (Track Two Diplomacy)، صمود المجتمع المحلي (Community Resilience)، المؤسسات غير الرسمية والرسمية، المنعطف المحلي في بناء السلام (Local Turn)، الوقف الأهلي كآلية تمويل مؤسسية، القانون الأعظم للسلام عند اتحاد الإيروكوا، نظرية جيمس سكوت في المعرفة المحلية (Metis)، الخروج والصوت والولاء عند ألبرت هيرشمان، التنمية المبنية على الأصول المجتمعية، التجربة الأردنية في تقنين الصلح العشائري، روبرت تشامبرز و”وضع الأخير أولاً”، مؤشر التنمية البشرية المصغّر على مستوى القرية، المؤسسات الشاملة عند أسيموغلو وروبينسون، التنمية الذاتية الفردية، ازدواجية النسق المدني العربي عند الغالي أحرشاو، الإنصات والعطاء والمفاوضة الصادقة.



خارطة تركيبية

من الأبعاد والعدسات التفسيرية إلى الركائز الخمس لأغراض البحث، لا تُعامل جميع الأبعاد النظرية الواردة في المادة الموسعة بالمستوى نفسه. الإطار الرئيس هو مقارنة القدرات، ويأتي رأس المال الاجتماعي والشبكات والحوكمة والوساطة بوصفها عدسات تفسيرية. أما الأبعاد الإضافية والأدوات المقترحة فتظل مواد مساندة أو مقترحات قابلة للاختبار، ولا تُستخدم لإثبات النموذج.

مع اتساع هذه الورقة لتضم ثلاثة وأربعين بعداً نظرياً إضافياً فوق الركائز الخمس الأصلية، بات من الضروري تقديم خارطة تركيبية توضح كيف يرتبط كل بعد بالركيزة التي يخدمها أساساً، حتى لا يبدو هذا الكم النظري تراكماً عشوائياً منفصلاً عن بنية النموذج. والجدول التالي يوزع الأبعاد الثلاثة والأربعين على الركائز الخمس وعلى فئة سادسة من الأبعاد العامة التي تسند النموذج ككل بدل ركيزة بعينها، علماً أن بعض الأبعاد يتقاطع فعلياً مع أكثر من ركيزة واحدة، والتصنيف أدناه يعتمد الركيزة الأقرب صلة بكل بعد لا الحصر الحصري.

الركيزة / المجال	الأبعاد النظرية المرتبطة (بالرقم)
أبعاد عامة تسند النموذج ككل	(١) رأس المال الاجتماعي الموروث؛ (٢٨) عصبية ابن خلدون؛ (٢٩) أشكال الرأسمال عند بورديو؛ (٣٣) ميتيس جيمس سكوت؛ (٣٧) "وضع الأخير أولاً" عند تشامبرز؛ (٣٩) المؤسسات الشاملة عند أسيموغلو وروبينسون (كغوتلا بوتسوانا)؛ (٤١) التنمية الذاتية الفردية؛ (٤٢) ازدواجية النسق المدني العربي عند أحرشاؤ؛ (٤٣) الإنصات والعطاء في أدبيات النجاح الشعبية
الركيزة الأولى: الاستماع المجتمعي	(٥) الحيز التنموي المفتوح؛ (١٢) الوقاية من الاستقطاب الرقمي؛ (٣٤) الخروج والصوت والولاء عند هيرشمان



الركيزة الثانية: الوساطة كأداة تنموية	٦) الوساطة الموازية غير المرئية؛ (١٣) الشراكة مع القادة الدينيين؛ ١٩) دبلوماسية المسار الثاني؛ (٢٠) القيادة الخادمة؛ (٢٤) السلام اليومي؛ (٣٠) محاكم الكاجا في رواندا؛ (٣٦) التجربة الأردنية؛ ٤٠) العدالة الشعبية وهدف التنمية المستدامة ١٦,٣
الركيزة الثالثة: التمكين الاقتصادي المحلي	٨) التنمية الموسمية المتزامنة؛ (١١) بروتوكول التعاقب القيادي؛ ٢٧) الوقف الأهلي؛ (٣٥) التنمية المبنية على الأصول المجتمعية
الركيزة الرابعة: القياس الدوري للأثر	٧) مؤشر التداخل العابر للمكونات؛ (٩) الذكاء الاصطناعي؛ (١٥) لوحة القياس الموحدة؛ (١٨) التوثيق التاريخي المحلي؛ (٢٢) صمود المجتمع المحلي؛ (٣٨) مؤشر التنمية البشرية المصغر على مستوى القرية
الركيزة الخامسة: السلام المجتمعي	٢) التنمية الوقائية المحلية؛ (٣) التنمية الصامتة؛ (٤) التنمية الرقمية؛ ١٠) الضيافة والطقوس التصالحية؛ (١٤) تمثيل المرأة والشباب؛ ١٦) مجلس شيوخ ووجهاء دائم؛ (١٧) كشافة الفاضلية؛ (٢١) العدالة الانتقالية المحلية؛ (٢٣) المؤسسات الرسمية وغير الرسمية؛ ٢٥) المنعطف المحلي؛ (٢٦) مبدأ التفرغ؛ (٣١) مجلس الكورتي؛ ٣٢) اتحاد الإيروكوا

ويكشف هذا التوزيع أن ركيزة "السلام المجتمعي"، بوصفها غاية النموذج وشرطه كما وصفتها هذه الورقة، هي الأكثر استقطاباً للأبعاد النظرية الجديدة، وهو أمر متوقع بحكم أنها الركيزة الأكثر التصاقاً بسياق التنوع الديني والقومي في سهل نينوى. في المقابل، تبقى ركيزتا "الاستماع المجتمعي" و"التمكين الاقتصادي المحلي" أقل تكثيفاً نظرياً نسبياً، وهو ما يفتح، لا يُغلق، الباب أمام باحثين آخرين لتطوير أدبيات مقارنة إضافية حول هاتين الركيزتين تحديداً في أبحاث لاحقة.



مقارنة عالمية: العمدة الاجتماعي ونظرائه حول العالم

تشير هذه الورقة في مواضع متفرقة إلى نظائر عالمية لمنصب العمدة (المختار)، لكن هذا القسم يجمعها في مقارنة صريحة توضح موقع النموذج المقترح ضمن خريطة أوسع للقيادة المحلية التقليدية والشبه-الرسمية حول العالم، وذلك عبر أربع حالات مختارة لتنوع سياقاتها الجغرافية والقانونية: المختار التركي (Muhtar)، شيخ العشيرة الخليجي، رئيس الباراغاي الفلييني (Punong Barangay)، والسربانش الهندي (Sarpanch).

المنصب	آلية التولي	الصلاحيات الأساسية	أوجه الشبه والاختلاف مع العمدة الاجتماعي
المختار التركي (Muhtar)	انتخاب مباشر كل خمس سنوات، على مستوى الحي أو القرية	توثيق إداري (شهادات إقامة)، وساطة في نزاعات صغرى، حلقة وصل مع الحكومة	يشترك في الوساطة والوصل بالدولة، لكنه منصب إداري محدود الصلاحيات ولا يحمل غالباً بعداً عشائرياً أو دينياً-تعدددياً كما في الفاضلية



أقرب النظائر لبعد "رأس المال الاجتماعي الموروث"، لكنه غالباً محصور بإطار عشائري واحد دون البعد التعددي الديني-القومي لنموذج الفاضلية	الصلح العشائري، تمثيل العشيرة أمام الدولة والعشائر الأخرى، رعاية اجتماعية	وراثي غالباً ضمن بيت الشيخ، بإقرار مجتمعي	شيخ العشيرة الخليجي
يشترك في الوساطة كأداة تنموية مؤسسية رسمية، لكنه أقرب لموظف حكومة محلية منتخب منه لقائد تقليدي وراثي	صلاحيات تنفيذية وشبه- قضائية عبر نظام العدالة المجتمعية (Katarungang Pambarangay)، ميزانية محلية	انتخاب مباشر كل ثلاث سنوات	رئيس الباراجاي الفلبيني (Punong Barangay)
الأقرب من حيث الربط المؤسسي الرسمي بالتنمية المحلية المخطط لها، لكنه جزء من هيكل دستوري ثلاثي المستويات لا منصباً عرفياً متوارثاً	رئاسة مجلس القرية (Gram Panchayat)، إشراف على التنمية المحلية والميزانية القروية	انتخاب مباشر ضمن نظام البانشايات الدستوري (تعديل ١٩٩٢)	السربانش الهندي (Sarpanch)





يكشف هذا الجدول أن نموذج العمدة الاجتماعي، كما مورس في الفاضلية، يجمع بين خصائص موزعة بين هذه الحالات الأربع دون أن يتطابق كلياً مع أي منها: فهو يحمل الشرعية الموروثة لشيخ العشيرة، والوظيفة التوثيقية والوصل بالدولة للمختار التركي، والبعد شبه القضائي في الصلح لرئيس الباراغاي الفلييني، والانشغال المباشر بالتنمية المحلية للسربانش الهندي، مضافاً إليها جميعاً بعد التعددية الدينية والقومية الذي تفرضه خصوصية سهل نينوى، وهو ما يجعل من تسمية "العمدة الاجتماعي" محاولة لتأطير نمط قيادي مركّب لا تفي به أي من التسميات الأربع منفردة.



حدود النموذج والاعتماد الفردي

قراءة نقدية ذاتية لا يقوم النموذج في صيغته الناضجة على شخص المختار وحده، وإنما على شبكة من العلاقات واللجان والأعراف والإجراءات والموارد وقنوات الاتصال التي يستطيع المختار تنسيقها دون أن يحتكرها. وكلما انتقلت وظائف النموذج من الشخص إلى الشبكة، اقترب النموذج من المؤسسية وقابلية الاستمرار.

وتقترح الدراسة اختبار غياب القائد: فإذا استمرت وظائف الاستماع والوساطة والتنسيق والمتابعة في غيابه، دل ذلك على انتقالها إلى الشبكة أو المؤسسة؛ وإذا تعطلت، كشف ذلك عن استمرار الاعتماد الشخصي. كما ينبغي التمييز بين ما يمكن نقله بوصفه إجراءً أو آلية، وبين العلاقات الشخصية والموارد الخاصة المرتبطة بسياق الفاضلية.

لا تكتمل الأمانة العلمية لهذا البحث دون التوقف عند حدوده الحقيقية، فأى نموذج تنموي يستحق الثقة هو ذلك الذي يعترف بثغراته قبل أن يُطالب غيره بتبنيه. وأول هذه الحدود أن نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي، كما طُبّق في الفاضلية، يعتمد اعتماداً كبيراً على شخص القائد المحلي نفسه، بصفاته وعلاقاته وقدرته على الإنفاق الشخصي على مشاريع القرية، وهذا الاعتماد الفردي يجعل النموذج عرضة لخطر حقيقي إن غاب هذا الشخص فجأة دون بديل مهياً، أو إن لم يتوفر لدى قائد آخر في قرية مختلفة الموارد المالية الشخصية ذاتها. والحد الثاني أن النموذج، بحكم اعتماده على العلاقات الشخصية والحضور اليومي، يصعب قياسه وتوسيعه بالسرعة والمنهجية التي تُقاس بها برامج المؤسسات الكبرى، فهو أقرب إلى فن قيادي متراكم بالخبرة منه إلى إجراء إداري يمكن تكراره حرفياً. أما الحد الثالث فهو أن هذه الورقة تستند إلى تجربة ميدانية واحدة موثقة من منظور



صاحبها، وهو ما يستدعي، لضمان دقة أكبر، أن تُختبر هذه الركائز الخمس مستقبلاً في قرى أخرى بأقلام باحثين مستقلين لا بشهادة القائد المحلي نفسه وحده.

غير أن هذا الحد الثالث يستدعي تمييزاً دقيقاً بين مستويين لا ينبغي الخلط بينهما. فمستوى التوثيق الميداني المباشر — الوقائع والأرقام والتواريخ الواردة في هذه الورقة — يبقى بالفعل خاصاً بتجربة عائلة واحدة في قرية واحدة، ولا يمكن التعميم منه إحصائياً. أما مستوى الظاهرة نفسها التي تُبنى عليها الركائز الخمس — قائد محلي معروف الوجه، يحظى بثقة موروثه أو مكتسبة، يتوسط النزاعات بلا صفة قانونية ملزمة، وغالباً ما يسدّ من ماله الخاص فجوة لا يسدها تمويل رسمي — فهذا ليس بالضرورة خاصية استثنائية لعائلة الباحث؛ فوظائف مشابهة للقيادة المحلية والوساطة والثقة الاجتماعية تظهر في عدد من السياقات التي تناقشها الأدبيات المقارنة، مع اختلاف أشكالها ودرجات انتشارها. وبعبارة أخرى: تجربة الفاضلية حالة موثقة بعمق لظاهرة أوسع، لكن تقدير مدى انتشارها لدى المخاتير والوجهاء يحتاج إلى دراسات مقارنة ومسوحات ميدانية مستقلة.

وأضيف هنا حداً رابعاً لم تكن هذه الورقة في نسختها الأولى بحاجة إلى الإقرار به، وهو اتساع إطارها النظري نفسه. فقد نمت الورقة، عبر مراجعات متعاقبة، لتستوعب ثلاثة وأربعين بعداً نظرياً من حقول متباعدة، من علم الاجتماع الكلاسيكي إلى دراسات السلام إلى الاقتصاد السياسي إلى الأنثروبولوجيا القانونية، وهذا الاتساع، وإن أغنى الورقة بمقارنات نادرة، يحمل في طياته خطراً منهجياً حقيقياً: أن تتحول تجربة ميدانية واحدة إلى وعاء تُسقط عليه كل نظرية ممكنة، بما يُضعف قدرة القارئ على تمييز الأبعاد التي تفسر تجربة الفاضلية تفسيراً جوهرياً عن تلك التي تقدّم إسناداً إضافياً عرضياً لا أكثر. وأقر بأن الفصل الدقيق بين النوعين مهمة يصعب

أن يُنجزها الباحث نفسه بحياد كامل، وهي مهمة أدعو باحثين مستقلين إلى توليها مستقبلاً، بتقييم أي من هذه الأبعاد الثلاثة والأربعين يستحق التطوير المستقل في بحث لاحق، وأيها أقرب إلى الإشارة العابرة التي أثرت النص دون أن تغير جوهر النموذج.

وأقترح هنا إضافة عملية تحوّل الحد الأول من سرد نوعي إلى مؤشر قابل للقياس والمتابعة، وهو ما أسميه "مؤشر الاعتماد الفردي"، ويحتسب عبر رصد نسبة تمويل مشاريع القرية الآتية من جيب القائد المحلي شخصياً مقارنة بما يأتي من تبرع جماعي أو دعم حكومي أو صندوق مجتمعي، متابع سنة بعد أخرى. فارتفاع هذه النسبة أو استقرارها عند مستوى مرتفع عبر السنين يُعد إنذاراً مبكراً بهشاشة النموذج أمام غياب القائد المفاجئ، بينما انخفاضها التدريجي، مع اتساع قاعدة التمويل الجماعي والحكومي، يدل على أن التجربة بدأت تتحول من مبادرة فردية إلى مؤسسة مجتمعية أكثر استدامة. وهذا المؤشر، إذا اعتُمد، يمنح كل قائد محلي أداة بسيطة لمراقبة مدى تقدمه في معالجة الحد الأول من حدود النموذج بنفسه، بدل أن يبقى هذا الحد ملاحظة نظرية عامة لا يُقاس تطورها بمرور الزمن.

وأرى أن معالجة هذه الحدود لا تكون بالتخلي عن النموذج، بل بتطوير أدوات مكمله له، أبرزها بروتوكول التعاقب القيادي المذكور أعلاه لمعالجة خطر الاعتماد الفردي، وصندوق الدعم المجتمعي المقترح سابقاً في التوصيات لتخفيف الاعتماد على التمويل الشخصي البحث، وتشجيع باحثين أكاديميين مستقلين على دراسة تجارب مشابهة في قرى أخرى للتحقق من قابلية الركائز الخمس للتعميم خارج سياق الفاضلية تحديداً. وبهذا الإقرار النقدي، تنتقل هذه الورقة من مجرد سرد لتجربة ناجحة إلى طرح علمي متوازن يعترف بقوته وحدوده معاً، وهو ما أراه شرطاً ضرورياً لأي بحث يطمح إلى أن يؤخذ مأخذ الجد في أوساط أكاديمية دولية.



أداة عملية: مقياس جاهزية تبني نموذج العمدة الاجتماعي

أشارت هذه الورقة، عند حديثها عن حدود النموذج، إلى أن اعتماده الكبير على شخص القائد المحلي وصعوبة تعميمه بسرعة يقيان أهم عيوبه. وبدل الاكتفاء بهذا الإقرار النظري، أقترح هنا أداة تشخيصية عملية موجزة، يمكن لأي قائد محلي، أو لأي جهة حكومية أو منظمة غير حكومية تفكر في دعم تجربة مشابهة في قرية أخرى، أن تستخدمها قبل الالتزام بالموارد والوقت، للتحقق من مدى جاهزية السياق المحلي لتبني الركائز الخمس كاملة أو بعضها تدريجياً.

تقوم الأداة على عشرة معايير، يُعطى كل منها درجة من صفر إلى ثلاث: صفر إن كان المعيار غير متوفر إطلاقاً، وواحد إن كان متوفراً جزئياً وضعيفاً، واثنان إن كان متوفراً بشكل جيد، وثلاثة إن كان متوفراً بقوة واستقرار. ويمكن أن يملأها القائد المحلي نفسه بصدق ذاتي، أو أن يملأها طرف خارجي (موظف حكومي، باحث ميداني، منظمة شريكة) لتقليل التحيز الذاتي الذي أقرت به هذه الورقة سابقاً بوصفه حداً منهجياً لموقعها المزدوج.

#	المعيار ووصفه	الدرجة (0-3)
١	الحضور اليومي المباشر — مدى انخراط القائد المحلي يومياً وسط أهل مجتمعه، ومعرفته الشخصية بعائلاته وظروفها.	_____
٢	الثقة المجتمعية القائمة — مستوى الثقة والاحترام الذي يحظى به القائد فعلياً بين أهل مجتمعه قبل أي تدخل تنموي منظم.	_____



_____	القدرة المالية الذاتية — إمكانية القائد على تمويل مبادرات أولية صغيرة من موارده الخاصة عند غياب أي تمويل خارجي أو حكومي.	٣
_____	شبكة الشيوخ والوجهاء — وجود شيوخ ووجهاء مؤثرين يمكن التنسيق معهم، أو تفعيل مجلس دائم يضمهم إلى جانب القائد.	٤
_____	قناة التواصل مع الجهات الرسمية — وجود علاقة عمل قائمة، أو سهولة البناء، مع الدوائر الحكومية المعنية بخدمات المجتمع المحلي.	٥
_____	تحمل المسؤولية وقبول النقد — مدى تقبل القائد للملاحظات وتحمل المسؤولية عن النتائج، دون تبرير الإخفاق بالظروف الخارجية وحدها.	٦
_____	الحياد تجاه تعدد المكونات — إن وُجد تنوع ديني أو قومي أو عشائري في المجتمع، فهل يملك القائد قبولاً عابراً لهذا التنوع؟ (إن لم يوجد تنوع فعلي، تُحتسب هذه الدرجة كاملة تلقائياً).	٧
_____	وجود مرشح للتعاقب القيادي — وجود شخص واحد على الأقل يمكن تأهيله تدريجياً ليخلف القائد الحالي مستقبلاً.	٨
_____	القدرة على تخصيص وقت منتظم — إمكانية القائد تخصيص وقت يومي أو أسبوعي ثابت لجلسات الاستماع والوساطة والمتابعة.	٩



١٠	الاستعداد للتوثيق ولو البسيط — استعداد القائد لتدوين أو تسجيل جلساته ومشاريعه ولو بأدوات بسيطة كالهاتف المحمول.	_____
----	---	-------

ولتفسير النتيجة الإجمالية (من صفر إلى ثلاثين)، أقترح ثلاث فئات جاهزية: من صفر إلى عشر درجات تعني جاهزية منخفضة، ويوصى فيها بالعمل أولاً على بناء الأساسيات، وفي مقدمتها الحضور اليومي والثقة الأولية، قبل الشروع في تطبيق الركائز الخمس كاملة. ومن إحدى عشرة إلى عشرين درجة تعني جاهزية متوسطة، يمكن معها البدء بتطبيق تجريبي محدود لركيزتين أو ثلاث، كالاستماع المجتمعي والوساطة تحديداً، قبل التوسع التدريجي نحو باقي الركائز. أما من إحدى وعشرين إلى ثلاثين درجة فتعني جاهزية عالية، يكون معها القائد المحلي مؤهلاً، من حيث السياق لا الضمان، لتطبيق النموذج الكامل بركائزه الخمس منذ البداية.

وأرى أن هذه الأداة، رغم بساطتها الظاهرة، تعالج بشكل مباشر إشكالية قابلية التعميم التي أقرت بها هذه الورقة في قراءتها النقدية الذاتية: فهي تحوّل النموذج من وصف نجاح فردي واحد إلى معيار تشخيصي قابل لإعادة الاستخدام في أي سياق آخر، يفصل بوضوح بين ما ينجح لأن السياق مهياً له وما قد يفشل لغياب هذا السياق، بصرف النظر عن حسن نية القائد المحلي أو اجتهاده الشخصي. وأقترح أن تُطبّق هذه الأداة كخطوة أولى ضمن أي برنامج تدريبي يُقدّم مستقبلاً للعمد (المختير) وشيوخ العشائر، بحيث يبدأ كل مشارك تجربته بتشخيص واقعي لسياقه قبل محاولة نقل تجربة الفاضلية إليه حرفياً.



برنامج تدريبي مقترح: من النموذج النظري إلى التطبيق القابل للتكيف والاختبار

استكمالاً للركائز الخمس التي بُني عليها نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي، تقترح هذه الورقة، كخطوة عملية أخيرة، مخططاً أولياً لبرنامج تدريبي قصير يمكن أن تعتمد عليه جهات محلية أو دولية معنية بتأهيل قادة محليين آخرين (عمد، مختير، شيوخ عشائر، رؤساء لجان أحياء) على أساسيات هذا النموذج، بوصفه ترجمة تطبيقية مباشرة للأطر النظرية التي ناقشتها الورقة.

الوحدة الأولى — الاستماع المجتمعي وبناء الثقة: تتناول أساسيات الحضور اليومي الفعّال، والاستماع النشط دون إصدار أحكام مسبقة (بما يتقاطع مع مهارات البرمجة اللغوية والعصبية التي أشارت إليها الورقة)، وأدوات رصد التوتر المبكر قبل تفاقمه.

الوحدة الثانية — الوساطة والصلح: تغطي أساسيات إدارة جلسة صلح عشائري أو مجتمعي، من تهيئة الأطراف إلى صياغة تسوية ترضي الجميع وتحفظ ماء الوجه، استناداً إلى مبادئ بناء السلام عند ليدراخ ومبدأ "عدم الإضرار" عند ماري أندرسون.

الوحدة الثالثة — التمكين الاقتصادي المحلي: تعريف بأدوات تمكين بسيطة لا تحتاج تمويلاً كبيراً (ربط الفرص المحلية بأصحاب الحاجة، تيسير الوصول للخدمات الرسمية، تشجيع المشاريع الصغيرة)، مع مبادئ أساسية من التخطيط وإعداد السيرة الذاتية كما ورد في الورقة.

الوحدة الرابعة — القياس الدوري للأثر والتوثيق الرقمي: تدريب على أدوات قياس بسيطة (عدد جلسات الصلح، عدد الأسر المستفيدة من مبادرة



معينة، سجل شكاوى وحلول)، إلى جانب مهارات التوثيق الرقمي الأساسي (الصورة، المقطع الصوتي القصير، المنشور المحلي) بوصفها علاجاً عملياً لإشكالية "التنمية الصامتة" التي ناقشتها الورقة.

الوحدة الخامسة – السلام المجتمعي في البيئات المتنوعة: مخصصة للسياقات متعددة الأديان والقوميات على غرار سهل نينوى، وتتناول أساسيات الحياد المعلن، والعدالة في توزيع فرص التنمية بين المكونات، وآليات التواصل المبكر مع الجهات الرسمية عند بؤادر أي توتر.

وتقترح الورقة أن يكون هذا البرنامج قصيراً (لا يتجاوز أسبوعاً تدريبياً مكثفاً)، وأن يُبنى على أسلوب "من الأقران للأقران" (Peer-to-Peer)، بحيث يشارك فيه عمد ومخاتير وشيوخ عشائر ذوو خبرة متراكمة كمدرّبين ميدانيين إلى جانب أي خبير أكاديمي، تفعيلاً لمبدأ أن أفضل من يُدرّب قائداً محلياً هو قائد محلي آخر مرّ بتجربة مشابهة، لا الاكتفاء بالتدريب النظري وحده.



توجهات بحثية مستقبلية

تقترح الدراسة اختبار النموذج في حالات مقارنة، وبناء أدوات قياس موثوقة قبل اعتمادها، وتوثيق الحالات الناجحة وغير الناجحة، وفحص درجة استمرار الوظائف في غياب القائد، وقياس الانتقال من الاعتماد الشخصي إلى الشبكة والمؤسسة. كما ينبغي اختبار قابلية نقل كل آلية على حدة بدل افتراض نقل النموذج كاملاً.

تفتح تجربة الفاضلية، بوصفها دراسة حالة واحدة، أكثر مما تغلق، وتقترح هذه الورقة خمسة مسارات بحثية مستقبلية يمكن أن تختبر حدود النموذج وتوسع أدلته:

التحقق المقارن متعدد الحالات: إخضاع نموذج "العمدة الاجتماعي" لدراسة مقارنة منهجية تشمل عدة عُمَد ومخاتير آخرين في سهل نينوى وخارجه، لاختبار أي من الركائز الخمس يصمد عبر سياقات مختلفة وأيها مرتبط بظروف الفاضلية الخاصة.

القياس الكمي للسلام المجتمعي: تطبيق مؤشر SCORE أو أداة مماثلة ميدانياً في الفاضلية وقرى مقارنة، لتحويل الملاحظات النوعية الواردة في هذه الورقة إلى بيانات قابلة للتكرار والمقارنة عبر الزمن.

دراسة أثر التعاقب القيادي: بحث مركّز في أثر انتقال القيادة المحلية من نمط التوريث العائلي إلى نمط الانتخاب والتصويت المؤسسي (كما جرى في الفاضلية بين ٢٠٢١ و ٢٠٢٦) على شرعية القائد وفاعليته.

