



التعليم المدني ٣٦٠ درجة

مفاهيم مبنية على القيم وتدريبات عملية
الهوية - التعددية - التغيير

دليل التدريب

لممثلي ومدربي المجتمع المدني في
منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

ميونخ، القاهرة - نوفمبر ٢٠١٨ - النسخة النهائية

**GOETHE
INSTITUT**

Sprache. Kultur. Deutschland.



Federal Foreign Office

إحد مشروعات معهد جوته بدعم من وزارة الخارجية الألمانية.

التعليم المدني

الهوية . التعددية . التغيير

**أصدر هذا الدليل التدريبي في إطار مشروع
التعليم المدني لمعهد جوته والمدعم من برنامج « الحوار والتقدم».**

**معهد جوته القاهرة
برنامج الحوار والتقدم**

Transformation-Kairo@goethe.de
www.goethe.de/transformation_arabic

**المديرة الإقليمية لشرق الأوسط وشمال أفريقيا
دكتورة/إلكه كاشل موني**

**مديرة قسم البرامج الثقافية المشرفة على إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
يوحنا كيلر**

**منسقة مشاريع التعليم المدني
سينا ليبيرت**

إعداد وتحرير

سوزان أولريخ – مديرة أكاديمية القيادة والتنافس
susanne.ulrich@cap-akademie.de
فلوريان فينزيل – مساهم حر في أكاديمية القيادة والتنافس
florian.wenzel@cap-akademie.de
www.cap-akademie.de

ترجمة

جيلان صلاح

مراجعة

محسن كمال

تصميم

تاندنم
www.tandembranding.com

طباعة

لوكا برتولي

سوزان أولريخ وفلوريان فينزيل، مركز أبحاث السياسات التطبيقية (C.A.P) بميونخ ، ٢٠١٨ ©
تم ترخيص هذا العمل عن طريق مؤسسة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر
رخصة دولية رقم ٤,٠ /http://creativecommons.org/licenses/by ٤,٠/

معهد جوته القاهرة، ٢٠١٨ ©
إحدى مشروعات معهد جوته بدعم من وزارة الخارجية الألمانية.

أكاديمية القيادة والتنافس

مركز أبحاث السياسات التطبيقية (C.A.P)

IMPRESSUM

Goethe-Institut Kairo

Sondermittelprogramm: Dialog & Wandel

Transformation-Kairo@goethe.de

www.goethe.de/transformation

Regionalleiterin Nordafrika/Nahost

Dr. Elke Kaschl Mohni

Leiterin der Abteilung Kulturprogramme

Regionaler Fachauftrag Nordafrika/Nahost

Johanna Keller

Projektkoordination Zivilgesellschaftliche Bildung

Sina Lebert

Redaktion

Susanne Ulrich | Leiterin der Akademie Führung & Kompetenz

susanne.ulrich@cap-akademie.de

Florian Wenzel | Freier Mitarbeiter der Akademie Führung & Kompetenz

florian.wenzel@cap-akademie.de

www.cap-akademie.de

Übersetzung

Jaylan Salah

Lektorat und Korrektur

Mohsen Kamal

Gestaltung

Tandem

www.tandembranding.com

Druck

Luca Bertoli

by Florian Wenzel / Susanne Ulrich 2018 ©

Akademie Führung & Kompetenz, Centrum für angewandte Politikforschung (CAP), München

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

[/http://creativecommons.org/licenses/by/4.0](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0)

Goethe-Institut Kairo, 2018 ©

Ein Projekt des Goethe-Instituts,

gefördert durch das Auswärtige Amt.

المحتويات

٥	تمهيد
٦	نبذة عن المشروع
٧	مقدمة لدليل التدريب
٩	الهيكل العام لدليل التدريب

جزء (أ) – مفاهيم نظرية هامة

١٠	١. التفاعل المقولب
١٤	٢. ازدواجية الديمقراطية
١٨	٣. دليل المدربين للمنهج التشاركي

جزء (ب) – نظرة شاملة على التعليم المدني

١. الهوية والثقافة

١٩	١,١ الاقتراب المستند إلى الاستقصاء (IBA)
٢٠	١,٢ تمرين: تمرين: الدائرة الذهبية
٢١	١,٣ تمرين: الجميع سعداء – إلا أنا
٢٤	١,٤ تمرين: بطلي
٢٦	١,٥ تمرين: أفكار مزعجة عن التعاون
٣٠	١,٦ تمرين: الكل سواسية
٣١	١,٧ تمرين: شكراً ولا
٣٢	١,٨ تمرين: ثلاثة شؤون
٣٣	١,٩ تمرين: النهر – رحلة بيوغرافية
٣٤	١,١٠ تمرين: المواعدة السريعة
٣٥	١,١١ تمرين: أسئلة من مجموعة لأخرى
٣٦	١,١٢ تمرين: أربعة مصطلحات – هذا أنا!
٣٨	١,١٣ تمرين: قصة اسمي – قصة لغتي

٢. التعددية والتجرب

٣٩	٢,١ مفهوم: هرم الثقافة
٤١	٢,٢ مفهوم: مجسم تقبل الآخر
٤٧	٢,٣ مفهوم: التواصل المتنوع
٥٠	٢,٤ مفهوم: المردود
٥٢	٢,٥ تمرين: ما هي الحقيقة؟ – الرجل والفأر
٥٦	٢,٦ تمرين: وضع علامات لأنفسنا
٥٧	٢,٧ تمرين: ألباتروس

٥٩	٢,٨ تمرين: معوقات تقبل الآخر
٦٠	٢,٩ تمرين: التفاعلات داخل المجموعة
٦٥	٢,١٠ تمرين: الانتماء للمجموعة
٦٦	٢,١١ تمرين: إرسال واستقبال المردود
٦٧	٢,١٢ تمرين: أصواتي الداخلية
٦٨	٢,١٣ تمرين: استمع وارسم
٦٩	٢,١٤ تمرين: الإنصات بانتباه

٣. هياكل القوى والتميز

٧٠	٣,١ مبدأ: الأربع "مبادئ للتميز" - منظومة القمع
٧٣	٣,٢ تمرين: وردة القوى
٧٥	٣,٣ تمرين: ممشى القوة
٧٩	٣,٤ تمرين: التعامل البناء مع القوة
٨٢	٣,٥ تمرين: فجوات القوى في مجموعتنا
٨٣	٣,٦ تمرين: دائرة تمثل تفاعلات المجموعة
٨٥	٣,٧ تمرين: تخيل مجتمع عادل
٨٦	٣,٨ تمرين: قيم الديمقراطية

٤. مساءلة التحديات

٨٧	٤,١ مفهوم: مجتمع ممارس
٨٩	٤,٢ مفهوم: خمس خطوات لفض النزاع دون عنف (سلميا)
٩٢	٤,٣ تمرين: أي مصادره؟ - إدارة المعرفة
٩٥	٤,٤ تمرين: عربة التغيير
٩٦	٤,٥ تمرين: التفكير الإبداعي - الانحراف الإيجابي
٩٩	٤,٦ تمرين: نعم، ولكن... نعم، مضبوط، و...
١٠٠	٤,٧ تمرين: الاستقصاء الإيجابي
١١٠	٤,٨ تمرين: تحديد المعنيين وأصحاب المصلحة
١١٢	٤,٩ تمرين: التعامل مع المقاومة
١١٣	٤,١٠ تمرين: هرم الأهداف وإدارة المخاطر
١١٨	٤,١١ تمرين: تطوير خريطة الطريق لورش العمل
١١٩	٤,١٢ تمرين: التوجيه عن طريق زملائي
١٢٢	٤,١٣ تمرين: التدريب كمنهج ومنظومة

تمهيد

تجريبي. وقد استطاع المشاركون والمشاركات على مدار السنوات أن يتعرفوا إلى المنهج الخاص بالتعليم المدني كمفهوم شامل وشمولي يجمع بين النظرية، والمنهج، والأسلوب، ويربط التأمل الذاتي النقدي بالعمل مع الآخرين لإحداث تغيير. وكانت مجموعة المشاركين والمشاركات تُعامل على الدوام كنموذج مصغر للمجتمع المدني الدولي. وتم تأمل كل العمليات، وحالات النزاع، والمناظير المختلفة داخل إطار كل مجموعة بصورة فعالة كجزء من العملية التعليمية ككل. ونعتبر اختبار مواضيع الهوية الذاتية والمجتمعية، والمواضيع المتعلقة بالفرص والعوائق التي تقابل التعددية بمناقشة القيم التي تؤسس لمجتمع متحضر، ونقل التجليات من حيز الخبرات إلى الأفعال لتحقيق التغيير المجتمعي؛ هي نواة هذا المنهج للتعليم المدني. وفي حالة التغيير المجتمعي التي تمر بها الدول المشاركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يكمل التعليم المدني المناهج الموجودة بالفعل والمعتمدة على سيادة التقنيات والأدوات في الإدارة، ليركز على مفهوم إداري يتعلق ببناء طرق لتصميم مستقبل مبني على الحقائق.

يهدف دليل التدريب إلى تفسير مجموعة متنوعة من الخبرات على مدار السنوات السابقة، ويمنح تجليات نظرية وأنشطة عملية، مما يخدم الهدف الأشمل وهو تطوير التعليم المدني في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بطرق تتعدى الخطط قصيرة المدى، وبناء شبكة قوية ومستدامة لممارسي وممارسات التعليم المدني عبر منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ونأمل أن يساهم هذا الدليل في تحقيق هذه النتيجة.

ونشكر جميع الزملاء والزميلات والمساهمين والمساهمات الذين ساهموا بأفكارهم، وتجاربهم، ونقدهم، وإلهامهم، مما ساعدنا على تطوير وتطوير هذا الدليل ليخرج بهذه الصورة.

دكتورة/ إلكه كاشل موني

المديرة الإقليمية لمعهد جوته في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
يوحنا كيلر

مديرة البرامج الثقافية لمعهد جوته في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

يرجع أصل هذا الدليل إلى أول مؤتمر للتعليم المدني والذي تمت إقامته في الإسكندرية، مصر في ديسمبر ٢٠١٣، وتم تنسيقه بالاشتراك بين معهد جوته بالقاهرة وتحرير لاونج TahrirLounge@Goethe ومؤسسة هانس زايدل بالقاهرة والهيئة الألمانية الفدرالية للتعليم المدني ومركز دراسات الديمقراطية والسلام الاجتماعي بمكتبة الإسكندرية. وقد كان مؤتمر التعليم المدني الأول يهدف لتعريف ماهية مبادئ واستراتيجيات التعليم المدني، مما يهيئ التبادل ويقوي الروابط بين مؤسسات التعليم المدني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. نتج عن المؤتمر تشكيل ٥٦ توصية منها الحاجة إلى برنامج لتدريب المدربين والمدربات في مجال التعليم المدني في المنطقة العربية.

قام معهد جوته بتنظيم وتطبيق عدة مشاريع لتسهيل الحراك الثقافي والتعليمي وتسهيل التبادل بين المهتمين والمعنيين في شمال أفريقيا، والشرق الأوسط وألمانيا، ضمن إطار برنامج "الحوار والتحول" المدعوم من المكتب الفدرالي الألماني للشئون الخارجية. انطلاقاً من أهمية وقدرة المجتمع المدني على تشكيل المجتمعات، يهدف مشروع "التعليم المدني" على وجه الأخص إلى تقوية التعليم المدني والمجتمعات المدنية الفعالة في المنطقة. ومنذ عام ٢٠١٤، اشترك معهد جوته بالقاهرة ومركز أبحاث السياسات التطبيقية التابع لجامعة لودفيج-ماكسميليان بميونخ في تنظيم وتطبيق ٥ دورات لتدريب المدربين والمدربات، وقد أقيمت الدورة الأولى فقط في مصر، وبدايةً من عام ٢٠١٧ انتقلت الدورات التدريبية إلى الأردن، والمغرب، وتونس. وقد أدت كل دورة تدريبية إلى نشر دليل يُعد -كما نأمل- مصدرًا هامًا لكل المتدربين والمتدربات في حقل التعليم المدني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وما أبعد من هذا، ليشمل الدليل الحالي مجموع المناهج، والمواضيع، والأنشطة المختلفة التي تضمنتها الدورات التدريبية السابقة.

يربط المنهج التدريبي مبادئ الديمقراطية بالقرارات اليومية الحياتية. فيتم تطبيق مفاهيم مثل المساواة، والحرية، والتعددية، والأقليات في إطار المجموعة الواحدة مما يسمح للمشاركين والمشاركات بتأمل أدوارهم في العملية الجماعية، ومن ثم، بدلاً من تعلم الديمقراطية كنظرية، يمنح البرنامج فرصة للتعامل معها من منظور عملي وآخر

المتشاركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يتمم التعليم المدني المفاهيم المهيمنة سواء التقنية أو الأدوات الأساسية التي تركز على مفاهيم الإدارة والوسائل المدفوعة بالحقائق لتصميم مستقبل جديد.

والآن، وضعت أسس تهدف لبناء شبكات التواصل لتحقيق أهداف طويلة-المدى تتعلق بمأسسة التعليم المدني العربي. وهذا الدليل التدريبي يدمج مجموعة متنوعة من الخبرات عبر السنوات الطوال، ويوفق ما بين التكتشف النظري والتمرين العملي. ومن هنا نشكر جميع المساهمين الذين شاركوا بأفكارهم، ونقدمهم، وإلهامهم لمساعدتنا على تهييء وتجميع هذا الدليل.

سوزان أولريخ وفلوريان فينزيل

ميميونخ، نوفمبر ٢٠١٨

نبذة عن المشروع

يتشارك معهد جوته بالقاهرة، منذ عام ٢٠١٤، مع مركز أبحاث السياسات التطبيقية التابع لجامعة لودفيج-ماكسميليان بميونخ، ألمانيا، لمنح من ثلاث إلى أربع وحدات تدريبية للمدربين على هيئة كورسات في التعليم المدني مرة سنوياً.

وبناءً على التدريبات السابقة ونتاج مؤتمر التعليم المدني لعام ٢٠١٦ في تونس، ومساهمةً للتطبيق المستمر الذي يتواءم واحتياجات المساهمين، تم تقديم كورس جديد عام ٢٠١٧، يستهدف مدربي التعليم المدني في المغرب، وتونس، ومصر، والأردن. ومن هنا، تتلاحم الخبرات الدولية مع التعليم المدني وعمل المنظمات غير الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وبعد استكمال برنامج تدريب المدربين والذي تم دمجها باختبار عملي للمساهمين؛ حصلوا على "شهادة تدريب" من مركز أبحاث السياسات التطبيقية التابع لجامعة لودفيج-ماكسميليان بميونخ وعلى دليل التدريب باللغتين الإنجليزية والعربية للعمل به.

وبدايةً من عام ٢٠١٩، سيتم تدريب خريجي الدورات من عام ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨ بالبرنامج على تطبيق منهج شامل لتدريب المدربين في المنطقة؛ وبالتالي تنفيذ منظومة متكاملة للمنهج المعمول به في هذا الدليل.

وبمرور الوقت، يتعرف المساهمين على المنهج الخاص للتعليم المدني كمفهوم كلي شامل وشمولي يضم النظرية، والطرق، والسلوك، ويربط ما بين التفكير النقدي الشخصي والعمل مع الآخرين لإحداث تغيير. وتصبح مجموعة المشاركين بالتدريب بمثابة قذوة للمجتمع المدني الدولي. وتنعكس الوسائل الجماعية، والخلافات، والمناظير بفعالية كجزء من المنظومة التعليمية.

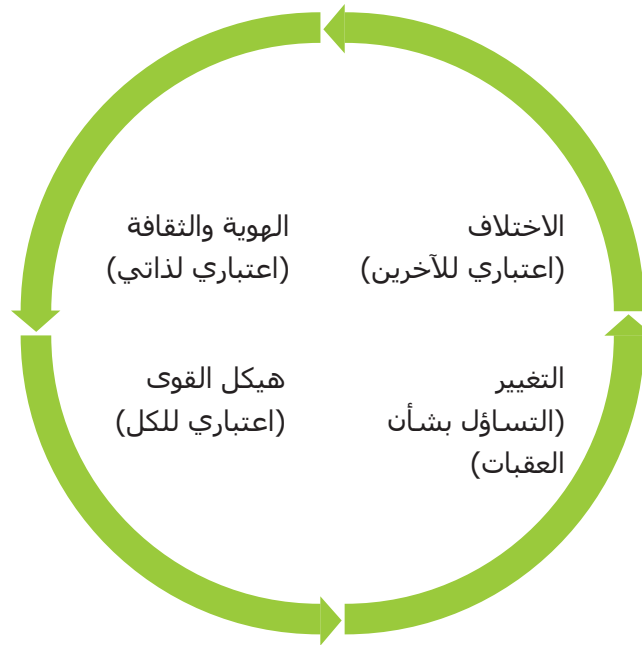
وتُعد مفاهيم الهوية الشخصية والجمعية، مما يشمل الفرص والتحديات التي تواجهها التعددية، عن طريق مناقشة المفاهيم التي تمثل البنيان الرئيسي للمجتمع الحديث، ونقل الاستكشافات من الحلم إلى العمل لتحقيق التغيير المجتمعي؛ هي حجر الأساس في مفهوم التعليم المدني. وفي خضم التحولات التي تعيشها البلدان

مقدمة لدليل التدريب

تم إعداد تصوّر لدليل التدريب بحيث يتسع وبالتالي يتكيف مع الاحتياجات العملية لممثلي المجتمع المدني والمدربين الذين يودون استنساخ فكرة التعليم المدني في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

ويهدف هذا الدليل لإحداث تغيير جذري، مما يعني أننا لا نريد أن نمنح مجموعة من الطرق التي يتم تطبيقها فحسب. من خلال تجربتنا، لا يحدث التغيير سوى عن طريق تأمل الذات والسلوك الشخصي. وأحياناً، لا يقل أهمية أن نختار المنظور الذي نرى من خلاله المجتمع قبل أن نتخذ فعلاً حاسماً. لا يهدف هذا الدليل إلى حل المشكلات باستخدام الأدوات الذكية؛ لكنه يهدف إلى إعادة هيكلة المشكلات والنظر بصورة متجددة وابتكارية لبناء طرق مستقبلية، مما يعني أيضاً أن كثير من المفاهيم ستأخذ في الاعتبار السلوكيات الشخصية (وأحياناً النزاعات) والقيم التي تتعدى التركيز في المعطيات والحقائق الهامة، لتضم المحفزات والرؤى التي تُعد من العناصر المحركة للتغيير الجذري.

كقاعدة وبنية أساسية لهذا الدليل، نحن من هنا نقدم "رؤية شاملة للتعليم المدني"، تحتوي على أعمدة البناء الأربعة الأساسية والتي يجب دائماً أخذها بعين الاعتبار عند استهداف التعليم المدني بالطريقة المذكورة أعلى، وقد تم تطوير هذا المفهوم في أكاديمية القيادة والقدرات التابعة لمركز أبحاث السياسات التطبيقية في ميونخ.



تم تصميم هذا النموذج عن طريق أكاديمية القيادة والقدرات ٢٠١٢-٢٠١٥

بتأمل مفهوم للتعليم المدني، يجب تطوير رؤية شاملة له لو أردنا ألا نحجم التعددية لمجرد مصطلح هزيل. فالتعليم المدني يجب أن يبدأ بنفسه، بالطريقة التي أحترم بها احتياجاتي، وذاتيتي، ودوري في المجتمع، ويحتم علي أن أكون واعياً بهويتي الانسانية، والثقافة "الجمعية" مما يمثلان وسيلتان للتواصل مع الآخرين.

وفي نفس الوقت، علي أن أستوعب الاختلاف بيني وبين الآخرين، وأضعهم في اعتباري بهوياتهم وثقافتهم المختلف على قدم وساق مني، والأكثر من هذا، أن علي استيعاب مدى اعتماد هويتي على هوية الآخرين. على سبيل المثال، أستطيع تعريف نفسي بأنني علماني كوني أعني جيداً أن الآخرين متدينون، وعلى صعيد آخر، أستطيع تعريف نفسي بأنني متمسك بالأصول والتقاليد، لأنني أرى الآخرين يتخلون عن القيم التي أحترمها بشدة.

هذان الشقان يعتبران أفضل ما في التعليم المدني؛ احترام ومشاركة ذاتياتنا والاحتفاء بالتعددية سوياً في المجتمع. ولكن، من ناحية أخرى، يجب أن ننظر في هيكل القوة والتميز (رجاء الرجوع إلى مبدأ الأربع "أنا"). هذه الهياكل تحجم التعددية فقط للفئات ذات المميزات، وتجاهل التعددية للفئة منزوعة القوة في المجتمع. ولهذا علينا التفكير في الكل، واستيعاب نظم الإقصاء المتعمدة وغير المتعمدة في المجتمع مثل النساء، والديانات المختلفة، والطبقات الاجتماعية، والأفراد المنتمين لأعراق أخرى، إلخ. يجب أن نفهم أن التعليم المدني يعتمد بشكل رئيسي على المنطلق وراء هذه الميكانيزمات الخفية.

الشق الرابع في غاية الأهمية لأننا كأفراد قد نشعر بالارتباك عند تفكيرنا في هيكل القوى بشكل عام. ولهذا يجب البحث عن طرق مبتكرة لمساءلة التحديات وتحقيق التغيير عند تشكيل نظرة شمولية للتعليم المدني، مثل مساءلة أو كسر لوجستية النظم المختلفة، أو التفكير بطريقة غير مألوفة واستخدام مساحات موجودة بالفعل عن طريق المشاركة الفعالة، والأخذ في عين الاعتبار أن كثير من تصوراتنا عن الحواجز والموانع هي مجرد أفكار وهمية.

قبل بدء التدريب على التعليم المدني أو بدء منظومة تطوير في سياق المجتمع المدني، يجب تقييم الذات لاستهداف الأبعاد التي تم تجاهلها حتى الآن. يمكنك دعوة ممثلي التيارات المستهدفة المختلفة أو أصحاب المصلحة، ليرسموا الدائرة ويحددوا مدى استيعابهم للأقسام الأربعة؛ وما هو المفهوم الذي يستوعبونه بصورة أكبر من الثاني. فبعض الأشخاص لديهم نظرة أكثر شمولية على منظومات القوى ولا يتفهمون احتياجات الغير. بينما يستعد بعض النشطاء والناشطات للتغيير ويتناسون أفكارهم عن الهوية والدور المجتمعي. قد يضع آخرون الاختلافات الفردية بعين الاعتبار، بينما يتناسون هياكل القوى وموضعها المجتمعي. يقوم هنا المشاركون والمشاركات برسم الدوائر مع تحديد المفاهيم التي يستوعبونها بالنسبة المثوية المتباينة مع بين مفهوم وآخر من الأربع مفاهيم الرئيسية. اطلب منهم أن يحددوا مثال راسخ لكل قسم ومن أين استمدوا تمسكهم بالتعددية في هذا القسم أو غيره، سواء في حياتهم العملية أو الشخصية.

يمكن استخدام النظرية، والمفاهيم، والأنشطة بصورة مرنة، فمن الواضح انعدام خط مستقيم يجب اتباعه للوصول للمستقبل المرجو، بل أن الأنشطة المختلفة ستضيف أبعاداً أكثر عمقاً لتقييمك أنت ومؤسستك، ومن ثم تنشأ المناظير الجديدة، وعندها ستجد أن بعض الأنشطة ستلتصق بذهنك أكثر من الأخرى.

ومن الجيد أن تبدأ بما يتواءم معك، جرب النشاط بالسياق المناسب لك واخرج من قلب الخاص للعام. التغيير ممكن – فقط انتبه للمسارات غير المتوقعة...

الهيكل العام لدليل التدريب

جزء (أ) – مفاهيم نظرية هامة

هنا ستتعرف إلى مفهوم "التفاعلات المرتكزة حول الموضوع" والذي يعتبر إطار نظري لربط المواضيع، والمحتويات، والحقائق بالبشر. فبدلاً من تشتيت أمورنا الشخصية والخاصة عن الأفعال التي يجب علينا الإتيان بها في المجتمع المدني، يتم اقتراح علاقة أصيلة تهدف إلى بناء الجودة.

علاوة على هذا، فإن مفهوم "ثنائية الديمقراطية" يقترح بديل للتفكير الثنائي في تقييم الجيد والردىء، أو الطيب والشرير. فبدلاً من الاندفاع وراء الجدل الأكثر موائمة للرد على المعارضين، الاعتراف بالمآزق الرئيسية التي تمثل جوهر الديمقراطية هو ما سيجعل التغيير الشامل ممكناً.

جزء (ب) – نظرة شاملة على التعليم المدني

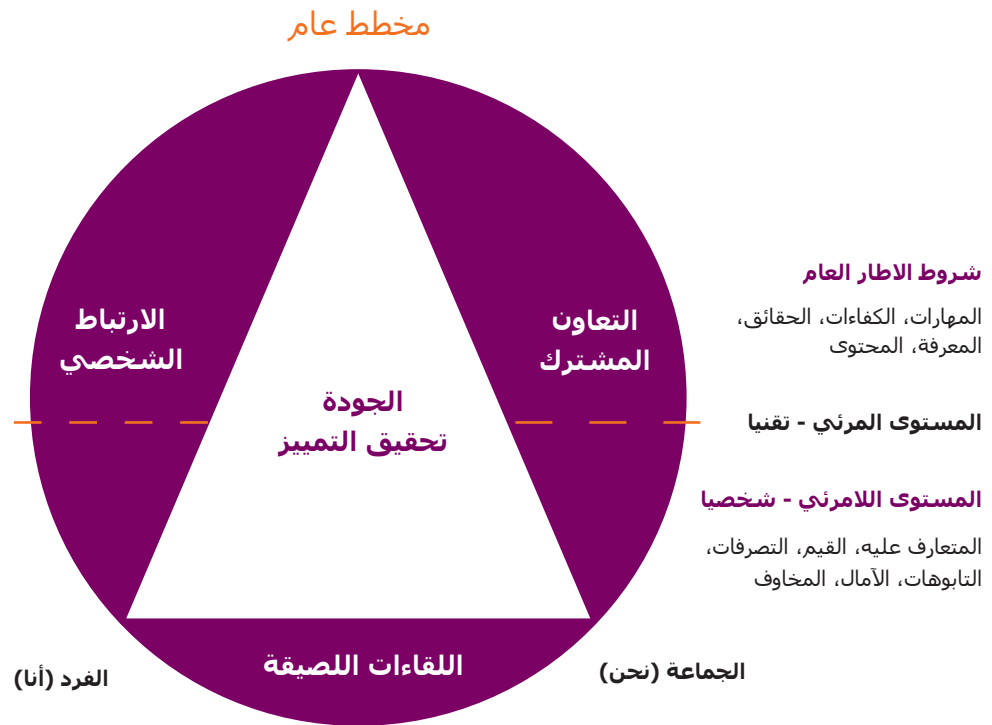
هنا ستجد مفاهيم وأنشطة تمثل الأضلاع الأربع التي تم تقديمها بالأعلى. يمكن استخدامهم كنماذج لبناء نماذج تمرين فردية أو تهييء نقطة البدء لمنظومة التغيير.

٤. مساءلة التحديات	٣. هيكله القوى والتميز	٢. التعددية والتحامُل	١. الثقافة والهوية
اختبار قدرتي تحقيق التغيير	اعتباري للكل	تفكير للآخرين	تفكير لذاتي
على الفرد مساءلة كل شيء مع وضع الشمولية في الاعتبار. يجب مساءلة الإطار العام للظروف، والمعايير الضمنية للمحاسبة التقديرية لنظام ما. يجب على الفرد إعادة تعريف الموقف. يعتبر الفرد حرية الإبداع لتغيير المضامين والنظم. يسعى الفرد لإيجاد البدائل وتطبيقها.	يعتبر الفرد مضمون موقف أو حدث بعينه: الهيكل (الإطار العام للظروف، والقوانين الضمنية) والاختلاف في نظم القوى، واحتمالية التمييز. يتأمل الفرد انعكاس التوقعات، والتحامُل، والأزمات على مواقف النزاع. يتفهم الفرد منطقية النظام الجمعي والمجمعي - من خلال شروطه المسبقة وتبعاته	يعتبر الفرد احتياجات، وقيم، ومشاعر الآخرين صالحة بنفس القدر الذي يختصه لنفسه. يدرك الفرد الهوية الفردية والمجتمعية للآخرين. يتفهم الفرد دستورية الهوية الفردية من خلال هوية الآخرين. أخذ التعددية والاختلاف بعين الاعتبار كفرصة للشفافية عند مستوى النظر.	يكتشف المرء هويته الذاتية والمجتمعية (الثقافة). يدرك المرء اهتماماته، واحتياجاته، وقيمه، والمشاعر التي تحركهم جميعاً. تأمل انعكاس كل هذه العوامل على دور الفرد في مواقف حقيقية مع الآخرين. يدرك المرء مسؤوليته تجاه سلوكه واهتماماته. ينمي المرء ثقته بنفسه ووعيه بذاته

جزء (أ) – مفاهيم نظرية هامة

١. التفاعلات المرتكزة على الموضوع

في هذا القسم، سيتم تقديم "الروح" وراء إدارة ورشة عمل للتعايش والتعليم المدني. ومن أجل تحقيق التغيير الكلي، والجذري، والمستدام لما هو أبعد من نقل المعلومات حول التعليم المدني، سيتم تقديم الطريقة التي تُدار بها ورش العمل أو منظومات التغيير، من أجل تأمل انعكاس هذه الوسائل الحيوية على الطريقة التي تُدار بها. يُعتبر المنهج العام لمفهوم التفاعل المقبول¹ مقبولاً عند تمرّكه حول التمحور على قيمة أساسية، ومحاولته كشف الستار عن الأبعاد الخفية والخافية للتعلم، والتي يتم تجاهلها في المناهج المتوفرة حالياً للنشطاء والناشطات عن التعليم المدني. يتم تقديم هذا المنهج بصورة مختزلة في نسخة تم محاكاتها بحيث تركز على المضمون الانتقالي.



¹ لمزيد من المعلومات عن المفهوم و طرق تطبيقه

عند تنظيم ورشة عمل أو منظومة تغيير تتعلق بالتعليم المدني، سيكون هناك كورس لموضوع رسمي عنوانه (هو/هي) في المخطط. سيتم الحديث عن هذا الموضوع بصفتهما الديمقراطية والتقبل بمفهومهما الشاملين عن طريق محاور مثل المهارات الفردية، والمصادر الجماعية، والتعامل مع النزاعات، (رجاء المقارنة بين مواضيع قسم الأنشطة) على وجه خاص. توضع هذه المواضيع على رأس ورشة العمل، أي أنهم سيكونون في المستوى المرئي منها. وبالنظر إلى بيئات التعلم الأكثر تقليدية مثل المدرسة والجامعة، بل وفي نماذج التدريب التفاعلية التي تعتمد على لعب الأدوار أو المحاكاة، سنجدهم يضعون المستوى المرئي في بؤرة تركيزهم، فمن أجل نقل الحقائق، والمهارات، والكفاءات المتعلقة بموضوع ما، يتم استخدام أكثر من منهجية مختلفة؛ ولكن نتاج ما يتم استيعابه، وتعلمه، وفعله يتم دائماً استنباطه من الـ"أعلى".

يقترح هذا الدليل طريقة أكثر شمولية وراдикаلية لدمج المعاني الخفية للتعلم وكيفية إحداثه التغيير، وتحديدًا في فترات (خاصة في المجتمعات البعيدة عن المركزية المتمثلة في العاصمة سواء البعد المادي أو المعنوي) الانتقال بعد فترة طويلة من الاستقرار، أو القمع، أو التشبّع بـ "الحقيقة" الرسمية؛ مما يترك الكثير من القيم الشخصية التي تحدد مسار حياة الفرد وسلوكياته تجاه من يعتبره عدو أو حبيب، غير المنعكسة سواء بالتعبير المباشر عنها، أو تحوّلها لتابوهات لا يمكن مناقشتها بأي صورة. ويعتبر التحوّل موقف فردي، مما يجعل الصحة المجتمعية التي لا تتبع برنامج أو هدف شفاف، واضح مجرد وسيلة للاتباع ليس أكثر.

كل هذا سيتم التعبير عنه في المستوى اللامرئي من ورشة العمل، وتكمن أهمية هذا المستوى في كونه الحقيقة الراسخة والضمنية -للمشاركين والمجتمعات التي سيتم التعامل معها- التي يجب احترامها وتقديرها، خاصة لكون أبعادها وقوة تأثيرها أكبر بكثير من المواضيع الرسمية للورشة. وبمقارنة هذا النموذج بجبل الجليد، يُكتشف أن شطر صغير من حقيقة مواضيع المجتمع هي الظاهرة، بينما يستتر أغلبها في الخفاء؛ تحت الماء.

تُعد مهمة الورشة الرئيسية هي أن تُمدّ روابط فردية ومُجمعة بين المواضيع والمشاركين، فعلى صعيد الفرد، يعتبر الرابط ما بين "هو/هي" و"أنا" هو ما يؤدي للاشتباك الشخصي فيما يتعلق بالموضوع المعني. ومن هنا، يحتم التعبير عن منظومة القيم المؤسسة لكل مشارك بصراحة قبل فرض الأفكار المجردة للديمقراطية والتقبل. فلو تضابق الأفراد من طرح فكرة جديدة عليهم، سينفصلوا عن منظومة التحول ولن يشتبكوا بشكل شخصي معها. ويجب بناء جو من الشفافية، والوضوح، والمشاركة، والتقدير، في بداية الورشة لدفع المشاركين والمشاركات لنشر مبادئهم الشخصية، وأعرافهم، وأيضاً تحيزاتهم ومخاوفهم في جو من الانفتاح. ويتلخص دور المدرب في توفير أنشطة يندمج فيها المشاركون والمشاركات بصورة شخصية عن طريق التأمل البيوغرافي وبناء الحقائق الاجتماعية والاقتصادية داخل مجتمعهم.

وفي مراحل متقدمة من الورشة، يساهم الدعم المشترك للمشاركين والمشاركات وبعضهم في المساعدة لتحويل الاشتباك الشخصي ما بينهم في بنية الموضوعات إلى فعل جماعي مشترك. ويجعل الخيط الرفيع ما بين "هو/هي" و"أنا" استيعاب التعاون المشترك حقيقة ممكنة، تظهر مقدرة جماعة المشتركين في إحداث التغيير بدون فرضه على المواضيع من أعلى، فيتم تطوير المشاريع بصورة مستقلة ومسؤولة، ومن خلال التعاون، يتعامل المشتركين مع الاختلاف والنزاع، والتحامّل، ويجربون الإجماع في الرأي، والديمقراطية في اتخاذ القرارات. ومن هنا، قد تنشأ مهارات هامة بين المشاركين والمشاركات مثل بناء قادة مجتمعيين جدد.

