



مركز بروكنجز الدوحة  
BROOKINGS DOHA CENTER

Brookings Doha Center Analysis Paper

Number 1, November 2009

**THE OPPORTUNITY OF THE OBAMA ERA:**  
Can Civil Society Help Bridge Divides  
between the United States and  
a Diverse Muslim World?

**Hady Amr**



at BROOKINGS





مركز بروكنجز الدوحة  
BROOKINGS DOHA CENTER

Brookings Doha Center Analysis Paper

Number 1, November 2009

**THE OPPORTUNITY OF THE OBAMA ERA:**  
Can Civil Society Help Bridge Divides  
between the United States and  
a Diverse Muslim World?

**Hady Amr**



at BROOKINGS

## ABOUT BROOKINGS

The Brookings Institution is a private nonprofit organization devoted to research, education, and publication on important issues of domestic and foreign policy. Its principle purpose is to bring the highest quality research and analysis to bear on current and emerging policy problems. Interpretations or conclusions in Brookings publications should be understood to be solely those of the authors.

Copyright © 2009

THE BROOKINGS INSTITUTION  
1775 Massachusetts Avenue, N.W. Washington, D.C. 20036 U.S.A.  
[www.brookings.edu](http://www.brookings.edu)

A BROOKINGS DOHA CENTER REPORT  
[www.brookings.edu/dohacenter](http://www.brookings.edu/dohacenter)

ISBN - 978-0-8157-0374-7

TABLE OF CONTENTS

Executive Summary ..... 1

About the Author ..... 5

Introduction ..... 7

Methodology ..... 11

Citizen Perceptions across the U.S. - Muslim World Divide ..... 15

Insights: What Works, What Doesn't, and the Challenges Ahead ..... 23

Recommendations ..... 33

Annex 1: The Questionnaire ..... 37

Annex 2: Overview of Initiatives Reviewed ..... 41



## EXECUTIVE SUMMARY

---

Does the Obama presidency present an opportunity for civil society to restore the damaged relationships between the United States and diverse Muslim-majority states and communities around the world? Like never before, the 21st century has seen varied and distinct peoples, nations, religions, and ideologies thrust together through dramatic interconnections in economic trade, the media, and the internet. Governments, citizens, and civil society groups from regions that previously had little interaction are suddenly finding themselves connected, whether they like it or not. While some groups have found common ground, clashes and divisions have emerged among others. Most notably, the divides between the United States and a diverse Muslim world<sup>1</sup>, longstanding in some ways, have dramatically deepened since September 11th, 2001 and remained significant through the end of the Bush Administration.

In the wake of 9/11, civil society, particularly in the United States, but also in the Muslim world, substantially expanded initiatives to bridge their divide. Tens of millions, if not a few hundred million dollars, were spent by U.S. civil society from 9/11 through the end of the Bush era. And tens of thousands of Americans have made contact in video conferences, exchanges, and other endeavors, many of them senior policy analysts. But what has been the impact of all this effort, and all these millions spent? Polling data shows that relations have gotten worse and not better. This

is clearly not the fault of these initiatives, but has there at least has been improved understanding among the civil society participants themselves?

This paper assesses the effectiveness of the above-mentioned initiatives through a systematized, survey-based examination of a cross-cutting sample of two dozen such initiatives. The effort to systematically survey and evaluate these projects in this way is the innovative contribution of this paper. Based on this analysis, the paper provides a set of best practices and recommendations for implementers and funders so that in the future, projects can be constructed more effectively. Because the foundational notion of these initiatives is to redress the gap in how civil society in the United States and the Muslim world view one other, the paper examines, through detailed polling, how Americans and citizens of the Muslim world perceive the nuanced nature of their relationship.

Building support within civil society across the U.S.-Muslim world divide is valuable to both communities in that it can strengthen international security through mutual understanding, and open communication channels that can be used to solve shared challenges. First, building relationships among non-state actors can be valuable in defusing crises, or in providing insight and information during situations that are often rife with suspicion and misunderstanding. In this regard, it is important to examine and understand

---

<sup>1</sup> The term “Muslim world” in this paper is used to refer to about fifty Muslim majority states which house well over one billion Muslims (and, obviously, other non-Muslim citizens), as well as other states with significant Muslim communities which house a quarter of a billion Muslims, together making up the world’s 1.4 billion Muslims. No assessment or assumption is made about the actual level of religiosity and faith of the of these 1.4 billion individuals or that they primarily identify as Muslims. Conversely the term simply conveys the diversity and varied color and thought that exists within any conceptual “world,” in this case one with a common defining theme of Islam, itself, with all its diversity as a religion. While many leading scholars on Islam and this vast region use this term, others prefer terms like the “global Muslim community” or “Muslims around the world.” For the purposes of this paper, the term “Muslim world” is used as an imperfect shorthand, much like the term “Arab world” which is generally used to refer to the citizens of the League of Arab States, even though many of them view themselves as non-Arab, or for whom their Arab identity is subservient to other identities such as profession, gender, religion, tribe or nationality.

polls which indicate that when both sides look at the relationship and acknowledge its current state, Americans and Muslims abroad blame each other for the bad state of relations<sup>2</sup>. Second, improved relations between civil society groups in the United States and Muslim world can influence the overall environment in which discussions around the favorability of the United States and its policies, or even the legitimacy of violence used against the United States and its allies takes place.

By the end of the Bush Administration there was no shortage of polls that illustrate the severity of the divide; 83 percent across the Muslim world express unfavorable views of the United States<sup>3</sup>, and only nine percent of Americans feel that the United States and the West have good relations with the Muslim world. What remains to be seen is whether the rhetorical efforts of President Obama towards the Muslim world in the early days of his administration will have any substantive impact. Overwhelmingly, the grievances felt in the Muslim world are towards U.S. foreign policy vis-à-vis the war in Iraq, the Guantanamo Bay detention facility, and the lack of attention on the Israeli-Palestinian front. With a new administration in Washington determined to reverse course on all these issues, and a U.S. president who touts his Muslim heritage, there is certainly an opportunity to reboot the relationship and enable the civil society initiatives described in this paper to actually find the common ground they have long sought.

Initiatives examined by this study were selected because they represent a cross section of initiatives to bridge the divide between the United States and the Muslim world that were launched, or significantly expanded after 9/11. Given the diversity of the projects selected, it is hoped that the findings will be broadly applicable.

Four vital, strategic findings emerge from the analysis:

- It is vital to define success and measure it. For the most part these initiatives seek to transform attitudes across the divide, but few if any have defined how to measure these shifts in attitudes. Initiatives must develop success indicators, and undertake pre- and post- participation evaluations of attitudes by participants of the “other”. In this situation, “success,” is considered to be achieving the desired impact of the project, and thus can be measured when specific goals are laid out. Further, funders should develop indicators to be used in cross-initiative analysis.
- Jointness is key. Joint partnerships are the key to successful initiatives. Ideally, projects should be jointly funded, jointly managed, and jointly implemented across the divide that the initiative is attempting to bridge—and generally, in this case, with one partner in the United States and one in the Muslim world. Jointness should begin with project design, and continue throughout the life of the project so that both sides can learn from one another and improve the overall initiative.
- Stakeholder outreach is needed. The third strategic step for initiatives is to decide who to invite to the table. Initiatives should reach beyond the “usual suspects” and avoid “preaching to the choir.” Outreach should target segments of society that normally do not talk, including conservatives and ideological opposites from each side of the divide.
- Results can be multiplied. Initiative managers can and should have a plan to multiply the impact of their work whether through the media or other public relations mechanisms.

2 Dalia Mogahed and Ahmed Younis, Annex 1 “Public Opinion on the State of Muslim-West Dialogue” in *Islam and the West: Annual Report on the State of Dialogue* World Economic Forum, 2008.

3 Shibley Telhami, “2008 Annual Arab Public Opinion Survey,” February 2008. Available at: <http://sadat.umd.edu/surveys/index.htm>



All but the most secret, closed door sessions can be conveyed to a broader audience in some way for broader social impact.

Thus, this paper provides a broad analytical framework for examining these initiatives, strategic recommendations for how these kinds of initiatives can be better implemented in the future, and specific tactical lessons for policymakers, funders, and the practitioners of such “bridging the divide” projects, be they in the United States or the Muslim world. But clear definitions of success, with objectively verifiable success indicators measured through pre- and post-event attitudinal surveys are required to yield a more robust analysis. Even when such indicators are developed and used, they cannot measure all

aspects of such nuanced programs; intuition and assessment based on experience, are vital to measure success.

This is precisely the right time to further reflect upon and analyze the role of civil society in bridging the rift between the United States and the Muslim world. Moving forward from 2009, the actions of the new U.S. administration led by President Obama have already re-booted America’s relationship with the world, including the Muslim world, and created the opportunity to significantly improve this shattered relationship. The divide has the potential to be bridged. This paper provides guidelines for how engagement, on the people-to-people front, can best be conducted to bridge the divide.



## ABOUT THE AUTHOR

---

**H**ady Amr is a Fellow at the Saban Center for Middle East Policy at the Brookings Institution in Foreign Policy Studies and the founding Director of the Brookings Doha Center in Qatar, a project of the Saban Center for Middle East Policy at Brookings. He is also a co-convenor of the Saban Center at Brookings U.S.-Islamic World Forum, a global event that brings together American and Muslim leaders.

Mr. Amr is a thought leader in U.S. relations with the Muslim world and is the author of the January 2004 Saban Center at Brookings analysis paper “The Need to Communicate: How to Improve U.S. Public Diplomacy with the Islamic World,” and co-author of “Engaging the Muslim World: A Communications Strategy to Win the War of Ideas” published by Opportunity 08, a project of Brookings and ABC News.

Prior to his current position, he served as Senior Advisor to the World Economic Forum on Islamic-Western relations. He was also an appointee at the U.S. Department of Defense to help establish the Near East South Asia Center for Strategic Studies at National Defense University, as well as an economist and consultant to the World Bank and U.N. agencies.

Mr. Amr received his undergraduate degree from Tufts University, and his master’s degree in Economics and Public and International Affairs from the Woodrow Wilson School at Princeton University, and has since been appointed by the Princeton University Board of Trustees to the Woodrow Wilson School’s Advisory Council.

The author would like to thank the managers of the dialogue projects who invested time to speak about their work, for their belief in this particular research project and for the compelling work they do year in year out to forge more productive relations between the United States, the West and the Muslim world. He would also like to thank Stephen Grand, Director of the Brookings Project on U.S. Relations with the Islamic World, Martin Indyk, Vice President for Foreign Policy Studies at Brookings, Kristin Lord, formerly a Fellow at the Foreign Policy Studies Program and the Saban Center, Carlos Pascual, formerly Vice President for Foreign Policy Studies at Brookings, Kenneth M. Pollack, Director of the Saban Center, Cynthia Schneider, Non-Resident Senior Fellow at the Saban Center, Peter W. Singer, Director of the 21st Century Defense Initiative, and Tamara Cofman Wittes, Senior Fellow at the Saban Center, for their guidance throughout the conceptualization, research and writing processes, as well as Stephen Barnes, Assistant Dean of Public Affairs at the Woodrow Wilson School at Princeton University and Karen Rignall, Ph.D. candidate at University of Kentucky, Lexington who provided conceptual feedback.

Finally, he would like to thank Brennan Berry, Jacob Elghanyan, Rim Hajji, Hafsa Kanjwal, Hammad Hammad, Areej Noor, Alexandra Raphel, Kais Sharif, Tarek Zeidan and Hiba Zeino for their research, dedication and hard work, without which this analysis paper truly could not have been written. The author, however, acknowledges that any errors in this work are his own responsibility.



## INTRODUCTION

---

Does the Obama presidency present an opportunity for civil society to restore the relationships between the United States and diverse Muslim-majority states and communities that deteriorated after 9/11? In a 21st century world heavily influenced by the forces of international trade, the media, and the internet, even the most far-flung communities have become interconnected and interdependent in new ways. Social groups and governments that previously had very limited contact with one another are now exchanging ideas and commodities with great frequency. People of different religions and political ideologies are involved with each other to a far greater extent than ever before; they are discovering that in this age, interaction is unavoidable and often required by the global system. While some groups have found common ground, others have only found tensions and disagreements.

Within this new, elaborate context, the divide between the United States and the Muslim world, challenged by the events of September 11, 2001, became one of the most strained global fault lines. Worthy of note is that despite centuries of interaction, a population of millions of Muslims in the United States, and the presence of major American institutions in the Muslim world, the interaction between civil society groups in the United States and the Muslim world was limited prior to 9/11—or at least more limited than between American and European groups, or between American and Latin American groups. However, what Americans think of the Muslim world and what the Muslim world thinks of the United States continues to be shaped immensely by the words and actions of those who seek to deepen the divide, not bridge it. This is especially true in a world influenced by the media and the

internet. Indeed, the divide between the United States and the Muslim world has become a pressing global issue, not least because of its grave repercussions on issues of international security, global economics, and political alliances. This has been acknowledged by policymakers and citizens in the United States and the Muslim world alike—not least of which, was President Obama from his first moments in office.

From his first words, President Obama highlighted the importance of the U.S. relationship with only one part of the world, saying in his inaugural address: “To the Muslim world, we seek a new way forward, based on mutual interest and mutual respect. To those leaders around the globe who seek to sow conflict, or blame their society’s ills on the West: know that your people will judge you on what you can build, not what you destroy.” And recognizing that the world in general, and the Muslim world in particular, would judge him on actions as well as words, President Obama moved swiftly to appoint Senator George Mitchell as his special envoy to the Middle East and announced his intention to close the Guantanamo Bay detention facility and end the U.S. combat mission in Iraq.

As the Obama Administration takes the helm with a new agenda, which clearly seeks to improve U.S. relations with the Muslim world, it is worth reflecting on both the actions of the previous administration after 9/11 towards the Muslim world, and the role of civil society in that process. Following the deterioration in relations between the United States and the Muslim world in the aftermath of 9/11, the Bush Administration sought to address the U.S.-Muslim world divide by spending on large global public diplomacy programs at around \$1.4 billion per year,<sup>4</sup> of which

an estimated \$400 million is spent annually in the Muslim world.<sup>5</sup> From the American perspective, the United States may never really have felt the need to transform public attitudes about the United States on such a wide scale before. Some try to draw a parallel to the historic effort of the United States to win the hearts and minds inside the Soviet Bloc during the Cold War. However today's effort cannot be meaningfully compared to the U.S. effort during the Cold War for one key reason: The peoples of Soviet Bloc did not seem to have much of a problem with the United States and the West; instead it was the governments of the Soviet Bloc that were anti-American. Conversely, in the U.S.-Muslim world relationship, the majority of Muslim world governments are allied with the United States, whereas the people have an unfavorable attitude toward the United States. Compounding the challenge is that from a Muslim world perspective, never before have the resources, competencies, and technologies giving various segments within the Muslim world the power to shape their societies been as prevalent as they are today. Therefore, history cannot be a guide.

The U.S. government has not faced this challenge on its own. In the traumatic wake of 9/11, many U.S. civil society organizations sought to address a problem that seemed obvious to some: The United States and the Muslim world deeply misunderstood each other; if only each could get to know the other better, relations could improve.

The underlying theory in this concept was that in bringing together citizens and civil society leaders from the Muslim world and the United States (and the West), the inherent goodness of humanity would ultimately prevail, understanding would increase, and the divide would diminish. Instead, almost eight years later, the divide seems as strong as ever.

The various civil society projects surveyed for this report have connected tens of thousands of individuals through various means, including in-person encounters, video exchanges, and classroom dialogues. The exact volume of civil society programs aimed at U.S.-Muslim world relations is difficult to estimate, likely reaching tens of millions of dollars per year, and perhaps totally well over \$100 million since 9/11. Given the significant amount of money and energy spent by civil society, what has been the result? The answer is, we do not know.

This study shows that eight years on, we have little—if any—idea of whether these projects have worked at all. Due to an almost complete absence of monitoring and evaluation at an impact level, there is almost no data to confirm whether any of the efforts have been effective—because evidence is lacking and initiatives operate on hunches instead of on substantiated strategies. At the most basic level, many projects show little hard, scientific evidence that their work shifts the

4 U.S. Government public diplomacy efforts are undertaken by several entities—the White House, the Department of State, USAID, and the Broadcasting Board of Governors (BBG) — but program funding primarily comes from State and the BBG, which shared a combined annual budget of almost \$1.44 billion in Fiscal Year (FY) 2006, according to information from the GAO <http://www.gao.gov/new.items/d07795t.pdf>, p. 5. The State Department spent \$796 million in FY 2006, using \$451 million on educational and cultural exchange programs, \$260 million on public diplomacy activities carried out by regional bureaus, \$55 million on Bureau of International Information programs, and \$29 million on other public diplomacy-related activities. That same year the BBG spent \$645 million, with \$256 million on management, engineering, and other general costs, \$167 million on Voice of America programs, \$79 million on Middle East Broadcasting Networks, \$75 million on Radio Free Europe/Radio Liberty, \$37 million on Broadcasting to Cuba, and \$30 million for Radio Free Asia. USAID and the Department of Defense have relatively small budgets that are explicitly devoted to public diplomacy activities. Statement of Jess T. Ford, Director International Affairs and Trade, “U.S. Public Diplomacy: Strategic Planning Efforts Have Improved, but Agencies Face Significant Implementation Challenges”, available at <http://www.gao.gov/new.items/d07795t.pdf>.

5 Of the public diplomacy funding used by the BBG and State, we estimate that at least \$437 million can be identified as targeting Arab and Muslim populations. The BBG's public diplomacy efforts are divided among five main programs, with three—Middle East Broadcasting Networks, Voice of America, and Radio Free Europe—reaching Arab and Muslim populations. In 2008, the combined budget of these three initiatives was \$363.4 million. The main element of the State Department's public diplomacy efforts within the Office of Near East Affairs is the Middle East Partnership Initiative (MEPI). The budget for MEPI for fiscal year 2005 was \$74.4 million. The largest program at the Bureau of Educational and Cultural Affairs is the Fulbright program with an annual budget of approximately \$185 million, of which approximately \$48 million was spent on the Organization of the Islamic Conference (OIC) member states in 2006. The Bureau also runs or funds multiple educational initiatives that engage more than 30,000 individuals on an annual basis. In addition, the Bureau oversees or funds approximately 30 main programs, with about nine geared to promoting public diplomacy with regard to Arab and Muslim countries; these include iEARN's Global Connections & Exchange Program (FKA Bridge), Youth Exchange and Study Program (YES), Sports United, Gilman Scholarships, National Security Language Initiative (NSLI), Community College Summit Initiative Program, Global Undergraduate Exchange Program, American Council of Young Political Leaders (ACYPL), and Global Connections and Exchange. Figures were calculated based on the previously-cited GAO data.

attitudes of participants. But even assuming that exposure to civil society programs does change minds—large projects that undertake attitude surveys show that it in fact does—what is the most effective way to impact perceptions? Is it more effective to engage elites in the hopes that their views permeate the broader public? Or is it more effective to have broader-aimed projects that seek to reach the grassroots directly? Again, the complete lack of data on existing efforts to bridge this divide makes it impossible to demonstrate results.

At an elemental level, there is a fundamental failure in the projects surveyed for this report to have a clear definition of “success” that goes beyond gauging the number of participants or the amount of media appearances made by project principals. Those that do have definitions of success do not define it in a way that can be easily measured by objectively verifiable indicators. Anecdotally, project managers can point to minds changed, partnerships built, and even policies affected. But in most cases, no systematic effort has been made to implement performance indicators.

Success can be measured. While it no doubt costs money, the price may be well worth it. Just as public opinion polling is a critical instrument for political campaigns to measure shifts in public attitudes, so too can polling be used by civil society programs to measure the impact of their programs on participants. Attitudes may not shift over night, but measuring the attitudinal shifts of participants (and even their immediate circle of influence like their co-workers) over a period of time can signal if specific initiatives are working or not.

The blame cannot be laid alone at the feet of those inspired to bridge the U.S.-Muslim world divide. The funders of these projects are also on the hook for failing to require an assessment of impact. What is needed is a wholesale transformation of how these efforts are conducted. First, success—the desired impact of the project—needs to be defined in a way that can be measured. The most obvious way to define success is a shift in the attitudes

of participants, which are evaluable via survey efforts. Second, projects must devote resources to do this in a meaningful way, like through pre- and post-participation surveys. Third, funders should seek to create cross-project standards of success so that different approaches can be compared with one another.

Moving forward, harder evidence will be necessary to determine if any of these efforts have an impact, and to identify the best practices. Only then will funders and governments with an interest in bridging the divide be able to answer affirmatively that their money is being well spent—because the divide is indeed being bridged. At the same time, it must be noted that certain aspects of these initiatives can never be assessed through objectively verifiable indicators alone and there should always be a component of nuanced, even subjective, assessment alongside statistical analysis.

History is now offering a critical opening to re-examine both American and Muslim world mechanisms for bridging the divide. Recent world events signal the opportunity for deeper, more effective engagement. The end of the Bush era and the beginning of the Obama Administration presents an important opportunity to reboot the U.S. relationship with the world as a whole, including the Muslim world. Furthermore, with Western countries looking to wealthy oil-producing nations for assistance, the ongoing financial crisis has demonstrated the interdependent nature of world economies. While the Obama Administration has the chance to transform the U.S. relationship with the Muslim world, and redirect it from the course of the past eight years, the wounds will not heal quickly. In addition, the problems and suspicions that existed in the half century before 9/11 may yet continue. As a result, even with a committed U.S. government, civil society will need to be actively involved in forging a more productive relationship.

This paper provides a broad analytical framework to evaluate projects that have sought to bridge the U.S.-Muslim world gap. It also provides strategic

recommendations for how these kinds of initiatives can be better implemented in the future, as well as specific tactical lessons for people involved in these programs from policymakers and funders to project coordinators and managers—be they in the United States or the Muslim world. Working together, the Obama Administration and civil society, also together with governments and civil society in the Muslim world have an unprecedented

opportunity to transform the relationship between them for the better. For these efforts to succeed, however, there is an urgent need for an effective and comprehensive strategy that not only focuses on official channels of cooperation, but also integrates and builds on civil society initiatives.



## METHODOLOGY

---

The backbone of this paper is the “Survey of Projects to Bridge the U.S.-Muslim World Divide.” The survey was designed, compiled, and administered with the goal of investigating a range of initiatives launched, or dramatically expanded, since 9/11 that embrace dialogue, exchange, and bridge the divide between the United States and Muslim-majority states and communities around the world. Although admittedly not comprehensive, the survey covers a cross-section of 22 initiatives and is designed to gauge their impact.

Initiatives examined by this study were selected because they represent a cross section of projects that were launched or significantly developed after 9/11. Some have conferences as their primary activity, whereas others have a diversity of activities. Attention was paid to examining projects with an array of staff sizes ranging from small projects with less than one full-time staff member to projects with more than ten staffers. Also, initiatives that were selected have budgets that range from tens of thousands of dollars to multi-million dollar endowments. Additionally, the survey examines initiatives that wholeheartedly embrace the media and those that refuse any press coverage, as well as those that focus on faith differences and those that stress national policy issues. The projects selected are based in the United States, Europe and the Muslim world.

Combined with core findings from other sources, this survey provides insight into how efforts can better be conducted and evaluated in the future. It covers three areas: basic data, such as the genesis of the initiative and its scope and mission; more detailed data of stakeholders, audience, funding, focus, and staffing; and information from initiative managers that indicates the results and the impact of their efforts. For this last component,

questions were asked about the initiative such as: “what worked and what didn’t?”; What were the initiative’s “indicators of success and failure?”; “What are the most pressing issues that need to be addressed?”; And, “What advice would you give to those who want to organize projects to improve U.S. relations with the Muslim world?”

Since 9/11, hundreds of projects both small and large were launched that could be classified as addressing the Muslim-West divide in general, and the Muslim world-U.S. divide in particular. These range from major government-funded initiatives to local citizen study groups. Thus, the following criteria were set to narrow the focus for this particular survey:

First, the projects that were surveyed are those that organized or funded conferences or exchanges that promote dialogue between American and Muslim world citizens, government officials or thought-leaders. Second, the efforts had to either have a very significant American participation, indicated by the fact that they are (a) funded by a U.S. foundation, government, or individual, or (b) implemented by a U.S. entity, or (c) have significant U.S. audience participation (above 30 %). For the sake of the survey, it did not matter if the project explicitly focuses on a broad “clash of civilizations” or U.S.-Muslim world relations in particular, though respondents were asked which—if either—of these concepts accurately describe their work. Lastly, the initiatives surveyed were generally conceived as ongoing processes, though in some cases, they may simply end up being one-time events with intent to expand in the future.

Initiatives surveyed range from the far-reaching efforts of the Alliance of Civilizations project at the United Nations which hosts an annual

forum and media roundtable discussions with representatives from all over the world, to more specific outreach and research programs like the Muslim World Initiative at the U.S. Institute of Peace, to even more narrowly-focused events like a conference held at the U.S. Embassy in Belgium to facilitate a sharing of ideas about empowering Muslim citizens in American and Belgian societies. The initiatives were selected with some measure of diversity in mind in order to get an effective representation of what exists. Therefore, several variables were taken into consideration: year of creation, whether the initiative was free-standing or part of a larger organization, the size of the organization measured by number of staff, and the base or location of the initiative. Some programs considered were explicitly created to address the U.S.-Muslim world divide; others had a West-Muslim intellectual framework but with very significant U.S. participation; still others work across this divide without an explicit intellectual framework along either of these lines. Diversity was seen in other areas such as whether or not the dialogues were conducted on-the-record or off-the-record, and the various segments of society that the initiative engaged (governments, community leaders, business leaders or cultural figures).

Particular consideration was given to ensuring that programs would be considered from every year since 9/11. As a result, this paper examines about two to four initiatives per year in the years after 9/11, with the additional examination of three programs that were created before 9/11, but dramatically expanded since.

An effort was also made to ensure that the sample included both organizations that are free-standing as well as projects within already-existing organizations. Half (11) of the initiatives fall into the former category of independent organizations developed for the specific purpose of enhancing dialogue, such as the Center for Arab-West Understanding and the Hollings Center, while eight are projects within an established organization, like the Stimson Center's "Regional Voices: Transnational Challenges" program and the

United States Institute of Peace's "Muslim World Initiative". The remaining initiatives characterize themselves as partnerships among organizations or informal groupings.

The size of the initiatives surveyed is diverse, with about one third (seven initiatives) employing one full time equivalent staff or less; about one third (8 initiatives) with two to four staff members, and approximately one third (7 initiatives) with five or more full time staff members. On the smaller end, projects such as the Cordoba Initiative and American Muslims for Constructive Engagement manage to work without any full time staff members, while the Ford Foundation's "Difficult Dialogue Initiative" and the Prince Alwaleed Bin Talal Center for Muslim-Christian Understanding at Georgetown employ between two and four staff members. The Arab and American Action Forum and the "Regional Voices: Transnational Challenges" both used five staff members at the time they were interviewed.

In addition to seeking diversity of size with regard to number of employees, organizations with varying budget levels and funding sources were also considered. The vast majority of those surveyed have annual budgets between \$100,000 and \$1 million per year, with only a few projects above or below those figures. Half of the organizations are largely funded by a combination of private individuals and foundations while six of the other organizations receive most of their money from various governments, including those of the United States, Jordan, Qatar, Spain, and Turkey. It is worth noting that a few organizations have highly variable budgets depending on the value of the grants received from year to year.

Location of the headquarters of these various initiatives was yet another factor taken into account to ensure as much variety as possible in the responses. As a result, one third of the projects selected were based in Washington DC, one third headquartered elsewhere in the United States and one third were overseas, with four projects in the Middle East and another four in Europe. Lastly, in an effort to achieve a suitable and

representative sample, the study specifically chose programs that are diverse in the mechanisms by which they pursue their mission. For instance, about half the initiatives in the study focus on organizing conferences and forums, whereas the other half uses means such as virtual exchanges and the publishing of findings or position papers. A number of initiatives pursue both these efforts.

The cross-sectional approach invariably meant that many notable and unique initiatives could not be included as this survey only seeks to be representative and not comprehensive: initiatives like Hometown Baghdad, an effort that produces an online web series to provide insight into life of three young Iraqis during the most recent Iraq war, the Kalima project, an initiative to revive translation across the Arab world so that Arabic readers have increased access to major international works of literature, philosophy, and history, and Soliya, a non-profit organization seeking to develop a global network of young adults in the Western and Muslim worlds by using new social technologies are only a few examples. The survey was essentially conducted between January 2007 and January 2008 through in-person and telephone interviews, and supplemented by additional research that included review of mission statements, publications, and news coverage. In total, interviews with 22 programs were conducted, with only one initiative declining to be interviewed. The interview instrument itself relied

upon the sort of honor system of self-reported findings from initiative managers, and thereby has all the associated weaknesses of self-reporting. In an effort to yield the most frank answers from respondents, specifically regarding some of the more nuanced questions, commitments were often made to report answers without direct quotation.

Before delving into the results of the survey, however, it is essential to explore the perceptions and attitudes that citizens of the United States and the Muslim world have of their relations. The perception of citizens of the United States and the Muslim world that their relationship has taken a profound negative turn is the intellectual foundation upon which the creation or expansion of these projects was based, and as such, a nuanced understanding of these perceptions is vital to an assessment of the projects. Following the review of citizen perceptions, the study describes and analyzes the findings of the Survey of Projects to Bridge the U.S.-Muslim World Divide, presented in some cases alongside outside corroborating analysis.

The paper concludes with a series of recommendations that are intended to assist project managers—be they in civil society or government—in constructing effective programs meant to bridge the United States – Muslim world gap.



## CITIZEN PERCEPTIONS ACROSS THE U.S.-MUSLIM WORLD DIVIDE

---

The initiatives surveyed in this paper, for the most part, have as their explicit foundational *raison d'être* the aim of bridging the divide between the Muslim world, or parts of the Muslim world, and the United States or the West in general. Generally, initiative creators subscribe to the notion that increased contact and interaction across this divide, done thoughtfully, will yield greater understanding both among participants and the broader citizenry, which will in turn, reduce tension and improve cross-cultural relations. The outcome, it is hoped, will be an environment in which citizens of the United States and Muslim-majority states and communities around the world hold more favorable opinions of one another.

This section provides an overview of public attitudes from the United States and a diverse Muslim world towards each other. It highlights some of the reasons that brought about a variety of programs aimed at U.S.-Muslim world engagement in the post 9/11 landscape. It is important to note that the quality of the relationship between the United States and the Muslim world is not just a function of government-to-government relations, but also of people-to-people relations expressed through the interactions of civil society organizations, academia, business, and the media.

From 2002 to 2008, in particular, America's standing across a diverse Muslim world suffered a deep and rapid drop. With this drop came a more urgent need for the existence or creation of the

initiatives surveyed in this paper. Though there have been ups and downs, the world's perception of the United States has become increasingly negative overall since 2002. According to the 2008 Annual Arab Public Opinion Poll, 83 percent of the public in predominantly Muslim countries have an unfavorable view of the United States, and 70 percent express no confidence in the United States.<sup>6</sup> Even in Kuwait, the country that United States liberated from Iraq in 1991, American favorability has dropped to 17 percent, and the United States' unfavorability rating has reached 66 percent.<sup>7</sup> It is worth noting that the identified source of the problem is not a dislike of American values, but instead an overwhelming disapproval of U.S. foreign policy.<sup>8</sup> As a result, not surprisingly, a large number of the initiatives surveyed in this paper focus primarily on discussing policy differences as opposed to differences in values. At the time of writing, polls had yet to be published that would reflect the impact of the outreach President Obama had made towards the Muslim world in the early weeks of his administration.

Similarly, Americans have come to hold negative views about Islam and Muslims. Studies show that only 59 percent of Americans held favorable rating of Muslims in the autumn of 2001 right after 9/11.<sup>9</sup> By 2007, a Pew survey showed that only 43 percent of Americans held favorable views of Muslims overall while 53 percent held favorable views of American Muslims.<sup>10</sup> Perhaps spurred on by events in Iraq, by the summer of 2003,

---

6 Shibley Telhami, "2008 Annual Arab Public Opinion Survey," February 2008. Available at: <http://sadat.umd.edu/surveys/index.htm>

7 Richard Burkholder, "Kuwaiti Impressions of U.S. Have Sour Since 2001" in *The State of Global Well-Being*, 2007, Gallup Press, NY, New York, 2007.

8 Shibley Telhami, "2008 Annual Arab Public Opinion Survey," February 2008. Available at: <http://sadat.umd.edu/surveys/index.htm>

9 "Americans See Religion as Gaining Clout in Public Life," *Christian Science Monitor*, December 7, 2001. Poll conducted on 1500 American adults in November 2001

10 The Pew Forum on Religion and Public Life, "Public Expresses Mixed Views of Islam and Mormonism," 25 September 2007. Available at <http://pewforum.org/surveys/religionviews07/>

44 percent of Americans (up from 25 percent in March 2002) felt that Islam is “more likely than other religions to encourage violence.”<sup>11</sup> Because of this, a large number of the initiatives surveyed address the negative perceptions held by publics on both sides of the divide. Meanwhile, data from Gallup shows that the number of Americans who were “very worried” about terrorism in the United States rose from a low of 4 percent in April 2000, to a high of 25 percent in October 2001 briefly, but by the end of November 2001 it had receded again to 8 percent, and has since fluctuated between 8 and 14 percent.<sup>12</sup>

Americans are keenly aware of the negative views of their country that permeate the Muslim world. They are also aware that these negative views have significant consequences for American security and foreign policy in the region. Only 29 percent of Americans say the United States is winning the war on terror, down from 66 percent in late 2001 and early 2002.<sup>13</sup> In research published in 2006, the public opinion expert Daniel Yankelovich showed that 64 percent of Americans gave the U.S. Government poor marks for its failure to work to establish better relations with the Muslim world. Thirty three percent went so far as to say that U.S. policy in the Middle East has aided in the recruitment of terrorists.<sup>14</sup> Importantly, Yankelovich’s work also showed that 56 percent of Americans believed that “improved communication with the Muslim world will reduce hatred of the United States,” compared with 25 percent who believed that the U.S. Government has already succeeded in establishing these good relations.<sup>15</sup> This core American notion, that increased communication and contact between

Americans and citizens of the Muslim world, is a central foundational component to the majority of the initiatives surveyed in this paper. And indeed, it may explain why year after year so many American organizations felt compelled to foster additional projects that promote cross-cultural understanding.

The Muslim world—a vast and diverse region of 1.4 billion people that is made up of black and white, African and Arab, Asian and European, impoverished and wealthy, secular and religious—has varied and nuanced views of the United States. Though the polls mentioned above indicate dissatisfaction in the Muslim world with American policies, Arabs still rank the United States among the top countries with freedom and democracy for their own people.<sup>16</sup> Also, in general, younger people and women express more positive views of the United States than do older people and men. For example, the United States is viewed more favorably by people under age 35 than by older people in Morocco, Lebanon, Pakistan and Turkey.<sup>17</sup> Such observations not only highlight the nuanced nature of this widening divide between the United States and the Muslim world, but point to paths for how best to reach out to audiences that are willing and eager to resolve conflict.

The Pew Global Attitudes Project has been undertaking polling on various countries in the Muslim world since 2000, as illustrated in the graphic below.<sup>18</sup> The poll found that favorability across the Muslim world dropped precipitously country by country from 2002, with figures such as 77 percent in Nigeria, 61 percent in Indonesia, 30 percent in Turkey, and 25 percent in Jordan to,

11 Pew Research Center, “Religion and Politics: Contention and Consensus, Growing Number Says Islam Encourages Violence Among Followers,” 24 July 2003. Available at: <http://people-press.org/report/?pageid=726>

12 The Gallup Organization, “Terrorism in the United States,” September 2008. Available at: <http://www.gallup.com/poll/4909/Terrorism-United-States.aspx>

13 Joseph Carol, “Only 29 % of Americans Say U.S. Is Winning War on Terrorism” in *The State of Global Well-Being, 2007*, Gallup Press, NY, New York, 2007.