التوثيق الرقمي الممنهج: بناء أرشيف رقمي دائم لتجربة الفاضلية ومثيلاتها، يستجيب لإشكالية "التنمية الصامتة" التي تناولتها هذه الورقة، ويتيح لباحثين لاحقين الوصول إلى مادة أولية موثقة لا إلى ملخصات ثانوية فقط.



اختبار قابلية النقل خارج سهل نينوى: تطبيق تجريبي محدود لعناصر من النموذج (كلوحة قياس السلام المجتمعي أو ميثاق العمدة الاجتماعي) في بيئة محلية أخرى متعددة الأديان أو القوميات، لتقييم قابلية النقل الفعلية لا الافتراضية فقط.

من التوجهات البحثية إلى نظرية عامة: عمران القلب قبل عمران الحجر

يستجيب هذا القسم مباشرة لمسار البحث الخامس المقترح أعلاه (اختبار قابلية النقل خارج سهل نينوى)، بتوسيع تجربة الفاضلية من دراسة حالة موثقة إلى إطار نظري قابل للاختبار خارج حدود القرية والعراق معاً. وبناءً على مراجعة نقدية لأدبيات فشل مشاريع البنية التحتية في الدول النامية، ومقارنة تجربة الفاضلية بحالات عالمية موثقة، فشلت منها ونجحت، يقترح هذا القسم ما يسميه "نظرية التسلسل الاجتماعي" (Social Sequencing Theory).

الأنطروحة المركزية: لحظة التفعيل التوزيعي

تقترح هذه النظرية أن الأصل المادي الجديد الذي يدخل مجتمعاً محلياً صغيراً — بئراً كان أو مدرسة أو مركز صحة — يفعل، بحكم طبيعته النادرة والقابلة للاستثمار، ثلاثة أسئلة توزيعية كامنة: من يحصل على حق الأولوية في الاستخدام؟ من يتحمل عبء الصيانة؟ ومن يملك سلطة الفصل عند نشوء خلاف حول الإجابتين السابقتين؟ وتسمى هذه الورقة هذه اللحظة "لحظة التفعيل التوزيعي" (Distributive Activation Moment). فإن وُجدت، وقت هذه اللحظة، بنية اجتماعية سابقة تضم ثلاثة عناصر — ثقة متبادلة متراكمة، وقناة وساطة معترف بها، وقاعدة توزيع معلنة سلفاً — حُسمت الأسئلة الثلاثة بسرعة وبتكلفة اجتماعية منخفضة. أما في غيابها،



فإن الأصل الجديد نفسه يتحول من فرصة إلى محفز فعلي لنزاع كان كامناً، بصرف النظر عن جودة تنفيذه الهندسي أو حجم تمويله.

لماذا هذا ليس مجرد "رأس مال اجتماعي مفيد"، ولا هو مقولة "بناء الإنسان"

يكمن الفارق بين هذه النظرية وأدبيات رأس المال الاجتماعي التقليدية (بوتنام، كولمان) في تحديد نافذة زمنية حرجية (لحظة التفعيل التوزيعي) وآلية سببية محددة قابلة للرصد الميداني، لا مجرد ربط إحصائي عام بين الثقة والنجاح. كما يستحق التنويه هنا تمييز دقيق عن مقولة الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان الشهيرة "بناء الإنسان ضرورة وطنية تسبق بناء المصانع والمنشآت": فتلك المقولة تتحدث عن رأس المال البشري (تعليم الفرد وتأهيله) شرطاً سابقاً على التصنيع، بينما تتحدث هذه النظرية عن رأس المال الاجتماعي تحديداً (الثقة والوساطة وقاعدة التوزيع بين الأفراد) شرطاً سابقاً على نجاح الأصل المادي الواحد. فقد يكون مجتمع متعلماً بالكامل بمعيار "بناء الإنسان"، ومع ذلك يفشل في إدارة بئر واحد دون نزاع إن غابت الثقة والوساطة بين عائلاته تحديداً؛ فالمفهومان متكاملان لا مترادفان.

فقه الجوار: سند إسلامي مستقل لعنصري الثقة وقاعدة التوزيع

يوثق الفقه الإسلامي منظومة حقوق للجوار أدق بكثير مما يُستحضر عادة في أدبيات التنمية، تخدم تحديداً عنصريين من عناصر نظرية التسلسل الاجتماعي، الثقة المتبادلة وقاعدة التوزيع المعلنة، من مصدر مستقل عن ابن خلدون وعن الأدبيات الغربية معاً. فأولاً، يوسّع الحديث النبوي تعريف "الجوار" ليشمل أربعين داراً من كل جهة ("أربعون داراً جار")، بصرف النظر عن دين الجار أو قرابته، وهو تعريف يسبق بأربعة



عشر قرناً ما تصفه هذه الورقة بحياد المختار (العمدة) تجاه التنوع الديني والقومي في سهل نينوى، إذ يجعل حق الجوار حقاً يتجاوز الانتماء العقدي أصلاً لا استثناءً منه.

وثانياً، يقدم حديث "ما زال جبريل يوصيني بالجار حتى ظننت أنه سيورثه" (متفق عليه) سنداً مباشراً لفكرة "رأس المال الاجتماعي الموروث" التي طرحتها هذه الورقة، من زاوية مختلفة: فالتكرار النبوي في الوصية بالجار يقارب حق الجار بحق القرابة والميراث في شدة الاهتمام به، وهو ما يمنح الثقة بين الجيران غير الأقارب وزناً شرعياً لا اجتماعياً فقط.

وثالثاً، وهو الأهم عملياً، يقرر الفقه الإسلامي "حق الشفعة"، أي حق الجار أو الشريك في أن يُعرض عليه العقار المجاور قبل بيعه لطرف خارجي وبالسعر ذاته. وهذا الحكم الفقهي، الذي استنبط أصلاً لتنظيم الملكية العقارية، يقدم نموذجاً تشريعياً جاهزاً لما تقترحه هذه الورقة بلغة معاصرة تحت عنوان "قاعدة التوزيع المعلنّة": فهو يحول أولوية الجار من عُرف اجتماعي مرن إلى حق قابل للتنفيذ القضائي، سبق به الفقه الإسلامي أي تشريع حديث في هذا الباب بقرون طويلة.

أربع قضايا قابلة للاختبار

- احتمال فشل الأصل المادي يرتفع كلما قلّت درجة توفر عناصر البنية الاجتماعية الثلاثة وقت وصوله، بصرف النظر عن جودة تنفيذه الهندسي أو حجم تمويله.

- المشاريع التي تُدار بمشاركة قيادة محلية تقليدية موروثية شرعية تُظهر معدل صيانة أعلى واستدامة أطول من المشاريع المماثلة التي تُدار عبر هيكل إداري مُستحدث لغرضها فقط.



- حجم الأصل المادي وتكلفته لا يتناسبان طردياً مع درجة نجاحه إن غابت البنية الاجتماعية؛ بل إن الأصول الأكبر حجماً تنتج نزاعاً أشد حين تغيب هذه البنية.

- بناء عنصر واحد فقط من العناصر الثلاثة يخفف من حدة الفشل لكنه لا يمنعه بالكامل؛ الأثر الوقائي الكامل يتطلب توفر العناصر الثلاثة معاً.

أدلة عالمية مقارنة: حين يسبق الحجر القلب، وحين يسبقه القلب

موّلت الحكومة النرويجية سنة ١٩٧١ بمبلغ ٢٢ مليون دولار مصنعاً لتجميد وتصنيع الأسماك لخدمة شعب التوركنا الرعوي في كينيا، فأُغلق بعد أيام قليلة من التشغيل: إذ لا تاريخ للتوركنا في صيد الأسماك أو أكلها، ولم يسبق بناء المصنع أي مسار اجتماعي يبني علاقة السكان بهذا النشاط. وفي العراق، منحت وكالة التنمية الأمريكية سنة ٢٠٠٤ عقداً بقيمة ٢٠٠ مليون دولار لبناء ١٤٢ مركزاً صحياً، فلم يكتمل منها سوى عشرين مركزاً بعد عامين، وسط غياب تنسيق واضح مع القيادات المحلية حول تحديد المواقع والأولويات. وتوثّق مبادرة المياه العالمية أن نحو خمسين ألف نقطة مياه ريفية في أفريقيا معطلة اليوم، بكلفة تقارب ٢١٥ إلى ٣٦٠ مليون دولار، للسبب ذاته الذي تكررته كل الدراسات: "لا فائدة تُرجى من حفر الآبار إن لم يوجد نظام لصيانتها".

في المقابل، تقدّم مدينة الموصل نفسها أدق دليل ممكن على الاتجاه المعاكس: فبعد تحريرها من احتلال داعش الإرهابي سنة ٢٠١٧ وتدمير ٨٠٪ من مدينتها القديمة، أطلقت اليونسكو مبادرة "إحياء روح الموصل" بتمويل ١١٥ مليون دولار، مبنية منذ يومها الأول على ثلاث ركائز متزامنة: ترميم التراث المادي، وإحياء الحياة الثقافية، ودعم التعليم. فرُمّم الجامع النوري وكنيسة الطاهرة ودير الساعة و١٢٤ منزلاً تراثياً، بالتوازي مع تشغيل



٧٧٠٠ من أبناء المدينة وتدريب ٢٨٠٠ حرفي محلي وترميم ٤٠٤ صفوف دراسية، واكتمل المشروع رسمياً في أيلول ٢٠٢٥. والفارق الجوهرى بين هذه التجربة وتجربة عيادات ٢٠٠٤ الفاشلة ليس في حجم التمويل، بل في أن الحجر لم يسبق القلب هذه المرة: فحين حاول تنظيم داعش تفجير مئذنة الحدياء التاريخية أثناء معارك التحرير، شكّل أهالي الموصل سلسلة بشرية لمنع تدميرها الكامل، وهو ما يُستشهد به هنا بوصفه مؤشراً على وجود رابطة اجتماعية قوية بين السكان وهذا الأصل قبل بدء تمويل الترميم الدولي، لا بوصفه اختباراً سببياً مستقلاً.

وتقدّم تجربة الفاضلية ذاتها، بآبارها الثمانية التي لم يوثّق حولها نزاع واحد رغم تعدد مكوناتها، حالة موازية: فوجود قناة وساطة سابقة (مؤسسة المختار الممتدة عبر ثلاثة أجيال) وقاعدة توزيع معلنة (توزيع الخدمات على جميع أحياء القرية دون تمييز، كما فصلت هذه الورقة سابقاً) يعني أن البنية الاجتماعية الثلاثية كانت قائمة فعلياً قبل وصول كل بئر جديد، لا أريد بناؤها بعد وقوع الخلاف.

حين تُقرأ الركائز الخمس بلغة نظرية التسلسل

تتطابق الركائز الخمس التي اقترحتها هذه الورقة أصلاً بوصفها ممارسة عملية مع العناصر التي تشترطها نظرية التسلسل الاجتماعي: فالاستماع المجتمعي هو الأداة التي تراكم الثقة المتبادلة؛ والوساطة كأداة تنمية هي قناة الوساطة المعترف بها ذاتها؛ والتمكين الاقتصادي المحلي يجسّد جزءاً من قاعدة التوزيع المعلنة حين يُبنى على مبدأ عدم التمييز بين العائلات؛ والقياس الدوري للأثر يرصد مبكراً أي تعثر في أحد هذه العناصر؛ والسلام المجتمعي هو المحصلة النهائية لتسلسل سليم. وبهذا المعنى، لم تكن تجربة الفاضلية حالة اختيرت من بين حالات عالمية بالمصادفة لدعم هذه



النظرية، بل كانت المختبر الميداني الذي تولدت منه هذه النظرية أصلاً، قبل أن تُختبر مقارنة بحالات عالمية أخرى فشلت أو نجحت بالآلية ذاتها.

أداة تشخيصية: مقياس الجاهزية الاجتماعية قبل الاستثمار

استكمالاً لأداة "مقياس جاهزية تبني نموذج العمدة الاجتماعي" المقترحة سابقاً في هذه الورقة، تقترح نظرية التسلسل أداة موازية موجهة هذه المرة للجهة الخارجية (حكومة أو منظمة مانحة) قبل اتخاذ قرار تمويل أصل مادي في مجتمع محلي، عبر أربعة معايير: هل يوجد طرف واحد على الأقل معترف به من كل الأطراف قادر على الفصل في خلاف يتعلق بالمشروع؟ هل تحدّد سلفاً وبشكل معلن من يستفيد من هذا الأصل وبأي أولوية؟ هل يوجد اتفاق واضح قبل التنفيذ حول من يتحمل كلفة الصيانة الدورية؟ وفي حال تعدد المكونات، هل يوجد تاريخ موثق من التعاون بينها يسبق هذا المشروع؟ وتوصي هذه الورقة بأن يُشترط توفر المعيارين الأولين على الأقل كحد أدنى مطلق قبل صرف أي تمويل لأصل مادي في سياق متعدد الأطراف.

"من بنى بيتاً على القلوب، سكنه الحجر آمناً؛ ومن بنى بيتاً على الحجر وحده، هدمته القلوب عاجلاً أو آجلاً."



الخاتمة

تخلص الدراسة، في حدود حالة الفاضلية ومصادرها الميدانية، إلى أن القيادة المحلية التقليدية يمكن أن تؤدي وظائف تتجاوز التمثيل الإداري المباشر عندما تعمل بوصفها نقطة تنسيق بين رأس المال الاجتماعي والموارد المحلية والمؤسسات الرسمية. واستناداً إلى هذه الحالة، تقترح الدراسة مفهوم «العمدة (المختار) الاجتماعي» بوصفه إطاراً أولياً يتكون من الاستماع المجتمعي، والوساطة ذات الإمكانيات التنموية، والتمكين الاقتصادي المحلي، والقياس الدوري للأثر، والسلام المجتمعي بوصفه شرطاً ونتيجة محتملة.

ولا تكفي الحالة لإثبات صلاحية النموذج في جميع السياقات، كما لا تسمح بإسناد النتائج الميدانية إلى القيادة المحلية وحدها؛ إذ تندخل فيها أدوار المؤسسات الحكومية والمجتمع والموارد الخاصة وغيرها من العوامل. ولذلك تتمثل القيمة البحثية للنموذج في تحويل تجربة محلية محددة إلى مجموعة من الآليات والفرضيات التي يمكن قياسها ومقارنتها واختبارها في حالات أخرى.

ويتمثل معيار نضج النموذج في مقدار ما يستطيع المجتمع والمؤسسات المحلية الاستمرار في إنجازه من خلال الشبكة والإجراءات، لا في مقدار ما يستطيع المختار إنجازه شخصياً.

يقدم نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي إضافة نوعية لحقل التنمية البشرية، عبر توثيق دور القيادة المحلية التقليدية كفاعل تنموي مستقل وفعال، لا كامتداد شكلي للمؤسسات الرسمية فقط. وتؤكد تجربة قرية الفاضلية أن التنمية البشرية الحقيقية تبدأ من الاستماع للناس، وتمر عبر



الوساطة والتمكين الاقتصادي، وتنتهي بقياس أثر حقيقي وملموس في حياة المجتمع، وأن السلام المجتمعي ليس نتيجة تلقائية لهذه التنمية بل هو شرطها الأول وثمرتها الأخيرة في آن واحد. وإن دور العمدة (المختار) والقائد المحلي في صناعة هذا السلام يومياً، بصبر وحكمة وحضور دائم بين الناس، يستحق أن يوثق ويُدرس ويُعمَّم كنموذج قابل للتكرار في المجتمعات التي تشبه سهل نينوى في تنوعها وحساسيتها وحاجتها الماسة إلى التعايش.

”أن تضيء شمعة صغيرة خير لك من أن تنفق عمرك تلعن الظلام.“

أشكركم جميعاً على حسن الاستماع، وأدعو الله أن يوفق هذا المؤتمر في رسالته النبيلة لخدمة الإنسان في كل مكان، في العراق وفي فلسطين وفي كل بلد يسعى إلى كرامة الإنسان وتنميته.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.



قائمة المراجع والمصادر

Acemoglu, Daron & Robinson, James A. (2012). Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York: Crown Business.

Anderson, Mary B. (1999). Do No Harm: How Aid Can Support Peace – or War. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Bandura, Albert (1977). “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change.” Psychological Review, 84(2), 191–215.

Bourdieu, Pierre (1986). “The Forms of Capital.” In J. Richardson (ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood, 241–258.

Burt, Ronald S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Carnegie, Dale (1936). How to Win Friends and Influence People. New York: Simon & Schuster.

Chambers, Robert (1983). Rural Development: Putting the Last First. London: Longman.

Clear, James (2018). Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones. New York: Avery.

Coleman, James S. (1988). “Social Capital in the Creation of Human Capital.” American Journal of Sociology, 94, S95–S120.

Covey, Stephen R. (1989). The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Free Press.



de Bono, Edward (1985). *Six Thinking Hats*. Boston: Little, Brown and Company.

Duhigg, Charles (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House.

Dweck, Carol S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.

Frankl, Viktor E. (1946/2006). *Man's Search for Meaning*. Boston: Beacon Press.

Gardner, Howard (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.

Goleman, Daniel (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

Gordon, Dana J. (2010/2002). *أسرار النجاح: مبادئ النجاح البديهية* (ترجمة 2002). العربية). الرياض: مكتبة جرير.

Greenleaf, Robert K. (1970). *The Servant as Leader*. Westfield, IN: Robert K. Greenleaf Center.

Griffiths, John (1986). "What Is Legal Pluralism?" *Journal of Legal Pluralism and Unofficial Law*, 18(24), 1-55.

Hersey, Paul, & Blanchard, Kenneth H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.





Ibn Khaldun (1377/2015). *The Muqaddimah: An Introduction to History*. Trans. F. Rosenthal, abridged N.J. Dawood (ed.). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Irani, George E. (1999). "Islamic Mediation Techniques for Middle East Conflicts." *Middle East Review of International Affairs*, 3(2), 1–17.

Kretzmann, John P. & McKnight, John L. (1993). *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Chicago: ACTA Publications.

Lederach, John Paul (1997). *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press.

Merry, Sally Engle (1988). "Legal Pluralism." *Law & Society Review*, 22(5), 869–896.

Montville, Joseph V. (1991). "Track Two Diplomacy: The Arrow and the Olive Branch." In V.D. Volkan et al. (eds.), *The Psychodynamics of International Relationships*. Lexington, MA: Lexington Books.

Newport, Cal (2016). *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. New York: Grand Central Publishing.

Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ostrom, Elinor (2010). "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems." *American Economic Review*, 100(3), 641–672.

Pareto, Vilfredo (1896). *Cours d'économie politique*. Lausanne: F. Rouge.

Peterson, Christopher & Seligman, Martin E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.

Putnam, Robert D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Putnam, Robert D. (1995). "Bowling Alone: America's Declining Social Capital." *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78.

Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

SeeD -- Centre for Sustainable Peace and Democratic Development, in partnership with UNDP-ACT and USAID (2012-present). *SCORE: Social Cohesion and Reconciliation Index*. Nicosia: SeeD. Available at: scoreforpeace.org

Scott, James C. (1998). *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. New Haven, CT: Yale University Press.

Seligman, Martin E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press.

Sen, Amartya (1999). *Development as Freedom*. New York: Alfred A. Knopf.

Sinek, Simon (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio.



Task Force on Justice (2019). Justice for All: Final Report. New York: Center on International Cooperation, for the Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies.

United Nations Development Programme (UNDP) (2025). Human Development Report 2025: A Matter of Choice: People and Possibilities in the Age of AI. New York: UNDP.

United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Report / Human Development Index — methodology notes. New York: UNDP.

Weber, Max (1922/1978/). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Trans. G. Roth & C. Wittich (eds.). Berkeley: University of California Press.

Bancalari, A. (2020). “Can ‘White Elephants’ Kill? Evidence from Infrastructure Development in Peru.” Working paper, summarized via VoxDev.

Global Water Initiative / International Institute for Environment and Development (IIED). “Africa’s Water Crisis: A Quarter of a Billion Dollars Down the Drain.”

Platteau, J.-P. (2004). “Monitoring Elite Capture in Community-Driven Development.” *Development and Change*, 35(2), 223–246.

Mosse, D. (1997). “The Symbolic Making of a Common Property Resource.” *Development and Change*, 28(3).

USAID Office of Inspector General (2012). Audit of USAID/Iraq’s Community Action Program.



UNESCO (2025). “Revive the Spirit of Mosul” Initiative — Final Report and Press Kit.

Woolcock, Michael (1998). “Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework.” Theory and Society, 27(2), 151–208.

أحرشواو، الغالي (٢٠١٤). المعرفة والتنمية الإنسانية: مقارنة سيكولوجية. سلسلة الكتاب الإلكتروني لشبكة العلوم النفسية العربية، العدد ٣٢.

وزارة التخطيط العراقية (٢٠٢٥). التقرير الوطني للتنمية البشرية لعام ٢٠٢٥، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). بغداد: وزارة التخطيط.

وزارة التخطيط العراقية. المسح الاجتماعي والاقتصادي للأسرة في العراق (بيانات الفقر، بما فيها بيانات محافظة نينوى: تراجع من ٣٨٪ إلى ١٣٪)، بيان صحفي بتاريخ ٢٦ شباط/فبراير ٢٠٢٥. بغداد: الجهاز المركزي للإحصاء. متاح على: 29726/mop.gov.iq/archives

ياقوت الحموي (القرن ١٣ م). معجم البلدان. بيروت: دار صادر (طبعت متعددة).

الفاضلي الحريشي، عبد المطلب محمود مجيد. تاريخ الفاضلية: بين أصالة الماضي وازدهار الحاضر. الموصل: دار الشاملة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ١٤٤١هـ/٢٠٢٠م، رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٧٨١) لسنة ٢٠٢٠. (اكتمل تأليفه رمضان ١٤٤٠هـ/ ٥ أيار (مايو) ٢٠١٩).

عزيز، غسان (شاعر). “لو كان لي...“ قصيدة. إهداء الصحفي نجيب الرضائي.



ملاحظة منهجية: مراجع السياسات والتشريعات المتعلقة بالمختار التركي، والباراغاي الفلبيني (Local Government Code)، والبنشايات الهندية (التعديل الدستوري ٧٣ لعام ١٩٩٢)، المذكورة في قسم المقارنة العالمية، متاحة عبر الجهات الرسمية النشرة لها (وزارة الداخلية التركية، الهيئة الفلبينية للحكم المحلي، وزارة البنشايات الراج الهندية) وتذكر هنا بوصفها مصادر مؤسسية عامة لا استشهادات حرفية.



ملحق: مسرد المصطلحات (عربي – إنجليزي)

المصطلح بالعربية	المقابل بالإنجليزية	التعريف الموجز
عمدة / مختار	Mukhtar / Village Headman	الممثل المحلي المنتخب أو المقر مجتمعيًا لقرية أو حي، يتوسط بين الأهالي والدولة
شيخ عشيرة	Tribal Sheikh	رئيس العشيرة، شرعيته غالباً وراثية، مسؤول عن الصلح والتمثيل العشائري
رأس المال الاجتماعي	Social Capital	شبكات الثقة والعلاقات المتبادلة التي تسهل العمل الجماعي (بوتنام، كولمان)
رأس المال الرابط / الجسر	Bonding / Bridging Capital	تميز بوتنام بين الثقة داخل الجماعة المتجانسة (رابط) وبين الجماعات المختلفة (جسر)
الثغرات البنيوية	Structural Holes	الفجوات بين شبكات اجتماعية منفصلة، وموقع الوسيط الذي يربط بينها (بيرت)



إدارة جماعية مستدامة لموارد مشتركة دون تدخل الدولة أو السوق وحدهما (أوستروم)	Commons Governance	حوكمة الموارد المشتركة
مقاربة سن لل تنمية كتوسيع للحريات الفعلية المتاحة للفرد	Capability Approach	نظرية القدرات
أحد أنماط السلطة الشرعية الثلاثة عند فيبر، تستمد شرعيتها من الأعراف الموروثة	Traditional Authority	السلطة التقليدية
وساطة غير رسمية بين أطراف نزاع تكمل الوساطة الرسمية للدولة	Track II Diplomacy	دبلوماسية المسار الثاني
نموذج قيادي يضع خدمة الجماعة قبل سلطة القائد الشخصية	Servant Leadership	القيادة الخادمة
مبدأ حوكمي يقضي بأن تُحلّ المسائل عند أدنى مستوى إداري قادر على حلّها	Subsidiarity	مبدأ التفريع



ممارسات صغيرة ومتكررة تحافظ على التعايش في المجتمعات المنقسمة	Everyday Peace	السلام اليومي
اعتقاد الفرد بقدرته على التأثير في الأحداث، وهو ما يفسر قبوله المسؤولية العامة (باندورا)	Self-Efficacy	الكفاءة الذاتية
اعتبار القدرات قابلة للتطور بالجهد لا صفة ثابتة موروثه (دويك)	Growth Mindset	العقلية النامية

قائمة الاختصارات

ACHDS (American Council for Human Development Scholars) المجلس الأمريكي لعلماء التنمية البشرية —

UNDP (United Nations Development Programme) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي —

HDI (Human Development Index) مؤشر التنمية البشرية —

SCORE (Social Cohesion and Reconciliation Index) أداة قياس التماسك الاجتماعي والمصالحة —

ABCD (Asset-Based Community Development) التنمية المبنية على الأصول المجتمعية —



الدكتور وعداالله جرجيس سلمان الباجلاني (أبو هيثم)

عمدة (مختار) قرية الفاضلية — ناحية بعشيقه — محافظة نينوى — سهل نينوى — العراق

العمدة (المختار) الاجتماعي

من تجربة قرية الفاضلية إلى نموذج عالمي للقيادة المحلية في التنمية البشرية



نبذة موجزة عن الباحث

الدكتور وعدالله جرجيس سلمان الباجلاني (أبو هيثم)، عمدة (مختار) قرية الفاضلية في ناحية بعشيقة، محافظة نينوى، سهل نينوى، العراق، منذ فوزه بانتخابات محلية سنة ٢٠٢١ بنسبة ٧٨٪ من الأصوات، خلفاً لأخيه (١٩٩٧-٢٠٢١) ووالده (١٩٨٠-١٩٩٧) في مسار عائلي متصل لخدمة القرية يمتد جذوره، عبر جدّ والدته السيد مصطفى محمد مصطفى، إلى أواخر العهد العثماني. وفي سنة ٢٠٢٦ اختاره مجلس محافظة نينوى بالتصويت عمدة (مختاراً) للفاضلية، وهو يوقع مناشيره وبياناته الرسمية دوماً بصفة "خادم القرية". وهو إلى جانب منصبه الاجتماعي وجه عشيرة، ورجل أعمال، ومدير شركة بشائر الزيتون للمقاولات، ومالك عقارات ومزرعة زيتون. تجمع هذه الورقة بين خبرته الميدانية المباشرة في الوساطة والصلح المجتمعي وإدارة شؤون قرية متعددة الأديان والقوميات، وبين قراءته في أدبيات التنمية البشرية ورأس المال الاجتماعي التي وضعها في حوار مباشر مع تجربته.