يُعد دور المدربين والمدربات هو إرشاد هذه العملية بصورة منهجية دون العمل على إخراجها، وإضافة لهذا، فعليهم توفير وحدات تأملية تتعلق بالعملية والتفاعل لتطوير الأمور سويًا.

ويُعتبر ثالث خط للتفاعل ما بين "أنا" و"نحن". وبينما يعمل المشاركون والمشاركات ويتعايشون سويًا أثناء فترة ورشة العمل، ينتج عن هذه التفاعلات علاقات ومواجهات، ولكن، لا يجب اعتباره منهج غير رسمي أو للتسلية. وباعتبار الورشة التدريبية نموذج مصغر من المجتمع ككل؛ يجب التركيز على التفاعل ما بين أعضاء الفريق واعتباره كيانًا منفصلاً

عن الموضوع الرسمي، ليتم تصوره بصورة جيدة. ولا يمكن اعتبار أن التفاعلات بين أعضاء الفريق يمكن التحكم فيها مثل المعرفة والمهارات المختلفة وعند حدوث النزاعات يكون الفريق قد أصبح كيان مستقل بذاته. ويظهر حقل التعلم للمشاركين والمشاركات ما سيحدث عند البدء في المشاريع التحويلية في المجتمع، ويدفعهم لاتخاذ مسارات عمل غير مرئية. ودور المدربين هو توفير مساحة دائمة للمردود المتبادل وتأمل العملية ككل وعودة التفاعل داخل حدود ورشة العمل.

وأخيراً، فإن الورشة ككل تندرج تحت إطار "العالم"، وتحتوي على الظروف التي تسمح وتمنع في نفس الوقت بما يمكن تحقيقه في مساحة تعليمية. وتشمل العوامل التي تؤثر في اتساع قطر الدائرة الزمان، والمكان، ودرجة الحرارة، والسياسة الخارجية، والضغوط التي تمارسها الجهات السيادية، وينبغي على المدربين أن يأخذوا هذه العوامل بعين الاعتبار ليقدروا أبعاد التغيير المحتملة بصورة واقعية. فمصادر العجز الخارجية مثل آليات عمل النظام القضائي أو الإداري لن تتأثر مباشرة بالمنهج التعليمي، بل سيلعبون دوراً داعماً أو تعجيزياً. ولذا، من المهم تحديد متي وأين يمكن تحقيق التغيير المجتمعي خلال الارتباط المدني ما بين النشاط والناشطات ومدى الاحتياج لمناهج أخرى مثل القوانين، ونظم محاربة الفساد، والأمان، إلخ.

يعد النموذج الشامل هو المنهج العامي لتمرکز التغيير المجتمعي في قالب التحولات الديمقراطية، وفي نفس الوقت، تصبح لدينا أبعاد للقيم الديمقراطية وأفكار تقبل الآخر عن طريق تطبيق ورش العمل بهذا الشكل، مما يجعلها "حقيقية" و"عملية" في آن واحد. ولن يتم تأويل الأمور على أنها فرض لنظام تعليمي للقيم كوجه للمقاومة والمعارضة، بل جزء ضمن المناقشة التي ستثار خلال فترة الورشة. فهذا المنهج يفتح احتمالات لامتناهية للمناقشات، وبناء المسؤولية الشخصية والجمعية كنتائج مترتبة عليها ليحدث تغيير ملائم لمضمون وحقيقة كل مجتمع.

نصيحة للمدربين:



١ - استخدام منهج التفاعلات المرتكزة على الموضوع أثناء الجولات الصباحية

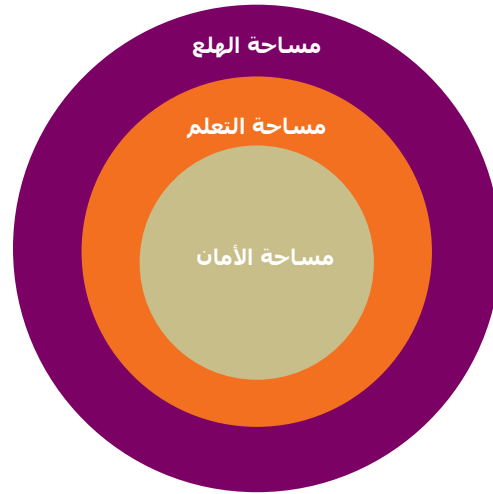
يمكنك استخدام مجسم هذا المنهج كل صباح لتعريف المشاركين والمشاركات به كوسيلة لاكتساب رد الفعل المستمر على نظام الورشة أو مقابلات الفريق الدورية. ابدأ كل يوم ب "حلقة صباحية"، تسأل فيها ثلاثة أو خمسة مشاركين عن رأيهم في مدى اتساق الورشة مع المواضيع المطروحة، ومنظومة التعلّم الفردية، والظروف المحددة للإطار العام للمجموعة، واجعل مشاركين ومشاركات آخرين يساهمون بتبصراتهم القيمة في جلسة ثانية. وفي نهاية الأمر، قم بمناقشة المواضيع المطروحة، كوسيلة لطمأنة المشاركين والمشاركات على الكيفية التي يمكن بها تطوير الورشة للحصول على التوازن المأمول.

٢ - المساحة الآمنة والتعليمية

عند القيام بالأنشطة المتنوعة، يجب أن تعي جيداً الفئة المستهدفة التي تعمل/تعملين معها. فبعض الفئات المستهدفة تعتبر استخدام النماذج البيوغرافية والشخصية مألوفة للغاية، وتعامل بطلاقة في أجواء منفتحة ومبتكرة. بينما فئات مستهدفة أخرى تعتبره انتهاك غير مقبول لشؤونهم الخاصة، فيظهرون بصورة غير مهنية ونسبوية بينما ينتظرون منك النصيحة والتوجيه بلا التباس.

وهنا مسؤوليتك كمدرّب في إيجاد التوازن ما بين المنحى "التقني الواقعي" (المرئي) و"الشخصي المنفتح" (اللامرئي)، مع الأخذ في الاعتبار أن للتغيير الجذري الشمولي أبعاد مختلفة. والأمر متروك لك؛ يمكنك تطويع الأنشطة بصورة تتلاقى مع توقعات الفئات المستهدفة بينما تحاول تحفيزهم لتغيير سلوكياتهم. وبهذا المنطق، من المهم ضبط "الخط الأفقي" للمخطط بما يتواءم ومدى التعمّق الذي تود الغوص فيه لتحقيق التغيير من خلال الأبعاد اللامرئية.

عليك أن تجد التوازن ما بين البحث عن وسيلة ليخرج المشاركون والمشاركات من مساحتهم الآمنة (ما يعرفونه، وما يفعلونه بصورة يومية، وما يحبونه) واستفزازهم بصورة إيجابية - حتى تتحقق عملية التعلّم. ولو قمت بتحويل هذا الأمر، ستصل ل "مساحة الهلع"، فينغلق المشاركون والمشاركات على أنفسهم، أو يهربون بعيداً، كونهم شعروا بتهديدك لأمانهم. تأمل بنفسك أين تقع منطقتك الآمنة، وتذكر أمثلة هامة تعلمت فيها شيئاً جديداً عندما أصابك الهلع وغمرتك المشاعر الجديدة. قد يمثل هذا التأمل أساس جيد لتواصلك مع المشاركين² والمشاركات، والرسم التالي يوضح نموذج المساحة الآمنة.



² بناء على فرضية سينييجر

Tom (2000): Abenteuer leiten, in Abenteuer lernen: Methodenset zur Planung und Leitung kooperativer Lerngemeinschaften für Training und Teamentwicklung in Schule, Jugendarbeit und Betrieb. Münster

٢. ثنائية الديمقراطية

تعتبر الديمقراطية بمفهومها في هذا الدليل هي ما يتعامل مع تعددية المفاهيم والقيم المتداولة في المجتمعات المتعددة والتي قد يتم التعبير عنها من خلال الأفراد، أو الثقافة، أو الدين، أو الاقتصاد، أو الفئات الأخرى. وتعني الديمقراطية ألا يؤخذ بقيمة وحيدة كوسيلة إرشاد مُسلّم بها لاتباعها الجميع، مما يقصي ويحذف القيم الأخرى، وتعني أيضاً أن لا حق لفرد أو جماعة في ادعاء تمثيل القيمة المطلقة التي يجب وضعها نصب عين الجميع (ولهذا يرفض المتطرفون والأصوليون أن يلعبوا في لعبة الديمقراطية كونهم يهددون النظام الوضعي ويتمنون إغاءه).

ومعنى كلمة معارضة الرئيسي هو مفتاح هذا التعريف للديمقراطية: فعن طريق المعارضة فقط، تستطيع الأحزاب المناهضة أن تتمثل في البرلمان، بصورة متكافئة لقيمتها مما يحقق التوازن. وكل حكومة في حاجة لمعارضة قوية تتحكم في، وتحجم من تمثيل قيم النظام الحاكم، مما يصنع التوازن، ومن هنا، تحدث الانتخابات ووقائع الشخصيات الرمزية تغييراً في ميزان القيم مع احتفاظها بالتعددية في مفهوم الديمقراطية. وكمناهج مبني على أسس راسخة، يساعدنا "ثنائية الديمقراطية" في إظهار التوازن وأيضاً الاحتقان بين المفاهيم المتنافسة والمعارضة للنظام الديمقراطي، وهذا النموذج يوضح لنا مدى تأثير تضخيم قيمة المرء الواحدة على الديمقراطية سلباً، ومدى تهديد المشاكل المترتبة على الديمقراطية نفسها.

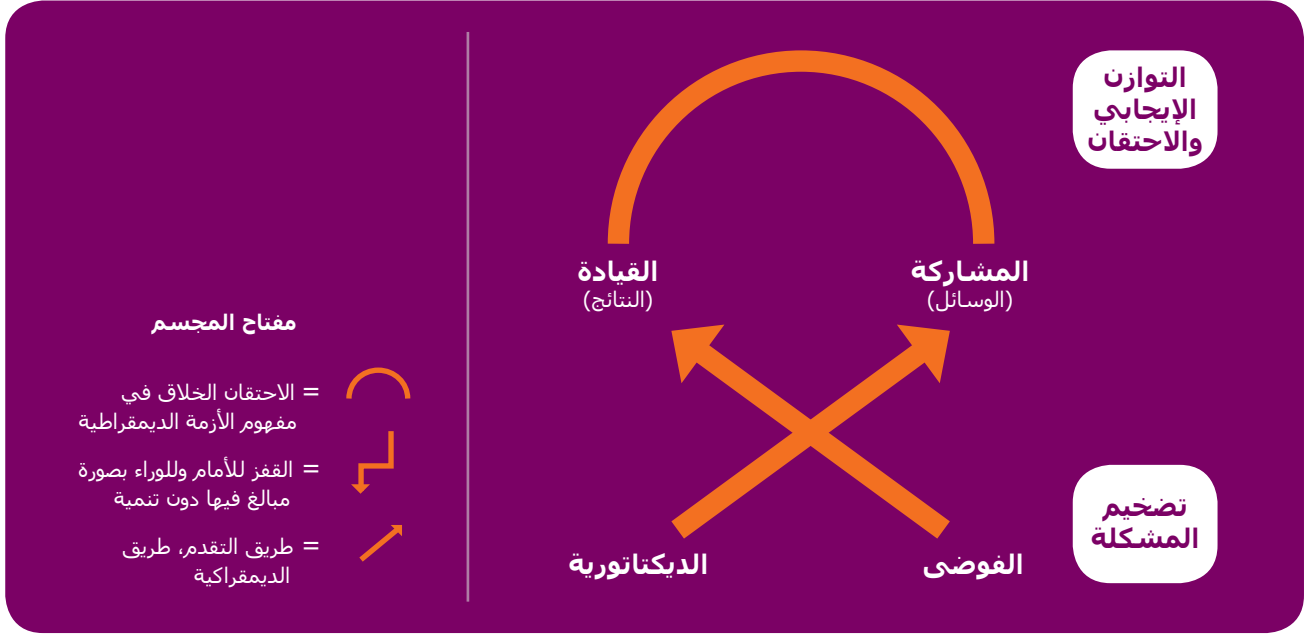
هذا المجسم "مربع القيمة والتنمية" هو نموذج لتوضيح ثنائية مفهوم الديمقراطية ومدى اندماجه في المفهوم الذي بُني عليه هذا المنهج.³

³ هذا المجسم أستنبط عن طريق هولويج

Paul (1966): Charakterologie. Freiburg/Breisgau. It has been expanded by

Friedemann Schulz von Thun (2008): Six Tools for Clear Communication. The Hamburg approach in English language. Hamburg

مثال عن القيم الديمقراطية وقت الاحتقان



يمكن تأويل مفهوم ثنائية الديمقراطية بانعدام أي قيمة مطلقة تُعد هي القيمة الديمقراطية، على العكس، تعني الديمقراطية الانغماس الدائم في القيم المحتقنة مع المسؤولية الشخصية في اختيار طريق من اثنين. ومن الضروري تقبل فكرة الاحتقان المنتج، والموازنة بين قيمتين إيجابيتين، وفي مثالنا هذا، القيادة ضرورية كاتجاه مزدوج: يجب الشعور بالمسؤولية لما ينتج عن القرارات التي تم تحقيقها وخاصةً عند مشاركة أصحاب المصلحة ذوي الأهمية، على صعيد آخر، لا يجب على أي فرد في النظام الديمقراطي الاستحواذ على أصحاب المصلحة والسيطرة عليهم، بل توفير مساحة لمفهوم "المشاركة" ومنحهم ما يحتاجون للمساهمة الفعالة.

لو قام أو قامت أحدهم بتضخيم أي من هذه القيم، سينتج أحد قطبي المعادلة: كثير من القيادة ستؤدي إلى الديكتاتورية، فيحاول الشخص التحكُّم في كل شيء - ويتم تجاهل أصحاب المصلحة كأفراد لهم أفكارهم، وقيمهم، وأعرافهم الخاصة بينما الكثير من المشاركة سيؤدي إلى الفوضى، بحيث يفقد أصحاب المصلحة بوصلة التوجه، ولا يمكن لأحد القيام بأي شيء.

في مواقف الأزمات المشابهة، نميل لتحويل قيمة إيجابية بعينها، وعندما نعي أنها لا تؤتي نتيجة، نغز للأمام وللوراء بصورة مبالغ فيها ما بين قطبين متطرفين، فهنا يتم إبطال الديكتاتورية لتسود الفوضى. وحتى عند المناداة بقيادة قوية جديدة، قد يؤدي الأمر لسلوكيات ديكتاتورية أخرى؛ وهذا يؤكد على صعوبة طريق الديمقراطية ورفع جودتها في محاولة الموازنة بين مفاهيم جميعها صائبة.

هذا المربع يوضح مدى تطلُّب طريق التنمية في مثالنا: فعلى الفرد أن يتطور من الديكتاتورية للمشاركة، ومن الفوضى للقيادة.

وهاهي بعض الأمثلة لبعض مربعات القيم، والتي توضح الاحتقان بين المفاهيم الديمقراطية الهامة وخطورة تهويلها:

الهوية	التعددية	السرية	الشفافية
التقسيم	التجزئة	السلطة السرية	تهديد الأمان
حفظ الكرامة	حرية التعبير	أنشطة أهلية	التعليم
القمع	الإهانة	الديمقراطية العمياء	النخبوية
التقدم	دمج الأقليات	عدم التدخل	الأمن
الإقصاء	عمليات طويلة الأمد	اللاسلطوية	السيطرة الكلية

نصائح للمشاركين والمشاركات والمدربين والمدربات



لا تعتبر أن هناك سلطة، أو قانون حاكم، أو دستور تجعلك تستطيع تقرير أي هذه القيم المتنافسة أكثر شرعية من الآخر. ومن هنا تكمن أهمية التفاوض وخلق "ثقافة الديمقراطية" بحيث تتسع لتوفير وبناء توازن جيد دون التهويل السلبي أثناء عملية التنمية الديمقراطية. ولأن الديمقراطية كثيراً ما تتضمن اتخاذ القرارات بشأن اختيار اتجاه بعينه بدلاً من الآخر، فيجب الانصات لهذا النصائح بشأن التعامل مع هذه الأمور.

سواء أكنت مدرب أو مدربة؛ أو مشارك أو مشاركة، عليك المضي في اتجاه بعينه عند اتخاذ القرارات؛ وقبل اتخاذ القرار، اسأل نفسك بعض الأسئلة المفيدة لإرشادك بشأن أي موقف مماثل⁴:

١. هل الشق التقني المتعلق بالقرار شديد الأهمية؟ بمعنى، هل يترتب على الفشل أي عواقب وخيمة؟
٢. هل تعتمد محصلة النجاح على التزام أعضاء مجتمعك بالقرار ككل؟ أيجب أن يكون هناك عملية موسعة للشرعية الديمقراطية؟
٣. هل لديك المعلومات الكافية لاتخاذ القرار بمفردك؟
٤. هل المشكلة ذات هيكل محدد بحيث يمكنك استنباط ما يجب معالجته وكيفية تهيئة الحل الجيد لها - من خلال العمليات والنتائج؟
٥. هل أنت على ثقة من اقتناع أعضاء مجتمعك بالقرار الذي اتخذته، حتى لو لم يشتركوا معك في اتخاذه؟
٦. هل تتفق أهداف المجتمع مع الهدف العام من عملية التحول للديمقراطية وتقبل الآخر؟
٧. هل تتوقع حدوث نزاع بين قائدي المجموعة حول أي الحلول أكثر ملائمة؟

⁴ هذه الأسئلة تم استنباطها من

The Vroom-Yetton-Jago Decision model, see: Vroom, Victor H.; Yetton, Phillip W. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh. Also refer to Vroom, Victor H.; Jago, Arthur G. (1988).
The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, NJ

عن طريق إجابتك على هذه الأسئلة، يمكنك بناء قرارك على الاشتراك الموسع بدلاً من الاضطلاع بالقيادة مع دمج أضلاع المجتمع الآخرين في العملية، فأحياناً يضطر الانسان إلى اتخاذ قرار أوتوقراطي مع الوعي بأهمية التنمية التشاركية والسعي إليها. وبالتوازي، فإذا كان الموقف شديد الانفتاح والتعقيد، ينبغي اتباع سياسة عدم التدخل لضبط وإعادة هيكلة الموقف قبل تنمية القيادة الواعية مرة أخرى.

التعامل مع المفهوم

اطلب من المشاركين والمشاركات الانضمام إلى فريق (أ) أو (ب). ثم اطلب من جميع أعضاء فريق (أ) أن يكتبوا القيم التي يرونها هامة لمجتمع ديمقراطي، ودع أعضاء فريق (ب) يكتبون القيم التي يرونها هامة لمجتمع عادل. ثم اطلب منهم أن ينقسموا إلى أزواج ويقرروا قيمة واحدة شائعة يعتبرونها الأكثر أهمية. ثم اطلب منهم مشاركة نتائجهم، ومناقشة الفوارق بين المجتمع الديمقراطي والمجتمع العادل - في حالة عدم اتخاذ قرار، وضح للفرقتين جيداً تبعات السلبيات في اتخاذ القرارات في المنظومة الديمقراطية: سيقوم آخرون بالتقرير نيابةً عنك، والوقت سيصبح ضيق، مما سيجعل التبعات لعدم اتخاذ قرار كبيرة ومؤثرة. مما يعيدنا إلى جوهر هدف التعامل مع المأزق (مثال: ما بين القيم المختلفة) بل وأهمية اتخاذ قرار بشأنه. سيتم الوصول لمستوى ثانٍ من المناقشات بالطريقة التالية: اطلب من الأزواج مناقشة هل ما تناقشوا بشأنه - حول قيمة واحدة هامة- انعكست فيها هذه القيمة خلال عملية المناقشة؟ ودع بعض الأزواج يشاركون آراءهم، ويتجادلون بشأن أهمية الحوار حول المجتمع العادل أو الديمقراطي من حيث المحتوى، بل وأهمية تطويع عمليات النقاش بحيث تصبح عادلة وديمقراطية هي الأخرى؛ ومن ثم تفهم الديمقراطية كأسلوب حياة. سيكون هناك مأزق على هذا المستوى عند استهداف قيمة بعينها مثل حماية الأقليات، ولهذا فإن عملية مناقشة هذه القيمة يمكن إقصاء رأي أحد أو إحدى أفراد المجموعة قيد النقاش (مثال: الأقلية)

٣. دليل المدربين للمنهج التفاعلي

محاولة منا لتجسيد المفاهيم النظرية الموجودة بالدليل للمدربين، طورنا ١٥ نصيحة لاستخدامهم ليعكسوا مضمون المفاهيم ولتيسير التحضير لورش عمل التعليم المدني، بحيث تكون هذه الخطوط التوجيهية جزء من رفع الوعي بالمتطلبات الخاصة المتعلقة بدور المدرب في تدريبات التعليم المدني. الكوب نصف مملؤ لهذا، استخدم المصادر والتقدير كإطار هام للعملية التعليمية..

١. الكوب نصف مملؤ لهذا، استخدم المصادر والتقدير كإطار هام للعملية التعليمية.
٢. اعمل دائماً على مستوى مساواة مع المشاركين، ولكن، لا تتظاهر بأن هناك مساواة في ميزان القوى.
٣. خذ احتياجات المشارك الفردية بعين الاعتبار، ولكن، كن واعياً لانتمائهم إلى مجموعات مجتمعية لها موازين قوى متباينة.
٤. عند محاولة استنباط أي الأمور أفضل للمشاركين، احصل على المردود منهم بشأن تفضيلاتهم.
٥. كن مثلاً أعلى لمنهاجك التشاركي بأن تطلب دائماً المردود على ما تفعل.
٦. وازن ما بين المرونة والجدارة بالثقة.
٧. تفهم جيداً التفاعلات بين أعضاء الفريق، واستفد منها لمصلحة المنهج التشاركي الذي تقوم بتوصيله.
٨. وازن بين احتياجات الأفراد، والمجموعة ككل، والموضوع، لضمان بيئة تعليمية داعمة.

٩. اعتمد على قدرة المشاركين في تحملهم مسؤولية العملية التعليمية الخاصة بكل فرد فيهم أو فيهن.
١٠. اعتمد الشفافية في اتخاذ قراراتك، وشارك المشاركين في العملية ذاتها.
١١. امنح المشاركين الفرصة للتعلم بالتجربة بدلاً من استقبال المعلومات الجديدة فحسب.
١٢. استخدم المجموعة كنموذج للمجتمع، وقم بتطبيق التمارين لإحداث تغيير فعال على مستوى المجموعة (والمجتمع).
١٣. الاستفزاز وسيلة جيدة لعملية تعليمية عميقة وشاملة؛ ولكن كن حذراً من أن ينقلب الاستفزاز خطراً يهدد استمرار العملية التعليمية ذاتها.
١٤. اعتمد على التنوع في كل مجموعة وقم بإثارة موضوعات مثل التمييز وعدم المساواة؛ ولكن لا تهدف لإفشاء التناغم (المزيف) بل تعامل بفعالية مع الصراعات.
١٥. لن ينمو العشب أسرع عندما تقوم بسحبه من الارض؛ حاول بشتى الطرق الجديد ولكن يجب أن تتقبل أن العملية التعليمية لا يمكن فرضها بالإجبار.

جزء (ب) – نظرة شاملة على التعليم المدني

١. الهوية والثقافة

اعتباري لذاتي – أهداف عامة

- اعتبار المرء لذاتيته وهويته المجتمعية (الثقافة).
- وعي المرء باهتماماته، واحتياجاته، وقيمه، والمشاعر المحركة لهم.
- تأمل المرء لدوره في مواقف حقيقية مع الآخرين.
- استيعاب المرء لمسؤوليته عن سلوكياته واهتماماته.
- تنمية المرء لثقته بنفسه (نفسها) وإدراكه (إدراكها).

١,١ مبدأ المنهج الاقصائي (ABI)

يبدو غريباً أن يبدأ المرء بتأمل الذات من أجل تطبيق التعليم المدني وإحداث التغيير المجتمعي؛ فكيف يمكن للغوص داخل نفسك أن يساهم في التعاون على سبيل المثال؟ هنا يوصي المنهج المستند للاستقصاء للتعامل مع جميع الصور الشخصية، والأنماط والدوجما وتأملهم حتى نفحص الأفكار المجهددة وكيف تؤدي إلى تبصرات جديدة ومناظير مختلفة؛ يمكنها تنمية قواعد جديدة للثقة والنزاهة خلال تعاون الفرق مع بعضها البعض مما يكون سلوك تأمل-ذاتي أثناء قيامك بتدريب الآخرين على التعليم المدني. فتخضع الأمنية الشائعة عند كثير من البشر بأن يكونوا (على صواب) إلى إيجاد حقيقة أكبر وأكثر شمولاً داخل ذواتهم. وتحقق هذه العمليات السلام الداخلي والخارجي، مما يساهم في حل النزاعات واتخاذ القرارات الخلاقة والمتعاطفة. وفي النهاية، فإن شخص واحد فقط قادر على إنهاء أي نزاع. التمرينات التالية هامة للجماعات وعلى مستوى شخصي، وتم محاكاتهم من أعمال بايرون كاتي، لمزيد من المعلومات عن المنهج الأصلي، رجاء الرجوع إلى

١,٢ تمرين: الدائرة الذهبية

في العادة، نتقابل لنتحاور بشأن "ما" نفعل، وأحياناً نقدم للآخرين "كيف" نفعل ما يفعل. ومن هنا يأتي لب فكرة "الكرة الذهبية" وهو التركيز على "لماذا" نفعل ما نفعل، مما سيساعدنا على التعمق واكتشاف دوافعنا عن طريق "الحوار المتصاعد" لاستقصاء الذات ومحاولة فهم الآخر

المنهج



يُعتبر الحوار المتصاعد وسيلة من وسائل تأمل الذات، فتُتاح الفرصة للمشارك لتأمل ناحية معينة من حياته، بينما يسانده رفيقه أو رفيقته والذي/التي سيستمع جيداً ويأخذ في تكرار السؤال التمهيدي مراراً وتكراراً. الجو العام: تأكد من بقاء جميع المشاركين في الغرفة، واعمل على أن يكون الجو هادئاً لضمان أقصى تركيز.

١. اطلب من كل زوجين الجلوس سوياً؛ بحيث يكون أحدهما (أ) والآخر أو الأخرى (ب). يطرح (أ) سؤالاً، "لماذا تفعل ما تفعل؟" ويستمع إلى ما يقوله (ب). ثم يسأله أو تسأله السؤال مرة ثانية وثالثة وهكذا لمدة عشر دقائق. قد يسود الصمت أحياناً، ولكن (أ) لا يعلق أو يقترح شيئاً بل يسأل نفس السؤال مراراً وتكراراً حتى يعين (ب) على البحث عن إجابات أكثر عمقاً. بعد عشر دقائق، اترك دقيقة ليصمت فيها الجميع.
٢. قم بتكرار التمرين مع تغيير الأدوار، واتبعه بدقيقة يسود فيها الصمت.
٣. يتبادل الزوجين الخبرات والاستبصارات في الخطوة التالية ولمدة خمس دقائق. ثم اطلب منهم جميعاً كتابة ملحوظاتهم وخواطرهم عن التمرين.
٤. التأمل
٥. ينتهي التمرين بدورة تُتاح فيها الفرصة لكل مشارك ومشاركة للحديث عن دوافعهم ومحفزاتهم، وكالمعتاد، يتم تشجيع المشاركين لتدوين ملاحظاتهم في حالة استماعهم لجمل ملهمة من أقرانهم تثير اهتمامهم.
٦. ١,٢ تمرين: الجميع سعداء - إلا أنا
٧. ينمي المشاركون والمشاركات دليل شخصي لاتخاذ المسؤولية الشخصية في الاستفادة القصوى من التمرين عن طريق المنهج المستند إلى الاستقصاء؛ سواء أكانت هذه جلسة للفريق ككل أو ليتم تعقبه في مشروع يعمل عليه أفراد الفريق.

التأمل



ينتهي التمرين بدورة تُتاح فيها الفرصة لكل مشارك ومشاركة للحديث عن دوافعهم ومحفزاتهم، وكالمعتاد، يتم تشجيع المشاركين لتدوين ملاحظاتهم في حالة استماعهم لجمل ملهمة من أقرانهم تثير اهتمامهم.

⁵ عمل سيمون سينك بهذا الإقتراب بشكل مكثف، انظر <https://www.startwithwhy.com/Home.aspx>

١.٣ ت تمرين: الجميع سعداء – إلا أنا

ينمي المشاركون دليل شخصي لاتخاذ المسؤولية الشخصية في الاستفادة القصوى من التمرين عن طريق المنهج المستند إلى الاستقصاء؛⁶ سواء أكانت هذه جلسة للفريق ككل أو ليتم تعقبه في مشروع يعمل عليه أفراد الفريق.

المنهج



١. دع المشاركين يملأون ورقة العمل، واطلب منهم تخيل موقف مستقبلي، حيث يكون الجميع سعداء – فيما عداهم. وعليهم التفكير في عشر أسباب لهذا؛ على شرط أن تتعلق كل الأسباب العشرة بهم بصورة مباشرة (على سبيل المثال: أشياء كثيرة تشتتني تتحول إلى: أنا تركت أشياء كثيرة تشتتني). بعد كتابتهم للأسباب كاملة في القائمة، يدعوهم المدرب إلى ملء ورقة العمل الثانية بحيث يغيرون جميع نقاط الورقة الأولى للأفضل.
٢. اجعل المشاركين يحتفظون بالورقة الثانية كدليل إرشادهم الشخصي؛ ثم يقومون بتدمير الورقة الأولى مع طرح الأسباب التي أدت إلى عدم رضاهم في النهاية، ويتخلصون منها.
٣. استفسر من المشاركين إن كانت قائمتهم للنصائح الجيدة تحتوي على أفكار نافعة للآخرين، وادفعهم لمشاركة هذه النصائح مع الجميع.
٤. ادفع المشاركين خلال العملية التدريبية للتأكد إن كانوا لم يحدوا عن المسار الذي حدده لأنفسهم في النصائح الأولية.
٥. في نهاية أي جلسة أو مشروع، ارجع لدليل الإرشاد الشخصي وقم بإدارة الحوار ليتشارك الجميع في الخطوات التي اتخذوها للمساهمة في نجاح أي جلسة، أو مشروع، أو مقابلة.

⁶ بناء على النسخة المنقحة من

ورقة عمل: الجميع سعداء – إلا أنا...الجزء الأول



تخيل آخر يوم في التمرين (أو أي جلسة للفريق أو مشروع). يتمتع الجميع بمزاج سعيد إلا أنت!

اذكر عشر أسباب دفعتك لأن تكون في هذه الحالة العقلية.

(مثال: كنت مشغولاً بأمر آخرى منعتني عن التركيز في التمرين)

.١
.٢
.٣
.٤
.٥
.٦
.٧
.٨
.٩
.١٠

ورقة عمل: الجميع سعداء – إلا أنا...الجزء الثاني – قلب الأمور

رجاء قلب أسبابك إلى النقيض. (مثال: لم أسمح لأي شيء أن يضايقني وحشدت تركيزي في التدريب)



اذكر عشر أسباب دفعتك لأن تكون في هذه الحالة العقلية.

١.	
٢.	
٣.	
٤.	
٥.	
٦.	
٧.	
٨.	
٩.	
١٠.	

١,٤ تمرين: بطلي في تقبل الآخرين

يستلهم هذا التمرين الاقتراب الاستقصائي⁷ مما ينمي التمكين وتقدير الذات لدى المشاركين، بأن يسقطوا مواصفات البطل على كل واحد فيهم، مما يساهم في فهمهم وتقديرهم لمصادرهم وسعة تقبلهم لذواتهم..

المنهج



١. ادع المشاركين والمشاركات لكتابة اسم شخص يقدرونه كثيراً ويعتبرونه بمثابة مثل أعلى ومصدر إلهام لهم في ورقة العمل. قد يكون الشخص حياً أو ميتاً، مشهور أو فرد من العائلة أو دائرة الأصدقاء.
٢. اجعلهم يبحثون كخطوة تالية عن عشر أسباب دفعتهم لتقدير هذا الشخص. (٠١ دقائق)
٣. ثم يقومون برسم دائرة حول أهم ثلاثة أسباب.
٤. اطلب من اثنين أو ثلاثة من المشاركين بأن يشاركوا مع المجموعة اسم بطلم والقائمة التي كتبوها عنه.
٥. قم بتوزيع المجموعة إلى أزواج، واطلب منهم تأمل الصفات التي قاموا برسم الدائرة حولها، ولكل صفة على كل واحد إخبار رفيقه في ثلاث أمثلة كيف تنطبق هذه الصفات على أنفسهم أيضاً. (٠٢ دقيقة)

التأمل



يمكن أن يبدأ بعض المشاركين والمشاركات قوائمهم بأن يقولوا "أنا..."، ولكن في نهاية الجولة، اطلب من جميع المشاركين والمشاركات أن يساهموا بصفة واحدة يتمتع بها بطلم ووجدوها في أنفسهم أيضاً.

⁷ المرجع السابق

ورقة عمل: بطلي الشخصي



١. فكر في شخص تقدره بشدة. اكتب اسمه/اسمها:
٢. اكتب ١٠ أسباب دفعتك لتقدير هذا الشخص.

١.	٢.
٢.	٤.
٥.	٦.
٧.	٨.
٩.	١٠.

٣. ارسم دائرة حول أهم ثلاث صفات (أسباب).
٤. ابحث عن رفيق وليقرأ كل منكما قائمته للآخر.
٥. أوجد على الأقل ثلاث أمثلة أصيلة لكل صفة رسمت حولها الدائرة، والتي ستظهر كيف طبقت هذه الصفة على نفسك أنت الآخر.

مثال ٢	مثال ٢	مثال ١	
			القصة الأولى
			القصة الثانية
			القصة الثالثة

١,٥ تمرين: أفكار مزعجة عن التعاون

يتأمل المشاركون والمشاركات -مستعنيين بالمنهج الاستقصائي⁸ - انعكاس الأفكار المزعجة التي قد تواتهم عن المنظمة التي يعملون بها أو الفريق الذي ينتمون إليه، سيقبلون هذه الأفكار في أذهانهم ويحاولون إيجاد جزء من الحقيقة خلالها، ومناحي جديدة لحل النزاعات.