14 Daniel Yankelovich, “The Tipping Points” *Foreign Affairs*, 85, no.3 (May/June 2006), p. 115-125. <http://www.foreignaffairs.org/20060501faessay85309/daniel-yankelovich/the-tipping-points.html>

15 Ibid.

16 Shibley Telhami, “2008 Annual Arab Public Opinion Survey,” February 2008. Available at: <http://sadat.umd.edu/surveys/index.htm>

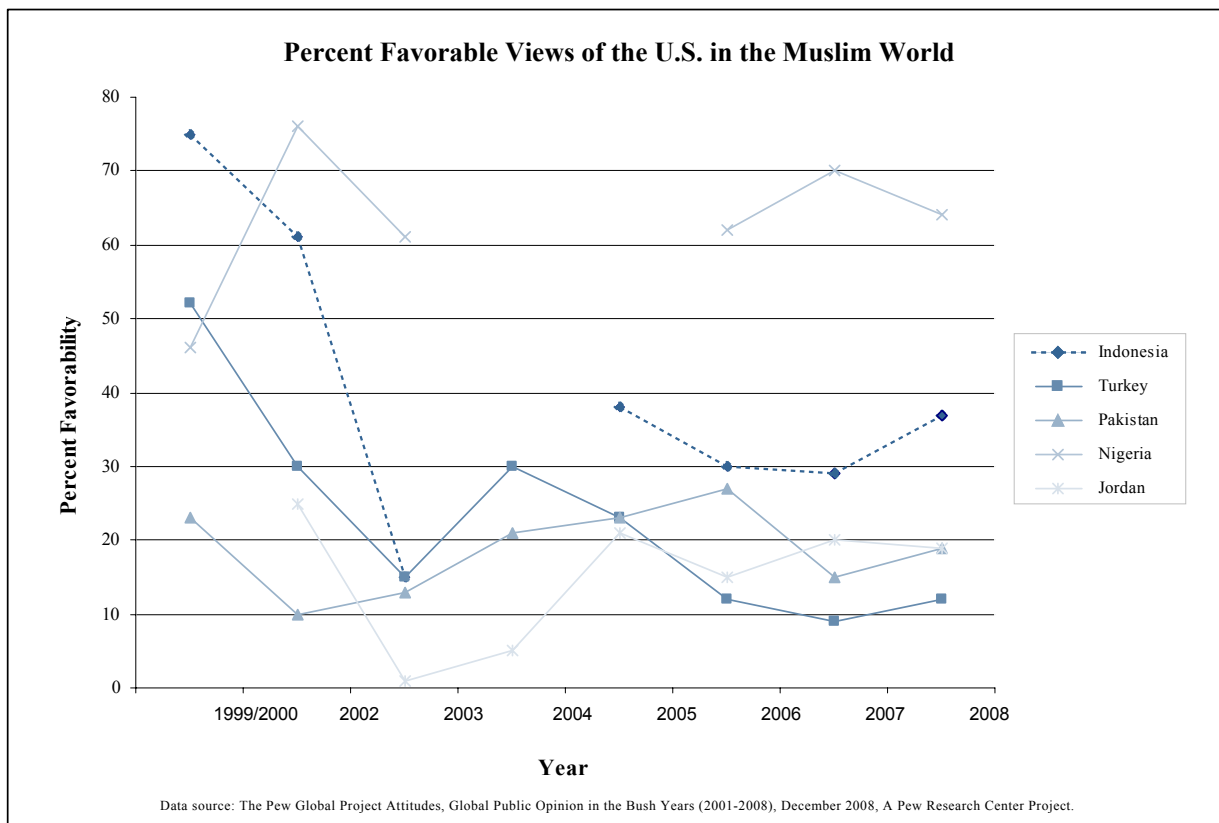
17 The Pew Global Attitudes Project, “Islamic Extremism: Common Concern for Muslim and Western Publics Support for Terror Wanes Among Muslim Publics,” 14 July 2005. Available at: <http://pewglobal.org/reports/display.php?PageID=811>

18 The Pew Global Attitudes Project, “Global Public Opinion in the Bush Years (2001-2008),” 18 December 2008. Available at: <http://pewglobal.org/reports/display.php?ReportID=263>.

in 2003, respectively: 61 percent in Nigeria, 15 percent in Indonesia, 15 percent in Turkey, and a stunning 1 percent in Jordan. From low points in 2003 at the height of the U.S. war in Iraq, U.S. favorability rose slightly in 2004, and has remained, on average, relatively constant through 2008.

Nowhere is this problem of anti-American sentiment universally worse than in the Arab world. According to an ongoing poll conducted by Shibley Telhami—Brookings scholar and Anwar Sadat Professor for Peace and Development at University of Maryland—since 2003 in six key countries in the Arab heartland of the Muslim world, Americans’ general unfavorability rating had risen to 83 percent in 2008.<sup>19</sup> When asked, in 2008, “how much confidence” they had in the

United States, 70 percent of respondents said they had “no confidence” in the United States, about the same number (69 percent) as in 2006. The Arab world expressed discomfort with the United States’ position in the global arena. When asked to pick from a list countries they would prefer to be a global super power, the United States came in fourth, with only 8 percent of respondents supporting the position of the United States as a superpower; 24 percent preferred France, 13 percent preferred China, and 13 percent preferred Germany.<sup>20</sup> Notably, the reason for this is not a dislike of U.S. values. The percentage of respondents that said that their negative attitudes of American were based on American foreign policy rose from 70 percent in 2006 to 80 percent in 2008.

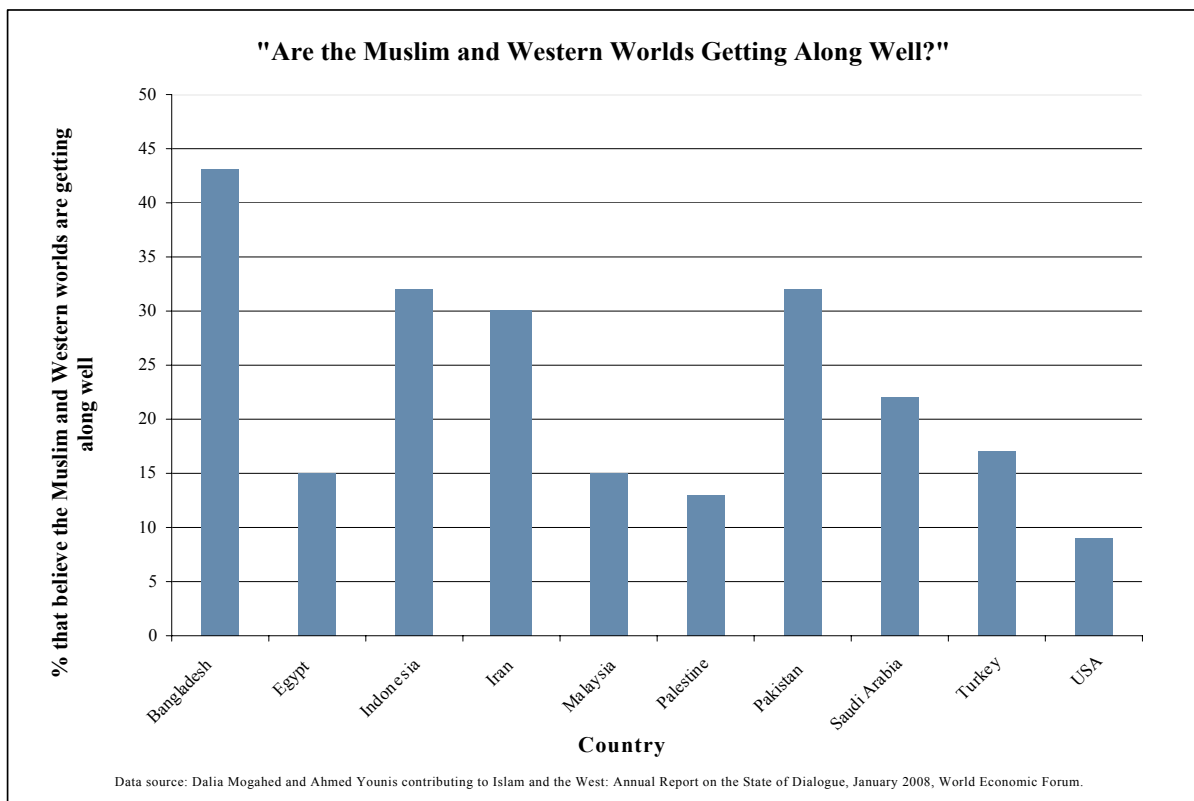


19 Shibley Telhami, “2008 Annual Arab Public Opinion Survey,” February 2008. Available at: <http://sadat.umd.edu/surveys/index.htm>  
 20 The list included: Britain, China, France, Germany, Pakistan, Russia, and the United States.

Also, importantly, citizens of the Muslim world and citizens of the United States are very well-aware of the gap that divides them. Important polling supervised by Dalia Mogahed and Ahmad Younis of the Gallup Organization<sup>21</sup> for the World Economic Forum<sup>22</sup> has several findings key to illustrating the sentiments of citizens of the United States and the Muslim world regarding how they relate to one another. This is demonstrated in the graphs below. Although the survey looks at the relationship between the Muslim world and the West in general, not the Muslim world and the United States specifically, the responses of Muslim world interviewees when asked about their relationship with the United States in particular are likely to be similar or perhaps even more pronounced given that the core frustration in

the Arab world is with U.S. policy.

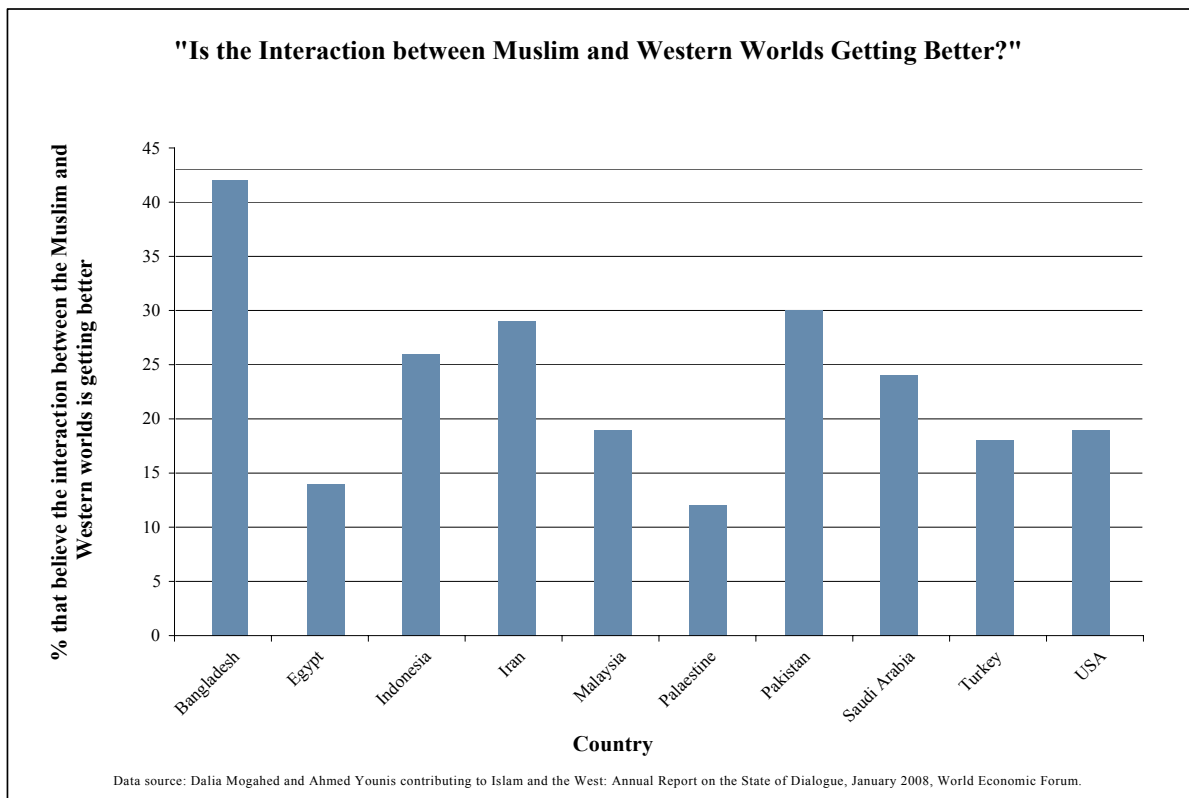
According to the poll, only 9 percent of Americans and between 13 percent (Palestine) and 43 percent (Bangladesh) of citizens in the Muslim world feel that the Muslim world and the West “in general are getting along well.” Moreover, very few of these same respondents feel that the situation is improving. Only 19 percent of Americans feel that the “interaction between the Muslim world and the Western world” is getting better. A strong majority, 76 percent, feel it is getting worse. Similarly, only a small fraction of citizens in the Muslim world--12 percent in Palestine, 14 percent in Egypt, and 42 percent in Bangladesh--feel that the of the relationship is getting better. Again, both citizens of the United States and the Muslim world



21 Dalia Mogahed and Ahmad Younis, “Public Opinion on the State of Muslim-West Dialogue” in Islam and the West: Annual Report on the State of Dialogue World Economic Forum, 2008. Additional data was also provided by the authors. The survey covered large vital Muslim-majority countries among others, including, Bangladesh, Egypt, Indonesia, Iran, Malaysia, Palestine, Pakistan, Saudi Arabia and Turkey. In the Western world, the survey covered Belgium, Brazil, Canada, Denmark, Israel, Italy, the Netherlands, Russia, Singapore, Spain, Sweden, and the United States, though only the U.S. data is recounted here because the focus of this paper is on U.S. relations with the Muslim world not Western relations with the Muslim world.

22 The author served as senior advisor to the World Economic Forum on Islamic-Western dialogue from 2005-2006. 23 70 percent in Iran, 66 percent in Bangladesh, 64 percent in Turkey, 63 percent in both Egypt and Saudi Arabia, 56 percent in Palestine, 48 percent in Malaysia, 44 percent in Indonesia, and 28 percent in Pakistan





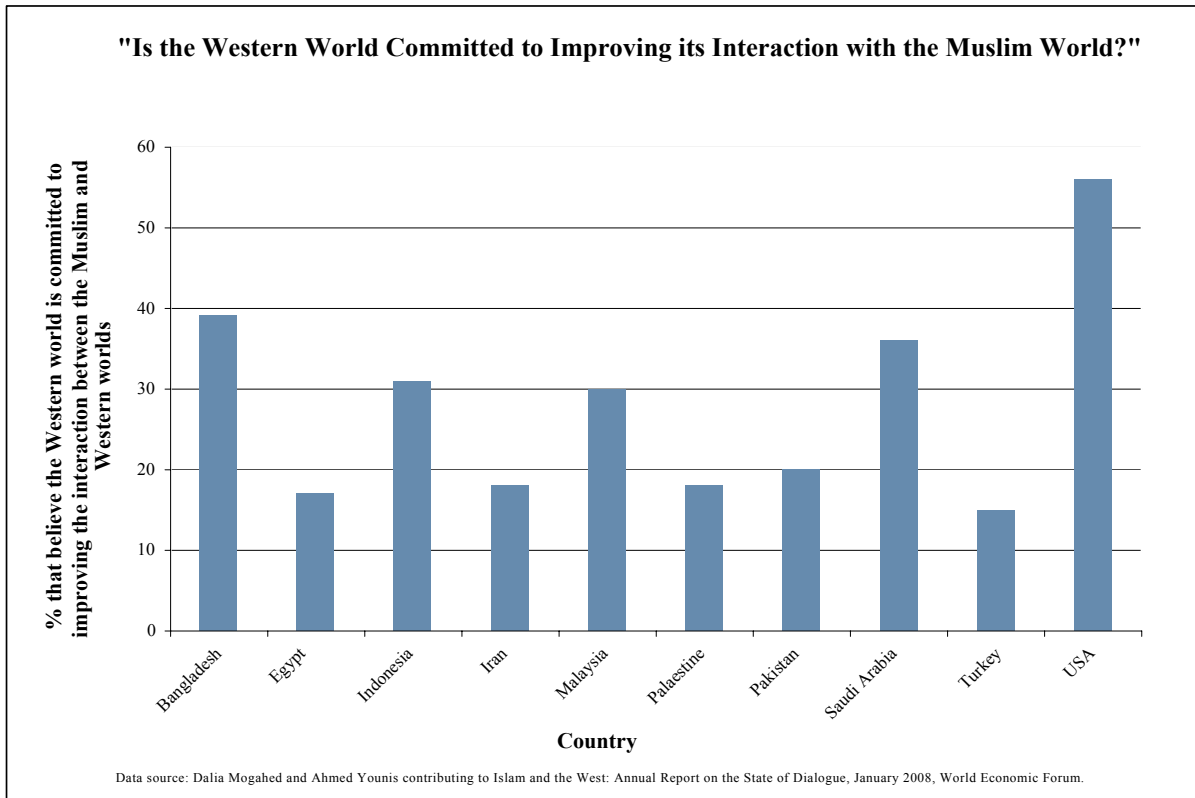
not only feel the state of the relationship is bad, but that the direction of the relationship is getting worse. This powerful state of affairs, particularly in societies of the United States, Egypt, Malaysia, Palestine, and Turkey--where less than 20 percent of citizens feel that the relationship is improving--indicates serious tension. This is clearly indicative of a relationship in need of repair, and thus the impetus for the establishment of the initiatives surveyed in this paper.

Although there is clearly a fraught relationship between the United States and the Muslim world, how important is this situation to the two parties in question? According to the poll, the state of affairs is of concern to Americans, with 77 percent feeling the "quality of the interaction between the Muslim and Western worlds" is important to them.<sup>23</sup> Across the Muslim world, more than half said the relationship was also "important" to them. These figures on the importance of the relationship

to Americans and citizens in the Muslim world provide further logic and justification for the ongoing creation of projects to bridge the divide.

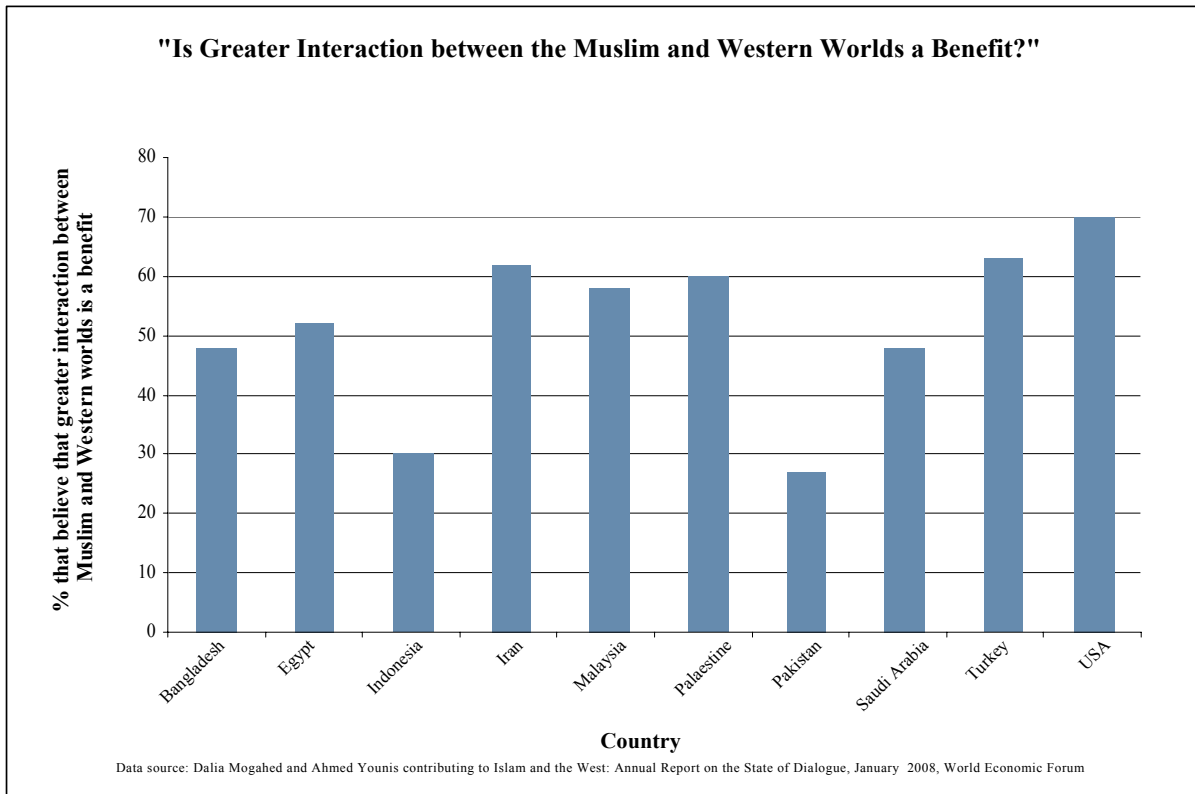
Though it would appear from this polling data that improving relations between the United States and the Muslim world has support by citizens on both sides, when asked if the "Western world is committed to improving the interaction between the Muslim and Western worlds," the scope of Muslim world citizens who felt this was the case ranges from a low of 15 percent in Turkey, to a high of 39 percent in Bangladesh. If an effort is being made on this issue of professed high importance, the effort is not duly perceived by Muslim citizens. Conversely, 56 percent of Americans feel that an effort to strengthen U.S.-Muslim world relations is being made, but only 14 percent of Americans feel that the "Muslim world respects the Western world." Illustrating a divide in perceptions, significant numbers of

<sup>23</sup> 70 percent in Iran, 66 percent in Bangladesh, 64 percent in Turkey, 63 percent in both Egypt and Saudi Arabia, 56 percent in Palestine, 48 percent in Malaysia, 44 percent in Indonesia, and 28 percent in Pakistan



respondents from the Muslim world from a high of 72 percent in Saudi Arabia to a low of 43 percent in Malaysia, feel that the Muslim world respects the West. Each side clearly views itself as making

an effort, and views the other as not reciprocating. This stark contrast in perceptions points to a clear problem in mutual understanding and a problem in communication.



There is a commonality between public perceptions of citizens in the United States and the Muslim world that is particularly noteworthy. Both the United States and the Muslim world in general feel that “greater interaction between the Muslim and Western worlds is a benefit.” Across the Muslim world the percentages are generally high, with 63 percent in Turkey and 62 in Iran expressing this sentiment, though only 27 percent of Pakistanis feel that more interaction would be positive. Given the military nature of the U.S. relationship with Pakistan and its neighbors, it can be argued that Pakistanis may feel that “greater interaction” with the United States means more U.S. military intervention.

For Americans, 70 percent feel that “greater interaction” with the Muslim world would be a benefit. This differs sharply from other Western countries polled where only minorities feel that greater interaction would be a benefit—14 percent in Denmark and Spain, 17 percent in Sweden, and 19 percent in Belgium.

Finally, majorities of Americans—albeit slim ones—and most countries in the Muslim world support the view that “violent conflict between the Muslim and Western worlds can be avoided.” The range in the Muslim world is a high of 66 percent for Bangladeshis and Malaysians to a low

of 33 percent for Pakistanis, whereas in the United States the figure is 53 percent.

Taken together, this data show that citizens feel that the relationship between the West and Muslim world is poor, and has remained very bad through the end of the Bush Administration. What is clear is that actions of the U.S. administration—from specific policies to language—do have a dramatic impact on how the Muslim world views the United States. Even though each side feels that it is making the effort to reach out to the other, these efforts are clearly not being heard. Such a situation provides fertile ground for the efforts of the civil society projects discussed in this paper to bridge the divide.

Though policies and the language used by leaders clearly affect relationships between U.S. and various parts of the Muslim world, other factors come into play such as civil society—through its role as opinion leader, relationship builder, and educator—that can shape perceptions; this underscores the importance of examining them in this paper. The subject of the rest of this paper is a description and analysis of the civil society efforts undertaken to address the growing divide, often within a challenging environment, in which leaders from both sides have taken actions or said things that contributed to furthering the divide.



## INSIGHTS: WHAT WORKS, WHAT DOESN'T AND THE CHALLENGES AHEAD

---

The survey of projects to bridge the U.S.-Muslim world divide was designed to yield a qualitative evaluation of programmatic strategies and methods. By analyzing the responses given to the questions about the nature of the initiatives, several general observations can be made about current efforts to help bridge the divide between the United States and Muslim-majority states and communities around the world. These observations can be grouped into four categories. First are those responses that offer a set of recommendations to drastically improve the monitoring and evaluation of programs, like having clear goals and conducting pre- and post-activity evaluations to determine whether these goals are being met. Second are those responses that offer a set of recommendations on how initiatives should be conducted. Third are those responses that offer a set of recommendations on who should be “brought to the table.” Finally, fourth, are the responses that offer a set of recommendations on how to broaden the impact of activities.

### MEASURING SUCCESS

The most important finding of the survey was that few initiatives have valid and robust indicators to measure the success or failure of their particular efforts. “Success” in this case means having programs achieve the specific goals in a way that can be measured. This paper acknowledges the difficulty in developing indicators for bridge-building activities. Nonetheless, it is still vital that objectively verifiable indicators be developed and used to determine the success of projects.

In public-sector projects throughout the world, indicators serve as vital tools to track successes and failures, and assess which tactics work

and those that don't. From the United Nations to the United States Agency for International Development to the world's largest foundations, integrating objectively verifiable indicators of success from the outset of a program has been deemed vital to achieving the overall goal of the organization. Regarding programs for bridging the U.S.-Muslim world divide, host institutions and initiative managers must have a clear definition of what constitutes success—almost certainly “changed attitudes” or “changed perceptions”—but then must also define clear indicators for measuring shifts in attitudes in pre- and post-participation surveys. Furthermore, an effort should be made to conduct an analysis across a wide range of projects to determine which of the various strategies (or elements of the strategies) employed by the initiatives are the most effective.

At the most basic level, the initiatives surveyed for this report do keep track of the number of participants. However, beyond that, little is generally done. A better job could be done to break down the tally of participants into categories such as government officials, business leaders, students, and journalists. Furthermore, it is vital for programs to monitor the number of participants by gender, nationality, and whether they come from the United States or the Muslim world.

While measuring the number of participants is a useful tool for evaluating outreach efforts, it is insufficient for measuring the real impact of the initiatives. Developing clear criteria for measuring the desired impact necessitates defining clear goals or targets. For this reason, program managers should ask themselves: What goal is their initiative trying to achieve? Is its main mission to improve perceptions, build long-term engagement, or establish formal partnerships?

Once answered, these specific aims should be measured in a verifiable way.

The informal efforts currently used by initiative managers to keep track of their successes hold some value. But more is needed to determine whether programs have an impact. One of the most effective and straightforward ways to assess the strength of initiative activities is to evaluate the attitudes of participants towards the specific set of issues addressed in the particular program, before and after their participation in the program. Additionally, the surveys should address attitudes about the other side's government, values, and culture. While dramatic attitudinal shifts are unlikely to result from participation in brief programs, the impact of longer-term programs can and should be measured.

One weakness of surveying participants is that surveys generally hinge on an "honor system" of self-reporting whereby participants reflect on their own attitudinal changes after participating in a program. But this approach can be strengthened by conducting two surveys. One survey should be conducted prior to participation and the other after participation. Additionally, the questions should be tailored carefully; they should get to the heart of whether a program actually encouraged a participant to reflect on their own attitudes. Questions should ask participants how they view the "other"—their counterparts in the United States or Muslim world; they should also ask participants how they think the "other" feels about them. Furthermore, surveys should seek to garner information on behavioral change. This can be achieved in follow-up surveys, conducted several weeks after the completion of a program. For example, follow-up surveys should ask former program participants whether they now regularly use media sources or internet sites from their counterparts' country. Similarly, surveys should measure if participants have maintained or developed personal relationships across the divide. These questions would shed light on the type of links made, or not made. Finally, participants should be asked whether their involvement in a project gave them any new insight or operational

approach that they now apply in their own lives or professional setting. This can help assess the practical impact of the initiatives.

Surveys are not the only method that can be used to measure outcomes. Initiative managers can keep track of cross-culture networks that form among past participants. Similarly, managers should monitor whether new initiatives springboard off their own programs. In this way, managers can see whether progress is being made.

Measuring specific initiatives is critical to determining whether that specific initiative is effective. But there is a need to conduct more meta-level analysis to determine if one approach is better than others. There is no data on whether exchange programs, dialogue projects, or internet-based initiatives are the most effective. This is a gap that funding organizations should fill by sponsoring broad-based analysis to determine which types of programs are the most effective in achieving the desired outcome.

Measuring the effectiveness of a program is critical, but it is also important to gauge a program's outreach. Methods need to be developed to track whether programs are reaching all desired audiences, or whether only a small segment of a population is being impacted. Some programs measure the number of articles published about them, the number of mentions on television news programs, or even the number of Google "hits" to determine the extent of their outreach. For long-term programs, it would be valuable to find measures for the sustainability of the networks over time.

There are multiple tools available to those willing to make the effort to evaluate programs. For projects intended to have a wide reach, focus groups with members of the general public can be useful in determining the impact of an initiative. For smaller programs, focus groups can be used with both the principal participants and their families and friends to measure shifts in attitudes.

The goal of any measurement technique should

be twofold – to measure both the breadth of impact, (the number of people impacted alongside participants) and the depth of impact (how much the program affected the target audience). While it is understandable that projects with budgets of only tens of thousands of dollars would not spend their limited resources on measuring results, initiatives of half a million dollars per year or more should undertake evaluations of the impact of their endeavors, and share their results with the interested community. This would serve to help them refine their own programs while conveying lessons learned to the broader community. But even projects with limited budgetary resources should strongly consider implementing performance measurements, as doing so would make them more attractive to funding organizations. In other words, the implementation of performance measurement, while a cost, could yield future dividends, especially to small groups that are looking to establish themselves. As stated, funding agencies have a critical role to play—it would be natural for them both to encourage individual projects to undertake these efforts, fund the evaluations themselves, as well as develop indicators and approaches that could be used across projects in a meta-analysis of multiple projects.

## IMPROVING HOW PROJECTS OPERATE

Many of the initiatives studied in this report focus on repudiating the stereotypes held in the United States and the Muslim world of each other. By examining the varying perceptions among Americans and citizens of the Muslim world of current issues, such as terrorism, the war in Iraq, and the Israeli-Palestinian conflict, misunderstandings can be clarified and doors can be opened for more productive dialogue. Many of the programs work to establish personal relations between people in the United States and those in the Muslim world in order that each side really understands that which concerns the other.

A key lesson gleaned from analyzing the surveys in this report is that joint partnerships – specifically between people in the United States and people in the Muslim world – are a critical component of the most successful initiatives, as assessed by the initiative managers themselves. The concept of jointness is discussed below because it sets the intellectual framework within which program participants are selected, the measurement of success takes place, and the message is expanded.

In the surveys, many project managers underscored the importance of jointness to the success of achieving the mission of bridging the U.S.-Muslim world divide. When asked what is the most important advice that one can give to a project seeking to undertake this type of work, one initiative manager who participated in the survey responded that the “key goal is jointness to make sure that initiatives that are launched have partnership from both sides of the divide from the beginning. The topics of discussion can’t just be an American agenda, it must be a jointly-determined agenda.” Another initiative manager explicitly noted that initiatives developed solely in the United States have often failed to resonate with a Muslim world audience. Similarly, the charter of one of the organizations surveyed states that only “through a program of joint action” can the group seek to “improve the understanding each culture has of the other.” Ideally, therefore, projects should be jointly funded, jointly managed, and jointly implemented, with one partner based in the United States and one in the Muslim world. Jointness would also benefit the project managers themselves, with both sides having the opportunity to learn from one another.

Indeed, initiatives should be jointly planned because how an individual navigates conflict and change are guided largely by three factors: first, an individual’s perception of one’s self, second, an individual’s perception of the other party, and third, how an individual senses the other perceives the individual.<sup>24</sup> In other words, both (a) what

24 Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life* (Garden City, NY: Doubleday, 1959).

America thinks the Muslim world thinks of America, and (b) what the Muslim world thinks America thinks of the Muslim world, can greatly affect interactions. Given that the polling data shows that there are great disparities in how the United States and the Muslim world think each views the other, joint planning of projects across the U.S.-Muslim world divide are even more vital. Or, in the words of one public diplomacy expert who has worked significantly across the U.S.-Muslim world divide, “It is not what one says, but what the other hears that ultimately matters most.”<sup>25</sup> To build this jointness, managers of projects to bridge a divide should do their best to create a team—from board to staff—composed of members from both sides of that divide.

Two questions on the survey asked project managers to describe their most successful activities. The open-ended answers yielded interesting lessons for how initiatives could be better implemented. Some project managers began by arguing that there is no “one size fits all agenda,” and that there is tremendous diversity of opinion in both the United States and the Muslim world. As such, in many cases the process of indentifying the topics that should be addressed is rather ad-hoc, though many initiatives said that the staff or a governing board indentifies what it feels should be priorities. Some of the projects employ more systematic approaches. They harness media-tracking or polling to identify the priority issues that need to be addressed.

Additionally, a number of project managers argued that it is important to let participants in contentious discussions put all issues on the table. Many issues that comprise the U.S.-Muslim world divide are unpleasant to some, but managers reported that refusing to allow discussion of certain items caused frustration, which permeated the entire program. But more than mitigating frustration, managers said that addressing difficult issues with skill can yield constructive results. Supporting

this point are findings by Karen Armstrong, a scholar of comparative religions: “There is no point in dialogue if we are not prepared to change our minds, alter our preconceptions and transcend an orthodoxy that we have long ceased to examine critically.”<sup>26</sup>

A number of initiative managers emphasized that ongoing and long-term projects often yield the most successful results. As one respondent initiative manager put it, “These projects have to look at the long term and the problems such projects look at cannot be fixed overnight.” But even projects that have traditionally been viewed as time-limited can be ongoing. For example, some managers who organize conferences argued that it is best to engage participants before the event, during the event, and then after the event. Starting the dialogue by having participants exchange ideas before they arrive to a conference make the discussion more focused, these managers said. In addition, some pointed to the importance of memorializing the ideas discussed during the event—by compiling summaries of sessions, for instance. Doing this enables the ideas generated to be integrated into subsequent activities or papers.

Producing post-dialogue material does more than build on ideas, it solidifies networks. In other words, following up with highly motivated individuals after an event not only allows for the expansion of ideas, it creates ongoing networks of dialogue on a specific issue. The development of new personal relationships across the divide can be more than the fruit of these initiatives. Ideally, the newly-created relationships serve as a multiplier by creating or becoming the foundation of new initiatives. The Royal Institute for Inter-Faith Studies, for instance, stressed the success they had by developing individual, person-to-person relationships.

One area of disagreement was that of technology. Some managers felt that face-to-face interaction

25 Chris Ross, “Public Diplomacy Comes of Age,” *The Washington Quarterly* 25, no.2 (Spring 2002): p. 75-83.

26 Karen Armstrong quoted in World Economic Forum, *Islam and the West: Annual Report on the State of Dialogue*, January 2008, p. 13. Available at: [http://www.weforum.org/pdf/C100/Islam\\_West.pdf](http://www.weforum.org/pdf/C100/Islam_West.pdf).



yielded the best results. Others, however, argued that technology-based exchanges bringing together individuals in a structured manner over the internet can also achieve quality results.

Another area in which there was a diversity of viewpoints was that of on-the-record vs. off-the-record dialogue. Some managers of dialogue programs stated that “participants opened up most” and “real personal transformations were greatest” in off-the-record discussions. Jane Dammen McAuliffe, Dean of the Georgetown University College of Arts and Sciences, stated a similar point in a report on cross-cultural dialogue: “Real dialogue, productive dialogue, deep dialogue takes time and trust. Those who agree to engage in it must have the assurance of a safe context and a guaranteed continuity.”<sup>27</sup> Of the 22 initiatives surveyed, eight reported that all their dialogue was publicly available, five kept their events off the record, and eight had some combination of the two. However, some managers of efforts that remained on the record emphasized the benefits of press coverage and the ability to disseminate the results of discussions to a broader audience. On the other hand, the programs that kept their events off the record stressed the importance of having candid and open dialogue during which people express all of their true opinions, which is sometimes made difficult with a media presence.

It appears that programs with an element of “skill building” or “capacity building” are generally successful in retaining involvement and interest among participants. For example, groups that brought together religious leaders, policymakers, or journalists from the United States and the Muslim world to take part in joint training and skill-building exercises contend that this practice is more effective than merely introducing participants to each other, and discussing the issues that divided them. This finding is corroborated by a companion study on “Arts and Culture in

the United States-Islamic World Relationship” conducted for the Saban Center at Brookings by Dr. Cynthia Schneider and Kristina Nelson. The study recommends that for cultural partnerships to be successful, they should focus on “long term partnerships” and “combine...outreach with capacity building.”<sup>28</sup>

A critical recommendation made by many program managers was that facilitators and speakers must be truly knowledgeable and undertake significant preparation before making presentations. Initiative managers said that they quickly learned that quality was not automatic, and that a focus on rigorous intellectual content and methodology were vital for participants to feel the program was worthwhile.

Finally, a number of respondents pointed to the greatest challenge they face: ensuring an on-going stream of funding. Many respondents said that finding consistent revenue sources has been a challenge, and that well-laid programmatic plans often had to be shelved, due to lack of funding. This was the case even for projects within established institutions.

## EXPANDING THE AUDIENCE

The strategic finding from the survey conducted regarding initiatives’ audiences is that projects should reach beyond the “usual suspects” and avoid “preaching to the choir,” by tapping into segments of society that normally do not communicate, including centrists and conservatives from each side of the divide. Although this is a challenge to achieve, those who can succeed in bringing together each side’s naysayers and conservatives have the ability to make progress in closing the divide.

One manager said that within the United States his initiative reaches out to participants from

<sup>27</sup> Ibid., p. 61

<sup>28</sup> Cynthia P. Schneider and Kristina Nelson, “Mightier than the Sword, Arts and Culture in the U.S.-Islamic World Relationship,” The Brookings Project on U.S. Relations with the Muslim World report, June 2008. Available at: [http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2008/06\\_islamic\\_world\\_schneider/06\\_islamic\\_world\\_schneider.pdf](http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2008/06_islamic_world_schneider/06_islamic_world_schneider.pdf).

the conservative “Bob Jones (University) to the (University of California) Berkeley,” with its liberal reputation. Thomas Banchoff, Georgetown University Associate Professor of Government and Director of the Berkeley Center for Religion, Peace, and World Affairs, has noted in a study of his own the importance of engaging new audiences by arguing that despite the risks, “dialogue can be a way to reach out to, and potentially transform extremists.”<sup>29</sup>

The survey conducted for this report assessed one dimension of who programs engage, by examining the segments of civil society that were involved in the initiatives. The initiatives involved, more or less equally, government officials, policy experts, community leaders, business leaders, cultural figures, and “other” types – members of the general public, religious figures, college students, academics, and NGO employees. Though the “Difficult Dialogues” program hosted by Macalester College and the “International Conference on Islam” at the University of Wisconsin primarily target students and academics, the majority of the projects (19) use multi-stakeholder approaches, embracing participants across many categories.