للتواصل:

amcchan318@gmail.com | +964 770 160 3435 | +964 750 365 1450

العمدة (المختار)

الدكتور وعدالله جرجيس سلمان الباجلاني

العراق نينوى بعشيقة قرية الفاضلية

سهل نينوى

قُدِّم هذا البحث ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول لمطوري التنمية البشرية، الذي ينظمه المجلس الأمريكي لعلماء التنمية البشرية (ACHDS).



ملحق: خلفية تاريخية وثائقية عن قرية الفاضلية ومنصب العمدة (المختار) فيها

استكمالاً لهذا البحث، ونزولاً عند ما يوثقه كتاب "تاريخ الفاضلية: بين أصالة الماضي وازدهار الحاضر"، وهو مرجع محلي جمع تاريخ القرية من عصور ما قبل الإسلام حتى العقود الأخيرة، أضيف هنا أبرز ما يعزز خلفية هذه الورقة من عمق تاريخي للقرية وللمنصب العمدة (المختار) فيها بالذات. وقد جرت مراجعة تكميلية لاحقة لصفحات الكتاب كافة، أضافت خمسة مباحث جديدة إلى ما ورد أدناه أصلاً، مع تحديث بعض الفقرات القائمة بمعلومات أدق وأكثر توثيقاً.

ملحق أ: عمق الجذور التاريخية وأصل التسمية

تشهد كهوف عدة منتشرة في جبل الفاضلية، منها كهف قره قیلان وكهف چله خانه وكهف جال كفتیران وكهف سیبة جالك وغيرها، على استيطان الإنسان لهذه المنطقة منذ العصر الحجري، وإن طمست معالمها لاحقاً بفعل عوامل التعرية والأحوال الجوية. أما اسم القرية نفسه فيرتبط، بحسب المرجع، برجل دين وزاهد عُرف باسم "الإمام الفضلي"، الذي يوثق تاريخ زيارة مزاره إلى نحو سنة ٦٢٦هـ على الأقل، فيما تشير مصادر أخرى إلى أن أصل الاسم قد يعود لمزار أقدم من ذلك، وقد جُدد بناء هذا المزار عدة مرات عبر العصور العباسي والسلجوقي والعثماني، آخرها تجديد وثقه المرجع سنة ١٠٨٤هـ/١٦٧٣م على يد سلطان عثماني يصفه المرجع بلقب "محمد الفاتح" (وهو، بحسب نسبه الوارد في المرجع — ابن السلطان إبراهيم خان — أقرب إلى السلطان محمد الرابع منه إلى الفاتح المعروف تاريخياً؛ ولم يرد ذكر للسلطان سليمان القانوني في هذا السياق في المرجع).

ملحق ب: سلسلة موثقة لمخاتير الفاضلية عبر العهود

يورد المرجع سجلاً تفصيلياً بأسماء من تعاقبوا على مختارية الفاضلية منذ العهد العثماني وحتى نهاية العهد الجمهوري كما وثّقه المؤلف حتى سنة نشر الكتاب (٢٠٢٠)، أي قبل أن أتولى أنا المختارية بعام واحد. وفيما يلي هذا التسلسل، مع تصحيح وتحديث ما يخص أسرتي استناداً إلى معلومات مباشرة مني:

في العهد العثماني: (١) السيد حسن عبد القادر (قاضي)، تولى المختارية من نحو سنة ١٨٦٠ إلى ١٨٨٠ م. (٢) السيد حميدة حمو كاكّا (قيل اسمه الحقيقي محمود محمد أبو يونس)؛ ويذكر المرجع أن قريباً له، علي فتاح الملقب "علوكة"، هو من ترك القرية لاحقاً لظروف عائلية، لا محميدة نفسه. (٣) السيد مصطفى محمد مصطفى، الملقب "مصطو خالو" (١٨٦٠ - ١٩٥٦)، وتولى المختارية للفترة الممتدة من أواخر الدولة العثمانية حتى العهد الملكي. وهذا هو المختار الثالث، وهو جدّ والدتي. ويؤكد ختم رسمي للقرية من تلك الحقبة (١٩٠٠-١٩٢٩ م)، حين كانت تُعرف اسماً بـ "قرية الإمام الفضلي"، تولّى هذا المختار عينه المنصب، إذ يظهر فيه باسم عشيرته "السيد مصطفى الطائي" (نسبة إلى عائلته السنبسي الطائي) بدلاً من اسمه الشخصي الكامل، وهو ما يشكّل شاهداً وثائقياً رسمياً مبكراً على منصب المختار في الفاضلية.

في العهد الملكي (١٩٢٠-١٩٥٨): تولى المختارية كل من: مصطفى محمد مصطفى (المذكور أعلاه) ثم السيد عبد الرحمن محمد نعمان (مواليد ١٨٧٣) الذي تسلمها لأول مرة نحو سنة ١٩٢٤ واستمر فيها على فترات متقطعة عقوداً طويلة، ثم السيد ناصح حسن بك الغضنفر (١٩٠٠ - ١٩٦٣) من ١٩٣٥ إلى ١٩٤٠، ثم السيد حسن محمد علي العريضي



(١٩١٤-١٩٨٦) الذي فاز بالترشيح سنة ١٩٤٠ قبل أن ينتقل إلى الموصل ويعيد المنصب لعبد الرحمن نعمان الذي عاد إليه مرة ثالثة من ١٩٤٢ إلى ١٩٥٤، وأخيراً السيد علي عبد الله شاهين من ١٩٥٥ إلى ١٩٥٧.

في العهد الجمهوري: تسلم المختارية السيد محمد يعقوب محمد سنة ١٩٥٧ واستمر حتى ١٩٧١، ثم السيد عزيز جرجيس سفر (١٩٢٤-٢٠٠٢) من ١٩٧١ إلى ١٩٧٣، ثم السيد عبدالله مال محمد عبدالله من ١٩٧٣ (أيام حرب تشرين) إلى ١٩٧٧، ثم السيد محمد معروف اسماعيل من ١٩٧٧ إلى ١٩٨٠.

بعده تسلم والدي، الشيخ جرجيس سلمان داود الباجلاني (١٩٣٠-٢٠٠٥)، مهام المختارية سنة ١٩٨٠، وتوثق ذلك رسمياً بانتخابات أجريت في مدرسة الفاضلية الابتدائية في العام نفسه، واستمر فيها رسمياً وممارساً لمهامه حتى سنة ١٩٩٧، حين تركها بسبب المرض، فرشح وجهاء الفاضلية نجله الشيخ علي ليكون خلفاً له في تلك السنة (١٩٩٧)، رغم أن أحد المراجع الخارجية وثّقها خطأً كسنة ١٩٩٨. وتولى الشيخ علي جرجيس سلمان (مواليد ١٩٦٦) المختارية حتى سنة ٢٠٢١، ومن أبرز ما تحقق في عهده تبليط الشارع الرئيس الرابط بين الفاضلية الجديدة ووادي سماق وطريق الموصل سنة ٢٠٠٠، وتطوير الطرق الداخلية للقرية وتوسعة مبنى المدرسة الابتدائية وتجديد شبكات المياه سنة ٢٠١٣. وابتداءً من سنة ٢٠٢١ وحتى اليوم أوصل أنا، الدكتور وعبدالله جرجيس سلمان الباجلاني (أبو هيثم)، هذا المسار.

وقد جرى اختياري لهذا المنصب عبر انتخابات محلية أجريت سنة ٢٠٢١ بحضور جميع مدراء الدوائر المعنية، وفزت فيها بنسبة ٧٨٪ من أصوات أهالي القرية. ولم أكن يوماً متتمياً إلى أي حزب سياسي، وقد جاء هذا الفوز

وذلك التأييد رغم ذلك، اعتماداً على الثقة الاجتماعية المتوارثة عبر أجيال أسرتي لا على أي ظهور حزبي أو سياسي. وفي سنة ٢٠٢٦ اختارني مجلس محافظة نينوى بالتصويت عليّ عمدةً (مختاراً) للفاضلية، في خطوة تمثل إقراراً إدارياً إضافياً من مستوى المحافظة يضاف إلى القبول الأهلي الأصلي. ويجدر التنويه أن اسمي في جميع المنشير والبيانات الصادرة عني يقترن دوماً بصفة ”خادم القرية“، وهي صفة أعتمدها بثبات في كل مخاطبة رسمية أو مجتمعية، وعليها شهود من أهالي الفاضلية أنفسهم.

ملحق ج: تطور شبكة المياه في الفاضلية

يوثق المرجع تطور وصول الماء الصالح للشرب إلى بيوت الفاضلية عبر ست مراحل متعاقبة: النقل اليدوي من العيون القرية حتى السبعينيات، ثم النقل بواسطة السيارات، ثم في الثمانينيات مبادرة مختار الفاضلية ووجهائها لربط أطراف القرية بشبكة أنابيب حديدية من عين البواري، ثم حفر بئر ارتوازي ثان قرب بيت المختار سنة ٢٠٠٤، ثم بئر ثالث سنة ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ثم بئر رابع بدعم من بعض المنظمات الخيرية ووصول أنابيب بلاستيكية من منطقة (ذرة قيل)، ليصل عدد شبكات المياه الصالحة للشرب في الفاضلية إلى أربع شبكات حتى تاريخ صدور المرجع (٢٠٢٠)، قبل أن يرتفع لاحقاً إلى ثماني آبار ارتوازية كما ورد في متن هذه الورقة. وقبل هذا التطور الحديث لشبكة الأنابيب والآبار، وثّق المرجع إحدى عشرة عيناً طبيعية عرفت الفاضلية عبر تاريخها بأسمائها ومواقعها، اعتمد عليها أهالي القرية عبر ست مراحل متعاقبة من إمداد أنفسهم بالمياه، وهو ما يوضح أن حفر الآبار الارتوازية الحديثة الذي تنسبه هذه الورقة للمختار الحالي هو حلقة متأخرة في مسار طويل من إدارة القرية الجماعية لمواردها المائية، لا بداية منفصلة عنه.



ملحق د: الاقتصاد المعيشي التقليدي والمشاركة العسكرية المبكرة

اعتمد أهالي الفاضلية في القرون الماضية، بحسب المرجع، على عدة مصادر رئيسة للرزق بين عامي ١٧٠٠ و ١٩٧٠ تقريباً، أبرزها زراعة الحنطة والشعير والبقوليات، نظراً لضعف التعليم وقلة المدارس الحكومية آنذاك. كما شارك عدد من أبناء القرية في الحرب العالمية الأولى، ومنهم من اشتهر لاحقاً في مجالات أخرى، أبرزهم محمد نعمان الملقب "المجبر"، الذي عُرف على نطاق واسع في الموصل والقرى والأقضية والنواحي المجاورة بجبر الكسور ومعالجة الناس مجاناً دون مقابل. ويوثق المرجع أيضاً أن الدولة العثمانية منحت أحد أبناء القرية المشاركين في تلك الحرب، سلمان داود عبد الرحمن، أربعة أنواط تقديراً لشجاعته في معارك خاضها ضد روسيا، وهو ما يعكس عمق ارتباط القرية بمجريات التاريخ الإقليمي رغم صغر حجمها وبعدها الجغرافي عن مراكز القرار.

ملحق هـ: رأس المال البشري لأبناء الفاضلية ونماذج من الابتكار المحلي

يوثق المرجع أن قرية الفاضلية أنجبت، رغم صغر حجمها وبساطة إمكانياتها، عدداً لافتاً من الكفاءات التي تقلدت مناصب مدنية مرموقة داخل العراق وخارجه: قضاة في محاكم الأحوال الشخصية، ومهندسون تولوا إدارة دوائر حكومية في الموصل، وأساتذة جامعيون في كليتي الإدارة والاقتصاد والهندسة الكهربائية بجامعة الموصل وبغداد، وأديب أمضى معظم حياته في المنفى وألّف عدة كتب أدبية، وعضو سابق في مجلس النواب العراقي عن مكون الفاضلية الشبكي للفترة من ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٦. ويورد المرجع هذه الكفاءات بأسمائها الصريحة وتفصيلها الدقيقة، وهو ما يمنح فقررة رأس المال البشري لأبناء الفاضلية قيمة توثيقية أكبر من مجرد الوصف العام. وأرى في هذا التراكم شاهداً إضافياً على أن الاستثمار المبكر في تعليم

أبناء القرى الصغيرة، حتى في ظل محدودية الموارد، ينعكس لاحقاً كفاءات تخدم الدولة والمجتمع في مواقع متقدمة، وهو ما يسند عملياً المجال التعليمي الذي أضافته هذه الورقة ضمن مجالات التنمية البشرية التسعة. ومن الأمثلة اللافتة التي يوردها المرجع على الابتكار المحلي في القرية، حصول أحد معلمي مدرسة الفاضلية الابتدائية، الأستاذ عز الدين حسن المعلم، على براءة اختراع عراقية رسمية سنة ٢٠١٥ عن تصميم محرك دوار يعمل على الهواء، صادرة عن الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية التابع لوزارة التخطيط العراقية. وأقترح النظر إلى هذا المثال بوصفه تجسيداً مصغراً لفكرة رأس المال الاجتماعي الموروث والبيئة الحاضنة التي يمكن أن يوفرها المجتمع القروي المتماسك، حتى في مجالات تقنية بحتة لا ترتبط ظاهرياً بالوساطة أو الصلح العشائري.

ملحق و: تقاليد التكافل الاجتماعي والعمل الجماعي

يوثق مرجع "تاريخ الفاضلية" أن التعاون والعمل الجماعي كانا من أبرز صفات أهالي الفاضلية قديماً وحديثاً، إذ كانوا يتشاركون في الأعمال والأشغال ويتناوبون على مساعدة بعضهم بعضاً في الحرث والزراعة والبناء، مستحضرين قوله تعالى: "...وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ" (المائدة: ٢). وقد وثق المرجع صوراً عملية لهذا التكافل، منها أن أهل القرية كانوا يتشاركون في معصرة الزيتون الجماعية ويوزعون العمل والعائد فيها بالتناوب، وأن من كانت حالته المادية صعبة كان يُشغَل بأجر رمزي أو دون مقابل رعاية لحاجته لا استغلالاً لعوزة، وأن أعمال الحلاقة وخدمات مماثلة كانت تُقدَّم للمحتاجين مجاناً تطوعاً من أهل الصنعة. وهذا التوثيق التاريخي يمنح ركيزة "التمكين الاقتصادي المحلي" وفكرة "رأس المال الاجتماعي الموروث" اللتين تطرحهما هذه الورقة سنداً



ميدانياً يسبق تجربتي نفسها بعقود، إذ ثبت أن منطق التكافل الذي يقوم عليه تشغيل شباب القرية اليوم في مزرعة الزيتون والشركة ليس ابتكاراً فردياً، بل امتداد لعرف اجتماعي راسخ في الفاضلية.

كما يوثق المرجع أن أهالي الفاضلية كانوا يتكافلون في مناسبات الفرح والحزن، فتحرص العائلات على مساعدة بيت الفقيد بإعداد الطعام له في أيام العزاء الأولى، وتُقام في الأعياد صور من التكافل بين الميسورين والمحتاجين، حيث تُرسل "سفرة العيد" من البيوت الغنية إلى الفقيرة صباح العيد قبل خروج الناس لأداء صلاته. وهذه الممارسات، وإن بدت تفصيلاً اجتماعياً عابراً، تقدّم شاهداً تاريخياً إضافياً على أن السلام المجتمعي والتكافل في الفاضلية ليسا صناعة حديثة لقائد بعينه، بل تراكم عبر أجيال من العادات التي تحولت اليوم إلى ركائز نظرية في هذا النموذج.

ملحق ز: امتزاج العوائل عبر الأجيال كشاهد مبكر على مؤشر التداخل العابر للمكونات

يوضح المرجع أن العوائل التي استوطنت الفاضلية عبر القرون جاءت من مناطق وأصول ولهجات مختلفة، ثم اختلفت أماكن وجهات معاملاتهم المالية والاجتماعية باختلاف الأزمنة، حتى امتزجوا وتصاهروا بأهلها وازدادت الصلة والرابطة بينهم على مرّ الأجيال، إلى أن أصبحوا نسيجاً اجتماعياً واحداً متداخلاً المصالح والقربان. وهذا التوثيق يقدم شاهداً تاريخياً ملموساً على ما تقترحه هذه الورقة نظرياً تحت عنوان "مؤشر التداخل الاجتماعي والاقتصادي العابر للمكونات"، إذ ثبت أن التصاهر والتشارك الاقتصادي بين عوائل ذات أصول متعددة سابقان على أي جهد فردي حديث، وأن ما تحرص هذه الورقة على قياسه اليوم كمؤشر للسلام المجتمعي هو في جوهره استمرار لنمط تاريخي طويل عاشته الفاضلية بالفعل.

ملحق ح: الإرث التعليمي والصحي للفاضلية عبر عقود

يوثق المرجع أن أول مدرسة في الفاضلية تأسست سنة ١٩٤٣ أو ١٩٤٤، أي قبل عقود من أي مبادرة تعليمية حديثة، وأن مبناها انتقل عدة مرات حتى استقر قرب عين الفاضلية الكبيرة سنة ١٩٦١، وقد تخرّج فيها عبر السنين أطباء ومهندسون وضباط كبار في الجيش العراقي، قبل أن تُرْمَم وتوسّع بدعم من جهات خيرية سنة ٢٠١٠. وشهدت القرية سنة ٢٠١٦ تأسيس أول مدرسة ابتدائية للبنات فيها بدعم تركي. كما شهدت القرية سنة ٢٠١٨ بناء مدرسة ابتدائية ثانية للبنات بجهود المختار ووجهاء القرية آنذاك وبدعم من إحدى المنظمات اليابانية الخيرية. وأرى في هذا الإرث التعليمي الممتد منذ أربعينيات القرن الماضي سنداً تاريخياً إضافياً لفكرة "رأس المال الاجتماعي الموروث" وللمجال التعليمي ضمن مجالات التنمية البشرية التسعة التي تقترحها هذه الورقة، إذ يؤكد أن بناء المدرسة ذات الثمانية عشر صفّاً في عهدي هو حلقة جديدة في مسار تعليمي بدأته الفاضلية منذ أكثر من ثمانين عاماً لا بداية منفصلة عنه.

ويوثق المرجع كذلك أن الخدمات الصحية في الفاضلية بدأت متواضعة عبر الفحوصات الدورية واللقاحات التي كانت تقدّم لتلاميذ المدرسة الابتدائية، قبل أن يتحول ذلك في تسعينيات القرن الماضي إلى مركز صحي فرعي، ثم يتطور سنة ٢٠١٨ إلى مركز صحي رئيسي يضم وحدتي مختبر وأسنان استجابة لتزايد سكان القرية. وهذا التسلسل التاريخي يمنح مشروع المستوصف النموذجي الذي خصصت له هذه الورقة أرضاً باسم وزارة الصحة عمقاً تاريخياً يوضح أنه امتداد لمسار خدمي متدرج لا مشروعاً منقطع الجذور عما سبقه.



ملحق ط: معصرة الزيتون التاريخية وشاهد على عمق زراعة الزيتون في الفاضلية

يوثق المرجع أن الفاضلية عرفت معصرة زيتون قديمة تعمل يدوياً: مكان مرتفع لعصر الزيتون وحوض أدنى منه لجمع الزيت، حيث يوضع الزيتون في كيس من الكتان ويكبسه العامل مراراً مع صب الماء عليه حتى يتشكل الزيت طبقة فوق الماء فيُجمع ويصقى. وقد رافق مدير المتحف الحضاري متصرف الموصل في زيارة ميدانية لهذه المعصرة، حيث تولّى مختار الفاضلية آنذاك، السيد عبد الرحمن محمد نعمان، شرح أليتها للمتصرف بنفسه، وهو المشهد الذي وثّقه صورة فوتوغرافية محفوظة اليوم في متحف الموصل الحضاري. وأرى في هذا التوثيق التاريخي سنداً إضافياً لفكرة "رأس المال الاجتماعي الموروث" التي تطرحها هذه الورقة، إذ يبين أن مزرعة الزيتون التي يديرها اليوم، والتي تضم نحو عشرة آلاف شجرة، وأن محيط الفاضلية الأوسع الذي يضم أكثر من مليون شجرة زيتون، ليس مشروعاً اقتصادياً حديثاً منفصلاً عن سياق القرية، بل استمرار لعلاقة القرية التاريخية بزراعة الزيتون وصناعته، تمتد من المعصرة اليدوية القديمة إلى مشروع الطاقة الشمسية والاستثمار السياحي المقترح اليوم.

ملحق ي: جبل الفاضلية: عمق بيئي وتاريخي يسند المشروع السياحي المقترح

يخصص المرجع فصلاً مستقلاً لجبل الفاضلية، وهو جبل عظيم يحيط بالقرية من جهتها الشمالية الشرقية وسُمّي باسمها، وكان يُعرف في العصر الآشوري باسم "جبل مسري"، ويبلغ ارتفاعه نحو ٥٠٠ متر تقريباً عن سطح الأرض، وهو جزء من سلسلة جبال نينوى الشمالية، وتحيط به مزارع الزيتون الكثيرة كسائر الجهات الشمالية للفاضلية. ويوثق المرجع للجبل سبعة عشر

واديًا بأسمائها المحلية والكردية، إلى جانب عدد من الكهوف من بينها كهف "جله خانه" الذي تشير الآثار المحيطة به إلى استيطان بشري منذ العصر الحجري والعصر الآشوري (نحو ١٠٨٠ ق.م.)، وهو ذات الكهف الذي أشارت إليه هذه الورقة سابقاً عند تعريفها بجذور الفاضلية التاريخية وأصل تسميتها.

ويسجل المرجع أن الجبل كان، في عشرينيات القرن الماضي وما قبلها، موطناً لحيوانات برية متنوعة كالذئب والضباع والغزلان والأرانب والثعالب، وأشهر أشجاره التين الجبلي، إلى جانب مجموعة غنية من الأعشاب الطبية منها الخطمية والزعر والبابونج ومسك الجن ولسان الحمل وإكليل الملك ولسان الثور، وهو تنوع بيئي موثق يمنح المشروع السياحي والترفيهي المقترح لمنطقة الجبل سنداً تاريخياً وبيئياً حقيقياً لا يقتصر على المساحة الخام والموقع الجغرافي وحدهما. فتحويل هذا الجبل إلى منطقة سياحية ومنتجة، بزراعة عشرات الآلاف من الأشجار وإقامة مشاريع الطاقة الشمسية والشاليهات، لا يشكل بذلك استثماراً حديثاً منقطع الصلة بتاريخ القرية، بل هو استعادة موثقة لدور طبيعي وتاريخي لعبه هذا الجبل منذ عصور سحيقة، وهو ما يعزز، إلى جانب المجال البيئي الذي أضافته هذه الورقة ضمن مجالات التنمية البشرية التسعة، فكرة أن التنمية البيئية الناجحة غالباً ما تكون استعادة لعلاقة تاريخية بين الإنسان ومكانه أكثر من كونها ابتكاراً معزولاً عن الماضي.

ملحق يا: شاهد ياقوت الحموي وأسماء الفاضلية العشرة عبر العصور

يورد كتاب "تاريخ الفاضلية" شاهداً تاريخياً مستقلاً يسبق المرجع نفسه بقرون، إذ ذكر الجغرافي الموسوعي ياقوت الحموي (المتوفى ٦٢٦هـ/١٢٢٩م) قرية الفاضلية، باسم "الفضلية"، في معجمه "معجم



البلدان“، ووصفها بأنها: «قرية كبيرة كالمدينة، من نواحي شرقي الموصل وأعمال نينوى، قرب باعشيقا، متصلة الأعمال، بها نهر جار وكروم وبساتين، وبها سوق تشبه سوق قيسارية وبازار». وأرى في هذا الاستشهاد المستقل من القرن السابع الهجري سنداً مضاعفاً لفكرة ”رأس المال الاجتماعي الموروث“ التي تطرحها هذه الورقة، إذ ثبت أن الفاضلية لم تكن قرية هامشية حديثة النشأة، بل مركزاً حضرياً حقيقياً له سوقه ونهره وبساتينه منذ العصر العباسي المتأخر، أي قبل قرون من أي توثيق معاصر لتجربتها التنموية.

كما يخصص المرجع مبحثاً كاملاً لتتبع الأسماء العشرة التي عُرفت بها القرية عبر العصور، من ”شيانبا“ نسبة إلى مزار قديم يُرجَّح أن يعود للعهد الأموي، مروراً بـ”الفضلية“ كما ذكرها ياقوت الحموي، و”قرية الإمام الفضلي“ نسبة إلى مزار مختار القرية الذي استمرت تسميته به حتى سنة ١٩٢٩، وصولاً إلى ”قرية الصمود والتحدي“، وهو الاسم الذي اكتسبته القرية بعد أحداث ٢٠١٤ رمزاً للصمودها في وجه احتلال داعش الإرهابي. وهذا التعدد في الأسماء عبر أكثر من ثمانية قرون يوثق بشكل ملموس عمق الجذور التاريخية للقرية التي تنطلق منها هذه الورقة.

ملحق ب: الفصل الديني الغائب: مزار الإمام أحمد الحداد وجوامع الفاضلية

يخصص المرجع فصلاً كاملاً للناحية الدينية في الفاضلية لم يظهر له أثر في نسخة البحث السابقة، رغم أنه يسند مباشرة فكرة الحياض الديني والتنوع التي تطرحها هذه الورقة. فقد ضمت القرية منذ قرون مزاراً للإمام الزاهد أبي أحمد بن أحمد بن سيف الحداد، المتوفى سنة ٥٨٤هـ (١١٨٨م تقريباً)، وسُجِّلت له زيارات موثقة متعاقبة عبر أكثر من ثمانية قرون، وهو ما يعكس تعلق أهالي القرية بهذا الموروث الروحي جيلاً بعد جيل. كما تضم الفاضلية اليوم ستة جوامع أقدمها جامع الفاضلية الكبير الذي تأسس



في العهد العثماني، إلى جانب جوامع أحدث بُني بعضها بعد أحداث ٢٠١٤ بجهود أهالي الأحياء المتضررة. وأرى في هذا الإرث الديني الممتد سناً تاريخياً إضافياً لفكرة أن حياد العمدة (المختار) تجاه التنوع الديني ليس موقفاً شخصياً معزولاً، بل امتداد لبيئة قروية تعاملت مع تعدد مراجعها الروحية بوصفه جزءاً من نسيجها لا تهديداً له.