المنهج



١. اجعل المشاركين والمشاركات يملؤون أول ورقة.
٢. قسّم المشاركين إلى أزواج لمساندة بعضهم البعض خلال إجاباتهم على الأسئلة الأربعة وأسئلة العكسية التي يستلمونها في الورقتين الثانية والثالثة.
٣. اطلب من أعضاء فريقك مشاركة تجاربهم مع الآخرين، ولكن عليك احترام لو ودوا أن يحتفظوا بأرائهم لأنفسهم. تأكد من أن كل المشاركين والمشاركات لا يبحثون عن "تبرير" تصرفاتهم - ومن ثم سيستطيعون تحرير أنفسهم من الأفكار المجردة والوصول للسلام والحرية المنشودين.

تأكد أيضاً من أن أحداً لا يقوم بلوم نفسه - فهذه فكرة هدامة أخرى؛ وبما أننا نشير إلى النظرية البنائية (انظر لـ "الرجل والفأر" فمن خلالها تستطيع تفسير كيف نقوم ببناء حقائق مختلفة - عن طريق فهمها) ولكن إذا استشعرنا هذا التحول في المنظور داخل ذاتنا، سيتسع لدينا نطاق الفعل والارتقاء.

تباين: الأفكار المزعجة بين طرفين متنازعين

يجلس أي طرفين متنازعين لملأ ورقة العمل باسم الطرف الآخر، وتصرفاته/تصرفاتها كمصدر للإزعاج. وعليك أن تطلب منهم -مع التخلص من الرقابة بقدر الإمكان- مدى ما يسببه لهم الطرف الآخر من انزعاج.

في الخطوة التالية، دع كل منهما يقوم بقراءة ورقة العمل بتأن للآخر؛ جملة بجملة. وعلى المستمع أن يأخذ وقته للتفكير في مدى دقة النقد في اقتراجه من حقيقة الموقف المذكور ثم لا يجيب سوى بـ "شكراً".

بعد أن يقوم المشاركون بقراءة أوراقهما، يقوم أ بإرشاد ب خلال الورقة عن طريق الأسئلة الأربعة والعكسية. ويتحتم على أ أن يكون صريحاً بشأن أي إجابات سيجدها ب، حتى لو أن أ -كطرف النزاع- قد كوّن توقعات بعينها عن الناتج. (قارن نشاط "ثلاث أعمال مختلفة": لأي مهنة تنتمي الإجابات التي وجدتها؟ لي!)

بعدئذ، يرشد الطرف ب الطرف أ خلال ورقته، وفي النهاية، يتأمل الطرفان كيف ساعدتهما الأسئلة العكسية في المضي قدماً سوياً.

⁸ مرجع سابق

ورقة عمل: استحضار أفكار مزعجة عن التعاون

رجاء ملء الاستبيان التالي:



١. فكر في التعاون فيه مع شخص:
٢. فكر في موقف مزعج نشأ أثناء هذا التعاون
٣. اكمل هذه العبارة: أنا مزعج من...لأنه / لأنها
٤. أريده / أريدها أن
٥. هو / هي ينبغي عليه / عليها ألا
٦. هو / هي
٧. لا أريد تجربة هذا الأمر ثانية معه / معها

الأسئلة الأربعة:



استعلم عن كل فكرة إلى جانبها علامة * بالطريقة التالية:

(مثال: أنا متضيق من ويليام* لأنه لا يقدر عملي)

الجملة التي ينبغي أن تستعلم عنها هي "هو لا يقدر عملي"

١. هل هي حقيقة (هو لا يقدر عملي)؟ (نعم/لا)
٢. هل أستطيع التأكد تماماً (أنه لا يقدر عملي) (نعم/لا)
٣. كيف أتصرف إذا صدقت هذه الفكرة (هو لا يقدر عملي)؟ (اذكر أمثلة)

٤. من أكون/كيف سأصرف (في هذا الموقف) – دون الفكرة (هو لا يقدر عملي)؟ (اذكر أمثلة)

التغييرات

اقلب الجملة الأساسية: (*هو لا يقدر عملي)

أ (للعكس: (هو يقدر عملي)

أوجد ثلاثة أمثلة لتجعل هذا حقيقة أو أكثر حقيقية

.١

.٢

.٣

ب (لنفسك: (أنا لا أقدر عملي)

أوجد ثلاثة أمثلة لتجعل هذا حقيقة أو أكثر حقيقية

.١

.٢

.٣

.٤

ت (للآخر: (أنا لا أقدر عمله)

أوجد ثلاثة أمثلة لتجعل هذا حقيقة أو أكثر حقيقية

.١

.٢

.٣

١,٦ تمرين: الكل سواسية

يقوم المشاركون والمشاركات من خلال المنهج المستند إلى الاستقصاء⁹ بتنقيح صفات "جيد" و"رديء" وتأمل مدى تطبيقها في مجال عملهم بالمؤسسات المختلفة، ويشاركون مع المجموعة مدى تطبيقها عليهم من عدمه.

المنهج



١. شجع المشاركين والمشاركات على التأمل الذاتي.
٢. فكر في صفتين تساهمان في خلق جو جيد في محيط عملك بالمؤسسة / الشركة¹⁰ فكر في صفتين يتمتع بهما بعض الأشخاص في محيط عملك تساهمان في تعقيد جو العمل بالمؤسسة / الشركة¹¹ ينبغي على كل مشارك أن يكتب الصفات الجيدة على ورقة خضراء، وكل صفة رديئة على ورقة حمراء.
٣. يضع المشاركون والمشاركات بعدها الأوراق في صندوقين؛ أحدهما للصفات الحميدة، وآخر للسيئة.
٤. يستخرج كل مشارك ورقة عشوائيا من كل صندوق، ويكون مع الآخرين فريق من أربعة أفراد. يتم وضع الأوراق على طاولة في منتصف القاعة، بعد قلبها على ظهورها.
٥. يقوم أحد المشاركين أو إحدى المشاركات بسحب ورقة ويقرأها بصوت عالي. والآن، على كل مشارك أن يكتب ثلاثة (!) أمثلة أصيلة توضح كيف يمكن تطبيق هذه الصفة على نفسه، ثم يقرأ الجميع الأمثلة على المجموعة، وتُسحب ورقة جديدة؛ بشرط أن يتم سحب صفة جيدة وصفة رديئة على التوالي.
٦. عند انتهاء المجموعة من العمل، يُطلب من كل مشارك / مشاركة كتابة ثلاثة أمثلة على الصفات التي كتبوها في البداية.

التأمل



على المشاركين والمشاركات كتابة ملاحظاتهم عن الأسئلة التالية:

- كيف قاموا بالبحث وراء أمثلة الصفات الجيدة والرديئة؟
- كيف اكتشف كل واحد شيئا جديدا عن نفسه؟
- كيف ستقوم بتأمل محيط عملك بعد هذا التمرين؟

في الإجمال، يقوم كل مشارك بطرح تبصراته بشأن هذا النشاط

⁹ المرجع السابق

١,٧ تمرين: شكرا ولا

يتعلم المشاركون والمشاركات كيفية التفريق بين رغبتهم في إرضاء الآخرين، والصدق مع ذواتهم. ومن ثم يحسنون سبل التواصل الأمين مع أنفسهم، ومع الآخرين.¹⁰

المنهج



١. اطلب من كل مشارك التفكير في عدة أسئلة يود طرحها على المشارك الذي يجلس إلى جانبه، وقد تكون الأسئلة بدافع الفضول، ملائمة أو غير ملائمة؛ أهم شيء هو أنها يجب أن تعكس اهتمام السائل. كل مشارك يسأل جاره /جارتة "هل يمكنني أن أسألك سؤالاً؟"، وعند إجابة المسؤول ب "نعم"، يطرح السائل سؤاله ويتبعه ب "هل تريد الإجابة على سؤالي؟"
٢. يجب أن يأخذ المسؤول وقته ليقرر إذا ما كان يريد فعلاً أن يُسأل، وهل يريدون الإجابة عن هذا السؤال بعينه.
٣. لو أراد المسؤول الإجابة عن سؤاله، يجب أن يقول، "شكرا على سؤالك؛ نعم". وإذا لم يرغب المسؤول في الإجابة عن سؤاله، يجب أن يقول، "شكرا على سؤالك؛ لا".
٤. يبدأ الشخص التالي في طرح سؤال، ولا يتم الإجابة على الأسئلة بأي شكل هذه المرة.
٥. ادعُ المشاركين والمشاركات لتحليل إذا ما كانت نواياهم جيدة أم مهذبة، وهل هم شديدي الحساسية وقابلين لتجاهل رغباتهم بدلا من رغبات الآخرين.
٦. في الجولة الأولى، يختار المشاركون والمشاركات عادة أسئلة سهلة؛ ولكن في الجولة الثانية، يبدأون في طرح أسئلة تميل لكونها شخصية فتعكس اهتمامهم بالمسؤول (الطرف الآخر).

التأمل



ادعُ المشاركين والمشاركات للحديث مجملا عن تجربتهم في "الصدق مع الذات"، ولو تبقى كثير من الوقت، يمكن لمن يشعرون بالرغبة في هذا أن يجيبوا عن الأسئلة التي تمت الموافقة عليها بجملة "شكرا على سؤالك؛ نعم".

١,٨ تمرين: ثلاثة شؤون

طبقاً لبايرون كاتي، هناك ثلاثة شؤون في هذا العالم؛ شأني، وشأنك، وشأن يخص الله (أو لا أحد من البشر). ولهذا، إذا كنت أنت ذهنياً مختص بشأن أحد آخر، لا يمكنك الالتفات لشأنك الخاص، مما سيجعلك غير مرتاحاً، أو تائهاً، ولهذا عندما تتراكم عليك الضغوط، ينبغي أن تسأل نفسك، "ما هو الشأن الذي يشغلني الآن؟"¹¹

¹⁰ مرجع سابق

¹¹ مرجع سابق

المنهج



١. اطرح نماذج مختلفة للشؤون على المشاركين.
٢. شأنِي: مزاجي، وآرائِي، ورؤيتِي، وقيمي، وقصصي عن الماضي والمستقبل، وأفعالي، وأمنياتي، (...)
٣. شأنُك: مزاجك، وآرائك، ورؤيتك، وقصصك عن الماضي والمستقبل، وأفعالك، وأمنيائك، (...)
٤. شأنُ الله/ لا يخص أحداً من البشر: الطقس، والزلازل، والحوادث، والمصائب، والأمراض، وسكان الكوكب، (...)
٥. اطلب من كل مشارك أن يكتب بمفرده مثالين أو ثلاثة لكل شأن من الشؤون المطروحة، ثم طالبهم بمشاركة ما كتبه بين بعضهم في مجموعات صغيرة. واطلب منهم مشاركة بعض الأمثلة في المجلد.
٦. انصح المشاركين أثناء فترة الاستراحة المقبلة أن يقوموا بعد كم مرة وجدوا أنفسهم متدخلين في شأن شخص آخر. واجعلهم ينتبهون إلى المرات التي قدموا فيها نصيحة أو رأي غير مرغوب فيهما (سواء بصوت عالٍ أو في قرارة أنفسهم).

التأمل



دع المشاركين يحكون تجاربهم إجمالاً عن تدخلهم في شأن الآخر أو أي شأن لا يخص أحداً، وتأمل معهم ما لاحظوه من تغييرات هامة يريدون أن يقوموا بها لأنفسهم كنتيجة لما استنتجوه في التمرين.

١,٩ تمرين: النهر – رحلة بيوغرافية

يُعتبر النهر رمزا لتصور البيوغرافيا المتعلقة بأي مؤسسة، ودور المرء فيها. ويسمح لتحديد أهم المصادر، والمهارات، والشبكات فيها. كما يرمز النهر إلى النمو، وعمليات التغيير، والأدوار في الحياة، والنماء، والأصول، والأهداف.

المنهج



١. يرسم كل مشارك نهرا يمثل تاريخ المؤسسة التي ينتمي إليها، على ورقة كبيرة؛ ويصممه بحيث يتضمن المنحنيات ذات القيمة، والأنهار المتفرعة مما يمثل المصادر والشبكات الإضافية التي استحدثت على المؤسسة. ويرسم المراكب، يعبر المشاركون عن الأعضاء الإضافيين الذين انضموا للنهر. وتمثل الشلالات الأحداث غير المتوقعة، بينما المياه الضحلة تعبر عن الأوقات غير الفعالة في تاريخ المؤسسة. كما يرسم المشاركون والمشاركات أنفسهم على النهر ويوضحوا إلى أي مدى يمكن للنهر أن يغير مجراه في المستقبل.
٢. اترك لكل مشارك / مشاركة حرية تصميم الصورة بالطريقة التي تلائمه / تلائمها؛ بحيث يكون النهر رمزا عاما للزمن، والثبات مع التغيير في آن واحد.
٣. قسم المشاركين والمشاركات في مجموعات صغيرة، ودعهم يقدمون صورهم كل واحد للآخر، ويتشارك الجميع في إعطاء تعليقات هامة تفيد أقرانهم.
٤. يتم تصور جميع المصادر، والمهارات، والشبكات المستمدة من الصور التي رسمها المشاركون والمشاركات في قائمة موجزة؛ تُلصق على السبورة، ليتم استخدامها فيما بعد لتطوير خطط عمل ما بين المشاركين وبعضهم البعض.

التأمل



يركز التأمل على المهارات العامة والاختلافات الفردية ما بين الصور وبعضها، إضافة إلى نقل التحليلات لتصبح ذات فائدة في مستقبل المؤسسة.

- ما هي أهم المصادر الخاصة والمهنية التي يمكنك الاعتماد عليها؟
- ما هي أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها قادة المجتمع المدني؟ وما هي المهارات التي يجب تنميتها في هذه المجموعة؟
- ما هي أهم مصادر الدعم للتغلب على المآزق التي تنشأ أثناء قضاء الأنشطة المختلفة في المؤسسات؟
- أين لاحظت تحديات بينما كان التقدم مستحيلا؟ وكيف يمكن للآخرين مساعدتك في التغلب على مواقف مماثلة في المستقبل؟

١,١٠ تمرين: المواعدة السريعة

يتبادل المشاركون والمشاركات الحوار سريعا حول مواضيع التعليم المدني من خلال مجموعة من الأسئلة الشخصية. وبهذا يكتسبون نظرة عامة على موضوعات ورشة العامل، ويتعرفون إلى منظور كل مشارك.

المنهج



١. يتم ترتيب الكراسي إلى زوجين بحيث يتواجه كل اثنين من المشاركين، ويتم توزيع الأماكن حول الغرفة.
٢. يعلن المدربون والمدربات للمشاركين والمشاركات عن الأسئلة التي سيتم طرحها. ويبدأ أحد الشريكين اللذين تم تقسيمهما في إعادة السؤال بينما يجيب الثاني على الأسئلة خلال دقيقة من طرح كل سؤال. ويتم الإشارة لدور كل مشارك في الإجابة عندما يأتي دوره / دورها.
٣. وبالنسبة للمشارك المشارك؛ يتم ابتكار وسيلة لاختيار نمط بعينه من المشاركين والمشاركات (مثال: صاحب /صاحبة أطول شعر، صاحب / صاحبة أكبر عدد من الأخوات، الذي / التي قضى / قضت أطول وقت خارج البلاد، من يرتدي /ترتدي الملابس الداكنة، إلخ).
٤. ثم يغادر أحد الشريكين اللذين تم تقسيمهما، ليبحث عن كرسي آخر، بينما السؤال الجديد يتم طرحه.

ها هي قائمة للأسئلة التي من الممكن محاكاتها حسب طبيعة ورشة العمل. يجب أن يختار المشاركون من ٦-٨ أسئلة :

- قدم نفسك لشريكك، لماذا أنت هنا؟
- متى كانت أول مرة في حياتك أصبحت فيها واعيا باختلافك عن الآخرين؟
- عندما تسمع كلمة "تعددية"؛ ما هي أول فكرة تخطر على بالك؟
- أين يمكنك تحديد مثال للتعددية في مجتمعك يتم تقديرها كما ينبغي؟
- وما هو أقل مثال للتعددية في مجتمعك؟
- أي الفئات في مجتمعك تثير استفزازك بصورة كبيرة؟

- ما هي أحد التحيزات لديك بشأن هذه الفئة المجتمعية؟
- تذكر موقف قام فيه أحدهم بالتمييز ضدك
- تذكر موقف قمت فيه بالتمييز ضد أحد
- في لحظة سحرية: ما هو القانون الذي ستقوم تطبيقه في مجتمعك؟

التنوع على التمرين

بدلاً من تبادل الأدوار على الكراسي، يمكن إجراء التمرين بينما المشاركون والمشاركات واقفون بحيث يكون نصف المجموعة دائرة داخلية تواجه الخارج؛ ويكون النصف الآخر دائرة خارجية تواجه الدائرة الداخلية، وبهذا يكون لدى كل مشارك زوج يشاركه الأسئلة، وبعد كل سؤال، تتحرك الدائرة الخارجية أو الداخلية بحيث يحصل كل مشارك على رفيق جديد.



التأمل

يمكن القيام بهذا النشاط في بداية الورشة، كوسيلة يتعرف بها المشاركون والمشاركات على بعضهم البعض، عن طريق تحديد أبعاد هامة لما سمعوه، وسيضمن التأمل أبعاد مختلفة للنشاط مثل: مشاركة مقولات مثيرة أو غريبة سمعوها من قبل، نشوء تناقضات وأزمات بين الأسئلة المختلفة، مع التركيز على الوسيط التعليمي نفسه، وطرق التواصل ومعرفة الآخرين عن طريقها.



١,١١ تمرين: أسئلة من مجموعة لأخرى

يسأل المشاركون والمشاركات بعضهم البعض بدلاً من لجوئهم لطريقة التعارف الكلاسيكية، وبهذا تنظم كل مجموعة طريقتها في الموازنة ما بين العلاقات الشخصية والمهنية.

المنهج

١. اخبر المشاركين والمشاركات بمدى مسؤوليتهم عن الطريقة التي يتواصل بها أعضاء كل مجموعة ليتعرفوا إلى بعضهم البعض. (يمكن القيام بهذا التمرين في مرحلة متأخرة من ورشة العمل من أجل تحقيق مستوى أكثر اختلافاً من بناء العلاقات.)
٢. اطلب من كل مشارك أن يفكر في سؤال يود لو أجابه بقية أعضاء المجموعة؛ لتشمل الأسئلة أمور مهنية أو شخصية؛ أسئلة جوابها نعم / لا أو أسئلة كمية؛ أو أسئلة قد تتطلب إجاباتها معلومات بيوغرافية أو حكيم. قم بتذكير المشاركين والمشاركات أن من حقهم الامتناع عن السؤال لو لم يرغبوا في طرح سؤال بعينه
٣. ابدأ بأول مشارك / مشاركة واطلب من الآخرين الإجابة عليه، وواصل التمرين هكذا حتى يصل المشاركون والمشاركات لعدد يبلغ من عدد ومحتوى الأسئلة التي تم طرحها.



التنوع على التمرين

اطلب من المشاركين أن يكتبوا سؤالاً واحداً يودون طرحه على الآخرين بصفة عامة على أحد وجهي الورقة، وعلى ظهرها، اطلب منهم أن يكتبوا سؤالاً لا يرغبون أن يسألهم أحد إياه على الإطلاق. بعدها، اطلب من الجميع القيام ومحاولة التواصل بصورة فردية مع أكبر عدد من المشاركين المتواجدين بالغرفة لسؤالهم أحد الأسئلة المكتوبة.

التأمل



يمكن لهذا التمرين أن يبقى قائماً بذاته حتى لو تمت ممارسته في بداية الورشة كوسيلة لبناء علاقات مسؤولة بين أفراد المجموعة.

إضافة إلى هذا، يمكن استنباط ما وراء المستوى المرجو من التمرين عن طريق الأسئلة التالية:

- هل تغير الجو العام للمجموعة بعد هذا النشاط؟
- ما هي الأسئلة التي ساعدت على بناء علاقات جديدة واستنباط بواطن مختلفة في المجموعة؟
- ما هي الأسئلة التي وضعت حدوداً لما يمكن مشاركته في هذه المجموعة؟
- ما هي الأسئلة التي أدت إلى الإجابات التنافسية (مثال: من لديه أكثر خبرة في...؟)، "كم عدد التدريبات التي حصلت عليها؟"
- هل هناك أسئلة أدت للفصل بين المجموعات وبعضها، أو قامت بإقصاء بعض الأفراد من الجلسة بدلا من دمج الجميع؟
- ما هي إيجابيات ومشاكل الأسئلة كمصدر للقوة بشكل عام

١,١٢ تمرين: أربعة مصطلحات – هذا أنا!¹²

اطلب من كل مشارك ومشاركة على حدة أن يتأمل هويته أو هويتها الشخصية عن طريق تأمل الجمل الأربع الآتية. من المهم أن يضع كل مشارك ومشاركة في اعتبارهم أن الوصف الشخصي لا يعكس سوى الموقف الحالي في هذه اللحظة (الآن) ويحتمل التغيير طبقاً لتغيّر الزمان والمكان.

المنهج



١. قم بتحضير وثيقة بالأربعة بنود التالية واطلب من كل مشارك ومشاركة ملاًها على حدة.
 - أصف نفسي فيما يخص جذوري، وهويتي، وثقافتي بالأربعة مصطلحات التالية
 - يمكنني أن أربط التجربة التالية بهذا الوصف:
 - رجاء اختيار أهم مصطلح من الأربعة السابقين _____
 - أحد الأشياء التي أحبها لكوني _____ (أهم مصطلح)
 - أحد الأشياء التي تجعل كوني _____ (أهم مصطلح) أمراً صعباً
٢. يكتب كل مشارك ومشاركة مصطلحاته الأربعة على ورقات متفرقة بعد الإجابة على جميع الأسئلة. ويقوم المنظم بتجميع الأوراق لاستخدامها في مرحلة متقدمة من التمرين.
٣. يتبادل المشاركون نتائجهم في مجموعات صغيرة، ويتناقشون حول تجاربهم متعددة أوجه النظر عن هوياتهم المختلفة وانعكاس هذه الرؤى على الأربعة أسئلة
 - متى تكون الهوية ضرورية؟
 - متى تستثني الهوية الآخرين؟
 - متى نرغب في "ترك" أجزاء من هوياتنا؟
٤. بعد أن يفرغ الجميع من مناقشة المصطلحات الأربعة، يتم وضع الأوراق التي تحتوي على إجابات الأسئلة على الأرض بينما يجلس المشاركون حولها. يقوم وتقوم كل مشارك ومشاركة بالإشارة إلى مصطلح يعبر عن هويته أو هويتها -ولا يشترط أن يعبر عن هوية شخصية. يقف كل شخص يشعر بأن هذا المصطلح يعبر عن هويته "يتخذ موقفاً" لهتبه. بهذه الطريقة؛ يتضح أي المشاركين يتماهى مع مصطلحات بعينها؛ فتأخذ بعض المصطلحات عدد كبير من الوقفات، بينما تقتصر أخرى على وقفة أو وقتين. ومن ثم؛ تتشكل روابط وتظهر اختلافات جديدة بين أعضاء الفريق.

¹² مرجع سابق

Bertelsmann Stiftung / Bertelsmann Forschungsgruppe Politik (eds.): Eine Welt der Vielfalt Moderationshandbuch.

In der Adaption von Regina Piontek, Susanne Ulrich, Angelika Weber, Florian Wenzel.

Gütersloh

2002. Originally as "Four Questions" from A WORLD OF DIFFERENCE Institute Training Manual, Anti-Defamation-League 2004

التأمل



ينبغي التركيز على الأسئلة المعتمدة على انطباعات تم اكتسابها من المرحلة السابقة، ثم الانتقال للتعلم في وصف هوية الفرد، وتعلم الاختزال سواء في الحديث عن هوية الفرد أو عند إطلاق الأحكام على الآخرين؛ كما ينبغي الاعتدال في التعامل مع اختلافات الآخرين

- ما شعورك وأنت تقف إلى جانب الكثيرين؟ ما شعورك وأنت تقف إلى جانب فرد أو فردين فحسب؟
- هل وجدت صعوبة في اختيار المصطلحات التي تمتلك؟ هل كان من الممكن أن تكتشف مصطلح أو اثنين كان من الممكن استخدامهما في التمرين؟
- ما هي أهم النقاط التي تعلمتها بعد النقاش بينك وبين أعضاء مجموعتك الصغيرة؟
-

١,١٣ تمرين: قصة اسمي - قصة لغتي

يشارك المشاركون جزء هام عن هوياتهم مع بعضهم البعض، ويتأملون سوياً تبعات الهوية الفردية على العمل الجماعي وانطباعاتهم عن المجموعات المجتمعية المختلفة

المنهج



١. اطلب من المشاركين والمشاركات تقديم أنفسهم بالطريقة الآتية:
 - ما هو اسمك الأول/ ما هو الاسم الذي تحب أن تُنادى به؟ هل تعلم قصة اسمك؟
 - ما معنى اسمك؟ هل تحب اسمك؟ هل يرتبط اسمك بهويتك كإنسان؟
 - رحب بزملائك في ورشة العمل في جملة واحدة بلغتك الأم أو لهجتك المحلية/ أو اخبرنا عن أي شيء تعرفه من بلدك الأم.

التأمل



يتناقش أفراد المجموعة الواحدة عن الاستبصارات الفكرية التي اكتسبها من هذا التمرين، فالطريقة التي يقدم بها المشاركون أنفسهم تظهر اختلاف انطباعاتهم عن العالم وكيفية إنجاز الأشياء؛ وهي أطروحة ضرورية للعمل الجماعي سوياً. وهذا المنهج لمشاركة الهوية يمهد الطريق لتعامل الناس مع بعضهم البعض وفق نظام ديمقراطي وطبقاً لحقوق الإنسان أبعد من المستويات التقنية التي تقررنا هذه المنظومات.

٢. التعددية والتحيُّز

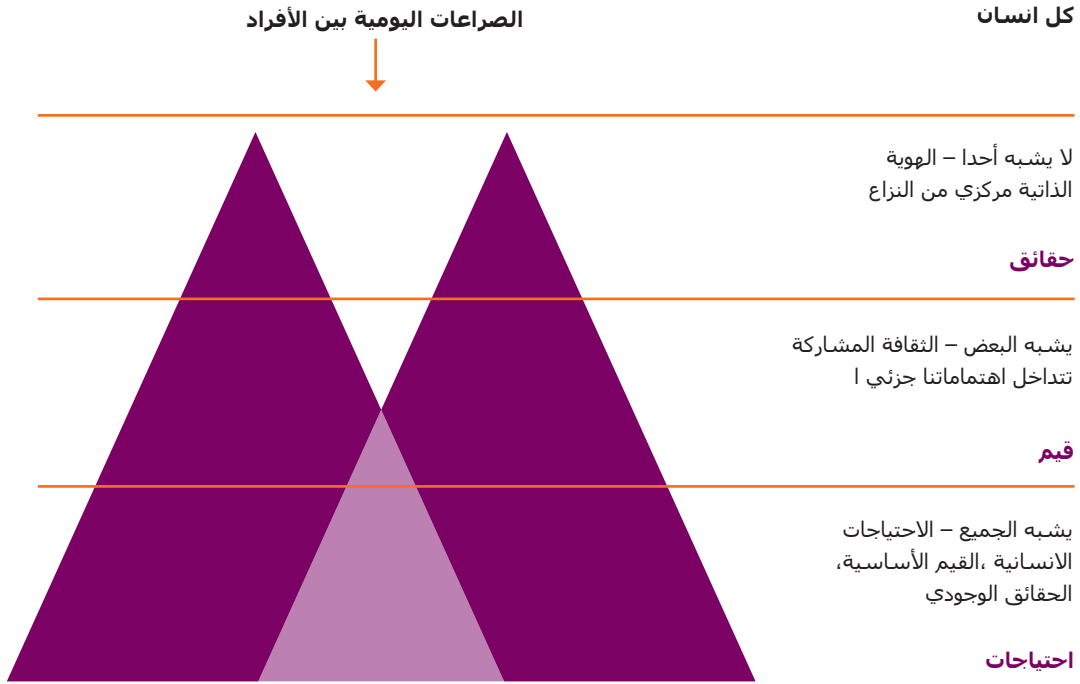
تفكيري في لآخرين - أهداف عامة

- ادراك أن رغبات، وقيم، ومشاعر الآخرين على نفس قدر الأهمية.
- الوعي بالهوية الفردية والاجتماعية للآخرين.
- اكتشاف دستورية هوية المرء من خلال هوية الآخرين.
- أخذ التعددية والاختلاف بعين الاعتبار كفرصة لتصبح مفاهيم في مستوى منظور الجميع.

١, ٢ مفهوم: هرم الثقافة

يُعد "هرم الثقافة" مفهوم شديد الأهمية لوضع إطار عام لورشة العمل من أجل تسهيل الأمر على المشاركين والمشاركات للخروج من مواقف النزاع سواء أكان عن طريق لعبة مكسب-أو-خسارة، أو لاستيعاب صلة التعددية بموضوع الورشة¹³. ويوضح هذا المفهوم أن مصدر النزاع عادةً ينبثق من اختلاف كل فرد عن الآخر، وبالتعمق أكثر في هذا الهرم، سنكتشف أن الجميع يتشاركون في اهتمامات واحتياجات أساسية، فإذا وصلنا لمستوى الاحتياجات، تختفي معظم النزاعات، وما يتبقى يمكن التعامل معه على مستوى وجودي وبصورة أكثر تعمقاً. كما يظهر هذا النموذج أن الأجزاء الفردية من هويتنا لن تختفي بصورة تامة على مستوى وجودي، بل أنها سترتبط بصورة أكثر قرباً بما نتشارك فيه جميعاً. فإذا فقدنا الرغبة في القتال على المراكز التي نريد أن نحتلها، ونصبح أكثر وعياً بهوياتنا على مستوى وجودي فلسفي، نصبح أكثر تفتحاً لنشارك الآخرين.

¹³ Kluckhohn, Clyde, Henry Murray. Personality in Nature, Society and Culture, 1953. New York. Adapted from 3-levels model, Geert Hofstede 1993.



تعتبر الحاجتان الأساسيتان اللتان يجب إشباعهما لدى الانسان:

- **تحقيق الذات** - القدرة على التصرف بحرية واكتشاف قدراتي
- **التداخل** - القدرة على أن يكتشفني الآخرون كجزء من الشبكة الاجتماعية

ويمكن استنباط حاجيات وجودية أخرى من هذين المثالين:

- الأمن
- التوجه
- الاستقرار الاقتصادي
- المرونة
- التلقائية
- الاستقلال
- الاحترام

الثقافة:

ويتم تعريفها كالآتي: الثقافة هي برمجة الذهن جمعياً لتفريق أفراد مجموعة أو فئة من الناس عن بعضهم البعض، وقد تشير الفئة إلى أمم، أو مناطق عبر الأمم، أو الأعراق، أو الأديان، أو المهن، أو المؤسسات، أو النوع الاجتماعي. ويُعد تعريف أكثر سهولة لها هو "القواعد غير المُعلنة للعبة الاجتماعية". (جيرت هوفستد، ١٩٩٣).

التعامل مع المفهوم:

دع المشاركين والمشاركات يجمعون حالات فردية أو أمثلة للنزاعات الجماعية من حياتهم الاجتماعية والمهنية. وقسمهم إلى أزواج، ثم اطلب منهم "التعمق" بالاستعانة بـ "هرم الثقافة". واسألهم: أين يجدون نماذج ثقافية مشتركة؟ وأين يتشاركون على مستوى وجودي فلسفي؟ وبعد هذا، اطلب منهم تقييم الصراع وابتكار حلول تحترم تعددية الثقافات والهويات المجتمعية.

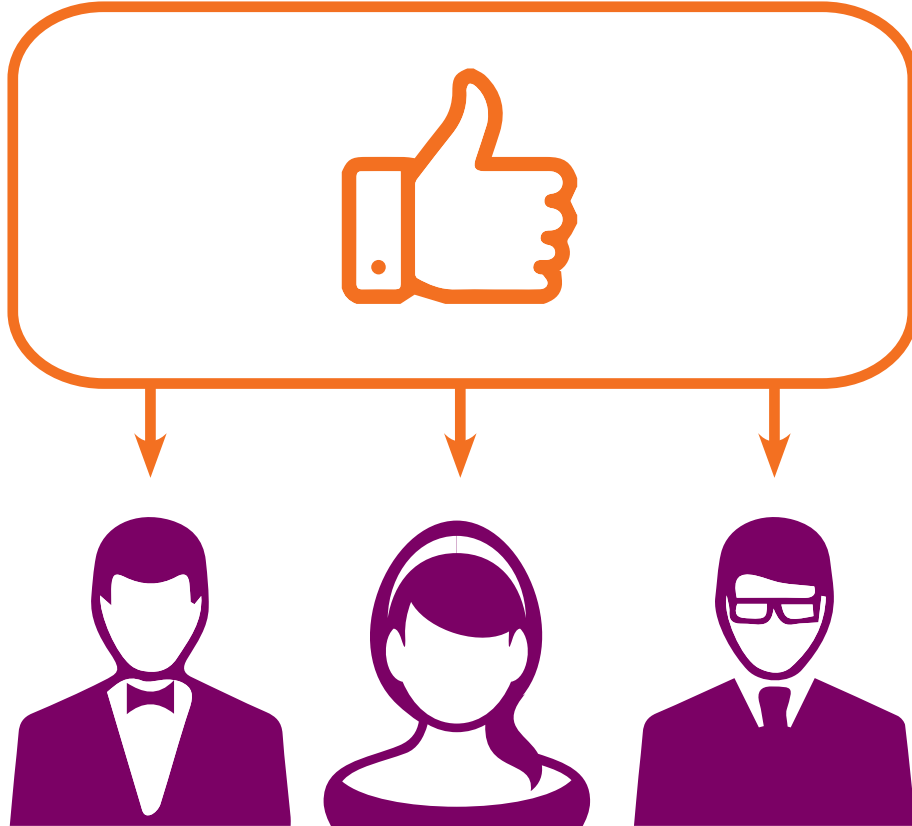
ارسم المجسم - باستخدام هرم واحد فقط- على الأرضية ودع المشاركين والمشاركات يكتشفون مستويات مختلفة بالوقوف في موقعه، وتبادل التصريحات فيما بينهم

٢,٢ مفهوم: مجسم تقبل الآخر



تعريف تقبل الآخر

نقطة البداية في تعريف تقبل الآخر ضمن أي منظومة للتعليم المدني تكمن في توضيح حق جميع البشر الأساسي في تطوير قدراتهم لأقصى مدى؛ وهذا التعريف العملي للمفهوم هو جزء أساسي من مفاهيم حقوق الانسان، ويكفل لكل فرد الدرجة القصوى من الحرية والتعددية، ويمنح المجتمعات الديمقراطية التعددية اللازمة. يتحمل كل انسان المسؤولية لعواقب أفعاله/أفعالها، خاصة في مواقف النزاع، عندما يكون هناك ضغط عليه/عليها لاتخاذ الفعل المناسب. ومن أجل إيجاد التوجه المناسب، من الهام أن يحدد الانسان المعايير ذات الصلة أي دليل تدريبي يرشد الآخرين في كيفية تقييم أفعالهم بصورة سليمة. والتقبل في هذه الحالة هو الدليل الإرشادي والذي يظل محتفظاً بقيمته لما هو أبعد من الحالات الفردية، مما يمنح التوجه المنضبط واللازم في جميع المواقف. يتم تعريف التقبل في إطار ينسجم مع ضروريات التعليم المدني بأنه الدرجة القصوى للفرد والقرار المحفز بالأخلاقيات إما لاحتمال موقف نزاع أو لفضه بطريقة سلمية، ويبنى هذا التعريف على قناعة بأن الأحزاب (الأطراف) الأخرى في النزاع تتمتع بنفس الحقوق السلمية. وبعد أي نزاع هو موقف إنكار متبادل، يمثل رفض لقيم وأعراف الطرف الآخر. أما التقبل - يُعرف بالدرجة القصوى- فيؤدي للبحث عن منظور شمولي، يمنح أطراف النزاع القدرة على احتمال قناعات الآخرين -حتى وإن كانت غير مرغوب فيها بالنسبة لهم- واعتبارها على نفس القدر من الشرعية. يفتح التقبل آفاقاً وسبلاً من اكتشاف احتياجات الآخرين المختلفة جنباً إلى جنبهم، ويُعد أساس التفاعل الديمقراطي.