In terms of the numbers of people the initiatives reached, engagement ranged from intimate workshops comprised of thirty people to large town hall-style meetings comprised of over twenty thousand attendees. For some organizations such as Layalina Productions, which provides Arabic television programming that addresses the U.S.-Muslim world divide, it was difficult to assess the number of participants because, in Layalina Productions’ case, there is a limited viewership rating system in the Arab world.

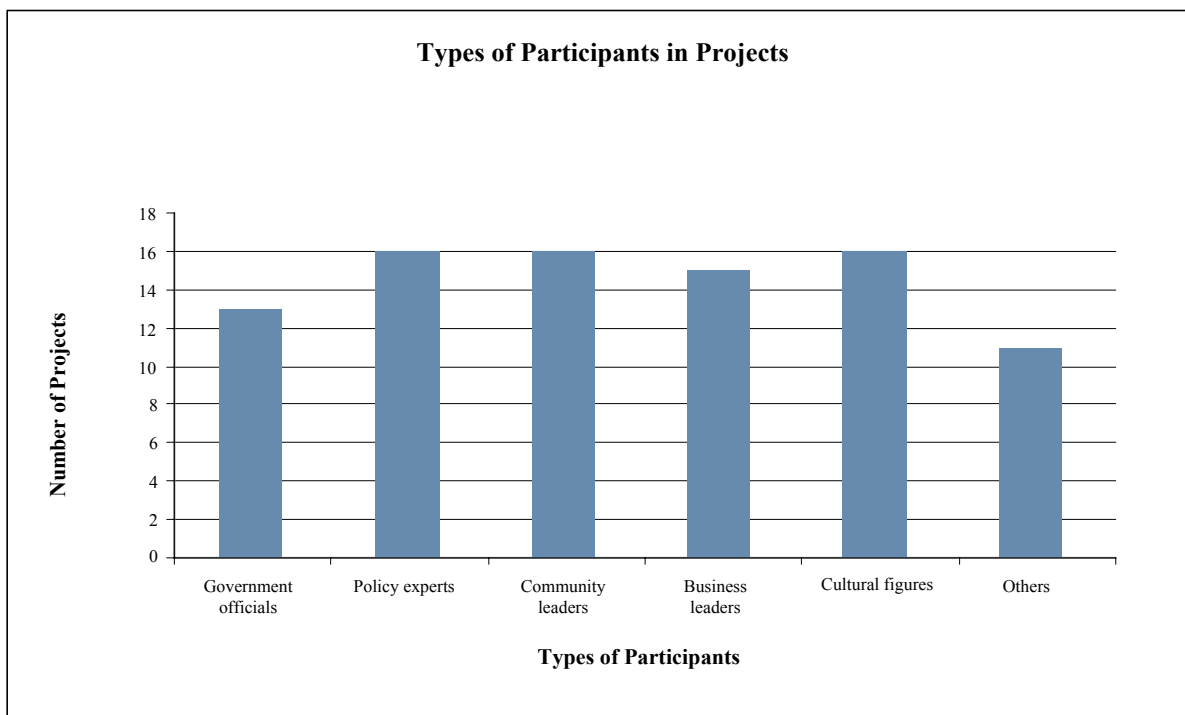
Two of the questions in the survey asked project managers how they selected their participants, and secondly how they sought to reach out to new participants. Those interviewed cited approaches that included “advertising on the internet,” “recommendations from others,” “asking previous participants to nominate new ones,”<sup>30</sup> “keeping track of op-ed writers,” and seeking out “key civil society leaders who could have an influence on their constituencies.” For example, the Hollings Center made a point of noting the importance of developing a network of contacts who are the most likely to be carriers of ideas within their own communities so as to maximize the impact of the project’s efforts. Because the initiatives surveyed seek to influence policy or public opinion, one respondent said initiatives should be “seeking out key policy makers” to involve in the programs. Indeed, one convener of dialogues— not surveyed by this report— argued that “every organizer should make an extra effort to enlist some politicians in their work. The dialogue circuit is too full of people too far from decision-making.”<sup>30</sup>

Although tapping the policymaking community is vital for initiatives seeking to inform the policy debate, programs should not focus on the policymaking community at the expense of other groups. Some respondents to this paper’s survey argued that youth—who make up a stunningly large proportion of the Muslim world—represent an opportunity since they are at a critical phase in their lives where they are still shaping their opinions.<sup>31</sup> For American-based programs looking to reach out to the Muslim world, young people may be an especially attractive audience: Polls taken in 2002 showed that as internet exposure increased, so did more positive attitudes toward the United States, suggesting a strong potential opening to engage these growing segments of the

29 World Economic Forum, *Islam and the West: Annual Report on the State of Dialogue*, January 2008, p. 13. Available at: [http://www.weforum.org/pdf/C100/Islam\\_West.pdf](http://www.weforum.org/pdf/C100/Islam_West.pdf), p. 67.

30 Jan Peterson quoted in *Islam and the West: Annual Report on the State of Dialogue*, World Economic Forum, January 2008, p. 28.

31 The 9-11 Commission argued that the United States should “rebuild the scholarship, exchange and library programs that reach out to young people” in the Muslim world. Although that particular recommendation is directed at the U.S. Government (because of the specific scope of the 9/11 report), the recommendation to bolster youth-oriented exchange programs is as relevant to civil society groups looking to bridge the U.S.-Muslim world divide. *The 9-11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Acts upon the United States*, New York, 2004, p. 377.



population through public diplomacy.<sup>32</sup> Indeed, this finding was corroborated by a rigorous scientific study of a \$1000 per high-school student, year-long, U.S. Government-funded English language training program across the Muslim world. The program, which was structured to foster deeper understanding between the United States and the Muslim world, has had dramatic success in both teaching English and improving the favorability of the United States, with 88 percent of students surveyed reporting a more favorable view of the American people and 54 percent reporting a more favorable view of the United States Government; there is also a multiplier effect with 90 percent reporting sharing their experience with friends and family.<sup>33</sup> One initiative manager mentioned the benefit of programs that target youth, saying, “college-aged people and youth are the most excited about dialogue because they have had more experience with many cultures.”

While program managers should give primary

attention to ensuring that their own programs are constructed in the strongest possible manner, they must also be aware of the other, similar programs that are operating. These other programs should not be treated as competition but rather as potential partners because there is a tremendous usefulness in building partnerships with other initiatives that are working in a similar space. These partnerships can be useful in many ways, including making sure that one’s own initiative is not redundant and is focused on unaddressed needs. Additionally, partnerships with sister organizations can bring more resources to bear on a common interest, accelerate the process of applying lessons learned, and build more powerful networks for a broader impact.

Finally, programs should take advantage of a, thus far, underutilized resource in the United States: American Muslims. Often, the messenger is as important as the message, and using members of the six million-strong American Muslim community as key members of programs can

32 John Zogby, “America as Seen through Arab Eyes: Polling the Arab World after September 11th,” April 2002, and update with the same title, March 2003. Available at: <http://www.cato.org/events/gulfwar2/zogby.ppt#388.59>, Slide 59

33 “Evaluation of the English Language Access Microscholarship Program,” October 2007, Aguirre Division of JBS International conducted a study for the U.S. Department of State Public Diplomacy Evaluation Office. The author managed the portion of the study conducted in the Near East in Lebanon, Morocco and Oman. The program has reached over 20,000 students and their families, mostly from disadvantaged backgrounds across the world including significant swaths of the Muslim world including, Afghanistan, Algeria, Bahrain, Bangladesh, Chad, Egypt, India, Indonesia, Israel, Jordan, Kuwait, Lebanon, Libya, Malaysia, Mali, Morocco, Niger, Oman, Pakistan, Palestine, Saudi Arabia, Tajikistan, Tunisia, Turkmenistan, the United Arab Emirates, Uzbekistan, and Yemen.

increase the likelihood of the message being heard. In the United States, American Muslims – many of whom have prominent roles in their cities, towns, and communities – can be effective in building bridges beyond the American Muslim community. In addition, American Muslims can be effective spokespeople abroad, explaining to often-skeptical Muslim world communities the strengths of the United States.

Similarly, programs should engage Americans living overseas – many of whom are intimately familiar with local customs and language. In particular, about two hundred thousand Americans live in the Muslim world and are thus at the front lines of the divide and have particular insights into both United States and Muslim world societies.<sup>34</sup> They can, and should, be harnessed in U.S.-Muslim world bridge-building activities.

## MULTIPLYING RESULTS

Initiative managers should have a plan to use the media to multiply the impact of their work. The media can help programs reach a more widespread audience, resulting in broader impact on public perceptions across the U.S.-Muslim world divide. Many programs, however, do not have media strategies.

One question in the survey asked initiative managers about their communications strategy. Initiatives employed various approaches, including using press releases to place stories in the press, broadcasting events on air, inviting members of the media inside events as participants, communicating via the internet or on a list-serve, and engaging public relations agencies. However, some managers sought to keep their work entirely out of the public eye, as their initiatives involved high-level participants in off-the-record discussions. These discussions aimed at creating a climate conducive for participants to either express their own views or explore new positions.

As such, because these programs sponsor only private and closed events, they are careful in their use of the press or publicity. When they do publicize their activities, these programs typically do so only after the event has taken place, so as to maximize the comfort and candor of the participants during the course of the dialogue. Carefully using the media, rather than rejecting its use, is important because even aspects of all but the most secret, closed-door sessions can be conveyed to a broader audience for broader social impact. An example of this was the conference hosted by the U.S. Embassy in the Netherlands in November 2006, for which managers reported that they experienced success by using an off the record, people-to-people structure for the dialogue sessions because it permitted “an open and honest exchange of views among a diverse range of participants.”

A number of initiative managers, specifically those that oversee dialogue sessions, stressed the value in producing a “final product” for dissemination to participants, the broader community, and government officials, if appropriate. They also stressed the value in building in from the outset (rather than being an afterthought) a meaningful process of producing and disseminating these documents. The Prince Alwaleed Center for Muslim-Christian Understanding, for example, stressed that any program looking to bridge the divide ensure that all events have a final product, such as a report or research paper that can be disseminated to members of the media, government officials, and the general public. Such final products—be they a report, a video presentation, or a research paper—can serve as powerful tools in the hands of stakeholders to multiply the message to the broader public, publicize the event, attract higher level participants to future endeavors, and serve as policy discussion springboards with government officials.

Some initiatives examined by this paper have tried hard to find the right level of publicity. These

<sup>34</sup> Bureau of Consular Affairs, U.S. Department of State, “Private American Citizens Residing Abroad,” July 1999. Available at: [http://www.overseasdigest.com/amcit\\_nu2.htm](http://www.overseasdigest.com/amcit_nu2.htm). A 1999 detailed study by Overseas Digest found 3.7 million Americans were living abroad. A 2008 estimate by the United States Department of State in private correspondence with the author estimates the figure of the total number of Americans overseas at 5 million, of which about 200,000 are in the Muslim world.

projects described their communications strategy as trying to balance the need for a certain amount of publicity with the need to remain sensitive to the potential problems associated with too much media coverage. Some strategies for this included sending around emails to targeted audiences and members of the media with programmatic updates, but working to limit the physical presence of media at events.

The challenge for programs is that while there is much to be gained from reaching out to the broader public through the media, this needs to be done with skill and finesse. Because these programs address sensitive topics, they must avoid the creation of controversy or the propagation of stereotypes – something that may happen if using poorly-trained spokespeople or ill-conceived media strategies. The challenge, therefore, is for initiatives to present their work to the media in a way that combines

both the positive and contentious aspects of their work, so that the story could be seen as engaging, and thus be carried more prominently than would a public-interest story about a meeting. At the most basic level, this means developing relationships with media outlets that are likely to grant in-depth, nuanced coverage to programs that address the U.S.-Muslim world divide.

What became clear is that initiative managers feel that the media is a powerful force in shaping views of the broader public, and thus, forms views and relations for better, and for worse. As one respondent initiative manager put it, “A big goal of the organization has been to get as much positive media exposure as possible, especially when most news related to the Muslim world is war related or somehow negative.” It seems necessary for initiative managers to have a strong communications strategy.



## RECOMMENDATIONS

---

The polling data reviewed in this paper shows that the best efforts to bridge divides could not overcome the significant grievances felt in diverse Muslim-majority states and communities around the world towards the policy direction of the Bush Administration in terms of the war in Iraq, the Guantanamo Bay detention facility, and the lack of engagement on the Israeli-Palestinian track. With an Obama Administration determined to change course on all these policy issues, it is now more important than ever to review the approach civil society has taken to bridge the divide between the United States and the Muslim world, precisely because these efforts now have a chance to succeed.

This report's survey of 22 civil society projects yielded four vital strategic findings that can serve as guidelines for initiatives that seek to bridge the divide between the United States and the Muslim world. First is a set of recommendations to dramatically improve monitoring and evaluation, foremost among which is for initiatives to have a clear definition of success and to conduct pre- and post-activity evaluations of attitudes of the other. Next are a set of recommendations on how initiatives should be conducted, the foremost being joint planning and implementation with stakeholders from both the United States and the Muslim world. Third are a set of recommendations on who to bring to the table; foremost among these findings is to avoid "preaching to the choir." And finally, fourth, are a set of recommendations on how to broaden the impact of activities, often by harnessing the media.

### MEASURING SUCCESS

The most important finding of this study is that

initiatives need to define both what success means to them, and then dramatically improve their monitoring and evaluation so that they can measure the success and failures of their projects. Doing so, on an ongoing basis, will enable mid-course adjustments in strategy and tactics that ensure the aims of the project are being met. It will also enable funders and future cross-initiative evaluators to make more robust conclusions on what works and what does not.

Initiative managers should develop output and outcome indicators as early in their initiatives as possible, ideally before they begin work. One method for measuring outcomes is to undertake pre- and post-participation evaluations of American and Muslim world participants' attitudes toward each other. Measuring these attitudes, before participation in the initiatives, immediately after participation, and after some time period will be critical to determining the level of success, and whether it is lasting. Funders should use this data to undertake cross-cutting, comprehensive analyses to determine the most and least successful ideas. It is important to note that no matter what indicators are developed, they will never be able to capture fully the impact of the program. Specific recommendations include:

- *Measure the basics.* Initiative managers should develop measurement indicators from the outset to carefully keep track of project results like the number of participants by professional category, and whether they represent the United States or the Muslim world.
- *Define indicators of success and conduct pre- and post evaluation surveys.* Initiative managers should define what success means

to them, and construct a process for measuring it. One approach would be to measure the attitudes of American and Muslim world program participants about their counterparts pre- and post-participation. Additionally, programs should consider conducting broader surveys to measure the attitudes in target population communities. (For example, if students from a school participate in an exchange, examine the impact on the attitudes of the broader school community).

- *Keep track of resulting partnerships.* Initiative managers should keep track of partnerships that grow out of their projects. For example, if a joint website is created by participants in a journalist exchange from the United States and the Muslim world, the manager of the exchange should have all the information pertaining to this website. This is one more way to measure outcomes.
- *Develop cross-project indicators.* Funders should help lead an effort to develop indicators that can be used across projects so that the relative successes of projects can be compared.
- *Finance and develop comprehensive analyses.* Donors should make an effort to finance cross-cutting, comprehensive analyses of various initiatives, encouraging the development of indicators that cut across various types of projects.

## GUIDELINES TO IMPROVE HOW INITIATIVES OPERATE

Many lessons were garnered from this analysis. A primary lesson is that joint partnerships are a critical element in successful initiatives. Ideally, projects should be jointly funded, jointly managed, and jointly implemented across the U.S.-Muslim world divide, with one partner in the United States and one in the Muslim world. Joint benefit (to the United States and the Muslim world), too, should flow from the project design. As stated, a crucial

benefit to this framework is the opportunity for both sides to learn from one another. The following are additional guidelines for designing initiatives so that they improve how they operate:

- *Focus on strengths instead of trying to do it all.* Initiatives should focus on their own strengths and comparative advantages, and avoid trying to do it all. Too much diversity in focus or approach often leads initiatives to pursue areas in which they are not well versed.
- *Be willing to let all issues be put on the table.* While guidelines are generally useful, initiatives should refrain from tamping down discussion of simmering issues, which generally leaves participants feeling frustrated or disrespected. Addressing difficult issues with honesty can yield powerful results, when done skillfully.
- *Do not fall into the “one size fits all” trap.* Polling shows that there is a tremendous diversity of opinion within both the Muslim world and the United States, initiatives should be designed accordingly. Grievances felt in one sub-community may not be felt in another, so initiatives should be designed with this nuance in mind.
- *Being patient yields results.* Initiatives should remain focused, repeating their activity until it reaches a critical mass.
- *Use polling to focus activities on priority areas.* Although the majority of civil society initiatives would generally not have the resources to undertake their own polling endeavors, project managers can and should keep abreast of polling data. These data can be a powerful tool in determining topics in most need of being addressed, and focusing activities to address these priority areas.
- *Go beyond dialogue.* While dialogue and exchange may be interesting at first, programs should seek to create tangible results. Those programs that work to



transform public perceptions or develop policy recommendations are likely to inspire maintained interest and deeper commitment. They are also likely to have greater success in bridging the divide.

- *Give ample consideration to whether dialogue should be on the record or off the record.* On-the-record dialogue has the advantage of being easily transmitted to the benefit of the broader public through the media. However, off-the-record dialogue can make participants more willing to reflect on, confront, and change their own long-held, perhaps myopic, views.
- *Consider using capacity-building programs.* Capacity-building programs create lasting, productive partnerships. Efforts that build capacity of both participants and co-sponsoring partners not only bridge the divide, but retain participant and stakeholder involvement.

## GUIDELINES TO IMPROVE HOW INITIATIVES ENGAGE

There are many ways initiatives can improve who they engage. First and foremost, initiatives aimed at bridging the U.S.-Muslim world divide should reach beyond the “usual suspects” and avoid “preaching to the choir.” Because the ultimate aim of these initiatives is to expand the U.S.-Muslim world tent, the initiatives should conduct outreach into segments of society that normally do not talk, including conservatives and ideological opposites from each side of the divide.

The following are recommendations that will help initiatives to bridge the divide and bring together audiences who would otherwise not come together:

- *From the outset, build partnerships with other initiatives working in a similar space.* Partnerships with similar efforts can develop synergies, focus on unaddressed areas, form more powerful networks, and accelerate a process of learning lessons.

- *Target the youth community.* In many Muslim-majority societies, youth represent the majority of the population. This alone should make them a target audience for initiatives seeking to bridge the U.S.-Muslim world divide. But there is further reason – youth have a demonstrated flexibility in their views and polls have shown that youth in the Muslim world are more likely to have an affinity for American values (especially when they have internet access).
- *Harness American Muslims and Americans living in the Muslim world.* There are approximately six million American Muslims, and some of these should be tapped to play leadership roles in initiatives that focus on bridging the U.S.-Muslim world divide. Similarly, it is estimated that two hundred thousand Americans live in the Muslim world, and thus have particular insights into both U.S. and Muslim world societies. These communities, therefore, present great resources for programs looking for people who can not only speak about the United States, but do so in a way that has the necessary sensitivity to and resonates with their local communities.

## GUIDELINES FOR MULTIPLYING RESULTS

Initiative managers should have a plan to multiply the impact of their work, whether through the media or other publicity mechanisms, such as blogging and social networking sites, or email lists. All but the most secret, closed door dialogue sessions should be conveyed to a broader audience so that the greatest possible impact is made. The following are recommendations for initiative managers to consider when looking to multiply the results of their initiatives:

- *Recognize that the media powerfully shapes the impact of initiatives.* The media, if employed correctly, can effectively multiply the impact of initiatives meant to bridge the U.S.-Muslim

world divide. Initiative managers should make investments in understanding media mechanisms, training civil society actors, and hiring experts so that proper media techniques are used.

- *Create a “final product” for dissemination.* From the outset, initiatives should build into their plans a process to produce a final product for dissemination to the media, government, and other stakeholders. Doing so will both broaden and deepen the impact of the initiative.
- *Conduct careful outreach to the broader public.* Programs should reach out to the public to bring them into the process, though this needs to be done skillfully.

## CONCLUSION

Yes, the Obama Administration does present a new opportunity for civil society to help bridge the divides between the United States and diverse Muslim-majority states and communities around the world. During the Bush Administration, despite all the efforts undertaken by the initiatives outlined in this paper, and dozens of others, it appeared that no amount of action by civil society was able to improve the bottom line U.S.-Muslim world relationship in the context policies to which majorities in the Muslim world were directly opposed—the war in Iraq, the detention facility in Guantanamo Bay, and the relative absence of U.S. engagement for Israeli-Palestinian peace until 2007. The actions in the first weeks of the Obama presidency—declaration that he would end the war in Iraq, close the Guantanamo Bay facility, and engage Israeli and Palestinian leaders for peace—constitute a dramatic departure from the Bush Administration. Since then, in the context of these announced policy changes, President Obama’s trips to Turkey, Saudi Arabia, and Egypt present new opportunities for civil society on both sides of the divide to forge ties. During his address to the Turkish Parliament in April, President Obama

went as far as to say, “Many other Americans have Muslims in their family, or have lived in a Muslim-majority country – I know, because I am one of them.” Such an approach presents a rare opportunity to reboot the U.S. relationship with the Muslim world.

Yet, the wounds from the past eight years of an exceptionally negative relationship between the United States and the Muslim world are not likely to heal quickly either. As a result, civil society can and should be actively involved in forging a more productive relationship. Working together, governments and civil society in the United States and across a diverse Muslim world have an unprecedented opportunity to transform the relationship between the United States and Muslim world for the better. For these efforts to succeed, however, there is an urgent need for an effective and comprehensive strategy, one that not only focuses on official channels of cooperation, but also integrates and builds on civil society initiatives.

Implementing the strategic and tactical recommendations outlined in this paper will require initiative managers and funders to recognize that although the actions and words of the new Obama Administration present an opportunity for mending relations, truly making progress on repairing the U.S.-Muslim world divide requires robust action. Herein is the role of civil society groups—to undertake systematic, long-term efforts aimed at closing the gap. But currently, many initiatives are not as ready as they should be. Initiatives need to move beyond their reactionary, crisis mode and undertake long-term planning. Only when funders and initiative managers come together in a strategic partnership to measure their intended outcomes or “success,” in ways both initiative-specific and across-the-board, will the lessons learned by one project be more easily transferable to other projects. This will lay the foundation for a more effective transformation of the relationship between the United States and Muslim-majority states and communities around the world for the better.

## APPENDIX 1: THE QUESTIONNAIRE

---

The questionnaire below was designed to get an overall picture of the state of civil society initiatives that seek to bridge the divide between the United States and the Muslim world, post 9/11.<sup>35</sup> It first attempted to get a snapshot of factual items such as when projects were started, how much money they are spending, the nature of their key activities, and their intended audience. It then asked a series of more in-depth questions, aiming to get a sense of how project organizers feel about what has worked, what has not worked, and the pressing issues that need to be addressed in the future. It also provided room for initiative managers to give advice to other organizers of projects with similar goals. Virtually all of those approached for an interview agreed; in the end, twenty two initiatives participated in the survey.

Interviews were conducted from January 2007 to January 2008; they generally lasted a few hours and were conducted in person or by telephone. Additional information was gained by examining the printed materials of the programs. Most of the interviews were conducted in English, but some were conducted in Arabic.

### **SURVEY OF THE PROJECTS TO BRIDGE THE U.S.-MUSLIM WORLD DIVIDE**

**Rationale:** Since September 11, 2001, civil society and governments in both the Muslim world and the United States have responded in many ways. One way has been through the launch or dramatic expansion of new dialogues

and exchanges to bridge the U.S.-Muslim world divide. This “Survey of Projects to Bridge the U.S.-Muslim World Divide” will seek to review a range of initiatives that have embraced dialogue and exchange, and were launched or dramatically expanded since 9/11 to bridge the divide. We cannot hope to make this a comprehensive survey, but our objective is to survey a representative cross-section of up to two a dozen initiatives. These projects are among the most visible such efforts that were started after 9/11. Our purpose is to assess their impact and how they function, with an eye to understanding the results of these efforts, and synthesize the lessons learned for practitioners and strategists alike.

**Criteria:** Projects being surveyed either organize or fund a conference or cultural exchange program that promotes dialogue between citizens from the United States and Muslim-majority countries and other Muslim communities. Projects should have very significant American participation in that they should be (a) funded by a United States foundation, government, or individual (b) implemented by a U.S. entity, or (c) have significant U.S. participation (above 30 %). It does not matter if the project is explicitly focused on U.S.-Muslim world relations, U.S.-Islamic world Relations, a “clash of civilizations” or Islamic-Western relations. The initiatives we survey may be major one-time events or a recurring series.

---

<sup>35</sup> The questionnaire, in particular, benefited from critical feedback from Brookings colleagues Stephen Grand, Peter Singer, and Tamara Cofman Wittes

1. Contact information:
  - a. Name of project
  - b. Name organization
  - c. Name of Director
  - d. Address
  - e. Website
  - f. Telephone number
  
2. Date of creation of project
  
3. Is the initiative:
  - a. A freestanding organization dedicated to dialogue
  - b. A project within an existing organization
  - c. A partnership between existing organizations
  - d. An informal grouping/project
  - e. An organization funding this area of work
  
4. Is the Initiative:
  - a. A conference or seminar or convening organization
  - b. An exchange program
  - c. A virtual dialogue or exchange program
  - e. Other
  
5. Is the event on-going or a one-time occurrence or series? If on-going, how often do you have activities?
  
6. Is the scope of the project oriented toward U.S.-Islam or “clash of civilizations”?  
(United States-Islamic world)
  
7. What is the mission statement of project?
  
8. What are key activities and mechanism to achieve goals?
  
9. How many full-time or equivalent staff currently work on the project?
  
10. Where is the geographic location (city, country) of key project activities (list in order of importance)
  
11. What is the approximate current annual budget? Approximate total budget since 9/11?
  
12. What approximate amounts (or proportions) of the efforts are funded from:
  - a. Endowment
  - b. Private individuals
  - c. Foundations
  - d. Governments
  
13. How many people are directly participating in the project? How many non-participants are impacted?  
If any how many and how are they impacted?
  
14. Is the dialogue on the record or off the record?

15. What topics are addressed through the program?

- a. Political issues
- b. Cultural issues
- c. Religious issues
- d. Other issues

16. What kinds of people are directly participating in the project?

- a. Government officials
- b. Policy experts
- c. Community leaders
- d. Business leaders
- e. Cultural figures
- f. Others

17. Please categorize the primary citizenship and gender of the advisory board, staff, and participants into the following categories

<b>BOARD</b>	Male	Female	<b>STAFF</b>	Male	Female	<b>PARTICIPANTS</b>	Male	Female
Muslim World			Muslim World			Muslim World		
Muslims Living in the West			Muslims Living in the West			Muslims Living in the West		
West			West			West		

18. Were there indicators of success/failure that were defined from the outset? If so, what were they? If not, what would you now define as indicators of success of the project? Were the objectives met? How were they measured? What were the critical factors to the success or lack of success of the project?

19. In your activities, what worked? What did not work?

20. What is the process by which your organization determines the subject matters addressed?

21. How do you select participants? Do you seek to avoid the “usual suspect phenomenon”? If so, how?

22. How do you get people who are new to the specific issue?

23. What is your communications strategy? How was the press coverage of the event? How many news stories were generated and in what kinds of papers?

24. In general, what are the most pressing issues that need to be addressed in the future of United States/ West-Islamic world relations?

25. What advice would you give to those who want to organize projects to improve United States relations with the Muslim world? What kinds of projects should be organized? How should they be organized?

26. Please name up to three initiatives that you think are doing a great job in this area or other dialogue divides. Why do you admire these efforts? Also, please list three initiatives that we may not have heard of that are related to this study.



## APPENDIX 2: OVERVIEW OF THE INITIATIVES SURVEYED

---

This appendix presents an overview of the organizations that were interviewed for this study. Although we did not seek to be comprehensive, we did seek to interview a cross-section of the programs in this field, and were fortunate to have virtually all of the programs we contacted agree to participate in this study. These 22 programs are listed in alphabetical order by host organization. They were selected from a comprehensive list of programs that were identified as potentially addressing the U.S.-Muslim world divide. The twenty-two projects surveyed are in no way exhaustive of the universe of projects, small and large, that exist. The goal was to select some of the most substantial projects launched, or in some cases very significantly expanded, since 9/11, and designed to bridge the U.S.-Muslim world divide.

The initiatives were selected with diversity in mind in order to get an effective cross-section of the programs that exist. Initiatives included in the survey were launched both before 9/11 and in every year since 9/11. About half are free-standing organizations, whereas others are projects within larger organizations or partnerships between existing organizations. A segment has conferences as their primary activity, whereas others oversee

a diversity of activities. The initiatives surveyed have a range of staff sizes, ranging from less than one full-time staff member to more than ten. The initiatives surveyed also range in terms of their budgets, with some having small funding levels (tens of thousands of dollars), and others with multi-million dollar endowments. Some projects focus on faith-related differences, whereas others stress national policy issues. Regarding the media, some projects have worked to garner media presence, whereas others have refused to grant the media any access. The projects selected are based in the United States, Europe, and the Muslim world. By selecting diverse projects, it is hoped that the findings will be more broadly applicable.

It must be noted that this questionnaire itself generally relied upon self-reporting by initiative managers, and therefore has all the weaknesses associated with self-reporting. However, in an effort to yield the most frank answers from respondents for some of the more nuanced questions, commitments were often made to report answers without direct quotation.

The following is a list of the projects surveyed. A more detailed overview of the interviews conducted is available from the author.

### Overview of the Initiatives Surveyed for this Analysis Paper

Organization	Initiative	Website	Year Created	Location
Americans for Informed Democracy	Young Global Leaders Summit: The Future of U.S.-Muslim World Relations in NYC	<a href="http://www.aidemocracy.org">www.aidemocracy.org</a>	2001	New Haven, CT
Arab Western Summit of Skills	Arab-Western Summit of Skills	<a href="http://blog.awsummit.org">http://blog.awsummit.org</a>	2003	Berlin, Germany
Brookings Institution	Project on U.S. Relations with the Islamic World housed within the Saban Center	<a href="http://www.brookings.edu">www.brookings.edu</a>	2001	Washington, D.C.
Buxton Initiative	The Buxton Initiative	<a href="http://www.buxtoninitiative.org">www.buxtoninitiative.org</a>	2004	Washington, D.C.
Center for Intercultural Dialogue and Translation	Center for Arab-West Understanding	<a href="http://www.arabwestreport.info">www.arabwestreport.info</a>	1997	Cairo, Egypt
Cordoba Initiative	Cordoba Initiative	<a href="http://www.cordobainitiative.org">www.cordobainitiative.org</a>	2002	New York, NY
Council of American Overseas Research Centers (CAORC)	Hollings Center for International Dialogue	<a href="http://www.hollingscenter.org">www.hollingscenter.org</a>	2004	Washington, DC
Ford Foundation	Difficult Dialogues Initiative	<a href="http://www.difficultdialogues.org/projects/macalester.php">www.difficultdialogues.org/projects/macalester.php</a>	2007	St. Paul, MN
Georgetown University	Prince Alwaleed Bin Talal Center for Muslim-Christian Understanding	<a href="http://www.georgetown.edu/sfs/acmcu/">www.georgetown.edu/sfs/acmcu/</a>	1993	Washington, DC
Hartford Seminary	Duncan Black Macdonald Center for the Study of Islam and Christian-Muslim Relations	<a href="http://macdonald.hartsem.edu/default.htm">http://macdonald.hartsem.edu/default.htm</a>	2002	Hartford, CT
Institute of Defense Analyses, International Center For Religion and Diplomacy, International Institute of Islamic Thought	American Muslims for Constructive Engagement	<a href="http://www.amceweb.net">www.amceweb.net</a>	2006	Herndon, VA



### Overview of the Initiatives Surveyed for this Analysis Paper

Organization	Initiative	Website	Year Created	Location
Layalina Productions	Layalina Productions	<a href="http://www.layalina.tv">www.layalina.tv</a>	2002	Washington, DC
Royal Institute for Inter-Faith Studies	Royal Institute for Inter-Faith Studies	<a href="http://www.riifs.org">www.riifs.org</a>	1994	Amman, Jordan
Search for Common Ground	Islam-Western Relations: a Youth Media Project	<a href="http://www.sfcg.org">www.sfcg.org</a>	2003	Washington, DC
Stimson Center	Regional Voices: Transnational Challenges	<a href="http://www.stimson.org">www.stimson.org</a>	2007	Washington, DC
U.S. Embassy in Brussels and Royal Institute for International Relations (IRRI)	Muslim Communities Participating In Society : A Belgian United States Dialogue	<a href="http://www.muslimdialogue.be">www.muslimdialogue.be</a>	2005	Brussels, Belgium
U.S. Embassy in the Netherlands and Leadership Conference on Civil Rights Education Fund (LCCREF)	Diversity Dialogue Conference	<a href="http://www.diversitydialogues.nl">www.diversitydialogues.nl</a>	2006	The Hague, The Netherlands
United Nations	Alliance of Civilizations	<a href="http://www.unaoc.org">www.unaoc.org</a>	2005	New York, NY
United States Institute of Peace	Muslim World Initiative	<a href="http://www.usip.org/muslimworld/index.html">www.usip.org/muslimworld/index.html</a>	2001	Washington, DC
University of Wisconsin-Madison, Dialogue International	International Conference on Islam: Dialogue vs. Conflict: Islam in a Globalized World	<a href="http://www.islam-conf.org">www.islam-conf.org</a>	2004	Madison, WI
World Economic Forum	The Council of 100 Leaders West – Islamic World Dialogue Initiative	<a href="http://www.weforum.org/c100">www.weforum.org/c100</a>	2004	Geneva, Switzerland
Young Arab Leaders	Arab and American Action Forum	<a href="http://www.yaleaders.org">www.yaleaders.org</a>	2006	Dubai, UAE

## ABOUT THE BROOKINGS DOHA CENTER

---

The Brookings Doha Center, a project of the Saban Center for Middle East Policy at the Brookings Institution, undertakes independent, policy-oriented research on the socioeconomic and geopolitical issues facing Muslim-majority states and communities, including relations with the United States.

The Brookings Doha Center was established through the vision and support of H.H. Sheikh Hamad bin Khalifa Al-Thani, Emir of the State of Qatar, and reflects the commitment of the Brookings Institution to become a truly global think tank. Launched through an agreement dated January 1, 2007, the center was formally inaugurated by H.E. Sheikh Hamad bin Jassim bin Jabr Al-Thani, Prime Minister and Minister of Foreign Affairs of the State of Qatar, on February 17, 2008, together with Carlos Pascual, then Brookings Vice President for Foreign Policy Studies, Martin Indyk, founding Director of the Saban Center at Brookings and now Brookings Vice President for Foreign Policy Studies, and Hady Amr, Director of the Brookings Doha Center.

In pursuing its mission, the Brookings Doha Center undertakes research and programming that engage key elements of business, government, civil society, the media, and academia on key public policy issues in the following three core areas: (i) Governance issues such as the analysis of constitutions, media laws, and society; (ii) Human Development and Economic issues such as the analysis of policy in the areas of education, health, environment, business, energy, and economics; (iii) International Affairs issues such as the analysis of security frameworks, political and military conflicts, and other contemporary issues.

Research and programming is guided by the Brookings Doha Center International Advisory Council chaired by H.E. Sheikh Hamad bin Jassim bin Jabr Al Thani and co-chaired by Brookings President Strobe Talbott. Membership includes: Madeleine Albright, Samuel Berger, Zbigniew Brzezinski, Edward Djerejian, Vartan Gregorian, Wajahat Habibullah, Musa Hitam, Pervez Hoodhoy, Rima Khalaf Hunaidi, Nemir Kirdar, Rami Khouri, Atta-ur-Rahman, Ismail Serageldin and Fareed Zakaria. Hady Amr, Fellow at the Saban Center and an expert in human development in the Arab world and U.S. public diplomacy, serves as the founding Director of the Brookings Doha Center. Salman Shaikh is a Non-Resident Fellow at the Brookings Doha Center.

Open to a broad range of views, the Brookings Doha Center is a hub for Brookings scholarship in the region. The center's research and programming agenda includes key mutually reinforcing endeavors. These include: convening ongoing public policy discussions with diverse political, business and thought leaders from the region and the United States; hosting visiting fellows drawn from significant ranks of the academic and policy communities to write analysis papers; and engaging the media to broadly share Brookings analysis with the public. Together with the Ministry of Foreign Affairs of the State of Qatar, and the Saban Center at Brookings Project on U.S. Relations with the Islamic World, the Brookings Doha Center contributes to the conception and organization of the annual U.S.-Islamic World Forum which brings together key leaders in the fields of politics, business, media, academia, and civil society, for much needed discussion and dialogue. In undertaking this work, the Brookings Doha Center upholds the Brookings Institution's core values of quality, independence, and impact.