ملحق يج: عائلات الفاضلية عبر العصور: الاستقرار والامتزاج

يخصص المرجع مبحثاً مفصلاً يوثق العائلات التي استوطنت الفاضلية أو غادرتها بين عامي ١٧٠٠ و ١٩٨٠. ومن بين هذه العائلات، يذكر المرجع عائلة "رجب آغا الباجلاني" ضمن العائلات التي استوطنت القرية، وهو ما يقدم سناً تاريخياً مستقلاً لعمق جذور عائلتي فيها، يتجاوز زمنياً حتى جدّ والدتي مصطفى محمد مصطفى المذكور سابقاً في هذه الورقة. كما يوثق المرجع قصة عوائل الزيباريين التي هاجرت إلى الفاضلية من قرى عقرة الكردية إثر حركة أيلول سنة ١٩٦١، وأنجبت الأستاذ أرشد محمد أحمد الزيباري (مواليد ١٩٤٢)، الذي شغل رتبة عقيد ركن في الجيش العراقي ثم منصب وزير الدولة للفترة من ١٩٨٠ إلى ٢٠٠٣. وأرى في هذا التوثيق سناً تاريخياً حياً إضافياً لفكرة "مؤشر التداخل الاجتماعي والاقتصادي العابر للمكونات" التي اقترحتها هذه الورقة، إذ يثبت أن استيعاب القرية لعائلات وافدة من خلفيات متعددة على مدى قرون هو نمط تاريخي راسخ سبق أي جهد تنموي فردي حديث بعقود طويلة.

ملحق يد: من أحداث الفاضلية عبر التاريخ

يسجل المرجع سلسلة من الأحداث الطبيعية والأمنية التي مرت بها الفاضلية عبر تاريخها، من زلزال شعر به أهالي القرية سنة ١٩١٤،



إلى وفيات جماعية بسبب وباء الكوليرا في مطلع القرن العشرين، إلى سنوات جفاف وفيضانات أضرت بالمحاصيل الزراعية عبر العقود. ومن أشد هذه الأحداث إيلاماً، يوثق المرجع بقاء القرية عامين تحت وطأة القصف بالطائرات والدبابات والمدافع والهاونات خلال احتلال داعش الإرهابي لسهل نينوى بين عامي ٢٠١٤ و٢٠١٦، وسقوط ضحايا من شبابها وأبنائها الأبرياء جراء ذلك؛ أما حادثة استهداف القرية بطائرة مسيرة بتاريخ ٢٤/١١/٢٠١٧ وسقوط أربعة شهداء من أهاليها فهي من معرفتي المباشرة، ولم يرد ذكرها في المرجع الذي أنجز قبل توثيقها. وهذا التوثيق الدقيق يمنح ما أشارت إليه هذه الورقة عرضاً عن "سنوات النزوح والتهجير" و"احتلال داعش الإرهابي" شاهداً واقعياً ملموساً على الثمن الإنساني المباشر الذي دفعته الفاضلية، ويؤكد أن السلام المجتمعي الذي حافظت عليه القرية بين مكوناتها المختلفة طوال هذه المحنة لم يكن أمراً بديهياً، بل إنجازاً حقيقياً يستحق التوثيق في سياق النموذج الذي تطرحه هذه الورقة.

ملحق يه: اللغة الشبكية: خلفية سوسiolغوية تعمق البعد الهوياتي للنموذج

تحدث هذه الورقة كثيراً عن "المكوّن الشبكي" الذي تنتمي إليه غالبية سكان الفاضلية، دون أن تخوض في خصوصيته اللغوية. ويخصص المرجع مبحثاً كاملاً للغة الشبكية، يستعرض فيه الجدل الأكاديمي حول أصلها، وهي مزيج من الفارسية والكردية والعربية والتركمانية، وتاريخها الممتد ما بين أربعمئة وسبعمئة سنة تقريباً، ونقلًا عن عدة باحثين ولغويين حول تصنيفها لغة مستقلة أو لهجة. وأقترح النظر إلى هذه الخصوصية اللغوية بوصفها بعداً إضافياً يعمّق فهم القارئ لهوية المكوّن الذي يخدمه نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي، ويفتح الباب



أمام بحث مستقبلي عن دور اللغة المحلية ذاتها في تماسك المجتمعات الصغيرة وتوارثها لرأس المال الاجتماعي عبر الأجيال.

ملحق يو: الشواهد النقدية عبر العصور: دليل مادي إضافي على "رأس المال الاجتماعي الموروث"

يوثق مرجع "تاريخ الفاضلية" مجموعة من المسكوكات النقدية النحاسية والفضية التي عثر عليها المؤلف بنفسه في تراب القرية ومقابرها، وتعود تبعاً للعصر الأموي والعباسي والأتابكي والسلجوقي والأرتقي والمملوكي والإيلخاني والعثماني، إلى جانب شاهد بيزنطي أقدم منها جميعاً. وخلافاً للشواهد النصية التي تعتمد على رواية مؤرخ واحد في زمن واحد، فإن هذه المسكوكات تشكل سلسلة مادية متصلة تقريباً عبر أكثر من ألف ومائتي سنة من السكن المتعاقب، إذ لا يخلو عصر إسلامي كبير من شاهد نقدي وُجد في تراب القرية نفسها. وأرى أن هذا التسلسل النقدي يمنح فكرة "رأس المال الاجتماعي الموروث" التي طرحتها هذه الورقة سنداً أثرياً ملموساً يتجاوز الاستشهاد الأدبي بياقوت الحموي أو بكتب التاريخ وحدها، إذ يثبت أن استمرارية السكن في الفاضلية لم تنقطع عبر تعاقب الدول والخلافات، وأن كل دولة حكمت المنطقة تركت أثراً نقدياً في تراب القرية ذاته الذي يقف عليه أحفادها اليوم.

ملحق يز: تطور العدد السكاني للفاضلية عبر عقود القرن العشرين

يورد مرجع "تاريخ الفاضلية" أرقاماً إحصائية متعاقبة لعدد سكان الفاضلية عبر عقود متتالية: نحو ٤٠٠ نسمة سنة ١٩٣٤، ثم ٦٨٠ نسمة سنة ١٩٦٥، ثم ١٠٩٩ نسمة سنة ١٩٧٧، ثم ١٥٨٨ نسمة سنة ١٩٨٧، ثم ٢٣٧٩ نسمة سنة ١٩٩٧، وصولاً إلى ٤١٣٩ نسمة في آخر إحصاء رسمي سنة ٢٠١٠.



وهذا المنحنى الديموغرافي المدقق، وإن كان أقل من التقدير التقريبي البالغ تسعة آلاف نسمة الذي اعتمدته هذه الورقة استناداً إلى المشاهدة الميدانية الحالية بعد نحو خمسة عشر عاماً من آخر إحصاء رسمي، يقدم شاهداً كميّاً على وتيرة النمو السكاني المتسارعة للقرية خلال العقود الأخيرة، وهو نمو يمنح ثقلاً إضافياً لفرضية هذه الورقة حول الحاجة إلى قيادة محلية حاضرة يومياً قادرة على مواكبة احتياجات متزايدة بوتيرة سريعة، لا يمكن لمؤسسات الدولة البطيئة أن تلاحقها بالسرعة نفسها.

ملحق يح: أحداث إضافية توثق منطق الصمود والتكافل عبر التاريخ

إلى جانب الأحداث المذكورة سابقاً في هذه الورقة، يوثق المرجع سلسلة أخرى من المحن التي واجهتها الفاضلية عبر تاريخها وتجاوزتها بروح جماعية، من أبرزها ما عُرف بـ "سفر برلك"، حين جُنّد شباب القرية إجبارياً في الجيش العثماني خلال الحرب العالمية الأولى، وأُحرقت مفارز عثمانية مؤونة الأهالي من الحبوب عقاباً لهم بتهمة عدم الولاء، وعاصفة ثلجية استثنائية الحجم أتلفت المحاصيل الزراعية سنة ١٩٤٦، وغزو أسراب كثيفة من الجراد اجتاحت القرية سنة ٢٠١٥ فتصدى لها الأهالي بحملة تبرعات جماعية داخل الجامع الكبير لشراء المبيدات، وزلزال متوسط القوة ضرب المنطقة سنة ٢٠١٧، وحادثة غرق العبّارة السياحية في نهر دجلة بالموصل سنة ٢٠١٩ التي راح ضحيتها عدد من أبناء الفاضلية. وأرى في هذا التراكم من المحن المتنوعة، الطبيعية منها والأمنية والإنسانية، وفي أسلوب مواجهتها الجماعي، امتداداً تاريخياً لما وصفته هذه الورقة بمفهوم "صمود المجتمع المحلي"، إذ لم يكن صمود الفاضلية سنة ٢٠١٤ حادثة معزولة بل حلقة في سلسلة طويلة من قدرة القرية على امتصاص الصدمات المتعاقبة عبر أجيال.



ملحق يط: العقارات والأسواق والمعامل التقليدية: من ملكية محصورة إلى ملكية عامة

يوثق المرجع أن معظم عقارات الفاضلية كانت حتى أربعينيات القرن الماضي محصورة بملكية عدد محدود من العائلات الموصلية الكبيرة والبكوات، بينما اعتمد بقية الأهالي على أراضي البيادر والمناطق الجبلية التي نظفوها بأيديهم من الأحجار قبل أن تُسجّل بأسمائهم لاحقاً بعد قرارات التسوية، فيما لم يكن بعضهم يملك سوى بيت صغير لا يتجاوز مساحته مئتي متر. ويسجل المرجع أن هذا التوزيع غير المتكافئ للملكية تغير تدريجياً حتى أصبح اليوم لجميع أهالي الفاضلية أملاك ومزارع خاصة بهم، ولم تعد الملكية محصورة بفئة دون أخرى كما كانت في السابق. كما يوثق المرجع تطور الأسواق من بازار العصر العباسي إلى السوق القديم في الخمسينات ثم سوق باب الفستق الحديث، وتحول معامل الحبيبة والطحين التقليدية العاملة بالدواب إلى معامل كهربائية بعد وصول الكهرباء. وأرى في هذا الانتقال التاريخي الموثق، من ملكية محصورة إلى ملكية موزعة على الجميع، ومن اقتصاد بدائي إلى اقتصاد حديث، سنداً تاريخياً إضافياً لركيزة "العدالة في توزيع فرص التنمية" التي تبناها هذه الورقة، إذ يثبت أن مسار الفاضلية نحو العدالة الاقتصادية لم يبدأ مع تجربة كاتب هذه الورقة، بل هو امتداد لمسار طويل من إعادة توزيع الملكية عبر القرن الماضي.

ملحق ك: من حكايات مخاطر الفاضلية عبر العهود: جذور مبكرة لمنطق العمدة الاجتماعي

يورد المرجع تفاصيل شخصية عن عدد من مخاطر الفاضلية السابقين تكشف أن كثيراً من سمات "العمدة الاجتماعي" التي تصفها هذه الورقة لم تكن ابتكاراً حديثاً، بل ممارسة متكررة عبر الأجيال. فمختار الفاضلية



الثالث في العهد العثماني، السيد مصطفى محمد مصطفى، وهو جد والدته كاتب هذه الورقة، كان ديوانه مقراً مفتوحاً لمناقشة أزمات القرية وتقديم القهوة والشاي للوجهاء والشباب على مدار اليوم، وهو ما يجسد مبكراً ما وصفته هذه الورقة بـ”الحيز التنموي المفتوح“. ويوثق المرجع أيضاً أن المختار عبد الرحمن محمد نعمان، الذي تولى المنصب لعقود متقطعة في العهدين الملكي والجمهوري، كان مجلسه بمثابة مجلس شوري لجميع القضايا الاجتماعية والسياسية التي تواجه الفاضلية. كما يوثق المرجع أن مختاراً آخر، السيد ناصح حسن بك الغضنفر، الذي كان قد تولى المنصب نحو خمس سنوات في العهد الملكي، بادر لاحقاً بطلب رسمي من الأهالي إلى الحكومة لتحويط عيني الفاضلية الكبيرة والزرقاء بالحجر والإسمنت سنة ١٩٥٩، لغرضين معاً: فصل استخدام الرجال عن النساء عند العيون صوناً للآداب العامة، ومنع دخول الدواب السائبة إليها — وهو مثال إداري مبكر ودقيق على ما تصفه هذه الورقة بحوكمة الموارد المشتركة. كما يروي المرجع أن أحد المخاتير في أواخر العهد العثماني استطاع بذكاء أن يجنب بعض شباب القرية الالتحاق بالقسري بالجيش العثماني دون مواجهة مباشرة مع السلطة. وأرى في هذه الحكايات المتفرقة عبر أكثر من قرن سنداً تاريخياً يعمق فكرة أن نموذج العمدة الاجتماعي ليس تجربة فردية طارئة، بل نمط قيادي متكرر توارثته الفاضلية عبر مخاتيرها المتعاقبين، وإن لم يوثق أو يؤطر نظرياً من قبل.

ملحق كا: تفصيل تقليدي إضافي: الزراعة المعيشية وفوائد زيت الزيتون في وعي الأهالي

إلى جانب ما ذكرته هذه الورقة عن معصرة الزيتون التاريخية، يفصل المرجع مراحل الزراعة المعيشية التقليدية التي اعتمد عليها أهالي الفاضلية

لقرون، من حراثة الأرض بالمحراث الخشبي الذي تجره الدواب، إلى الحصاد اليدوي بالمنجل قبل دخول الحاصدة الميكانيكية سنة ١٩٥٢، إلى عملية التذرية التي كانت تنتظر هبوب الرياح المناسبة، وصولاً إلى تربية النحل وإنتاج العسل التي لم يكن يخلو منها بيت تقريباً في الستينات. وأرى في هذا التوثيق للمعرفة الزراعية والصحية الشعبية المتوارثة امتداداً إضافياً لفكرتي "التمكين الاقتصادي المحلي" و"المجال البيئي" اللتين طرحتهما هذه الورقة، إذ يثبت أن علاقة أهالي الفاضلية باقتصادهم الزراعي لم تكن علاقة إنتاج مادي فقط، بل معرفة متوارثة شاملة بقيمة هذا الإنتاج وفوائده، وهي معرفة تستحق أن تُدمج في أي برنامج تدريبي يُقدّم مستقبلاً للقيادات المحلية الزراعية.

ملحق كب: مؤسسات الخدمة المبكرة وطقوس التكافل في الأفراح والعزاء

يوثق المرجع أن وجهاء وأهالي الفاضلية طالبوا الجهات الأمنية بتأسيس مركز للشرطة في القرية، فاستُجيب لطلبهم سنة ١٩٧٠ ليكون أول مخفر في الفاضلية، تولى إدارته في البداية مفوض من الدرجة السابعة قبل أن ينتقل مقره لاحقاً إلى موقعه الجديد قرب العين الكبيرة، ثم عززته لفترة محدودة قوة حماية متنقلة من الشرطة لحين استقرار الأوضاع الأمنية في المنطقة. كما يوثق المرجع دخول أول سيارة إلى الفاضلية سنة ١٩٥٧، وهي سيارة بيك آب أدخلها الحاج حسين جاويش الحريشي رحمه الله، والتي كان يستخدمها لنقل أهل القرية مجاناً إلى مدينة الموصل وإعادتهم بعد قضاء حوائجهم، في صورة مبكرة من صور التكافل العملي بين الأهالي سبقت أي مبادرة تنموية حديثة.

ويضيف المرجع شاهداً آخر على هذا التكافل من صميم الحياة الاجتماعية اليومية، وهو أن أهالي الفاضلية كانوا يؤجلون أفراحهم إن صادفت وفاة أحد



أبناء القرية مراعاةً لمشاعر أهل الفقيد. وأرى في هذا الشاهد، إلى جانب ما وثّقته هذه الورقة سابقاً عن تقاليد سفرة العيد وطعام العزاء في الملحق و، وعن مؤسسات الخدمة الأمنية المبكرة أعلاه في هذا الملحق نفسه، سنداً إضافياً على أن التكافل في الفاضلية نمط راسخ تكرر عبر مجالات الحياة كافة، لا واقعة عابرة أو ركيزة معزولة عن سياقها التاريخي.



العمدة (المختار) الاجتماعي الملخص التنفيذي الموسّع

العمدة (المختار) الاجتماعي

من تجربة قرية الفاضلية إلى نموذج عالمي للقيادة المحلية في التنمية البشرية

إعداد: الدكتور وعدالله جرجيس سلمان الباجلاني (أبو هيثم)

عمدة (مختار) قرية الفاضلية — ناحية بعشيقه — محافظة نينوى — سهل نينوى — العراق

(هذا ملخص تنفيذي موسّع للورقة الكاملة، مُعدّ للعرض أمام اللجنة العلمية)

ملخص الفكرة

تكتب هذه الورقة من واقع سبعة وأربعين عاماً (بالعد الشامل من عام ١٩٨٠ وحتى اليوم) من القيادة المحلية العائلية المتصلة في قرية عراقية واحدة — الفاضلية، في ناحية بعشيقه بمحافظة نينوى، على سهل نينوى — وتقتصر نموذج "العمدة (المختار) الاجتماعي" بوصفه نموذجاً قابلاً للنقل في القيادة التنموية على المستوى المجتمعي المحلي.

والباحث، الدكتور وعدالله جرجيس سلمان الباجلاني (أبو هيثم)، يشغل منصب عمدة (مختار) قرية الفاضلية منذ عام ٢٠٢١، خلفاً لأخيه (١٩٩٧-٢٠٢١) ووالده (١٩٨٠-١٩٩٧) في مسار عائلي متصل يمتد، عبر جدّ والدته، إلى مختار من أواخر العهد العثماني.



ويقوم النموذج على خمس ركائز تشغيلية — الاستماع المجتمعي، والوساطة كأداة تنمية، والتمكين الاقتصادي المحلي، والقياس الدوري للأثر، والسلام المجتمعي — مقروءة في ضوء أدبيات عالمية عن رأس المال الاجتماعي (بوتنام، كولمان)، وحوكمة الموارد المشتركة (أوستروم)، والسلطة الشرعية (فيبر)، ونظرية القدرات (سن)، وتحويل النزاعات (ليدراخ)، إلى جانب مقارنات أقل تداولاً في الأدبيات العربية كعصية ابن خلدون ومحاكم الكاچاچا في رواندا ومجلس الكورتى في صوماليلاند.

المنهجية بإيجاز

تعتمد الورقة منهج دراسة الحالة الواحدة المتممّة (Single Case Study) مع الملاحظة بالمشاركة (Participant Observation)، إذ إن الباحث ليس طرفاً خارجياً يرصد الظاهرة، بل صاحب المنصب وممارس القيادة موضوع الدراسة — وهو ما يجعلها أقرب إلى الإثنوغرافيا الذاتية (Autoethnography). وتُقرّ الورقة صراحة بأن هذا الموقع يحمل ميزة نادرة (الوصول المباشر إلى الظاهرة) وحداً في آن واحد (احتمال التحيز الذاتي)، ولمعالجة هذا الحد تُقارن تجربة الفاضلية بأدبيات نظرية مستقلة بدل الاكتفاء بالسرد الذاتي وحده.

الركائز الخمس للنموذج

١. الاستماع المجتمعي

يبدأ النموذج بجلسات دورية منتظمة مع أهل القرية، على غرار مجالس العشيرة المعتادة، بهدف رصد الاحتياجات الفعلية للناس أولاً بأول، بدلاً من الاعتماد على استبيانات أو دراسات خارجية قد لا تعكس الواقع بدقة.



٢. الوساطة كأداة تنمية

لا تُعامل الوساطة العشوائية بوصفها مجرد أداة لإطفاء النزاعات، بل بوصفها فرصة تنمية حقيقية، إذ إن كل جلسة صلح ناجحة تُعلّم المجتمع مهارات الحوار والاستماع وحل المشكلات بالتراضي. ويجد هذا المسلك سنداً قرآنياً مباشراً في الأمر بالإصلاح بين الطائفتين المتقاتلتين من المؤمنين (الحجرات: ٩).

٣. التمكين الاقتصادي المحلي

يستثمر النموذج في مشاريع القائد المحلي الاقتصادية، كمزرعة الزيتون أو الشركات المحلية أو الأملاك العقارية، كمنصات فعلية لتشغيل وتدريب شباب القرية — تحويل العقبة المحلية ذاتها إلى فرصة عمل، لا استيراد حل جاهز من خارجها.

٤. القياس الدوري للأثر

يقترح النموذج اعتماد مؤشرات بسيطة وقابلة للقياس بشكل دوري، كعدد النزاعات التي تم حلها، وعدد فرص العمل التي وفّرتها المشاريع المحلية، ومستوى تحسّن الخدمات الأساسية.

٥. السلام المجتمعي

إذا كانت الركائز الأربع السابقة تمثل الإطار العملي للنموذج، فإن السلام المجتمعي هو الغاية التي تصب فيها هذه الركائز جميعاً، وهو في الوقت نفسه الشرط المسبق الذي يجعل أي تنمية بشرية ممكنة أصلاً. ويُعرّف بأنه حالة مستدامة من التعايش والثقة المتبادلة بين مكونات المجتمع المحلي، قائمة على العدالة في توزيع الموارد والفرص، وعلى آليات محلية فعّالة لحل النزاعات قبل تفاقمها.



أبرز الإضافة النظرية

تطورت الورقة، عبر مراجعات متعاقبة، إلى أجندة بحثية أوسع تضم ثلاثة وأربعين بعداً نظرياً إضافياً فوق الركائز الخمس الأصلية — ثلاثة عشر منها مدمجة في متن الورقة الرئيسية بوصفها الأكثر التصاقاً بالركائز الخمس، من أبرزها: "رأس المال الاجتماعي الموروث" (انتقال الشرعية القيادية عبر الأجيال)، و"التنمية الوقائية المحلية" (منع الأزمات قبل وقوعها بدل معالجتها)، و"التنمية الصامتة" (إنجازات محلية حقيقية لا تُوثَّق ولا تُقاس) — والثلاثون المتبقية منقولة بنصها الكامل إلى ملحق نظري مستقل، ومن أبرزها مقارنات عالمية نادرة في الأدبيات العربية: عصيبة ابن خلدون، ومحاكم الكاچاچا في رواندا، ومجلس الكورتني في صوماليلاند، والقانون الأعظم للسلام عند اتحاد الإيروكوا. وتخلص الورقة إلى أداة تشخيصية عملية — مقياس جاهزية تبني النموذج — ومقترح ميثاق للفاضلية للعمدة الاجتماعي.

حدود النموذج وقابليته للتعميم

تُقرّ الورقة بأن نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي، كما طُبّق في الفاضلية، يعتمد اعتماداً كبيراً على شخص القائد المحلي نفسه وعلاقاته وقدرته على الإنفاق الشخصي، وأن التوثيق الميداني المباشر الوارد فيها يبقى خاصاً بتجربة عائلة واحدة.

غير أن الظاهرة نفسها التي تُبنى عليها الركائز الخمس — قائد محلي معروف الوجه، يحظى بثقة موروثية أو مكتسبة، يتوسط النزاعات بلا صفة قانونية ملزمة، وغالباً ما يسدّ من ماله الخاص فجوة لا يسدها تمويل رسمي — ليست بالضرورة خاصية استثنائية لعائلة الباحث؛ فوظائف مشابهة للقيادة المحلية التقليدية والوساطة والثقة الاجتماعية تظهر في عدد من السياقات



التي تناقشها الأدبيات المقارنة، مع اختلاف أشكالها ودرجات انتشارها. وبعبارة أخرى: تجربة الفاضلية حالة موثقة بعمق لظاهرة أوسع تحتاج إلى مقارنة ميدانية منظمة قبل إصدار أحكام عن مدى انتشارها.

الخاتمة

يقدم نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي إضافة نوعية لحقل التنمية البشرية، عبر توثيق دور القيادة المحلية التقليدية كفاعل تنموي مستقل وفعال، لا كامتداد شكلي للمؤسسات الرسمية فقط. وتؤكد تجربة قرية الفاضلية أن التنمية البشرية الحقيقية تبدأ من الاستماع للناس، وتمر عبر الوساطة والتمكين الاقتصادي، وتنتهي بقياس أثر حقيقي وملموس في حياة المجتمع، وأن السلام المجتمعي ليس نتيجة تلقائية لهذه التنمية بل هو شرطها الأول وثمرتها الأخيرة في آن واحد.

«أن تضيء شمعة صغيرة خير لك من أن تنفق عمرك تلعن الظلام.»

أشكركم جميعاً على حسن الاستماع، وأدعو الله أن يوفق هذا المؤتمر في رسالته النبيلة لخدمة الإنسان في كل مكان.
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

للتفاصيل الكاملة — الإطار النظري، الأبعاد الثلاثة والأربعون، الملاحق التوثيقية التاريخية، وقائمة المراجع — يُرجى الرجوع إلى الأقسام اللاحقة والملاحق التوثيقية المرفقة بهذه الدراسة.



ملحق: أبعاد نظرية إضافية لنموذج العمدة (المختار) الاجتماعي

يضم هذا الملحق ثلاثين بعداً نظرياً إضافياً، بنصها الكامل كما وردت في المسودة الموسّعة للبحث، جرى نقلها من المتن الرئيسي حفاظاً على تركيزه، مع بقائها متاحة كاملة هنا لمن أراد التعمق أو الاطلاع على كامل خارطة الأبعاد النظرية للنموذج.

البعد الرابع: التنمية الرقمية بوصفها ترياقاً للتنمية الصامتة

إذا كانت التنمية الصامتة، كما وصفتها أعلاه، إشكالية توثيق تهدد بضياغ خبرة عقود مع تقاعد أو رحيل من يحملها، فإنني أرى أن الحل العملي لها لا يكمن فقط في الأدوات الأكاديمية، بل في الأدوات الرقمية المتاحة اليوم لأي قائد محلي مهما بساطة إمكاناته. فتوثيق جلسة صلح بمقطع صوتي قصير، أو نشر خلاصة مشروع خدمي على صفحة تواصل اجتماعي محلية، أو الاحتفاظ بأرشف صور لمراحل كل مشروع من الفكرة إلى التنفيذ، كل ذلك يحول التنمية الصامتة تدريجياً إلى تنمية موثقة بأقل كلفة ممكنة ودون انتظار باحث أكاديمي يزور القرية ليدون تجربتها. وأقترح أن يكون هذا البُعد الرقمي جزءاً من أي برنامج تدريبي يُقدّم للعمد (المخاتير) وشيوخ العشائر مستقبلاً، بحيث يتعلم القائد المحلي، إلى جانب مهارات الوساطة والقياس، مهارة توثيق أثره بنفسه أولاً بأول، فتتوفر لدينا مع الوقت مكتبة رقمية لامركزية من تجارب التنمية المحلية، تُغني الأدبيات العالمية بما لم تصله بعد.