معايير تقبُّل الآخر

من أجل تعريف متى وكيف يمكن لسلوك ما أن يحدد حالة لتقبُّل الآخر، يجب أن تتوافر فيه ثلاث صفات أساسية: السبق، والمنهجية، والدافع.

١. السبق:

يتم التساؤل عن التقبُّل في مواقف النزاع فحسب؛ فالوقت الوحيد الذي يتم انتهاك أو مساءلة استنتاجات وقيم وأعراف الفرد فيه، هو عندما تتواجه مع قيم معادية أو صدمات نتجت عن تضارب المصالح. عند ظهور دافع من البيئة المحيطة يؤدي للتأكيد، أو الاهتمام، أو اللامبالاة، لن يحدث الصراع وبالتالي لن يترتب عليه التساؤل عما إذا كان التقبُّل موجوداً من الأساس: فالجهل بالشيء لا يعني عدم التقبُّل نظراً لأن أحداً لا يهدد قناعاتي!

٢. المنهجية:

المعيار الثاني هو اختفاء العنف من محل النزاع، فالسلوك اللاعنيف (السلمي) قد يظهر من جانب واحد فقط -احتمال النزاع- أو من خلال الطرفين وعلاقتهما ببعض.

٣. الدافع:

المعيار الثالث هو الدافع وراء جميع الأفكار والأفعال في موقف النزاع؛ وهو من أهم المعايير المميزة لمفهوم تقبُّل الآخر. فالإنسان يحتمل العدائية بعد استبصار ضرورتها أو يبحث عن حلول مشتركة لفض النزاع فقط إذا آمن بحق كل إنسان لتنمية قدراته/قدراتها لأقصى مدى.
معايير تقبُّل الآخر عند تعريفها بهذه الصورة قد توحي بأن الإنسان هو القادر بمفرده على تقييم أفعاله، فالحافز لا يمكن تقييمه بيد أطراف خارجية؛ وبهذا نجد أننا نستطيع تحليل سلوكياتنا فحسب، ولا نستطيع إصدار الأحكام على الآخرين

تفسير مفهوم تقبل الآخر¹⁴

المحفز

يبدأ تفسير مفهوم تقبل الآخر بدافع ألاحظه في البيئة المحيطة بي، وقد يكون صوتاً، أو شعوراً، أو مذاق - شيئاً ملموساً أستطيع ملاحظته بفعالية. وقد أقدم على رد فعل مغاير تماماً لهذا الدافع.
مثال: أنا أجلس في مكتبي، والباب مغلق. يفتح شخص ما الباب ويدخل، هذا هو المحفز الذي ألاحظه.

اللامبالاة - الاهتمام - التوكيد

يمكن أن أؤدي ردود أفعال مختلفة للمحفز. لو أنني لامبالي، لن يكون هناك رد فعل سلبي أو إيجابي مني. وقد أقدم على رد فعل إيجابي تجاه هذا المحفز نظراً لاهتمامي به، وأثير الاهتمام ناحية هذا التغيير الملحوظ لأستكشفه بعمق أكبر. وأخيراً، قد أقوم بتوكيد هذا المحفز نظراً لسعادتي به.

مثال: قد أكون مبالي لحقيقة أن شخص ما دخل مكتبي. لو أنني مهتم، سأسأل هذا الشخص الذي دخل أن يقترب لأنني أريد أن أعرف أكثر عنه. قد أسأله/أسألها إن كنت أفدر على مساعدته/مساعدتها. لو قمت بتوكيد المحفز، فهذا يدل على أنني كنت أتوقع قدوم هذا الشخص بالذات، وأني أحبه كثيراً - فقد أظهرت رد فعل سعيد وحييته بنفسني.

لانزاع

لا يتم تحدي مفهوم تقبل الآخر، في حالة اللانزاع. يعتقد الكثيرون أن تقبل الآخر يعني "عيش، ودع غيرك يعيش"، طالما أن الآخرين لا يضايقونني، لكن هذا السلوك يُعد لامبالاة. يحتاج التقبل كما تم تعريفه هنا إلى صراع بين طرفين متنازعين.

مثال: لم أتضايق لأن شخصاً دخل الغرفة. لذا، ليس السؤال لكوني متقبلاً لهذا الشخص من عدمه، سؤالاً صالحاً من الأساس.

الرفض

قد أرفض المحفز لأنه لا يلائم توقعاتي أو عقليتي أو منظومة القيم الخاصة بي. أصبح الآن المحفز شيئاً غريباً عني لا أريده بشدة.

مثال: قد أرفض الشخص الذي دخل الغرفة ربما لأنه/لأنها لم يطرق الباب، ربما لأنني أعلم أنه سيعطلني عن أداء عملي، أو سيتجادل معي مطولاً في أمور معقدة.

¹⁴ هذا المفهوم تم استنباطه و تعديله من

Bertelsmann Foundation Publishers / Eva Feldmann / Thomas R. Henschel / Susanne Ulrich (2000): Tolerance – Basis for Democratic Interaction. Gütersloh. The description of the scheme is adapted from Ulrich, Susanne, unter Mitarbeit von Jürgen Heckel, Stefan Rappenglück, Florian Wenzel: Achtung (+) Toleranz. Wege demokratischer Konfliktregelung. Gütersloh 2001

النزاع

هنا فقط يكون التقبل محل تحدي، فتصطدم قيمتي ومعتقداتي بتلك التي يعتنقها شخص آخر. يتم محاربة أو تهديد شيء أقدس أو أن هناك اهتمامات واحتياجات متنافرة لا يمكن جمعها سوياً.

مثال: لدي نزاع مع شخص دخل مكتبي بما أنني لا أحب سلوكه. يتم انتهاك قيمتي عن الأدب والاحترام عن طريقه، أو أنني أعتقد أن رغبتني في إنهاء عملي لا يمكن جمعها مع احتياج الشخص للحديث معي.

احتمل النزاع – فُض النزاع

أستطيع الآن القيام برد فعل تجاه النزاع، هناك خياران؛ أولهما احتمال النزاع، أو فضه. لا يخبرني أي الخيارين الذي اخترته إن كنت متقبلاً للآخر أم لا. أولاً، علي توضيح لماذا أردت احتمال النزاع، ولماذا اخترت أن أفضه.

الصمود أمام النزاع

الحل الأول هو تحمُّل النزاع، فأنا أرفض انتهاك مقدساتي، ويمكنني بالرغم من هذا احتمال النزاع عن طريق أحد الوسيّلتين؛ قد أدع المحفز يتفاهم لأنني قد أتخذ رد فعل ضده في أي وقت، أو أن عليّ احتمالته تماماً وأنا أتألم لأنني أعلم أنني لا أملك الوسيلة لتغييره.

مثال: يمكن أن يكون الشخص الذي دخل مكتبي طالب متطوع جديد، لا أحب سلوكه لكنني لا أعبا به. قد أحادثه في الأمر وقتاً لاحقاً.

وعلى صعيد آخر، قد يكون الشخص الذي دخل مكتبي هي مديرتي. أنا لا أحب طريقتها في التعامل، لكنني أعتمد عليها، لا أريد أن أعضبها أو أظهر غضبي، لأنني لا أريد أن أخاطر بعملتي.

موازنة الفوائد – التقبل الظاهري

في مثالي الصمود (التحمُّل والمعاناة) أنا أوازن بين المخاطر والمنافع. هل أريد أن أعالج النزاع الآن؟ قد يكون من الأسهل أن أتحمّله وإلا دخلت في مشكلة كبيرة.

لو أنني أتصرف بهذه الطريقة، أنا ظاهرياً متقبّل. قد لا يفهم الآخرون أنني داخلياً لا أقبل ما يحدث، وقد يظنونني متقبّل للآخر بينما أنا أظاهر فقط بهذا، وقد يظنونني أيضاً لامبالي، وليس لدي صراع داخلي.

مثال: لا يعرف الشخص الذي دخل مكتبي -الطالب أو مديرتي- ما يعتمل بداخلي في هذه اللحظة.

الصمود النابع عن تفهم –

المعرفة الأساسية للمساواة في حق التنمية – التقبل

هناك خيار ثالث لاحتمال النزاع، أن أتركه يتنامى ليس لأنني أوازن بين المزايا، ولكن لتفهمي بأحقية كل واحد للتصرف كما يحلو له/لها. أستوعب وأتقبل جيداً أن هناك قيم وأعراف مختلفة عني، وأعي أن لكل واحد الحق في الحياة والتطور بحرية، مما يؤدي لتقبل الآخر؛ والذي يعتبر في هذه الحالة تحملاً للنزاع بهدف وهو احتمال الاختلاف، ولكن ليس فضاءً فعلياً للنزاع. من المهم أن نستوعب أن تقبل الآخر هو أحد مبادئ المساواة في الحقوق؛ فلا أتخلى عن قيمي ومبادئ واهتماماتي واحتياجاتي لأتقبل الآخر، بل أوازن ما بينها وبين الآخرين.

مثال: يمكن أن أنظر للموقف بأن من دخل مكثبي دون طرق الباب هو شخص غير معتاد على طرق الأبواب، أو أنها صفة عتيقة يتمتع بها كبار السن، قد أتقبل هذا تماماً لو تجاهلت المحفز في بادئ الموقف. فكما أنني أتشبه بمبادئ وقيم قد لا يستسيغها الآخرون، الأمر متساو عندهم.

فض النزاع سلمياً سوياً أو بمفردك –

المعرفة الأساسية للمساواة في حق التنمية – التقبل

أحد الخيارات المختلفة لفض النزاع هو ألا أختار أن أتحمله، بل أتخذ القرار لفضه. هنا، تكون وسيلة فض النزاع في غاية الأهمية. فلو اخترت أن أفضه مع الطرف الآخر –مصدر الحافز– سأدخل في تواصل لاعنيف وأحاول إيجاد حل معه، أو أنني قد أقرر أن أفض النزاع بمفردتي وأقدم على فعل يمنع المحفز من الحدوث مجدداً.

مثال: قد أختار مواجهة الطالب الذي دخل وأشرح له كيف أنني لاحظت أن الناس لم يعودوا يطرقون على الباب هذه الأيام، وأفسر كيف يزعجني هذا الأمر ويعطلني عن أداء عملي، مما يحتم عليه طرق الباب في المستقبل، كما سأسأله لماذا لم يرق بطرق الباب، ولم لا يعتبر الأمر اعتيادياً.

بينما لو أردت فض النزاع بمفردتي، قد أكتب يافطة "من فضلك اطرق الباب قبل الدخول" وأعلقها على الباب، حتى يستوعب الناس جيداً احتياجاتي وتوقعاتي.

في الحالتين، كنت متقبلاً للحافز الذي نتج عن الداخل إلى مكثبي.

استخدم العنف – فرض اهتمامات الفرد على الآخرين – التعصب

يُعتبر العنف خياراً ثانياً لفض النزاع، قد يكون العنف جسدياً، أو شفهيّاً، أو نفسياً، أو باستخدام قوة طفيفة، أو بالإنكار التام لآراء وقيم الآخرين. في جميع الأحوال، الحافز هو التركيز على اهتمامات المرء وفرضها على الآخرين. يُعتبر التعصب أنني لا أتقبل وجود آراء مغايرة لي، مع أنها قد تحمل نفس القدر من الصواب.

مثال: في هذه الحالة أنا لا أبالي بمشاعر أو أفكار الشخص الذي دخل مكثبي. يطغى اهتمامي بالأ يزعجني أحد أثناء عملي على أي شيء آخر، وسأجبر الطرف الآخر لتقبله. أستخدم القوة

لفرض رأبي وأصرخ "أخرج من هنا"، أو حتى أستخدم العنف البدني بأن أحمل الشخص وألقيه/ ألقها خارجاً. أنا شخص متعصب ولا أهتم بأراء أو مشاعر الآخرين.

نبذة عن العواقب

عواقب التعصّب

تتضح الجوانب السلبية للتعصّب على المدى البعيد، حتى لو أدى العنف إلى نجاح مؤقت وطمأننة، إلا أن العواقب السلبية لفرض الأحدة الشخصية للفرد على الآخرين ذات أثر طويل وممتد. قد يتخذ رد الفعل تجاه التعصّب شكل تصاعدي نحو النزاع، والرفض الذي يقابله ضحايا التعصّب قد يؤدي إلى انسحابهم، ومن الأمثلة المتطرفة على تفجير العنف بصورة متصاعدة: الإقصاء من المجتمع (في حالات متطرفة، يصل الأمر للسجن)، أو المكائد، أو التمرد الصريح. ولا يمكن للشخص الذي يستخدم/تستخدم العنف لفرض أجندته/أجندتها أن يتأكد أن العنف لن ينقلب عليه في نهاية الأمر.

حالة واحدة تستثنى من هذه القاعدة: إذا كان للأمر علاقة بحماية الأقليات. لو مارست أغلبية تعصباً ضد أقلية ولم يكن هناك مجالاً لتغيير الأغلبية، أو حصول الأقلية على حقوقها، إذاً فالعواقب المحتملة غير مؤثرة للأغلبية. ومن ثم يجب على الدولة الديمقراطية الدستورية توفير حماية للأقلية، وضمان أن ما يفعله الأغلبية يمكن عكسه، وإلا عانى جميع أفراد المجتمع من إرجاء طويل الأمد للاستيعاب المبدئي للمساواة، وتوقفت مهاراتهم عن التطور، مما حرم الحرية والأمن للأقليات والأغليات أيضاً.

عواقب التقبّل الظاهري

أي قرار يدعم التقبّل الظاهري قد يلائم الفرد على أساس الكفاءة أو الحذر المنطقي. وفي مواقف معينة، يتوقف الفعل المسؤول على الامتناع عن التعامل مع الصراع في الوقت الحالي. في حالات التقبّل الظاهري، على الفرد استيعاب جيداً أنه/أنها يتخلى عن فض النزاع بصورة دائمة، وأن تراكم قابلية الموقف للصراع ستؤدي لأعراض الإزعاج والانفجار المفاجئ للصراع مع عواقب وخيمة، مما يحمل خطر عدم انعكاس للأفعال المؤثرة مثل ردود الأفعال المتعصبة.

عواقب تقبّل الآخر

من أهم مميزات تقبّل الآخر هي احتمالية فض وتهذئة النزاع بنجاح على المدى البعيد. ويضمن تداخل احتياجات الآخرين ومشاركتهم في العملية لأقصى مدى استمرار عملية الفض مما يؤدي للأمن والرضا لدى الطرفين. ويتطلب هذا المنهج شطر من الوقت، والجهد، والحساسية ليتم استثمارهم في العملية المبدئية، لكن مناقشة الآراء المعارضة مع التوضيح المنشود لوجهة نظر الفرد يفتحان مجالات لطمأننة الذات وتقوية أواصر الهوية الفردية.

إضافة إلى هذا، فإن أخذ مواقع الآخرين بعين الاعتبار تمنح الفرصة لاستبصار مناظير مختلفة يمكن دمجها في حياة الفرد، ومدى نسبية وجهة النظر الفردية توحى بقابلية واستعداد الفرد للنقد الذاتي، وتدعم تطوير الشخصية الفردية مما يمنح ممارسة التعددية ثراءً ويزيح جانباً الجدال المتعلق بالتفريق بين الصواب والخطأ.

ويمنح المنهج المتقبل فائدة إضافية تتمثل في توفير الطاقة التي كانت ستهدر على تجنب أو فض النزاع في إيجاد حل يرضي جميع الأطراف، مما يعني زيادة مساحة الحرية لجميع الأطراف المتنازعة؛ على شرط ألا يؤدي التراضي بين الطرفين إلى التضحية بحقوق فئة من الفئات، وإنما يحدث تغيير إبداعي في الموقف ليرضي جميع الأطراف.

وتكمن ميزة تقبل الآخر في التحدي الذي يواجه الإبداع، مما يمكن الفرد من التأقلم مع مواقف النزاع بمفرده لو لزم الأمر. ويمكن استخدام مجسم تقبل الآخر ص ٢١ كنموذج "إشارة مرور تقبل الآخر" في التعليم المدني؛ فيمثل اللونان الأحمر والأصفر مناطق الخطر في السلوك الفردي (التعصب والتقبل الظاهري)، بينما يشير اللون الأخضر إلى البديل الآمن (تقبل الآخر). يمنع هذا التمرين التعليم المدني من أن يكون وعظياً فهو لا يقسم السلوكيات إلى جيد وسيء، بل يظهر التبعات الشخصية التي تنتج عن تصرفات الفرد، مما يسمح للأفراد باتخاذ قرارات مناسبة لموقف بعينه، مما يمنح الموضوع توجهاً محدداً.

ولو وصل التقبُّل لأقصى ما يمكن أن يسعى لتحقيقه دون نتيجة أي أن تكون الترضية المشتركة السلمية غير ممكنة؛ يمكن تلخيص إطار الفعل المضبوط في خطوات مثل الدفاع عن النفس، والشجاعة في التمسك بالقناعات الفردية، والتلويح باللجوء للشرطة أو قوة القانون. وتساهم هذه الخيارات أولاً وأخيراً في حماية حقوق الفرد والآخرين، مما يضع التقبُّل على المحك في الحالات الطارئة. والتنافس الشامل على التقبُّل يتضمن الوعي بهذه الخيارات إضافة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة والشجاعة على التدخل في الوقت المناسب.

٢,٢ مفهوم: التواصل المتنوع

عندما نفكر في التواصل، يتبادر إلى أذهاننا إرسال معلومات من المرسل للمتلقي؛ وكأننا نجهز طرداً سيصل للمتلقي بالطريقة التي قصدناها في أي حال:



تهدف معظم نماذج التواصل إلى تحسين وسائل تواصلنا اللفظية وغير اللفظية لتصل الرسائل على أكمل وجه. ينصب معظم الجهد أثناء التمرين في قياس أداء التواصل؛ وهي من أهم مناحي التواصل والاتصال. والنموذج المطروح هنا يظهر مجدداً كيف يمكن ربط التواصل بالتعددية وتعدد وجهات النظر وماهية الحقائق (انظر تمرين: ما هي الحقيقة؟). وبهذه الطريقة، تعتبر كل رسالة (إعادة تشكيل للواقع) فيقوم المتلقي بإعادة تشكيل ما يسمع أو تسمع طبقاً لمنظوره أو منظورها الشخصي عن الحقيقة. ومن هذه الزاوية، يكون مدهشاً أن يقدر البشر على فهم بعضهم البعض على الإطلاق؛ فالطريقة التي نرسل ونستقبل بها الرسائل تعتمد تماماً على وجهات نظرنا، ومنظومة قيمنا، وخريطة البيوغرافيا الداخلية التي يتبناها كل واحد منا. قد تعني نفس الكلمات معانٍ متعددة لأشخاص مختلفين، وتسافر الرسالة من حقيقة لأخرى أو من تشكيل للحقيقة إلى تشكيل مغاير لحقيقة مغايرة. فما يهم في أي رسالة كما هي (هل تتواجد الرسالة باستقلال عن مرسلها؟) ليس بنيتها، بل الطريقة التي يتعامل بها المتصلين سواء مرسلين أو مستقبليين.



طور فريدمان شولتز فون ثون نموذج هام يوضح المستويات المختلفة للتواصل¹⁵ عندما نتحدث وعندما نستمع مما سيساعدنا على فهم ما يحدث أثناء التواصل بيننا وبين بعض بصورة أفضل ويظهر اختيارات عديدة تساعدنا على تقرير أي وسيلة من وسائل التواصل نود التركيز عليها. الكثير من الرسائل التي يتبادلها الزملاء والتي قد توحى بالحيادية أو التقريرية -مثل الرسائل المعنية بالعلاقات والالتماسات- قد تحمل أكثر من معنى خفي؛ لكونها رسائل خفية، يستطيع المتحدث إنكار المعنى الضمني ("لماذا؟ لم أقل سوى...!") وهذه اللعبة التي تتلاعب بالمتلقي ينتج عنها استفزاز الأطراف المعنية ومحاولة توجيههم نحو الحقائق التي تتضمنها الرسائل فحسب لن يفض النزاع الحقيقي. ينتج سوء الفهم -والنزاعات المترتبة عليه- عن التواصل الضبابي أو ما يُسمى "الأذان الكبيرة".

وعامةً، من المفيد أن نرسل كميات كبيرة من الرسائل التي تفسر نفسها باحتوائها على أهداف ومضامين وطلبات واضحة. وفي المثال التالي، يتضح نموذج يساعدنا على تحليل كل ما نسمع، فنصبح أكثر وضوحاً في اختيار الكلمات التي تعبر عما نريد حقاً أن نقوله؛ اختر الأذن التي تريد الاستماع بها، وأي قناة تود إرسال إجاباتك عن طريقها. وبهذه الطريقة، تستطيع التعامل مع المشكلة الضمنية أو تجاهلها عن وعي وليس عن غير قصد.

التعامل مع المفهوم

وضح المستويات المختلفة للتواصل للمشاركين والمشاركات، ثم اطلب من جميع المشاركين أن يجمعوا جمل يسمعونها مراراً في حياتهم الخاصة أو العملية ويكتبونها.

قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة واطلب منهم تحليل الجمل التي كتبوها طبقاً للأربعة أوجه التي تُقال وتُسمع. بعد أن تناقشوا المفهوم سوياً، يمكنك استخدام تمرين "أصواتي الداخلية" و"إرسال واستقبال المردود" على أن يكون "المردود" هو التمرين الذي يتم تقديمه للمشاركين أولاً.

¹⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Four-sides_model

نموذج للتواصل

المرسل (الحقيقة الأولى)

المستوى مادي

يحتوي على مقولات تُعتبر حقائق مُسلم بها
"هذه السيارة تسير على سرعة ٥٠ كيلومتر في الساعة"

مستوى كشف الذات

ما أكشفه عن نفسي ويشمل دوافعي، ومشاعري، وقيمي
"أنا لا أشعر بالراحة تجاه هذه السرعة"

الرسالة
"لقد وصلنا لأقصى سرعة مسموح بها"

مستوى الالتزام

يحتوي على أمنية أو أمر يلزم التنفيذ
"قلل سرعة السيارة!"

مستوى العلاقة

يعبر عن رأيي فيك بصراحة وما أعتبره في علاقتنا
"أنا لا أثق في طريقة قيادتك للسيارة/ أنت سائق سيء/
أنت تحتاج مسانديتي"

المتلقي (الحقيقة الثانية)



٢,٤ مفهوم: المردود

نافذة جوهاري

يُعد المردود هو وسيلة واعية لتحسين عملية التواصل، وتكمن أهميته لنا وللآخرين نظراً لانعدام الشفافية في نظرتنا لأنفسنا.

تم تسمية نافذة جوهاري¹⁶ نسبةً إلى مخترعها عالمي النفس جوزيف لوفت وهاري إينغهام في محاولة منهما لتفهم كيف يساعدنا المردود على الوضوح أمام أنفسنا بمساعدة الآخرين. ويظهر لنا أجزاء مختلفة من الإيجو، موضحاً مواضع التطور المحتملة وكيف يساعد المردود والكشف في أن نصبح أكثر أصالة أمام أنفسنا ومع الآخرين.

مجهول لي	معلوم لي	
منطقتي العمياء الآخرون فقط يعلمونها اطلب مردوداً	شخصيتي العامة الجميع يعلمونها	معلوم للآخرين
شخصيتي اللاواعية لا أحد يعلمها	شخصيتي الخفية أنا فقط أعلمها	غير معلوم للآخرين

قواعد أساسية

- المردود إما يُطلب أو يُقدم، وفي الحالتين يجب أن يكون طوعياً.
- يبدأ إرسال المردود بمشاركة وجهة نظري الفردية (وليس: "يقول الآخرون أنك..."، "لاحظ الجميع أنك...")
- أنا أشارك المعلومات الأكثر أهمية أولاً. ومع ذلك، أنا أقرر ما أريد أن أشاركه مع الآخرين، وما أفضل الاحتفاظ به لنفسني (احترام التابو والحميمية).
- عند استقبال المردود، لا ينبغي أن أدافع عن نفسي بأي حال من الأحوال، بل أنصت فحسب.
- أنا الذي أقرر أي عواقب لما سمعت سأخذها، وأيها لن أعتد.

يجعلني المردود أفهم مدى تأثيري على الآخرين، فهذه الطريقة أصبح أكثر وعياً لتصرفاتي وأحاول تبني طريقة تواصل أكثر تقبلاً ودعمًا في مواقف الأزمات.

¹⁶ https://ar.wikipedia.org/wiki/نافذة_جوهاري

عادةً، يُستخدم المردود كأداة ناعمة للنقد فيتم ربط الحقائق (المستوى المادي) بالعلاقات مع الأشخاص، فبينما يوضح المرسل موضوعاً على المستوى المادي، هو يضمن رغبة في نقد المستقبل على مستوى العلاقة. وهذا ليس مردوداً. لأن المستوى المادي يظل في الخلفية ولا يمكن استخدام المردود كأداة للتغيير، بل إن التغيير يبقى نابعاً من داخلي وداخل أنفس الآخرين لمحفاتهم الشخصية. وهدف المردود هو اكتشاف المناطق العمياء لدى الفرد وتفهم تأثير الأفعال الفردية على الجماعة. ليس المردود مجرد تكنيك؛ بل هو ثقافة يتم تطويرها طوعياً وبأصالة على مستوى المجموعة أو مؤسسة بأكملها للتعامل مع المواقف الصعبة بصورة أفضل، ولإيجاد اختيارات عديدة أثناء مواقف النزاع.

٢,٥ تمرين: ما هي الحقيقة؟ - الرجل والفأر

يتأمل المشاركون والمشاركات منظورهم وبناءهم لماهية الحقيقة، ويفهمون أن الطريقة التي تتلقى بها الحقيقة، غالباً ما يتم التعامل معها على أنها الوحيدة؛ بينما نتجاهل عن دون قصد الطرق والأساليب الأخرى الأكثر تعددية.

المنهج



١. قسّم مجموعتك إلى اثنين. اعرض للقسم الأول صورة الفأر، وللآخر صورة الرجل (دون عنونة الصور). تأكد من أن كل مجموعة لم تشاهد الصورة التي شاهدها المجموعة الأخرى.
٢. كوّن زوجين من كل مجموعة؛ بحيث يكون هناك في كل زوجين طرف رأى صورة الفأر، بينما الآخر شاهد الرجل. اعرض صورة "الرجل/الفأر" على الزوجين (دون عنونة الصورة)، واطلب منهم إعادة رسمها سوياً دون كلام. على الأرجح، فإن كل طرف سيركز على منظوره/منظورها لمشاهدة الصورة، سواء كفأر أو كرجل.

التأمل



يعرض المتسابقين صورهم، ويتبارون في أيها أفضل. اطلب منهم أن يستنبطوا أي الصور أقربها للحقيقة. ابدأ مناقشة حول القناعات المبلورة مسبقاً والتحامُل – والسرعة التي تكون بها مفهومنا عن الحقيقة لنحكم بالسلب على الآخرين، خاصة فيما يتعلق بحقيقتهم.

قسّم المتسابقين إلى أزواج مرة أخرى واطلب منهم قص حالات من حياتهم الخاصة لأمثلة عن قناعات كانوا يعتبرونها حقيقية تماماً، واجعلهم يجدون طرقاً مغايرة لتأمل هذه الحالات، ثم دعهم يشاركوك أمثلة في المطلق يناقشون بها "طبائعهم الداخلية": فهناك أساليب معينة للتفكير في الأشياء تبدو سهلة ومريحة وصائبة، بينما هناك حقائق أخيرة صعبة التقبُّل. هذه الأشياء أصبحت جزءاً من طبيعتنا الداخلية، ومنظومة القيم الداخلية التي نتعامل بها في المطلق. ومن هنا تأتي أهمية التعددية في احتضان حقيقة أن هناك أكثر من طريقة لاعتبار الحقيقة.

في النهاية، اعرض على المشاركين والمشاركات تعريف البنائية والتي توضح أننا جميعاً نبحث عن حقيقة مفهومة تؤدي الغرض لتسيير حياتنا – أي أننا لا نبحث عن الحقيقة المجردة، بل تلك التي تتوائم وحياتنا. وأحياناً يكون لزاماً علينا – بمفردنا أو سوياً – أن نبحث عن بناء حقيقة تجعل حياتنا أكثر جمالاً واكتمالاً.

"يسعى البشر عادةً إلى بناء أو خلق نسختهم غير الموضوعية عن الحقيقة"

صورة رجل



صورة فأر



صورة الرجل/الفأر



٢,٦ تمرين: عنونة أنفسنا¹⁷

اطلب من مشاركيك أن يغلقوا أعينهم بينما تقوم بلصق عدة ستيكرات على جباههم. بعد أن يفتحوا أعينهم، اطلب منهم تكوين مجموعات من أربع دون كلام، فيما بعد، سيقومون بتأمل هوياتهم داخل المجموعة، وهوية المجموعة ككل، وعملية التجمُّع ذاتها.

المنهج



١. اطلب من المشاركين أن يقفوا في دائرة ويغلقوا أعينهم. يطمأنهم المدربون والمدربات إلى أن تغييراً طفيفاً سيحدث على جباههم. ويمكن لصق الستيكرات على ظهور المشاركين أيضاً. في حالة أن أي شخص غير مرتاح لهذا التمرين، عليه/عليها أن يقوم بالمراقبة من بعيد.
٢. يلف مدرب أو مدربة على المشاركين والمشاركات ويلصق ستيكرات ملونة على جباههم، بينما يترك اثنين أو ثلاثة دون ستيكر (مثال: لو لدينا ٤١ مشاركاً: اثنان سيأخذان دائرة حمراء، واثنان سيأخذان مربع أحمر، واثنان سيأخذان دائرة صفراء، واثنان سيأخذان أحمر وأصفر، واثنان سيأخذان نجمة فضية، واثنان سيأخذان مربع أخضر).
٣. والآن، يطلب المدربون والمدربات من المشاركين والمشاركات أن يفتحوا أعينهم، ويكونوا مجموعات من أربع دون كلام. تستغرق المهمة ٥١ دقيقة، ولا يتدخل المدربون بأي تعليق.
٤. بعد انتهاء الخمسة عشرة دقيقة، يجلس المشاركون والمشاركات معاً في المجموعات التي كونوها أثناء العملية ليجيبوا عن الأسئلة التالية:

- لماذا أنت مجموعة، وما هي أهم معايير مجموعتك؟
- هل مجموعتك قوية ومتماسكة؟
- هل أنت أفضل من المجموعات الأخرى؟
- ما هو اسم مجموعتك؟

التأمل



- تقدم كل مجموعة إجاباتها عن المواضيع التالية التي يستجوب أفرادها فيها؛ الهوية، التعددية، والتمييز:
- هل تعلم من أنت؟ من أخبرك؟ كيف تشعر بعد أن نزعنا الستيكر؟
 - ما كانت هويتك؟
 - ما مدى اتصاق الستيكر معك؟ هل استطعت تجريد أي شيء منهم؟
 - ما هي أسبابك لتكوين مجموعة؟ هل رحبوا بك؟ هل انتقلت لمجموعة أخرى؟
 - هل مجموعة متعددة أفضل من أخرى متجانسة؟
 - هل ترحب بانضمام آخرين لمجموعتك؟
 - هل التزامك بقواعد معينة (عدم الحديث ، أقصى عدد أربعة أفراد) - كان أكثر أهمية من مفاهيم التعددية والاندماج؟

¹⁷ تم تعديله من

٢,٧ تمرين: ألباتروس¹⁸

يعتبر المشاركون والمشاركات أنفسهم وافدين على جزيرة ألباتروس، ويتأملون المدربين يلعبون أدوار تمثل عدد من الثقافات المختلفة ويعبرون عن مشاعرهم تجاه ذلك. وفي القسم الثاني، يتعرفون إلى قيم هامة مرتبطة بهذه الثقافة، وفي النهاية يتناقشون عن الكيفية التي سيتدخلون مع هذه الثقافة لو رحب بهم سكان ألباتروس كلاجئين.