## ABOUT THE SABAN CENTER FOR MIDDLE EAST POLICY AT BROOKINGS

---

The Saban Center for Middle East Policy was established on May 13, 2002 with an inaugural address by His Majesty King Abdullah II of Jordan. The creation of the Saban Center reflects the Brookings Institution's commitment to expand dramatically its research and analysis of Middle East policy issues at a time when the region has come to dominate the U.S. foreign policy agenda. The Saban Center provides Washington policymakers with balanced, objective, in-depth and timely research and policy analysis from experienced and knowledgeable scholars who can bring fresh perspectives to bear on the critical problems of the Middle East. The center upholds the Brookings tradition of being open to a broad range of views. The Saban Center's central objective is to advance understanding of developments in the Middle East through policy-relevant scholarship and debate.

The center's foundation was made possible by a generous grant from Haim and Cheryl Saban of Los Angeles. Ambassador Martin S. Indyk, Vice President for Foreign Policy Studies at Brookings was the founding Director of the Saban Center. Kenneth M. Pollack is the center's Director. Within the Saban Center is a core group of Middle East experts who conduct original research and develop innovative programs to promote a better understanding of the policy choices facing American decision makers in the Middle East. They include Tamara Cofman Wittes, a specialist on political reform in the Arab world who directs the Project on Middle East Democracy and Development; Bruce Riedel, who served as a senior advisor to three Presidents on the Middle East and South Asia at the National Security Council during a twenty-nine year career in the CIA, a specialist on counterterrorism; Suzanne Maloney, a former senior State Department official who focuses on Iran and economic development; Stephen R. Grand, Fellow and Director of the Project on U.S. Relations with the Islamic World; Hady Amr, Fellow and Director of the Brookings Doha Center; Shibley Telhami, who holds the Sadat Chair at the University of Maryland; and Daniel Byman, a Middle East terrorism expert from Georgetown University. The center is located in the Foreign Policy Studies Program at Brookings.

The Saban Center is undertaking path breaking research in five areas: the implications of regime change in Iraq, including post-war nation-building and Gulf security; the dynamics of Iranian domestic politics and the threat of nuclear proliferation; mechanisms and requirements for a two-state solution to the Israeli-Palestinian conflict; policy for the war against terrorism, including the continuing challenge of state-sponsorship of terrorism; and political and economic change in the Arab world, and the methods required to promote democratization.

## ABOUT THE BROOKINGS INSTITUTION

---

The Brookings Institution is a private nonprofit organization devoted to independent research and innovative policy solutions. For more than 90 years, Brookings has analyzed current and emerging issues and produced new ideas that matter — for the nation and the world.

Based in Washington, DC, our mission is to conduct high-quality, independent research and, based on that research, to provide innovative, practical recommendations that advance three broad goals: Strengthen American democracy; Foster the economic and social welfare, security and opportunity of all Americans and Secure a more open, safe, prosperous and cooperative international system.

The research agenda and recommendations of Brookings experts are rooted in open-minded inquiry and our scholars represent diverse points of view. More than 200 resident and nonresident fellows research issues; write books, papers, articles and opinion pieces; testify before congressional committees and participate in dozens of public events each year. The Institution's president, Strobe Talbott, is responsible for setting policies that maintain Brookings's reputation for quality, independence and impact.

The Brookings Institution has always played an important role in bringing expertise, balance and informed debate to the public discussion of policy choices. Over the years, Brookings has offered a platform to national and global leaders. Our unique convening power has brought together diverse voices from a range of critical regions, helping to clarify differences and find common ground.

Brookings traces its beginnings to 1916, when a group of leading reformers founded the Institute for Government Research, the first private organization devoted to analyzing public policy issues at the national level. In 1922 and 1924, one of the institute's backers, Robert Somers Brookings (1850-1932), established two supporting sister organizations: the Institute of Economics and a graduate school bearing his name. In 1927, the three groups merged to form The Brookings Institution.

Over the past 90 years, Brookings has contributed to landmark achievements in public policy, including organization of the United Nations, design of the Marshall Plan, and creation of the Congressional Budget Office, deregulation, broad-based tax reform, welfare reform and the design of foreign aid programs. We also offer a platform to world leaders, using our convening power to inform the public debate. As part of our global mission, we operate the Brookings-Tsinghua Center in Beijing, China and the Brookings Doha Center in Doha, Qatar.

Brookings is financed through an endowment and through the support of philanthropic foundations, corporations and private individuals. These friends of the Institution respect our experts' independence to pose questions, search for answers and present their findings in the way that they see fit. Our board of trustees is composed of distinguished business executives, academics, former government officials and community leaders. An International Advisory Committee is composed of public and private sector leaders from fifteen countries.





مركز بروكنجز الدوحة  
BROOKINGS DOHA CENTER

دراسة تحليلية صادرة عن مركز بروكنجز الدوحة  
رقم 1، نوفمبر (تشرين الثاني) 2009

فرصة عصر أوباما:  
هل يمكن للمجتمع المدني المساعدة في ردم  
الهوة بين أميركا والعالم الإسلامي؟

هادي عمرو

ISBN 978-081570374-7

5 0995 >



9 780815 703747



at BROOKINGS





مركز بروكنجز الدوحة  
BROOKINGS DOHA CENTER

دراسة تحليلية صادرة عن مركز بروكنجز الدوحة  
رقم 1، نوفمبر (تشرين الثاني) 2009

## فرصة عصر أوباما:

هل يمكن للمجتمع المدني المساعدة في ردم الهوة  
بين أميركا والعالم الإسلامي المتنوع؟

هادي عمرو



at BROOKINGS



## نبذة عن بروكنجز

مؤسسة بروكنجز هي مؤسسة خاصة غير هادفة للربح تهتم بالبحث والتعليم والنشر في مجالات السياسات المحلية والأجنبية الهامة. من الأهداف الرئيسية للمؤسسة القيام بالأبحاث والتحليل حول مشكلات السياسات العامة الحالية وزيادة الوعي بها. وتعتبر التفسيرات والاستنتاجات الواردة في منشورات بروكنجز على أنها خاصة بالمؤلفين.

حقوق النشر 2009

مؤسسة بروكنجز

1775 ماساتشوستس أفينيو، إن ديليو واشنطن، دي سي 20036، الولايات المتحدة الأمريكية

[www.brookings.edu](http://www.brookings.edu)

تقرير لمركز بروكنجز الدوحة

[www.brookings.edu/doha](http://www.brookings.edu/doha)

ISBN – 978-0-8157-0374-7

## جدول المحتويات

1	ملخص تنفيذي
5	لمحة عن المؤلف
7	مقدمة
11	المنهجية
15	وجهات نظر المواطنين حول الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي
23	نظرة تبصيرية: ما هي الخطوات المستحسنة وغير المستحسنة، وما هي التحديات المستقبلية
31	التوصيات
35	الملحق 1: الإستبيان
39	الملحق 2: لمحة عن المبادرات المشمولة في الدراسة



العكس. ومن الواضح أن ذلك ليس بسبب المبادرات المذكورة. ولكن هل تم التوصل على الأقل إلى تحسين التفاهم بين أفراد المجتمع المدني بحد ذاتهم؟

يقدم هذا البحث تقييماً لفعالية المبادرات المذكورة أعلاه من خلال دراسة منتظمة قائمة على الإستقصاءات لعينة مستعرضة من هذه المبادرات التي يبلغ عددها اثنين وعشرين. وقد ساهم هذا البحث بشكل مبتكر في الجهود الآيلة إلى دراسة هذه المشاريع وتقييمها بهذه الطريقة. واستناداً إلى هذا التحليل، يقدم البحث مجموعة من أفضل الممارسات والتوصيات التي يمكن للمنفذين والممولين الرجوع إليها لتنفيذ المشاريع بشكل أكثر فعالية في المستقبل. وبما أن المفهوم الأساسي الذي تنطوي عليه هذه المبادرات يتمثل بسدّ الفجوة من حيث الطريقة التي ينظر فيها المجتمع المدني في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي إلى بعضهما البعض، فإن هذا البحث ينظر، من خلال إستطلاعات مفصلة، في الطريقة التي يرى فيها الأميركيون والمواطنون في العالم الإسلامي الطبيعة الدقيقة للعلاقة بينهما.

إن بناء الدعم ضمن المجتمع المدني في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي يعتبر هدفاً قيماً لكلي المجتمعين بحيث يساهم في تعزيز الأمن الدولي عبر التفاهم المتبادل وفتح قنوات لتبادل الآراء التي يمكن تسخيرها لحل التحديات المشتركة. في البداية، يمكن أن يساهم بناء العلاقات بين الجهات غير الحكومية في الحد من وتيرة الأزمات، أو في توفير مداخلات ومعلومات خلال الأوضاع التي غالباً ما يتخللها الشبهات وسوء التفاهم. في هذا الصدد، من المهم دراسة وفهم نتائج الإستطلاع الذي قام به مؤلف هذا البحث،

هل تشكل رئاسة أوباما فرصة أمام المجتمع المدني لإصلاح العلاقات المتدهورة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي؟<sup>1</sup> فقد شهد القرن الحادي والعشرين، على نحو لم يسبق له مثيل، انخراط الناس والدول والأديان والإيديولوجيات المختلفة والمتنوعة في مجالات عدة، منها التبادل الإقتصادي ووسائل الإعلام والإنترنت. وقد تم ذلك من خلال إتصالات متبادلة مفاجئة، حيث وجد كل من الحكومات والمواطنين وشرائح المجتمع المدني من مناطق قلّ فيها سابقاً أي تفاعل، أنهم على تواصل مع بعضهم البعض، سواء شاعوا ذلك أم لا. وفي حين وجدت بعض المجموعات أرضية مشتركة للتعامل فيما بينها، نشأت صدامات وانشقاقات بين مجموعات أخرى، أبرزها الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي القديم العهد على أصعدة عديدة، والذي ازداد تفاقماً إثر أحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول 2001 وبقي على حدّته حتى نهاية ولاية إدارة بوش.

وفي أعقاب اعتداءات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول، بادر المجتمع الدولي بشكل جوهري في الولايات المتحدة على وجه الخصوص ولكن أيضاً في العالم الإسلامي، إلى زيادة المبادرات الهادفة إلى ردم الهوة بينهما. وفي هذا الإطار، أنفق المجتمع المدني الأميركي عشرات الملايين من الدولارات، إذا لم نقل بضع مئات الملايين، منذ أحداث الحادي عشر من سبتمبر حتى انتهاء ولاية بوش. كما أجرى آلاف الأميركيين، من بينهم العديد من كبار المحللين السياسيين، إتصالات عبر مكالمات الفيديو المشتركة والبرامج التبادلية كما بذلوا مساعي عديدة أخرى. ولكن ما كان وقع كافة هذه الجهود وكافة هذه الملايين التي تم إنفاقها؟ فقد أظهرت نتائج الإستطلاعات أن العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي قد ازدادت سوءاً وليس

1. إن عبارة «العالم الإسلامي» المستخدمة في هذا البحث هي للإشارة إلى حوالي خمسين دولة ذات أكتريّة مسلمة تضم أكثر من مليار مسلم، بالإضافة إلى دول أخرى تعيش فيها أقليات مسلمة بارزة تضم ربع مليار مسلم، ويشكلون معاً 1,4 مليار مسلم. وليس هنالك أي افتراض حول مدى تدين أو إيمان هؤلاء الأفراد أو إن كانوا يعرفون عن أنفسهم على أنهم مسلمون بشكل أساسي. على العكس، إن عبارة «العالم الإسلامي» تعبر عن التنوع والألوان المختلفة التي تتواجد في أي «عالم» تصوري، وفي هذه الحالة، تمثل العبارة عالماً يتشارك شعار الإسلام بكل تنوعه. وفي حين يستخدم هذه العبارة العديد من علماء الدين الرياديين، يفضل آخرون استخدام عبارات مثل «الجماعة المسلمة العالمية» أو «المسلمون حول العالم». لأغراض هذا البحث، سيتم استخدام عبارة «العالم الإسلامي» كاختصار غير كامل، حالها حال عبارة «العالم العربي» التي ترمز إلى مواطني جامعة الدول العربية، بالرغم من أن العديد منهم لا يعتبرون أنفسهم عرباً أو يعتبرون هويتهم العربية خاضعة لهويات أخرى مثل المهنة أو الجنس أو الدين أو القبيلة أو الجنسية.

والتي تشير إلى أنه عندما تنظر الجهتان في العلاقة بينهما وتسلمان بالحالة التي آلت إليها، يلقي الأميركيون والمسلمون في الخارج اللوم على بعضهما البعض لسوء العلاقات بينهما<sup>2</sup>. ثانياً، إن العلاقات المحسنة بين مجموعات المجتمع المدني في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي يمكن أن تؤثر على البيئة العامة التي تجري فيها مناقشات حول مدى التأييد للولايات المتحدة ولسياساتها، أو حتى حول شرعية العنف المستخدم ضد الولايات المتحدة وحلفائها.

بحلول نهاية ولاية إدارة بوش أشارت معظم إستبيانات الرأي إلى حدة الانقسام بين الطرفين؛ حيث أن 83 بالمائة من المستطلعين في العالم الإسلامي عبّروا عن آرائهم المعادية للولايات المتحدة<sup>3</sup>، في حين قال 9 بالمائة فقط من الأميركيين بأن الولايات المتحدة تتمتع بعلاقة جيدة مع العالم الإسلامي. ويبقى أن نلاحظ إن كانت جهود الرئيس أوباما اللفظية تجاه العالم الإسلامي في الأيام الأولى من ولايته أي تأثير جوهري. كما أن النقمة البارزة في العالم الإسلامي مردها سياسات الولايات المتحدة الخارجية تجاه الحرب في العراق، ومعتقل خليج غوانتانامو، وإهمال القضية الإسرائيلية - الفلسطينية. ومع بدء ولاية إدارة جديدة في واشنطن تزمع عكس سياق كافة هذه المسائل، وبوجود رئيس أميركي يثني على تراثه الإسلامي، أصبح هناك بدون أي شك فرصة لإعادة تعزيز العلاقة ولتمكين مبادرات المجتمع المدني التي يصفها هذا التقرير من إيجاد الأرضية المشتركة المنشودة.

فقد تم اختيار المبادرات التي يتناولها هذا البحث لأنها تمثل شريحة مستعرضة من المبادرات التي تهدف إلى ردم الهوة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي والتي تم استحداثها أو توسيع رقعتها بشكل بارز بعد تعديلات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول. وبالنظر إلى تنوع المشاريع التي تم اختيارها، نأمل أن تطبق الإستنتاجات على نطاق واسع من المبادرات. تبرز أربع نتائج أساسية وإستراتيجية من هذا التحليل:

ضرورة تحديد معنى النجاح وكيفية قياسه. تسعى هذه المبادرات في غالبيتها إلى إحداث تغيير في المواقف والآراء التي يحملها الناس من جهتي الانقسام، ولكن بضع مبادرات فقط قد حددت كيفية قياس عمليات التحول هذه في المواقف والسلوكيات. يجب على المبادرات تطوير مؤشرات النجاح وإجراء تقييمات للمشاركين في هذه المبادرات قبل المشاركة وبعدها عن رأيهم تجاه «الأخر». ويعتبر «النجاح» على أنه

مدى تحقيق الهدف المنشود من المبادرة، وبالتالي يمكن قياسه عند تحديد هذه الأهداف بشكل دقيق. بالإضافة إلى ذلك، على المولدين تطوير المؤشرات التي يمكن استخدامها في تحليل المبادرات المستعرضة.

الشراكة هي الأساس. العمل المشترك هو أساس المبادرات الناجحة. وفي الحالة المثلى، يجب تمويل المشاريع وإدارتها وتنفيذها بشكل مشترك عبر طرفي الانقسام الذي تحاول المبادرة توحيد - بشكل عام، وفي مثل هذه الحالة، مع شريك واحد في الولايات المتحدة وآخر في العالم الإسلامي. يجب أن تبدأ الشراكة في تصميم المشروع، وأن تستمر طيلة فترة المشروع بحيث يتاح للطرفين التعلم من بعضهما وتحسين المبادرة ككل.

ضرورة مد يد العون لكل المعنيين. تكمن الخطوة الثالثة الإستراتيجية للمبادرات في اتخاذ قرار حول من يجب دعوته إلى طاولة الحوار. إذ يجب أن تتجاوز المبادرات «المشتبه بهم المعتادين» وتفادي التوجه إلى الشريحة عينها، إذ يجب أن يتم التواصل مع شرائح المجتمع التي لا تشارك في العادة، بما فيها المحافظين والمعارضين الإيديولوجيين من كل جانب من الانقسام.

يمكن مضاعفة النتائج. على مدار المبادرات وضع خطة لمضاعفة تأثير عملهم سواء عبر وسائل الإعلام أو أي آليات أخرى للعلاقات العامة. ويمكن نقل كافة الجلسات المقفلة باستثناء الأكثرها سرية، إلى جمهور أكبر بطريقة يتم فيها تحقيق تأثير إجتماعي أكبر.

بالتالي، يقدم هذا البحث إطاراً تحليلياً واسعاً لهذه المبادرات والتوصيات الإستراتيجية وكيفية تنفيذها بطريقة أفضل في المستقبل، إلى جانب العبر التكنولوجية المحددة لصناع السياسات والمولدين والمنفذين لمشاريع «بناء جسور التواصل»، بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. ولكن من المستحسن توفير تعاريف واضحة عن النجاح، مع مؤشرات النجاح التي يمكن برهنتها بشكل موضوعي والتي يمكن قياسها عبر إحصاءات للمواقف قبل الحدث وبعده لتوفير بحث تحليلي أكثر عمقاً وتماسكاً. وحتى عند تطوير هذه المؤشرات واستخدامها، لا يمكنها قياس كافة تفاصيل هذه المشاريع المتباينة، وفي هذه الحالات يعتبر الحدس والتقييم القائم على الخبرة، عاملين حيويين لقياس النجاح.

2. داليا مجاهد وأحمد يونس، الملحق 1 «الرأي العام حول حالة الحوار بين الإسلام والغرب، في «الإسلام والغرب: التقرير السنوي حول حالة الحوار»، منتدى الإقتصاد العالمي، 2008.

3. شبلي تلحمي «الإحصاء السنوي للرأي العام العربي لعام 2008»، فبراير/شباط 2008. متوفر على الموقع <http://sadat-umd.edu/surveys/index.htm>

حان الوقت المناسب للتفكير في وتحليل دور المجتمع المدني في رصّ الصفوف بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. فمع مستهل العام 2009، ساهمت أعمال الإدارة الأميركية الجديدة للرئيس أوباما في إعادة إحياء علاقة أميركا مع العالم، بما في ذلك العالم الإسلامي، وشكلت فرصة لتحسين هذه العلاقة المزعزعة بشكل ملحوظ وتوحيد هذا الإنقسام. يقدم هذا البحث مبادئ توجيهية حول كيفية إشراك الأشخاص على نحو الأفضل لتوحيد هذا الإنقسام.



قبل مجلس أمناء جامعة برنستون في المجلس الاستشاري لكلية وودرو ويلسون.

يقدم المؤلف شكره إلى مدراء مشاريع الحوار الذين استثمروا وقتهم في التحدث عن أعمالهم وإيمانهم بمشروع هذا البحث وللعمل المضني الذي بذلوه سنة تلو الأخرى لترسيخ علاقات أكثر إنتاجية بين الولايات المتحدة والغرب والعالم الإسلامي. كما يقدم شكره إلى ستيفن غراند، مدير مشروع بروكنجز حول علاقات الولايات المتحدة مع العالم الإسلامي، ومارتن إنديك، مدير مركز سابان في بروكنجز، وكريستين لورد، الباحثة السابقة في مشروع دراسات السياسات الخارجية وفي مركز سابان، وكارلوس باسكوال، نائب رئيس مؤسسة بروكنجز لدراسات السياسات الخارجية، وكينيث إم. بولك، مدير الأبحاث في مركز سابان، وسينتيا شنايدر، الباحثة العليا غير المقيمة في مركز سابان، وبيتر ديليو سنجر، مدير مبادرة الدفاع في القرن الحادي والعشرين، وتامارا كوفمان ويتس، الباحثة العليا في مركز سابان، على توجيههم طيلة فترة إعداد البحث وكتابته، وكذلك ستيفن بارنز، العميد المساعد للشؤون العامة في كلية وودرو ويلسون في جامعة برنستون وكارن ريغل، المرشحة لنيل شهادة الدكتوراه من جامعة كنتاكي، لكسينغتون، والتي قدمت المساعدة التصورية. في النهاية، شكر خاص إلى برينان بيرري وجاكوب إلغانيان وريم حجي وحفصة كنجوال وحماد حماد وأريج نور وألكساندرا رايفل وقيس شريف وطارق زيدان وهبة زينو على أبحاثهم وتفانيهم وعملهم المضني، والذين بدونهم لما تم إنجاز هذا البحث. ويتحمل المؤلف كامل مسؤولية الأخطاء التي قد ترد في هذا البحث.

هادي عمرو هو باحث في مركز سابان لسياسات الشرق الأوسط ضمن برنامج دراسات السياسات الخارجية في مؤسسة بروكنجز ومدير مركز بروكنجز الدوحة في قطر التابع لمركز سابان. هادي عمرو هو أيضاً أحد الداعين لمنتدى أميركا والعالم الإسلامي الذي ينظمه مركز سابان في بروكنجز، وهو حدث عالمي يجمع القادة الأميركيين والمسلمين.

إن السيد عمرو هو مفكر ريادي في علاقات الولايات المتحدة مع العالم الإسلامي وهو مؤلف البحث التحليلي الصادر في يناير من العام 2004 عن مركز سابان في بروكنجز وعنوانه «الحاجة إلى التواصل: كيفية تحسين الدبلوماسية العامة الأميركية مع العالم الإسلامي»، ومؤلف مشترك للبحث «إشراك العالم الإسلامي، إستراتيجية تواصل للفوز بحرب الأفكار» الصادر عن مشروع «الفرصة 08»، بالتعاون بين مؤسسة بروكنجز وإيه بي سي نيوز.

قبل توليه مركزه الحالي، عمل عمرو بصفة مستشار أعلى لمنتدى الإقتصاد العالمي حول العلاقات الإسلامية مع الغرب. كما تم تعيينه في وزارة الدفاع الأميركية للمساعدة في تأسيس مركز الشرق الأدنى وجنوب آسيا للدراسات الإستراتيجية في جامعة الدفاع الوطني، بالإضافة إلى عمله كإقتصادي ومستشار في البنك الدولي ووكالات الأمم المتحدة.

حصل السيد عمرو على إجازته الجامعية من جامعة تافتس (Tufts) وإجازة الماجستير في علوم الإقتصاد والشؤون العامة والدولية من كلية وودرو ويلسون (Woodrow Wilson) في جامعة برنستون، وتم منذ ذلك الحين تعيينه من





على حد سواء- وبالأخص الرئيس أوباما منذ بداية استلامه لولايته.

فقد سلط الرئيس أوباما الضوء، في خطاب تنصيبه الرئاسي على أهمية العلاقات الأميركية مع جزء واحد فقط من العالم، فقال: «إلى العالم الإسلامي، نسعى قدماً إلى اعتماد نهج جديد، بالإستناد إلى المصالح المشتركة والإحترام المتبادل. إلى القادة حول العالم الذين يسعون إلى إثارة الخلافات أو إلى إلقاء بمصائب مجتمعتهم على الغرب: إعلموا أن شعبكم سيحكم عليكم وفقاً لما أنجزتموه وليس لما سعيتم إلى هدمه». ولمعرفة الرئيس أوباما بأن العالم بشكل عام، والعالم الإسلامي بشكل خاص، سوف يحكم عليه بالإستناد إلى أفعاله وليس فقط كلماته، فهو انتقل بسرعة إلى تعيين السيناتور جورج ميتشل ليكون مبعوثه الخاص إلى الشرق الأوسط وأعلن نيته بإقفال معتقل غوانتانامو وإنهاء المهمة القتالية الأميركية في العراق.

ومع تسلّم أوباما لمقاليد الحكم وجدول أعماله الجديد، الذي يسعى بوضوح إلى تحسين علاقات الولايات المتحدة مع العالم الإسلامي، من الجدير أن نسلط الضوء على أفعال الإدارة الأميركية السابقة بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول تجاه العالم الإسلامي، ودور المجتمع المدني في هذه العملية. فبعد تدهور العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي في أعقاب الحادي عشر من سبتمبر/أيلول، سعت إدارة ولاية بوش إلى معالجة الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي بإنفاق مبالغ طائلة على برامج الدبلوماسية العامة العالمية التي بلغت حوالي 1.4 مليار دولار أميركي في السنة<sup>4</sup>، يقدر إنفاق 400 مليون دولار أميركي منها في العالم الإسلامي<sup>5</sup>. من وجهة النظر الأميركية، قد لا تكون الولايات المتحدة قد شعرت فعلاً بالحاجة الملحة إلى تحويل السلوكيات والآراء العامة حول سياساتها على هذا النطاق الواسع من قبل. ولقد حاول البعض إظهار وجوه الشبه مع الجهد التاريخي للولايات المتحدة للفوز بقلوب وعقول الشعب في التكتل السوفياتي خلال الحرب الباردة. غير أنه حالياً لا يمكن في الواقع مقارنة هذا الجهد الدبلوماسي الذي تقوم به الولايات المتحدة بذلك الذي قامت به خلال الحرب الباردة

هل تشكّل رئاسة أوباما فرصة أمام المجتمع المدني لإصلاح العلاقات بين الولايات المتحدة والدول والمجتمعات ذات الأثرية المسلمة حول العالم وردم الهوة التي ازدادت تفاقماً في أعقاب تعدييات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول وبقيت على حدتها حتى نهاية ولاية إدارة بوش؟ ففي القرن الحادي والعشرين المتأثر بقوة التجارة العالمية ووسائل الإعلام والإنترنت، يشهد العالم انخراط المجتمعات الأكثر بعداً وتواصلها مع بعضها البعض بطرق جديدة. حتى أن الطقات الإجتماعية والحكومات من مناطق قلّ فيها سابقاً أي تفاعل، تتبادل اليوم الأفكار والسلع بوتيرة عالية. فلقد أصبح الناس من مختلف الأديان والإيديولوجيات السياسية على تواصل أكثر من أي وقت مضى. إنهم يكتشفون أن هذا التواصل ليس فقط لا مفر منه، بل أصبح ضرورة يتطلبها النظام العالمي. وفي حين أن بعض المجموعات قد وجدت أرضية مشتركة للتعامل فيما بينها، فقد نشأت صدامات وانشقاقات بين مجموعات أخرى.

وفي خضم هذا السياق الجديد والمعقد، أصبح الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، والذي ازداد تفاقماً على أثر تعدييات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول من العام 2001، خط التماس الأكثر توتراً على الصعيد العالمي. ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من مرور قرون على التفاعل، وتواجد ملايين المسلمين في الولايات المتحدة وتأسيس الشركات الأميركية الرئيسية في العالم الإسلامي، لقد كان التفاعل بين شرائح المجتمع المدني في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي قبل أحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول محدوداً- أو على الأقل أكثر انحساراً من العلاقات بين الجماعات الأميركية والأوروبية، أو بين الجماعات الأميركية والأميركية اللاتينية. غير أن آراء الأميركيين عن العالم الإسلامي، وآراء المسلمين عن الولايات المتحدة، تخضع لتأثير أقوال وأفعال من يسعون إلى توسيع الهوة وليس ردمها. وينطبق هذا الأمر بشكل خاص في عالم يزرع تحت نير وسائل الإعلام والإنترنت. وبالفعل، إن الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي قد أصبح الموضوع العالمي الأكثر إلحاحاً، بسبب تبعاته الخطيرة على مسائل الأمن الدولي والإقتصاديات العالمية والتحالفات السياسية. وقد تم إقرار هذا الأمر من قبل صناع السياسات والمواطنين في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي

لسبب رئيسي واحد: لم يكن شعب التكتل السوفياتي يعاني مشاكل جمة مع الولايات المتحدة والغرب، بل إن حكومات التكتل السوفياتي هي من كانت على خلاف مع الولايات المتحدة. على عكس العلاقة اليوم، حيث أن غالبية حكومات العالم الإسلامي متحالفة مع الولايات المتحدة، في حين أن الشعوب معادية لها. ومما يزيد من هذا التحدي، هو أنه من وجهة نظر العالم الإسلامي، لم يسبق أبداً أن توفرت الموارد أو المؤهلات أو التكنولوجيات التي تمنح مختلف الشرائح في العالم الإسلامي السلطة لتنظيم مجتمعاتها كما هي متوفرة اليوم. بالتالي، لا يمكن اعتبار أن التاريخ يعيد نفسه.

لم تواجه الحكومة الأميركية هذا التحدي بمفردها. ففي أعقاب هجمات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول، سعت العديد من المنظمات في المجتمع المدني الأميركي إلى معالجة المشكلة التي بدت واضحة للبعض: هناك سوء تفاهم عميق بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، ولو أنه كان بإمكان كل طرف التعرف على الآخر، لتحسنت العلاقة بينهما. فالنظرية الكامنة وراء هذا المفهوم تعتبر أنه عبر جمع المواطنين وقادة المجتمع المدني من العالم الإسلامي والولايات المتحدة (والغرب)، ستسود الطبيعة البشرية الطيبة وسيزيد الوعي

والتفاهم ويتوحد الإنقسام. غير أنه بعد مرور حوالي ثماني سنوات، ما زال الشرخ على ما يبدو أعمق من أي وقت مضى. لقد ساهمت مختلف مشاريع المجتمع المدني التي تم بحثها في هذا التقرير بجمع عشرات آلاف الأفراد عبر مختلف الوسائل، بما في ذلك المقابلات الشخصية والتبادل عبر الفيديو والحوارات في الصفوف الدراسية. من الصعب تقدير الحجم الصحيح لبرامج المجتمع المدني المخصصة لمعالجة العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، والتي من المرجح أن تكون قد بلغت عشرات ملايين الدولارات في السنة، وربما تجاوزت مجموعها 100 مليون دولار أميركي منذ أحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول. وبالنظر إلى المبلغ المالي الكبير الذي تم إنفاقه، ما كانت نتيجة الجهد الذي بذله المجتمع المدني؟ الجواب هو أننا لا نعرف.

تبين هذه الدراسة أنه بعد ثماني سنوات، لا نملك أي فكرة واضحة أو بالأحرى كاملة عن نتيجة هذه المشاريع ومدى تأثيرها. فمع الغياب الشامل تقريباً للرقابة والتقييم على مستوى التأثير، لا يوجد أي بيانات تؤكد فعالية هذه الجهود – فالإثبات الكافي غير متوفر والمبادرات تقوم على التخمينات عوضاً عن الإستراتيجيات الملموسة. على المستوى الأولي،

4. إن جهود الدبلوماسية العامة للحكومة الأميركية تقوم بها كيانات عديدة – كالبيت الأبيض ووزارة الخارجية ووكالة التنمية الدولية للولايات المتحدة (USAID) ومجلس أمناء البث (BBG) – وإنما وزارة الخارجية ومجلس أمناء البث يعتبران مصدر التمويل الأساسي للبرامج، حيث خصصا ميزانية مشتركة بلغت حوالي 1.44 مليار دولار أميركي في السنة المالية 2006، وفقاً لمعلومات من مكتب المحاسبة الحكومي (GAO) المتوفرة على الموقع <http://www.gao.gov/new.items/d07795t.pdf> الصفحة 5. في حين أنفقت وزارة الخارجية 796 مليون دولار في السنة المالية 2006، 451 مليون دولار منها على البرامج التعليمية والتبادل الثقافي، و260 مليون دولار على أنشطة الدبلوماسية العامة التي أجرتها المكاتب الإقليمية، و55 مليون على برامج مكتب المعلومات الدولي، و29 مليون دولار على أنشطة أخرى مرتبطة بالدبلوماسية. في هذه السنة نفسها أنفق مجلس أمناء البث 645 مليون دولار، و256 مليون دولار منها على الإدارة والهندسة وتكاليف عامة أخرى، و167 مليون دولار على برامج صوت أميركا، و79 مليون دولار على شبكات بث الشرق الأوسط، و75 مليون دولار على راديو أوروبا الحرة/راديو الحرية، و37 مليون دولار على البث إلى كوبا، و30 مليون دولار على راديو آسيا الحرة. وقد خصصت وكالة التنمية الدولية للولايات المتحدة ووزارة الدفاع مبالغ صغيرة نسبياً للأنشطة الدبلوماسية العامة. بيان جيس تي. فورد، مدير الشؤون الدولية والتجارة «الدبلوماسية الأميركية العامة: تحسنت جهود التخطيط الإستراتيجية، وإنما تواجه الوكالات تحديات تنفيذ هامة»، متوفر على الموقع <http://www.gao.gov/new.items/d07795t.pdf>. 5 بحسب تقديرنا، تم تخصيص حوالي 437 مليون دولار من تمويل الدبلوماسية العامة من قبل مجلس أمناء البث (BBG) ووزارة الخارجية للشعوب العربية والمسلمة. وتقسّم جهود الدبلوماسية العامة لمجلس أمناء البث على خمسة برامج رئيسية، تصل ثلاثة منها – شبكات بث الشرق الأوسط وصوت أميركا وراديو أوروبا الحرة – إلى الشعوب العربية والمسلمة. في العام 2008، بلغت ميزانية هذه المبادرات الثلاثة 363،4 مليون دولار. والعنصر الرئيسي لجهود الدبلوماسية العامة للوزارة الخارجية في مكتب شؤون الشرق الأدنى هو مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط (MEPI). بلغت ميزانية MEPI للسنة المالية 2005، 74.4 مليون دولار. أما أكبر برنامج في مكتب الشؤون التعليمية والثقافية هو برنامج Fulbright (فولبرايت) الذي بلغت ميزانيته السنوية حوالي 185 مليون دولار، وقد تم إنفاق 48 مليون دولار منها على الدول الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي (OIC) في العام 2006. كما يدير المكتب أو يمول العديد من المبادرات المالية التي تشترك أكثر من ثلاثين ألف فرداً على أساس سنوي. بالإضافة إلى ذلك، يشرف المكتب أو يمول حوالي ثلاثين برنامجاً رئيسياً، منها تسعة برامج مخصصة لترويج الدبلوماسية العامة في ما يتعلق بالبلدان العربية والإسلامية، وتتضمن هذه برنامج iEARN's Global Connections & Exchange (جسر FKA)، وبرنامج تبادل الشباب والدراسات (YES Youth Exchange and Study Program) و Sports United و Gilman و Scholarships و (National Security Language Initiative (NSLI) و Community College Summit Initiative Program و (American Council of Young Political Leaders (ACYPL) و Global Undergraduate Exchange Program) و Global Connections and Exchange. وقد تم احتساب الأرقام بالاستناد إلى بيانات مكتب المحاسبة الحكومي (GAO) المذكورة سابقاً.

كإجراء الإستبيانات قبل المشاركة وبعدها ثالثاً، على الممولين السعي إلى تحديد معايير تشمل مشاريع عدة بحيث يمكن مقارنة مختلف المناهج في ما بينها.

في المستقبل، يجب توفير إثبات أقوى لتحديد ما إذا كان لأي من هذه الجهود أي تأثير ولتحديد أفضل الممارسات. عندها فقط سوف يتمكن الممولون، والحكومات على حد سواء، ممن يهتمون بتوحيد الإنقسام، من الرد بثقة على أنه تم إنفاق أموالهم على نحو جيد- أي أنه بالفعل يتم توحيد الإنقسام. في الوقت نفسه، تجدر الملاحظة إلى أن بعض أوجه هذه المبادرات لا يمكن تقييمها أبداً عبر مؤشرات قابلة موضوعياً للقياس فقط، لذلك يجب دائماً توفير عنصر التحليل الدقيق وحتى الذاتي، إلى جانب التحليل الإحصائي.

يقدم التاريخ الآن فرصة ثمينة لإعادة النظر في التقنيات التي يعتمدها كل من أميركا والعالم الإسلامي لتوحيد الإنقسام. وتشير الأحداث العالمية المؤخرة إلى فرصة تحقيق إشراك أكثر عمقاً وفعالية بين الطرفين. ويمثل انتهاء ولاية بوش وبداية ولاية أوباما فرصة مهمة لإعادة تعزيز علاقة الولايات المتحدة مع العالم ككل، بما في ذلك العالم الإسلامي. بالإضافة إلى ذلك، وفي ظل استمرار اعتماد البلدان الغربية على البلدان الغنية المنتجة للنفط لتحصل على مساعدتها، برهنت الأزمة الاقتصادية المستمرة الطبيعة المترابطة لاقتصاديات العالم. وفي حين أن إدارة أوباما تملك الفرصة لتحويل العلاقة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، وإعادة توجيهها من خلال سياق السنوات الثماني الماضية، إلا أن الجراح لن تطيب بلمح البصر. كما أن المشاكل والشبهات التي برزت في فترة نصف القرن قبل الحادي عشر من سبتمبر قد تستمر. نتيجة لذلك، وبالرغم من وجود حكومة أميركية ملتزمة، سوف يحتاج المجتمع المدني أن يشترك بنشاط في توطيد العلاقة أكثر.