امتدادات نظرية جديدة: ستة أبعاد إضافية تقترحها تجربة الفاضلية

إلى جانب الأبعاد الأربعة السابقة، رأس المال الاجتماعي الموروث، والتنمية الوقائية، والتنمية الصامتة، والتنمية الرقمية، تفتح المراجعة المستمرة لتجربة قرية الفاضلية على ستة أبعاد إضافية أراها جديرة بالطرح كإضافات أصيلة لحقل التنمية البشرية، لم تُستوفَ بعد في الأدبيات المتداولة، أكاديمية كانت أم تدريبية. وأطرحها هنا ليس كتفاصيل زخرفية تُضاف للبحث، بل كامتدادات منطقية للركائز الخمس ذاتها، تنبع من تأمل أعمق في الممارسة اليومية للعمدة (المختار).

البعد الخامس: رأس المال المكاني والحيز التنموي المفتوح

تركز أدبيات رأس المال الاجتماعي، كما رأينا عند بوتنام وكولمان، على الشبكات والثقة بوصفها أصلاً غير ملموس، لكنها نادراً ما تتوقف عند المكان الفيزيائي الذي تُصنع فيه هذه الثقة يوماً بعد يوم. فالمضافة أو الديوان الذي يجلس فيه القائد المحلي لاستقبال الناس دون موعد مسبق ودون حاجز إداري، ليس مجرد مكان اجتماعي، بل هو ما أقترح تسميته بـ”الحيز التنموي المفتوح”: مكان ثابت ومعروف للجميع، يختصر المسافة الزمنية والنفسية بين المواطن وصاحب القرار، ويحوّل الشكوى من معاملة رسمية تنتظر دورها إلى حوار مباشر يبدأ من لحظة الدخول. وخلافاً للمكتب الحكومي المقيّد بساعات دوام وإجراءات دخول، يعمل هذا الحيز بمنطق مختلف جذرياً: سرعة الوصول فيه هي مقياس نجاحه، لا حجم البناء أو رسميته. وأقترح أن يكون هذا البعد قابلاً للقياس عبر مؤشرين بسيطين، متوسط الزمن الفاصل بين طرح المشكلة وأول استجابة فعلية لها، ونسبة القضايا التي حُلّت دون إحالة إلى جهة رسمية أعلى، بوصفهما مؤشرين يعكسان كفاءة هذا الحيز أكثر مما تعكسه المؤشرات المؤسسية التقليدية.



البعد السادس: الوساطة الموازية غير المرئية داخل نسيج العائلات

يميل النموذج، كما عرضته الأدبيات وكما عرضته هذه الورقة نفسها، إلى تصوير الوساطة المجتمعية بوصفها فعلاً يتم في جلسة علنية يقودها العمدة (المختار) أو شيخ العشيرة. غير أن الملاحظة الميدانية الدقيقة تكشف أن جزءاً مهماً من احتواء الخلافات يبدأ فعلياً في طبقة أسبق وأقل ظهوراً، هي التواصل غير الرسمي الذي يجري داخل العائلات وبينها قبل أن يصل الخلاف إلى أي جلسة رسمية، وغالباً ما تلعب فيه نساء العائلات المتنازعة دوراً تمهيدياً في تهدئة الأجواء وتليين المواقف قبل جلوس الرجال. هذه الطبقة التمهيدية غير الموثقة تستحق، برأيي، أن تُدرس كبُعد مستقل أسميه "الوساطة الموازية"، إذ إن نجاح الجلسة الرسمية غالباً ما يكون انعكاساً لتهيئة سبقتها لا فعلاً مستقلاً بذاته. وأدعو الباحثين المهتمين بهذا الحقل إلى تطوير أدوات ميدانية خاصة لرصد هذه الطبقة الموازية بحساسية ثقافية مناسبة، لأنها، وإن كانت أقل ظهوراً في السرد الرسمي للنموذج، ليست أقل أهمية في نجاحه الفعلي على أرض الواقع.

البعد السابع: مؤشر التداخل الاجتماعي والاقتصادي العابر للمكونات

اكتفت هذه الورقة، في حديثها عن السلام المجتمعي في سهل نينوى، بالإشارة إلى غياب الاحتكاك الحقيقي بين المكونات خلال سنوات الأزمة، وهو مؤشر سلبي بطبيعته يقيس عدم وقوع الشيء لا حدوثه. وأقترح هنا مؤشراً إيجابياً أكثر دقة لم تستخدمه الأدبيات المذكورة سابقاً في هذا البحث، هو ما أسميه "مؤشر التداخل العابر للمكونات"، ويُقاس عبر رصد نسبة الزيجات بين عائلات من مكونات دينية أو قومية مختلفة داخل القرية أو الناحية، وعدد المشاريع الاقتصادية المشتركة، كالشراكة في أرض زراعية أو محل تجاري أو مشروع تشغيلي، بين أطراف من خلفيات متعددة. فوجود

هذا التداخل، على عكس مجرد غياب النزاع، يدل على ثقة متبادلة استثمار فيها الناس مصيرهم الاقتصادي والأسري معاً، وهو أصعب بكثير من أن يُبنى بالشعارات، وأكثر دلالة على عمق السلام المجتمعي من أي مؤشر يكتفي برصد الهدوء الظاهري وحده.

البعد الثامن: التنمية الموسمية المتزامنة

تكشف تجربة مزرعة الزيتون في الفاضلية عن نمط زمني للتنمية لم تلتفت إليه الأدبيات التقليدية بشكل كاف، وهو أن الأنشطة الاقتصادية الزراعية في المجتمعات الريفية تفرض تقويماً طبيعياً يمكن أن يُبنى حوله تخطيط تنموي متكامل بدل أن يُترك نشاطاً منفصلاً عن باقي الركائز. ففي موسم قطاف الزيتون، تتوفر فرص عمل مكثفة تستوعب عدداً كبيراً من شباب القرية، بينما يتيح موسم الراحة بين المواسم وقتاً أكبر لجلسات الاستماع والصلح ومتابعة المشاريع الحكومية العالقة. وأقترح تسمية هذا النمط بـ"التنمية الموسمية المتزامنة"، وهو نمط يدعو القائد المحلي إلى مزامنة ركائز نموذج الخمس مع التقويم الزراعي والاجتماعي لمجتمعه، بدل تطبيقها بوتيرة ثابتة لا تراعي إيقاع الحياة الفعلي في القرية، وهذا التزامن، في تقديري، هو أحد أسرار استدامة النموذج دون أن يستنزف طاقة القائد المحلي على مدار العام بالوتيرة نفسها.

البعد التاسع: الذكاء الاصطناعي كترياق ثانٍ لكسر صمت التنمية المحلية

اقترحت هذه الورقة سابقاً التنمية الرقمية، عبر التوثيق الصوتي والمرئي البسيط، ترياقاً لإشكالية التنمية الصامتة. وأرى اليوم أن أدوات الذكاء الاصطناعي المتاحة حديثاً تمنح هذا الترياق طبقة تطبيقية أعمق وأقل كلفة مما كان متاحاً حتى وقت قريب. فبإمكان القائد المحلي، دون خبرة تقنية متخصصة، أن يستعين بهذه الأدوات لتفريغ جلسات الصلح الصوتية إلى



سجلات مكتوبة منظمة، ولصياغة تقارير الأثر السنوي انطلاقاً من ملاحظات متفرقة دونها خلال العام، بل ولترجمة تجربته إلى لغات أخرى تتيح لها الوصول إلى مؤتمرات وشبكات دولية دون كلفة مترجم متخصص، تماماً كما أتاحت هذه الأدوات إعداد هذا البحث ذاته وتطويره. وبهذا يتحول "ميثاق الفاضلية للعمدة الاجتماعي"، المقترح في ختام هذه الورقة، من وثيقة مبادئ إلى مشروع قابل للتطبيق الفوري، إذ يمكن لأي عمدة (مختار) في أي قرية حول العالم أن يوثق تجربته بلغته الخاصة، ثم يتشاركها مع نظرائه عبر هذه الأدوات ذاتها، دون انتظار باحث أكاديمي يزوره أو مؤسسة دولية تمول توثيقه.

ويكتسب هذا البعد اليوم سنداً مؤسسياً إضافياً لم يكن متوفراً وقت كتابة النسخة الأولى من هذه الورقة، وهو تقرير التنمية البشرية العالمي لسنة ٢٠٢٥ الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تحت عنوان "مسألة اختيار: الناس والإمكانات في عصر الذكاء الاصطناعي"، والذي تناولته هذه الورقة بالتفصيل عند إضافة "المجال الرقمي" كمجال تاسع من مجالات التنمية البشرية. ويكفي هنا التذكير بأن ما اقترحته هذه الورقة من استخدام عملي ومتواضع للذكاء الاصطناعي في توثيق تجربة قرية واحدة هو، على المستوى المحلي، الصورة العملية المصغرة لما يدعو إليه هذا التقرير الأممي على المستوى العالمي: أن يكون توظيف الذكاء الاصطناعي خياراً واعياً يخدم توسيع قدرات الناس، لا أداة تُترك لتُقرّر مصائرهم بمعزل عن أصحاب التجارب التنموية الصامته أنفسهم.

البعد العاشر: الضيافة والطقوس التصالحية كبنية تحتية اجتماعية غير مكتوبة

أشارت هذه الورقة عرضاً إلى أن كل جلسة صلح ناجحة تُختتم بعبارة أو مصافحة أو جلسة شاي مشتركة، لكن هذا العنصر يستحق أن يُطرح كبعد مستقل لا مجرد تفصيل عابر. ففي الثقافة العشائرية، تناول الطعام أو الشاي



المشترك بعد التوصل إلى تسوية ليس مجاملة اجتماعية، بل هو أقرب إلى "توقيع رمزي" يثبت الاتفاق أمام الجميع ويصعب على أي طرف التراجع عنه بعده دون أن يخسر ماء وجهه أمام مجتمعه. وهذا ما تسميه بعض الدراسات الإنسانية "الطقوس التصالحية"، وهي ممارسات رمزية متكررة تنقل الاتفاق من مستوى الكلام الشفهي إلى مستوى الالتزام الاجتماعي المرئي. وأقترح النظر إلى الضيافة، بهذا المعنى، بوصفها طبقة رابعة غير مكتوبة تكمل ركيزة السلام المجتمعي، إذ إنها تحول التسوية من قرار لحظي هش إلى ذاكرة جماعية مشتركة يستحضرها الطرفان كلما استُعيدت قصة ذلك الصلح في مجالس القرية اللاحقة.

وتلتقي هذه الأبعاد الستة، وإن بدت متفرقة الموضوع، عند غاية واحدة: توسيع نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي من وصف لتجربة واحدة إلى أجندة بحثية مفتوحة، تدعو باحثين آخرين إلى دراسة الحيز المكاني، والوساطة النسائية غير المرئية، ومؤشرات التداخل الاجتماعي، والإيقاع الموسمي للتنمية، وأدوات الذكاء الاصطناعي، وطقوس الضيافة، في قرى ومجتمعات أخرى غير الفاضلية، تأكيداً على أن هذا النموذج ليس خاتمة بحث مغلقة، بل بداية مسار بحثي أوسع لم يُستنفد بعد.



نحو مبادرة عالمية: من قرية الفاضلية إلى شبكة دولية للقيادة المحلية

بما أن هذا المؤتمر يجمع خبرات ودول عديدة، أرى أن قيمة تجربة قرية الفاضلية لا تكتمل إلا حين تُطرح كأداة قابلة للتكرار الفوري في أي بلد مشارك، لا كحالة عراقية محلية مغلقة على نفسها. ولذلك أقترح ثلاثة عناصر ختامية تنقل هذا البحث من التوثيق إلى الفعل المشترك.

أولاً: حزمة أدوات قابلة للتكيف والتطبيق وفق السياق

خلافاً لكثير من نماذج التنمية التي تحتاج تمويلاً كبيراً أو بنية مؤسسية معقدة، يمكن للقائد المحلي، بحسب القانون والموارد والمؤسسات في سياقه، اختبار خمس أدوات عملية بسيطة: عقد جلسة استماع مفتوحة أسبوعية في مكان ثابت ومعروف للجميع دون موعد مسبق؛ الاحتفاظ بسجل ورقي بسيط لكل نزاع يُحتوى، يتضمن تاريخه وأطرافه وحله ومتابعته اللاحقة؛ اعتماد قاعدة صريحة معلنة بأن لا مشروع محلي يُنفَّذ دون توزيع عادل ومعلن لفرصه بين جميع العائلات؛ تخصيص نقطة اتصال حكومية واحدة ثابتة لتسريع الإجراءات بدل تشتيت الجهد على جهات متعددة؛ وتخصيص نسبة ثابتة، ولو متواضعة، من عائد أي نشاط اقتصادي شخصي للقائد المحلي لتشغيل شباب مجتمعه. وهذه الأدوات الخمس مصممة بوصفها أمثلة عملية قابلة للتكيف، ويختلف إمكان تطبيقها بحسب القانون والموارد والمؤسسات في كل سياق محلي.

ثانياً: العمدة الاجتماعي بأسماء مختلفة حول العالم

الدور الذي تصفه هذه الورقة ليس حكراً على العراق أو المنطقة العربية، بل يحمل أسماء متعددة في دول كثيرة من المشاركين في هذا المؤتمر، وإن اختلفت التسميات والصلاحيات الرسمية: فهو "المختار" (Muhtar) في

تركيا، و"الشيخ" في دول الخليج، و"رئيس الباراغاي" (Barangay Captain) في الفلبين، و"رئيس البنشايات" (Sarpanch) في الهند، و"شيخ القرية" أو "الرئيس التقليدي" (Traditional Chief) في عدد من الدول الإفريقية، و"العمدة" (Alcalde) في أمريكا اللاتينية. وهذا التعدد في التسميات مع التشابه الجوهرية في الوظيفة يؤكد أن نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي ليس ظاهرة محلية معزولة، بل صيغة إنسانية متكررة عبر الثقافات لحاجة واحدة، هي حاجة المجتمعات الصغيرة إلى قيادة حاضرة وموثوقة وقرية من الناس، وهو ما يجعل هذا النموذج قابلاً للحوار مع كل تجربة وطنية مشاركة في هذا المؤتمر مهما اختلفت لغتها أو ثقافتها.

امتداد: من التسمية المشتركة إلى التقنين القانوني والموازنة الرسمية

نوّعت هذه الورقة سابقاً إلى أن دور العمدة الاجتماعي يحمل أسماء مختلفة حول العالم، لكنها لم تستوفِ حتى الآن درساً مهماً من تجارب بعض الدول التي انتقلت بهذا الدور من عرف اجتماعي غير رسمي إلى مركز قانوني معترف به بموازنة وصلاحيات محددة. ومن الأمثلة اللافتة في هذا السياق التعديل الدستوري الهندي لعام ١٩٩٢ الذي منح نظام البنشايات (Panchayati Raj) وضعاً دستورياً رسمياً كمستوى ثالث من الحكم المحلي إلى جانب الحكومتين المركزية والولائية، وكذلك قانون الحكم المحلي الفلبيني لعام ١٩٩١ الذي حدد صلاحيات وموازنات واضحة لمجالس الباراغاي. وأقترح أن تستفيد الدول العربية عموماً والعراق خصوصاً من درس هذين النموذجين، لا بنسخهما حرفياً لأن لكل بلد سياقه الإداري الخاص، بل باستخلاص المبدأ العام منهما: أن الاعتراف القانوني الرسمي بدور العمدة (المختار) وشيخ العشيرة، مقروناً بموازنة تشغيلية متواضعة وصلاحيات واضحة الحدود، من شأنه أن يخفف اعتماد النموذج



على التمويل الشخصي البحث الذي أشارت إليه هذه الورقة كأحد أهم حدوده، وأن يحوّل هذا الدور من اجتهاد فردي متوارث عائلياً إلى مؤسسة محلية مستقرة تصمد أمام تغيير الأشخاص القائمين عليها.

امتداد آخر: السوابق التشريعية العراقية والتعديل الجاري لقانون المختار

ولا يقتصر الاعتراف القانوني الرسمي بدور العمدة (المختار) على تجارب الهند والفلبين وحدها، بل للعراق نفسه سابقة تشريعية في هذا الباب تستحق الإشارة، إذ نظّم نظام المختارين رقم ١ لسنة ١٩٩٩ شروط اختيار المختار وواجباته ومكافأته الشهرية، قبل أن يحل محله لاحقاً قانون المختار رقم ١٣ لسنة ٢٠١١، وكلا التشريعين حصر دور المختار في مهام أمنية وإدارية بحتة، كتسجيل الولادات والوفيات ومسك سجلات السكان، دون أن يعترف بالبعد التنموي والوساطي الذي يمارسه المختار ميدانياً، وهو بالضبط ما تسعى هذه الورقة إلى توثيقه وتأطيره.

وتزداد أهمية هذا الطرح راهنيةً مع المسار التشريعي في العراق؛ فقد أنهى مجلس النواب في ٩ آب/أغسطس ٢٠٢٦ القراءة الأولى لمقترح التعديل الثاني لقانون المختارين رقم ١٣ لسنة ٢٠١١. ولا تعتمد هذه الورقة على تفاصيل إضافية عن مواد المقترح أو على نتائج مستقبلية لمراحل التشريعية ما لم تكن مثبتة في نصه الرسمي المحدث. وتستفيد من هذا المسار بوصفه مؤشراً إلى وجود نقاش مؤسسي حول تطوير الإطار القانوني لدور المختار وحقوقه ومسؤولياته.

ثالثاً: مقترح ميثاق الفاضلية للعمدة الاجتماعي

أقترح على هذا المؤتمر الموقر تبني وثيقة مبادئ مختصرة، أسميها "ميثاق الفاضلية للعمدة الاجتماعي"، تتضمن التزامات طوعية بسيطة يمكن لأي

قائد محلي مشارك من أي دولة أن يتبناها فوراً: الاستماع الدوري المفتوح لجميع أفراد المجتمع دون استثناء أو تمييز؛ العدالة المعلنة في توزيع فرص التنمية؛ توثيق دوري بسيط لجهود الوساطة وحل النزاعات؛ ربط أي مشروع اقتصادي شخصي بتشغيل وتدريب أبناء المجتمع المحلي؛ التعاون المؤسسي المستمر مع الأجهزة الأمنية الرسمية في حفظ أمن المنطقة واستقرارها، انطلاقاً من قناعة أن أمن المجتمع المحلي مسؤولية مشتركة بين الدولة والقيادة المحلية لا تتحقق بأحدهما منفرداً، وأن غياب هذا التعاون يترك المنطقة عرضة للانفلات الأمني مهما بلغت جهود الاستماع والوساطة المجتمعية وحدها؛ والحياد التام تجاه الانتماءات الدينية والمذهبية والقومية والسياسية في كل قرار وخدمة. وإذا وجد هذا المقترح تفاعلاً من الحضور الكريم، فإنني على استعداد تام لأن تحمل قرية الفاضلية اسم هذا الميثاق، وأن تكون نقطة انطلاق لشبكة تواصل دولية بين القيادات المحلية التقليدية المشاركة في هذا المؤتمر، تتبادل عبرها الخبرات والأدوات بغض النظر عن اختلاف الدول واللغات والتسميات.

ولا تنفصل هذه المسؤولية الأمنية، من الناحية العملية، عن الركائز الخمس التي يقوم عليها هذا النموذج: فالاستماع المجتمعي والوساطة والتمكين الاقتصادي وقياس الأثر جميعها إجراءات تفترض حداً أدنى من الاستقرار الأمني لتمرّس أصلاً، وهو استقرار لا يستطيع العمدة (المختار) وحده أن يضمنه بمعزل عن الأجهزة الأمنية الرسمية للدولة. وقد سبقت الإشارة في هذه الورقة إلى أن التشريع العراقي الناظم لعمل المختار (نظام رقم ١ لسنة ١٩٩٩، وقانون المخاتير رقم ١٣ لسنة ٢٠١١) يحصر دوره أصلاً في مهام أمنية وإدارية محددة، وهو ما يجعل التعاون مع الأجهزة الأمنية التزاماً قانونياً قائماً بالفعل قبل أن يكون التزاماً أخلاقياً تطوعياً. ومن واقع تجربة الفاضلية، فإن غياب هذا التعاون، سواء بالتقصير أو بالتردد، لا يترك



فراغاً محايداً، بل يترك المنطقة عرضة لانفلات أمني فعلي؛ ذلك أن ثقة الأهالي بقائدهم المحلي ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرته على أن يكون حلقة وصل موثوقة بين مجتمعه والدولة في الملف الأمني تحديداً، لا في الملفين الخدمي والتنموي وحدهما.

البعد الثاني عشر: الوقاية من الاستقطاب الرقمي كامتداد للوساطة التقليدية

تناول هذا البحث التنمية الرقمية بوصفها أداة توثيق، تسجل جلسات الصلح وتصيغ التقارير وترجم التجربة إلى العالم، لكن هناك وجهاً آخر للفضاء الرقمي لم يُطرح بعد، وهو أنه أصبح مسرحاً موازياً يمكن أن تنشأ فيه بذور النزاع وتتسارع فيه قبل أن تصل أصلاً إلى الحيز التنموي المفتوح أو جلسة الاستماع التقليدية. فمنشور واحد مثير للانقسام قد يصل إلى مئات العائلات خلال دقائق، بسرعة تفوق قدرة العمدة (المختار) على الرصد اليومي المعتاد الذي وصفته الركيزة الأولى من هذا النموذج. وتزداد خطورة هذا المسرح الموازي أن خوارزميات هذه المنصات غالباً ما تعرض على كل مستخدم المحتوى الأقرب إلى ميوله السابقة فحسب، فافتتحت الرأي الجمعي داخل القرية الواحدة إلى دوائر متوازية لا يرى كل طرف فيها إلا ما يؤكد قناعته، بما يجعل اكتشاف نقاش متصاعد في إحدى هذه الدوائر أصعب على العمدة (المختار) من رصد خلاف علني في الحيز المكاني المفتوح.

وأقترح هنا أن تُضاف إلى النموذج طبقة وقائية رقمية موازية للطبقة المكانية التي وصفها البعد الخامس، تقوم على ثلاثة مبادئ. أولاً، إعلان قواعد مجتمعية صريحة تحض على تجنب المحتوى المثير للفتنة أو الانقسام على منصات التواصل المحلية، وهو ما مارسته بالفعل من خلال بيانات الوحدة المجتمعية الموجهة لأهل القرية. ثانياً، وجود قناة رقمية معروفة للجميع، كمجموعة تواصل أو صفحة قروية، يشرف عليها القائد المحلي نفسه أو من

يفوضه، بحيث تكون نقطة الرصد المبكر الرقمي المقابلة للرصد المبكر الميداني. ثالثاً، معالجة أي خلاف ينشأ رقمياً بالانتقال السريع إلى القناة التقليدية، الاستماع ثم الوساطة، بدل ترك النقاش يتصاعد علناً على المنصة، ذلك أن النقاش العلني الرقمي يصعب على أي طرف التراجع لاحقاً بخلاف الخلاف الذي يُحتوى في جلسة مغلقة.

ويمكن قياس هذا البعد عبر مؤشرين بسيطين ينسجمان مع منطق الركيزة الرابعة: عدد المنشورات أو الخلافات الرقمية التي أُحيلت إلى وساطة تقليدية قبل تفاقمها، والزمن الفاصل بين ظهور أول إشارة توتر رقمي والتدخل المباشر من القائد المحلي. وبهذا يكتمل الدور الوقائي للعمدة (المختار)، الموصوف في البعد الثاني من هذه الورقة، ليشمل الفضاء الرقمي لا الفضاء الميداني وحده، خصوصاً في قرية متنوعة كالفاضلية حيث قد يتحول الجدل الرقمي العابر بسرعة إلى قراءة يفهمها أحد المكونات على أنها استهداف له بعينه .

البعد الثالث عشر: الشراكة المؤسسية مع القادة الدينيين والروحيين

تناولت هذه الورقة سهل نينوى بوصفه عالماً مصغراً من التنوع الديني والقومي، ووصفت حياد العمدة (المختار) تجاه هذا التنوع، لكنها اكتفت بوصف هذا الحياد موقفاً شخصياً للقائد المحلي دون أن تطرح شكلاً مؤسسياً للشراكة مع من يمثل هذا التنوع دينياً: الكهنة ورجال الدين المسيحيين بطوائفهم، ورجال الدين الايزيديين، وأئمة المساجد ورجال دين الشبك والتركمان والكاكائيين. وأرى أن نجاح نموذج العمدة الاجتماعي في الفاضلية لم يرقم فقط على حياد شخصي، بل على قناة تواصل غير مؤسسية لكنها منتظمة مع هؤلاء القادة الروحيين، إذ يحمل كل منهم سلطة معنوية داخل مكونه لا يملكها العمدة نفسه مهما بلغت ثقة الناس به. وأقترح هنا الانتقال



بهذه القناة من طابعها العرضي إلى صيغة أقرب إلى التنسيق، عبر لقاء دوري، فصلي مثلاً، يجمع العمدة بممثلي المكونات الدينية في القرية والناحية، لا لبحث الشؤون العقدية بل لتبادل الملاحظات حول أي توتر ناشئ ولتنسيق الرسائل المجتمعية المشتركة في المناسبات الدينية لكل طرف. وهذا التنسيق، أن وثق ولو ببساطة، يحول شبكة الثقة بين العمدة ورجال الدين من رصيد شخصي متراكم بالمصادفة إلى بنية شراكة قابلة للاستمرار حتى بعد تغير الأشخاص في هذه المواقع، وهو ما يعالج جزئياً إشكالية الاعتماد الفردي التي أشارت إليها هذه الورقة سابقاً، إذ ينقل جزءاً من رأس المال الاجتماعي من شخص العمدة إلى شبكة من العلاقات المؤسسية الأوسع.