المنهج



١. يدخل رجل وامرأة من ألباتروس (مدربان) إلى الغرفة. يصدران أصواتاً وحركات لطيفة بوجهيهما، يلف الرجل في الدائرة وتتبعه المرأة. يساعد الرجل المتسابقات اللاتي يضعن ساقاً فوق الأخرى أن ينزلنها على الأرض، بحيث يكون الساقان في مستوى واحد، وتفعل المرأة نفس الشيء للمتسابقين من الذكور. ثم يعود الرجل والمرأة إلى أماكنهما، يجلس الرجل على المقعد، وتجلس المرأة على ركبتيها على الأرض إلى جانبه. ثم يتناول الرجل وعاء مملوء بالمكسرات من أسفل مقعده، ويشرع في الأكل، ويمرره إلى المرأة لتأكل بعده. يضع الرجل يده على رقبة المرأة، وتنحني هي ثلاث مرات على الأرض، وبعد هذا يقومان من جلستهما، يلف الرجل مجدداً بدائرة المشاركين والمشاركات، ومن بعده المرأة، ثم يغادران الغرفة بنفس الترتيب.
٢. يعود المدربان بعد العرض ليسألان المشاركين والمشاركات عن ملحوظاتهم كضيوف على هذه الثقافة؛ ماذا رأوا؟ ما هي أهم قيم هذه الثقافة؟ وما طبيعة العلاقة بين الرجل والمرأة فيها؟
٣. يخبر المدربان المشاركين والمشاركات عن طبيعة ثقافتهم: الأرض مقدسة؛ كل ما يثمر مقدس، اللاتي يجلبن الحياة للعالم (النساء) يكن في اتساق مع الأرض، وهن الوحيدات المسموح لهن -بحكم فطرتهن- ليسرن بصورة مباشرة على الأرض. ولهذا، على الرجال ارتداء الأحذية ولا يتضمن سلامتهم التعامل مع الأرض، بينما تحية النساء تشدد على تلامس الأرض مع القدمين. والنساء وحدهن هن القادرات على تحضير وتقديم ما تثمره الأرض. أدوار الرجال والنساء في المجتمع تعكس علاقتهم بالأرض، على الرغم أن المتأمل قد يفهم المعاني بصورة أخرى؛ فعلى سبيل المثال، عندما يدفع رجل ألباتروس رأس المرأة الراكعة ناحية الأرض، هذا هو سعيه وراء إرضاء دوره في المجتمع، والتزامه بتذكيرها بقدسيته، وليحميها وكل ما تمثله من الأذى أو الدنس. عامةً، مسموح لرجل ألباتروس فقط أن يلمس الرجال الآخرين، بينما المرأة قد تلمس الرجال والنساء. وبهذا نرى أن شعب ألباتروس مسالمين؛ ويكرمون الغرباء، بل ويرحبون بهم.
٤. تبدأ المجموعة الآن في تحليل الأسئلة التالية سواء بالإجماع أو على هيئة مجموعات صغيرة:

- كيف تغيرت قناعاتك؟
- هل تغيرت أحكامك ومشاعرك الآن؟
- بما أنك عرفت الآن بعض الحقائق عن شعب ألباتروس، هل غيّر هذا أحكامك بالكامل؟

¹⁸ تم استخلاصه من

Adapted from Theodore Gochenour, Vice President of International Programs, from Beyond Experience, Batchelder and Warner, The Experiment Press, 1977

٥. ويتم مواجهة المجموعة بموقف جديد يهتم بمعالجة قيم مختلفة عن توفير أو تحجيم الهيكلة الأساسية لمجتمع بقيم مختلفة عنا. وهنا، يُطلب من المشاركين والمشاركات تصميم بوستر يحدد القوانين التي تتعامل مع مواطني ألباتروس الوافدين إلى بلادهم؛ لاضطرارهم إلى مغادرة جزيرتهم كنتاج لأحد الكوارث الطبيعية. كيف ستتعامل مع تقابل ثقافتهم بثافتك؟ ومن سيكون له أي حقوق في العلن وفي السر؟ وهل ستدافع عن حقهم في ثقافتهم كولاية مستقلة؟ هل التزاوج بينكما ممكناً؟ وهل سيكون هناك "دين رسمي للدولة"؟

التأمل



تشارك المجموعات الصغيرة بعضها البعض النتائج بعد الإجماع عليها، ويتم مناقشة مدى صلة القيم ببعضها وصعوبة قبول المساواة في التقاليد المختلفة من حيث:

- ماذا لو كنت لاجئاً إلى ألباتروس؛ هل ستتقبل قراراتهم بشأن اللاجئين؟
- ما أهمية المساواة بالنسبة لك عامةً؟
- هل عملية اتخاذ القرار بالنسبة للاجئين في مجموعتك عملية ديمقراطية أم تعتمد المساواة منهجاً؟
- ما هي أحد قيم ثقافتك التي لن تتخلى عنها أبداً؟

كاستنتاج، يشارك المدربون القيم التي يتسرع بها الآخرون في الحكم على بعضهم البعض، ومدى صعوبة تجريد هذه القيم عن طريق:

- فصل الملاحظات، والتأويلات، والأحكام
- الوعي بالرموز الهامة مثل أعلى/أسفل، وأمام/وراء، وأبيض/أسود، وسليم/معاق
- تأمل تحديات ما تريد أن تتخلى عنه، ومدى تقبُّلك للاختلاف
- اكتشاف الدور الذي تلعبه السلطة وهياكل القوى
- ابتكار طرق لتخطي المعوقات



٢,٨ تمرين: معوقات تقبل الآخر¹⁹

يكتشف هذا التمرين المعوقات الفردية التي تواجه تقبل الآخر، ومدى اختلافها عما لدى الآخرين. سيكون هناك تأمل أيضاً للمشاعر والخبرات التي تؤدي لخرق كل ما يعيق التقبل، مما يدفع المجموعات الصغيرة إلى إيجاد منطقة تلاقي لحدود التقبل.

المنهج



١. يستكشف المشاركون والمشاركات مواقف وأحداث وجدوا أنفسهم فيها غير قادرين على تقبل اختلاف الآخر، فيتناولون ورقتين بحيث يكتبون على كل ورقة ما يلي:

- موقف في المجتمع يقترب من قدرتهم على تقبل الآخر (لا أحبه، لكنني قادر على تقبله)
- موقف في المجتمع يتخطى قدرتهم على تقبل الآخر (لا أحبه، ولا أقدّر على تقبله)

تتضح الأبعاد الشعورية والبيوغرافية لمعوقات تقبل الآخر في مواضيع مثل البيئة، وحقوق الانسان، والديكتاتورية، والتطرف، وانتهاك المحيط العام والخاص. وعلى صعيد آخر، يستطيع المدربون تقديم صور حديثة من الجرائد تشمل السياسة، والاجتماع، والاقتصاد؛ ثم يطلبون من المشاركين والمشاركات أن يختاروا صورتين تمثلان المعايير التي حددها بالأعلى.

٢. يتم رسم خط على الأرض يمثل "حدود تقبل الآخر" وعلى جميع المشاركين والمشاركات وضع أوراقهم بالقرب من أو بعيداً عن جانبي الخط؛ على أن يمثل أحد الجانبين "ما يقترب من قدرتهم على تقبل الآخر" والثاني "ما يتخطى قدرتهم على تقبل الآخر".

٣. يمكن أن تُسأل أسئلة عن السبب وراء موضع بعض الأوراق، ويتم التعبير عن آمال تتعلق بتغيير موضع بعض الورقات؛ ولكن، لا يتغير وضع أي ورقة إلا بموافقة كاتبها.

تنوع على التمرين



دع كل مشارك يقف بالقرب من الكلام الذي يعبر عنه بصورة كبيرة، ويلتقط الورقة. بعدها، اطلب من ٧-٥ مشاركين أن يخبروا الجميع بالسبب الذي التقطوا لأجله الأوراق، وهل ممكن استبدال وضعها، وبهذه الطريقة، يمكنك اكتشاف اختلافات أنماط تقبل الآخر بين أفراد المجموعة الواحدة.

٤. كوّن مجموعات تمثل أوضاعاً مختلفة لعدة مواضيع تتعلق بحدود التقبل، ومهمة هذه المجموعات هي تصميم حد مشترك للتقبل بحيث يبدأون بالاستماع لجدال الآخرين ثم يحاولون تفنيط الأمور.

٥. مجملًا، تقدم المجموعات نتائجها إضافة إلى مناقشة مع قدموا على نطاق مجموعات أصغر.

¹⁹ تم تعديله من

Ulrich, Susanne, unter Mitarbeit von Jürgen Heckel, Stefan Rappenglück, Florian Wenzel: Achtung (+) Toleranz. Wege demokratischer Konfliktregelung. Gütersloh 2001

التأمل



يتم التعامل مع التمرين من خلال الأسئلة التالية: هل الخط المشترك ضرورة لعملية التحول المجتمعي فيما يتعلق بالديمقراطية وحقوق الانسان؟ هل التنوع الثقافي المتعلق بما يمكن تقبله يُعد إنجازاً أم تهديداً لمفهوم التعايش؟

أحد النقاط الهامة للنقاش هي تسليط الضوء على الرسائل المختلفة المذكورة في الأوراق التي سلمها المشاركون والمشاركات ويتم مناقشة مدى الحساسية الثقافية للاختلاف وتأثير الإعلام على رؤيتنا للعالم. بوصولك لخطوة التأمل، من المهم أن تحمي خلفيات المشاركين والمشاركات البيوغرافية وبالتالي تحترم حدودهم الفردية للتقبل. ويجب أن يكون واضحاً أن التقبل مثله مثل الديمقراطية ليس مجرد قيمة بسيطة يمكن تنصيبها لكنه يتضمن الكثير من القرارات والنزاعات المجتمعية وتنوع حدوده ما بين المجتمعات المختلفة على ضوء الخلفيات التاريخية، والدينية، والثقافية.

٢,٩ تمرين: التفاعلات داخل المجموعة

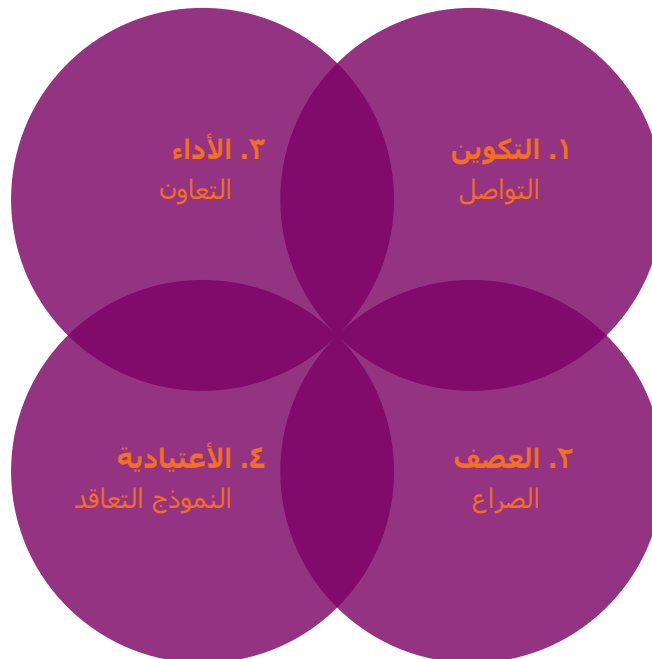
يتعرف أعضاء أي مؤسسة إلى مراحل التنمية المختلفة التي يمرون بها، ويعون جيداً الصلة بين الإجماع والصراع، والاحتياج للأفعال الجماعية والفردية، والاحتمالات والتحديات؛ كمرحلة طبيعية للتفاعل داخل المنظومات الاجتماعية. ويحللون الوضع الحالي لمؤسساتهم، كما يطورون أفكاراً للتنمية المستقبلية.

المنهج



١. يقدم المدربون المراحل الطبيعية²⁰ للتفاعل داخل أي نظام اجتماعي على هيئة ورقة مرسومة على لوحة الإيضاح، ويستخدمون المعلومات التي يتم تعريفها بالأسفل لهذا الغرض.

٥. الفض



٢. قسّم المشاركون والمشاركات إلى أربع مجموعات تمثل الأربع مراحل في الدائرة. اطلب منهم كتابة أمثلة على كل مرحلة في كروت منفصلة؛ على شرط أن تكون الأمثلة مستمدة من مؤسساتهم.

٣. يتم لصق الكروت على الدائرة مع تشديد المدربين على أن هذه هي المراحل الطبيعية، ولكن يمكن خلطها ببعض، أو مطها، أو العودة للوراء والبدء في مرحلة سابقة من جديد مع دخول أفراد جديدة للمؤسسة.

٤. في نفس المجموعة الصغيرة، يحلل المشاركون والمشاركات الوضع الحالي لمؤسستهم من حيث التفاعلات بين أفراد المجموعة الواحدة:

- أين ننفق في الوقت الحالي؟
- ما هي الفرص والتحديات التي تواجه هذه المرحلة في حالتنا؟
- كيف يمكننا التقدم لمرحلة أخرى؟
- من المسؤول عن بدء هذا التقدم؛ ومن سيشعر بالراحة له؟ ومن سيتضايق؟

التأمل



يتم تأمل جميع النتائج والمعاني للهيكل الزمني اللازم لتطور أي مؤسسة. يشدد المدربون على الوعي بأهمية هذه المراحل عند تخطيط المشروعات في المؤسسات، أو عند دمج الأعضاء الجدد، أو عند تخطيط كيفية تحقيق التغيير المجتمعي. ويجب أن يعي أعضاء المؤسسة أيضاً موقعهم من مراحل التفاعل قبل التواصل المثمر مع أصحاب المصلحة.

مجمالاً، يقدم المدربون مهام عامة المحددة لكل مرحلة في التفاعل بين أعضاء الفريق الواحد في كل مؤسسة.

²⁰ للنموذج المستخدم هنا يمكن المقارنة مع

[https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman%27s_stages_of_group_development_and_also_Stahl,Eberhard_\(2012\).Dynamik_in_Groupen:_Handbuch_der_Groupenleitung](https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman%27s_stages_of_group_development_and_also_Stahl,Eberhard_(2012).Dynamik_in_Groupen:_Handbuch_der_Groupenleitung).

معلومات إضافية يمكن الاطلاع عليها هنا <http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR.htm>.

نبذة عن التفاعلات داخل المجموعة

بتأمل هيكل المؤسسات غير الحكومية، ينبغي التركيز على جودة العمليات إضافة إلى النتائج التي تفرزها، ولهذا سنقوم بتسليط الضوء على التفاعلات داخل المجموعة والذي يتطور على مدار الوقت ويمثل حقيقة لا يمكن حسابها بإضافة الشخصيات داخل المؤسسة إلى بعضهم البعض. هناك طرق كلاسيكية لتقسيم العمليات الجماعية إلى ٣-٧ مراحل مختلفة تمر بها كل مجموعة ونحن هنا نقدم نموذجاً من خمس مراحل عليك بالتأني في تأمله أثناء ورشة العمل، لتتعرف إلى المرحلة التي تنتمي إليها مؤسستك، وأثناء عملية التأمل، فكر في الكيفية التي تنتقل بها من وتد لآخر حتى تنظم عملية التنفيذ المتجانس.

١. التكوين:

في هذه المرحلة، يتسم معظم المشاركين والمشاركات بالأدب والإيجابية. بعضهم يظهر عليه القلق، لأن معظمهم لم يفهم بعد طبيعة المؤسسات غير الحكومية. بينما الآخرون متحمسين للمهمة المقبلة.

كقائد للمجموعة، أنت تلعب دوراً مسيطراً في هذه المرحلة لأن بقية الأدوار والمسؤوليات لم تُحدد بعد. وعليك أن تتحمل مسؤولية وضع إطار التوجه العام، لذا لا تستخدم السخرية أو المزاح أثناء هذه المرحلة، بل كن واضحاً حول الأهداف والأفعال المطلوبة فيها. ستكون أنت النموذج المؤشر بأسلوبك وأفعالك للآخرين، فأنت تضع قواعد المؤسسة الأساسية ضمناً وصراحةً، لذا قم بإتاحة الفرص ليتعرف الأعضاء على بعضهم البعض ويتواصلون مباشرةً مع الجميع.

قد تستمر هذه المرحلة لبعض الوقت، فالجميع يعملون سوياً، ويحاولون جاهدين أن يتعرفوا إلى أعضاء الفريق الآخرين.

٢. العصف:

ينتقل أفراد المجموعة لمرحلة العصف، فيبدأ الناس في دفع الحواجز التي تكوّنت في المرحلة التكوينية. وتفشل الكثير من المجموعات خلال هذه المرحلة - بالرغم من ضرورتها لتحقيق العمل الجماعي عالي المستوى.

يبدأ العصف بمواقف النزاع بين الأفراد الذين يعملون بطريقتهم الطبيعية، فالعادة تقتضي أن يعمل الناس بمختلف الطرق لأسباب عدة، لكن إذا تباينت أساليب عملهم وتسببت في مشاكل غير متوقعة، فقد يتسرب الضيق إلى النفوس.

ومن المواقف التي يترتب عليها العصف أيضاً، محاولة أعضاء الفريق لتحدي سلطتك، أو المناورة كون أدوارهم قد وضحت لهم فيرغبون في أدوار أخرى، أو أنك لم تحدد بدقة الطريقة التي ستُدار بها المؤسسة غير الحكومية أو المشروع، مما يجعلهم يشعرون بالحيرة أمام ما تقدمه، أو قد يكونوا غير مرتاحين للمنهج الذي تستخدمه في الشرح. وقد يشكك البعض في قيمة الأهداف المطروحة، وقد يعارضون الاضطلاع بمهام بعينها.

أحياناً ينزعج بعض الأفراد من المهام المبدئية التي تكلفهم بها، خاصةً وأنهم غير مدعومين بعمليات إنشائية أو علاقات قوية مع أقرانهم.

ومن هنا يأتي دورك كقائد، في دعم هذه المرحلة بالتركيز على العلاقات الصريحة بين أعضاء المجموعة، فيمكنك إلقاء محاضرة عن التفاعلات داخل المجموعة أو اللجوء لمناهج أخرى تتعامل مع وتكشف النزاعات الخفية والمعلنة مما يوفر إمكانية الاضطلاع بالمسؤولية داخل المجموعة. وفي هذه المرحلة، يمكنك ربط موضوع العمليات الديمقراطية بالأحداث التي تدور في المجموعة، سواء نزاعات نتجت عن أنماط العمل المختلفة، أو رفض للأسئلة الواضحة، إلخ. ولهذا، فإن الفريق المتقدم على الآخرين يمكنه أن يدعم العملية ككل في هذه المرحلة. استفسر من الأفراد عما يحتاجون، واترك مساحة حرة لمناقشة الخطوات التالية داخل المجموعة.

٣. الاعتيادية:

تنتقل المجموعة تدريجياً إلى المرحلة الاعتيادية، وتتسم ببدء الناس في فصل اختلافاتهم، وتقدير مناطق القوى عند أفراد بعينهم، واحترام سلطتك كقائد.

والآن بما إن أعضاء فريقك قد عرفوا بعضهم البعض جيداً، يمكنهم خلق صداقات فيما بينهم ويطلبون المساعدة من بعضهم البعض دون حرج، إضافة إلى تقديم رد الفعل البناء. ويطور البشر روابط أقوى تمكنهم من الوصول لأهداف مشتركة، وتبدأ أنت في ملاحظة التقدم الذي يوجهكم ناحية تحقيق هذه الأهداف. تصبح جميع القواعد واضحة ويتم تقبلها كأسس تحدد كيفية التعايش سوياً. أحياناً يكون هناك تراكم مطوّل ما بين العصف والاعتيادية، لأن مع تراكم مهام جديدة، قد يعود أعضاء الفريق إلى ممارسة السلوك البدائي في مرحلة العصف.

دور القائد هنا هو التراجع التدريجي، مع دعم المجموعة برسم إطار جيد للتعلّم والتطور سواء جماعةً أو للأفراد، أو عن طريق المقابلات خارج الإطار الرسمي. ويدعم القائد الأعراف الوضعية، منتقلاً إلى ما بعد المستوى، ومناقشاً كيف يكون الأفراد، وكيف يعملون سوياً، مما يقدم خيارات لردود الأفعال المتباينة حول العمليات والنتائج.

٤. الأداء:

تصل المجموعة لمرحلة الأداء عندما يؤدي العمل الشاق دون احتكاك إلى تحقيق أهداف المجموعة. وتدعم العمليات والهيكل التي قمت ببناءها هذا الهدف أيضاً. في هذه المرحلة، يشعر المشاركون والمشاركات بسهولة الانضمام لفريق، ولن يؤثر انضمام أو خروج الأفراد من المجموعة على الأداء بصورة عامة. لم يعد الاختلاف خطراً مهدداً، بل مصدر للابتكار. يمكن أن نعتبر هذه المرحلة، هي تلك التي تعود فيها الديمقراطية والتقبل للحياة، مما يظهر أن الديمقراطية أكبر من مجرد نموذج مجرد أو نتيجة، بل عملية تُستحدث مع كل مجموعة، وتشق طريقاً طويلاً للعمل والتعايش كنموذج مصغر للمجتمع المدني. دور القائد في هذه المرحلة هو الاندماج أكثر فأكثر داخل المجموعة، وعليه/عليها أن يكون/تكون في الخلفية بقدر الإمكان مما يمنح الفرصة لأعضاء الفريق لممارسة الحكم الذاتي والتعليم المشترك على مستوى مساوي في القدر لتحقيق مشاريعهم الخاصة.

٥. الفض:

في النهاية تصل العديد من المجموعات إلى هذه المرحلة، فعلى سبيل المثال، تتواجد المجموعات المبنية على مشاريع بعينها لفترة محددة فحسب، وحتى الفرق الدائمة قد تُحل طبقاً لإعادة هيكلة الشركات.

أعضاء المؤسسات غير الحكومية الذين يحبون الروتين، أو الذين طوروا علاقات عمل وثيقة مع الآخرين، قد يستصعبون هذه المرحلة، خاصة لو كان مستقبلهم يبدو غائماً، ففي هذه المرحلة تلوح الحياة العادية في الأفق، ويكون وقت التعلّم المكثف قد أوشك على الانتهاء مع نهاية المشروع. ومن المهم تصميم المشروع بفعالية مما يعطي مساحة كافية للتمارين داخل الفريق ولتكوين مناظير تشمل ما بعد هذه المرحلة عندما يتطلب سياق آخر لمشروع آخر عدد جديد من الأعضاء لتكوين مرحلة جديدة.

وفي هذه المرحلة ستكون مسؤولية القائد إتاحة وقت للتأمل والرجوع للماضي، ومن هنا تأتي أهمية الرمزية والقص لدعم وتأمين ما تم تعلّمه وتحقيقه بالفعل سواء كعمليات أو نتائج.

مهام القيادة والتنمية في مراحل التفاعلات داخل المجموعة المختلفة في المؤسسات غير الحكومية

المرحلة	التمارين
التكوين	• وجه المجموعة، وحدد أهداف واضحة للمجموعة ككل وللأعضاء الفرديين
العصف	• نظم العمليات والهيكل • قم ببناء الثقة والعلاقات الجيدة بين الأعضاء • فض النزاع برفق في حالة حدوثه، وقدم الدعم خاصة للأفراد غير الأمنين • ابق إيجابياً وحاسماً في مواجهة التحديات التي تهدد قيادتك، أو تقف عائقاً أمام أهداف الفريق
الاعتيادية	• تراجع قليلاً وساعد أعضاء الفريق تحمل مسؤولية التقدم لتحقيق الهدف، هذا هو الوقت المناسب لأداء تمارين ما بعد المرحلة لتأمل النتائج والعمليات حتى الآن
الأداء	• فوض أمور المهام والمشاريع بقدر المستطاع، حتى تجد الفريق يحقق أهدافاً مأمولة، عندها استهدف أن تقلل بصمتك على الأحداث بقدر المستطاع حتى تركز على أهداف ومناطق عمل أخرى
الفض	• خذ وقتاً في الاحتفال بانتصارات المجموعة، تأمل ما حدث واربط التجارب بالعمليات والنتائج للمشروع باستخدام الرمزية

٢,١٠ تمرين: الانتماء للمجموعة

استخدم هذه السلسلة من التمارين التي تركز على التفاعل المباشر بين أعضاء المجموعة الواحدة لتنمية الحساسية الجماعية للمسؤولية المشتركة بين المشاركين. وهذا المنهج المبني على استخدام الجسد، يقف جنباً إلى التمارين الأخرى التي تنمي المهارات الذهنية والانعكاسية والتي ستتم مناقشتها في هذا الفصل.

المنهج



١. اطلب من المشاركين الوقوف في دائرة والتوقف عن الحديث تماماً طوال فترة التمرين.
٢. قم بتصفيق يديك سوياً مع يدي جارك الواقف عن جانبك إلى اليمين، ثم اطلب من رفيقك أن يمرر التصفيق للرفيق الواقف عن يمينه. وبهذه الطريقة يتم تمرير التصفيق عبر أعضاء الفريق الواقفين في الدائرة بالكامل. اطلب من المشاركين أن يجذوا إيقاعاً للتصفيق كمجموعة وعلى أساسه، يزيدون من سرعة التصفيق.
٣. اطلب من المجموعة التصفيق دون توقف وحاول أن تجد سرعة مناسبة لتسريع ثم تبطيء الإيقاع مجدداً.
٤. طلب من المشاركين السير عبر الغرفة بسرعات متباينة تقررهما أنت كمدرّب طبقاً لأنماط تحددها أنت مثل السير في الطين، أو الانجذاب لأسفل بفعل الجاذبية الأرضية، أو السير على القمر بخفة.
٥. اطلب من المشاركين التوقف عند نقطة معينة، وقسم الجميع إلى مجموعتين؛ (أ) و(ب). اطلب من (أ) التحرك عبر الغرفة بينما يبقى (ب) ثابتاً، حتى يجد أعضاء (أ) فرصة للتوقف سوياً؛ عندها، يستطيع أعضاء المجموعة (ب) التحرك سوياً ويبقى (أ) ساكناً. تستمر هذه الطريقة التبادلية حتى يبدأ المشاركون في الانتباه لحركة جميع أقرانهم وتزداد حساسيتهم للحركة كلياً.
٦. أخيراً، دع المجموعة بأكملها تتحرك وتبحث عن نقطة يتوقف فيها الجميع سوياً، ثم يتحركون ثانياً، وهكذا.

التأمل



اشترك مع المشاركين في تأمل معا تعلموه من بعضهم البعض أثناء التمرينات السابقة. واشركهم في المغزى من التمرين، وكيف يؤثر كل فرد في المجموعة عليها بأكملها. فعندما تزداد حساسية الفرد ووعيه بالمجموعة، تستطيع المجموعة أن تعمل كوحدة واحدة.

٢,١١ تمرين: إرسال واستقبال المردود

يستفيد المشاركون من نتائج نموذج التواصل لمحاولة تحسين طريقتهم في إرسال المردود ما بين بعضهم. كما سيتفهمون أن الجو العام لأي موقف وسلوك شخصي ضروري لاستخدام المردود كوسيلة قيمة في تبني مفهوم التعددية وتطبيقه.

المنهج



تأكد من خلو الجو من أي عناصر إزعاج واعمل على سيادة روح التقدير بين المشاركين. وضح أهمية تحقيق هدف توصيل المردود الطوعي بنهاية التمرين.

١. قسم المشاركين في مجموعات بعدد لا يزيد عن ١٠ أفراد. قم بتوضيح فكرة المردود على سبورة ورقية طبقاً للمخطط أدناه
٢. اطلب من المشاركين أن يستقبلوا المردود من زملائهم؛ قد يكون على مواضيع بعينها مثل آرائهم في المجموعة، طريقتهم في إدارة تمرين ما، أو منحى من مناحي حياتهم يرون أنه يحتاج للتحسين.
٣. اطلب من كل مشارك اختيار ثلاثة أشخاص يرغب في تلقي مردودهم عنه. عليك كمدرّب حماية الإطار الذي يدور فيه المردود عن طريق التنبيه على مرسل المردود ألا يستخدم مصطلحات عامة وفي نفس الوقت ألا يقوم متلقي أو متلقيّة المردود بالدفاع عن نفسه/ نفسها.

- كشف الذات
- "مع احترامي لك، فهذا ما لاحظته. وهو شيئاً يسهل ملاحظته فيما يتعلق بشخصيتك."
- العلاقة
- "تموج هذه المشاعر بي عند اصطدامي بهذه وجهات النظر؛ هذا ما أشعر تجاهها."
- الالتماس
- "ها هي أمنية أحملها تجاهك، وقد تصحبها معك في مشوار حياتك المستقبلي."
- امنح المتلقي الفرصة لإظهار رد الفعل.

التأمل



تركز الخطوات ١-٣ على أحد مستويات التواصل؛ فالمستوى المادي محبوب عمداً بما أن المردود يساهم في توضيح الأمور بين الناس. ولو كان الإيضاح تم فعندها - فقط - يمكن معالجة الأمور المبنية على محتوى ما والحقائق.

اطلب من المشاركين أن يعبروا ما شعروا به تجاه هذا النوع من التواصل، ولو نجح في تغيير رؤيتهم عن بعضهم البعض.

٢,١٢ تمرين: أصواتي الداخلية²¹

يكتشف المشاركون تنوع التواصل بين بعضهم البعض، مما يتيح لهم الفرصة لرؤية أصواتهم الداخلية مُجسّدة على المسرح، ويساعدهم على التعامل مع تعقيدات صراعاتهم الداخلية واكتشاف أنهم مرايا داخلية لتكوينات مجتمعية أكبر تجسد الصراعات على مستوى أعلى.

المنهج



١. يفكر كل مشارك ومشاركة في صراع شخصي أو عملي داخلي لم يكن من السهل أن يأخذ أو تأخذ بشأنه قراراً حاسماً. ثم يقدم المشاركون نماذج من الصراعات ليختار المدربون منها حالة واحدة.
٢. يُسأل الشخص الذي اختيرت حالته عن أي "أصوات داخلية" موجودة داخل لصراع (مثال: غضب، يأس، سعادة، بهجة، ضيق)، ويبدأ المدربون والمشاركون والمشاركات في إيجاد هذه الأصوات عن طريق التساؤل حول المناظير المختلفة للصراع؛ مع الاهتمام بإيجاد الأصوات "العالية" و"الخافتة" في الصراع.
٣. بعد أن يكتشف الجميع من ٥ إلى ٧ أصوات داخلية، يختار المشارك صاحب الحالة مجموعة من المشاركين لتمثيل الأصوات المختلفة. تُلق استيكرات مكتوب عليها الأصوات المختلفة على كل مشارك يمثلها، ويحفظ كل واحد جملة افتتاحية سيقولها عند بداية الصراع.
٤. والآن، بعد صعود الأصوات على المسرح: سيقول كل واحد منهم جملته الافتتاحية ثم يشرع في حوار حول الصراع؛ انطلاقاً من وجهة نظره. سيكون هناك حلفاء، قد تغادر بعض الأصوات المسرح، بينما ستزداد حدة نبرات الآخرين.
٥. يطلب المدربون بعد انقضاء ٥ إلى ١٠ دقائق أن تجد الأصوات حلولاً لفض الصراع وإخبار الجميع بالحل الذي اختاروه.

التأمل



اشترك مع المشاركين في تأمل معا تعلموه من بعضهم البعض أثناء التمرينات السابقة. واشركهم في المغزى من التمرين، وكيف يؤثر كل فرد في المجموعة عليها بأكملها. فعندما تزداد حساسية الفرد ووعيه بالمجموعة، تستطيع المجموعة أن تعمل كوحدة واحدة.

²¹ تم تعديله من

٢,١٣ تمرين: استمع وارسم²²

ينقسم المشاركون إلى أزواج ويقومون بوصف رسمة معينة لبعضهم، ويحاول المستمعون إعادة رسمها من خلال الاستماع فحسب دون إلقاء أسئلة. ومن خلال التمرين، تظهر صعوبة نقل صورة واضحة للحقيقة عن طريق التواصل، ومن هنا يتعاضم تعاطفنا للآخرين ووجهات نظرهم التي قد تختلف عنا.

المنهج



١. يرسم كل مشترك ومشاركة رسمة واحدة بسيطة باستخدام قلم ملون ولا يراها أحد غيره/ غيرها.
٢. يتم تقسيم كل مجموعة إلى زوجين بحيث يجلسان ظهراً لظهر على كرسيين أو على الأرض. يبدأ أحد الزوجين في وصف رسمته للآخر والذي سيحاول أن يرسمها على ورقة بيضاء دون محاولة إلقاء النظر على رسمة الأول أو إلقاء الأسئلة عليه لتتضح الرسمة بالنسبة له. يغير الزوجان دوريهما بعد مرور عشرين دقيقة.
٣. إجمالاً، يتم تعليق جميع الرسومات على حائط ليراهما الجميع، ويبدأ المشاركون في مناقشة التشابه والاختلاف ما بين الأصل والصورة.

التأمل



- سيتم مناقشة التشابه والاختلاف ما بين الرسمة الأصلية والانطباعية؛ كما ستُطرح أسئلة عن سبب وجود اختلاف بين الرسمتين، وأنواع هذه الاختلافات. قد تتبع الصعوبة من محاولة وصف الرسمة أو تخيل وجودها. ومن هنا، نركز على صعوبة التعاطف في حالة هذا التمرين: هل كان من الممكن تفهم الشخص الآخر ومنظوره أو منظورها؟ هل كان التعامل المباشر سيسهل العملية بصورة أكبر؟ هل يمكن الوصول لوصف حيادي للرسمة؟ وما الذي يحدث أثناء التواصل العادي في المجتمع؟
- دائماً ما نركز على التفاصيل والقيم الهامة بالنسبة لنا ونحاول نقلها للآخرين. ولا نتخيل كيف تكون حياة الآخرين مختلفة تماماً خارج أسوار قيمنا الشخصية و"خرائط أذهاننا." ومن هنا، نستوعب العوائق التي تواجه الوصف العام للحقيقة -ومن ثم أهمية التقبل كأحد أساسيات المجتمع الديمقراطي.
- يمكن أيضاً إجراء خطوة تأمل التمرين في مجموعات. أولاً، يجيب كل مشارك عن الأسئلة التالية:
- ماذا حدث أثناء خطوة الكلام والرسم؟ ما هي أنواع الاختلافات والتشابهات التي لاحظتها؟ وما الذي جعل هذه الخطوة صعبة أو سهلة؟
 - الانتقال: في حياتك الخاصة أو محيط عملك، هل تلاحظ صعوبات في التواصل؟ ماذا يحدث عندها وكيف تتصرف؟
 - هل تحتاج تطوير طريقتك في التواصل وتعاطفك مع الآخرين عند تبادل المعلومات ووجهات النظر؟
 - ٣. هياكل القوى والتميز
- بعد الإجابة عن جميع الأسئلة، يشترك الأزواج في مجموعات صغيرة ما استبصوره من خلال الإجابات. ومجماً، يساهم الكل باستنتاج واحد اكتشفوه من هذا التمرين.

²² تم استخلاصه من

Ulrich, Susanne, unter Mitarbeit von Jürgen Heckel, Stefan Rappenglück, Florian Wenzel: Achtung (+) Toleranz. Wege demokratischer Konfliktregelung. Gütersloh 2001.

٢,١٤ تمرين: الإنصات بانتباه²³

يعايش المشاركون تجربة ومنظومة القيم الخاصة بأحد المشاركين عن طريق الإنصات بانتباه لقصته أو قصتها والتبني المتعاطف للدور الذي يلعبه أو تلعبه هذا الشخص. ومن ثم، يتفهم الجميع فكرة تعدد وجهات النظر ومدى صلاحيتها في المجتمع.