يقدم هذا البحث إطاراً تحليلياً واسعاً لتقييم المشاريع التي سعت إلى ردم الهوة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. كما يقدم توصيات استراتيجية حول كيفية تنفيذ هذه المبادرات على نحو أفضل في المستقبل، بالإضافة إلى عبر تكتيكية محددة للأشخاص المشتركين في هذه البرامج، من صناع السياسات والممولين إلى منسقي المشاريع والمدراء- سواء أكانوا في الولايات المتحدة أو العالم الإسلامي. عبر توحيد الجهود، تتمتع ولاية إدارة أوباما والمجتمع المدني، إلى جانب الحكومات والمجتمع المدني في العالم الإسلامي، بفرصة لا مثيل لها في تحويل العلاقة بينهما نحو الأفضل. ولكي نتجح هذه الجهود، هناك حاجة ملحة إلى اتباع استراتيجية فعالة وشاملة لا تركز فقط على قنوات التعاون الرسمية، وإنما أيضاً تشمل مبادرات المجتمع المدني.

بالكاد تظهر العديد من المشاريع إثباتاً علمياً متيناً عن مدى فعاليتها في التأثير على المشتركين وتغيير سلوكياتهم. ولكن حتى مع افتراض أن المشاركة في برامج المجتمع المدني لا تساهم في تغيير وجهات النظر- في الواقع لقد برهنت المشاريع الكبيرة التي تعمل على جمع إحصائيات عن السلوك عن مدى تأثيرها- ما هي الطريقة الأكثر فعالية التي تؤثر على النظرة العامة؟ هل من الأكثر فعالية إشراك النخبة على أمل أن تصل وجهات نظرهم إلى شريحة أكبر من الشعب؟ أو هل من الأكثر فعالية الفوص في مشاريع واسعة النطاق تسعى إلى استهداف الحركات السياسية مباشرة؟ مجدداً، إن انعدام توفر بيانات عن الجهود القائمة لتوحيد هذا الإنقسام يجعل من المستحيل برهنة النتائج.

على المستوى الأساسي، هناك فشل جوهري من قبل المشاريع التي تم بحثها لغرض هذا التقرير في صياغة تعريف واضح عن «النجاح» الذي يتجاوز قياس عدد المشتركين في المشروع أو معدل ظهور المسؤولين عن المشروع في وسائل الإعلام. أما المبادرات التي تملك فكرة عن معنى النجاح، فهي لم تعرفه بطريقة يمكن قياسها بسهولة من خلال مؤشرات مبرهنة موضوعياً. يمكن لمدراء المشاريع الإشارة بطريقة روائية إلى وجهات نظر تغيرت وشراكات بنيت وحتى سياسات تأثرت. ولكن في غالبية الحالات، لم يتم بذل أي جهد منهجي لتطبيق مؤشرات الأداء.

يمكن قياس النجاح. وعلى الرغم أن هذه العملية من دون شك ستستنزف جهوداً وتكاليف باهظة، إلا أنها جديرة بذلك. فكما أن الإستطلاع العام يعتبر أداة أساسية في الحملات السياسية لقياس التحولات في السلوكيات العامة، يمكن أيضاً استخدامه من قبل برامج المجتمع المدني لقياس تأثير البرامج على المشتركين. قد لا تتحول السلوكيات في ليلة وضحاها، وإنما قياس التحولات في سلوكيات المشتركين (وفي سلوكيات أولئك الذين يقعون ضمن دائرة التأثير المباشر كالرفاق في العمل) عبر فترة زمنية يمكن أن يكون دليلاً على ما إذا كانت المبادرات المحددة فعالة أم لا.

لا يمكن إلقاء اللوم فقط على من انكبوا لتوحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. فممولو هذه المشاريع ملامون أيضاً لإخفاقهم في طلب توفير تقييم عن مدى تأثير هذه المبادرات. المطلوب هو تحول شامل في طريقة بذل هذه الجهود. أولاً، يجب تحديد النجاح- أي التأثير المنشود من هذا المشروع- بطريقة يمكن قياسها. تكمن الطريقة الأكثر وضوحاً لتحديد النجاح في تحديد مدى تحول سلوكيات المشتركين، والذي يمكن قياسه عبر إستبيانات. ثانياً، يجب أن تخصص المشاريع الموارد للقيام بذلك بطريقة مفيدة،



وفشلها؟»، ما هي أكثر المسائل إلحاحاً التي يجب تناولها؟»، وما هي النصيحة التي تقدمها لمن يريدون تنظيم المشاريع لتحسين العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي؟».

منذ تعديت الحادي عشر من سبتمبر/أيلول، تم إطلاق مئات المشاريع الصغيرة والكبيرة على حد سواء والتي يمكن تصنيفها على أنها تتناول الإنقسام بين الإسلام والغرب بشكل عام، والإنقسام بين العالم الإسلامي والولايات المتحدة بشكل خاص. وتتراوح هذه بين المبادرات الرئيسية الممولة من قبل الحكومات ومجموعات أبحاث المواطنين المحلية. بالتالي، تم تحديد المعايير التالية لتضييق نطاق التركيز في هذا البحث الخاص.

أولاً، المشاريع التي تم بحثها هي تلك التي نظمت أو مولت المؤتمرات أو التبادلات التي تعزز الحوار بين المواطنين في أميركا والعالم الإسلامي والمسؤولين الحكوميين أو القادرة البارزين. ثانياً، يجب أن تتميز الجهود بمشاركة أميركية ملحوظة، يُشار إليها بواقع أنه (أ) يتم تمويلها من قبل الحكومة أو مؤسسة أميركية أو فرد أميركي (ب) يتم تنفيذها من قبل كيان أميركي، أو (ج) تتمتع بجمهور أميركي كبير (يتجاوز 30 بالمئة). ولغرض هذا البحث، لم يكن من المهم ما إذا كان المشروع يركز على «تصادم الحضارات» بشكل عام أو العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلام بشكل خاص، على الرغم من أنه طُرح على المحيين ما إذا كانت أي من هذه المفاهيم تصف أعمالهم بدقة. في النهاية، تم بشكل عام تصور المبادرات التي تم بحثها على أنها عمليات مستمرة، على الرغم من أنه في بعض الحالات قد تنتهي المبادرات بأن تكون مجرد حدث قد يتوسع في المستقبل.

تتراوح المبادرات التي تم بحثها بين الجهود الواسعة كمشروع «حلف الحضارات» (Alliance of Civilizations) في الأمم المتحدة الذي يستضيف منتدى سنوياً وحوارات إعلامية حول الطاولة المستديرة مع ممثلين من كافة أنحاء العالم، إلى برامج التواصل والأبحاث الأكثر تحديداً ك «مبادرة العالم الإسلامي» في معهد السلام الأميركي، وفعاليات أخرى مثل المؤتمر المنعقد في السفارة الأميركية في بلجيكا لتسهيل مشاركة الأفكار من منح المواطنين المسلمين الصلاحيات في

يقوم هذا البحث على «إستطلاع المشاريع الرامية لتوحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي». تم تصميم الإستطلاع وجمعه وإدارته بهدف التحقيق في مجموعة من المبادرات التي تم إطلاقها أو تم توسيعها دراماتيكياً، منذ الحادي عشر من سبتمبر/أيلول، والتي تضمنت الحوار والتبادل وتوحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. وعلى الرغم من إقرار عدم شمولية هذه الدراسة لكافة المبادرات التي تم إطلاقها، إلا أن الدراسة تغطي 22 مبادرة، وهي مصممة خصيصاً لقياس مدى تأثير هذه المبادرات.

تم اختيار المبادرات المشمولة في هذه الدراسة لأنها تمثل شريحة مستعرضة من المشاريع التي تم إطلاقها أو تطويرها بشكل بارز إثر تعديت الحادي عشر من سبتمبر /أيلول. تعتمد بعض المبادرات على تنظيم المؤتمرات كنشاط أولي، في حين لجأت مبادرات أخرى إلى ممارسة أنشطة متنوعة. وقد تم توجيه الإهتمام إلى بحث المشاريع المتنوعة من حيث معدل عدد الموظفين، من المشاريع الصغيرة التي تضم موظف واحد بدوام كامل أو أقل إلى المشاريع التي تضم أكثر من 10 موظفين. وقد تراوحت ميزانيات وهبات المبادرات التي تم اختيارها ما بين عشرات آلاف الدولارات إلى ملايين الدولارات. بالإضافة إلى ذلك، تبحث الدراسة في المبادرات التي تضمنت تغطية من قبل وسائل الإعلام وتلك التي رفضت أي تغطية لوسائل الإعلام، فضلاً عن المبادرات التي تشدد على الإختلاف في المذاهب أو على مسائل السياسات القومية. وتنتشر المشاريع التي تم اختيارها في الولايات المتحدة وأوروبا والعالم الإسلامي.

يقدم هذا البحث، إلى جانب الوقائع الرئيسية المتوفرة من مصادر أخرى، نظرة داخلية حول كيفية بذل الجهود بطريقة أفضل وتقييمها في المستقبل. ويشمل ثلاث نواحي: المعلومات الأساسية، كتكوين المبادرة ونطاقها ومهمتها، ومعلومات مفصلة أكثر عن أصحاب المصالح والجمهور والتمويل والتركيز والإمداد بالموظفين، ومعلومات من مدراء المبادرات حول النتائج وتأثير جهودهم. وبالنسبة لهذا المحور الأخير، تم طرح أسئلة على مدراء المبادرات مثل «ما هي الخطوات الفعالة وتلك غير الفعالة؟» «ما هي مؤشرات نجاح المبادرة

الإسلامي-المسيحي في جامعة جورجتاون، يستخدمان ما بين موظفين اثنين إلى أربعة. أما كل من منتدى العمل العربي والأميركي و«الأصوات الإقليمية: التحديات العابرة للحدود» فهي استخدمت خمسة موظفين بحسب ما وردنا أثناء إجراء المقابلات.

بالإضافة إلى السعي لتحقيق التنوع في الحجم من حيث عدد الموظفين، تم أيضاً النظر في المنظمات التي تملك مستويات ميزانية ومصادر تمويل متنوعة. إن غالبية واسعة منها تملك ميزانيات سنوية تتراوح بين 100,000 \$ ومليون دولار أميركي في السنة، مع عدد قليل من المشاريع التي تجاوزت قيمتها أو انخفضت عن هذين الرقمين. وقد تم تمويل نصف المنظمات عبر مجموعة من الأفراد والمؤسسات، في حين أن ست من المنظمات الأخرى حصلت على معظم أموالها من مختلف الحكومات، بما في ذلك الولايات المتحدة والأردن وقطر وإسبانيا وتركيا. ومن الجدير بالذكر أن بضع منظمات تملك ميزانيات غير ثابتة بحسب قيمة المنح التي تستلمها من سنة إلى أخرى.

كما تم اعتبار موقع المكاتب الرئيسية لهذه المبادرات المختلفة عاملاً آخرًا يجب النظر فيه لضمان التنوع بقدر ما يمكن في الأجوبة. نتيجة لهذه العوامل، تلت المشاريع التي تم اختيارها كانت قائمة في واشنطن العاصمة، وثلاثها في مكان آخر في الولايات المتحدة والثلاث الأخير خارج الولايات المتحدة، مع انتشار أربعة مشاريع في الشرق الأوسط وأربعة مشاريع أخرى في أوروبا.

وأخيراً، وبهدف إنجاز عينة مناسبة ونموذجية، اختار البحث تحديداً البرامج المتنوعة من حيث الوسائل التي يتم بموجبها تحقيق المهام. على سبيل المثال، حوالي نصف المبادرات في البحث تركز على تنظيم المؤتمرات والمنتديات، في حين أن النصف الآخر يعنى بالتبادلات عن بعد ونشر نتائج الأبحاث أو المذكرات المعبرة عن آراء الكتاب. وما زالت بعض المبادرات تبذل هذه الجهود.

هذه المقاربة المستعرضة حتمت أن العديد من المبادرات البارزة والمميزة لا يمكن تضمينها، إذ أن هذا البحث يسعى فقط إلى أن يكون نموذجياً وليس شاملاً. فالباحث لن يتناول مبادرات مثل «بلدي بغداد» (Hometown Baghdad)، وهي جهد ساهم في إنتاج مسلسل على شبكة الإنترنت لتوفير نظرة على حياة ثلاثة شباب عراقيين خلال حرب العراق الأخيرة، ومشروع «كلمة» (Kalima)، وهو مبادرة لإعادة إحياء الترجمة في العالم العربي بحيث يتمكن القراء العرب من الاستفادة قدر ما يمكن من أبرز الأعمال الدولية في مجال الأدب والفلسفة والتاريخ، ومبادرة سوليا (Soliya)،

المجتمعات الأميركية والبلجيكية. وقد تم اختيار هذه المبادرات مع أخذ التنوع بعين الاعتبار للحصول على تمثيل فعال للمبادرات المختلفة القائمة. بالتالي، تم اعتبار العديد من العوامل، كسنة التأسيس، وما إذا كانت المبادرة قائمة بحد ذاتها أو تشكل جزءاً من منظمة أكبر، وحجم المنظمة التي يتم قياسها بعدد الموظفين، ومكان تواجد المكاتب الرئيسية لهذه المبادرات. ومن بين المشاريع التي يتناوها هذا البحث، بعضها قام لمعالجة الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي بشكل محدد؛ فيما كان لبعضها الآخر إطاراً فكرياً حول الغرب والإسلام، ولكن بمشاركة كبيرة من قبل الولايات المتحدة. وقد لوحظ التنوع بين هذه المبادرات في مجالات أخرى، كمثل إذا تم تسجيل الحوارات ونشرها، والشرائح المختلفة من المجتمع التي شاركت في المبادرات (الحكومات أو قادة المجتمع أو قادة الأعمال أو الهيئات الثقافية).

وقد تم توفير عناية خاصة لضمان النظر في برامج نشأت في كل سنة تلت تعديلات الحادي عشر من سبتمبر /أيلول. نتيجة لذلك، يعالج هذا البحث حوالي مبادرتين إلى أربع مبادرات في السنة منذ تعديلات الحادي عشر من سبتمبر /أيلول، مع دراسة إضافية لثلاثة برامج كان قد تم تشكيلها قبل الحادي عشر من سبتمبر /أيلول، ولكن تم تمديدها بشكل دراماتيكي منذ ذلك الحين.

تم أيضاً بذل جهد لضمان أن العينة المستعرضة تضم المشاريع القائمة بحد ذاتها وكذلك تلك الواقعة ضمن منظمات موجودة أساساً. تقع نصف المبادرات (11 مبادرة) ضمن الفئة السابقة للمنظمات المستقلة التي تم تطويرها لغرض محدد أولاً وهو تعزيز الحوار، كمرکز التفاهم العربي-الغربي ومركز هوليجنز (Hollings)، في حين أن ثمانية منها هي مشاريع ضمن منظمة مؤسسة، مثل برنامج «الأصوات الإقليمية: التحديات العابرة للحدود» في مركز ستيمسون (Stimson) و«مبادرة العالم الإسلامي» في معهد السلام الأميركي. وتتميز المبادرات المتبقية بالشراكات بين المنظمات أو المجموعات غير الرسمية.

كما يتنوع حجم المبادرات التي تم بحثها. ففي حوالي الثلث (سبع مبادرات) يعمل موظف بدوام كامل أو أقل، وفي الثلث الآخر (ثمان مبادرات) موظفان إلى أربعة موظفين وفي الثلث الأخير (سبع مبادرات) خمسة موظفين أو أكثر بدوام كامل. أما بالنسبة إلى المشاريع الصغيرة، والتي تتضمن على سبيل المثال مبادرة كوردوبا (Cordoba) و«المسلمون الأميركيون للإشراك البناء» (American Muslims for Constructive Engagement)، فهي تدير أعمالها بدون أي موظفين بدوام كامل. في حين أن «مبادرة الحوار الصعب» في مؤسسة فورد وكذلك ومركز الوليد بن طلّال للتفاهم

وهي منظمة لا تتوخى الربح تسعى إلى تطوير شبكة عالمية من الشباب في العالم الغربي والإسلامي باستخدام تقنيات اجتماعية جديدة، إلى جانب العديد من الأمثلة الأخرى.

تم إجراء البحث بين يناير 2007 ويناير 2008 عبر مقابلات شخصية وعبر الهاتف، بالإضافة إلى أبحاث مساعدة تتضمن مراجعة بيان المهمة لكل مبادرة والمنشورات الصادرة عنها والتغطية الإعلامية لفعاليتها. تم عموماً إجراء مقابلات مع 22 برنامجاً، مع مبادرة واحدة فقط رفضت إجراء المقابلة. وقد استندت أداة المقابلة بحد ذاتها على نوع من نظام أمانة في وقائع التقرير الذاتي من مدراء المبادرة، وبالتالي تتضمن كافة نقاط الضعف المرتبطة بالتقرير الذاتي. ويهدف جمع الأجوبة الأكثر صراحة من المجيبين، تحديداً في ما يتعلق ببعض الأسئلة الدقيقة، تم التعهد في غالبية الأحيان بنقل الأجوبة بدون اقتباس مباشر.

غير أنه قبل الغوص في نتائج البحث، من الضروري اكتشاف وجهات نظر وسلوكيات المواطنين في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي حول العلاقات السائدة بين الطرفين. فرأي المواطنين في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي بأن العلاقات اتخذت منحى سلبياً عميقاً، يعتبر الأساس الفكري الذي يستند إليه تشكيل هذه المشاريع أو توسيعها، وبالتالي، إن إدراك وجهات النظر هذه وفهمها يعتبر أمراً ضرورياً لتقييم المشاريع. بعد مراجعة وجهات نظر المواطنين، تصف الدراسة وتحلل نتائج «إستطلاع المشاريع الرامية لتوحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي» كما تؤمن في بعض الحالات التحليل الخارجي المعزز. هذا ويختتم البحث بسلسلة من التوصيات التي تهدف إلى مساعدة مدراء المشاريع- في المجتمع المدني أو الحكومي- على إنشاء برامج فعالة تهدف إلى ردم الهوة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي.





# وجهات نظر المواطنين حول الانقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي

عن الولايات المتحدة قد أصبحت أكثر سلبية بشكل عام منذ العام 2002. وفقاً للإحصاء السنوي لعام 2008 عن الرأي العام العربي، 83 بالمئة من الشعب في البلدان حيث الأكثرية المسلمة يملكون نظرة سلبية عن الولايات المتحدة، في حين 70 بالمئة لا يتقنون بالولايات المتحدة<sup>6</sup>. حتى في الكويت، البلاد التي حررتها الولايات المتحدة من العراق في العام 1991، انخفضت النظرة الإيجابية فيها تجاه الولايات المتحدة إلى 17 بالمئة، في حين بلغت النظرة السلبية تجاهها 66 بالمئة<sup>7</sup>. من الجدير بالذكر، أن المصدر المحدد للمشكلة ليس كره للقيم الأميركية، وإنما استنكار لسياسات أميركا الخارجية<sup>8</sup>. نتيجة لذلك، وعلى نحو غير مفاجئ، يشدد عدد كبير من المبادرات المشمولة في هذا البحث على مناقشة الاختلافات في السياسة بدلاً من الاختلافات في القيم.

وحتى وقت إعداد هذا البحث، كانت الإستطلاعات التي تعكس تأثير التواصل الذي قام به الرئيس أوباما تجاه العالم الإسلامي خلال الأسابيع الأولى من إدارته ما زالت قيد النشر.

حتى أن الأميركيين يملكون نظرة سلبية عن الإسلام والمسلمين. وتبرهن الدراسات أن 59 بالمئة فقط من الأميركيين كانوا يتمتعون بنظرة إيجابية تجاه المسلمين في خريف 2001، أي مباشرة بعد هجمات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول<sup>9</sup>. وبحلول العام 2007، أظهرت دراسة أجراها مركز بيو (Pew) أن 43 بالمئة فقط من الأميركيين يملكون نظرة إيجابية عن المسلمين بشكل عام، في حين أن 53 بالمئة يملكون نظرة إيجابية عن المسلمين الأميركيين<sup>10</sup>. وربما على أثر الأحداث في العراق،

يكن الهدف الأساسي من وجود معظم المبادرات المشمولة في هذا البحث في توحيد الانقسام بين العالم الإسلامي، أو أجزاء من العالم الإسلامي، والولايات المتحدة أو الغرب بشكل عام. بالمجمل، يؤيد واضعو المبادرات فكرة أن التواصل المتزايد والتفاعل عبر هذا الانقسام باهتمام وعناية يساعد على ضمان تفاهم أكبر بين المشتركين والمواطنين على نطاق واسع، الأمر الذي سيؤدي في المقابل إلى تخفيف حدّة التوتر وتحسين العلاقات بين مختلف الثقافات؛ على أمل أن تكون النتيجة توفير بيئة يكون فيها المواطنون في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي آراء أفضل عن الآخر.

يقدم هذا القسم لمحة عامة عن الآراء والمواقف العامة في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي تجاه بعضهما البعض. كما يسلط الضوء على بعض الأسباب التي أوجدت مجموعة من البرامج الهادفة إلى إشراك الولايات المتحدة والعالم الإسلامي في أعقاب تعديلات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول. وتجدر الملاحظة إلى أن نوعية العلاقة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي ليست مجرد علاقات وظيفية بين حكومة وأخرى وإنما أيضاً علاقات بين الأفراد يتم التعبير عنها من خلال تفاعلات منظمات المجتمع المدني والجهات الأكاديمية والشركات ووسائل الإعلام.

منذ العام 2002 وحتى العام 2008، تراجع نفوذ أميركا في العالم الإسلامي بشدة وسرعة. ومع هذا التراجع برزت الحاجة الملحة إلى وجود أو وضع المبادرات المشمولة في هذا البحث. وعلى الرغم من التقلبات، إلا إن نظرة العالم

6. شبلي تلحمي «الإحصاء السنوي لعام 2008 عن الرأي العام العربي»، فبراير/شباط 2008، متوفر على الموقع

<http://sadat-umd.edu/surveys/index.htm>

7. ريشارد بركهولدر، «تدهورت الانطباعات الكويتية تجاه الولايات المتحدة منذ العام 2001» في،

State of Global Well-Being، 2007 Gallup Press، نيويورك، 2007.

8. شبلي تلحمي «الإحصاء السنوي لعام 2008 عن الرأي العام العربي»، فبراير/شباط 2008، متوفر على الموقع

<http://sadat-umd.edu/surveys/index.htm>

9. «يرى الأميركيون الدين على أنه يزداد أهمية في الحياة العامة» 7 Christian Science Monitor، ديسمبر/كانون الأول 2001. تم إجراء

الاستطلاع على 1500 بالغ أميركي في نوفمبر/تشرين الثاني 2001.

10. منتدى بيو Pew عن الدين والحياة العامة 25، Public Expresses Mixed Views of Islam and Mormonism، 25 سبتمبر/

أيلول 2007 متوفر على الموقع <http://pewforum.org/surveys/religionviews>

العالم الإسلامي أمر مستحسن ومفيد، هي عنصر أساسي ومركزي لغالبية المبادرات المشمولة في هذا البحث. وبالفعل، قد يفسر ذلك سبب اعتقاد العديد من المؤسسات سنة تلو الأخرى بأنها ملزمة بتعزيز المشاريع الإضافية التي تروج التفاهم بين مختلف الثقافات.

تتنوع وجهات النظر عن الولايات المتحدة في العالم الإسلامي، حيث ينتشر 1.4 مليون نسمة من السود والبيض والأفريقيين والعرب والآسيويين والأوروبيين، والفقراء والأغنياء، والعلمانيين والمتدينين. وعلى الرغم من أن إستطلاعات الرأي المذكورة أعلاه تشير إلى عدم رضا العالم الإسلامي عن السياسات الأميركية، إلا أن العرب ما زالوا يصنفون الولايات المتحدة من بين الدول الأولى التي تمنح الحرية والديمقراطية لشعبها<sup>16</sup>. كذلك، وبشكل عام، ينظر الشباب والنساء بإيجابية إلى الولايات المتحدة أكثر من فئة المسنين والرجال. فعلى سبيل المثال، ينظر من هم دون الخامسة والثلاثين من العمر إلى الولايات المتحدة بإيجابية أكثر ممن هم فوق هذا العمر في كل من المغرب ولبنان وباكستان وتركيا<sup>17</sup>. لا تسلط هذه الملاحظات فقط الضوء على الطبيعة الدقيقة والمتباينة لهذا الإنقسام الواسع بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، وإنما تشير إلى السبل التي يمكن من خلالها الوصول إلى الجمهور الذي يرغب ويسعى إلى حل النزاع.

أجرى مشروع بيو للأراء العالمية (Pew Global Attitudes) إستطلاعات حول مختلف البلدان في العالم الإسلامي منذ العام 2000، كما هو مبين في الرسم البياني أدناه<sup>18</sup>. وقد تبين من خلال الإستطلاع أن النظرة الإيجابية في العالم الإسلامي قد تدهورت بشدة من بلد إلى آخر منذ العام 2002، إذ بلغت النسبة ذلك العام في نيجيريا 77 بالمئة، و61 في اندونيسيا

وبحلول صيف 2003، شعر 44 بالمئة من الأميركيين (بعد أن ارتفعت النسبة من 25 بالمئة في مارس 2002) أن الإسلام «قد يشجع على العنف أكثر من أديان أخرى»<sup>11</sup>. ونتيجة لذلك، عالجت العديد من المبادرات في هذا البحث وجهات النظر السلبية لدى الشعب من جهتي الإنقسام. في هذه الأثناء، أظهرت البيانات التي تم جمعها من قبل شركة جالوب (Gallup) أن عدد الأميركيين «القلقين جداً» حيال الإرهاب في الولايات المتحدة قد ارتفع من 4 بالمئة في أبريل 2000 إلى 25 بالمئة في أكتوبر 2001، ولكن بحلول نهاية نوفمبر 2001 هبط مجدداً إلى 8 بالمئة، ومنذ ذلك الحين تراوحت النسبة بين 8 بالمئة و14 بالمئة<sup>12</sup>.

يدرك الأميركيون تماماً وجهات النظر السلبية عن بلادهم في العالم الإسلامي. كما أنهم يعون أن لهذه الآراء السلبية تبعات كبيرة على الأمن الأميركي والسياسات الخارجية في المنطقة. ويقول 29 بالمئة فقط من الأميركيين أن الولايات المتحدة تفوز بالحرب على الإرهاب، بعد أن هبطت النسبة من 66 بالمئة في أواخر 2001 وأوائل 2008<sup>13</sup>. في بحث نُشر في العام 2006، أظهر خبير الرأي العام دانييل يانكلوفتش أن 64 بالمئة من الأميركيين أعطوا الحكومة الأميركية علامات ضعيفة نتيجة لإخفاقها في العمل لتحسين العلاقات مع العالم الإسلامي. وقال 33 بالمئة أن سياسة الولايات المتحدة في الشرق الأوسط ساعدت على تجنيد الإرهابيين<sup>14</sup>. من المثير للإهتمام، أن عمل يانكلوفتش أظهر أيضاً أن 56 بالمئة من الأميركيين يعتقدون بأن «التواصل المحسن مع العالم الإسلامي سوف يخفف من الكره تجاه الولايات المتحدة»، مقارنة بنسبة 25 بالمئة من الذين يعتقدون بأن الحكومة الأميركية قد نجحت في تشكيل هذه العلاقات الجيدة<sup>15</sup>. هذه النظرية الأميركية الرئيسية، بأن التواصل المتزايد والاتصال بين الأميركيين والمواطنين من

11. مركز أبحاث بيو Pew «الدين والسياسة: الخصام والإجماع، عدد متزايد يقول أن الإسلام يشجع على العنف بين التابعين»، 24 يوليو/تموز 2003، متوفر على الموقع <http://people-press.org/report/?pageid=726>.

12. منظمة جالوب «الإرهاب في الولايات المتحدة»، سبتمبر/أيلول 2008، متوفر على الموقع <http://www.gallup.com/poll/4909/Terrorism-United-States.aspx>.

13. جوزيف كارول، «فقط 29 بالمئة من الأميركيين يقولون أن الولايات المتحدة تريح الحرب على الإرهاب» في State of Global Well-Being، 2007، جالوب بريس، نيويورك 2007.

14. دانييل يانكلوفتش، «نقاط التحول»، Foreign Affairs 85، رقم 3 (مايو/يونيو، 2006)، الصفحة 115-125. الموقع <http://www.foreignaffairs.org/20060501faessay85309/daniel-yankelovich/the-tipping-points.html>

15. المرجع نفسه أعلاه

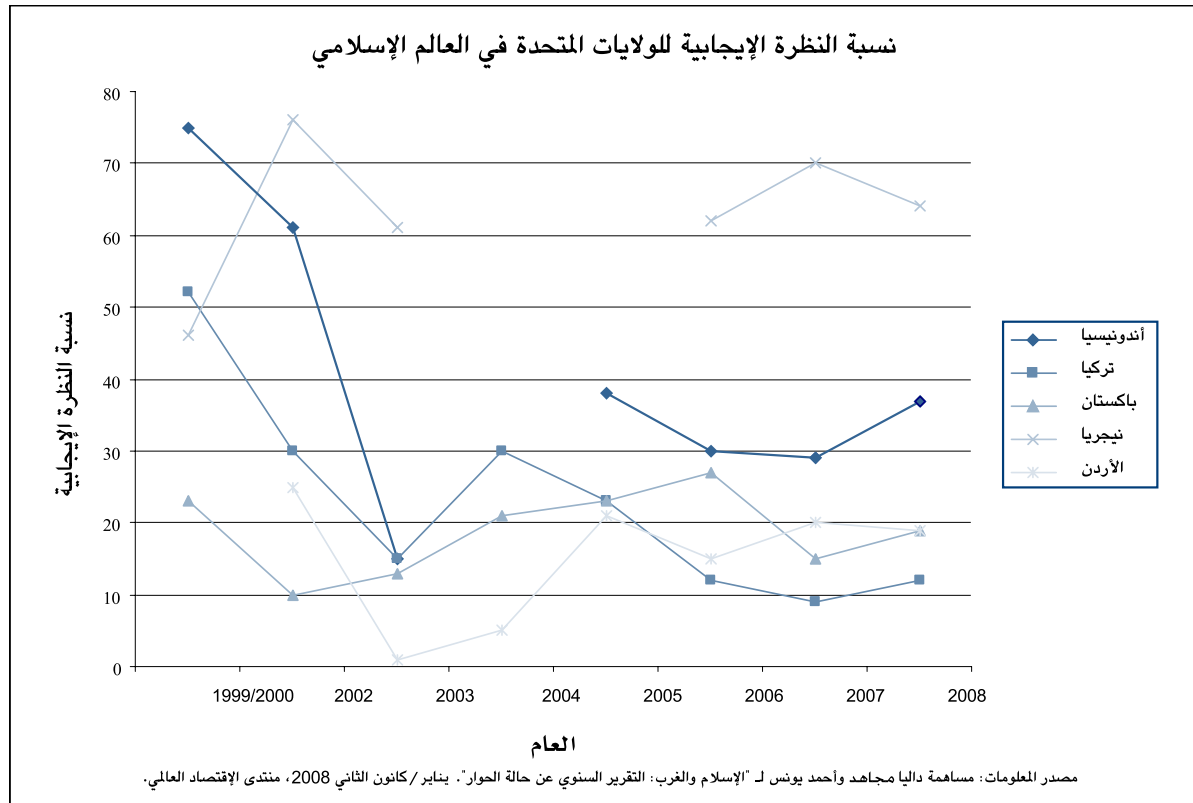
16. شبلي تلحمي «الإحصاء السنوي لعام 2008 عن الرأي العام العربي»، فبراير/شباط 2008، متوفر على الموقع <http://sadat.umd.edu/surveys/index.htm>

17. مشروع Pew Global Attitudes «التطرف الإسلامي: القلق المشترك لدى المسلمين والغربيين. دعم الإرهاب ينخفض بين المسلمين»، يوليو/تموز 2005، متوفر على الموقع <http://pewglobal.org/reports/display.php?PageID=811>

18. مشروع بيو للأراء الدولية Pew Global Attitudes «الرأي العام العالمي خلال سنوات بوش (2001-2008)» 18 ديسمبر/كانون الأول 2008، متوفر على الموقع

قليلًا في العام 2004، وبقيت على هذا المعدل الثابت نسبياً حتى العام 2008. ما من مكان حول العالم حيث الشعور المعادي لأميركا هو أسوأ مما هو عليه في العالم العربي. وفقاً للإستطلاع الدائم الذي أجراه شبلي تلحمي - الباحث في بروكنجز والأستاذ في

بالمئة، وفي تركيا 30 بالمئة وفي الأردن 25 بالمئة، في حين بلغت في العام 2003، على التوالي 61 بالمئة في نيجيريا، 15 بالمئة في اندونيسيا، 15 بالمئة في تركيا ونسبة 1 بالمئة في الأردن. من النسب المنخفضة في العام 2003، وفي أوج حرب الولايات المتحدة في العراق، ارتفعت النظرة الإيجابية



و13 بالمئة ألمانيا<sup>20</sup>. ومن الواضح أن هذه المعدلات غير ناتجة عن رفض لقيم الولايات المتحدة. فنسبة المجيبين الذين ذكروا أن آراءهم السلبية تجاه الأميركيين استندت إلى سياسات أميركا الخارجية ارتفعت من 70 بالمئة في العام 2006 إلى 80 بالمئة في العام 2008.

كذلك، تجدر الإشارة إلى أن المواطنين في العالم الإسلامي والمواطنين في الولايات المتحدة يدركون جيداً عمق الهوة بينهم. وقد خلص الإستطلاع الذي أشرفت عليه داليا مجاهد وأحمد يونس من منظمة جالوب<sup>21</sup> (Gallup) لمنتدى الإقتصاد العالمي<sup>22</sup> (World Economic Forum) إلى نتائج عديدة رئيسية تظهر مشاعر المواطنين في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي تجاه العلاقة بينهم، كما هو مبين في الرسم البياني أدناه. على الرغم من أن الدراسة تنظر في العلاقة بين

برنامج أنور السادات للسلام والتنمية في جامعة ميريلاند - منذ العام 2003 في ستة بلدان رئيسية في قلب العالم العربي، ارتفع الشعور السلبي العام تجاه الأميركيين إلى 83 بالمئة في العام 2008<sup>19</sup>. وعندما طرح عليهم في العام 2008 أسئلة عن «نسبة ثقتهم بالولايات المتحدة»، رد 70 بالمئة من المجيبين أن ليس لديهم أي ثقة بالولايات المتحدة، أي حوالي العدد نفسه (69 بالمئة) من العام 2006. وقد عبّر العالم العربي عن انزعاجه من موقف الولايات المتحدة في السياسات العالمية بشكل عام. وعندما طلب منهم الإختيار من القائمة البلدان التي يفضلون أن تتمتع بالسلطة الكبرى في العالم، احتلت الولايات المتحدة المرتبة الرابعة، بنسبة 8 بالمئة فقط من المجيبين الداعمين لموقفها كدولة ذات السلطة الكبرى؛ في حين فضّل 24 بالمئة فرنسا، و13 بالمئة الصين

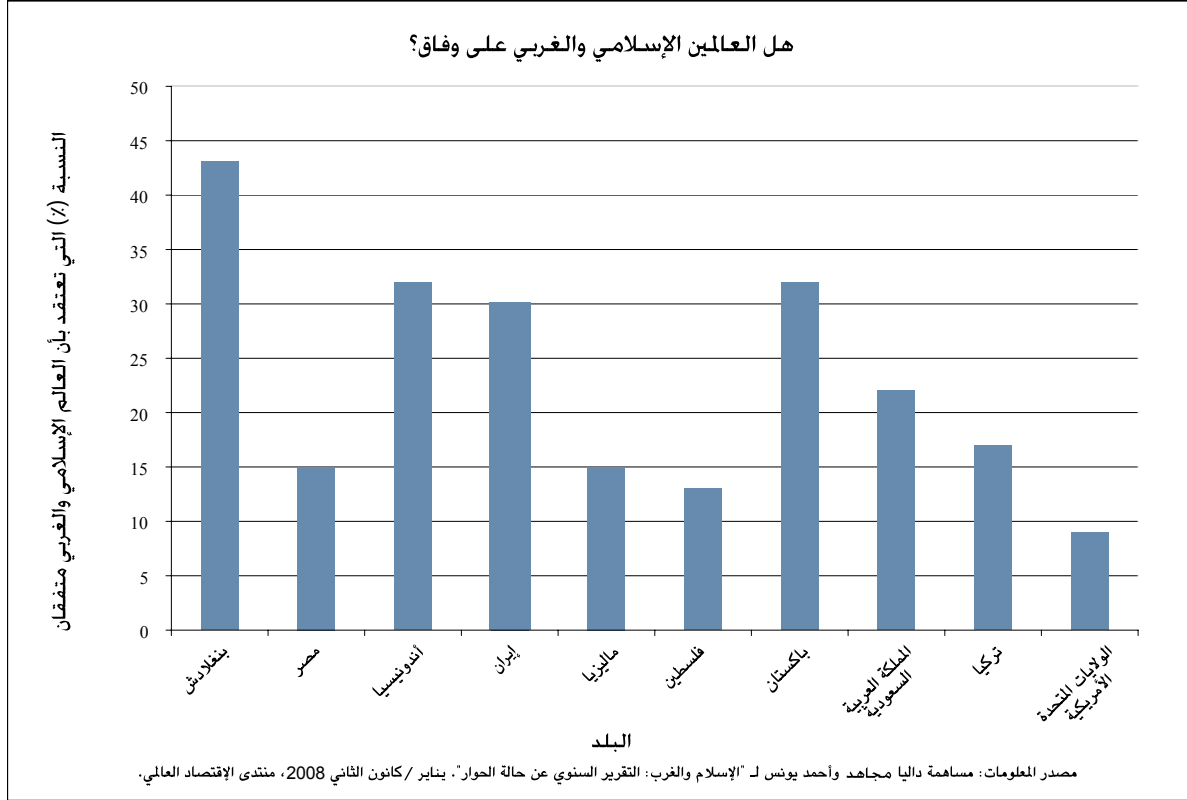
19. شبلي تلحمي «الإحصاء السنوي لعام 2008 عن الرأي العام العربي»، فبراير/شباط 2008. متوفر على الموقع

<http://sadat-umd.edu/surveys/index.htm>

20. تضمنت القائمة: بريطانيا، الصين، فرنسا، ألمانيا، باكستان، روسيا والولايات المتحدة.