البعد الرابع عشر: من الوساطة الموازية غير المرئية إلى تمثيل مؤسسي للمرأة والشباب

تطوّرت هذه الورقة في البعد السادس إلى دور نساء العائلات المتنازعة في التمهيد لجلسات الصلح، ووصفت هذا الدور بأنه طبقة موازية غير موثقة. وأرى أن هذا الوصف، وإن كان دقيقاً في رصد الواقع الحالي، يستحق أن يقرن بتوصية عملية تتجاوز مجرد التوثيق الأكاديمي لهذا الدور إلى تمكينه مؤسسياً دون إفقاده طابعه غير الرسمي الذي يشكل جزءاً من قوته. وأقترح هنا صيغة مجلس استشاري غير رسمي، لا يحل محل جلسة الصلح العشائري التقليدية بل يسبقها ويغذيها، يضم عدداً من نساء القرية ذوات الحضور المجتمعي المعتبر، يلتقين مع العمدة دورياً لعرض ملاحظاتهم حول احتياجات العائلات وبوادر التوتر التي تصلهن قبل أن تصل إلى الرجال غالباً. وبالمثل، أقترح مجلساً استشارياً موازياً من شباب القرية، ينبثق عن سجل المهارات المقترح في الركيزة الثالثة، لا ليكون واجهة شكلية بل لشارك في اقتراح أولويات المشاريع الخدمية وتوزيع فرص العمل،



بحيث ينتقل الشباب من موقع المستفيد السلبي من قرارات العمدة إلى موقع المشارك في صياغتها. وهذان المجلسان، إن اعتمدا، يحولان نموذج العمدة الاجتماعي من قيادة فردية تستمع للجميع إلى قيادة تشاركية تستمع عبر قنوات ممأسسة، دون أن تفقد القرية طابعها الاجتماعي المباشر الذي يميز هذا النموذج عن الإدارة البيروقراطية الرسمية.

وهذان المجلسان الاستشاريان يجدان أصلهما في قوله تعالى: "وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ" (الشورى: ٣٨)، فالشورى هنا وصف لصفة المؤمنين لا مجرد أداة إدارية اختيارية، وهو ما يمنح مأسسة الاستشارة مع النساء والشباب في هذا النموذج أصلاً شرعياً وليس فقط منطقاً تنموياً معاصراً.

البعد الخامس عشر: لوحة قياس موحدة للسلام المجتمعي

اقترحت هذه الورقة عبر ركائزها وابعادها المختلفة مجموعة متفرقة من المؤشرات: عدد النزاعات المحلولة، ونسبة التمويل الذاتي مقارنة بالجماعي، ومتوسط زمن الاستجابة في الحيز التنموي المفتوح، ونسبة الزيجات والمشاريع العابرة للمكونات، وزمن التدخل في التوتر الرقمي. وأرى أن هذه المؤشرات، رغم قيمتها الفردية، تبقى منتشرة عبر النص بشكل يصعب معه على قائد محلي آخر أن يتبناها دفعة واحدة كأداة عملية. وأقترح هنا تجميعها في لوحة قياس سنوية موحدة، بسيطة الشكل، يمكن لأي عمدة أو شيخ عشيرة أن يملأها بنفسه دون خبرة احصائية متخصصة، تضم خمسة محاور رئيسة تقابل الركائز الخمس للنموذج: عدد جلسات الاستماع المجتمعي المنعقدة، وعدد جلسات الوساطة ونسبة نجاحها في حلول دائمة، وعدد فرص العمل الموزعة ونسبة توزيعها بين مختلف العائلات والمكونات، ونسبة التمويل الذاتي للقائد المحلي مقابل التمويل الجماعي والحكومي، وعدد التوترات المحلية والرقمية التي احتويت قبل تفاقمها.



وتحويل هذه اللوحة إلى نموذج ورقي أو رقمي بسيط، يعبأ في نهاية كل سنة ويقارن بالسنوات السابقة، من شأنه أن يمنح هذا النموذج، الذي وصفته الورقة بالتنمية الصامتة، اول اداة قياس موحدة تخرجه تدريجياً من صمته الاحصائي دون أن تثقل كاهل القائد المحلي بأعباء تقنية لا طاقة له بها.

البعد السادس عشر: من الشورى الفردية العابرة إلى مجلس شيوخ ووجهاء دائم

اعتمد نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي في الفاضلية، كما وصفته هذه الورقة، على حضور شخصي يومي للقائد المحلي واستماع مباشر لكل عائلة على حدة. غير أن التجربة الميدانية المستمرة كشفت أن هذا الحضور الفردي، مهما بلغت كفاءته، يحتاج إلى طبقة مؤسسية تسنده وتوزع معه عبء القرار والمتابعة، فبادرت إلى تشكيل لجنة دائمة من شيوخ ووجهاء القرية، يمثل كل عشيرة من عشائرها شيخها أو كبيرها، بحيث لا يبقى التمثيل مقتصرًا على حضور العمدة وحده بل يمتد إلى من يحظى بثقة كل مكون عشائري داخلياً. وتجتمع هذه اللجنة معي بشكل دوري لمناقشة شؤون القرية والتشاور في مشاريعها ومشكلاتها، ويجمعنا إلى جانب هذه الاجتماعات قناة تواصل رقمي خاصة تحمل اسم "العمدة (المختار) وشيوخ ووجهاء قرية الفاضلية"، تتيح تبادل المستجدات والتنسيق السريع بين الاجتماعات الدورية نفسها.

وأرى في هذا التحول من الاستشارة الفردية العابرة إلى مجلس دائم منظم تطبيقاً ميدانياً مباشراً لمفهوم الحوكمة متعددة المراكز الذي أشارت إليه هذه الورقة سابقاً عند الحديث عن عمل إلينور وفينسنت أوستروم، لكن على مستوى داخلي هذه المرة: فبدل أن يبقى العمدة (المختار) مركز القرار الوحيد في القرية، يتوزع جزء من الحضور والمتابعة على مراكز فرعية



متعددة، هي شيوخ العشائر انفسهم، تعمل بالتنسيق معه لا بديلاً عنه. وهذا التوزيع، في تقديري، يخفف تدريجياً من هشاشة الاعتماد على شخص واحد، ويحول رأس المال الاجتماعي الموروث الذي وصفته هذه الورقة من رصيد شخصي بحث إلى شبكة موزعة من الثقة تصعب زعزعتها بغياب طرف واحد فيها.

البعد السابع عشر: كشافه الفاضلية — التمكين الشبابي عبر لجنة دائمة لا عبر استشارة عابرة

اقتُرحت هذه الورقة، في البعد الرابع عشر، فكرة مجلس استشاري للشباب ينبثق عن سجل المهارات المقترح في الركيزة الثالثة. وقد تجاوزت التجربة الميدانية هذا الاقتراح النظري بتأسيس لجنة دائمة من شباب القرية أطلقت عليها اسم ”كشافه الفاضلية“، ضمت في تشكيلها الأول نحو مئة شاب من أبناء القرية، لا لتكون مجرد جهة استشارية تُستدعى عند الحاجة، بل لتصبح إطاراً تنظيمياً مستمراً غايته الأساس أن أشارك هؤلاء الشباب الرأي وأن أطوّر قدراتهم عملياً، عبر إشراكهم في مجالات عديدة من العمل المجتمعي، وجعل حضورهم جزءاً من نسيج المناسبات القروية كافة، من الأفراح إلى المآتم إلى أعمال الخير والتطوع، بحيث يرافقونني في كل مناسبة كبرى تمر بها القرية بصرف النظر عن طبيعتها. وهذا العدد نفسه، مئة شاب من قرية واحدة، يعكس بحد ذاته حجم الطاقة الشبابية الكامنة في المجتمعات الريفية الصغيرة حين تتوفر لها قناة تنظيمية جادة تستوعبها.

وتلتقي هذه التجربة مع ما تطرحه أدبيات التنمية الشبابية الايجابية من فكرة مركزية، مفادها أن الشباب لا يُبنى فيهم الانتماء والقيادة بالخطاب النظري وحده، بل بإشراكهم الفعلي في مسؤوليات حقيقية داخل مجتمعهم منذ سن مبكرة، وهو المنطق ذاته الذي تقوم عليه الحركة الكشفية العالمية



منذ تأسيسها في مطلع القرن العشرين، من غرس روح الخدمة والانضباط والمسؤولية الجماعية عبر التجربة العملية لا التلقين وحده. وما تضيفه تجربة كشافه الفاضلية على هذا الاطار العالمي هو ربطها المباشر بالسياق العشائري والاجتماعي المحلي، اذ لا تقتصر مهمة هذه اللجنة على الانشطة الكشفية التقليدية، بل تمتد إلى حضور الشباب في مجالس العزاء والافراح وحملات العمل الخيري والتطوعي، وهو ما يمنحهم دوراً اجتماعياً مبكراً يهيئهم تدريجياً، دون أن يُعلن ذلك صراحة، ليكونوا امتداداً طبيعياً لطبقة الشيوخ والوجهاء نفسها حين يحين وقتهم، فتتحول كشافه الفاضلية بذلك إلى أحد أدوات بروتوكول التعاقب القيادي الذي اقترحته هذه الورقة سابقاً، لا بوصفها تدريباً منفصلاً عنه.

البعد الثامن عشر: التوثيق التاريخي المحلي بوصفه فعلاً تنموياً بحد ذاته

أضافت هذه الورقة سابقاً "التنمية الصامتة" بوصفها إشكالية تواجه العمل التنموي المحلي غير الموثق، واقرحت التنمية الرقمية وأدوات الذكاء الاصطناعي ترياقاً لها. وأرى اليوم، استناداً إلى تجربة كتاب "تاريخ الفاضلية" ذاته الذي استقت منه هذه الورقة كثيراً من شواهدا، أن فعل التوثيق التاريخي المحلي لا يقتصر على كونه أداة مساندة للتنمية البشرية، بل هو في ذاته فعل تنموي أصيل، يقع في صميم المجالين النفسي والاجتماعي اللذين تحدثت عنهما هذه الورقة ضمن مجالاتها الثمانية. فحين يكتب أحد أبناء القرية تاريخها، أسماء مختيرها عبر العهود، وأسماء وديان جبلها، وقصص تكافل أهلها، فإنه لا يوثق ماضياً منتهياً فحسب، بل يمنح الأجيال الحالية والقادمة إحساساً بالانتماء والكرامة يصعب أن يمنحه أي مشروع خدمي مهما بلغت قيمته المادية، وهو ما يلتقي مباشرة مع جوهر مفهوم التنمية البشرية عند أمارتيا سن بوصفها توسيعاً لقدرة الإنسان على أن يعيش حياة يراها هو جديرة بأن تُعاش، وجزء أصيل من هذه الجدارة أن يعرف



الإنسان من أين أتى. وأقترح أن يكون تشجيع كل قائد محلي أو أحد أبناء مجتمعه على توثيق تاريخ قريته أو عشيرته توصية عملية مستقلة تُضاف إلى توصيات هذه الورقة، بوصفها استثماراً تنموياً منخفض الكلفة وعميق الأثر في آن واحد.

البعد التاسع عشر: العمدة الاجتماعي ودبلوماسية المسار الثاني (Track Two Diplomacy)

تكشف تجربة الوساطة العشائرية في الفاضلية عن قرابة نظرية لم تتناولها هذه الورقة بعد، مع حقل العلاقات الدولية المعروف بـ"دبلوماسية المسار الثاني" (Track Two Diplomacy)، الذي صاغه الدبلوماسي الأمريكي جوزيف مونتهيل عام ١٩٨١ ليصف جهود الوساطة غير الرسمية التي يقوم بها أفراد أو جهات من خارج مؤسسات الدولة الرسمية (المسار الأول)، بهدف تمهيد الأرض لحلول رسمية لاحقة أو احتواء نزاع لا تصله يد الدبلوماسية الرسمية بالسرعة الكافية. وموقع العمدة (المختار) في الفاضلية، الجالس بين المكونات المتنازعة دون تفويض حكومي رسمي لكن بثقة مجتمعية متراكمة، هو تجسيد مصغر لهذا المفهوم على المستوى المحلي بدل المستوى الدولي الذي صيغ له أصلاً. فكما تسعى دبلوماسية المسار الثاني إلى فتح قنوات تواصل غير رسمية بين أطراف نزاع دولي قبل أن تتجراً الحكومات على الجلوس معاً علناً، يفتح العمدة (المختار) قناة تواصل غير رسمية بين عائلات أو مكونات متنازعة قبل أن تتدخل الجهات الحكومية رسمياً، وغالباً ما يمنع هذا التدخل المبكر تصعيد الخلاف إلى الدرجة التي تستدعي تدخلاً رسمياً أصلاً. وأرى أن هذا الربط يمنح دور العمدة (المختار) مكانة أوسع في أدبيات فض النزاعات، بوصفه فاعل مسار ثان محلياً، لا مجرد وسيط عشائري تقليدي معزول عن الأدبيات الدولية لبناء السلام.



البعد الثاني والعشرون: صمود المجتمع المحلي (Community Resilience)

يمنح لقب "قرية الصمود والتحدي" الذي اكتسبته الفاضلية بعد أحداث ٢٠١٤، بحسب ما وثّقه الملحق التاريخي لهذه الورقة، مدخلاً مباشراً لحقل بحثي متنام في أدبيات التنمية والصحة النفسية المجتمعية، هو صمود المجتمع المحلي (Community Resilience)، أي قدرة المجتمع على امتصاص الصدمات الكبرى، كالنزاع المسلح أو النزوح أو الكوارث، والتعافي منها بأقل ضرر ممكن على نسيجه الاجتماعي ووظائفه اليومية. وتحدد أدبيات هذا الحقل عدة مقومات لصمود المجتمعات، من أبرزها كثافة الشبكات الاجتماعية المحلية، ووجود قيادة محلية موثوقة وسريعة الاستجابة، وتوفر آليات محلية لحل النزاعات الناشئة عن الشح الاقتصادي بعد الأزمة. وتجمع تجربة الفاضلية هذه المقومات الثلاثة معاً بوضوح: شبكة العائلات المتشابكة، وحضور العمدة (المختار) اليومي، وجلسات الصلح التي احتوت خلافات ما بعد النزوح. وأقترح أن يُضاف مؤشر الصمود المجتمعي، كعدد الأسر العائدة التي استقرت دون نزاع مقارنة بإجمالي العائدين، إلى لوحة القياس الموحدة التي اقترحتها هذه الورقة سابقاً، بوصفه امتداداً طبيعياً لمنطق القياس ذاته في سياقات ما بعد النزاع تحديداً.

البعد الثالث والعشرون: المؤسسات غير الرسمية والرسمية: تصنيف أدق لعلاقة العمدة بالدولة

تناولت هذه الورقة سابقاً، عند الحديث عن الحوكمة متعددة المراكز عند إلينور وينستون أوستروم، فكرة أن القيادة المحلية التقليدية مركز قرار مواز للدولة لا بديل عنها. وأرى أن حقل "المؤسسات غير الرسمية" (Informal)

(Institutions) الذي طوّره الباحثان الأمريكيان غريتشن هيلمكه وستيفن ليفيتسكي يمنح هذه الفكرة أداة تصنيفية أدق. فقد ميّز الباحثان بين أربع علاقات ممكنة بين المؤسسة غير الرسمية والمؤسسة الرسمية للدولة: علاقة تكميلية حين تسد المؤسسة غير الرسمية فجوة تركها المؤسسة الرسمية دون أن تتعارض معها؛ وعلاقة بديلة حين تحل المؤسسة غير الرسمية محل مؤسسة رسمية غائبة أو ضعيفة لتحقيق الغاية نفسها؛ وعلاقة متوافقة حين تعمل المؤسساتان بمنطقتين مختلفتين دون احتكاك؛ وعلاقة متنافسة حين تتصادم قواعد المؤسساتين وتتنازعان على السلطة نفسها. وحين أطبق هذا التصنيف على تجربة الفاضلية، أجد أن عمدة (مختار) القرية تجمع في الواقع بين النمطين الأول والثاني بحسب طبيعة الملف: فهي علاقة تكميلية حين تتابع تبليط الشوارع أو تسجيل الأراضي لدى وزارتي الصحة والتربية، إذ لا تنافس هذه المتابعة الجهات الحكومية بل تسرع وصول خدماتها؛ وهي علاقة أقرب إلى البديلة في ملف الوساطة العشائري تحديداً، حيث تحل جلسات الصلح المحلية محل مسار قضائي رسمي بطيء أو غائب عن كثير من القرى. وهذا التمييز مهم عملياً لأنه ينفي عن النموذج تهمة قد يوجهها له بعض صناع القرار، وهي أنه يسعى لمنافسة سلطة الدولة أو الالتفاف عليها، بينما تشير قراءة هذه الحالات إلى أن كثيراً من وظائفه الفعلية تكميلية بطبيعتها، ولا تتحول إلى بديلة إلا في الفجوات التي تترك فيها المؤسسات الرسمية فراغاً حقيقياً يحتاج من يملأه بسرعة. ويسند مرجع "تاريخ الفاضلية" هذا التصنيف بمثال تاريخي دقيق من العلاقة التكميلية: ففي سنة ١٩٧٠ توجه وجهاء الفاضلية وأهاليها بطلب رسمي إلى الجهات الأمنية في ناحية بعشيقية لتأسيس مركز شرطة في القرية، فاستُجيب الطلب وافتُتح أول مخفر فيها، وهو ما يُظهر أن القيادة المحلية غير الرسمية كانت هي المبادرة إلى استقدام المؤسسة الرسمية للدولة وتسريع وصولها إلى القرية، لا بديلاً عنها ولا منازعاً لها.



البعد الخامس والعشرون: المنعطف المحلي في بناء السلام (Local Turn)

انتقدت هذه الورقة ضمناً، عند الحديث عن بطء استجابة المؤسسات الكبرى، النمط العلاجي والمركزي السائد في برامج التنمية والسلام الدولية. ويمنح حقل "المنعطف المحلي" (Local Turn) في أدبيات بناء السلام، كما بلوره الباحث أوليفر ريتشموند وآخرون، سنداً نظرياً مباشراً لهذا النقد. فقد نشأ هذا الاتجاه من نقد أكاديمي واسع لعقود من مشاريع بناء السلام التي قادتها المنظمات الدولية والحكومات "من فوق" في مجتمعات ما بعد النزاع، ووجد أن هذه المشاريع كثيراً ما فشلت في ترسيخ سلام مستدام لأنها استوردت نماذج جاهزة لم تراعي خصوصية المجتمع المحلي، ودعا بدلاً من ذلك إلى إعطاء الفاعلين المحليين، بمن فيهم القيادات التقليدية، دوراً مركزياً لا استشارياً هامشياً في تصميم السلام وصونه. وتجربة الفاضلية، بما حققت من سلام مجتمعي مستدام عبر أدوات محلية بحثية كالاستماع والوساطة والتمكين الاقتصادي، دون انتظار برنامج دولي أو حكومي شامل، تقدّم مثلاً تطبيقاً دقيقاً لما يدعو إليه هذا الحقل نظرياً، وتضيف إليه بعداً عملياً موثقاً بالتفصيل قلما تتوفر أمثلة مماثلة له في الأدبيات العربية.

البعد السابع والعشرون: الوقف الأهلي كآلية تمويل مؤسسية تحرر النموذج من الاعتماد الفردي

أشارت هذه الورقة، في قراءتها النقدية الذاتية لاحقاً، إلى أن الاعتماد الكبير على التمويل الشخصي للقائد المحلي هو أول حدود نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي وأخطرها، واقترحت في توصياتها إنشاء صندوق دعم مجتمعي يخفف من هذا الاعتماد. غير أن الأدبيات التنموية، الغربية منها والعربية، نادراً ما تلتفت إلى أداة تمويلية إسلامية أصيلة سبقت مفهوم "الصندوق المجتمعي" الحديث بقرون، وقادرة على معالجة هذا الحد

معالجة أعمق من مجرد التبرع الدوري المتجدد، وهي مؤسسة "الوقف الأهلي والخيري".

يقوم الوقف، كما استقر في الفقه الإسلامي، على تحييس أصل من الأصول، كالأرض أو الشجر أو العقار، عن التصرف بالبيع أو الهبة أو الإرث، وتسييل ريعه بشكل دائم لغرض محدد يضعه الواقف. وخلافاً للتبرع اللحظي أو التمويل الشخصي المتكرر الذي يتوقف بغياب صاحبه، فإن الوقف مؤسسة قانونية وشرعية مستقلة عن شخص واقفها منذ لحظة إنشائها، فلا يزول بوفاته ولا يتأثر بانتقال منصب العمدة (المختار) من شخص إلى آخر، بل يستمر ريعه جارياً ما دام أصله قائماً، وهذا بالضبط ما يفتقر إليه النموذج كما وصفته هذه الورقة حتى الآن.

وأقترح هنا أن يُحوّل جزء من الأصول التي تدعم مشاريع القرية اليوم، كجزء من مزرعة الزيتون أو قطعة من الأملاك العقارية، إلى وقف أهلي خيري مخصص تحديداً لتمويل الركائز الخمس لنموذج العمدة الاجتماعي: جلسات الاستماع والوساطة، وفرص التشغيل الموسمي، وصيانة المشاريع الخدمية القائمة كالآبار والمدرسة. وبخلاف صندوق الدعم المجتمعي المقترح سابقاً، والذي يبقى تمويله متغيراً بتغير حماس المتبرعين عاماً بعد عام، فإن ريع الوقف ثابت ومتجدد بطبيعته القانونية، ويحظى في أغلب الأنظمة القانونية العربية بحماية تمنع التصرف بأصله حتى من الجهات الرسمية، وهو ما يمنحه استقراراً لا يتوفر لأي شكل آخر من أشكال التمويل التي طرحتها هذه الورقة.

ويجد هذا الاقتراح سنداً شرعياً مباشراً في قوله تعالى: ﴿لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ﴾ (آل عمران: ٩٢)، وهي الآية التي ارتبطت تاريخياً بأول وقف مسجل في السيرة النبوية حين أوقف أبو طلحة الأنصاري بستان "بیرحاء" المحبب إليه ابتغاء وجه الله. كما يرتبط الوقف عملياً بمقترح



”بروتوكول التعاقب القيادي“ الذي طرحته هذه الورقة سابقاً، إذ يمكن أن يُنَاط بمنصب ”ناظر الوقف“ أن يكون مقترناً بمنصب العمدة (المختار) نفسه، فيضمن هذا الاقتران انتقال الإشراف على الوقف مؤسسياً مع كل تعاقب قيادي، لا أن يبقى عرضة للتشتت بين الورثة كما يحدث غالباً بالأملالك الشخصية غير الموقوفة.

وأقترح أن يُضاف إلى ”مؤشر الاعتماد الفردي“ الذي اقترحت هذه الورقة، محاور فرعي جديد يقيس نسبة الإنفاق الآتي من ريع الوقف مقارنة بالتمويل الشخصي المباشر وتمويل الصندوق المجتمعي، بحيث يعكس هذا المحور مدى تقدم أي تجربة محلية في الانتقال من الاعتماد الفردي البحث إلى مؤسسية تمويلية تصمد أمام تغير الأشخاص. وأرى أن هذا البعد، وإن استلهم من تراث فقهي إسلامي عريق، يقدم إضافة عملية ونادرة لأدبيات التنمية البشرية المعاصرة، التي تناولت التمويل المجتمعي غالباً من زاوية الصندوق الحديث أو المنحة الخارجية، دون أن تلتفت بالقدر الكافي إلى ما تختزنه المؤسسات الوقفية التقليدية من قدرة على تحرير النماذج التنموية المحلية من هشاشة الاعتماد على شخص بعينه.

البعد الثاني والثلاثون: القانون الأعظم للسلام عند اتحاد الإيروكوا: سند مقارن نادر لدور المرأة في الوساطة

اقترحت هذه الورقة في البعد الرابع عشر مجلساً استشارياً من نساء القرية يسبق جلسة الصلح العشائري الرسمية ويغذيها، استناداً إلى ملاحظة ميدانية عن دور نساء العائلات المتنازعة في التمهيد لجلسات الصلح. وتقدم تجربة اتحاد الإيروكوا (المعروف أيضاً باسم الهوديونوساوني)، وهو تحالف قديم لخمسة ثم ست أمم من الشعوب الأصلية في شمال شرق أمريكا الشمالية، سنداً مقارناً نادر الحضور في الأدبيات العربية عن الحوكمة التقليدية.

فقد نظم "القانون الأعظم للسلام" (Great Law of Peace)، وهو دستور شفهي قديم مورس قبل وصول الأوروبيين وتوارثته الأجيال حتى دُون لاحقاً، دوراً مؤسسياً رسمياً لما يُعرف بـ "أمهات العشيرة" (Clan Mothers): فهن من يرشحن ويعزلن رؤساء الأمم المشاركين في مجلس الاتحاد، ويحملن دوراً استشارياً دائماً في شؤون الجماعة اليومية إلى جانب صلاحيات رقابية على قرارات كبرى.

وخلافاً لمقترح هذه الورقة، الذي ما زال يصف الدور النسائي بأنه طبقة تمهيدية موازية وغير موثقة، يكشف نموذج الإيروكوا أن دمج المرأة مؤسسياً في بنية القرار المحلي التقليدية ليس ابتكاراً معاصراً مستورداً من أدبيات النوع الاجتماعي الحديثة، بل ممارسة توثقها إحدى أقدم منظومات الحوكمة التشاورية المعروفة تاريخياً. ويمنح هذا السند المقارن مقترح المجلس الاستشاري النسائي في هذه الورقة عمقاً تاريخياً وعابراً للثقافات، لا مجرد توصية إصلاحية معزولة عن أي سابقة عالمية.

البعد الثالث والثلاثون: نظرية جيمس سكوت في المعرفة المحلية (Metis) في مواجهة "الرؤية من فوق" للدولة

يطرح عالم السياسة الأمريكي جيمس سكوت، في كتابه المرجعي "أن ترى كالدولة" (Seeing Like a State, 1998)، نقداً عميقاً لمشاريع التخطيط المركزي الكبرى التي تسعى إلى "تبسيط" المجتمعات المعقدة لتصبح قابلة للقراءة والإدارة من فوق، فتغفل عادة ما يسميه سكوت "الميتيس" (metis)، وهي كلمة إغريقية يستعيرها للإشارة إلى المعرفة العملية المحلية المتراكمة بالتجربة اليومية، والتي لا تظهر في أي خريطة أو إحصائية رسمية لكنها تظل الأداة الأنجع لحل مشكلات السياق المحدد.