المنهج



١. قم بتقسيم المشاركين إلى أزواج، وحاول اختيار الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم معرفة جيدة ليكونوا سويًا. اجعل المشاركين يبحثون عن مكان لا يزعجهم فيه أحدًا. يجب إغلاق أجهزة الهواتف المحمولة قبل بداية التمرين حتى لا تشتتهم. يشارك كل زوج لرفيقه أو رفيقته جزء من حياته لمدة سبع دقائق على أن يمتنع الطرف الآخر فيهم عن الكلام ليركز جدياً في كل ما يُقال. ثم يشارك الزوج الآخر في إطار سبع دقائق قصة من حياته أو حياتها. غير مسموح بكتابة ملحوظات وراء المتكلم. ثم اجمع المشاركين جميعاً بعد انتهاء الأحاديث الجانبية. ملحوظة هامة

تتغير هذه القاعدة طبقاً للمجموعة المستهدفة، ولكن، يمكنك أن تنصح المشاركين ألا يشاركوا مواضيع شديدة الخصوصية مع أقرانهم، ولكن، يمكنهم مشاركة قصة مثيرة أو خبرة مجتمعية أو عملية هامة. فمن الهام عدم الحديث في أمور شديدة الخصوصية عند التعامل مع مجموعات مستهدفة بعينها.

٢. في النهاية، اطلب من المشاركين مشاركة إسهاماتهم بالطريقة التالية: يقف أحد الزوجين وراء الآخر، ويضع يده أو تضع يدها على الجالس. (في حالة أن المشارك الجالس لا يحبذ أن يلمسه أحد -يمكن الاستغناء عن هذه الخطوة.) ثم يكرر الواقف ما سمعه عن طريق تبني وجهة نظر الجالس "يسير على خطاه". في النهاية، يقرر الجالس إذا كان تماهى مع ما قيل. وتُعاد التجربة بتبادل الأدوار. ويتم تطبيق التدريب على جميع الأزواج المتبقية.

التأمل



في هذه المرحلة من التمرين، ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية كلٌّ بمفرده ثم مشاركة الإجابات مع الرفيق أو الرفيقة. ويتم تنظيم مناقشة بالتوازي يديرها المدربين.

- ما شعورك عندما قام الطرف الآخر بتقديمك؟
- كيف كان شعورك وأنت تردد الكلام وكأنك رفيقك؟
- هل تفهمت وجهة نظره/نظرها ("سرت بمحاذاتها/بمحاذاته")؟
- هل تركت "حذاء" رفيقك عن طريق تفسيرات مبنية على منظومة القيم الخاصة بك؟
- كيف شعرت وأنت تتحدث لسبع دقائق دون توقف؟
- هل أثر هذا على اختيارك للموضوع؟
- كيف شعرت وأنت تسكت لسبع دقائق كاملين؟

²³ تم تعديله من

- مالذي تعلمته من الطرف الآخر؟ وماذي ركزت عليه؟
- ماذا تعلمت عن نفسك؟
- كيف يمكن تطبيق هذا الأسلوب للتواصل في حياتك اليومية؟

٣. هياكل القوى والتميز

تفكري في الكل – أهداف عامة

- استيعاب مضمون الموقف أو صُلب الحدث:
- الهياكل (ظروف الإطار، والقوانين الضمنية) اختلاف مستويات القوى، التمييز المُحتمل.
- تأمل المرء للتوقعات، والتحييزات، والأزمات في مواقف النزاع.
- اكتشاف المنطق وراء النظام المجتمعي أو الاجتماعي – ظروفه المسبقة وتبعاته.

٣,١ مبدأ: الأربع "مبادئ للتمييز"²⁴



²⁴ Handschuck, Sabine / Klawe, Willy (2006): Interkulturelle Verständigung in der Sozialen Arbeit. Ein Erfahrungs-- Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz München

تعريف التمييز

عرفت الكاتبة آيريس يانج التمييز في كتابها (العدالة وسياسة الاختلاف عام ١٩٩٠) بأنه "قيود مؤسسية على التنمية الذاتية":

الانتهاك - "عملية ممنهجة لنقل نتائج عمل فئة مجتمعية واحدة لفائدة واحدة أخرى"

التهميش - تم تعريفه كما يلي "...تقريباً هو أخطر أنواع التمييز. فعن طريقه تُطرد فئة مجتمعية بأكملها من المشاركة البناءة في الحياة المجتمعية وبالتالي تتعرض للحرمان المادي الشديد والذي قد يصل للفناء"

انعدام القوة - "من لا يملكون القوة هم أولئك الذين انتزعت منهم السلطة أو القوة... أولئك الذين تُمارس عليهم القوة دون أن يمارسوها؛ يقع منعدمي القوة في موقع بحيث يقبلون الأوامر ولا يملكون حق إعطائها"

الإمبريالية الثقافية - "وتعني ممارسة المعاني المهيمنة في المجتمع بحيث يصبح المنظور الخاص لجماعة بعينها لامرئياً في نفس الوقت الذي يتم فيه قولبة فئة بعينها لتصبح الأخر"

العنف - "يعيش أفراد فئة معينة بحيث يخشون الاعتداء العشوائي، غير المبرر على أرواحهم وممتلكاتهم طوال حياتهم، بحيث لا يكون وراء هذا الاعتداء أي حافز بخلاف تدمير، أو إذلال، أو إفساد هذا الشخص".

الأربع «مبادئ للتمييز»

يظهر النموذج السابق ٤ أبعاد للقمع. أحد الأمثلة على القمع المؤسسي هو عندما تكسب امرأة أقل من نظيرها الرجل بينما يعملان في نفس المهنة، وهذه الممارسة المؤسسية متأصلة في جذور أيولوجية موجودة منذ وقت طويل، وبدأت في التغيير الفعلي منذ أجيال معاصرة ليس إلا. تشرح هذه الأيدولوجية أدوار الرجل والمرأة في المجتمع. فعلى سبيل المثال، تجزم هذه الأيدولوجية على أن دور الرجل هو "القيادة" للعامة واتخاذ القرارات، بينما دور المرأة هو الاعتناء بالمنزل والأطفال، مما يوفر الدعم الشعوري أثناء العملية التعليمية، وحتى لو أنها حصلت على وظيفة، فستتخصص في مجال الخدمات والدعم وتُعتبر عبئاً (وليس إثراءً) اقتصادياً، فهي ستصبح حاملاً وسيضطر أصحاب العمل إلى استبدالها.

تجمع هذه الأيدولوجية بين حقيقة تحقيق الرجال لأجور أعلى والحصول على فرص عمل أكبر للترشح المادي، مما يؤثر على التفاعلات في العلاقات الشخصية بين الرجل والمرأة وأيضاً بين الرجال وبعضهم، وبين النساء وبعضهن. في واقع الأمر، تتكون معظم العائلات من أب وأم يعملان وتتلقى الفتيات الآن الفرص التعليمية والمهنية التي لا تُقارن بالوضع منذ ٤٠ سنة فائتة، ولكن، الكثير من النساء يشكين من أنهن يعملن في مهنتين؛ فبعد يوم شاق في المكتب، يعدن للمنزل للاضطلاع بالشغل الأكبر من العمل المنزلي والاعتناء بالأطفال. كما أن الشكوى أيضاً تتضمن الضغط من جميع الجهات على أن تصبح المرأة زوجة أفضل، وأم أفضل، وعاملة أفضل، مما يأخذ حيزاً للتمييز في العلاقات الانسانية، فعادةً، لا تؤخذ مواقع النساء في مجال العمل على نفس القدر من الجدية الذي يُعامل به أقرانهم من الرجال.

وأخيراً، فإن أثر هذا الضغط على المرأة قد يرهق كاهلها، مما يتركها محاصرة، تشعر بالذنب، أو حتى النقم. ومن هنا يُظهر التمييز وجهه القبيح عندما يصدق الأفراد من داخلهم الأيدولوجية التي تدعمها المؤسسات والثقافة، فالمرأة التي تعاني بعد يوم عمل طويل، كما الرجل، ثم تفني بقية وقتها في العمل المنزلي ورعاية

الأسرة؛ تشعر ببعض الندم أو انعدام الكفاءة بسبب التوقعات المجتمعية الداخلية التي تُطالب بها. والموضوع متكافئ عند الرجل الذي يشعر بضغط مهول ليحقق أموالاً كثيرة لدعم الأسرة، فيصل به الأمر إلى التضحية بإمكاناته وطاقته لتحقيق دوره المرسوم سلفاً كرجل.

هذه الأبعاد الأربعة للقمع، تتراكم وتتفاعل، بالضبط كما تروس في آلة، يحركون بعضهم البعض. أحياناً يتجادل الناس حول أي المناهج للتغلب على القمع هو الأهم: مؤسسياً - بالتركيز على السياسات، أم فردياً - بالتركيز على سلوكيات البشر. في واقع الأمر، هذان وجهان لعملة واحدة من التمييز.

التعامل مع المبدأ

اطلب من المشاركين والمشاركات تعريف ما يعنيه التمييز بالنسبة لهم. استنبط عدة تعليقات واكتبها على ورقة فلاب إيضاحية، ثم اشرح المفهوم بناءً على آليات التمييز.

قسم المجموعة إلى مجموعات أصغر واطلب منهم إيجاد أمثلة للتمييز من خبراتهم الحياتية، ومن المجتمع في المطلق.

دعهم يتصورون كيف يسفر التمييز عن وجهه في كل من الأبعاد الأربعة على ورقة فلاب إيضاحية. وبعد تقديمها للجميع، افتح باب النقاش حول الطريقة التي يمكن بها اعتراض عجلة التمييز، وما هي "المحركات" التي تبقيها دائرة، وبممكنك أيضاً استخدام "هرم الثقافة" كمساهمة بناءة في التعامل مع الاختلاف.

٣,٢ تمرين: وردة القوى²⁵

يوفر هذا التمرين فرصة للمشاركين والمشاركات في تقييم هويتهم على خلفية عدة فئات محددة سلفاً، وبعد تحديد هوياتهم، يستكشف المشاركون والمشاركات أين تكمن مواقع القوى في المجتمع الحالي، وكيف يتسق انتمائهم لمجموعات بعينها مع نظم القوى المختلفة.

المنهج



١. وزع ورقة عمل "وردة القوى" واحدة لكل مشارك، واطلب منهم كتابة أسمائهم على الخط في منتصف الوردة. وضح لهم أن لدى هذه الوردة نوعين من الأوراق؛ داخلية - وهي تتضمن الهوية الشخصية والخاصة والثقافة، وتتفرع كل فئة إلى مجموعة شديدة الخصوصية من الهويات. للتوضيح، استخدم مثال الدين؛ واطلب من المجموعة أن يذكروا عدد من الأديان التي سيتماهى معها عدد كبير من البشر.

التنوع على التمرين

بدلاً من استخدام وردة قوى "فارغة" يمكنك تحديد بضعة فئات مسبقاً في البتلات الداخلية مثل: العمر، النوع الجندري، اللغة الرئيسية، الدين، الدرجة الاجتماعية، العرق...



٢. ارشد المشاركين والمشاركات لقراءة الفئات المختلفة المذكورة في البتلات الداخلية، وكتابة هويتهم الشخصية - مع أخذ الجوانب المختلفة في الاعتبار - في كل دائرة صغيرة (٣ دقائق).
٣. ارشد المشاركين والمشاركات ليحددوا كيف يرون مركز القوى المجتمعي بالنسبة لكل هوية المذكورة، واطلب منهم كتابة إجاباتهم في البتلات الخارجية "المقابلة" (٣-٥ دقائق).

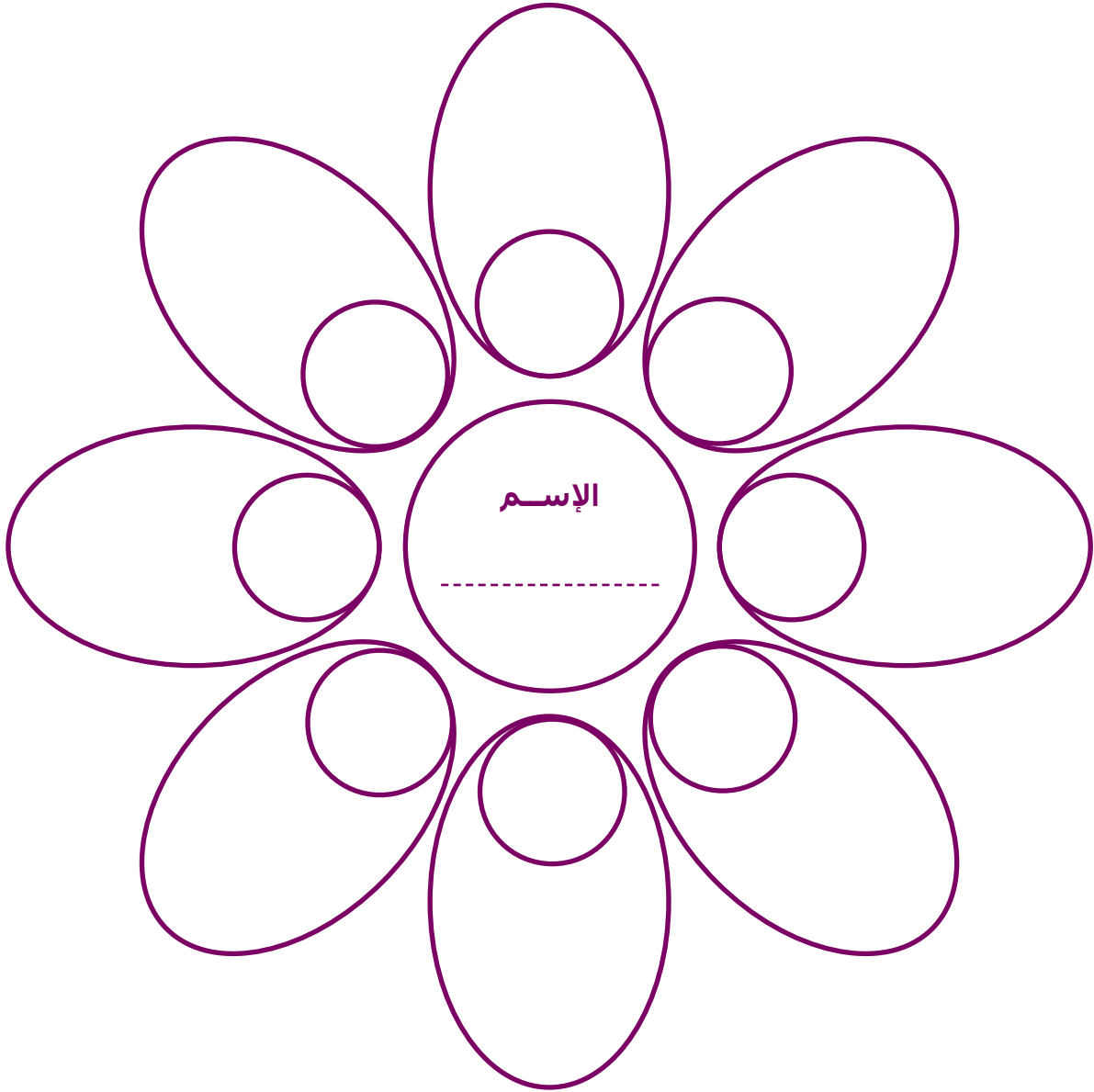
التأمل



- ناقش مع المشاركين والمشاركات أنماط هياكل القوى في المجتمع.
- كيف تشعر لانتمائك إلى فريق يملك القوى؟ أو لفريق منزوع القوى؟ هل هناك فارق - هل تستطيع ملاحظة ما يشعر به المنتمين للفريق المقابل؟
- ما مدى صلة وردة القوى بعملك؟

²⁵ Handschuck, Sabine / Klawe, Willy (2006): Interkulturelle Verständigung in der Sozialen Arbeit. Ein Erfahrungs- Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz. München

ورقة عمل وردة القوى



٢,٢ تمرين: ممر القوى²⁶

هذا التمرين ما هو إلا محاكاة للفعل المجتمعي، بحيث يضبط المشاركون والمشاركات أنفسهم على خط مستقيم يمثل المادة ١ من الإعلان العالمي لحقوق الانسان: "يولد جميع الناس أحراراً ومتساوين في الكرامة والحقوق..."

ينتهي هذا التمرين بنتيجة مغايرة عن المتوقع، فالخطوة التالية تقتضي توزيع المشاركين والمشاركات في أرجاء الغرفة، ويمدهم المدربون بصورة للحقيقة حيث لبعض البشر قيمة "أعلى" من الآخرين.

عن طريق هذا التمرين، يتأمل المشاركون والمشاركات التباين الهائل (في الوضع الاجتماعي، في المميزات، في القوى، إلخ) في المجتمع، وكيفية تطوير وسائل لمواجهة أثناء ورشة العمل. وبهذا، يظهر التمرين القيمة المحتملة لحقوق الانسان ليس فقط كقيمة جوهرية في المجتمع، بل أيضاً كوسيلة للتنمية المجتمعية.

المنهج



١. قسّم المشاركين إلى مجموعتين، بحيث تجمع الأولى "المميزات المجتمعية التي تفتح الأبواب" وتكتبها على كروت، بينما تجمع الثانية "عوامل التمييز في المجتمع التي تغلق الأبواب" على كروت أخرى. بعد هذا، يقوم فريق "التيسير" بجمع الكروت كلها.
٢. يضبط المشاركون والمشاركات أنفسهم على خط مستقيم يتم توضيحه على الأرض بشرط لاصق. يقرأ أعضاء فريق التيسير بالتناوب "ميزة مجتمعية" ويتبعونه ب "عنصر تمييز". يحدد كل مشارك أو مشاركة إذا ما كانت أي من هذا العناصر تمثل وضعه أو وضعها الحالي في المجتمع، ثم يحدد إذا ما كان سيتقدم/ستتقدم خطوة للأمام (في حالة الميزة) أو يرجع/ترجع خطوة للوراء (عنصر تمييز) أو يقف دون حركة إذا لم يمثل العنصر فارقاً له/لها. تحدث هذه الخطوة دون تفسيرات إضافية من المشاركين والمشاركات، ويراقب المشاركون والمشاركات ما سيحدث مع مرور الوقت، بعد أن يكونوا نظرة خاصة عن أقرانهم بينما يتقدمون للوراء أو للخلف.

التنوع على التمرين: لعب الأدور المتعاطف

١. يحصل كل مشارك على ورقة تشرح باختصار مثال نموذجي لأحد الفئات المجتمعية. ويبدأ كل مشارك في التفكير في أربعة أجزاء لهويته/هويتها (مثال: امرأة، غير عاملة، تعيش في القرية، تنتمي لأقلية؛ أو: رجل، ينتمي لحزب سياسي، يعمل، ذو إعاقة). هذه التعريفات وطريقة اختيار الهوية يجب محاكاتها مع سياق ورشة العملة. فإذا كان لديك مجموعة متعددة الأعضاء من المشاركين والمشاركات، يمكنك التعامل معها بنفس الطريقة.
٢. يضبط المشاركون والمشاركات أنفسهم على خط مستقيم يتم توضيحه على الأرض بشرط لاصق. يقوم فريق "التيسير" بإعلان الهويات مثل "رجل، امرأة، ذو إعاقة، لا يعمل" واحدة تلو الأخرى. ويحدد كل مشارك/مشاركة إذا كان يندرج تحت قالب معين وعلى أساسه يتقدم خطوة للأمام، أو يرجع خطوة للخلف في مجموعته/مجموعتها. تحدث هذه الخطوة دون تفسيرات إضافية من المشاركين والمشاركات، ويراقب المشاركون والمشاركات ما سيحدث مع مرور الوقت، بعد أن يكونوا نظرة خاصة عن أقرانهم بينما يتقدمون للوراء أو للخلف.

²⁶ نظام الأمم المتحدة لحقوق الانسان و الدعوة للحد من الاضرار: دليل تدريبي لمنظمات المجتمع الدولي <http://www.ihra.net/human-rights-training>

سيكون هناك ميل عام للرجوع للوراء في حالة البطالة، وفي نفس الوقت، تُترك مساحة من الحرية الفردية للنشاط الشخصي في اعتبار الإعاقة خطوة للأمام في فئة المشارك/المشاركة المجتمعية باعتبار الإسهامات التي يقدمها الأشخاص ذوي الإعاقة للمجتمع ككل.

بعد التعريف بكل أنماط الهوية المختلفة، من المهم أن يبقى المشاركون والمشاركات في أماكنهم الجديدة.

الأدوار – اختر طبقاً للسياق المجتمعي والثقافي!

- رجل، شهادة جامعية، مدينة، موظف في القطاع الخاص
- امرأة، شهادة جامعية، مدينة، موظفة في الأمم المتحدة
- ولد، ذو إعاقة، الريف
- ولد، يتيم، مريض بالإيدز
- رجل، عرق غير سائد (أقلية عرقية)، شهادة جامعية
- امرأة، عاملة من المهاجرات، مريضة بالإيدز
- رجل، تعليم ثانوي، الريف
- امرأة، ليس هناك تعليم أساسي، الريف
- امرأة، ليس هناك تعليم أساسي، موظفة بالقطاع الخاص، الريف
- رجل، ليس هناك تعليم أساسي، الريف، مريض بالإيدز
- ولد، الريف، عرق غير سائد (أقلية عرقية)
- فتاة، الريف، تعليم ثانوي
- امرأة، ذات إعاقة، لا تعمل
- ولد، أغلبية عرقية، الريف
- رجل، الريف، ليس هناك تعليم أساسي، لا يعمل
- ولد، أغلبية عرقية، المدينة، ابن ضابط شرطة
- ولد، المدينة، أغلبية عرقية، شهادة جامعية، ابن رئيس الجمهورية
- امرأة، لاجئة، لا تعليم أساسي، لا تعمل
- رجل، كبير القرية، أغلبية عرقية، تعليم ثانوي
- امرأة، ضحية للإتجار بالبشر، مريضة بالإيدز، عاهرة
- امرأة، تعليم ثانوي، أغلبية عرقية
- فتاة، عرق غير سائد (أقلية عرقية)، الريف، ذات إعاقة
- رجل، تعليم ثانوي، الريف، مريض بالإيدز
- امرأة، لا تعليم أساسي، المدينة، عاهرة
- امرأة، عرق غير سائد (أقلية عرقية)، المدينة، موظفة بالقطاع الخاص
- امرأة، ذات إعاقة، تعليم ثانوي، موظفة بالقطاع الخاص
- امرأة، عاملة من المهاجرات، ليس هناك تعليم أساسي

- فتاة، أغلبية عرقية، المدينة، تعليم ثانوي
- رجل، لا يعمل، لاجئ
- رجل، المدينة، لا تعليم أساسي، يعمل بالدعارة
- ولد، ابن الرئيس، ذو إعاقة، تعليم ثانوي، موظف بالقطاع الخاص
- رجل، عامل من المهاجرين، المدينة، شهادة جامعية
- ولد، ضحية للإتجار بالبشر، لا تعليم أساسي
- امرأة، عرق غير سائد (أقلية عرقية)، الريف
- امرأة، الريف، لا تعليم أساسي، لا تعمل
- امرأة، لا محل إقامة ثابت، مريضة بالإيدز، المدينة
- رجل، مثلي الجنس، شهادة جامعية
- رجل، لا محل إقامة ثابت، المدينة، لا تعليم أساسي
- رجل، يعمل بالأمم المتحدة، أغلبية عرقية
- امرأة، سحاوية، تعليم ثانوي، المدينة

التأمل

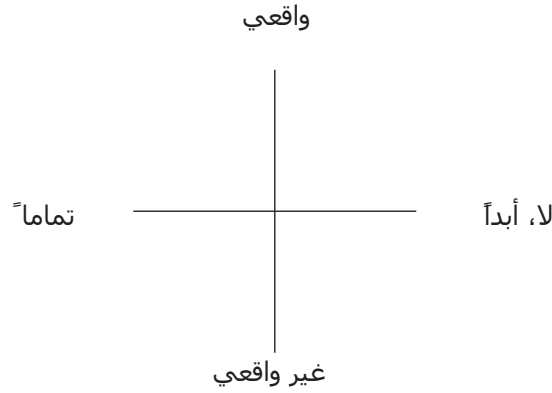


يجب مناقشة الأسئلة التالية مع المشاركين والمشاركات:

- إلى الذين تقدموا للأمام: من أنتم؟ ولماذا تظنون أنكم تقدمتم للأمام؟ هل ما زلت تعرفون من تركتم بالوراء؟
- إلى الذين تراجعوا للوراء: من أنتم؟ كيف شعرتهم والآخرين يتقدمون دونكم؟ ما هي الصور التي قمتم بتكوينها عنهم؟
- من منكم رجل ومن امرأة؟ وأين يقف كل منهما؟ هل هناك اختلافات عامة وخيارات فردية متنوعة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه القوى سواء فردية أو هيكلية؟ وأين يمكنك اكتشاف القوى الصريحة؟ وأين تجد القوة اللامرئية؟ وأين تكمن القوى الخفية والحاسمة؟
- بذكر المادة ١ من إعلان حقوق الانسان: كيف يمكن الحفاظ على هذا؟ هل نتعاون مع هؤلاء الذين تقدموا؟ ماذا عن هؤلاء الذين تراجعوا؟ مع الاثنين؟ هل يجب أن نترك بعض القادة للجماعات المتراجعة بالخلف؟ هل تعد حقوق الانسان ضمان للجميع مما يستلزم الحفاظ عليها؟
- كيف نصل إلى الذين بقيوا في الخلف؟ كيف يمكن للقادة المجتمعيين تغيير منظورهم بعيداً عن الناجحين للمهمشين الذين لا صوت لهم بينما يعملون في مجموعات لامتناسية؟ ما هي المهارات التي يجب عليهم اكتسابها ليستمعون إلى هذه الأصوات البعيدة بفعالية؟
- كيف تساعد حقوق الانسان في تقليل الاختلافات بين أصحاب القوى وأولئك الذين لا يتمتعون بمميزات؟ كيف يمكن لمن بقيوا في الخلف المساعدة في التنمية المجتمعية؟ وما هي المهارات التي سيحتاجونها للمشاركة الفعالة؟
- اسأل المشاركين والمشاركات إذا ما كانت تبعات ممر القوى أعطتهم لمحة عن الاتجاه الذي يجب اتباعه مع أخذ التنمية القومية بعين الاعتبار في إطار التحول.

- أحد أهم النقاط كبداية لمرحلة التأمل لانعكاس التنوع على الدور المجتمعي هي التساؤل حول مدى واقعية ممشى القوة وهل من الممكن التماهي مع دور المرء عن طريقه؟ قد لا يرى بعض المشاركين أن هذا واقعياً، وقد لا يتعاطفون مع الأدوار المختلفة عنهم مما يعني أنهم لا يتخيلون وجود هذه الأشكال المجتمعية في الحياة مما سيعكس امتيازاتهم المجتمعية. ولهذا، عند بدء النقاش، يترك المنظم كل مشارك يخبر المجموعة بالتقييم الذي اختاره لهذه العناصر ويمكن تنفيذ هذا بالمخطط التالي:

كان ممشى القوة ...



جمع فريق "التيسير" والمشاركون تجليات حول هذا التمرين، وقد ينتمي بعضهم للموضوعات التالية:

- التنمية غير محايدة للقوى، ويعد التمييز والنخبة المميزة حقائق راسخة في مضمون التنمية.
- لعلاقات القوى تأثير جم على من نكون، وما نستطيع فعله.
- لمن بقوا بالخلف، من المستحيل الوصول للذين تقدموا دون مساعدة مستهدفة لهم بدقة.
- لا تستطيع المصادر، والإمكانات، والمهارات تحقيق كل شيء بمفردها.
- ويعد الإطار "العالمي" هو أيضاً عامل محدد.
- نحتاج إلى عرف اجتماعي عالمي متفق عليه مع اعتبار علاقات القوى السياسية لإرشاد النقاشات واتخاذ القرارات.



٣,٤ تمرين: التعامل البناء مع القوة

يساعدك هذا التمرين على الوعي للطبيعة المنتجة للسلطة والتي كثيراً ما يتم تجاهلها في المجتمع المدني، ويتم استبدالها بالمشاركة والتعاون، فحين أن استكشاف الأبعاد السلبية والإيجابية للقوة تُعتبر شديدة الأهمية في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.²⁷

المنهج



١. قدم للمشاركين والمشاركات أنماط القوة المختلفة عن طريق المعلومات المطروحة في التدريب، وأفهمهم أهمية التعامل مع القوى الممثلة في السلطة؛ خاصة أنها دوماً المسكوت عنها في المجتمع المدني؛ ويتم التعامل معها على أنها شيئاً سلبياً فحسب، رغم تطبيقها بفعالية في جميع المؤسسات. ويجب التصريح بأبعاد القوة من أجل استخدامها والتحكم فيها بصورة منتجة. بالتوازي، فم بتنمية وتصور مواقف للمؤسسة باختلاف الأفراد بطرحها على لوحة حائط واطهر كيفية تمثيل مظاهر القوى المختلفة.
٢. قسم المشاركين والمشاركات إلى مجموعات صغيرة واجعلهم يستمدون أمثلة من المؤسسات التي يعملون بها بحيث تمثل "السلطة ل، السلطة على، السلطة مع، السلطة داخلنا".
٣. مجملًا، تقدم المجموعات نتائج بحثهم على كروت صغيرة، ويضيف إليها المدربين أبعاد أخرى للقوة؛ ومنها أوجه السلطة الثلاثة:
الصريحة - الهيمنة على شخص آخر بصراحة
الخفية - القوانين التي تؤدي لإقصاء غير متحدثي اللغة الإنجليزية
اللامرئية - العادات والأعراف المتأصلة في تحديد أدوار بعينها للرجال والنساء
يتناقش أعضاء المجموعة في الوسيلة التي يمكنهم بها اكتشاف أوجه السلطة في مؤسساتهم غير الربحية، وكيف يمكنهم إيضاح وسائل السلطة الخفية واللامرئية بحيث يصبحون أكثر إيجابية.
٤. يتم تسليط الضوء على كيفية استخدام القوة/السلطة الداخلية لخلق تغيير اجتماعي في محيط المؤسسة التي يعمل/تعمل بها المشارك/المشاركة. ويتأمل كل مشارك مصادر القوى بينما يكتبون قائمة عن كيفية مساندة، أو كبح جماح التغيير بما يتواءم وطبيعة مصادر السلطة المساندة والمعيقة في نفس الوقت.

التأمل



في نهاية الجولة، يشارك المساهمون مصادر القوى الأكثر إنتاجاً لدى كل واحد منهم، ويستلهمون من بعضهم البعض.

²⁷ للحصول على تليل شامل لمفهوم القوة يمكن المقارنة مع <http://www.powercube.net> عن طريق تحميل المطبوعة .

ورقة لتأمل القوى في تحقيق التغيير الاجتماعي

هل يعيق التغيير المجتمعي (ماذا؟ اطرِح مثالا!)	هل يساند التغيير المجتمعي (ماذا؟ اطرِح مثالا!)	مصدر السلطة
		وضعي
		رأسمالي
		طبقتي الاجتماعي
		ثقافتي
		نوعي الاجتماعي
		محل إقامتي
		معرفتي
		دائرة معارفي
		هيئتي الجسمانية
		شخصيتي
		...
		...
		...
		...

نبذة عن القوى

يتم التعامل عادةً مع القوى على أنها مفهوم سلبي، لكن القوى ليست بالضرورة قمعية، تحريرية، أو إقصائية (رغم أنها يمكن أن تكون كل هذه الأشياء مجتمعة): السلطة أو القوى يمكن أيضاً أن تكون إيجابية. وقد صرح الفيلسوف الفرنسي ميشيل فوكو: "يجب التوقف عن الاستمرار في وصف مفاعيل السلطة بعبارات سلبية من مثل: إن السلطة "تستعبد"، و"تقمع" و"تكبث"، و"تراقب" و"تجرّد" و"تقنّع" و"تخفي". في الواقع إن السلطة تنتج؛ تنتج الواقع الحقيقي؛ إنها تنتج مجالات من الموضوعات "الأشياء" ومن طقسيات الحقيقة. فالفرد والمعرفة التي يمكن أن نكونها عنه هما من فعل هذا الإنتاج.²⁸ ومن هنا فإن القوى أو السلطة يمكن استخدامها بصورة أكثر إيجابية، مما يشير إلى قدرة القوى في إحداث تغيير مرغوب فيه في حياتنا الخاصة أو حتى لتغيير الواقع المحيط بنا تغييراً جذرياً.²⁹

السلطة أو القوة لا تعد إيجابية أو سلبية لذاتها، بل يمكن أن تكون لها وظائف عدة:

١. القوة ل:

هذا مصطلح عام يشير للقوة التي يملكها كل واحد منا؛ وقد تكون صغيرة ومحجّمة بظروف عدة، لكن معظمنا لديه نفس القدرة على التصرف تبعاً لإرادتنا الحرة.

٢. القوة على:

تعتبر هذه هي الفرصة لإجبار شخص ما على تغيير تصرفاتهم بالإجبار. وأي شخص يملك هذه القوة، لديه القدرة كما هو واضح لتغيير أي موقف إلى المسار الذي يريده. ولكن، يجب التعامل مع هذا النمط من القوى بحرص، ويجب أن تكون هذه القوة شرعية لتُحدث تغييراً طويلاً المدى؛ أي أن تُمارس وتنفذ من قبل كيان تم انتخابه.

٣. القوة مع:

هي القدرة على استخدام التضافر والتحالف مع الآخرين لمزج القوى سويًا وتقريب المعارف، والموارد، والاستراتيجيات من أجل تقليل الاحتقان المجتمعي ومد جسور خلاقة بين الاهتمامات المختلفة.

تمثل قدرتنا على تخيل الأشياء وإعادة صياغتها بصورة مختلفة لتحقيق التغيير، وتعني بالقيمة الذاتية، والمعرفة الذاتية بصورة أساسية مما يعدها شرطاً مسبقاً للقيام بأي فعل، واستكشاف هذا النوع من القوى ضرورة حتمية للتعبير عن القوة ل، والقوة على والقوة مع.

ميشيل فوكو (١٩٩٧) المراقبة والمعاقبة: ولادة السجن، ترجمة د. علي مقلد، ص. ٢٠٢

²⁸ Foucault, Michel (1997). Discipline and Punish: The Birth of the Prison, London, p. 194

²⁹ Hunjan, Raji Hunjan / Pettit, Jethro (2011). Power: a practical guide for facilitating social change. London, available at: <http://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-a-practical-guide-for-facilitating-social-change/>

٣,٥ تمرين: فجوات القوى في مجموعتنا

تناقش المجموعة جودة عمل أفرادها سويًا كنموذج مصغر لتعامل المجتمع الناجح مع التعددية. ويكتشف المشاركون والمشاركات هياكل القوى والتفاعلات التي تأخذ حيزاً داخل المجموعة خارج إطار الفردية، مما يسلط الضوء على مواضيع مثل تنوع وتكتيف القوى.