العالم الإسلامي والغرب بشكل عام، وليس العالم الإسلامي والولايات المتحدة بشكل خاص، إلا أن أجوبة المجيبين في العالم الإسلامي على الأسئلة المرتبطة بالعلاقة مع الولايات المتحدة كانت على الأرجح مماثلة أو ربما حتى أكثر صراحة نظراً إلى أن خيبة الأمل الرئيسية في العالم العربي هي تجاه

سياسات الولايات المتحدة. وفقاً للإستطلاع العام، يشعر 9 بالمئة فقط من الأميركيين وبين 13 بالمئة (فلسطين) و43 بالمئة (بنغلادش) من المواطنين في العالم الإسلامي أن العالم الإسلامي والغرب « متفقان بشكل عام». بالإضافة إلى ذلك، يشعر عدد ضئيل من هؤلاء



إصلاح العلاقات، مما يشكل القوة الدافعة لتشكيل المبادرات المشمولة في هذا البحث.

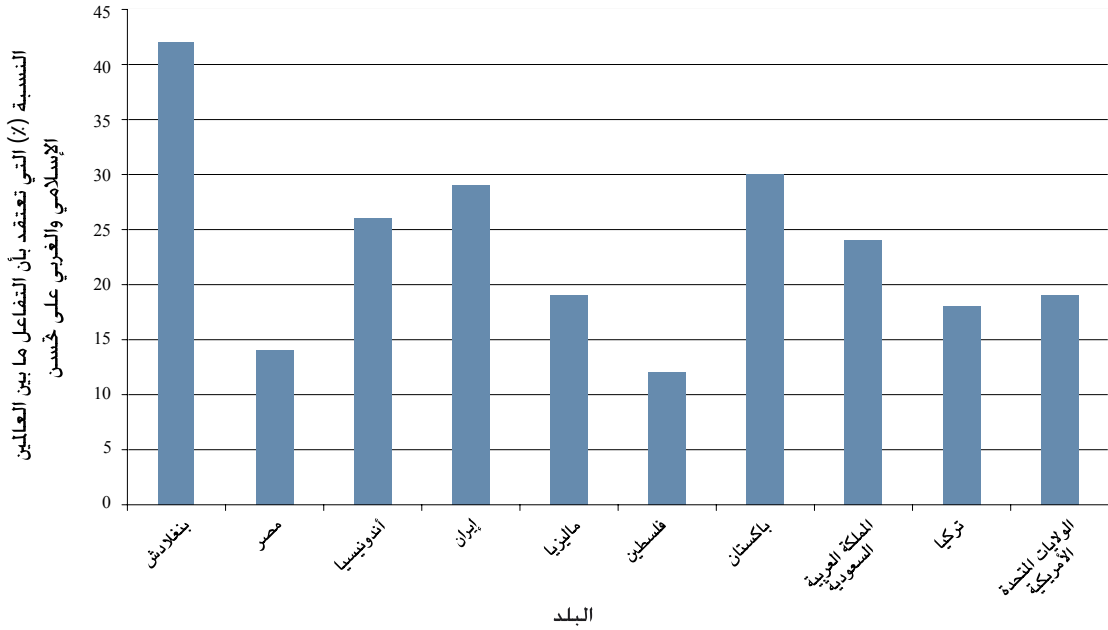
على الرغم من وجود علاقة مشحونة واضحة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، ما مدى أهمية هذا الوضع للطرفين؟ وفقاً للإستطلاع، يعتبر الوضع الراهن مهم بالنسبة إلى الأميركيين، حيث أن 77 بالمئة يشعرون أن «جودة التفاعل بين العالم الإسلامي والغربي» مهمة بالنسبة إليهم. أما في العالم الإسلامي، فقد صرح أكثر من النصف، أن العلاقة كانت أيضاً «مهمة» بالنسبة إليهم<sup>21</sup>. تقدم هذه الأرقام حول أهمية العلاقة بالنسبة إلى الأميركيين والمواطنين في العالم الإسلامي المزيد من المنطق والبراهين حول ضرورة استمرار

المجيبين أن الوضع في تحسن؛ 19 بالمئة فقط من الأميركيين يشعرون أن «التفاعل بين العالم الإسلامي والعالم الغربي» يسير بشكل أفضل. في حين أن غالبية واسعة - 76 بالمئة - يشعرون أن العلاقة تتدهور. كما أن نسبة قليلة فقط من المواطنين في العالم الإسلامي - 12 بالمئة في فلسطين، 14 بالمئة في مصر، و42 بالمئة في بنغلادش - يشعرون أن العلاقة تتوجه إلى الأفضل. مجدداً، لا يشعر المواطنون في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي أن العلاقة سيئة وحسب، وإنما توجه العلاقة يصبح أسوأ. وهذا يدل، بخاصة في مجتمعات الولايات المتحدة ومصر وماليزيا وفلسطين وتركيا - حيث أن 20 بالمئة كحد أقصى من المواطنين يشعرون أن العلاقة في تحسن - على وجود توتر حاد. وبالتالي تبرز الضرورة إلى

21. داليا مجاهد وأحمد يونس «الرأي العام حول حالة الحوار بين الإسلام والغرب» في «الإسلام والغرب: التقرير السنوي عن حالة الحوار» - منتدى الإقتصاد العالمي 2008. تم أيضاً توفير بيانات إضافية من قبل المؤلفين. وقد شملت الدراسة دول كبيرة ذات أكثرية مسلمة، بما فيها بنغلادش ومصر وإندونيسيا وإيران وماليزيا وفلسطين وباكستان والمملكة العربية السعودية وتركيا. في العالم الغربي، شملت الدراسة بلجيكا والبرازيل وكندا والدنمارك وإسرائيل وإيطاليا وهولندا وروسيا وسنغافورة وإسبانيا والسويد والولايات المتحدة، على الرغم من أن بيانات الولايات المتحدة فقط تم التطرق إليها هنا لأن التركيز في هذا البحث على علاقات الولايات المتحدة مع العالم الإسلامي وليس العلاقات الغربية مع العالم الإسلامي.

22. عمل المؤلف كمستشار أعلى في منتدى الإقتصاد العالمي حول الحوار بين الإسلام والغرب في العامين 2005-2006.

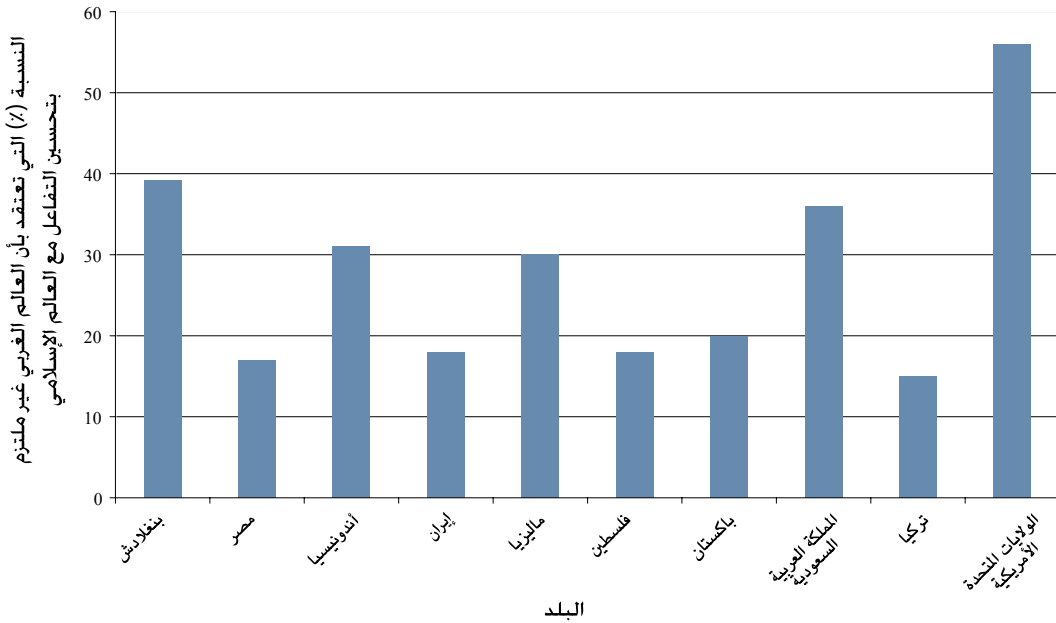
### هل التفاعل بين العالمين الإسلامي والغربي على حسن؟



مصدر المعلومات: مساهمة داليا مجاهد وأحمد يونس لـ "الإسلام والغرب: التقرير السنوي عن حالة الحوار". يناير/كانون الثاني 2008، منتدى الإقتصاد العالمي.

المشاريع لتوحيد الإنقسام. تحسين العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي تلقى على الرغم من أنه يبدو من بيانات هذا الإستطلاع أن فكرة الاستحسان والدعم من المواطنين من جهتي الإنقسام، فعندما

### هل العالم الغربي ملتزم بتحسين التفاعل مع العالم الإسلامي؟



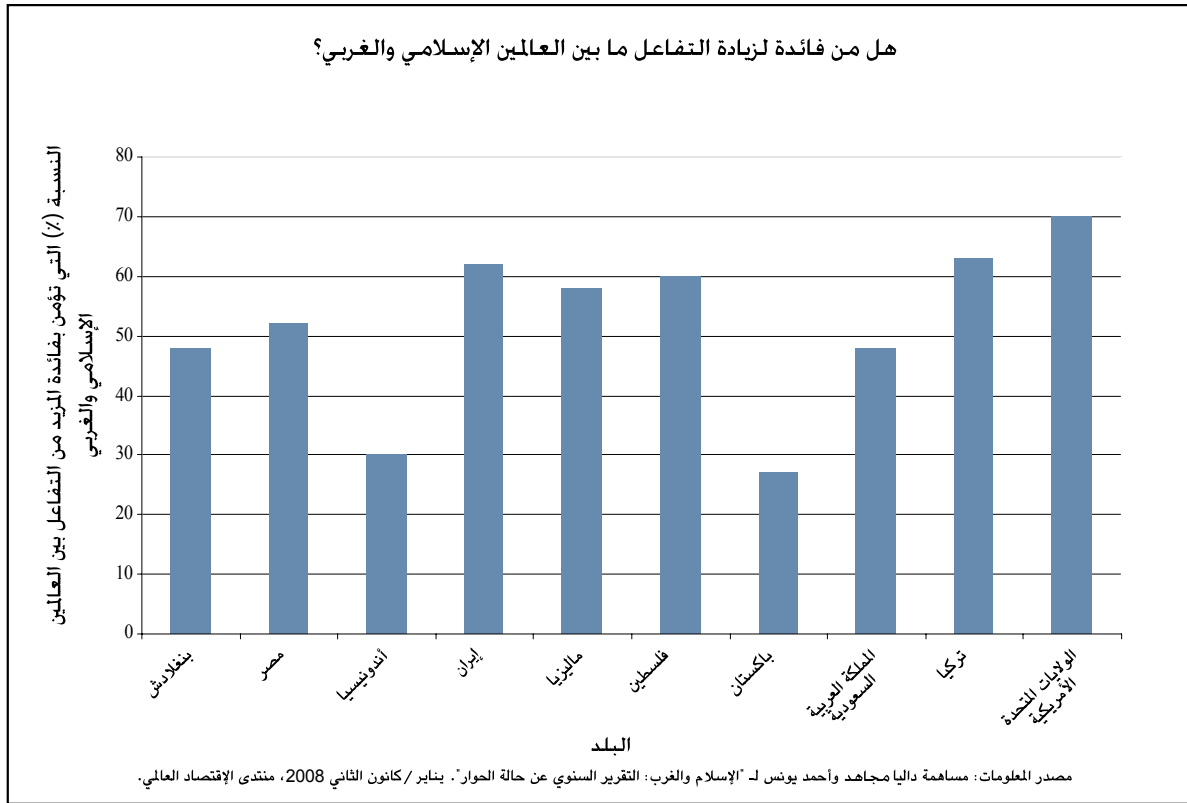
مصدر المعلومات: مساهمة داليا مجاهد وأحمد يونس لـ "الإسلام والغرب: التقرير السنوي عن حالة الحوار". يناير/كانون الثاني 2008، منتدى الإقتصاد العالمي.

23. 70 بالمئة في إيران، 66 بالمئة في بنغلادش، 64 بالمئة في تركيا، 63 بالمئة في كل من مصر والمملكة العربية السعودية، 56 بالمئة في فلسطين، 48 بالمئة في ماليزيا، 44 بالمئة في إندونيسيا، و28 بالمئة في باكستان

تبادلها بالمثل. هذا التباين المطلق في وجهات النظر يشير إلى وجود مشكلة واضحة في التفاهم المتبادل والتواصل.

غير أن هنالك تماثلاً في وجهات نظر المواطنين في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي تجدر الإشارة إليه، إذ يشعر المواطنون في الولايات المتحدة والعالم الإسلامي بشكل عام أنه من «المفيد تحقيق تفاعل أكبر بين العالم الإسلامي والغربي». في العالم الإسلامي تعتبر النسب المئوية المؤيدة لهذا الأمر مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت 63 بالمئة في تركيا و62 بالمئة في إيران، على الرغم من أن 27 بالمئة من الباكستانيين فقط يشعرون أن أي تفاعل أكبر سوف يكون إيجابياً. بالنظر إلى الطبيعة العسكرية لعلاقة الولايات المتحدة بباكستان وجيرانها، يمكن القول أن الباكستانيين قد يشعرون بأن «التفاعل الأكبر» مع الولايات المتحدة سيعني تدخلاً عسكرياً أكبر.

طرح عليهم سؤال «هل العالم الغربي ملتزم بتحسين التفاعل بين العالم الإسلامي والغربي»، تراوحت نسب تأييد المواطنين في العالم الإسلامي بين نسبة منخفضة بلغت 15 بالمئة في تركيا، ونسبة عالية بلغت 39 بالمئة في بنغلادش. فلو تم بذل جهد أكبر حيال هذا الموضوع الفائق الأهمية، لما كان المسلمون أغفلوا عنه. من ناحية أخرى، يشعر 56 بالمئة من الأميركيين أنه يتم بذل جهد لتعزيز العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، في حين يشعر 14 بالمئة فقط منهم أن «العالم الإسلامي يحترم العالم الغربي». ولإظهار الإنقسام في وجهات النظر، بلغ معدل المجيبين من العالم الإسلامي الذين يشعرون أن العالم الإسلامي يحترم الغرب نسبة مرتفعة وصلت إلى 72 بالمئة في المملكة العربية السعودية في حين وصلت النسبة المنخفضة إلى 43 بالمئة في ماليزيا. فكل جهة تعتقد أنها تبذل جهداً، وترى الجهة الأخرى على أنها لا



السويد، و19 بالمئة في بلجيكا.

في النهاية، أكثرية الأميركيين- على الرغم من أنها أكثرية ضئيلة- ومعظم البلدان في العالم الإسلامي، يدعمون النظرية القائلة أنه يمكن تفادي «الصراع العنيف بين العالم الإسلامي

بالنسبة إلى الأميركيين، 70 بالمئة منهم يشعرون أن «التفاعل الأكبر» مع العالم الإسلامي سوف يكون مفيداً. وهذا يختلف بشدة عن البلدان الغربية الأخرى المدرجة في الاستطلاع حيث أن أقلية فقط من المجيبين تشعر أن أي تفاعل أكبر سوف يكون مفيداً - 14 بالمئة في الدنمارك وإسبانيا، 17 بالمئة في

والغرب». وقد وصل المعدل في العالم الإسلامي إلى نسبة مرتفعة بلغت 66 بالمئة، في بنغلادش وماليزيا، فيما بلغت النسبة المنخفضة، 33 بالمئة، في باكستان، أما في الولايات المتحدة، فقد بلغت النسبة 53 بالمئة.

تبرهن جميع هذه البيانات معاً، أن المواطنين يشعرون بأن العلاقة بين الغرب والعالم الإسلامي متفجرة، وهي بقيت سيئة جداً حتى نهاية ولاية إدارة بوش. من الواضح أن لأعمال الإدارة الأميركية - من السياسات المحددة إلى اللغة المستخدمة- تأثيراً كبيراً على نظرة العالم الإسلامي للولايات المتحدة. فعلى الرغم من أن كل جهة تشعر أنها تبذل جهداً للتواصل مع الجهة الأخرى، إلا أن هذه الجهود لم تلق أي صدى. ويقدم هذا الوضع أرضية خصبة لجهود مشاريع

المجتمع المدني التي تمت مناقشتها في هذا البحث بهدف توحيد الإنقسام.

على الرغم من التأثير الواضح للسياسات واللغة المستخدمة من قبل القادة على علاقة الولايات المتحدة بالعالم الإسلامي، إلا أن عوامل أخرى قد لعبت دوراً، كالمجتمع المدني- بلعبه دور القائد الفكري والفاعل المعزز للعلاقات وناشر الوعي والثقافة- الذي يمكنه تشكيل آراء ووجهات النظر، والتي سيتطرق إليها هذا البحث. أما موضوع القسم الباقى من هذا البحث فهو وصف وتحليل لجهود المجتمع المدني التي تم بذلها لمعالجة الإنقسام المتزايد، الذي غالباً ما يبدو جلياً في بيئة حيث تتزايد التحديات، وحيث القادة من الجهتين قد اتخذوا إجراءات أو قالوا أموراً أدت إلى زيادة الإنقسام وتوسيع الشرخ أكثر.





## نظرة تبصيرية: ما هي الخطوات المستحسنة وغير المستحسنة، وما هي التحديات المستقبلية؟

الأميركية والعالم الإسلامي، فيفترض بالمؤسسات المضيفة ومدراء المبادرات إمتلاك تعريف واضح لأسس النجاح، والتي تضم مثلاً وبشكل مؤكد «تغيير المواقف» أو «تغيير وجهات النظر»- كما ويتعين عليها تحديد مؤشرات واضحة لقياس تغيير المواقف والسلوكيات عبر إجراء إستطلاعات الرأي قبل المشاركة وبعدها. إضافة إلى ذلك، من الضروري إجراء تحليل حول مجموعة كبيرة من المشاريع لتحديد الإستراتيجية (أو عناصر الإستراتيجيات) الأكثر فعالية من بين مختلف الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المبادرات.

على مستوى أساسي، تحتفظ المبادرات التي تم الإطلاع عليها لصياغة هذا التقرير، بسجلات عن عدد المشتركين. إلا أن معظم التحليل المنجز في هذا الإطار غالباً ما يقف عند هذا الحد، في حين يمكن القيام بعمل أفضل عبر تقسيم مجموعات المشتركين إلى فئات، كالموظفين الحكوميين، وقادة الأعمال، والطلاب والصحافيين. كما وأنه من الضروري للبرنامج مراقبة عدد المشتركين بحسب الجنس، والجنسية، ومعرفة ما إذا كانوا من الولايات المتحدة الأمريكية أو من العالم الإسلامي.

وفي حين يعتبر قياس عدد المشتركين أداة مفيدة لتقييم الجهود المبذولة للتواصل، إلا أنه يبقى غير كاف لقياس تأثير المبادرات الفعلية. فتطوير معايير واضحة لقياس التأثير المطلوب يستلزم تحديد أهداف أو أغراض واضحة. ولهذا السبب، يفترض بمدراء البرامج أن يطرحوا الأسئلة التالية على أنفسهم: ما هو الهدف الذي تحاول مبادرتهم تحقيقه؟ أنتمحمور مهمتهم الأساسية حول تحسين وجهات النظر، أو التأسيس لإلتزام بعيد الأمد، أو التأسيس لشراكات رسمية؟ وما إن يجب المدراء على هذه الأسئلة، يتعين عليهم قياس هذه الأهداف بطريقة مبرهنة.

من جهتها، تعتبر الجهود غير الرسمية التي يستخدمها مدراء المبادرات لتسجيل نجاحاتهم قيمة بعض الشيء. إلا أنه، يفترض بذل مزيد من الجهود لتحديد ما إذا كان لهذه البرامج تأثيراً أم لا. وإحدى أكثر الوسائل فعالية وسهولة لتقييم قوة نشاطات المبادرة هي تسجيل مواقف المشتركين حيال مجموعة معينة من المواضيع التي تم التطرق إليها في البرنامج المحدد،

تم تصميم دراسة إستطلاع المشاريع الرامية لتوحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي لتوفير تقييم نوعي حول الإستراتيجيات والأساليب المتبعة في تصميم وتطبيق البرامج. وعبر إجراء تحليل للأجوبة المقدمة على الأسئلة المتعلقة بطبيعة المبادرات، يمكن استخلاص عدداً من الملاحظات العامة حول الجهود التي تبذل حالياً لردم الهوة بين الولايات المتحدة الأمريكية والدول والمجتمعات ذات الأثرية المسلمة حول العالم. ويمكن تقسيم هذه الملاحظات إلى أربع فئات. تشتمل الفئة الأولى على الأجوبة التي تقدم مجموعة من التوصيات حول تحسين الرقابة وكيفية تقييم البرامج إلى حد كبير، كامتلاك أهداف واضحة وإجراء تقييم قبل النشاط وبعده لتحديد ما إذا تم بلوغ الأهداف المرجوة أم لا. أما الفئة الثانية، فتشتمل على الأجوبة التي تقدم مجموعة من التوصيات حول سبل إدارة المبادرات. في حين تتضمن الفئة الثالثة الأجوبة التي تقدم مجموعة من التوصيات حول الأطراف الواجب استدعاؤها للمشاركة في طاولات الحوار. وأخيراً، تتضمن الفئة الرابعة الأجوبة التي تقدم مجموعة من التوصيات حول سبل توسيع تأثير النشاطات.

### قياس النجاح

لعل أهم استنتاج صدر عن هذا الإستطلاع كان وجود عدد قليل من المبادرات التي تملك المؤشرات الفعالة لقياس نجاح الجهود المبذولة أو فشلها. وفي هذه الحالة، يعني «النجاح» تحقيق البرامج للأهداف المعينة بطريقة يمكن قياسها. ويقر هذا البحث بصعوبة تطوير مؤشرات خاصة بمدى نجاح نشاطات ردم الهوة. مع ذلك، فما زال من الضروري تطوير مؤشرات مبرهنة بموضوعية لتحديد مدى نجاح المشاريع.

في مشاريع القطاع العام في مختلف أنحاء العالم، تعمل المؤشرات كأدوات حيوية لتعقب النجاح والفشل، وتقييم الوسائل الناجعة وغير الناجعة. فقد اعتبرت الأمم المتحدة والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وأكبر الشركات العالمية أن دمج مؤشرات نجاح مبرهنة بموضوعية منذ مستهل البرنامج أمر لا بد منه لتحقيق هدف المؤسسة العام. أما فيما يخص البرامج الهادفة إلى ردم الهوة بين الولايات المتحدة

قبل مشاركتهم في البرنامج وبعده. وبالإضافة إلى ما تقدم، يفترض بالاستطلاع التطرق إلى الآراء تجاه حكومة الطرف الآخر وقيمه وثقافته. وفي حين أنه من غير المرجح حصول تغييرات جذرية في المواقف عقب المشاركة في برامج مقتضبة، إلا أن تأثير البرامج الطويلة الأمد قابل للإثبات وبالتالي يجب قياسه.

إحدى نقاط الضعف المتعلقة باستطلاع المشتركين في الدراسة تتعلق باعتماد الدراسة عموماً على «نظام أمانة» في التقرير الذاتي حيث يعكس المشتركون التغييرات في مواقفهم وسلوكياتهم الخاصة بعد المشاركة في البرنامج. إلا أنه يمكن تعزيز هذه المقاربة عبر إجراء استطلاعين: أحدهما قبل المشاركة في البرنامج، والثاني بعد المشاركة. إضافة إلى ذلك، يجب صياغة أسئلة الدراسة بعناية؛ إذ يفترض بالإجابة عن هذه الأسئلة أن تكشف عما إذا كان البرنامج قد شجع المشترك فعلاً على التفكير في مواقفه. يفترض بالأسئلة الموجهة أن تسأل المشتركين عن رؤيتهم «للآخر»، أي لنظرائهم في الولايات المتحدة الأميركية وفي العالم الإسلامي؛ ويفترض بها أيضاً أن تسأل المشتركين عما يعتقدون هي نظرة «الآخر» حيالهم. وإضافة إلى ما سبق، يفترض بالدراسات محاولة جمع معلومات حول التغيير السلوكي. ويمكن تحقيق ذلك عبر إجراء استطلاع متابع بعد عدة أسابيع من انتهاء البرنامج. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تشمل دراسة المتابعة على سؤال يوجه إلى المشتركين السابقين في البرنامج حول استخدامهم المنتظم لوسائل إعلامية أو مواقع إلكترونية خاصة ببلد نظرائهم. وبشكل مشابه، يفترض بالدراسات أن تقيس ما إذا كان المشتركون قد حافظوا على علاقات شخصية عبر الإنقسام أو طوروا علاقات جديدة. تسلط هذه الأسئلة الضوء على نوع الروابط المحققة أو غير المحققة. وختاماً، يجب سؤال المشتركين عما إذا كانت مشاركتهم في المشروع قد منحهم أي تبصر أو مقاربة عملية يطبقونها الآن في حياتهم الشخصية أو محيطهم المهني، إذ يسهم هذا السؤال في تقييم الأثر العملي للمبادرات.

من جهتها، لا تعتبر الاستطلاعات الطريقة الوحيدة لقياس النتائج، إذ يمكن لمدراء المبادرات تعقب الشبكات المتعددة الثقافات التي تنشأ بين المشتركين السابقين. وبشكل مماثل، يفترض بالمدراء مراقبة ما إذا شكلت برامجهم نقطة انطلاق لمبادرات جديدة. وبهذه الطريقة، يحدد المدراء حدوث التقدم أو عدم حدوثه.

ويعتبر قياس المبادرات المحددة أمراً ضرورياً لتحديد فعالية هذه المبادرة أو عدم فعاليتها. إلا أنه من الضروري أيضاً مقارنة المبادرات في ما بينها لتحديد ما إذا كانت إحدى المقاربات أفضل من سواها. وما من بيانات تؤكد ما إذا كانت

برامج التبادل، أو مشاريع الحوار، أو المبادرات المستندة إلى الإنترنت هي الأكثر فعالية. ومن هنا، يتعين على المنظمات الممولة ردم هذه الفجوة الإدارية عبر تمويل التحاليل العميقة الهادفة إلى تحديد البرامج الأكثر فعالية في تحقيق النتيجة المرجوة.

وعدا عن أهمية قياس فعالية البرنامج، من الضروري أيضاً قياس مدى تواصل البرنامج مع الجمهور المستهدف. ومن هنا، يجب تطوير أساليب لمعرفة ما إذا كانت البرامج تصل إلى الجمهور المستهدف، أو ما إذا كانت تقتصر على شريحة صغيرة فقط من السكان. وقد قامت بعض البرامج بقياس عدد المقالات المنشورة حولها، وعدد المرات التي ذكرت فيها خلال نشرات الأخبار التلفزيونية، أو حتى عدد المرات التي تم البحث فيها عنها عبر شبكة الإنترنت لتحديد مدى وصولها إلى الجمهور. أما بالنسبة إلى البرامج الطويلة الأمد، فسيكون من المفيد إيجاد أدوات لقياس استدامة الشبكات على مر الوقت.

تتوفر العديد من الأدوات لأولئك الراغبين ببذل الجهد وتقييم البرامج. فبالنسبة إلى المشاريع الهادفة إلى الوصول إلى أعداد كبيرة، يمكن أن تشكل مجموعات الإختبار التي تضم أعضاء من الجمهور العام أداة مفيدة لتحديد التأثير الذي خلفته المبادرة. أما بالنسبة إلى البرامج الأصغر، فيمكن استخدام مجموعات الإختبار أيضاً على أن تضم المشتركين الأساسيين في البرنامج وعائلاتهم وأصدقائهم، وذلك لقياس التغيير الحاصل في مواقفهم.

من المفترض أن يكون هدف تقنيات القياس جميعها مزدوجاً، أي أن يقيس مدى التأثير (عدد الأشخاص المتأثرين إضافة إلى المشتركين) وعمقه (إلى أي درجة أثر البرنامج على الجمهور المستهدف). قد يكون من الصعب على المشاريع المحدودة الميزانية والتي لا تتخطى قيمتها بضع عشرات آلاف دولار أن تتفق مواردها المحدودة على قياس النتائج، ولكن يتعين على المبادرات التي تبلغ ميزانيتها حوالي نصف مليون دولار سنوياً أو أكثر القيام بتقييم مدى تأثير مساعيها، ومشاركة نتائج التقييم هذا مع المجتمع المعني. وبذلك، تستطيع هذه المبادرات تطوير أدائها مع الإسهام في مساعدة الآخرين على تحسين برامجهم عبر نقل العبر المكتسبة إلى المجتمعات على نطاق أوسع. إلا أنه يتعين أيضاً على القيمين على المشاريع ذات الميزانيات المحددة التفكير جيداً في قياس الأداء، فقيامهم بهذه الخطوة يجذب المؤسسات الممولة إليهم أكثر. بعبارة أخرى، يجذب قياس الأداء على الرغم من كلفته، أرباحاً موزعة مستقبلية، لاسيما بالنسبة إلى المجموعات الصغيرة الساعية إلى إثبات وجودها. وكما سبق وذكرنا، تملك وكالات التمويل دوراً حاسماً تؤديه في هذا المجال، ومن الطبيعي بالنسبة إليها أن تشجع المشاريع الفردية على بذل

هذه الجهود، وتمويل عمليات التقييم بنفسها، وتطوير مؤشرات ومقاربات يمكن استخدامها لمقارنة المشاريع المختلفة والقيام بالتحليل المستعرضة.

## تحسين طريقة عمل المشاريع

يهدف عدد من المبادرات التي تتم دراستها في هذا التقرير إلى رفض الصور النمطية التي يحملها كل من الولايات المتحدة الأميركية والعالم الإسلامي عن بعضهما البعض. وعبر دراسة المواقف ووجهات النظر المتنوعة بين الأميركيين وسكان العالم الإسلامي حول المسائل الحالية، كالإرهاب والحرب في العراق، والصراع الإسرائيلي الفلسطيني، يمكن توضيح سوء التفاهم وفتح المجال أمام حوار مثمر وبنّاء. ومن هذا المنطلق، تتكبد العديد من البرامج على تأسيس علاقات شخصية بين أشخاص في الولايات المتحدة الأميركية وآخرون في العالم الإسلامي لكي يتمكن كل طرف من فهم تماماً مصدر قلق الطرف الآخر.

تتلخص العبرة الأساسية المكتسبة من تحليل الإستطلاعات الخاصة بهذا التقرير في أن المشاريع المشتركة - لاسيما تلك التي تقوم بين أشخاص في الولايات المتحدة الأميركية وآخرون في العالم الإسلامي - تعتبر عنصراً أساسياً في المبادرات الأكثر نجاحاً، بحسب ما أفاد مدراء المبادرات أنفسهم. سيتم مناقشة مبدأ العمل التضامني أدناه إذ أنه يحدد الإطار الفكري الذي يتم على أساسه اختيار المشتركين في البرنامج، ويتم بموجبه قياس نجاح المبادرة، ونشر رسالتها على نطاق أوسع.

خلال الإستطلاعات، شدد عدد من مدراء المشاريع على أهمية العمل التضامني للنجاح في ردم الهوة بين الولايات المتحدة الأميركية والعالم الإسلامي. وفي سؤال حول النصيحة الأهم التي يستطيع المرء تقديمها إلى القيمين على مشروع يسعى إلى القيام بمثل هذا العمل، أجاب أحد مدراء المبادرات الذي شارك في هذه الدراسة أن «الهدف الأساسي هو العمل التضامني للتأكد بأن المبادرات التي تم إطلاقها تتمثل بشراكات من قبل طرفي الإنقسام منذ البداية. ولا يمكن لمواضيع النقاش أن تستند إلى جدول أعمال أميركي فحسب، بل عليها أن تستند إلى جدول أعمال مشترك». وأشار مدير مبادرة أخرى بوضوح إلى أن المبادرات المنظمة في الولايات المتحدة الأميركية فقط قد فشلت في التأثير في جمهور العالم الإسلامي. وبشكل مماثل، تنص شرعة إحدى

المنظمات التي شملتها الدراسة على أنه «عبر برنامج عمل مشترك» فقط يمكن للفريق العمل على «تحسين فهم كل ثقافة للثقافة الأخرى». لذا، يفترض، وبشكل مثالي، أن يتم تمويل المشاريع وإدارتها وتطبيقها بشكل مشترك، على أن يكون أحد الشركاء مقيماً في الولايات المتحدة الأميركية والآخر مقيماً في العالم الإسلامي. وسيعود العمل التضامني بالنفع على مدراء المشاريع أنفسهم أيضاً، إذ سيتسنى للطرفين التعلم من بعضهما البعض.

وبالفعل، يفترض التخطيط للمبادرات بشكل مشترك لأن طريقة اجتياز الفرد للنزاع والتغيير موجهة بعوامل ثلاث أساسية: أولاً، إدراك الفرد لذاته، وثانياً إدراك الفرد للطرف الثاني، وثالثاً، الطريقة التي يظن الفرد فيها بأن الآخر يدركه.<sup>24</sup> بعبارة أخرى، فإن (أ) ما تظن أميركا بأن العالم الإسلامي يظنه بها، و (ب) ما يظن العالم الإسلامي بأن أميركا تظنه به، يمكن أن يؤثر بشكل كبير على التفاعلات بين الطرفين. ونظراً إلى أن بيانات الإستطلاع تشير إلى وجود اختلافات كبيرة في طريقة نظر كل من الولايات المتحدة الأميركية والعالم الإسلامي إلى بعضهما البعض، فإن التخطيط المشترك للمشاريع عبر الإنقسام بين الولايات المتحدة الأميركية والعالم الإسلامي يصبح أكثر ضرورة. أو بحسب ما قال أحد الخبراء في الدبلوماسية العامة والذي عمل بشكل كبير حول موضوع الإنقسام بين الولايات المتحدة الأميركية والعالم الإسلامي «ما يهم هو ليس ما يقوله المرء، بل ما يسمعه الآخر».<sup>25</sup> وبهدف تعزيز الشراكة، يتعين على مدراء المشاريع الهادفة إلى جسر الهوة بذل كل ما بوسعهم لتشكيل فريق، من مجلس الإدارة إلى الموظفين، يضم أعضاء من طرفي الإنقسام.

تم في الإستطلاع توجيه سؤالين إلى مدراء المشاريع طلب فيهما وصف نشاطاتهما الأكثر نجاحاً. وقد كشفت الإجابات المفتوحة عن عدد من العبر المثيرة للإهتمام والتي تبين سبل تنفيذ المبادرات بشكل أفضل. وقد شرع بعض مدراء المشاريع بالتحدث عن عدم وجود «جدول أعمال موحد يناسب الجميع»، وعن وجود اختلاف كبير في الرأي بين الولايات المتحدة الأميركية والعالم الإسلامي. ولذلك، وفي عدد من الحالات، يكون تحديد مواضيع النقاش مسألة عشوائية بعض الشيء، بالرغم من إشارة العديد من المبادرات إلى أن الموظفين أو المجلس الحاكم يحددون المواضيع التي يشعرون بأنها أولويات. من جهتها، تستخدم بعض المشاريع مقاربات نظامية أكثر، إذ تلجأ إلى تعقب وسائل الإعلام أو إجراء استطلاعات لتحديد الأولويات الواجب التطرق إليها.

24 إيرفينغ غوفمان، «تقديم الذات في الحياة اليومية» (غاردن سيتي، نيويورك، 1959، Doubleday)

25 كريس روس، «الدبلوماسية في مرحلة البلوغ»، The Washington Quarterly 25، العدد 2 (ربيع 2002) ص. 83-75.