وما تصفه هذه الورقة، في نقدها المتكرر لبطء المؤسسات الكبرى واعتمادها الإحصائيات المجردة، يلتقي مباشرة مع نقد سكوت لما يسميه "الحداثة الفائقة" (High Modernism) في التخطيط التنموي. فالعمدة (المختار) في الفاضلية لا يدير القرية بجدول بيانات أو خرائط مجردة، بل بمعرفة ميثيضية دقيقة، من يعرف من، ومن يحتاج ماذا، وأي خلاف قديم قد ينفجر إن أُهمل، وهي معرفة يستحيل تدوينها كاملة في تقرير رسمي، لكنها بالضبط ما يجعل تدخله أسرع وأدق من أي برنامج تنموي مستورد. ويمنح هذا الإطار سنداً نظرياً إضافياً لفكرة "التنمية الصامتة" التي طرحتها هذه الورقة سابقاً، إذ إن صمت هذه المعرفة عن التوثيق الرسمي ليس دليل ضعفها بل هو، بحسب سكوت، سمة ملازمة لكل معرفة محلية حقيقية.

البعد الرابع والثلاثون: الخروج والصوت والولاء عند ألبرت هيرشمان: لماذا يختار أهل الفاضلية الصوت لا الهجرة

يقدم الاقتصادي الألماني الأمريكي ألبرت هيرشمان، في كتابه الكلاسيكي "الخروج والصوت والولاء" (Exit, Voice, and Loyalty, 1970)، إطاراً تحليلياً لفهم كيف يستجيب أفراد أي منظومة، شركة أو دولة أو مجتمع محلي، لتراجع أدائها: فإما أن "يخرجوا" منها (كالهجرة من القرية أو عدم العودة إليها)، أو "يرفعوا صوته" داخلها مطالبين بالإصلاح، وبينهما يقف "الولاء" بوصفه العامل الذي يرجح خيار الصوت على الخروج حين يثق الفرد بأن صوته سيُسمع.

وتقدم تجربة الفاضلية ما بعد سنوات النزوح مثلاً دقيقاً على هذه الثلاثية: فحين عادت العوائل النازحة لتجد خلافات الأراضي والممتلكات قائمة، كان أمامها خياران، الخروج نهائياً بالهجرة من القرية أو الرحيل عنها، أو الصوت عبر اللجوء إلى جلسات الصلح والاستماع المجتمعي. وما يفسر،



في تقديري، ترجيح كفة الصوت على الخروج في الفاضلية هو تحديداً وجود قناة "صوت" موثوقة ومتاحة يومياً، ممثلة بحضور العمدة (المختار) وحيّزه التنموي المفتوح، بما يرفع كلفة الصمت أو الهجرة الصامتة ويخفض كلفة المطالبة العلنية بالحل. وهذا الربط يمنح ركيزة "الاستماع المجتمعي" في هذا النموذج تفسيراً اقتصادياً سياسياً إضافياً يتجاوز البعد الأخلاقي المجرد: فالاستماع الفعّال ليس فضيلة قيادية فحسب، بل آلية عملية تخفّض معدل "التصويت بالأقدام" عبر الهجرة من المجتمعات الصغيرة.

البعد الخامس والثلاثون: التنمية المبنية على الأصول المجتمعية (As-set-Based Community Development)

تتقد مدرسة "التنمية المبنية على الأصول المجتمعية" (ABCD)، كما بلورها الباحثان الأمريكيان جون كريتمان وجون مكنايت في كتابهما المرجعي "بناء المجتمعات من الداخل إلى الخارج" (١٩٩٣)، النمط السائد في برامج التنمية الذي ينطلق من "خريطة الاحتياجات والعجز"، أي حصر ما تقتقر إليه المجتمعات الفقيرة، ويقترح بدلاً منه الانطلاق من "خريطة الأصول"، أي حصر ما يملكه المجتمع فعلاً من مهارات أفراد ومؤسساته المحلية وشبكاته الاجتماعية وموارده الطبيعية، بوصفها نقطة البداية لأي تنمية مستدامة.

وما يميّز نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي كما وصفته هذه الورقة، دون أن يُسمّى بهذا الاسم، هو أنه يمارس هذا المنطق الأصولي عملياً لا الاحتياجي: فهو لا ينتظر مانحاً خارجياً يحدد احتياجات القرية، بل يعبئ الأصول المتوفرة فعلاً، مزرعة الزيتون، والعلاقات العائلية الممتدة، والرأسمال الاجتماعي الموروث، وسجل مهارات الشباب المقترح في الركيزة الثالثة، بوصفها رافعة تنمية أولى. ويمنح هذا الإطار سنداً نظرياً إضافياً



لمقترح "الوقف الأهلي" ولوحة "مؤشر الاعتماد الفردي" اللذين طرحتهما هذه الورقة سابقاً، إذ يشبتان أن الانتقال من الاعتماد الفردي إلى الاستدامة المؤسسية لا يعني بالضرورة استجلاب تمويل خارجي، بل تحويل أصول القرية القائمة أصلاً إلى بنية تمويلية ذاتية الاستدامة.

البعد السادس والثلاثون: التجربة الأردنية في تقنين الصلح العشائري عبر قانون منع الجرائم

لاحظت هذه الورقة سابقاً أن الاعتراف الإداري بمنصب المختار في العراق يظل، في الغالب، اعترافاً وظيفياً بحثاً لا دستورياً، وأن الحلول القانونية المقارنة، كالتجربتين الهندية والفلبينية، تبقى بعيدة السياق عن الحالة العربية. وتقدم التجربة الأردنية، القرية سياقاً وثقافة من الحالة العراقية، نموذجاً مقارناً أوثق: فقد منح قانون منع الجرائم الأردني رقم ٧ لسنة ١٩٥٤ الحكام الإداريين صلاحيات مرتبطة بالتعامل مع آليات الصلح العشائري العرفي، بما يجعل هذا القانون سنداً تشريعياً رسمياً غير مباشر لممارسات عرفية ظلت لعقود خارج أي نص قانوني في بلدان عربية أخرى، ومنها العراق.

وقد أثار هذا التقنين، وتحديد استخدام أحياناً لتغطية إجراءات كـ"الجلوة" العشائرية (الإبعاد المؤقت لعائلة الجاني عن منطقة الحادث)، جدلاً حقوقياً مستمراً في الأردن، إذ انتقدته مراكز حقوقية محلية لكونه يمنح إجراءً عرفياً جماعياً، قد يطال أحياناً أفراداً من عائلة الجاني لا صلة مباشرة لهم بالفعل، غطاءً من سلطة تنفيذية إدارية لا قضائية. وتستفيد هذه الورقة من هذا المثال، لا بوصفه نموذجاً مثالياً يُنسخ حرفياً، بل بوصفه شاهداً على أن تقنين العرف العشائري خيار تشريعي ممكن عربياً بالفعل، مع ضرورة أن يقترن أي تقنين مماثل لدور العمدة (المختار) في العراق بضمانات



تحول دون تحول الصلح الطوعي إلى إجراء قسري يمسّ حقوق الأفراد، وهو تحذير منهجي يستحق أن يُضاف إلى توصيات هذه الورقة عند مناقشة تقنين دور المختار مستقبلاً.

البعد السابع والثلاثون: روبرت تشامبرز و”وضع الأخير أولاً”: قلب هرم الخبرة التنموية

ينتقد الباحث البريطاني روبرت تشامبرز، في كتابه المؤثر ”التنمية الريفية: وضع الأخير أولاً“ (Rural Development: Putting the Last First, ١٩٨٣)، الميل الراسخ في مؤسسات التنمية الدولية إلى معاملة الفلاحين والقرويين الفقراء بوصفهم متلقين سلبيين للمعرفة الوافدة من ”الخبراء“، بينما يملك هؤلاء أنفسهم معرفة تفصيلية دقيقة بظروفهم لا يملكها أي خبير خارجي مهما بلغت كفاءته الأكاديمية، وهو ما دعاه لاحقاً إلى تطوير منهجيات ”التقييم الريفي التشاركي“ التي تضع القرويين في موقع الباحث لا موضوع البحث فقط.

وتمثل هذه الورقة نفسها، بوصفها إثنوغرافيا ذاتية يكتبها عمدة (مختار) قرية بنفسه لا باحث أكاديمي يزورها، تطبيقاً متطرفاً وغير مسبوق لمنطق تشامبرز: فبدل أن يكون أهل الفاضلية موضوع دراسة يجريها آخرون عنهم، يكتب أحدهم، وهو صاحب المنصب المحلي نفسه، تجربتهم بلغته وأولوياته هو، لا بلغة الباحث الخارجي وأسئلته المسبقة. ويمنح هذا الربط سنداً منهجياً إضافياً لما أقرّت به هذه الورقة سابقاً من ميزة الموقع المزدوج للباحث بوصفه ممارساً وراصداً في آن، إذ يحوّل هذا الموقع، من منظور تشامبرز، من عيب منهجي يستدعي التبرير إلى تطبيق نادر لمبدأ ”وضع الأخير أولاً“ في أعلى تجلياته، حين يصبح ”الأخير“ هو من يكتب ويحلل لا من يكتب عنه فقط.



البعد الثامن والثلاثون: مؤشر التنمية البشرية المصغر على مستوى القرية

استعارت هذه الورقة مؤشر التنمية البشرية الرسمي للأمم المتحدة (HDI) خلفية عامة لموقعها من المسار الوطني العراقي، لكنها لم تقترح حتى الآن أداة قياس مماثلة على المستوى المحلي يستطيع أي عمدة أو مختار أن يحسبها بنفسه لقريته، دون انتظار مسح وزاري أو بيانات دولية قد لا تتوفر أصلاً على مستوى القرية الواحدة. وأقترح هنا سد هذه الفجوة بمؤشر مصغر أسميه "مؤشر التنمية البشرية المصغر على مستوى القرية"، مبني بالكامل من بيانات يملكها القائد المحلي نفسه أصلاً بحكم حضوره اليومي، لا من بيانات تحتاج جهازاً إحصائياً مستقلاً.

ويتركب هذا المؤشر من أربعة مؤشرات فرعية بسيطة قابلة للحساب سنوياً: نسبة أطفال القرية الملتحقين فعلياً بالمدرسة من إجمالي أطفالها في سن الدراسة؛ متوسط الزمن الفاصل بين طرح مشكلة ما وأول استجابة فعلية لها، وهو المؤشر الذي اقترحته هذه الورقة سابقاً ضمن البعد الخامس (الحيّز التنموي المفتوح)؛ عدد المشاريع الاقتصادية المشتركة بين عائلات من خلفيات دينية أو قومية مختلفة، وهو ما تقيسه هذه الورقة أصلاً عبر "مؤشر التداخل العابر للمكونات" في البعد السابع؛ ونسبة الأسر المستفيدة من مشاريع الطاقة أو المياه التي ينفذها القائد المحلي أو يشارك في تمويلها. وتُطَبَّع هذه المؤشرات الفرعية الأربعة على مقياس موحد من صفر إلى واحد، ثم يُحسب متوسطها البسيط ليعطي رقماً مركباً واحداً قابلاً للمتابعة سنة بعد أخرى، وللمقارنة لاحقاً بين قرى مختلفة تتبنى النموذج نفسه.

وتكمن قيمة هذا المؤشر في أنه يحوّل الركيزة الرابعة، القياس الدوري للأثر، من التزام عام بمبدأ القياس إلى أداة رقمية قابلة للتكييف والتطبيق وفق السياق، تنضم بذلك إلى حزمة الأدوات العملية التي تختتم بها هذه

الورقة. فهو لا يحتاج تمويلاً ولا خبرة إحصائية متخصصة، بل فقط سجلاً بسيطاً يحدثه القائد المحلي بنفسه مرة كل عام، وهو ما يمنح الحضور المشارك في هذا المؤتمر، من قرى ودول مختلفة، أداة ملموسة يمكن لأي منهم اختبارها وتكييفها في مجتمعه المحلي وفق القوانين والموارد والسياق المؤسسي المحلي، ثم يقارن نتائجها لاحقاً مع نظرائه عبر شبكة التواصل الدولية التي تقترحها هذه الورقة في خاتمتها.

البعد التاسع والثلاثون: المؤسسات الشاملة عند أسيموغلو وروبينسون: مجلس الكغوتلا في بوتسوانا

يقدم الاقتصاديان دارون أسيموغلو (الأمريكي التركي المولد) وجيمس أ. روبنسون (البريطاني)، في كتابهما المرجعي "لماذا تفشل الأمم" (Why Nations Fail, ٢٠١٢)، والذي نال أسيموغلو عن أطروحته جائزة نوبل في الاقتصاد سنة ٢٠٢٤ بالاشتراك مع سيمون جونسون وروبينسون، تمييزاً محورياً بين "المؤسسات الشاملة" (Inclusive Institutions) التي توزع السلطة والفرصة الاقتصادية على قاعدة واسعة من الناس وتخضع صاحب القرار للمساءلة، و"المؤسسات الاستخراجية" (Extractive Institutions) التي تحتكرها نخبة ضيقة لمصلحتها الخاصة، معتبرين هذا الفارق المؤسسي، لا الجغرافيا أو الثقافة أو الموارد الطبيعية وحدها، السبب الأعمق للتفاوت في مسارات نمو الأمم وتنميتها البشرية عبر التاريخ.

ومن أبرز الشواهد التي يسوقها الكتاب لدعم هذه الأطروحة تجربة بوتسوانا، الدولة الإفريقية التي حققت، خلافاً لمعظم جاراتها الغنية بالموارد، أحد أعلى معدلات النمو الاقتصادي المستدام في العالم منذ استقلالها سنة ١٩٦٦، رغم اكتشاف مناجم ماس ضخمة فيها قد تحولها بيسر، كما حصل في دول أخرى، إلى دولة "استخراجية" منكوبة بلعنة الموارد. ويعزو



أسيموغلو وروبينسون هذا الاستثناء جزئياً إلى مؤسسة محلية تقليدية سابقة على الاستعمار هي "الكغوتلا" (Kgotla)، وهي مجلس قروي مفتوح يجتمع فيه الرجال والنساء تحت شجرة أو في ساحة عامة معروفة للجميع، ويُلمَز فيه الزعيم التقليدي عرفياً بالاستماع إلى كل من يرغب في الكلام قبل أن يتخذ قراره، وهو ما يقترب حرفياً مما وصفته هذه الورقة سابقاً، في البعد الخامس، بـ "الحيّز التنموي المفتوح". وبدل أن تُقْصِي القيادة البوتسوانية بعد الاستقلال، وعلى رأسها الرئيس المؤسس سيريتسي خاما، هذه المؤسسة العرفية بوصفها بقايا ماضٍ تقليدي، عمدت إلى دمجها في بنية الدولة الحديثة والبرلمان الوليد، فحوّلتها من عرف قروي إلى أحد أعمدة ما يصفه الكتاب بالمؤسسات الشاملة على المستوى الوطني.

وتمنح تجربة بوتسوانا، بهذا المعنى، سنداً مقارناً نادراً وعالي القيمة لأحد أهم مقترحات هذه الورقة، وهو الدعوة إلى الاعتراف القانوني الرسمي بدور العمدة (المختار) وحيّزه التنموي المفتوح بدل تركه عرفاً غير موثق يزول بزوال صاحبه: فهي تثبت أن ما يمارسه العمدة (المختار) يومياً في الفاضلية من استماع مفتوح دون موعد مسبق ليس تفصيلاً محلياً هامشياً، بل نمطاً مؤسسياً استطاعت دولة كاملة أن تبني عليه جزءاً من أنجح تجارب التنمية في القارة الإفريقية، حين اختارت أن تُدمجه في الدولة الحديثة بدل أن تستبدله بها.

البعد الحادي والأربعون: التنمية الذاتية الفردية كأساس صامت للقيادة المجتمعية

ركّزت الأبعاد الأربعون السابقة على المستوى الجمعي: القرية، والشبكة الاجتماعية، والمؤسسة، والدولة. غير أن هذه الورقة تفترض، دون أن تُصرّح به سابقاً، مقدمة سيكولوجية فردية لا غنى عنها: أن القيادة المجتمعية

المستدامة تستحيل دون مسار مواز ومستمر من التنمية الذاتية لدى القائد نفسه. ويقدم عالم النفس الكندي الأمريكي ألبرت باندورا، في نظريته عن "الكفاءة الذاتية" (Self-Efficacy, ١٩٧٧)، إطاراً تفسيرياً لهذه المقدمة: فالفرد الذي يعتقد بقدرته على التأثير في مجريات الأحداث من حوله هو، وحده تقريباً، من يقبل عبء المسؤولية العامة طواعية بدل الانسحاب منها، وهو ما يلتقي مباشرة مع ما وصفته هذه الورقة سابقاً بـ "تحمل المسؤولية والقوة الهادئة" كركيزة شخصية للعمدة (المختار). كما تقدم عالمة النفس الأمريكية كارول دويك، في نظريتها عن "العقلية النامية" مقابل "العقلية الثابتة" (Growth Mindset, ٢٠٠٦)، سنداً أكاديمياً إضافياً لما طرحته هذه الورقة عملياً تحت عنوان "الفشل معلّم لا عيب، والجهل بداية التعلّم"، إذ تثبت دويك أن من يرى قدراته قابلة للتطور بالجهد المتصل، لا صفة ثابتة موروثه، هو من يواصل التعلّم بعد كل إخفاق بدل أن يتوقف عنده، وهو ما يمنح فكرة "التعلّم المستمر" في هذه الورقة سنداً نظرياً واضحاً.

وإذا كانت "الكفاءة الذاتية" و"العقلية النامية" تفسّران لماذا يقبل الفرد مسار التطور الذاتي، فإن أدبيات تكوّن العادة (Habit Formation) تفسّر كيف يتحول هذا القبول إلى ممارسة يومية متصلة عبر عقود لا حماساً موسمياً سرعان ما يخبو. فقد قدّم الصحفي الأمريكي تشارلز دوهيغ، في كتابه "قوة العادة" (The Power of Habit, ٢٠١٢)، نموذج "حلقة العادة" الثلاثية (الإشارة، الروتين، المكافأة) لتفسير استمرار السلوكيات المعقدة، بينما طوّر الكاتب الأمريكي جيمس كليز هذا الخط في "العادات الذرية" (Atomic Habits, ٢٠١٨) عبر فكرة أن التغيير الكبير نتاج تراكم عادات صغيرة متكررة لا قرارات استثنائية منفردة. ويجد هذا الإطار تطبيقاً مباشراً في تجربة الفاضلية: فالاستماع المجتمعي اليومي، والحيّز التنموي المفتوح، ليسا فضيلة أخلاقية معلنة مرة واحدة، بل عادة يومية متكررة رسّخها العمدة



(المختار) عبر سنوات حتى تحولت إلى "روتين" لا يحتاج قراراً واعياً متجدداً كل صباح. وهنا تحديداً يكمن الفارق بين "التحفيز" العابر و"الانضباط" الممتد؛ فالتحفيز يشعل البداية، أما تكون العادة فهو ما يحرر الاستمرارية من الانتكاس إلى التسوية كلما خفت الحماس الأول، وهو ما يفسر جزئياً كيف صمد هذا النمط القيادي في عائلة واحدة سبعة وأربعين عاماً متصلة رغم تبدل الأشخاص والظروف.

ويكتمل هذا البعد الفردي بركيزتين أخيرتين: الوعي الذاتي والثقة بالنفس. فقد وضع عالم النفس الأمريكي دانيال غولمان "الوعي الذاتي" (Self-Awareness) في صدارة مكونات "الذكاء العاطفي" (Emotional Intelligence, ١٩٩٥)، باعتباره الشرط الأول لأي وعي اجتماعي لاحق: فمن يعجز عن قراءة انفعالاته وحدوده الشخصية يصعب أن يقرأ بدقة توترات من حوله. وتلتقي هذه الفكرة مع ما وصفته هذه الورقة سابقاً بـ"القدرة على قول لا، والحضور الذي لا يُجاري"، إذ إن الثقة بالنفس اللازمة لرفض طلب غير عادل أو للاعتراف بخطأ أمام القرية، وتجاوز الخوف من الفشل العلني أمام مجتمع صغير يعرف فيه الجميع بعضهم، ليست سمة فطرية بل نتاج مسار واع من بناء الشخصية يسبق أي دور قيادي علني. وخلاصة هذا البعد أن "العمدة (المختار) الاجتماعي" لا يملك أن يطلب من قريته رحلة تغيير جماعية في عاداتها ومؤسساتها ما لم يكن هو نفسه قد قطع، بصمت وبلا إعلان، رحلته الذاتية الخاصة في تطوير الذات؛ فنجاح القائد المحلي، وصناعة مستقبل قريته، بيدان عملياً لا شعارياً من صناعة الفرد لمستقبله هو أولاً.

وإذا كانت الكفاءة الذاتية والعقلية النامية وتكون العادة والذكاء العاطفي تفسر كيف يبني القائد المحلي صلابته الداخلية، فإن هذا البعد الفردي يبقى ناقصاً دون الإشارة إلى منفذ آخر لا يقل أهمية: التعبير الإبداعي بوصفه أحد

أشكال الذكاء الإنساني القائمة بذاتها. فقد ميّز عالم النفس الأمريكي هوارد جاردنر، في نظريته عن "الذكاءات المتعددة" (Multiple Intelligences)، الذكاء اللغوي بوصفه مساراً مستقلاً لتحقيق الذات لا يقل قيمة عن الذكاء المنطقي أو الاجتماعي الذي تستدعيه الوساطة العشوائية يومياً. وأجد في هذا التمييز تفسيراً نظرياً لم استحضرت هذه الورقة، في سياق حديثها عن خصوصية الفاضلية وسهل نينوى، قصيدة الشاعر د. غسان عزيز: فاستدعاء الشعر داخل ورقة أكاديمية عن القيادة المحلية ليس زخرفاً أسلوبياً، بل تذكير بأن التعبير الأدبي، حين يوظّف بصدق، يبلغ من الناس ما لا تبلغه لغة التقارير والمؤشرات وحدها، وأن القائد المحلي الذي يفتح على هذا المسار التعبيري، ولو مستعيناً بشعر غيره لا بشعره هو، يمارس بذلك بُعداً إضافياً من أبعاد تنميته الذاتية لم تُدرجه هذه الورقة صراحة حتى الآن.

ويكتمل هذا البعد الفردي بإطار نظري أخير يفسّر لماذا يحتمل القائد المحلي عبء هذا العمل التطوعي المضني سنوات طويلة دون أن يستنزفه: فقد أسّس عالم النفس الأمريكي مارتن سيليجمان، رائد «علم النفس الإيجابي»، نموذج PERMA لفهم الرفاهية النفسية عبر خمسة عناصر متكاملة: المشاعر الإيجابية، والانخراط الكامل في النشاط، والعلاقات الداعمة، والمعنى، والإنجاز. وأجد الركائز الخمس لنموذج العمدة (المختار) الاجتماعي، حين تُقرأ من زاوية القائد نفسه لا من زاوية القرية وحدها، تحقق هذه العناصر الخمسة عملياً: فجلسة الاستماع اليومية تمنحه الانخراط والعلاقة معاً، ونجاح الوساطة يمنحه شعوراً بالإنجاز، ومزرعة الزيتون والشركة تمنحانه معنى اقتصادياً ملموساً يتجاوز الكسب المادي المجرد، والسلام المجتمعي الذي يرباه يمنحه، في النهاية، ما يصفه سيليجمان بالمعنى الأعمق الذي يفسّر فيكتور فرانكل استمرار الجهد رغم غياب المقابل المادي. وبهذا فإن رفاهية القائد المحلي النفسية ليست، كما قد يُظن، ثمرة جانبية للقيادة



المجتمعية، بل شرط لاستمرارها؛ فمن يفتقر إلى هذه العناصر الخمسة في حياته الخاصة يصعب أن يمنحها لقريته على مدى عقود متصلة.

البعد الثاني والأربعون: ازدواجية النسق المدني العربي بين ثقافة الإحسان وثقافة المشاركة عند الغالي أحرشاو

يقدم الباحث المغربي الغالي أحرشاو، في كتابه "المعرفة والتنمية الإنسانية" (سلسلة الكتاب النفسي العربي، العدد ٣٢، ٢٠١٤)، وتحديداً في فصله الرابع "المجتمع المدني العربي ورهانات التنمية المستدامة"، تشخيصاً نظرياً يلتقي مباشرة مع ما تطرحه هذه الورقة عملياً: فالعمل الاجتماعي المدني العربي، بحسب أحرشاو، يتذبذب تاريخياً بين نظامين متعارضين؛ نظام تقليدي يراهن على ثقافة التكافل القائمة على طابع الإحسان والصدقة والعمل الخيري، يتعامل مع التنمية بوصفها منّة عاطفية من الأقوياء تجاه الضعفاء، ونظام عصري يراهن على ثقافة المشاركة والمواطنة بوصفها أسلوباً ناجعاً لتحقيق العدالة الاجتماعية والكرامة الإنسانية، يعتبر التنمية حقاً من حقوق الإنسان لا امتيازاً يُمنح (فاطمة واياو، ٢٠٠٦). ويستعير أحرشاو، لتأطير المصطلحين المحوريين في هذا التشخيص، تعريف المفوضية الأوروبية للمجتمع المدني بوصفه شبكة من التنظيمات غير الحكومية المستقلة عن سلطة الدولة (Livre blanc، ٢٠٠٣)، وتعريف تقرير برونتلاند للتنمية المستدامة بوصفها تلبية لحاجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتها هي (Notre avenir à tous، ١٩٨٧).

والأهم من هذا الإطار المفاهيمي، أن أحرشاو يوثق أن جذوة هذا التكافل التقليدي، رغم اتجاهها نحو الاندثار في المدن العربية الكبرى، ما تزال حاضرة بالممارسة المنظّمة تحديداً في الأرياف والقرى، وفي بعض المناسبات والمواسم كالحرث والحصاد والأفراح والأعراس، وفي "ملتقيات

شيوخ وأعيان القبائل والعشائر"، وفي ممارسات نقابات الأشراف والطرق الصوفية (أحرشواو، ٢٠١٤، ص ٥٨). وهذا التوصيف الأكاديمي العام، الصادر عن باحث لا صلة له بقرية الفاضلية ولا اطلاع له عليها، يصف عملياً موقع العمدة (المختار) ذاته الذي تبنيه هذه الورقة: فمنصب المختار هو تحديداً واحد من تلك "الملتقيات" التي يتحدث عنها أحرشواو دون تسميتها بالاسم، وهو ما يمنح "رأس المال الاجتماعي الموروث" (البعد الأول في هذه الورقة) سنداً أدبياً عربياً مستقلاً عن أدبيات بوتنام وكولمان الغربية من جهة، وعن مرجع "تاريخ الفاضلية" المحلي من جهة أخرى، ويتيح قراءة ما وثّقه هذا المرجع عن الفاضلية تحديداً (الملحق و) بوصفه حالة محلية يمكن مقارنتها بنمط عربي أوسع رصدته أدبيات المجتمع المدني، دون افتراض التطابق بين الحالات.