المنهج



١. يكتب كل مشارك ملحوظاته بمفرده حول مفهومه عن الطريقة الديمقراطية في التعلّم والعمل سويًا كفريق؛ عن طريق توضيح معايير ثابتة ومؤشرات للوسيلة التي قاموا عن طريقها بالتأكد من هذا.
٢. تقدم مجموعات صغيرة مجموع ما استنتجوه، حتى يقوموا بتصفية أهم خمسة معايير. لا يجب أن يتفق الجميع عليهم، ولكن يعدون ما يُعتبر بورتفوليو للمعايير. وتُشرح المعايير الخمسة لكل مجموعة برسم إيضاحي.
٣. يأخذ كل متسابق ورقة ويقيم -بمقياس من ١-١٠ بحيث تكون ١ تمثل ديمقراطية ضئيلة للغاية؛ و ١٠ تمثل ديمقراطية نموذجية- رأيه في ممارسة الديمقراطية في قلب المجموعة أثناء ورشة العمل. ويضع كل متسابق ورقته على الأرض.

التنوع على التمرين



كامتداد محتمل للتمرين، يمكن تكوين مجموعات متعددة تشمل أفراد حصلوا على تقييمات عالية أو منخفضة ويشرح كل مشارك تقييمه ليتعرف إلى مناظير الآخرين بصورة مختلفة، وتتضح لديه/ لديها الرؤية.

التأمل



تبدأ جلسة من المصارحات بأن يشرح كل مشارك تقييمه ويساهم بتقديم احتمالات لتطوير الأداء الديمقراطي في ورشة العمل. لا يأخذ أحد قرار نهائي بل تتيح المناظير المختلفة، والتقارب في التقييمات فرصة ليتأمل الأفراد العملية بأكملها.

٣,٦ تمرين: دائرة تمثل تفاعلات المجموعة

يتم تسليط الضوء بصراحة على المواضيع المتعلقة بأعضاء المجموعة؛ خاصة الجوانب الخفية مثل المشاعر، والتحفظات، والصراعات، والأمنيات التي تُخلق أثناء فترة التعلّم.

المنهج



١. يأخذ كل مشارك ورقة ويكتب عليها أمراً يشغله/يشغلها أو يضايقه/يضايقها بشرط أن يتعلق بالمجموعة. وعلى صعيد آخر، يكتب/تكتب أمنية أو أمل يمتنى/تتمنى تحقيقه أثناء العمل في هذه المجموعة. كوسيلة بديلة للتمرين، يُطلب من المشاركين والمشاركات أن يبدأوا بساحة انتظار السيارات، ويقرروا هل يريدون البدء من هنا - لفتح مجال الحوار حول التفاعلات بين أعضاء المجموعة، يجب اختيار المواضيع التي تتعلق بالعملية التعليمية ذاتها، والاندماج بين أعضاء المجموعة الواحدة أثنائها.

٢. يقدم المدربون ٥ قواعد مساعدة للتمرين كما يلي:

- مبدأ السرية
- أن أتكلم أو ألتزم الصمت هو قراري وحدي
- الأولوية للاضطرابات
- يمكن الكلام عن أي شيء، ولكن من خلال منظورك الشخصي
- الأهم أولاً

٣. يقوم المدربون بدعم هذه القواعد فحسب، وإلا تحرّك التمرين من تلقاء نفسه دون توجيه. يتم وضع كرة في منتصف الغرفة، وكل من يريد البدء بالكلام، يتناول الكرة، يقول شيئاً، ويمررها للآخرين. تدور الكرة على المشاركين والمشاركات، وكل من يريد/تريد الإدلاء برأيه، يأخذها ليتكلم. يشارك المدربون في التمرين بصورة متكافئة.

٤. بعد مرور وقت، يوضح المدربون أن الوقت قد حان للانتقال للجانب الآخر من الورقة، ليصبح توجّه التمرين ناحية المستقبل. بعد أن تنهي الكرة الدورة كاملة، ينتهي التمرين، ولن يكون هناك أي مساحة إضافية للتأمل أو النقاش، لأن المواضيع ستفرض بعضها البعض بهذه الطريقة.

مذكرة: كيف تتعامل مع تفاعلات الفريق الواحد؟

١. كتابة ملحوظات فردية

رجاء كتابة أمراً يشغلك أو يضايقك بشرط أن يتعلق بالمجموعة. هل لديك ما يشغل بالك ولم تود الإفصاح عنه؟ ما هي المواضيع المتعلقة بالهوية، والثقافة، والتعددية التي تطرأ على ذهنك عند التفكير في هذه المجموعة؟

رجاء كتابة ملحوظة واحدة تساهم في تطوير هذا الأمر. مالذي يمكن فعله للتعامل السليم مع هذا؟ ماذا يمكننا كفريق أن نفعل خلال بقية الفترة التدريبية؟

٢. القواعد الرئيسية

- مبدأ السرية
- أن أتكلم أو ألتزم الصمت هو قراري وحدي
- الأولوية للاضطرابات
- يمكن الكلام عن أي شيء، ولكن من خلال منظورك الشخصي
- الأهم أولاً

٣. التبادل داخل الفريق

ما أجده مثيراً أو هاماً:

٣,٧ تمرين: تخيل مجتمع عادل³⁰

ينمي المشاركون والمشاركات مشاريع فردية صغيرة كنتاج لورشه العمل. ويتخيلون رؤيتهم لمجتمع عادل، باستخدام المصادر والمواهب الفردية لإحداث تغيير جذري في الوضع الراهن.

المنهج



١. اطلب من المشاركين والمشاركات أن يقوموا بتطبيق ورقة صغيرة بحيث تنقسم إلى ثلاثة أقسام بعد فضاء.
٢. والآن، اطلب منهم أن يضعوا عنوان لكل قسم؛ فالقسم الأيسر يكون عنوانه "مصادري ومواهبتي" ويكتبون فيه جميع المصادر والمواهب الفردية التي تتعامل بطريقة منتجة مع التعددية؛ وفي القسم الأيمن تحت عنوان "رؤيتي لمجتمع عادل"، يشرحون كيف يمكن تخيل مجتمع تصبح فيه التعددية أمراً مقبولاً من الجميع؛ أما منتصف الورقة وتحت عنوان "الوضع الراهن"، يشرحون طبيعة الوضع الراهن للتعددية في مجتمعهم.
٣. قسّم المشاركين إلى أزواج، واطلب منهم تقديم الأقسام التي وضحوها لبعضهم البعض بشرط أن يدعموا بعضهم البعض في تخطيط مشاريع مبنية على المضمون الذي يسعون لتحقيقه في بناء مجتمع عادل. اطلب منهم كتابة خطوات تحقيق المشروع على ظهر الورقة.

التأمل



بعد أن يقدم الجميع أفكارهم، يستحدثون أفكاراً إضافية للتغيير بعد تبادل الأفكار ما بينهم، ويتأكد فريق "التيسير" من أن المشاريع المختارة أصيلة، وعلى أساس صلب، ويمكن تحقيقها من قبل المشاركين والمشاركات.

٣,٨ تمرين: قيم الديمقراطية

يربط هذا التمرين ما بين مبدئين أساسيين للديمقراطية ويقوم المشاركون بتقديمهما، ما إظهار الوسيلة التي استخدموها أثناء ذلك. ومن ثم، يتم مناقشة مفاهيم الديمقراطية الموجهة نحو تحقيق النتائج ونحو العملية الديمقراطية نفسها مع المشاركين.

المنهج



١. اطلب من المشاركين أن يجمعوا أهم جوانب الديمقراطية ويكتبوها في ورقة على أن تكون الجوانب متباينة الأهمية من حيث القيم الديمقراطية.
٢. قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٤ إلى ٥ أفراد واترك لهم مساحة من الوقت لاختيار أهم ٥ جوانب للديمقراطية من المكتوبة على الورقة.
٣. مجملاً، يقوم أعضاء المجموعات بتقديم نتائجهم للآخرين، بينما يكون التركيز في فقرة المناقشة على العملية التي قام فيها المشاركون باختيار أهم قيم الديمقراطية وليس على القيم ذاتها كما هو موضح بالأسفل.

التأمل



تهدف مرحلة التأمل إلى أهمية العمل الجماعي بالنسبة للنتائج المطروحة. هل كانت العملية بين أفراد المجموعة ديمقراطية؟ هل تم تحقيق الخمسة جوانب للديمقراطية؟ ما شعور كل مشارك فيما يتعلق بالعملية ذاتها؟ من الهام، ألا نستخدم كلمتي "صواب" أو "خطأ" عند الحديث عن أي جانب من جوانب مرحلة التأمل. يتعلم الكل من العملية ويمكنهم عندها استنتاج عواقبها بأنفسهم. ولتحقيق هذا، ينبغي ألا نغفل للصورة المجتمعية الكبيرة سريعاً بل الاكتفاء العملية داخل المجموعة الصغيرة؛ لأن عندها سيكتشف المشاركون جوانب لأزمات الديمقراطية لم يكونوا يتخيلوها: مثال: أنا عادةً مع حرية التعبير، ولكن في هذه الحالة تجاهلتها لأن تحقيق المهمة التي بين يدي أكثر أهمية - كنت مرتاحاً وسط الأغلبية وأحببتها للغاية فلم ألقِ بالأقلية، ولم ألتفت حتى لمشاعرهم بالرغم من أن حماية الأقليات كانت إحدى أهم مبادئ الديمقراطية كما قررتها.

³⁰ Handschuck, Sabine / Klawe, Willy (2006): Interkulturelle Verständigung in der Sozialen Arbeit. Ein Erfahrungs- Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz. München.

٤. مساءلة التحديات

تحقيق التغيير – أهداف عامة

- مساءلة كل ما يعبر عن "الكُل"
- مساءلة الظروف المنظمة للإطار العام والمعايير الضمنية للحكم ذو القيمة على النظام
- إعادة تقييم الموقف
- اكتشاف مدى قدرة حرية الإبداع على تغيير مضمون النظام بأكمله
- السعي وراء البدائل وتطبيقها

٤,١ مفهوم: مجتمع ممارس

تم صياغة مفهوم "مجتمع ممارس" من قبل إتيان فيجنر³¹ وهو مفهوم شامل يضم عدة خيوط تم تقديمها بالفعل في دليل الممارس. ويعني باختصار، أسلوب الحياة الشمولي، والانساني في التعايش، والمشاركة، والعمل سوياً بتوجّه لاستخدام جميع المصادر التي تحدد ما نعرفه، وما نستطيع أن نفعله.

"تتضمن المعرفة الرأس، والقلب، واليد؛ الاستعلام، والتفاعل، والصنعة. ويتضمن المجتمع الهوية، والعلاقات، والتنافس؛ والمعنى، والفعل. وتتوائم صفات المجتمع الممارس مع هذه العملية المعقدة." (إتيان فيجنر)

من خلال هذا المفهوم، تتجمع مبادئ مشاركة الأفكار، والمقابلات التي ينتج عنها أفعال. ليس الأمر مجرد تطبيق وصفة، بل يشرح فيجنر أهمية غرس هذا المفهوم في صلب المجتمع، بحيث نفعل هذا كـ "عملية تعايش تعتمد على قياس غير رسمي ومستقل بحيث لا يتم إدارة المجتمعات المحددة سلفاً بصورة زائدة عن الطبيعي"³² ويشبه المفهوم نبات يتم رعايته وتبينه فينمو أسرع من أي نبات يتم اقتلاعه لتعجيل نموه، فالفكرة مطروحة مثل بذرة يجب رعايتها لتنمو وتصبح نبتة تنبض بالحياة. ومن ثم، تظهر أهمية الاستراتيجيات الرسمية على هيئة الوعي بالطريقة غير الرسمية لتنفيذ الأشياء.

كما فهمنا من قبل في التفاعلات المرتكزة على الموضوع، تأتي أفضل الأفكار من الأجواء غير الرسمية حيث تم تجاهل مشروع أو مشكلة بعينها خارج نطاق المناقشة. فيمكن لمنظور طازج وفكرة نماء أن تثبت التغيير؛ بينما يقضي الانسان أياماً وشهوراً في التدريب والتعامل مع المشاريع والمشكلات – ولا يصل للحظة التي يكتشف فيها النواة – الموجودة هنا على الدوام – المدفونة تحت أطنان المفاهيم والنظريات الذكية...

ولهذا، يهتم دليل التدريب بالعروض المختلفة التي تستغل الابتكار في الكتابة، والترميز، والحكي؛ مما يجعل هذه الأساليب التناظرية، الغامضة تلقي بوسائل التفكير الديجيتال المستحدثة جانباً؛ مع معاييرها في تقييم الجيد والسيء، أو الصواب والخطء، مما يفتح آفاقاً أرحب أمامنا للتفكير. ويقدم فيجنر ٧ مبادئ هامة لتطوير المجتمع الممارس بحيث توجه وترشد الفرد الساعي لتحقيق التغيير المجتمعي في قالب المؤسسة.

³¹ Wenger, Etienne / McDermott, Richard / Snyder, William (2002). Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Boston. Also check his website at wenger-trayner.com

³² Wenger 2002, p.12

هذه المفاهيم السبعة لبناء "مجتمع ممارس" تساهم في اختيار وتنفيذ الأنشطة من الأقسام التالية، ويمكنك التأكد بعد كل دورة تدريبية أو حصة إذا ما ساعدتك على تطوير هذه المفاهيم بصورة أكبر.

السبعة مبادئ لمجتمع ممارس:

١. التصميم المتطور:

لا تطور أفكار مجردة عن المشاريع، بل قم باستكمال بناء ما تم بدايته باستخدام المصادر المتاحة كنقطة البدء.

٢. فتح مجال الحوار لتبادل المناظير الداخلية والخارجية:

اشرك أصحاب المصلحة المتلزمين بفعالية في الموضوع، واجمعهم سوياً بالأطراف الخارجية لمناقشة وتطوير مناظير جديدة مشتركة.

٣. دعوة مستويات مختلفة من المشاركة:

تعلم التفريق بين الفريق المؤثر، والمشاركين الفعالين، والأطراف الفرعية، وعبر عن تقديرك لكل هذه المستويات، مع الاستفادة القصوى من الأطراف الفرعية في نشر المعلومات.

٤. تطوير مساحات خاصة وعامة لأفراد المجتمع:

تأكد من تطوير العلاقات الانسانية القوية والروابط المعلوماتية بعد كل محفل رسمي أو مراسم تحديد خطوات أي مشروع.

٥. التركيز على القيمة:

لا تنس تأمل قناعاتك وقيمك الثابتة باستمرار، فما وراء أي نظام هيكل للمشروع، يجب التصريح بمنظومة القيم الخاصة به دون مواراة.

٦. دمج المألوف بالمثير:

وازن ما بين العمل الروتيني الذي يكفل الاستقرار بين شبكة اتصالاتك مع ضمان الشفافية في طرح الأفكار والأفعال المتشعبة المطلوبة مما يحدد روح الإثارة والتجديد.

٧. ضبط إيقاع المجتمع:

تأكد من السرعة المطلوبة والإيقاع المضبوط لما تفعل - فالبطء يؤدي للملل، والتسرع يشعرك باللاهث والارتباك.

٤,٢ مفهوم: خمس خطوات لفض النزاع دون عنف (سلمياً)³³

عند اتخاذ القرارات بصورة مسالمة، نفكر سريعاً في التصويت لنصل للأغلبية في صناعة القرار. تُرفع الأيدي عند تقرير عدة احتمالات لتنفيذ مشروع ما ومن ثم؛ يُنفذ "مشروع الأغلبية". ولكن في بعض الأحيان، لا تتوفر هذه الاختيارات، ونضطر للتنازل كما ننتظر من الآخرين أن يتنازلوا مثلنا، مما يحقق حلاً قليلاً الجودة وإن كان الجميع متفقين عليها. وعند فشل هذه الأطروحة، تلجأ المجتمعات بأكملها للبحث عن قائد قوي يستطيع اتخاذ قرارات حاسمة لتيسير الأمور.

وتعتبر مشاكل هذا المنهج كالتالي:

- كيف نتعامل مع الأقلية التي تم تهميشها ضمن عملية التصويت؟ فقد يسببوا فلافلاً فيما بعد.
- كيف نتأكد أن أسس التصويت مرتبطة بصلب الموضوع؟ ربما تكون لمعارضة أشخاص، أو سلوكيات، أو قيم بعينها وليس لصالح المشروع ذاته؟
- كيف نتأكد أن التنازلات لن تؤدي إلى مظاهر أقل اكتمالاً من الديمقراطية المنشودة على المدى البعيد؟ يؤدي التنازل الدائم لاستنفاد طاقة الحماس والتحفيز.
- كيف نتأكد من أن قائد/قائدة استبدادي/استبدادية لن يسيء/تسيء استخدام القوى الممنوحة؟ تقدم السلطة حلاً سريعاً لكنها قد تؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر على طرق المشاركة المجتمعية على مدار بعيد.

تم بناء المنهج التالي على مفهوم الجدل والتوسع الذي أقرته جامعة هارفرد ليساهم في تداخل الأبعاد الخفية للحياة الانسانية ويحضر على فض النزاع السلمي.

ها هي الخطوات الخمس لفض النزاع السلمي (بلا عنف)

١. تعريف الاحتياجات

أن أكون وعيي باحتياجاتي واحتياجات الآخرين، ففي كثير من الأحيان نلجأ للتصويت دون أن نعلم علامَ نصوت، وما هي احتياجاتنا لهذا، نصبح مندمجين في تبني أفكار بعينها لنتقلد مناصب ونلهث وراء لعبة المكسب أو الخسارة.

يجب أن تُحترم جميع الرغبات وتتساوى في الصواب على مستوى وجودي، واتباع جوهريات مثل التعرّف، والأمن، والاستقلال، والاستقرار. فنحن ننتقل إلى أبعاد خفية مما يحركنا ويحفزنا لما أبعد من الطواهر الحقائقية والتقنية. وفي واقع الأمر، فكثير من النزاعات لاتخاذ القرارات الديمقراطية تتعلق بال "وعي" أي تقدير من أكون ونظرتي للكون؛ بالرغم من أن هذا الأمر لا يُطرح عادةً.

لو أن الاحتياجات متوافقة: لا يحدث نزاع، ونصل إلى إجماع. لو لم تتفق الاحتياجات، ننتقل إلى الخطوة الثانية.

³³ تم تعديل و تطوير المفهوم من

٢. الابتكار

يصير الوعي بتساوي الاحتياجات الوجودية للجميع قاعدة أساسية، ويصبح هناك نزاع يتحول من لعبة مكسب أو خسارة إلى الوعي بالاختلاف والخيارات المختلفة في البنية الديمقراطية (قارن منهج مربع القيم). ويأتي الجزء الإبداعي على هيئة مساءلة الإطار العام، والمضمون، والخلفية التي على أثرها تُتخذ القرارات. أوجد بدائل لإشباع الاحتياجات دون الحاجة ليضحي أي فرد.

في حالة نجاح الخطوة: لا يحدث نزاع، ونصل إلى إجماع. لو فشلت، ننتقل إلى الخطوة التالية.

٣. التضحية

المساواة في قطع الاحتياجات وهو تمييز شديد الأهمية: فالتضحية العادلة تنهي الإشباع بتساو بين جميع الأفراد، بينما التضحية الرديئة تقطع بضع احتياجات على حساب الأخرى، والتفريق بين التضحية الكمية والكيفية تُعتبر ذات أهمية قصوى هي الأخرى، لذا، عليك التفكير في طرق يمكن للجميع أن يقطعوا بها احتياجاتهم بعدل ومساواة. لو كان هذا ممكناً: لا يحدث نزاع، وتحقق التضحية العادلة. لو فشل، ننتقل إلى الخطوة التالية.

٤. قرار الأغلبية

هنا تأتي الخطوة الكلاسيكية في اتخاذ القرارات؛ التصويت بحيث يتم حساب جميع الأصوات بتساو، وتحدد الأغلبية ما سيحدث فيما بعد.

لو كان هذا ممكناً: لا يحدث نزاع، على الأقل للأغلبية والأقلية لو ارتضت نتيجة التصويت. لو فشل، ننتقل إلى الخطوة التالية.

٥. القيادة

سيقرر شخص له سلطة أو قوة (مكتسبة، شرعية؟) اتخاذ القرار، ومن هنا تكمن أهمية هذه الخطوة في أنها من أساسيات الديمقراطية، وفي مجتمعنا، نحن نفوض بعض الأشخاص، ولدينا ممثلين لهم سلطة هيراركية، مما يجعل المناصب القيادية وسيلة هامة لاتخاذ القرارات مع الاضطلاع بالمسئولية الفردية الفاعلة.

التعامل مع المفهوم

كتحضير للتعامل مع الصراعات والقرارات، اطلب من المشاركين أن يقفوا في الغرفة ويرتبوا أنفسهم في مقياس يبدأ ب "جداً" وينتهي إلى "لا نهائياً" فيما يتعلق بإجابات الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تكون مرتاحاً أثناء احتدام الصراعات؟
- إلى أي مدى تؤمن بأن الصراعات يجب تجنبها؟

يقوم المشاركون بتغيير أماكنهم وفقاً لإجاباتهم، ثم يُسألون عن المسببات والخلفية الثقافية والشخصية التي قد تؤثر على علاقتهم بالصراعات؛ مما سيظهر في نهاية التمرين أن شعورنا نحو الصراعات له جذور بيوغرافية، فبعض التجارب والأنماط الحياتية ستؤثر على ردود أفعالنا تجاه الصراعات وطريقة تعاملنا معها.

في الإجمال، يشارك المشاركون نماذج من "الشخصيات المحفزة للصراع" التي قابلوها في حياتهم اليومية وشعورهم تجاه تفاعل هذه الشخصيات مع الصراع أو النزاع.

لتعميق أثر الانعكاس البيوغرافي على الصراع، اطلب من كل مشارك ومشاركة على حدة أن يقضي وتقضي وقتاً للتأمل بمفرده في دور الصراع سواء (سلباً أو إيجاباً) على حياته أو حياتها ويرسم تصميم للصراعات في حياته، ويستخدم الأفلام الملونة ليرمز إلى المواقف الحياتية التي سببت مشاكل ناتجة عن الصراع، والأخرى التي أثمرت نتائج إيجابية بسبب الصراع. اترك حرية التصميم للمشارك -يرسم أو ترسم شجرة، أو خط، أو حلزوني، أو جذور، أو مجسم، أو رسم بياني، إلخ... وبعد هذا، يتبادل كل مشارك رسمته مع رفيقه.

تتغير هذه القاعدة طبقاً للمجموعة المستهدفة، ولكن، يمكنك أن تنصح المشاركين ألا يشاركوا صراعات حياتية شديدة الخصوصية مع أقرانهم، بل يمكنهم مشاركة صراعات من مجتمعهم أو مجالهم المهني. فمن الهام عدم الحديث في أمور شديدة الخصوصية عند التعامل مع مجموعات مستهدفة بعينها غير معتادة على مشاركة مواضيع مماثلة كجزء من العملية التعليمية.

والآن، يمكنك التعمق في تفسير الخطوات الخمس.

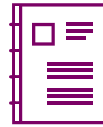
نستخدم ثمرة "البرتقال" كمثال يرغب فيه ثلاثة أشخاص، ويمكنهم قطعها إلى ثلاثة أجزاء بسهولة، ومشاركتها بابتكار عن طريق الاستماع إلى احتياجات جميع من يريدونها. أحد الأمثلة الأخرى التي يمكن استخدامها لتوصيل فكرة المجسم المرغوب تصميمه هو تنافس البشر على المقعد الخاوي في عربة مترو مزدحمة؛ أو عدة أشخاص يحاولون الحصول على آخر مكان شاغر في كورس تدريبي.

وفي كل حالة فردية، يصوت المشاركون ليلعبوا الحالة بينما يتأملهم المشاركون الآخرون، وينصحون بإدارة عملية التصويت كما ينبغي لحل المشكلة. وبعد هذه التمثيلية، يمكنك كمدرّب تطوير خمس خطوات على غرار هذا المثال، والسماح للمشاركين بإيجاد حالات أخرى للنزاع يمكنهم تطبيق الخمس وسائل عليها.

٤,٣ تمرين: أي مصادر؟ - إدارة المعرفة

تعد المعرفة من أهم المصادر في أي مؤسسة، والتعامل معها على ذات القدر من الأهمية كونها في المنتصف ما بين المعلومات الخام والفعل. يتأمل المشاركون والمشاركات أنماط المعرفة المختلفة وكيف يمكنهم -من خلال سياق التمرين- تقدير وتقوية كل مصدر من هذه المصادر.

المنهج

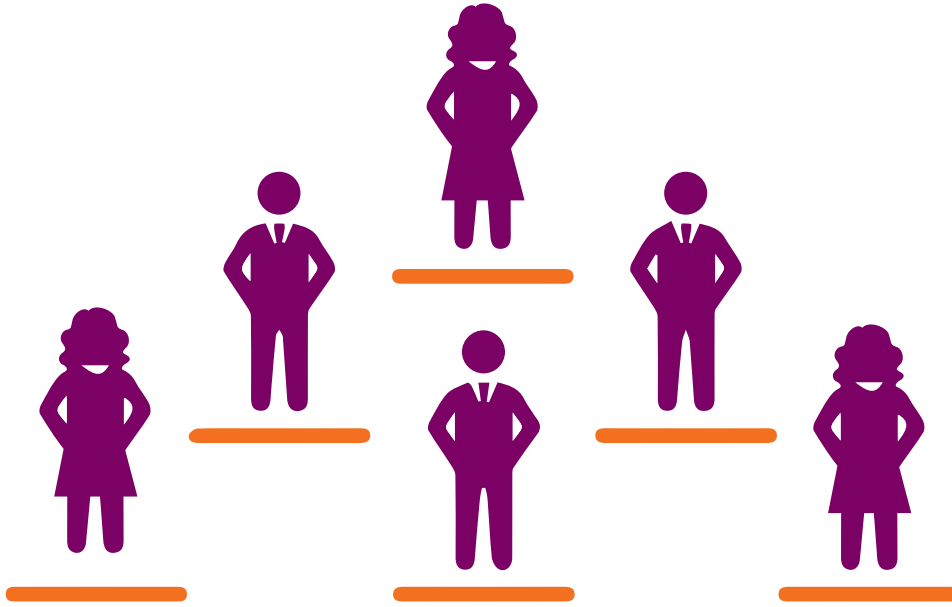


١. تخيل الحالة الصلبة، والسائلة، والغازية للمعرفة بصرياً، كأنما هي خريطة للدماغ وارسمها على ورقة إيضاح ثم اشرح أنماط المعرفة المختلفة ومدى ارتباطهم بمنهج المؤسسة والطريقة التي يعملون بها سويًا.
٢. قسّم المشاركين إلى مجموعات، واجعلهم يسردون أمثلة من مؤسساتهم المختلفة لأنماط المعرفة، ثم يستخدمون الأسئلة الإرشادية المستمدة من المعلومات السابقة لهذا التمرين التحليلي أو من مصادرهم الشخصية للمعرفة، كما أنهم سيقومون بتحديد أنواع المعرفة الصريحة، والخفية أو التي لم يتم تقديرها صراحةً في مؤسساتهم. يجب أن يتم التعبير عن نتائج هذا النقاش بصرياً على هيئة بوستر لخريطة ذهنية.

التأمل

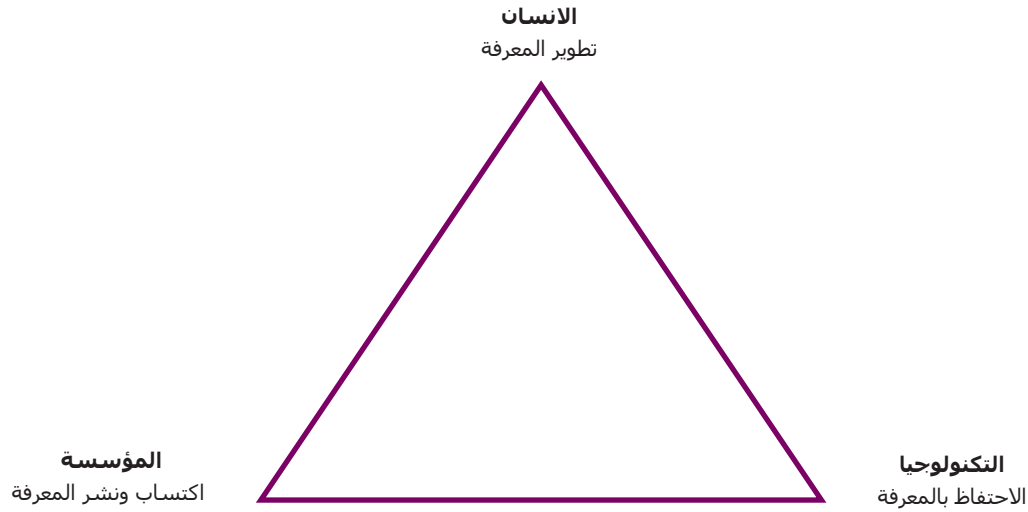


دع المشاركين والمشاركات يقدمون البوسترات التي صمموها كل على حدة، وناقشون الطرق التي استخدموا بها وسائل معرفتهم بصورة أكثر شمولاً – خاصة أولئك الأقرب للأشخاص والعمليات، ويحتاجون مساحات للمشاركة بدلاً من التخزين.



نبذة عن إدارة المعرفة

تقع المعرفة بين المعلومات والفعل



عادةً، تحاول المؤسسات إدارة المعرفة عن طريق تسجيل الحقائق والأرقام، وتخزين المعلومات، وإنتاج الأوراق التي تذكر القيم والعمليات الأساسية للمعرفة. ولكن، لاحظت العديد من المؤسسات أن على الرغم من أهمية هذه الخطوات، إلا أنها تفقد قيمتها مع الوقت، ويبقى الأمل في تطوُّر وسائل تخزين المعلومات -على الإنترنت كملفات، وأرشيفات المنافسين، وأدوات العمل التعاونية- مما يحدث ثورة معلوماتية. مع هذا، تبقى خيبة الأمل والضيق من المحدودية التي تم استخدام هذه الأدوات المعرفية بها؛ كونها محدودة لفئة معينة ذات صلة بالمؤسسة تستخدمها بالطريقة الشاملة والمستدامة المنشودة، مما يتطلب مجهود إضافي أحياناً يكون زائفاً للوصول إلى المعرفة بهذه الطريقة.

تُعد أنماط المعرفة الأخرى شديدة الأهمية في حال السعي وراء تحقيق التغيير المجتمعي، فلأي قاعدة معرفية في المؤسسة مستويات عدة؛ وعملية فهمها وتحليلها مهمة لكل مؤسسة تفتقر تحديد الأدوار المهنية والمنظومة المؤسسية بدقة.

المعرفة كالماء، توجد في أكثر من حالة:³⁴

حالات المعرفة:

٣. جامدة:

المعرفة وثيقة الصلة بالمعلومات، ويمكن توصيلها ونقلها بسهولة مثل مكعبات الثلج (المحتوى والنتائج).
مالذي نعرفه؟ أي المعلومات تتضمنها مؤسساتنا غير الحكومية؟ وما هي البيانات والحقائق التي نعتمد عليها؟

٤. سائلة:

المعرفة تتنوع ما بين المعلومات والفعل، ووسيلتها ونمط إدارتها يمكن التأثير فيه (أحداث يومية) كيف تؤدي الأمور في مؤسساتنا غير الحكومية؟ وما هي الإجراءات التي تتبعها؟ وما هي القيم والأساليب التي ترشد عملنا؟

٥. غازية:

المعرفة تتبخر بالقرب من الفعل، وترتبط بأشخاص ومواقف معينين ومن الصعب إدراكها (عملية غير تكرارية).
من هم اللاعبون الأساسيون في مؤسساتنا غير الحكومية؟ وما هي أوجه تفردهم؟ وما الذي يعرفونه وما الذي يملكون مما لا يمكن استبداله بأخرين؟ وعلى صعيد آخر، ما هي المواقف المنفردة التي يمكن استنساخها بسهولة؟

وبهذا المنهج تتضح أن المعرفة أكثر من مجرد شيء نملكه، أو نحتفظ به، لكنها عملية أقرب إلى من "نكون" وكيف نجد مكاننا في العالم. وترتبط المعرفة بالتفرّد والمعوقات البشرية.

ومن ثم، ظهر الجدل بأن المعرفة الغازية أو السائلة لا يمكن تخزينها، ولا مشاركتها بطريقة تقنية، بل كجزء من المنظومة الاجتماعية التي تمثل حجر الأساس في أي مؤسسة ناجحة³⁵ تربط الوسائل والعمليات المعتمدة على التقابل بين النظرية والتطبيق (قارن بينها وبين نظرية المجتمع الممارس المذكورة في هذا الدليل).

³⁴ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001). Wissen managen: Das Münchener Modell. München

³⁵ مقترنة مع اقتراب الاستقصاء الايجابي الذي يتعامل ايضا مع ادارة المعرفة بشكل غير تقني يمكن الاطلاع على

Thatchenkery, Tojo / Chowdhry, Dilpreet (2007). Appreciative Inquiry and Knowledge Management. A Social Constructionist Perspective. London.

Also compare the approach of the Community of Practice in this practitioner's guide

٤,٤ تمرين: عربية التغيير

باستخدام العربية كمجاز؛ يتأمل المشاركون والمشاركات العناصر الهيكلية في مؤسساتهم، ويقومون بتحليلها بطريقة كُلية ورمزية.

المنهج



١. اطلب من المشاركين والمشاركات أن يأخذوا ورقة وأقلام ملونة ويرسمون عليها الأشكال التالية بالتصميم والحجم الذي يرونه مناسباً:
 - مثلث، مربع، دائرة، دائرة أخرى، نصف دائرة، مربع طويل
٢. والآن، اطلب منهم استخدام هذه الأشكال لبناء عربية مبتكرة سواء تسير على الأرض، أو تطير، أو تثب، إلخ. بعد الانتهاء من هذه الخطوة، يجب أن يضعوا عنواناً مبتكراً لعربيتهم. وفي جولة قصيرة، يشارك كل شخص عربته وعنوانها دون توضيح!
٣. اطلب من المشاركين والمشاركات اعتبار عرباتهم كمجاز لـ "البقاء على الطريق الصحيح" في مؤسساتهم غير الحكومية. ويقوم كل فرد بتأمل الأسئلة التالية، مع أخذ المجاز في عين الاعتبار:
 - من الذي يقوم بقيادة العربية؟ وهل هناك محرك، أم أن هناك عوامل خارجية مؤثرة؟
 - من الذي يجلس وراء عجلة القيادة؟ هل أنت تقود بمفردك أم بمشاركة الآخرين؟
 - وهل هناك اتجاه محدد سلفاً؟ هل الطريق والهدف محددين سلفاً؟ ما هي حجر العثرة؟
 - كيف تعرف أن الرحلة كانت ناجحة، وهل هناك نتيجة نهائية للتحوّل؟
٤. بعد هذا، يقوم كل اثنين من المشاركين بتبادل هذه النقاط مع اثنين آخرين، مع التركيز على أهم التبصرات مما يتعلق بفرص وعوائق التقدّم بمؤسساتهم غير الحكومية. ويحاولون تعريف العناصر الستة لمؤسساتهم؛ وما يهم، وما يجب تنحيته جانباً.
٥. وفي النهاية، اطلب من المشاركين والمشاركات أن يخبروا بعضهم البعض بأي الرموز تأتي إلى أذهانهم عند ذكر مؤسسات الآخرين. ومن ثم، يقوم كل فرد في المجموعة بتصميم رمز للحال الراهن لمؤسسته، ويكتب بيان يصف هذه المؤسسة، وأهم العناصر المحددة لها.