وبالإضافة إلى ذلك، اعتبر عدد من مدراء المشاريع بأنه من المهم السماح للمشاركين في المناقشات الحادة التطرق إلى كافة المسائل. فالعديد من المسائل المرتبطة بالإنقسام بين الولايات المتحدة الأميركية والعالم الإسلامي تشكل مصدر انزعاج بالنسبة إلى البعض، إلا أن بعض المدراء أفادوا بأن رفض السماح بإجراء مناقشات حول مواضيع معينة يسبب الكبت، الأمر الذي يهدد نجاح البرنامج بالكامل. وأفاد المدراء أيضاً، أن المسألة تتعدى تسكين الكبت وبأن التطرق إلى المسائل الصعبة بمهارة قد يؤدي إلى نتائج بناءة. وفي هذا الإطار، تدعم نتائج بحث كارين أرمسترونغ، العاملة في مقارنة الأديان، هذه النظرية إذ تفيد بأنه «ما من جدوى في الحوار إن كنا غير مستعدين لتغيير أفكارنا، وتعديل وجهات نظرنا وتجاوز معتقد توفقنا منذ فترة طويلة عن النظر إليه بعين النقد».<sup>26</sup>

وأكد عدد من مدراء المبادرات على أن المشاريع المستمرة والمشاريع الطويلة الأمد هي التي تسفر عن النتائج الأفضل. وبحسب ما أجاب مدير إحدى المبادرات: «يفترض بهذه المشاريع النظر على المدى البعيد ولا يمكن حل المشاكل التي تتطرق إليها مثل هذه المشاريع في ليلة وضحاها». إلا أنه، وحتى المشاريع التي اعتبرت محصورة في الوقت يمكن أن تكون مستمرة. فعلى سبيل المثال، أفاد بعض المدراء الذين ينظمون المؤتمرات بأنه من الأفضل إشراك المشاركين قبل الحدث، وخلالها وبعده. فبدء الحوار عبر حض المشاركين على تبادل الأفكار قبل الوصول إلى المؤتمر يجعل النقاش أكثر تركيزاً بحسب ما قال هؤلاء المدراء. وبالإضافة إلى ما سبق، أشار البعض إلى أهمية تخليد الأفكار التي تمت مناقشتها خلال الحدث عبر وضع ملخصات عن الجلسات مثلاً، ما يتيح مجال تضمين هذه الأفكار في نشاطات أو تقارير لاحقة.

كما أن إصدار مواد تلي الحوار يؤدي دوراً أكبر من مجرد جمع الأفكار، فهو يعزز الشبكات. وبمعنى آخر، فإن المتابعة مع أفراد متحمسين إلى حد كبير بعد الحدث لا يتيح توسيع الأفكار فحسب، بل يخلق شبكات حوار متواصلة حول مسألة معينة. وبذلك يكون تطوير العلاقات الشخصية الجديدة رغم الإنقسام أكثر من مجرد نتاج لهذه المبادرات. وعلى نحو مثالي، تعتبر العلاقات المنشأة حديثاً تعزيزاً إضافياً إذ تصبح أساساً لمبادرات جديدة أو تؤدي إلى خلق مبادرات جديدة. فعلى سبيل المثال، شدد المركز الملكي للدراسات المشتركة بين الأديان على النجاح الذي حققه عبر تطوير علاقات بين الأفراد.

من جهتها، شكّلت التكنولوجيا المعتمدة إحدى مجالات الإختلاف. فقد شعر بعض المدراء بأن التفاعل المباشر وجهاً إلى وجه يؤدي إلى نتائج أفضل. في حين اعتبر آخرون بأنه يمكن للتبادلات المستندة إلى التكنولوجيا والتي تقرب الأفراد بعضهم من بعض بشكل منظم عبر شبكة الانترنت أن تحقق نتائج جيدة أيضاً.

وبالإضافة إلى ما سبق، ظهر بعض الخلاف أيضاً حول وجوب تسجيل الحوارات ونشرها أو إبقائها سرية. فقد أفاد بعض مدراء مشاريع الحوار بأن «المشاركين يصبحون أكثر انفتاحاً» و«يتم تحقيق تحولات شخصية فعلية أكبر» في المناقشات السرية. من جهتها، عبرت جاين دامن ماكأوليف، عميدة كلية الآداب والعلوم في جامعة جورجيتاون عن الفكرة نفسها في تقرير عن الحوار بين الثقافات، فقالت: «يستلزم الحوار الحقيقي والبناء والعميق الكثير من الوقت والثقة. ويتوجب توفير سياق آمن وضمان بالإستمرارية لأولئك الذين يوافقون على المشاركة في الحوار».<sup>27</sup> ومن بين المبادرات الإثنتين والعشرين التي شملتها الدراسة، أفادت ثماني مبادرات بأن كافة حواراتها متوفرة للعلن، في حين أبقت خمس مبادرات مجرياتها غير رسمية، وامتلكت ثماني مبادرات مزيجاً من الإثنتين. إلا أن بعض مدراء المبادرات التي تم نشر مجرياتها شددوا على منافع التغطية الصحفية والقدرة على نشر نتائج المناقشات وإيصالها إلى جمهور أكبر. من جهة أخرى، شدد مدراء البرامج الذين لم يسجلوا أحداثها على أهمية إجراء حوار صريح ومنفتح يستطيع الناس من خلاله التعبير عن آرائهم الحقيقية، ما يصعب القيام به أحياناً بوجود وسائل الإعلام.

يبدو أن البرامج التي تضم عنصر «بناء المهارات» أو «بناء القدرات» غالباً ما تتنجح في الحفاظ على انخراط المشاركين واهتمامهم. فعلى سبيل المثال، تؤكد المجموعات التي أحضرت قادة روحيين، أو صناعات السياسات أو صحافيين من الولايات المتحدة الأميركية ومن العالم الإسلامي للمشاركة في تمارين تدريب وبناء مهارات مشتركة، على أن هذه الممارسة أكثر فعالية من مجرد الإكتفاء بتعريف المشاركين إلى بعضهم البعض، ومناقشة المسائل التي أدت إلى انقسامهم. وقد تم إثبات هذه النتيجة في دراسة مكتوبة حول «دور الفنون والثقافة في العلاقة بين الولايات المتحدة الأميركية والعالم الإسلامي» أجرتها كل من سينتيا شنايدر وكريستينا نيلسون لمركز سابان في مؤسسة بروكنجز. وتوصي الدراسة بأنه بغية نجاح الشراكة الثقافية، يفترض التركيز على «الشراكات

26. نقلا عن كلمة كارين أرمسترونغ خلال منتدى الإقتصاد العالمي، «الإسلام والغرب: التقرير السنوي حول حالة الحوار»، يناير/كانون

الثاني، 2008، ص. 13 متوفر على الموقع: <http://www.weforum.org/pdf/C100/Islam—West.pdf>

27. المرجع نفسه أعلاه، ص. 61

وقد أجرت الدراسة الخاصة بهذا التقرير تقييماً لُبعد واحد من الأطراف التي يجب إشراكها في البرامج، عبر دراسة شرائح المجتمع المدني التي انخرطت في هذه المبادرات. وقد شملت هذه المبادرات، بشكل متساوٍ تقريباً، موظفين حكوميين وخبراء في السياسة، وقادة المجتمع، وقادة قطاع الأعمال، ووجوه ثقافية، وأنواع أخرى من أعضاء المجتمع العام، كرجال دين، وجامعيين، وأكاديميين وموظفي منظمات غير حكومية. بالرغم من أن برنامج «الحوارات الصعبة» الذي استضافته جامعة ماكاليستر و«المؤتمر الدولي حول الإسلام» الذي عقد في جامعة ويسكونسن يستهدفان الطلاب والأكاديميين، فإن غالبية المشاريع (19) تستخدم مقاربات بين أصحاب المصالح المتعددين وتشمل مشتركين عبر مختلف الفئات.

وفي ما يتعلق بعدد الأشخاص الذين بلغتهم المبادرات، تراوح الإشراف بين ورش العمل الصغيرة التي تضم 30 شخصاً إلى الاجتماعات الكبرى في الساحات العامة التي تضم أكثر من 20 ألف مشترك. بالنسبة إلى بعض المؤسسات مثل ليالينا للإنتاج Layalina Productions، التي تقدم برامج تلفزيونية عربية تتناول موضوع الإنقسام بين الولايات المتحدة الأميركية والعالم الإسلامي، كان من الصعب تقييم عدد المشتركين لأن نظام تعقب مشاهدة التلفاز محدود في العالم العربي.

ضمن الإستطلاع الذي أجري لأغراض هذا البحث، تم توجيه سؤالين إلى مدراء المشاريع حول طريقة اختيار المشتركين وكيف يفكرون في الوصول إلى مشتركين جدد. وقد تحدث الأشخاص الذين خضعوا للمقابلات عن عدد من المقاربات اشتملت على الترويج والإعلان عبر الإنترنت، و"الأخذ بتوصيات الآخرين، و"الطلب من المشتركين السابقين تسمية مشتركين جدد، والإحتفاظ بسجلات حول كتّاب المقالات في الصحف، والبحث عن قادة أساسيين في المجتمع المدني يستطيعون التأثير في دوائرهم الانتخابية. فعلى سبيل المثال، أشار مركز هولينجز (Hollings Center) إلى أهمية تطوير شبكة بأسماء أشخاص يحتمل أن يقدموا أفكاراً ضمن مجتمعاتهم لزيادة تأثير جهود المشروع وبلوغها حداً الأقصى. ولأن المبادرات التي شملتها الدراسة تسعى إلى التأثير على السياسات أو الرأي العام، فقد قال أحد المجيبين بأنه يفترض

من جهتهم، أوصى عدد من مدراء البرامج بأن يكون مدراء الحوارات والمتحدثون ملمين تماماً بالموضوع وأن يقوموا بالكثير من التحضير قبل تقديم العروض. وفي هذا الإطار، قال مدراء المبادرات بأنهم تعلموا سريعاً بأن الجودة ليست عملاً تلقائياً، وبأن التركيز على المحتوى الفكري الدقيق والمنهجية غاية في الأهمية لإشعار المشتركين بأن البرنامج ذو شأن.

وختاماً، أشار عدد من المجيبين إلى التحدي الأكبر الذي يواجهونه والذي يقضي بتأمين دفق تمويلي مستمر. فقد أفاد عدد كبير منهم بأن إيجاد مصادر عوائد دائمة شكل تحدياً بالنسبة إليهم وغالباً ما اضطروا إلى إيقاف برامج منهجية نتيجة النقص في التمويل. وقد كانت عليه هذه الحال أيضاً بالنسبة إلى المشاريع ضمن المؤسسات القائمة والأقدم عهداً.

## الوصول إلى جمهور أكبر

لعل النتيجة الإستراتيجية التي استُخلصت من الإستطلاع في ما يتعلق بجمهور المبادرات هي أنه يتعين على المشاريع أن تصل إلى من هم أبعد من «المشتبه بهم المعتادين» وأن تتجنب الوعظ إلى الأشخاص عينهم عبر اختيار شرائح المجتمع التي لا تتجاوز عادة، بما في ذلك الوسطيين والمحافظين من كل طرف. وبالرغم من أن ذلك تحدٍ يجب تخطيه، فمن ينجح في تقريب السليبيين والمحافظين هو القادر على إحداث تقدم في ردم الهوة.

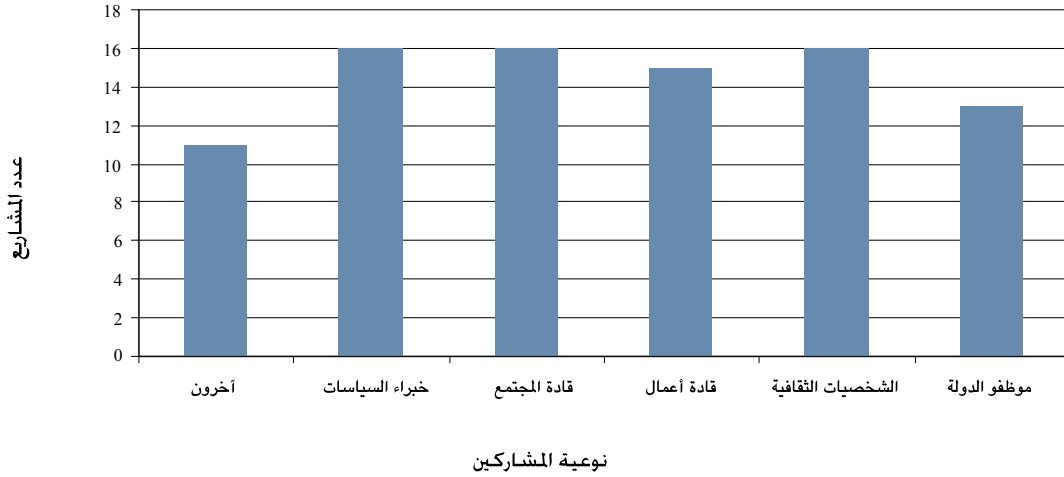
وقد قال أحد المدراء بأنه وضمن الولايات المتحدة الأميركية تصل مبادرته إلى مشتركين من جامعة بوب جونز المحافظة إلى جامعة كاليفورنيا في بيركلي التي تتمتع بسمعة ليبرالية. من جهته، تطرق السيد توماس بانشوف، الأستاذ الجامعي المساعد في دراسات الحكومات ومدير مركز بيركلي للدين والسلام والشؤون العالمية، في دراسة خاصة به حول أهمية إشراك جمهور جديد عبر القول بأنه وبالرغم من المخاطر، «يمكن للحوار أن يكون طريقة للوصول إلى المتطرفين وإمكانية تحويلهم».<sup>29</sup>

28. سينثيا ب. شنايدر وكريستينا نيلسون، «أقوى من حد السيف، الفنون والثقافة في العلاقة بين الولايات المتحدة الأميركية والعالم الإسلامي»، تقرير مشروع مؤسسة بروكنجز حول علاقة الولايات المتحدة الأميركية مع العالم الإسلامي، يونيو/حزيران 2008. متوفر على الموقع:

<http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2008/06—islamic—world—schneider/06—islamic—world—schneider.pdf>

29. منتدى الإقتصاد العالمي، «الإسلام والغرب: التقرير السنوي حول حالة الحوار»، يناير/كانون الثاني 2008، ص. 13. متوفر أيضاً على الموقع: <http://www.weforum.org/pdf/C100?Islam—West.pdf> ص. 67

### نوعية المشاركين



حساسة من حياتهم إذ لا يزالون في طور تكوين آرائهم.<sup>31</sup> قد يكون جيل الشباب من أبرز الجماهير التي تستقطبها البرامج القائمة في أميركا والرامية إلى التواصل مع العالم الإسلامي حيث أظهرت إستطلاعات الرأي التي أجريت في العام 2002 أن المواقف الإيجابية حيال الولايات المتحدة تزداد كلما ازداد انتشار الإنترنت مما يبين أن ثمة فرصة كبيرة لإشراك هذه الشرائح المتنامية من السكان من خلال قنوات الدبلوماسية العامة.<sup>32</sup> إن هذه الوقائع تؤيدُها فعلاً إحدى الدراسات العلمية الشاملة لأحد البرامج التدريبية الذي أجري على مستوى العالم الإسلامي لتعليم اللغة الإنجليزية بتمويل من الحكومة الأميركية وامتد على مدى عام واحد وبلغت كلفته 1000 دولار أميركي لكل طالب في الثانوية العامة. لقد حقق هذا البرنامج الذي وُضع لترسيخ التفاهم بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي نجاحاً باهراً على مستوى تعليم اللغة الإنجليزية وتحسين صورة الولايات المتحدة حيث

بالمبادرات "البحث عن صناع القرار الأساسيين" وإشراكهم في برامجها. وتاماً كما قال أحد الداعين إلى الحوار- الذين لم يشملهم هذا التقرير- "يتعين على كل مؤسسة بذل مزيد من الجهد لتجنيد بعض السياسيين للمشاركة في أعمالها. فحلقات الحوار تعج بأشخاص بعيدين كل البعد عن اتخاذ القرارات".<sup>30</sup>

على الرغم من أن التركيز على الجماعات المعنية بصنع السياسات مسألة حيوية بالنسبة إلى المبادرات الرامية إلى إبراز وجهات النظر المختلفة في الحوار السياسي إلا أنه لا يجوز أن تتمحور هذه البرامج حول الجماعات المعنية بصنع السياسات على حساب المجموعات الأخرى. وذكر بعض المخبين على أسئلة الاستطلاع الخاص بهذا البحث أن عنصر الشباب - الذي يشكّل نسبة كبيرة جداً من العالم الإسلامي - يمثل فرصة سانحة ذلك أن هؤلاء الشباب يمرون بمرحلة

30. كلمة جان بيترسون خلال منتدى الإقتصاد العالمي، «الإسلام والغرب: التقرير السنوي حول حالة الحوار»، يناير/كانون الثاني 2008، ص. 28.  
31. رأت اللجنة الخاصة بأحداث الحادي عشر من أيلول/سبتمبر أن على الولايات المتحدة «أن تعيد صياغة برامج المنح المدرسية وتبادل الطلاب وبرامج المكتبات التي تستهدف جيل الشباب» في العالم الإسلامي. وعلى الرغم من رفع هذه التوصية الخاصة إلى الحكومة الأميركية (بسبب النطاق المحدد للتقرير الخاص بأحداث 11/9)، فإن التوصية بدعم برامج التبادل المتحدرة حول الشباب ترتبط بفئات المجتمع المدني الساعية إلى توحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. تقرير اللجنة الخاصة بأحداث الحادي عشر من أيلول/سبتمبر: التقرير النهائي للجنة الوطنية المعنية بالأعمال الإرهابية ضد الولايات المتحدة، نيويورك، 2004، ص. 377.  
32. جون زغبي، «أميركا في عيون العرب: استطلاع الآراء في العالم العربي عقب أحداث 11 أيلول/سبتمبر»، أبريل/نيسان 2002، النسخة المنقحة الصادرة تحت العنوان نفسه، مارس/آذار 2003، متوفرة على شبكة الإنترنت على العنوان التالي:  
<http://www.cato.org/events/gulfwar2/zogby.ppt#388,59,Slide 59>



يمكن الاستفادة من هؤلاء، لا بل يجب الاستفادة منهم، في ردم الهوة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي.

## مضاعفة النتائج

على مدارء المبادرات وضع خطة لاستخدام الوسائل الإعلامية لكي يكون لعملهم تأثير مضاعف. من شأن الوسائل الإعلامية أن تساعد على إيصال البرامج إلى جمهور أوسع انتشاراً مما يجعل التأثير أوسع نطاقاً على الرأي العام حيال الهوة القائمة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. ولكن ثمة العديد من البرامج التي ليس لها أي استراتيجيات إعلامية.

طُرح سؤال في استطلاع الرأي على مدارء المبادرات حول إستراتيجيتهم المعتمدة على مستوى العلاقات والتواصل فأنت إجاباتهم متنوعة، حيث يلجأ البعض إلى البيانات الصحفية لنشر الأخبار في الصحافة أو إلى بث الأحداث على الهواء أو دعوة الإعلاميين إلى المشاركة في الفعاليات أو التواصل عبر شبكة الإنترنت أو المنتديات بالإضافة إلى اللجوء لوكالات العلاقات العامة. إلا أن بعض مدارء المبادرات يسعون إلى إبقاء عملهم بعيداً عن الأنظار تماماً حيث تنطوي مبادراتهم على نقاشات سرية تضمّ مشتركين من ذوي الشأن الرفيع. تهدف هذه النقاشات إلى خلق جوّ يساعد المشتركين على التعبير عن وجهات نظرهم الخاصة أو اكتشاف مواقف جديدة. وبما أن هذه البرامج تنظّم فعاليات خاصة ومغلقة فقط فإنها تتأني في التعاطي مع الصحافة والإعلام وعندما تقوم بإطلاع أنشطتها للعلن فإنها تفعل ذلك بعد انتهاء الحدث حرصاً على توفير أقصى درجات الراحة والمصارحة للمشاركين في معرض الحوار. إن التعاطي بحذر مع الوسائل الإعلامية بدلاً من رفض اللجوء إليها مسألة بغاية الأهمية لأنه لا بدّ من إيصال المواضيع التي تدور في كافة الجلسات ما عدا المغلقة والأكثر سرية منها، إلى جمهور أوسع انتشاراً لإحداث تأثير اجتماعي أوسع نطاقاً. أما أسلوب الجلسات المغلقة، فهو اتبع على سبيل المثال في المؤتمر الذي استضافته السفارة الأميركية في هولندا في نوفمبر عام 2006، حيث تحدّث القِيمون على المؤتمر عن النجاح الباهر الذي اختبروه في تنظيم جلسات الحوار المغلقة، ذلك أنها سمحت «بتبادل وجهات النظر بشكل منفتح وصريح بين مختلف المشتركين».

وقد شدّد عدد من مدارء المبادرات خصوصاً هؤلاء الذين يشرفون على جلسات الحوار على ضرورة التوصل إلى «خلاصة نهائية» تصاغ على شكل مستندات وتوزّع على المشتركين وعلى المجتمع الأوسع وعلى المسؤولين الحكوميين إذا ما دعت الحاجة لذلك. كما شدّدوا على ضرورة وضع إجراءات فعالة من البداية (وليس بعد فوات الأوان) لصياغة

صرّح 88 بالمئة من الطلاب الذين شملهم الاستطلاع عن نظرة أكثر إيجابية حيال الشعب الأميركي في حين صرّح 54 بالمئة عن نظرة أكثر إيجابية حيال الحكومة الأميركية؛ وثمة تأثير مضاعف إذ صرّح 90 بالمئة عن مشاركة تجربتهم مع أصدقائهم وعائلاتهم؛ وذكر مسؤول عن إحدى المبادرات الفوائد من البرامج التي تستهدف جيل الشباب قائلاً: «إن جيل الجامعيين والشباب هم الأكثر حماساً حيال الحوار لأن لهم تجارب أكثر مع العديد من الثقافات».

صحيح أن الإهتمام الأساسي لمدراء البرامج يجب أن ينصب على بناء برامجهم الخاصة بأكبر قدر ممكن من الفعالية ولكن عليهم أيضاً الإطلاع على البرامج المماثلة الأخرى القائمة ولا يجوز التعامل مع هذه البرامج الأخرى على أنها برامج منافسة بل على أنها شراكات محتملة، فهناك فائدة كبرى في بناء الشراكات مع المبادرات الأخرى العاملة ضمن المجال نفسه. ويمكن الاستفادة من هذه الشراكات بعدة طرق بما في ذلك الحرص على عدم تركّز المبادرات في مجال تم التطرق إليه بإسهاب من قبل ومعالجتها للاحتياجات التي لم يتم تناولها من قبل. فضلاً عن ذلك، من شأن الشراكات مع المنظمات الشقيقة استقطاب المزيد من الموارد لتحمل المسؤوليات حيال المصالح المشتركة وتعجيل عملية تطبيق الدروس المستخلصة وبناء شبكات من العلاقات أكثر فعالية للتأثير بشكل أوسع نطاقاً.

أخيراً، على البرامج أن تستفيد من مورد قائم في الولايات المتحدة والذي، حتى تاريخه، لم يتم استخدامه بشكل كافٍ ألا وهو: المسلمون الأميركيون. غالباً ما تكون الجهة التي تقوم بإيصال الرسالة مهمة بقدر الرسالة نفسها وإن اختيار أعضاء أساسيين لهذه البرامج من الجماعات الأميركية المسلمة المتناسكة والبالغ عددها ستة ملايين نسمة من شأنه أن يزيد على الأرجح من انتشار الرسالة المراد إيصالها. ففي الولايات المتحدة، يمكن للمسلمين الأميركيين، الذين يتولى العديد منهم أدواراً بارزة في مدنهم وبلداتهم ومجتمعاتهم، أن يلعبوا دوراً فعالاً في مدّ جسور تتخطى حدود الجماعات المسلمة الأميركية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمسلمين الأميركيين أن يكونوا الناطق الرسمي لأميركا في الخارج بحيث يشرحون لمجتمعات العالم الإسلامي المشكّكة في أغلب الأحيان بما تتمتع به الولايات المتحدة من نقاط إيجابية.

كذلك، على البرامج أن تعمل على إشراك الأميركيين المقيمين في الخارج بحيث أن العديد منهم بات متآلفاً مع اللغة والعادات المحلية. هناك حوالي مئتي ألف أميركي مقيم في العالم الإسلامي وهم بالتالي على خطوط التماس مع الإنقسام الحاصل ولديهم تصوّرات معينة حيال مختلف المجتمعات في كل من الولايات المتحدة ومجتمعات العالم الإسلامي<sup>34</sup>. وعليه،



مهمة يمكن من خلالها اكتساب الكثير من المنافع عبر الوصول إلى شرائح واسعة من الجمهور إلا أن ذلك ينبغي أن يتم بمهارة وكفاءة. وبما أن هذه البرامج تعالج مواضيع حساسة، يجب أن تتجنب خلق التصادم أو نشر الصور النمطية وقد يحدث ذلك في حال اللجوء إلى متحدثين يفتقرون إلى التدريب أو إلى استراتيجيات إعلامية تقوم على تصورات معتلة، وعليه، يكمن التحدي بالنسبة إلى هذه المبادرات في تقديم عملها إلى الإعلام بشكل يجمع ما بين النواحي الإيجابية والمعقدة لهذا العمل حتى يُنظر إلى القصة على أنها عملية إشراك فيتم التعاطي معها بالتالي بأهمية أكثر مما لو كان يتم التعاطي مع مجرد اجتماع حول قصة تهم الرأي العام. هذا يعني، بشكل أساسي، أنه ينبغي إرساء العلاقات مع الوسائل الإعلامية التي تؤمن تغطية إعلامية معمقة وشاملة للبرامج التي تعالج الهوية القائمة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي.

من الواضح أن مدراء المبادرات يرون بأن للإعلام قوة نافذة في تكوين وجهات النظر لدى شرائح واسعة من الناس وبإمكانه بالتالي أن يساهم في صياغة وجهات النظر وإرساء العلاقات إما للأفضل أو للأسوأ. وقد ذكر أحد مدراء المبادرات أن «أحد الأهداف الكبرى للمنظمة كانت تقضي بالحصول على تغطية إعلامية إيجابية قدر الإمكان خصوصاً وأن معظم الأخبار المتعلقة بالعالم الإسلامي هي أخبار حول الحروب أو أخبار سلبية نوعاً ما». وعليه، يبدو أنه من الضروري أن يكون لمدراء المبادرات إستراتيجية راسخة للتواصل.

هذه المستندات وتعميمها. على سبيل المثال، يحرص مركز الأمير الوليد بن طلال للتفاهم الإسلامي المسيحي على ضرورة أن تفضي الفعاليات الخاصة بأي برنامج يعني بمدّ الجسور إلى منتج نهائي مثل تقرير أو بحث يمكن توزيعه على الإعلاميين والمسؤولين الحكوميين وعامة الناس. ومن شأن هذا المنتج النهائي سواء كان تقريراً أو عرضاً مصوراً أو بحثاً أن يشكل أداة فعالة في متناول أصحاب المصالح لإيصال رسالتهم إلى أكبر عدد ممكن من الناس وتعميم الحدث واستقطاب المشتركين من أعلى المستويات إلى الفعاليات والمساعي المستقبلية كما يمكن استخدامه كنقطة انطلاق للمناقشات السياسية ذات الصلة مع المسؤولين الحكوميين.

إن بعض المبادرات التي شملها هذا البحث حاولت جاهدة إرساء المستوى الصحيح من الدعاية والإعلان. فقد وصفت هذه المشاريع إستراتيجياتها الخاصة بالاتصالات على أنها محاولة إلى خلق توازن بين الحاجة إلى قدر معين من الدعاية والحاجة إلى التيقظ للمشاكل المحتملة التي قد ترافق التغطية الإعلامية المكثفة. وتتضمن بعض الإستراتيجيات على هذا المستوى مراسلة الشرائح المستهدفة والإعلاميين عبر البريد الإلكتروني وإطلاعهم بشكل منتظم على آخر المستجدات والبرامج مع العمل في الوقت نفسه على الحد من الحضور الفعلي للإعلام في الفعاليات التي يتم تنظيمها.

يكمن التحدي الذي يواجهه هذه البرامج في كون الإعلام مادة

على عمليات التقييم بشكل منتظم يفسح المجال أمام إدخال التعديلات المطلوبة وسط سير البرنامج على الإستراتيجية والتكتيكات التي تضمن تحقيق أهداف المشروع. كما أن التقييم المنتظم يسمح للجهات الممولة والمقيمين للمبادرات المستقبلية ذات الصلة تكوين خلاصات راسخة حول ماهية الأمور التي تنجح وتلك التي تمنى بالفشل.

على مدراء المبادرات وضع مؤشرات لقياس النتائج والحصيلة النهائية لعملهم بشكل مبكر قدر الإمكان والأفضل أن يتم ذلك قبل المباشرة بالعمل. إحدى السبل لقياس النتائج هي أن يتم تقييم مواقف المشتركين من الولايات المتحدة والعالم الإسلامي حيال بعضهم بعضاً قبل مشاركتهم وبعدها. إن تقييم هذه المواقف قبل المشاركة في المبادرات وفور انتهاء المشاركة وبعد مضي فترة من الزمن يعتبر أساسياً في تحديد مستوى النجاح وما إذا كان هذا النجاح مستداماً. على الجهات الممولة أن تستخدم مثل هذه المعلومات لإجراء تحليلات شاملة ومتراطة لتحديد أكثر الأفكار وأقلها نجاحاً ودواماً. تجدر الإشارة هنا إلى أنه أياً تكن هذه المؤشرات التي يتم تطويرها، فهي لن تستطيع أن تستوعب تأثير البرنامج بشكل كامل. تتضمن التوصيات الخاصة ما يلي:

- **تقييم الركائز الأساسية:** على مدراء المبادرات تطوير مؤشرات تقييمية منذ البداية لرصد نتائج مشاريعهم بعناية مثل عدد المشتركين بحسب فئاتهم وما إذا كان المشاركون يمثلون فعلاً الولايات المتحدة أو العالم الإسلامي.
- **تحديد مؤشرات النجاح وإجراء عمليات تقييم قبل المشاركة وبعدها:** على مدراء المبادرات تعريف معنى النجاح بالنسبة إليهم ووضع إجراءات لتقييمه. تكمن إحدى المقاربات لتنفيذ ذلك في تقييم الآراء التي يديها المشاركون في البرامج من أميركا والعالم الإسلامي. حيال نظرائهم وذلك قبل المشاركة في البرنامج وبعدها. وعلى البرامج أيضاً أن تنظر في إجراء استطلاعات أوسع نطاقاً لتقييم المواقف ضمن المجتمعات المستهدفة (على سبيل المثال، إذا شارك الطلاب من إحدى المدارس في برنامج لتبادل الطلاب، ينبغي النظر في تأثير هؤلاء

تُظهر استطلاعات الرأي التي جرت مراجعتها في هذا البحث أن الجهود الحثيثة المبذولة لتوحيد الإنقسام مع العالم الإسلامي لن تستطيع أن تتخطى الظلم الكبير الذي أصاب هذا العالم من جراء سياسات إدارة بوش بالأخص على مستوى حرب العراق وسجن غوانتانامو وعدم الإلتزام بالمسار الفلسطيني الإسرائيلي. ومع عزم إدارة أوباما على تغيير مجرى الأمور حيال كافة هذه السياسات، بات من المهم اليوم أكثر من أي وقت مضى النظر في النهج الذي اتخذه المجتمع المدني لتوحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي خصوصاً وأن حظوظ هذه الجهود بالنجاح مرتفعة اليوم.

أفضت الدراسة التي شملت 22 مشروعاً من مشاريع المجتمع المدني والتي يقوم عليها هذا التقرير إلى أربع خلاصات إستراتيجية حيوية يمكن استخدامها كإرشادات توجيهية للمبادرات التي تسعى إلى توحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. الخلاصة الأولى هي عبارة عن مجموعة من التوصيات الرامية إلى تحسين الرقابة والتقييم تحسيناً جذرياً وتقضي بالدرجة الأولى بوضع المبادرات تعريفاً واضحاً للنجاح وتقييم مواقف الآخرين قبل إجراء الأنشطة وبعدها. أما الخلاصة الثانية فهي مجموعة من التوصيات حول كيفية إجراء المبادرات وأبرز ما جاء فيها وضع الخطط المشتركة وتطبيقها مع أصحاب المصالح من الولايات المتحدة والعالم الإسلامي على حد سواء. الخلاصة الثالثة كناية عن مجموعة من التوصيات حول الجهات التي ينبغي دعوتها إلى المشاركة في طاولة الحوار والتي تقتضي من أبرز ما تقتضيه تفادي وعظ الشريحة عينها والمقتنعة أصلاً. أما الخلاصة الرابعة والأخيرة فتضع توصيات حول كيفية العمل على توسيع نطاق التأثير المراد من الأنشطة والذي غالباً ما يكون من خلال تسخير الوسائل الإعلامية.

## قياس النجاح

إن أبرز ما خلُصت إليه هذه الدراسة هو أن المبادرات تحتاج إلى تعريف معنى النجاح بالنسبة إليها والعمل على تحسين مستوى الرقابة والتقييم لأنشطتها فيمكنها عندئذ قياس مدى النجاح أو الفشل الذي تحققه مشاريعها. إن الدأب

التمسك بالإرادة لطرح كافة المسائل وبحثها. في حين يعتبر التوجيه والتركيز أمراً مفيداً، إلا أن المبادرة يجب أن تمتنع عن تقويض مناقشة المسائل الشائكة التي غالباً ما تجعل المشتركين يشعرون بالإضطراب أو عدم الاحترام. فمعالجة المسائل الصعبة بصراحة ومهارة يمكن أن تضمن تحقيق نتائج مهمة.

عدم الوقوع في شرك «حجم واحد يناسب الجميع». أظهرت إستطلاعات الرأي أنه يوجد تنوع كبير في الآراء في كل من العالم الإسلامي والولايات المتحدة، ويجب تصميم المبادرات وفقاً لذلك. قد يسود الشعور بالظلم في أجزاء من مجتمع واحد دون سواه، بالتالي يجب تصميم المبادرات مع وضع هذه الفروقات في الاعتبار.

بالصبر تُحصَد النتائج الجيدة. يجب تركيز المبادرات على الأنشطة ذات الصلة وإعادة تطبيقها إلى حين إدراك النتائج المرجوة.

استخدام إستطلاعات الرأي للتركيز على الأنشطة من حيث الأولوية. على الرغم من أن غالبية مبادرات المجتمع المدني لا تملك بشكل عام الموارد لإجراء استطلاعات رأي خاصة بها، إلا أنه يجب على مدراء المشاريع الإطلاع دائماً على بيانات الإستطلاعات التي تُنشر. يمكن اعتبار هذه البيانات أداة فعالة في تحديد المواضيع الملحة التي يجب معالجتها، وتركيز الأنشطة لمعالجة هذه النواحي الأولية.

تجاوز مرحلة الحوار. في حين يمكن أن يشكل الحوار والتبادل نقطة مهمة في البداية، إلا أن البرامج يجب أن تسعى إلى تحقيق نتائج ملموسة. هذه البرامج التي تعمل على تحويل وجهات النظر العامة أو تطوير التوصيات السياسية سوف تؤدي على الأرجح إلى مصالح مستمرة والتزام أعمق. كما أنها سوف تحقق نجاحاً أكبر في توحيد الإنقسام.

إعطاء الإهتمام الكافي لمسألة تسجيل الحوار أو عدمه. يمكن من خلال الحوار المسجل والمنشور التوجه بسهولة إلى الجمهور الواسع عبر وسائل الإعلام. أما الحوار المطلق، فيجعل المشتركين أكثر قابلية لمشاركة آرائهم المترسخة ولمواجهتها أو حتى تغييرها.

النظر في استخدام برامج معززة للقدرات والإمكانيات. تشكل البرامج المعززة للقدرات والإمكانيات شراكات دائمة وبنّاءة. لا تؤدي الجهود التي يتم بذلها إلى تعزيز الإمكانيات والقدرات لدى المشتركين والشركاء الراعين

الطلاب المشتركين في البرنامج على مواقف الطلاب الآخرين على مستوى المدرسة ككل).

رصد الشراكات الناشئة: على مدراء المبادرات المضي في تعقب الشراكات التي تفضي إليها مشاريعهم. على سبيل المثال، في حال تم إنشاء موقع إلكتروني من قبل المشتركين في برنامج لتبادل الصحفيين بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، يتعين على مدير هذا البرنامج الإطلاع على كافة المعلومات ذات الصلة بهذا الموقع، إنها إحدى الطرق الإضافية الرامية إلى قياس النتائج.

تطوير مؤشرات مشتركة بين المشاريع المختلفة: على الجهات الممولة أن تسعى إلى تطوير مؤشرات يمكن استخدامها على مستوى المشاريع المختلفة حتى تتم مقارنة النجاحات النسبية التي تحقّقها مختلف المشاريع بعضها مع بعض.

تمويل وتطوير تحليلات شاملة: على الجهات المانحة بذل كل ما بوسعها لتمويل الدراسات التحليلية الشاملة والمترابطة لمختلف المبادرات مشجعةً بذلك تطوير المؤشرات التي تتقاطع مع مختلف أنواع المشاريع.

## توجيهات لتحسين طريقة عمل المبادرات

تم استخلاص العديد من العبر من هذا التحليل. وقد خلص الدرس الأول إلى أن الشراكات تعتبر عنصراً أساسياً في نجاح المبادرات. وبالتالي، وفي الحالة المثالية، يجب تمويل المشاريع وإدارتها وتطبيقها بشكل مشترك عبر الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي على أن يكون أحد الشركاء مقيماً في الولايات المتحدة الأميركية والآخر مقيماً في العالم الإسلامي. كما يجب أيضاً تحقيق المنفعة المشتركة (لكل من الولايات المتحدة والعالم الإسلامي على حد سواء) من تصميم المشروع. وكما هو مذكور، تعتبر فرصة تعلم كل جهة من الأخرى منصفة رئيسية لإطار العمل هذا. نقدم في ما يلي توجيهات إضافية لتصميم المبادرات بهدف تحسين طريقة سيرها:

التركيز على مكامن القوة عوضاً عن محاولة التطرق إلى كافة النواحي. يجب أن تركز المبادرات على مكامن القوة ذات الصلة والمنافع القابلة للمقارنة، وتفادي محاولة التطرق إلى كافة النواحي. فالتنوع في التركيز أو النهج غالباً ما يؤدي إلى جعل المبادرات تتخذ منحى هي غير ملمة به.