غير أن القيمة الأكبر لتشخيص أحرشواو لا تكمن في توثيق استمرار النسق التقليدي فحسب، بل في تشخيصه لعجز أغلب الجمعيات المدنية العربية عن حسم التوتر بين النسقين عملياً، إذ تبقى "متخبطة في متاهات ودوامات من المشاكل" بين عقلية الإحسان وعقلية الحقوق دون أن تبلور تركيبة تجمع مزايا الاثنين (أحرشواو، ٢٠١٤، ص ٦٢-٦٤). وهنا تحديداً يكمن الفارق الذي تطرحه هذه الورقة: ف نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي لا يختار أحد النسقين، بل يوظف الشرعية العاطفية والقروية للنسق التقليدي، المتجسدة في ركيزة "الوساطة كأداة تنمية" وما تحمله من ثقة موروثة عبر أجيال، ليؤسس عليها أدوات النسق الحقوقي الحديث ذاتها التي يفتقدها أغلب العمل المدني العربي بحسب أحرشواو: تمكين اقتصادي محلي منظم بدل الإحسان العابر، وقياس دوري للأثر بدل الاكتفاء بالنية الطيبة. فما يطرحه أحرشواو بوصفه غاية منشودة لعمل مدني عربي متجدد، "فلسفة مدنية جديدة تؤسس لتأهيل الإنسان" (٢٠١٤، ص ٦٦)، تقترح هذه الورقة



أن العمدة الاجتماعي، حين يمارس دوره بوعي، نموذج تطبيقي مصغر له لا مجرد استلهم نظري منه.

ويكتسب هذا البعد قيمة إضافية من قائمة المخاطر التي يرصدها أحرشاو بوصفها الأكثر تكراراً في تعثر الجمعيات المدنية العربية: غياب الإدارة الرشيدة والشفافية، والخضوع لأجندات الجهات المانحة الخارجية بدل التجذر المحلي، وتسييس العمل المدني لخدمة أجندات حزبية ضيقة، واعتماد سياسة التمييز والمفاضلة الانتقائية بين الفئات المستهدفة (٢٠١٤)، ص ٦٥). وكل واحد من هذه المخاطر الأربعة يجد في تصميم نموذج العمدة الاجتماعي، كما فصلته هذه الورقة، ضماناً بنيوياً مضاداً له: فتبثت المنصب عبر انتخاب قروي ثم تصديق رسمي من مجلس المحافظة، لا عبر تعيين ذاتي، يقفل باب اتهامه بغياب الشرعية؛ واستمراره العائلي المتصل سبعة وأربعين عاماً دون تمويل خارجي منظم يقطع الطريق أمام تبعية الجهة المانحة؛ والحياد الديني والقومي الذي فصلته هذه الورقة سابقاً يحصّن الدور من التسييس الحزبي؛ وميثاق الفاضلية المقترح، بوصفه وثيقة معايير مكتوبة وعلمية، يحول دون تحول التمييز بين المستفيدين إلى ممارسة غير موثقة. وبذلك يقرأ هذا البعد نموذج العمدة الاجتماعي لا بوصفه تجربة محلية معزولة عن نقاشات المجتمع المدني العربي الأوسع، بل بوصفه استجابة عملية مباشرة، وإن لم تُصغ قصداً بهذه اللغة، لأبرز المآخذ التي رصدتها هذه الأدبيات ذاتها.

ولا يقف تشخيص أحرشاو عند حدود ازدواجية الأنساق وقائمة المخاطر السابقة، بل يذهب إلى ما يعتبره سبباً أعمق وراء تعثر كثير من الجمعيات المدنية العربية، هو غياب رؤية مدنية دقيقة تؤطر عملها: فهذه الجمعيات، بحسب تشخيصه، تعاني من هشاشة وجمود ناتجين عن غياب فلسفة أو رؤية استراتيجية واضحة تحكم أهدافها ووسائلها، فتبقى برامجها وأنشطتها

بعيدة عن أي تخطيط تنموي ناجح تسنده مبادئ واضحة (أحرشاو، ٢٠١٤، ص ٦٤). ويقترح أحرشاو، بديلاً عن ذلك، اعتماد رؤية مدنية هادفة تؤطرها خطة دقيقة المنطلقات والغايات، قائمة على قيم المواطنة الصالحة والكرامة والديمقراطية والحكمة الفعلية، بدل منطق الإحسان والوصاية (أحرشاو، ٢٠١٤، ص ٦٥-٦٦).

وتجد هذه الملاحظة صدى مباشراً في بنية هذه الورقة نفسها: فميثاق الفاضلية للعمدة الاجتماعي المقترح لاحقاً، بالتزاماته الصريحة والمعلنة، ليس مجرد إعلان نوايا حسنة، بل محاولة عملية لسد هذه الفجوة تحديداً، بأن يمنح دور المختار إطاراً مكتوباً واضح المنطلقات والغايات بدل تركه ممارسة حدسية تتفاوت من شخص إلى آخر. كما أن تفكيك النموذج إلى ركائزه التشغيلية الخمس المحددة، بدل الاكتفاء بوصف عام لـ «العمل الخيري» أو «خدمة المجتمع»، هو بحد ذاته استجابة بنوية لما يشخصه أحرشاو بوصفه أبرز أسباب هشاشة العمل المدني العربي: غياب الرؤية الدقيقة القابلة للتطبيق والقياس.

البعد الثالث والأربعون: الإنصات والعطاء والمفاوضة الصادقة في أدبيات النجاح الشعبية

تختلف هذه الفقرة عن سابقتها في طبيعة مصدرها: فهي لا تستند إلى نظرية أكاديمية محكمة، بل إلى كتاب شعبي واسع الانتشار في أدبيات التنمية الذاتية والإدارة، هو «أسرار النجاح: مبادئ النجاح البديهة» للكاتبة الأمريكية دانا ج. جوردن (Dana J. Gordon)، الصادر أصلاً بالإنجليزية عام ٢٠٠٢ والمترجم إلى العربية عن مكتبة جرير عام ٢٠١٠. والكتاب مجموعة من أكثر من مئة مقالة قصيرة مستقلة، كل واحدة منها «سر نجاح» عملي موجه لقارئ عام في سياق الشركات والحياة الشخصية الأمريكية، لا



صلة له بتاريخ القرى أو مؤسسة المختار من قريب أو بعيد. وتكمن قيمة الرجوع إليه هنا تحديداً في هذا البعد عن السياق: فحين تتقاطع "أسرار" كتبت لجمهور أمريكي عام مع الركائز التشغيلية الخمس لنموذج العمدة الاجتماعي دون أي قصد أو تنسيق مسبق، فإن هذا التقاطع يصبح مؤشراً إضافياً، وإن كان أخف وزناً أكاديمياً من الأبعاد السابقة، على أن هذه الركائز ليست خصوصية محلية للفاضلية بل ممارسات تتكرر حتى في أكثر طبقات أدب الإدارة شيوعاً وابتدالاً.

ففي "سر النجاح ٢٧"، المعنون "أنصت، أنصت، أنصت"، تصف جوردن الإنصات بأنه المفتاح الأول لأي تواصل ناجح، وتلاحظ أن الشكوى التي يطرحها شخص ما غالباً ما تخفي وراءها مشكلة حقيقية مختلفة عن ظاهر الكلام، لا يمكن الوصول إليها إلا بالاستماع الكامل دون مقاطعة، ثم توجيه أسئلة توضيحية بعد انتهاء المتحدث لا أثناء حديثه (جوردن، ٢٠١٠، ص ٦١). وهذا بالضبط ما تمارسه جلسة الاستماع المجتمعي اليومية في الفاضلية بحكم تصميمها لا بحكم اطلاعها على هذا الكتاب: فالمختار لا يقطع طالب الحاجة، ولا يفترض معرفته المسبقة بجوهر المشكلة، بل يترك المتحدث يكمل قبل أن يتدخل، وهو ما يمنح "الركيزة الأولى: الاستماع المجتمعي" سنداً إضافياً من أدب عملي بعيد كل البعد عن أدبيات التنمية أو حل النزاعات.

وفي "سر النجاح ٤٢"، "الحقيقة والمفاوضات"، تطرح جوردن قاعدتين للمفاوض الناجح: الالتزام التام بالصدق مع الطرف الآخر، مقابل عدم الالتزام بالكشف عن كل ما تريده أو تخفيه دفعة واحدة؛ والالتزام صارم بعدم الخروج عن موضوع النزاع المطروح للتفاوض إلى نقاط جانبية قد تستفز الطرف الآخر أو تطيل الجدل بلا داع (جوردن، ٢٠١٠، ص ٩١). وهاتان القاعدتان تشرحان، من زاوية عملية بحتة، جوهر ما تمارسه جلسات الوساطة

العشائرية في الفاضلية من انضباط: صدق تام في عرض وقائع النزاع، مقابل حصر النقاش في بند الخلاف المحدد دون فتح ملفات قديمة أو جانبية قد تُجهض التسوية، وهو ما يعزز "الركيزة الثانية: الوساطة كأداة تنمية".

أما "سر النجاح ٥٣"، "العطاء: كن في خدمة الآخرين"، فيوسّع مفهوم العطاء ليشمل بذل الوقت والمعرفة والخبرة لا المال وحده، ويصف العطاء بأنه، حين يكون عميقاً بما يكفي، طريقة للحياة لا فعلاً عرضياً يُمارَس بضع مرات في السنة (جوردن، ٢٠١٠، ص ١١٣). ويلتقي هذا مباشرة مع ما فصلته هذه الورقة في "البعد العشرين: القيادة الخادمة"، وتحديدًا مع صفة "خادم القرية" التي يوقّع بها العمدة (المختار) منشوراته الرسمية. ويضيف "سر النجاح ٥٧"، "العمل الجماعي/الاحترافية"، مثلاً آخر ذا صلة: فريق متنوع المواهب يوحد جهوده حول هدف مشترك ينتج أكثر بكثير مما ينتجه مجموع الأفراد الأكفاء العاملين بمعزل بعضهم عن بعض (جوردن، ٢٠١٠، ص ١٢١)، وهي فكرة تتقاطع مع ما طرحته هذه الورقة عن "رأس المال الاجتماعي الموروث" وقدرة الفاضلية التاريخية على حشد جهود متنوعة حول مشروعات جماعية كحفر الآبار وصيانة الطرق.

ولا تدّعي هذه الورقة لهذا البعد وزناً نظرياً مماثلاً لما سبقه من أبعاد مستندة إلى ابن خلدون أو بوتنام أو غرينليف؛ فكتاب جوردن عمل شعبي موجّه للقارئ العام لا للباحث المتخصص. غير أن قيمته المضافة تحديداً في هذا التواضع: فحين تصل أبسط طبقات أدب النجاح الشعبي، المكتوبة لقارئ أمريكي لا علاقة له بقرية أو عشيرة أو مختار، إلى ذات الخلاصات التي بنى عليها العمدة الاجتماعي في الفاضلية ممارسته اليومية بالفطرة والتراكم لا بالقراءة النظرية، فإن ذلك يرجّح أن هذه المبادئ أقرب إلى فطرة إنسانية عامة قابلة للتكرار في أي سياق، لا اجتهداً محلياً معزولاً يصعب نقله أو تعميمه.



خاتمة تحصينية: أربع إضافات ختامية لتعزيز الصرامة المنهجية للورقة

استكمالاً لقسم "حدود النموذج والاعتماد الفردي: قراءة نقدية ذاتية" أعلاه، وقبل عرض هذه الورقة على تحكيم اللجنة، تضيف هذه الخاتمة أربع دعائم منهجية لم تكن النسخ السابقة من الورقة قد استوفتها: مواجهة صريحة لأقوى نقد أكاديمي متوقع يمكن أن يطال توارث المنصب عائلياً، تأصيل مصطلحي دولي معترف به لمقترح تقنين وضع المختار، سند إحصائي مستقل عن شهادة الباحث الشخصية يلبي بالضبط الفجوة التي أقرّ بها قسم الحدود، وأداة تصنيف صريحة تفصل الأبعاد النظرية الجوهرية عن المساندة كما دعا القسم النقدي أعلاه إلى إنجازه.

إضافة نظرية ختامية: النيوباترمونالية، والفرق بين التوريث الخادم والاستغلال الشخصي للسلطة الموروثة

طوّر عالم الاجتماع شموئيل آيزنشتات مفهوم "النيوباترمونالية" (Eisenstadt, ١٩٧٣) بوصفه امتداداً حديثاً لفكرة فيبر عن السلطة التقليدية، ليصف حالة يحتفظ فيها صاحب المنصب بمنطق السلطة الشخصية الموروثة داخل هياكل دولة حديثة رسمياً؛ وطبّق براتون وفان دي وال (Bratton & van de Walle, ١٩٩٤) هذا المفهوم تحديداً على سياقات إفريقية وشرق أوسطية، حيث يعامل صاحب المنصب الوظيفة العامة كامتداد لسلطته الخاصة، ويوجّه موارد الدولة نحو أقربائه وأتباعه بما يضعف المساءلة المؤسسية الرسمية.

ولا تتجنب هذه الورقة هذا النقد المحتمل، بل تستدعيه صراحة: فاستمرار منصب عمدة (مختار) الفاضلية داخل عائلة واحدة سبعة وأربعين عاماً

متصلة قد يُقرأ، من قراءة سطحية، بوصفه حالة نيوباترمونياوية كلاسيكية. غير أن الفحص الدقيق لآلية النموذج، لا لمظهره الخارجي فقط، يكشف عن ثلاثة فروق بنيوية جوهرية تفصله عن التعريف التقني للنيوباترمونياوية: الفرق الأول، تجديد الشرعية لا التوريث الآلي: لم يخلف أي من الأجيال الثلاثة سابقه بحكم النسب وحده، بل احتاج كل منهم قبولاً مجتمعياً مستقلاً؛ وقد أضاف الباحث نفسه إلى هذا القبول الأهلي طبقتين حديثتين من التفويض الرسمي لم تكونا متاحيتين لسابقه: فوزاً تنافسياً في انتخابات القرية سنة ٢٠٢١ بنسبة ٧٨٪ من الأصوات، ثم تصويت مجلس محافظة نينوى سنة ٢٠٢٦ على تثبيتته عمدةً. وهذا التدرج من عرف اجتماعي إلى تفويض إداري فانتخاب رسمي هو نقيض المسار النيوباترمونيالي القائم على تجميد الشرعية عند لحظة الوراثة الأولى دون تجديد.

الفرق الثاني، واتجاه تدفق الموارد: يقوم التحليل النيوباترمونيالي على تدفق موارد الدولة أو المجتمع نحو صاحب المنصب ومحاسبيه؛ وتجربة الفاضلية تعكس هذا الاتجاه تماماً، فالمال الشخصي للعمدة (المختار) هو الذي يتدفق نحو مشاريع القرية (حفر الآبار الارتوازية، وصيانة الطرق) لا العكس. وليس عرضياً أن هذه الورقة ذاتها، في قسم الحدود أعلاه، اقترحت "مؤشر الاعتماد الفردي" لقياس هذا الاعتماد على المال الشخصي بوصفه خطراً يجب تقليصه لا ميزة يُراد تعظيمها، وهو تعامل مع الاعتماد الشخصي على النقيض التام من المنطق النيوباترمونيالي الذي يسعى أصحابه عادة إلى توسيع قنوات الاستحواذ الشخصي على الموارد العامة لا الإقرار بها كخطر.

الفرق الثالث، وجود بروتوكول تعاقب مكتوب: فالبعد الحادي عشر من هذه الورقة ("التعاقب القيادي المؤسسي، من الوراثة العائلية إلى بروتوكول مكتوب") يحول صراحةً معيار الخلافة من عرف عائلي ضمني إلى إجراء



مؤسسي مكتوب قابل للتطبيق حتى خارج العائلة، وهذا بالضبط نوع الأداة التي تفتقدها الحالات النيوباترمونيالية النموذجية، والتي تتعمد عادة إبقاء آلية الخلافة غامضة لتظل في قبضة صاحب السلطة القائم.

وخلاصة هذا البعد أن تسمية النيوباترمونيالية صراحةً، وتحديد نقاط الافتراق الثلاث عنها بالاستناد إلى نص الورقة نفسه لا إلى دفاع خارجي عنها، يحوّل ما قد يبدو نقطة ضعف إلى دليل إضافي على الشفافية المنهجية التي تطالب بها هذه الورقة نفسها في قسم حدودها.

امتداد على قسم "الوضع القانوني والإداري الرسمي لمنصب المختار": اللامركزية الإدارية كإطار مصطلحي دولي

يقدم دنيس روندينيلي (Rondinelli, ١٩٨١) تصنيفاً ثلاثياً لأنماط اللامركزية بات مرجعاً معيارياً في أدبيات الإدارة العامة المقارنة: "فك التمركز" (Deconcentration)، حيث تُنقل مهام تنفيذية إلى موظفين أو أعوان محليين تابعين للدولة دون نقل صلاحية القرار؛ "التفويض" (Delegation)، حيث تُنقل صلاحيات محددة إلى هيئات شبه مستقلة؛ و"التحويل الكامل" (Devolution)، حيث تُنقل سلطة تشريعية ومالية مستقلة إلى وحدات حكم محلي منتخبة. وبهذا التصنيف تحديداً يمكن وصف الوظيفة التوثيقية للمختار في العراق، كما فصلتها هذه الورقة أعلاه (تأييدات السكن، الشهادة على الوقائع المدنية)، بأنها حالة "فك تمركز" محضة: تعتمد الدولة على شاهد محلي موثوق لتنفيذ مهمة تحقق لا تستطيع أداءها بنفسها بكفاءة مماثلة، دون أن يقابل ذلك أي تفويض لصلاحية مالية أو تشريعية مستقلة، على النقيض من الحالة التركية المقارنة التي تذكرها هذه الورقة، الأقرب إلى درجة من التفويض بحكم استنادها إلى قانون وميزانية معلنين.

وتحذر أدبيات اللامركزية الدولية أيضاً، وعلى رأسها إطار البنك الدولي

الذي وضعه ليتفاك، أحمد، وبيرد (Litvack, Ahmad & Bird, ١٩٩٨)، من أن نقل الصلاحية دون مساءلة مرافقة قد يعيد إنتاج المركزية الشخصية في صورة محلية أصغر لا أن يحلها؛ ويضيف جيمس مانور (Manor, ١٩٩٩)، في تحليله للاقتصاد السياسي للامركزية، ملاحظة مباشرة الصلة بحالتنا: أن الفاعلين المحليين الذين يملكون أصلاً رأس مال اجتماعي متراكماً، كحال المختار أو شيخ العشيرة، هم عادة أول المستفيدين من أي إصلاح لامركزي، وهو ما يمثل في آن واحد وعد الإصلاح (تحويل قيادة موثوقة قائمة إلى قدرة مؤسسية رسمية) وخطره (تحسين سلطة قائمة دون إدخال أي تنافس عليها). وعليه، فإن مقترح هذه الورقة بتقنين وضع المختار عبر نص قانوني، كما ورد أعلاه، ينبغي أن يُقرأ مقروناً بهذا التحذير: تقنين الصلاحية وحده غير كاف، بل ينبغي أن يقترن، كما اقترح هذا البحث سلفاً في مسألة بروتوكول التعاقب، بآلية مساءلة أو تجديد دوري مكتوبة، حتى لا يتحول تقنين المنصب إلى تحسين إضافي لاعتماده الفردي عينه، بدل الحد منه.

سند إحصائي مقارنة مستقل: مؤشرات الثقة بالقيادات المحلية التقليدية في المسوح الميدانية العراقية

أقر قسم حدود النموذج أعلاه بأن هذه الورقة تستند إلى تجربة ميدانية واحدة موثقة من منظور صاحبها، وطالب بسند إحصائي مستقل يُختبر عليه اتساع الظاهرة خارج حالة الفاضلية بعينها. وتقدم موجة الباروميتر العربي الثامنة في العراق (Arab Barometer, ٢٠٢٤) سنداً من هذا النوع تحديداً: فقد بلغت نسبة الثقة بشيوخ العشائر بين العراقيين ٣٩٪، مقابل ٣٤٪ فقط بالحكومة و ٢١٪ بالبرلمان، أي أن عينة وطنية ممثلة، لا شهادة الباحث نفسه، وضعت الثقة بالقيادة العشائرية التقليدية فوق مؤسستين رسميتين أساسيتين من مؤسسات الدولة.



وتؤكد هذا الاتجاه بيانات مسح أجرته المنظمة الدولية للهجرة في محافظة البصرة، كما أوردتها تقرير لمؤسسة كارنيغي للسلام الدولي (Carnegie Endowment, ٢٠٢٢): فقد أعرب ٤٣٪ من السكان المحليين و ٤٩٪ من النازحين عن ثقتهم بالعشائر بوصفها "شبكة أمان اجتماعية"، مقابل ٢٥٪ و ١٠٪ فقط للثقة بالمحاكم الرسمية على التوالي؛ كما أظهر ٦٢٪ من السكان والنازحين من محافظات جنوبية أخرى ثقة إيجابية بشيوخ العشائر، وهي نسبة تجاوزت الثقة بكل سلطة أخرى شملها المسح.

وتبقى هذه الأرقام، بحكم الأمانة العلمية التي التزمت بها هذه الورقة في قسم حدودها، شاهداً وطنياً على اتساع الظاهرة لا بديلاً عن المسح الميداني المستقل في سهل نينوى بمجموعاته المتنوعة تحديداً، والذي طالب قسم الحدود أعلاه بأن يتولاه باحثون مستقلون مستقبلاً؛ فمواقع هذه المسوح (وسط وجنوب العراق) تختلف اجتماعياً وديمغرافياً عن الفاضلية. غير أنها، وبالضبط بهذا القيد الذي تعترف الورقة به صريحاً، تسدّ جزءاً حقيقياً من الفجوة بين التنظير المستند إلى فيبر وبوتنام والتوثيق الميداني المحصور بتجربة عائلة واحدة، بتقديم سند رقمي مستقل يعزز الأطروحة المركزية للورقة دون أن يزعم إغلاق ملف التحقق الإحصائي كاملاً.

جدول تصنيف الأولوية: من الأبعاد الثلاثة والأربعين إلى الأبعاد الجوهرية والمساندة

استجابة مباشرة لدعوة قسم "حدود النموذج" أعلاه إلى الفصل بين الأبعاد النظرية التي "تفسر تجربة الفاضلية تفسيراً جوهرياً" وتلك التي "تقدم إسناداً إضافياً عرضياً لا أكثر"، يقدم الجدول التالي هذا التصنيف صراحةً بدل تركه لتقدير القارئ أو لباحث مستقل مستقبلي وحده. والمعيار المعتمد هو: هل يتغيّر جوهر نموذج العمدة (المختار) الاجتماعي وركائزه الخمس لو حُذف

هذا البعد بالكامل؟ فإن كان الجواب نعم، فالبعد جوهري؛ وإن كان الجواب لا، مع بقاء قيمته المقارنة والإثرائية كاملة، فالبعد مساند.

التصنيف	الأبعاد المرتبطة (بالرقم)
جوهريّة — تُفسّر جوهر النموذج مباشرة	1، 2، 3، 11، 20، 23، 26، 27، 28، 29، 44 (النيوباترمونيالية، أعلاه)
مساندة / مقارنة — تُثري بمقارنات نادرة قابلة للتطوير المستقل	4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 21، 22، 24، 25، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التصنيف اجتهد أولي من الباحث نفسه، وليس حكماً نهائياً؛ وهو بذلك يبقى، كما أشار قسم الحدود أعلاه، مفتوحاً لمراجعة باحثين مستقلين لاحقاً، لكنه ينقل نقطة البداية من فراغ تصنيفي كامل إلى مقترح أولي قابل للنقاش والتصحيح، وهو ما تراه هذه الورقة أفضل من ترك السؤال دون جواب أولي على الإطلاق.

إضافة على قائمة المراجع والمصادر: مصادر الخاتمة التحصيلية

Arab Barometer (2024). Amid Persistent Challenges, Iraqis Express Cautious Optimism in Latest Survey. Wave VIII Iraq Report.

Bratton, Michael & van de Walle, Nicolas (1994). "Neopatrimonial Regimes and Political Transitions in Africa." World Politics, 46(4), 453–489.

Carnegie Endowment for International Peace (2022). The Growing Tribal Role in Iraq's Post-election Shia Politics. (Citing IOM Basra governorate survey data).

Eisenstadt, Shmuel N. (1973). Traditional Patrimonialism and Modern Neopatrimonialism. Beverly Hills, CA: Sage Publications.



Litvack, Jennie, Ahmad, Junaid & Bird, Richard (1998). Rethinking Decentralization in Developing Countries. Washington, DC: World Bank.

Manor, James (1999). The Political Economy of Democratic Decentralization. Washington, DC: World Bank.

Rondinelli, Dennis A. (1981). "Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in Developing Countries." International Review of Administrative Sciences, 47(2), 133-145.

هذه الكلمة معتمدة من الهيئة العليا للمؤتمر

الدكتور حسن رجائي المنسق العام — جمهورية مصر العربية التوقيع:	السفيرة الدكتورة تماارا القولاغاصي رئيسة المؤتمر — الولايات المتحدة الأمريكية التوقيع:
الدكتور فؤاد أملال نائب الرئيس — المملكة المغربية التوقيع:	الدكتور علاء عفانة نائب الرئيس — فلسطين التوقيع:



المجلس الأمريكي لعلماء التنمية البشرية
مؤتمر مطوري التنمية البشرية

شهادة فوز بالمركز الأول

تمنح هذه الشهادة التقديرية للدكتور:
وعدا الله جرجيس سلمان الباجلاني (أبو هيثم)
دولة العراق



عن بحثه المقدم بعنوان:
المختار (العمدة) الاجتماعي:
نموذج عالمي للقيادة المحلية في
التنمية البشرية من تجربة قرية الفاضلية

الذي عُقد بمدينة القاهرة بتاريخ ٢٠٢٦ / ١٠ / ١

رئيسة المؤتمر

المنسق العام للمؤتمر

رئيس اللجنة العلمية

دكتورة تمارا القولاغاسي

دكتور حسن رجاني

دكتور سعد شمس الدين