الإسلامي. تمثل هذه المجتمعات موارد عظيمة للبرامج التي تبحث عن أشخاص لا يتحدثون فقط عن الولايات المتحدة، وإنما يقومون بذلك بما يلاقي الصدى في مجتمعاتهم المحلية.

## توجيهات لمضاعفة النتائج

على مدراء المبادرات وضع خطة لمضاعفة تأثير عملهم، سواء من خلال وسائل الإعلام أو وسائل دعائية أخرى، كمواقع المدونات والشبكات الاجتماعية، أو قوائم البريد الإلكتروني. ويجب نقل كافة جلسات الحوار، ما عدا السرية منها والمقفل، إلى الجمهور على نطاق واسع بحيث يتم تحقيق التأثير الأقوى. وفي ما يلي توصيات لمدراء المبادرات للنظر لساعين لمضاعفة نتائج هذه المبادرات.

- الإقرار بنفوذ وسائل الإعلام في تشكيل تأثير المبادرات. يمكن لوسائل الإعلام، إذا تم استخدامها بالشكل الصحيح، مضاعفة بفعالية تأثير المبادرات التي تهدف إلى توحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. على مدراء المبادرات إدراك سبل عمل وسائل الإعلام، وتدريب الفاعلين في المجتمع المدني وتوظيف الخبراء بحيث يتم استخدام تقنيات وسائل الإعلام.
- تشكيل «منتج نهائي» للنشر. يجب على المبادرات منذ البداية وضع ضمن خططها، عملية إصدار منتج نهائي للنشر إلى وسائل الإعلام والحكومات وأصحاب المصالح الآخرين؛ الأمر الذي من شأنه أن يساهم في توسيع تأثير المبادرة وترسيخها.
- الوصول بعناية إلى الجمهور على نطاق واسع. يجب أن تصل البرامج إلى الجمهور لإشراكهم في العملية، مع العلم أنه يجب اتخاذ هذا الإجراء بمهارة وعناية تامة.

## الخلاصة

في الحقيقة، تمثل إدارة أوباما فرصة جديدة أمام المجتمع المدني للمساعدة على توحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والدول والمجتمعات ذات الأثرية المسلمة المتنوعة حول العالم. فخلال إدارة بوش، لم تتمكن جميع الجهود التي اتخذتها المبادرات المحددة في هذا البحث، إلى جانب مبادرات أخرى عديدة من تحسين العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي في سياق السياسات التي تعرضت لها الأثرية في العالم الإسلامي مباشرة -الحرب في العراق،

المساعدين إلى توحيد الإنقسام وحسب، وإنما تحافظ على مساهمة المشتركين وأصحاب المصالح على حد سواء لمدة أطول.

## توجيهات لتحسين نوعية المشاركة في المبادرات

تبرز العديد من السبل التي يمكن للمبادرات من خلالها تحسين إشراكها للأطراف المختلفة. أولاً، إن المبادرات التي تهدف إلى توحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم العربي يجب أن تصل إلى من هم أبعد من «المشتبه بهم العاديين» وتتجنب الوعظ إلى الشريحة عينها والمقتنعة أصلاً. ولأن الهدف الأساسي لهذه المبادرات يكمن في توسيع ظلال العلاقة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، يجب أن تصل هذه المبادرات إلى شرائح المجتمع التي لا تتحاور في العادة، بما في ذلك المحافظين والمعارضين الإيديولوجيين من كل جانب من الإنقسام.

في ما يلي توصيات سوف تساعد المبادرات على توحيد الإنقسام وجمع الجمهور الذي لا يجتمع في الحالات العادية:

- إنشاء شراكات منذ البداية مع مبادرات أخرى تعمل في المجال نفسه. يمكن للشراكات مع جهود مماثلة تطوير التفاعات والتركيز على النواحي التي لم تتم معالجتها، وتشكيل شبكات أكثر فعالية وتسريع عملية استخلاص العبر والدروس.
- استهداف جيل الشباب. في العديد من المجتمعات حيث الأثرية المسلمة، يمثل الشباب نسبة كبيرة من السكان. وهذا وحده يعتبر كافياً لاستهداف الجمهور في ما يتعلق بالمبادرات التي تسعى إلى توحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. ولكن هناك سبباً إضافياً - فالشباب أثبتوا أنهم يتمتعون بمرونة في آرائهم، وقد أظهرت إستطلاعات الرأي أن الشباب في العالم الإسلامي يذبذون القيم الأميركية (بخاصة عندما يمكنهم الوصول إلى شبكة الإنترنت).
- الإستفادة من المسلمين الأميركيين والأميركيين المقيمين في العالم الإسلامي. يوجد حوالي ستة ملايين مسلم أميركي، ويجب على هؤلاء لعب أدوار قيادية في المبادرات التي تركز على توحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. وكذلك، من المتوقع أن يعيش 200 ألف أميركي في العالم الإسلامي، ويتمتعون بالتالي بنظرة تبصيرية في مجتمعات الولايات المتحدة والعالم

الأفضل ولا يكون ذلك إلا بالعمل يداً بيد. ولكي يكتب النجاح لهذه الجهود، لا بد من وضع إستراتيجية فعالة شاملة لا تركز على التعاون عبر القنوات الرسمية فحسب وإنما تتكامل مع مبادرات المجتمع المدني وتقوم على أسسها.

إن تطبيق التوصيات الإستراتيجية والتكتيكية المشار إليها في هذا البحث يتطلب من مدراء المبادرات والجهات الممولة اعترافاً بأنه على الرغم من أن إدارة أوباما تمثل في أفعالها وأقوالها فرصة لترميم العلاقات إلا أن إحرار التقدم الفعلي نحو ردم الهوة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي يتطلب تحركاً راسخاً. وهنا يبرز دور المجتمع المدني في بذل الجهود المنهجية الموضوعة على المدى الطويل لردم هذه الهوة. إلا أن بعض هذه المبادرات لا يبدو حالياً على أتم الاستعداد لذلك بقدر ما يلزم. على المبادرات أن تتخطى أزماتها الماضية وأن تتطلع إلى التخطيط على المدى الطويل. ولن يسهل انتقال العبر والدروس التي تم استخلاصها من مشروع إلى آخر ما لم يعمد الممولون ومدراء المبادرات إلى الدخول في شراكة إستراتيجية معاً لقياس النتائج المرجوة أو «النجاح» المنشود بشكل يكون شاملاً ومعنياً بالمبادرات. ومن شأن ذلك إرساء الأسس لإحداث تحوّل أكثر فعالية في العلاقات بين الولايات المتحدة والدول والمجتمعات ذات الأثرية المسلمة والمضي بها نحو الأفضل.

ومعتقل غوانتانامو وغياب دور الولايات المتحدة عن الصراع الإسرائيلي الفلسطيني وعدم محاولتها إحلال السلام حتى العام 2007. تشكل الإجراءات التي تم اتخاذها في الأسابيع الأولى من رئاسة أوباما -إعلان إنهاء الحرب في العراق، وإفقال معتقل غوانتانامو وإشراك القادة الإسرائيليين والفلسطينيين في عملية السلام- إنتقالاً نوعياً من إدارة بوش. منذ ذلك الحين، وفي سياق هذه التغييرات في السياسة، فإن رحلات الرئيس أوباما إلى تركيا والمملكة العربية السعودية ومصر تمثل فرصاً جديدة أمام المجتمع المدني لربط الأواصر بين طرفي الإنقسام. فخلال كلمته الإفتتاحية إلى البرلمان التركي في أبريل/نيسان، قال الرئيس أوباما أن «العديد من الأميركيين الآخرين لديهم أفراداً مسلمين في العائلة، أو أنهم عاشوا في بلد حيث الأثرية من المسلمين- وأنا أصرح بذلك لأنني أحدهم». وتمثل هذه المقاربة فرصة نادرة لإعادة تعزيز علاقة الولايات المتحدة بالعالم الإسلامي.

غير أن ثمانية أعوام من العلاقات السيئة بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي خلفت جراحاً يصعب تضميدها بسحر ساحر. ونتيجة لذلك، يمكن للمجتمع المدني لا بل يتعين عليه أن يكون فاعلاً في بناء علاقات تعود بمزيد من المنافع. أمام الحكومات والمجتمع المدني في كل من الولايات المتحدة والعالم الإسلامي فرصة نادرة لدفع العلاقات بين الطرفين نحو

## الملحق 1: الإستبيان

والولايات المتحدة بمختلف الطرق. وقد تلخصت إحدى الطرق بإطلاق أو توسيع حوارات وتبادلات جديدة لتوحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. وسوف يسعى «إستطلاع المشاريع الرامية لتوحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي» إلى مراجعة مجموعة من المبادرات التي تتضمن الحوار والتبادل، والتي تم إطلاقها أو توسيعها منذ الحادي عشر من سبتمبر/أيلول لتوحيد الإنقسام. ولا يسعنا أن نأمل بأن تكون هذه الدراسة شاملة بل يكمن هدفنا في دراسة شريحة نموذجية تتضمن حتى 22 مبادرة. وتعتبر هذه المشاريع من بين الجهود الأكثر ظهوراً التي تم المباشرة بها عقب الحادي عشر من سبتمبر/أيلول. ويكمن غرضنا في تقييم تأثيرها وكيفية عملها، بهدف فهم نتائج هذه الجهود، واستخلاص العبر للممارسين والإستراتيجيين على حد سواء.

**المعايير:** إن المشاريع التي تمت دراستها إما تنظم أو تمول مؤتمرات أو برامج التبادل الثقافي التي تعزز الحوار بين المواطنين من الولايات المتحدة والبلدان ذات الأثرية المسلمة والمجتمعات الإسلامية الأخرى. ويجب أن تتميز المشاريع بمشاركة أميركية كبيرة بحيث (أ) يتم تمويلها من قبل مؤسسة أميركية أو حكومة أو فرد، أو (ب) يتم تنفيذها من قبل كيان أميركي، أو (ج) تتمتع بمشاركة أميركية بارزة (تتجاوز 30 بالمئة). لا يهم إذا كان المشروع يركز علنية على العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، أو «تصادم الحضارات» أو العلاقات بين الإسلام والغرب. وقد تكون المبادرات التي نقوم بدراستها أحداثاً رئيسية تحدث مرة واحدة أو تتكرر باستمرار.

تم تصميم الإستبيان أدناه للحصول على صورة شاملة عن مبادرات المجتمع المدني التي تسعى إلى توحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي عقب تعديت الحادي عشر من سبتمبر/أيلول.<sup>33</sup> في البداية، حاول الإستبيان الحصول على لمحة عن العناصر الواقعية، كتاريخ بدء المشاريع، والكلفة المترتبة، وطبيعة الأنشطة الرئيسية والجمهور المستهدف. من ثم تم طرح سلسلة من الأسئلة الأكثر عمقاً، تهدف إلى إدراك شعور منظمي المشروع حيال الخطوات المستحسنة وتلك غير المستحسنة، والمسائل الملحة التي يجب معالجتها في المستقبل. كما قدمت مساحة لمدراء المبادرات لتوفير المشورة إلى منظمي المشاريع الأخرى ذات الأهداف المماثلة. في الواقع، وافقت جميع المبادرات على إجراء مقابلة حوارية، وبالمجموع شاركت 22 مبادرة في الدراسة.

تم إجراء المقابلات الحوارية منذ يناير/كانون الثاني 2007 وحتى يناير/كانون الثاني 2008، وقد دامت بشكل عام لساعات قليلة وتم إجراؤها شخصياً أو عبر الهاتف. وقد تم جمع معلومات إضافية بالاطلاع على المواد المطبوعة للبرامج. أجريت غالبية المقابلات باللغة الإنجليزية وبعضها الآخر باللغة العربية.

## إستطلاع المشاريع الرامية لتوحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي

الأساس المنطقي: منذ الحادي عشر من سبتمبر/أيلول، 2001، استجاب المجتمع المدني والحكومات من العالم الإسلامي

33 استفاد الإستبيان بشكل خاص من التوجيه النقدي للزملاء في بروكجز ستيفن غراند وبيتر سنجر وسينثيا شانيير

1. معلومات عن كيفية الإتصال بالقيمين على المبادرة
- أ. اسم المشروع
  - ب. اسم المنظمة
  - ج. اسم المدير
  - د. العنوان
  - هـ. الموقع الإلكتروني
  - و. رقم الهاتف

2. تاريخ تأسيس المشروع

3. هل المبادرة:

- أ. منظمة مستقلة مكرسة للحوار
- ب. مشروع ضمن منظمة قائمة
- ج. شراكة بين المنظمات القائمة
- د. مجموعة/مشروع غير رسمي
- هـ. منظمة تمويل مجال العمل هذا

4. هل المبادرة:

- أ. منظمة تدعو إلى عقد مؤتمرات أو ندوات
- ب. برنامج تبادل
- ج. حوار افتراضي أو برنامج تبادل
- د. أخرى

5. هل الحدث دائم أو يحدث مرة واحدة أو متسلسلة؟ إذا كان دائماً، ما هو عدد المرات التي يتم فيها ممارسة الأنشطة؟

6. هل مجال المشروع موجه نحو الولايات المتحدة والإسلام أو «تصادم الحضارات»؟  
(الولايات المتحدة والعالم الإسلامي)

7. ما هو بيان مهمة (رسالة) المشروع؟

8. ما هي الأنشطة الرئيسية وآلية إنجاز الأهداف؟

9. ما هو عدد الموظفين بدوام كامل أو ما يعادله من العاملين في المشروع؟

10. ما هو الموقع الجغرافي (المدينة، البلد) لأنشطة المشروع الرئيسية (رتب القائمة من حيث الأهمية)

11. ما هي الميزانية السنوية الحالية التقريبية؟ الميزانية الإجمالية التقريبية منذ الحادي عشر من سبتمبر/ أيلول؟

12. ما هي المعدلات التقريبية (أو النسب) التي يتم تمويلها في بذل الجهود من خلال:

- أ. الهيئات
- ب. الأفراد
- ج. المؤسسات
- د. الحكومات

13. ما هو عدد الأشخاص المشتركين في المشروع؟ كم يبلغ عدد المتأثرين من غير المشتركين؟ إذا كان هناك أي متأثرين من غير المشتركين، فكم يبلغ عددهم وما هو وقع التأثير عليهم؟

14. هل الحوار مسجل ومعلن أم سرّي؟

15. ما هي المواضيع التي تتم معالجتها من خلال البرنامج؟

أ. المسائل السياسية

ب. المسائل الثقافية

ج. المسائل الدينية

د. مسائل أخرى

16. من هم الأشخاص المشتركون مباشرة في المشروع؟

أ. مسؤولون حكوميون

ب. خبراء سياسيون

ج. قادة مجتمع

د. قادة أعمال

هـ. وجوه ثقافية

و. أخرى

17. يرجى تصنيف المواطنين الأولية والجنس لأعضاء المجلس الإستشاري والموظفين والمشاركين ضمن الفئات التالية:

المجلس	ذكر	أنثى	الموظفون	ذكر	أنثى	المشاركين	ذكر	أنثى
العالم الإسلامي			العالم الإسلامي			العالم الإسلامي		
مسلمون يعيشون في الغرب			مسلمون يعيشون في الغرب			مسلمون يعيشون في الغرب		
الغرب			الغرب			الغرب		

18. هل كان هناك مؤشرات نجاح/فشل تم تحديدها منذ البداية؟ إذا كان الجواب نعم، فما هي؟ أما إذا كان الجواب كلا، فما الذي يتم تحديده على أنه مؤشرات نجاح المشروع؟ هل تم تحقيق الأهداف؟ كيف تم قياسها؟ ما كانت العوامل الرئيسية لنجاح المشروع أو انعدامه؟

19. في الأنشطة الخاصة بكم، ما هي الخطوات الناجحة والخطوات غير الناجحة؟

20. ما هي العملية التي تحدد المنظمة بموجبها المواضيع التي تم التطرق إليها؟

21. كيف تختارون المشتركين؟ هل تسعون إلى تفادي ظاهرة «المشبه بهم المعتادين»؟ إذا كان الجواب نعم، كيف ذلك؟

22. كيف تشركون الأشخاص الجدد في المسائل المحددة؟

23. ما هي استراتيجية التواصل التي تتبعونها؟ كيف كانت تغطية الصحافة للحدث؟ كم خبر تم نشره عن الحدث وفي أي نوع من الصحف؟

24. بشكل عام، ما هي المسائل الأكثر إلحاحاً التي يجب التطرق إليها في مستقبل علاقات الولايات المتحدة / الغرب مع العالم الإسلامي؟



25. ما هي النصيحة التي تعطيها إلى من يودون تنظيم مشاريع لتحسين علاقات الولايات المتحدة بالعالم الإسلامي؟ ما هي أنواع المشاريع التي يجب تنظيمها؟

26. يرجى تسمية حتى ثلاث مبادرات تعتقدون أنها فعالة جداً في هذا المجال أو في مجال الحوار حول الإنقسامات. لماذا تحترمون هذه المبادرات؟ كذلك، يرجى إدراج ثلاث مبادرات قد لا نكون على علم بها ومرتبطة بهذه الدراسة؟

## الملحق 2: لمحة عن المبادرات المشمولة في الدراسة

كنشاط أولي، في حين أشرفت مشاريع أخرى على أنشطة متنوعة. وقد تضمنت كل مبادرة في الدراسة حجماً مختلفاً من الموظفين، من موظف واحد بدوام كامل أو أقل إلى عشرة موظفين. كما تختلف المبادرات في الدراسة من حيث الميزانيات، إذ حصل بعضها على مستويات تمويل صغيرة (عشرات الآلاف من الدولارات)، في حين منحت أخرى هبات بملايين الدولارات. تركز بعض المشاريع على الاختلافات في المذاهب، في حين تشدد مشاريع أخرى على مسائل السياسة. في ما يتعلق بوسائل الإعلام، عملت بعض المشاريع على تعزيز وجود وسائل الإعلام، في حين أن أخرى رفضت منح وسائل الإعلام أي حق بالدخول. تتمركز المشاريع التي تم اختيارها في الولايات المتحدة وأوروبا والعالم الإسلامي. وباختيارنا لمشاريع متنوعة، نأمل أن تنطبق النتائج على نطاق أوسع.

تجدر الملاحظة أن هذا الإستبيان يستند عامة إلى التقرير الذاتي من قبل مدراء المبادرة، وبالتالي يتضمن كافة نقاط الضعف المرتبطة بالتقرير الذاتي. ولكن بهدف جمع الأجوبة الأكثر صراحة من المحيين، تحديداً في ما يتعلق ببعض الأسئلة الدقيقة، تم الإلتزام في غالبية الأحيان بنقل الأجوبة بدون اقتباس مباشر.

ما يلي قائمة بالمشاريع المدرجة في البحث . تتوفر قائمة مفصلة أكثر عن المقابلات التي أجريت لدى المؤلف.

يقدم هذا الملحق لمحة عامة عن المنظمات التي تم مقابلاتها لغرض هذه الدراسة. وعلى الرغم من أننا لم نحاول أن نكون شاملين في دراستنا، إلا أننا سعينا إلى مقابلة برامج عديدة ومتنوعة في هذا المجال، ولحسن الحظ وافقت تقريباً جميع البرامج التي اتصلنا بها على المشاركة في هذه الدراسة. تدرج هذه البرامج الإثني والعشرين (22) بالترتيب الأبجدي من قبل المنظمة المضيفة. وقد تم اختيارها من قائمة برامج شاملة تم تحديدها على أنها تعالج الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. لا تعتبر المشاريع الإثني والعشرين هذه بأية طريقة على أنها تشمل كافة المشاريع القائمة، صغيرة كانت أم كبيرة. فالهدف كان في اختيار بعض المشاريع الرئيسية التي تم إطلاقها، أو في بعض الحالات تلك التي أصبحت واسعة النطاق إلى حد ما منذ أحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول، وتم تصميمها لتوحيد الإنقسام بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي.

تم اختيار المبادرات مع الأخذ في الإعتبار عامل التنوع وذلك لإدراج شريحة مستعرضة من البرامج القائمة. وتمت المباشرة بالمبادرات المتضمنة في الدراسة قبل الحادي عشر من سبتمبر/أيلول وسنوياً بعد هذا التاريخ. حوالي نصف المبادرات مستقلة وقائمة بحد ذاتها، في حين أن المبادرات الأخرى هي مشاريع ضمن منظمات أكبر أو شراكات بين المنظمات القائمة. وقد أجرت بعض المشاريع محاضرات

لمحة عن المبادرات المشمولة في الإستطلاع لهذا البحث التحليلي

الموقع	سنة التأسيس	الموقع الإلكتروني	المبادرة	المنظمة
نيو هافن، ولاية كونيتيكت	2001	www.aidemocracy.org	قمة القادة الشباب في العالم: مستقبل العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي في نيويورك	الأميريكيون من أجل ديمقراطية واعية (Americans for Informed Democracy)
برلين، ألمانيا	2003	http://blog.awsummit.org	قمة المهارات العربية الغربية	قمة المهارات العربية والغربية (Arab Western Summit of Skills)
واشنطن العاصمة	2001	www.brookings.edu	المشروع حول العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي في مركز سابان	مؤسسة بروكنجز (Brookings Institution)
واشنطن العاصمة	2004	www.buxtoninitiative.org	المشروع حول العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي في مركز سابان	مبادرة باكستن (Buxton Initiative)
مصر، القاهرة	1997	www.arabwestreport.info	مركز التفاهم العربي- الغربي	مركز حوار الثقافات والترجمة (Center for Intercultural Dialogue and Translation)
نيويورك	2002	www.cordobainitiative.org	مبادرة كوردوبا	مبادرة كوردوبا (Cordoba Initiative)
واشنطن العاصمة	2004	www.hollingscenter.org	مركز هولنجز للحوار الدولي	مجلس مراكز الأبحاث الأميركية في الخارج (Council of American Overseas Research Centers)
سان بول، ولاية مينيسوتا	2007	www.difficultdialogues.org/projects/macalester.php	مبادرة الحوارات الصعبة	مؤسسة فورد (Ford Foundation)

لمحة عن المبادرات المشمولة في الإستطلاع لهذا البحث التحليلي

المنظمة	المبادرة	الموقع الإلكتروني	سنة التأسيس	الموقع
جامعة جورجتاون (Georgetown University)	مركز الوليد بن طلال للتفاهم بين المسلمين والمسيحيين	www.georgetown.edu/sfs/acmcu	1993	واشنطن العاصمة
معهد هارتفورد لتعليم اللاهوت (Hartford Seminary)	مركز دانكن بلاك ماك دونالد لدراسة الإسلام والعلاقات المسلمة-المسيحية	http://macdonald.hartsem.edu/default.htm	2002	هارتفورد، ولاية كونيتيكت
معهد التحليلات الدفاعية، (Institute of DefenseAnalyses) المركز الدولي للدين والدبلوماسية (International Center For Religion and Diplomacy) المعهد الدولي للفكر الإسلامي (International Institute of Islamic Thought)	المسلمون الأميركيون للإشراك البناء (American Muslims for Constructive Engagement)	www.amceweb.net	2006	هيرندون، ولاية فيرجينيا
ليالينا للإنتاج (Layalina Productions)	ليالينا للإنتاج	www.layalina.tv	2002	واشنطن العاصمة
المركز الملكي للدراسات المشتركة بين الأديان (Royal Institute for Inter-Faith Studies)	المركز الملكي للدراسات المشتركة بين الأديان	www.riifs.org	1994	عمان، الأردن
البحث عن أرضية مشتركة (Search for Common Ground)	العلاقات بين الإسلام والغرب: مشروع الشباب الإعلامي	www.sfcg.org	2003	واشنطن العاصمة
مركز ستيمسون (Stimson Center)	الأصوات الإقليمية: التحديات الدولية	www.stimson.org	2007	واشنطن العاصمة

لمحة عن المبادرات المشمولة في الإستطلاع لهذا البحث التحليلي

الموقع	سنة التأسيس	الموقع الإلكتروني	المبادرة	المنظمة
بروكسل، بلجيكا	2005	www.muslimdialogue.be	المجموعات الإسلامية المنخرطة في المجتمع: حوار بلجيكي أميركي	السفارة الأميركية في بروكسل والمركز الملكي للعلاقات الدولية (U.S. Embassy in Brussels and Royal Institute for International Relations)
لاهاي، هولندا	2006	www.diversitydialogues.nl	مؤتمر حوار حول التنوع	السفارة الأميركية في هولندا ومؤتمر القيادة على صندوق الحقوق المدنية والتعليم (U.S. Embassy in the Netherlands and Leadership Conference on Civil Rights Education Fund)
نيويورك	2005	www.unaoc.org	تحالف الحضارات	الأمم المتحدة
واشنطن العاصمة	2001	www.usip.org/muslimworld/index.html	مبادرة العالم الإسلامي	معهد السلام الأميركي (United States Institute of Peace)
ماديسون، ولاية ويسكونسن	2004	www.islam-conf.org	المؤتمر الدولي حول حوار الإسلام مقابل النزاع: الإسلام في العالم	جامعة ويسكونسن- ماديسون، الحوار الدولي (University of Wisconsin-Madison, Dialogue International)
جنيف، سويسرا	2004	www.weforum.org/c100	مجلس 100 قائد لمبادرة الحوار بين الغرب والعالم الإسلامي	منتدى الاقتصاد العالمي (World Economic Forum)
دبي، الإمارات العربية المتحدة	2006	www.yaleaders.org	منتدى العمل العربي والأميركي	القادة العرب الشباب (Young Arab Leaders)

## نبذة عن مركز بروكنجز الدوحة

يتلقى المركز النصح والإرشاد في ما يتعلق بالأبحاث والبرامج من مجلس المستشارين الدولي برئاسة الشيخ حمد بن جاسم بن جبر آل ثاني والرئيس المشارك ستروب تالبوت، رئيس مؤسسة بروكنجز، وعضوية كل من: مادلين أولبرايت، سامويل برغر، زيغنيو بريجنسكي، إدوارد درجيان، فارتان غريغوريان، وجهات حبيب الله، موسى هتام، برويز هودبوي، ريما خلف هندي، نمير قيودار، رامي خوري، عطاء الرحمن، إسماعيل سراج الدين، وفريد زكريا. أما هادي عمرو، وهو باحث في مركز سابان وخبير في التنمية البشرية في العالم العربي والدبلوماسية العامة الأميركية، فهو المدير المؤسس لمركز بروكنجز الدوحة. وسلمان شيخ هو باحث غير مقيم في مركز بروكنجز الدوحة.

تعتبر أجندة مركز بروكنجز الدوحة للأبحاث والبرامج منفتحة على وجهات النظر كافة، وتشمل جهوداً أساسية مترابطة تضم الدعوة إلى عقد حوارات حول السياسات العامة مع قادة سياسيين ورجال أعمال وقادة فكر من المنطقة والولايات المتحدة الأميركية؛ استضافة باحثين زائرين يشغرون مراكز مرموقة في المجتمعات الأكاديمية والسياسات العامة لكتابة الأبحاث التحليلية؛ ودعوة وسائل الإعلام لنشر تحاليل بروكنجز.

ويساهم مركز بروكنجز الدوحة، بالتعاون مع وزارة الخارجية القطرية و مشروع مركز سابان في بروكنجز حول العلاقات الأميركية بالعالم الإسلامي، في تنظيم منتدى أميركا والعالم الإسلامي السنوي، الذي يجمع قادة بارزين في مجالات السياسة والأعمال والإعلام والعالم الأكاديمي والمجتمع المدني، لإجراء الحوار والنقاش الضروريين. وفي تحقيق رسالته، يحافظ مركز بروكنجز الدوحة على قيم مؤسسة بروكنجز الأساسية، ألا وهي النوعية والاستقلالية والتأثير.

يقوم المركز بالأبحاث السياسية المستقلة المتعلقة بالشؤون الاجتماعية والاقتصادية والجيوسياسية التي تواجه الدول والمجتمعات ذات الأغلبية المسلمة، بما في ذلك العلاقات مع الولايات المتحدة الأميركية. يعتبر المركز منبر أبحاث مؤسسة بروكنجز في العالم العربي والإسلامي، مزوداً عملية صناعة السياسات بالمعلومات، ومشجعاً على تعزيز الحوار بين صنّاع السياسات والمحللين من الولايات المتحدة والعالم الإسلامي، وداعماً للشراكات الدائمة بين الباحثين وأفراد المجتمع المدني. تأسس مركز بروكنجز الدوحة بفضل رؤية ودعم حضرة صاحب السمو الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني، أمير دولة قطر، وهو يعكس التزام مؤسسة بروكنجز بأن تتحول إلى مركز أبحاث عالمي.

تمّ إطلاق المركز باتفاقية تعود إلى الأول من يناير 2007، وتمّ افتتاحه رسمياً من قبل معالي الشيخ حمد بن جاسم بن جبر آل ثاني، رئيس وزراء وزير خارجية دولة قطر في 17 فبراير 2008، بحضور كارلوس باسكوال، نائب رئيس مؤسسة بروكنجز لدراسات السياسة الخارجية، ومارتن إنديك، مدير مركز سابان في بروكنجز، وهايدي عمرو، مدير مركز بروكنجز الدوحة.

ولتحقيق رسالته، يقوم مركز بروكنجز الدوحة بالأبحاث والبرامج التي تشمل مشاركة شخصيات بارزة من الحكومات والمجتمع المدني وعالم الأعمال ووسائل الإعلام والأكاديميين على حدّ سواء، في قضايا السياسات العامة الهامة المتعلقة بالمجالات المحورية الثلاث التالية: 1 - قضايا الحكم كتحليل الدساتير وقوانين الإعلام والمجتمع؛ 2 - قضايا التنمية البشرية والاقتصادية كتحليل السياسات في مجال التربية والصحة والبيئة والأعمال والطاقة والاقتصاد؛ 3 - قضايا الشؤون الدولية كتحليل أطر الأمن والصراعات السياسية والعسكرية وقضايا معاصرة أخرى.

## نبذة عن مركز سابان لسياسات الشرق الأوسط في بروكنجز

التي تدير مشروع الديمقراطية والتنمية في الشرق الأوسط؛ بروس ريدل، الذي عمل كمستشارٍ أعلى لثلاثة رؤساء في مجال الشرق الأوسط وجنوب آسيا في مجلس الأمن القومي خلال مهنةٍ استمرت 29 سنة في وكالة الاستخبارات المركزية، وهو خبيرٌ أيضاً في مكافحة الإرهاب. سوزان مالوني، التي عملت سابقاً مستشارة عليا في وزارة الخارجية خبيرة في إيران والتنمية الاقتصادية؛ ستيفن ر. غراند باحث ومدير مشروع العلاقات الأميركية بالعالم الإسلامي؛ هادي عمرو، باحث ومدير مركز بروكنجز الدوحة؛ شبلي تلحمي أستاذ في مركز أنور السادات للسلام والتنمية بجامعة ميرلاند؛ دانيال بايمان الخبير في الإرهاب في الشرق الأوسط من جامعة جورجيتاون. يقع المركز في مقر برنامج دراسات السياسة الخارجية في بروكنجز، ويرأسه نائب رئيس بروكنجز كارلوس باسكوال.

يقوم مركز سابان ببحثٍ رائد في خمسة مجالات: تداعيات تغيير النظام في العراق، بما في ذلك بناء الأمة ما بعد الحرب، وأمن الخليج؛ ديناميكيات سياسات إيران الداخلية والتهديد النووي؛ آليات حل الدولتين ومتطلباته بالنسبة إلى الصراع الإسرائيلي الفلسطيني؛ سياسة الحرب على الإرهاب، بما في ذلك التحدي المتواصل لرعاية الدولة للإرهاب؛ والتغيير السياسي والاقتصادي في العالم العربي، والطرق المطلوبة لتعزيز التحول الديمقراطي.

تأسس مركز سابان لسياسات الشرق الأوسط في 13 مايو 2002 بخطابٍ افتتاحي للعاهل الأردني الملك عبد الله الثاني. عكس تأسيس المركز التزام مؤسسة بروكنجز بتوسيع بحثها وتحليلها لقضايا سياسة الشرق الأوسط بشكلٍ جذري، في وقتٍ طغت فيه المنطقة على أجندة السياسة الخارجية أميركياً. يزود مركز سابان صنّاع سياسات واشنطن بأبحاثٍ وتحليلٍ سياسية متوازنة وموضوعية ومعقدة، من قبل باحثين متمرسين ومطلعين يأتون بوجهات نظرٍ جديدة لتكون وثيقة الاتصال بالمشاكل الأساسية في الشرق الأوسط. يحافظ المركز على تقليد مؤسسة بروكنجز بالانفتاح على وجهات النظر كافة. ويهدف مركز سابان بشكلٍ أساسي إلى فهم التطورات في الشرق الأوسط عبر الأبحاث والمناقشات الوثيقة الصلة بالسياسة.

تأسس المركز بهبةٍ مادية سخية من حاييم وشيريل سابان من لوس أنجلوس. يرأس المركز السفير مارتين س. إنديك، نائب رئيس الدراسات السياسية الخارجية في بروكنجز والمدير المؤسس لمركز سابان. أما كينيث م. بولاك فهو مدير المركز. ويضم مركز سابان مجموعة بارزة من خبراء الشرق الأوسط الذين يقومون بأبحاثٍ مبتكرة ويطوّرون برامج جديدة لتعزيز فهم أفضل لخيارات السياسة التي تواجه صنّاع القرار الأميركيين في الشرق الأوسط. ومنهم تمارا كوفمان ويتس، المتخصصة بالإصلاح السياسي في العالم العربي،

## نبذة عن مؤسسة بروكنجز

تعود بدايات بروكنجز إلى العام 1916، عندما أسست مجموعة من الإصلاحيين الرائدین مؤسسة الأبحاث الحكومية، المنظمة الخاصة الأولى من نوعها المتخصصة بتحليل قضايا السياسة العامة على المستوى الوطني. بين العام 1922 و1924، أسس أحد مناصري المؤسسة روبرت سومرز بروكنجز (-1850 1932)، منظمين شقيقتين داعمتين: مؤسسة الاقتصاد وجامعة تحمل اسمه. عام 1927، اندمجت المجموعات الثلاث لتشكل مؤسسة بروكنجز.

خلال التسعين سنة الماضية، ساهمت بروكنجز في إنجازات أساسية في السياسة العامة، بما في ذلك تنظيم الأمم المتحدة ووضع خطة مارشال، وإنشاء مكتب الموازنة بالكونغرس، والإعفاء من الأنظمة، والإصلاح الضريبي على نطاق واسع، وإصلاح الإنعاش الاجتماعي وتصميم برامج المساعدة الخارجية. كما اعتبرت المنبر للقادة العالميين، واستخدمت قدرتها على جمعهم لإغناء النقاش العام. وكجزء من مهمتها العامة، تدير المؤسسة مركز تسينغوا في بكين التابع لبروكنجز ومركز بروكنجز الدوحة في قطر.

يتم تمويل بروكنجز عن طريق المنح ودعم مؤسسات إنسانية وشركات وأفراد. ويحترم أصدقاء المؤسسة حرية خرائنا بطرح الأسئلة والبحث عن أجوبة لها وعرض اكتشافاتهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. يتألف مجلس أمنائنا من مدراء أعمال مميّزين وأكاديميين ومسؤولين حكوميين سابقين وقادة من المجتمع. وتتألف لجنة استشارية دولية من قادة من القطاعين العام والخاص من خمسة عشر بلداً.

مؤسسة بروكنجز هي مؤسسة خاصة لا تتوخى الربح، متخصصة بالبحث المستقل وحلول السياسة المبتكرة. خلال أكثر من 90 عاماً، حلّت بروكنجز مسائل متداولة وجديدة وابتكرت أفكاراً جديدة تهّم الأمة والعالم.

مقر بروكنجز هو في واشنطن ورسالتها القيام بأبحاث مميّزة ومستقلة، وتقديم توصيات مبتكرة وعملية انطلاقاً من تلك الأبحاث التي تصب في ثلاثة أهداف رئيسية: تعزيز الديمقراطية الأميركية، تشجيع الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، والأمن والفرص للأميركيين كافة، وتأمين نظام دولي أكثر انفتاحاً وأمناً وازدهاراً وتعاوناً.

تنتقل أجندة بحث خبراء بروكنجز وتوصياتهم من التحقيق المنفتح، ويمثّل باحثونا مختلف وجهات النظر. حيث يقوم أكثر من 200 باحث مقيم وغير مقيم بإجراء الأبحاث حول قضايا الساعة، وتألّف الكتب والأبحاث والمقالات؛ ويشهدون أمام لجان الكونغرس ويشاركون في عشرات المناسبات العامة سنوياً. ويشرف رئيس المؤسسة ستروب تالبوت على وضع السياسات التي تحافظ على سمعة بروكنجز القائمة على النوعية والاستقلالية والتأثير.

لطالما لعبت مؤسسة بروكنجز دوراً فاعلاً في إغناء النقاش العام لخيارات السياسة بالخبرة والتوازن والنقاش المطّلع. وعلى مرّ السنوات، كانت بروكنجز المنبر لقادة وطنيين وعالميين. وكان لقدرتنا الفريدة على جمعهم أن جذبت مختلف الأصوات من عدة مناطق حساسة، الأمر الذي ساعد على توضيح الاختلافات وإيجاد أرضية مشتركة بينهم.