التأمل



إجمالاً، تقدم كل مجموعة نتائجها بصرياً، ويقود فريق "التيسير" مناقشة حول أين وكيف يمكن لهياكل المؤسسات غير الحكومية أن تصبح ناجحة، ومن المساهم في هذا النجاح.

٤,٥ تمرين: التفكير الإبداعي

عند تطوير الخطوات التي تقرّب قيم الفرد الأساسية من رؤيته، يمكن الاعتماد على التفكير الإبداعي لتقديم الأسئلة المحفزة للتفكير الإبداعي.

المنهج



١. عرّف المشاركين والمشاركات بمفهوم "التفكير الإبداعي"، واسأل إن كان أحدهم قد واجه تحديات استطاع التغلب عليها باتباع "التفكير الإبداعي" بصورة غير متوقعة.
٢. قسم المجموعة إلى أزواج واطلب منهم أن يتذكروا قصة من حياتهم تصرفوا فيها ب "غرابية" عن المعتاد ومع هذا حققوا النجاح، ثم اطلب منهم مراقبة انعكاس هذا التفكير الإبداعي على مؤسساتهم. واطلب منهم مشاركة موجز الأمثلة المطروحة.
٣. قسم كل مجموعة إلى مجموعات أصغر تعمل كل واحدة على مشروع برؤية موحدة (مثال: مبني على عملية الاستقصاء الإيجابي أو ما يشابهها) وقم بتعريفهم على الخطوات الثلاث للتنافس، والتواصل، والقدرة وأهميتهم في تطوير استراتيجية شاملة لعملية تنمية المشاريع، ودعهم يتأملون ويجيبون على الأسئلة المستمدة من المعلومات الأساسية عن المشروع الذي قاموا بتخطيطه.

التأمل



اجمع عدة تبصرات وعبر بصرياً عن طرق جديدة ومبتكرة للانفتاح. تأمل الحدود اللامرئية التي نحملها كعبء إضافي بينما نحاول تأدية الأشياء بالطريقة "الطبيعية"، وشدد على المواقف التي تتغير فيها المجتمعات عند انفتاحها لتقبل الاحتمالات اللانهائية للتفكير الإبداعي



نبذة عن التفكير الإبداعي³⁶

دوماً ما نلجأ للحلول الشائعة عند تحليل خطواتنا أثناء التخطيط للمستقبل، ومنها نحدد ما لا يصلح مطلقاً. لكننا أحنا نفتقر رؤية مدى الأثر الذي يتركه "التفكير الإبداعي" عندما يحيد الانسان عن المألوف تماماً ومع هذا ينجح. قد نكون قد واجهنا نفس المشاكل التي واجهها الآخرون أو أكثر شدة منها، واضطررنا إلى اللجوء لسلوك أو استراتيجيات غير مألوفة أثبتت نجاحها مسبقاً.

يتصل التفكير الإبداعي بالاتجاه المبني على مصادر؛ ففي كل مجتمع هناك مصادر موجودة سالفاً لمواجهة التحديات. علاوة على هذا، فهي تتصل بوجوب ربط المعرفة بالتطبيق؛ بدلاً من التحليل التجريدي وتقديم المعرفة كنتاج للخبرة على هيئة معلومات، وممارسات تتعلق بحياة الفرد؛ مما يجعلها مصدر للتغيير. ويؤدي كل هذا إلى حلول مستدامة بما أنها تنمو من الداخل بدلاً من فرضها من الخارج، فتضمحل بانتهاء المشروع المتعلقة به.

أحد الأمثلة الكلاسيكية هي التأمّلات النابعة من مجتمعات سوء التغذية حيث دفعت التفكير الإبداعي بعض الأطفال إلى الاستمتاع بالغذاء السليم وعدم المعاناة من أعراض سوء التغذية المعتادة، ويرجع هذا إلى أحد استراتيجياتهم -وليس بالضرورة الواعية- لاستخدام الطعام المتاح -والذي قد يتم تجاهله من قبل معظم أبناء المجتمع- في مجتمعهم مما يوفر كل العناصر الغذائية الجيدة. بدلاً من استنفاد الوقت في أعذية إضافية واردة من الخارج، تركز استراتيجيات هؤلاء الأفراد على استهلاك الموارد المحلية، مما عالج هذه المشكلات بطريقة جديدة غير مرئية.

أحد الأمثلة الأبرز أيضاً هم "رجال نعم"³⁷ الذين توقفوا عن الخروج في مظاهرات واحتجاجات ضد النظام الحاكم والقوى المجتمعية، فبدلاً من اللجوء للفعل المترتب على الغضب، قاموا بالتركيز على السعادة والضحك كمحرك أساسي لارتباطاتهم؛ وكأنما هم ممثلي شركات ضخمة، فقاموا بترتيب مؤتمرات صحفية وأنشأوا مواقع ادعت الحديث باسم هؤلاء اللاعبين، واستغلوا كل هذا للدفاع عن التنمية المستدامة والمناصب الليبرالية، وبهذا قاموا بالضغط على الشركات "الحقيقية" لتوضيح حقيقة مناصبهم وفتحوا أبواب النقاش العلني عن طريق التغطية الإعلامية الضخمة.

³⁶ للمزيد اطلع على <http://www.positivedeviance.org> / <http://www.powerofpositivedeviance.com>

³⁷ <http://yeslab.org/>

التفكير الإبداعي في المشاريع: ³⁸

التنافس – ثقافة الابتكار:

- من الذي يؤدي شيئاً مماثل لما نفعل – ولكن بصورة أفضل؟
- كيف يمكن للصناعة حل هذه المشكلة؟
- ما هي القواعد التي ينبغي علينا كسرها لنصبح ناجحين؟
- كيف نحقق الإثارة والحماس؟

التنافس – ثقافة الابتكار:

- هل نرى التحديات بعين جميع أصحاب المصلحة؟
- هل يشاركنا الآخرون نفس قيم العمل؟ وما هي هذه القيم؟
- ما الذي سيعجب أصحاب المصلحة في حالة اختفاء العوائق (الوقت، السعر، العاملين،...إلخ)؟
- أي استراتيجيات التواصل نختار؟

التنافس – ثقافة الابتكار:

- ما هي "نوافذ الفرص" التي نستطيع استخدامها؟
- كيف نؤمن فرصة إضافة القيمة لجميع أصحاب المصلحة؟
- ما هو التوازن بين الاستثمار والنتائج الذي سيمثل فائدة لنا؟
- كيف نتعامل مع المقاومة الخارجية (المحتوى والأفراد)؟

³⁸ Bertelsmann Stiftung (ed.) (2010). Mehr Strategie wagen. Strategie-Kompass für politische Reformprozesse. Gütersloh

٤,٦ تمرين: نعم، ولكن...نعم، مضبوط، و...

يظهر هذا التمرين الفارق بين المنهج المبني على العجز والمنهج الموجه نحو المصادر في العملية التخطيطية.

المنهج



١. قسم المشاركين إلى أزواج واطلب منهم تخيل أنهم سيخططون لرحلة خلال عطلة نهاية الأسبوع. يبدأ كل رفيق من الزوجين حواراً بمقولة، "أود أن..." ثم يضيف فعلاً يختاره لموضوع يهمه (مثال: "أود أن أشارك في دورة تدريبية بالولايات المتحدة الأمريكية" أو "أود أن أسافر للهند" أو "أود أن أرشح نفسي في مجلس الشعب"). ثم يجيب الزوج الآخر بـ "نعم، ولكن..." ويكمل الجملة من خياله. وهنا يجيب الرفيق، "نعم، ولكن..." ومن هنا تبدأ المناقشة من زوجين لآخرين باستخدام هذه الجملة كبداية.
٢. في الجولة الثانية، تجري نفس المناقشات ولكن باستخدام هذه الجملة كافتتاحية، "نعم، مضبوط، و..."

التأمل



يتم التركيز على اختلاف الأهواء، والعمليات، ونتائج مرحلتي النقاش السابقتين ومدى حساسية المشاركين لطرق التواصل المختلفة وفق إطار موقف معين. فتمثل الجولة الأولى التفكير النقدي وكيف يشمل المخاطر والتحديات ويحلل الموقف من منظور سلبي، بينما تركز الحوارات على من سيكسب أو سيخسر الجدل بطريقة تنافسية. أما الجولة الثانية، فتمثل التفكير الإيجابي والذي يحاول التقدم للأمام حتى في أحلك المواقف والأزمات، بل ويجد منها وسيلة للابتكار من أجل مستقبل منفتح، ومن هنا تتصاعد الحميمية الشخصية، والتعاطف، والمؤازرة.

ناقش مع المشاركين أي المناهج يرونها الأنسب لتطبيقها في ورشة عمل للقادة المجتمعيين أثناء الفترات الانتقالية؛ مع تحديد المميزات والعيوب لكل طريقة.

٤,٧ تمرين: الاستقصاء الإيجابي

الاستقصاء الإيجابي هو منهج خاص ومنظور حياتي يعني بدراسة ما يعطي الحياة للأنظمة البشرية لتصبح في أفضل حال. ويتناقض مع الفكرة الاعتيادية في ثقافتنا للتفكير "القائم على المشكلات" أو "القائم على النواقص". ويسمح بدمج البحث عن المصادر والمحفزات مع تصميم مستقبل سويًا.

المنهج



١. قَرِّب مفهوم الاستقصاء الإيجابي من أذهان المشاركين والمشاركات عن طريق نموذج الكوب نصف الفارغ/نصف المملآن وناقش معهم أمثلة تصرفوا فيها بطريقة أو أخرى منهما.
٢. اعطِ تصور للاستقصاء الإيجابي عن طريقة نظرة شاملة لخطواته في "الدائرة رباعية الأبعاد"، والمراحل الأربع التالية يمكن تنفيذها خلال يوم واحد أو تقسيمها على مراحل تشمل عدة أيام متتالية، ويجب إعطاء استراحات ما بين كل مرحلة وأخرى لتستقر الأفكار المطروحة في الأذهان.

٣. المرحلة الأولى: اكتشاف ما هية

قسم المجموعة إلى أزواج واجعلهم يجرون المقابلة الاستقصائية لبعضهم البعض. يجب محاكاة هذه المقابلة مع الموضوع المختص والمتعلق بالأفراد الذين يتم استجوابهم، يمكنك أيضاً تحضير هذه المرحلة باختيار موضوع يصلح لجميع الأفراد أو حتى اختيار موضوع ونوعية من الأسئلة وعينك على فئة مجتمعية معينة ضمن العملية التشاركية. مجملاً، ادع الجميع لمشاركة أهم نقاط استمدوها من المقابلات، وتصوراتهم بشأنها. فهذه النقاط بمثابة "دُرر" قد تكشف خفايا كامنة في المجموعة بالفعل.

٤. نظم مجموعات صغيرة من ثلاثة أزواج (على الزوجين البقاء سوياً) واجعلهم يرتبون نظاماً مبني على نتائج المقابلات بعد أن قام أحد أعضاء المجموعة بتسجيل وتنظيم محصل هذه المقابلات. انصحهم بإعادة صياغة الجمل وبناء تصوّر للمصادر على لوحة بداية من النقاط الهامة ثم نسجها مع أساسيات مصادره هنا والآن؛ فلا يكتبون أمانى وأفكار مجردة بل مكثفة ومركزة. للتسهيل، اطلب منهم تحديد خمسة مصادر رئيسية بثت الحياة في مجموعتهم، وتعريف ثلاثة مفاهيم متعلقة بتطوير الموضوع المعني بصورة أكبر.

٥. المرحلة الثانية: الحلم بما يمكن

هذه المرحلة تعتمد على الإبداع بصورة كبيرة، ويتم تقسيم المشاركين والمشاركات إلى مجموعات بحيث يتم التركيز على آخر سؤال من مقابلات كل مجموعة، بحيث تُنقل رؤاهم على هيئة ناتج يقدمونه للمجموعة ككل، وتعتمد الوسيلة التي يقدمون بها أطروحاتهم على رغبة المشاركين والمشاركات في أن تمنحهم إطاراً للعمل داخله أو للحركة بحرية بحيث يختارون الوسيط الذي من خلاله يقدمون رؤاهم سواء عرض تمثيلي أو أغنية أو قصيدة أو بوستر ملون أو اسكتش كوميدي... إلخ

مجملاً، تُقدم الرؤى كانعكاس للأحلام التي يطمح فيها المشاركون والمشاركات وعليك كميسر للموضوع أن تتأكد من وصول الرؤية الأساسية للموضوع في كل حالة للمتلقين؛ ما هو الفارق الكيفي للمواضيع؟ وما الذي دفعك لتخيل المستقبل على هذه الصورة؟

٦. المرحلة الثالثة: تصميم ما يجب

تم مد قنطرة ما بين الحاضر والمستقبل بانتهاء المرحلتين الأولى والثانية. ومن هنا ينبغي تصميم ما ينبغي فعله لنصل للرؤية، وفي هذه المرحلة، لا يتعلق الأمر بالتخطيط الكلاسيكي ولكن تخيل أن الرؤية قد تم تحقيقها بالفعل، فيقوم المشاركون والمشاركات بتعريف مواضيع هامة تحفز طريقاً من الحاضر للمستقبل ويصيغون "أطروحات محرزة" لتتعدى الوضع الراهن وتشق طرقاً خلاقة للأمام.

وأحد الوسائل التي يمكن بها تصميم هذه المرحلة هو بأن تصيغ إحدى المجموعات خطبة في المستقبل، تشكر فيها الجميع على نجاح المشروع وتصف كيف وصلت له بنجاح، ويمكن استنتاج أطروحات محرزة من هذه الخطبة يتم تجميعها وترتيبها، على أن تتأكد بنفسك من أن اللغة المستخدمة في كتابة الأطروحات تفصيلية وسليمة.

٧. المرحلة الرابعة: المستقبل كما يجب أن يبقى

هذه المرحلة النهائية من الاستقصاء الإيجابي تعتمد على البناء الكلاسيكي ويمكن دمجها مع

هرم الثقافة المذكور سلفاً في هذا الدليل. ويقوم المشاركون والمشاركات بتوضيح أول خطوات اتخاذها في اتجاه تحقيق رؤيتهم وكيفية توزيع المسؤوليات بينهم، والنقطة الهامة هي أن عملية الاستقصاء الإيجابي أكبر من مجرد "واجبات تنفذ لحل مشكلة"، ولكنها الأشياء التي تنمو من المصادر، والمواهب، والمحفزات، لتسمح بعملية نمو المشاركين والمشاركات أثناء التدريب.

التأمل



بعد فاصل طويل، تأمل المراحل المختلفة للاستقصاء الإيجابي وقم باختبار عملي بعدها؛ هل ترتبط هذه العملية بما يحفز المجموعة من مصادر وغيرها؟ هل تتوائم النتائج مع الموضوع الأصلي الذي تم طرحه مبدئياً؟ هل تم توزيع المسؤوليات بطريقة سهلة التحقيق؟

تكمّن أهمية الاختبار العملي في قدرته على قياس عملية الاستقصاء الإيجابي والتي قد تصبح ذات تفاعل ساحق يجب تحجيمه ليبقى مستداماً أثناء الممارسة العملية للنظرية.

نبذة عن الاستقصاء الإيجابي³⁹

نصف فارغ – نصف ملآن

تُبنى أقسام كاملة من التفكير المجتمعي على البحث عن النقائص والمشاكل كوسيلة لحل المشكلات. ولا يتم التركيز سوى على ما لا يصلح عند الحاجة للتخطيط أو التغيير، إضافة لهذا فإن الآخرين يعدون دائماً مصدر المشاكل؛ أي أن الكوب يبدو دائماً نصف فارغ. يتم تحديد أسباب المشاكل بطريقة تحليلية لاتخاذ وتخطيط الفعل المناسب، وتطور الحلول لمعالجة المشكلات. في هذا المنهج، التخلص من المشكلات يوحى بمعرفة واضحة عن الكيفية التي تُدار بها الأشياء، يُنظر للمشكلات على أنها وسيلة لإفساد الحالة الطبيعية للأمور التي ينبغي تحقيقها في محيط المؤسسة، أو المشروع أو أي نظام آخر، مما يتطلب إضعاف الضعيف.

ومن منظور مختلف، يتم تقدير الأمر بصورة أفضل، فالكوب نصف ملآن وليس نصف فارغ، ونقطة البدء ليست منبثقة من عجز، ولكنها تتأمل الأشياء التي تعمل بكفاءة، وتركز على مصادر أي مؤسسة أو مشروع لتستوعب الحافز الشخصي لأعضاء المنظومة المجتمعية مما يترتب عليه عملية الوعي الذاتي بالقوى الداخلية وليس التنقيب عن المشاكل داخل الآخرين. تُتخذ القرارات بتأمل المحفزات والموارد وتمتد لرؤى على نطاق ممتد لما يعمل جيداً لتحقيق المستقبل. يتم تضخيم الأمور الصغيرة التي تعمل بكفاءة لتحسين المؤسسة إلى أبعد حد ممكن، مما يقوي القوى الكامنة، ومن هذا المنظور، فعلى الرغم من أن المستقبل ظاهرياً مجهول، إلا أنه يحتمل الإبداع والتطوير بالحلول الجديدة.

هذان المنظوران المتعلقان بالتخطيط المؤسسي والتغيير يمنحان نظرتين مختلفتين للعالم.

فيسير المنظور المبني على العجز في منهاج خطي وآلي مما يحطم بنية النظام ليرمم مشاكله الصغيرة، وأساسه الفرضية بأن هناك بعض الصواب والخطأ، ووسائل صحيحة وخاطئة لتنفيذ الأمور. ولهذا فهو يهتم

أكاديمية القيادة والتنافس

مركز أبحاث السياسات التطبيقية (C.A.P)

بتحليل الحقائق والأرقام لبناء هياكل ونظم خالية من المشاكل، بينما المنهج المبني على الموارد هو نظام لا يهتم بتحليل النظم المجتمعية بل يدخل المحفزات والرؤى في قلب التفاعل المجتمعي عن طريق الحكي والاستعارات، ويركز هذا النظام على ما يتصوره كأفكار وأدوات داعمة للمؤسسة على يد المنضمين إليها، مما يستبعد الأشياء التي تعيق العمل داخل المؤسسة في المستقبل. وتركز على العناصر البشرية أكثر من الحقائق، كأعمدة لملء فراغات الأنظمة والهياكل بالحياة، وجعلها أقرب ما تكون للكمال عن طريق المحفزات والمجهود.

في الإجمال، المنظور نصف الفارغ يعتبر الانسان صانع كل الأشياء؛ متدخلًا في عالم من الأشياء المستقلة عنه والتي يؤمن بسلطانه المطلق عليها لترميمها. بينما المنظور نصف المملأ أكثر تواضعاً، يعي حدود التلاحم الانساني مع العالم من حوله ويبدأ بالعرفان بالجميل لغموض العالم المحيط.

ولكن، من المهم عدم خلط المنهج المبني على الموارد بالتفكير الإيجابي الذي يحاول تجاهل وتزيين المشكلات. فللمشاكل دور هام في التغيير المؤسسي لكن يجب وضعهم في إطار مختلف، ولا يتم إعتبارهم مصدرًا لاحتضان التغيير المنتج. وعند تنظيم التغيير بطريقة استبصاره من خلال الموارد، يوحى هذا بأن الحاضر ليس على ما ينبغي أن يكون، بينما قلب المنهج "نصف المملأ" سيؤدي لاحتقان أقل، وحماس أكبر للاضطلاع بتحديات أكبر.

³⁹ يوجد العديد من المصادر عن لاستقصاء الايدابي على الانترنت, يمكن أن تبدأ

<https://appreciativeinquiry.case.edu/>

A basic and comprehensive book by the founders of AI is: Cooperrider, David L. / Whitney, Diana / Stavros, Jacqueline M. (2008). Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change. Chicago

نظرة عامة: الاتجاه العاجز في مقابلة الاتجاه المورد

نصف ملآن - المورد

نصف فارغ - العجز

نقطة البدء للتغيير

تشغيل
مصدر
تحفيز
تصور المستقبل

نقص
عجز
مشكلة
تصليح الماضي

مسار العمل

تأمل
التعبير عن الرؤية
الاكتشاف
تقوية القوي بالفعل

البحث عن الأسباب
تحليل التفاصيل
محو العجز
إضعاف الضعيف بالفعل

نظرة للعالم

شبكة منهجية
مساعد أم غير مساعد
التركيز على الانسان
الانفتاح الإبداعي للنماء

السببية الخطية
صواب أم خطأ
التركيز على الحقائق
الانسان صانع العالم

الاستقصاء الإيجابي (AI)

ينظم الاستقصاء الإيجابي التغيير المؤسسي عن طريق اعتبار الأفكار مؤطرة بنظرية شمولية كمفهوم عملي ضمن محيط ورشة العمل. وبدأ هذا المنهج ضمن أبحاث دافيد كوبيريدر وزملاءه من جامعة كيس ويسترن ريزيرف الأمريكية والتي تم تطويرها في الثمانينيات. ويجب استيعاب هذه التقدير كمنهج مبني على القيمة مما يحاول استخدام أفضل ما في العنصر البشري والأشياء المحيطة به. وهذا الاستقصاء ينتهج الاستكشاف بعين الاهتمام طلباً للتغيير والانفتاح على الاحتمالات والرؤى. والتغيير الأساسي يتضمن العنصر البشري والتفاعلات المجتمعية داخل أي نظام فبدلاً من الارتكان على الحقائق الجامدة والبيانات، ينصب التركيز على الموارد والمحفزات البشرية لتحقيق التغيير المستدام والفعال.

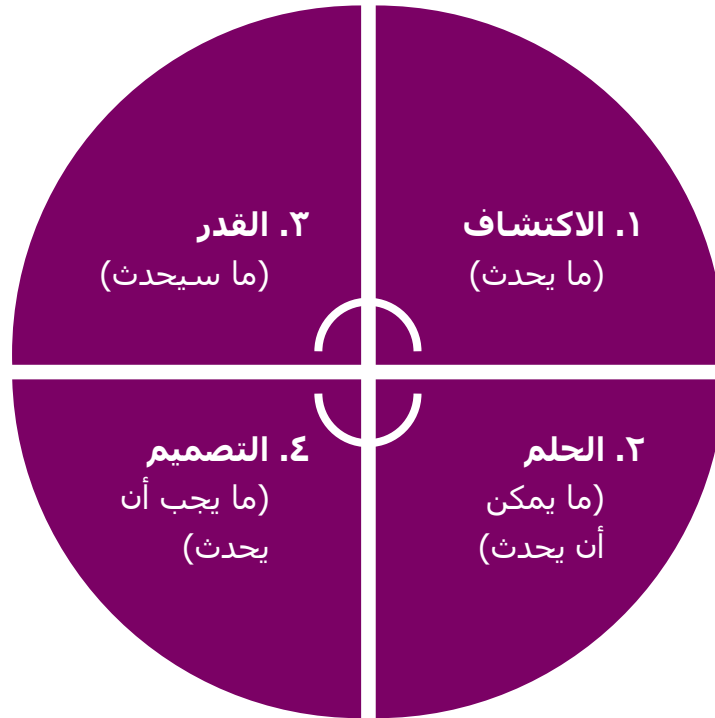
تم تطبيق الاستقصاء الإيجابي في عدد من الشركات العملاقة (مثال: الشركة البريطانية للطيران)، ومبادرات إدارة المدن (مثال: تخيل شيكاغو)، ومنظمات التخطيط الإقليمي (مثال: مبادرة تجديد القرى بالنمسا العليا)، والمؤسسات غير الحكومية في الدول النامية (مثال: استراتيجيات مكافحة الإيدز في إثيوبيا)، ومؤخراً، بالاشتراك مع نظم التقييم المبتكرة

لمشروعات التغيير المجتمعي. ومنذ ١٩٩٥، تم تطبيق الاستقصاء الإيجابي في ألمانيا، كوسيلة فعالة ومنتجة للتحويل المجتمعي لمجتمع يتبنى توجهه نحو المشكلات المختلفة.

الدائرة الرباعية للاستقصاء الإيجابي

تعريف

اختيار الموضوع



ويتبع عدد من الخطوات المختلفة:

- **التعريف** – يتم تحديد اختيار الموضوع على يد مجموعة صغيرة تحضر العملية بأكملها، أو تقوم بإنهائها عن طريق استقصاء إيجابي قصير يشمل المؤسسة بأكملها
- **الاكتشاف** – ما يعطي الحياة للمؤسسة؛ اكتشف ما يحدث والمؤسسة في أفضل حالاتها
- **الحلم** – ما يمكن أن يكون، ما الذي يطلبه العالم أن تكون المؤسسة عليه
- **التصميم** – لطرق تخلق المثالية كما وضحتها المؤسسة بأكملها
- **القدر** – تطوير أنشطة واضحة لعملية ديمقراطية شاملة تعمل على ازدهار المؤسسة وتحقيق التغيير المرجو

مرحلة التعريف – اختيار الموضوع

اسأل أسئلة بسيطة لاختيار موضوع يتصل بالتطوير الإضافي لمؤسسة غير حكومية:

- ما هي العناصر التي تمنح الحياة لمؤسستنا في أنجح، وأكثر فتراتنا فعالية؟
 - ما هي الاحتمالات التي تم التعبير عنها وتلك الكامنة، التي ستخلق من المؤسسة كيان مستدام، وفعال، ومبني على الرؤية طوال الحياة؟
- قم بتطوير دليل للمقابلات بالاشتراك مع فريق جوهري كإطار لتطبيق عملية الاستقصاء الإيجابي (تعرف على هيكل المقابلة بالأسفل).

مرحلة الاكتشاف – مشاركة ما يحدث الآن من محفزات، وموارد، ومواهب

ركز على أوقات التفوق المؤسسي، عندما اكتشف البشر المؤسسة في أفضل حالاتها حيوية وفعالية. وبهذه الطريقة، يتخلى الناس عن تحليل النواقص، ويقومون بتفنيد والتعلم من أصغر أمثلة الأداء العالي، والنجاح، والرضا بمنتهى الدقة عن طريق حكي قصص تشمل جميع جوانب المؤسسة:

- الإدارة الملهمة
- العلاقات والشراكات
- التقنية التي تسهل العمل وتهيئ تقديم خدمات بصورة أفضل
- الكيانات التي تدعم الابتكار والإبداع
- التخطيط الذي يحتضن الأفكار الجديدة والتعددية البشرية
- الفرص المقدمة للتعلم

في هذه المرحلة، يشارك الناس قصصهم عن السلوك الاستثنائي والنجاحات، كما يناقشون العوامل الأساسية التي بثت الحياة في مؤسستهم، ويتداولون جوانب تاريخ مؤسستهم التي يقدرون قيمتها، ويريدون أن تنتقل معهم للمستقبل. يتعرف أعضاء المؤسسة على تاريخها كاحتمالية إيجابية أكثر من مجرد مجموعة من الأحداث الجامدة، أو المثيرة للمشاكل، أو التقريبية، أو الرومانسية التي طواها النسيان. فتنبثق أفكار التمكين والآمال من القصص المغروسة في أرض المؤسسة، حيث يُبعث التقدير للحياة، ويتصل أصحاب المصلحة بالمنظومة عن طريق الاكتشاف، ونمو الأمل، وإثراء قدرة استيعاب المؤسسة للتغيير.

مرحلة الحلم – تخيل ما يمكن أن يحدث

في مرحلة الحلم، نتحدى الوضع الراهن بتخيّل مستقبل مفضّل للمؤسسة، وهو الوقت الذي يشترك فيه أصحاب المصلحة في محاورات حول وضع المؤسسة، وإمكاناتها، ومطالبها، ومساهماتها الفريدة ليصبح العالم الخارجي أفضل. يُعد هذا هو أول وقت يتم دعوة بعض أفراد المؤسسة فيه ليتخيلوا أفكاراً عظيمة، وابتكروا احتمالاتاً رائعة لتقدّم مؤسستهم. ومن ثم، يتم اعتبار مرحلة الحلم عملية –في أنها متصلة جذرياً بتاريخ المؤسسة– وتوليدية، في أنها تسعى لتمديد قدرة المؤسسة. ومن هذا المنظور، يصبح الاستقصاء الإيجابي مختلفاً عن طرق خلق الرؤى والتخطيط الأخرى، في مقدرته على إظهار صور للمستقبل مبنية على أمثلة من الماضي الإيجابي، وتخرج الاحتمالات المثيرة بصورة دقيقة تماماً كونها مبنية على لحظات استثنائية من تاريخ المؤسسة.

مرحلة التصميم – الحوار حول ما يجب أن يحدث

تتضمن هذه المرحلة تصميم المعمار الاجتماعي للمؤسسة، وتوليد أطروحات تحت على توضيح اتساق أحلام المؤسسة مع الفعاليات الراهنة. أثناء هذه العملية، يبتكر أصحاب المصلحة هيكل جذري ويناقشون أساسيات متابعته وكيفية ربط كل عنصر بمكانه المناسب.

وتشمل الأسئلة التي يمكن أن تسألها:

- ما نوع القيادة التي تحتاجها المؤسسة؟ وما هو أفضل سلوك لعمل القادة بينما يؤدون عملهم؟
- ما هي استراتيجية المؤسسة وكيف تتم صياغتها وتنفيذها؟
- ما هي كل العناصر الهيكلية المطلوبة؟

تبدأ مهمة المجموعة الأولى بتوضيح عدة قرارات عند بداية الاتفاق حول الاحتمالات اللانهائية لتصميم هيكل المؤسسة وتصور كيف سيتم تأدية الوظائف فيها بالنسبة لبعضهم البعض، وللمؤسسة ككل؛ وتسمى أطروحات محرضة. وتفصح هذه التصريحات عن المميزات والسلوكيات المطلوبة لتمكين كل فرد في المؤسسة من التصرف بطريقة تدفعها لرؤية عالية تتكشف باعتمادها على مرحلة الحلم.

وتتضمن المرحلتان؛ الحلم والتصميم البناء الجمعي للصور الإيجابية المستقبلية، وبالتطبيق، تحدث المرحلتان جنباً إلى جنب.

مرحلة القدر – المشاركة في بناء مستقبل مفصل ومستدام

تخلق المرحلة النهائية وسائل لتوصيل فكرة عن الصور المستقبلية الجديدة؛ سواء كروى شمولية لمرحلة الحلم، أو الأطروحات الأكثر خصوصية وتحريضية من مرحلة التصميم. وتعتبر وقتاً للتعليم المستمر، والتأقلم، والتجويد؛ بالضبط مثل فرقة جاز؛ الجميع يخدمون الأفكار المشاركة. ويصل النشاط والإمكانات إلى الذروة في هذه المرحلة الاستقصائية ويشارك الجميع أثناءها في خلق المستقبل بعد مشاركتهم للصور المستقبلية الإيجابية.

يكمُن مفتاح النشاط المستدام في بناء "عين مقدرة" لجميع أجهزة، وأنظمة، وعمليات، وطرق العمل داخل المؤسسة، فمثلاً، قامت أحد المؤسسات بتغيير أحد أقسامها من التقييم إلى التقدير بتغيير الأحرف، ومعها تغيير المفهوم السلبي المتراكم الذي يتصل بمصطلح التقييم في العموم. كما قام آخرون بتغيير مفاهيم المجموعات المحددة، والاستبيانات، ونظم تقييم الأداء، وبرامج تدريب القادة إلى عملية تقديرية حتمية تخلق مستويات أعلى من الإثارة، والحماس للعمل، والالتزام بين الأطراف المعنية.

مبادئ الاستقصاء الإيجابي

تقدير

١. القيمة؛ اكتشاف أفضل ما في البشر أو العالم من حولنا؛ توكيد مناطق القوى، والنجاحات، والإمكانات في الماضي والحاضر؛ استبصار الأشياء التي تهب الحياة للنظم الحية (الصحة، الصوابية، والتفوق).
٢. زيادة القيمة (مثال: تقدير الاقتصاد بزيادة قيمته).

استقصاء

١. الاكتشاف والاستكشاف.
٢. طرح الأسئلة؛ الانفتاح على الاحتمالات والإمكانات الجديدة.

مبدأ البنائية : الطريق الذي نعرفه قدرتي.

يجب اعتبار النظم الاجتماعية والمؤسسات كمباني بشرية تحمل صوراً، وأساطيراً، وقصصاً تصورها عن المؤسسة لترشدنا عن حقيقتنا الفردية، وتفكيرنا، وطريقتنا في التصرف. الحقيقة ليست هي مركز الاستقصاء، ولكن الارتباط بين المناظير والحقائق المختلفة والتي لديها الإمكانية لتطوير رؤى وصور جديدة يمكنها تغيير أنظمة بأكملها.

مبدأ التزامن: التغيير يبدأ من اللحظة التي تطرح فيها أسئلة.

ليست الأنظمة الاجتماعية مجرد مجموعة من العناصر التي يمكن تغييرها من خلال تدخل خطي ومحدد من الخارج، فنماذج السببية والتأثيرية الخطية تعتبر غير ذات فائدة بسبب الطبيعة التعقيدية، اللاخطية لعمليات استنباط رد الفعل، وتأمل الذات، والاجتهادات المختلفة لـ"حالة الموقف الراهن" والتي يعبر عنها جميع أفراد أي نظام. يجب تنظيم التدخل والاستقصاء كإطار يجب إحاطة النظام نفسه به، لترتيب وتصعيد عملية التنظيم الذاتي داخله.

مبدأ الشاعرية: المؤسسات ككتاب مفتوح.

تعتبر النظم الاجتماعية والمؤسسات كتباً مفتوحة تطوي ما بين دفتيها احتمالات كثيرة للتأويل والإلهام. وقصصها دوماً تُستكمل بيد المنضمين مما يقدم فرصاً كثيرة للدخول، وتعقب الطرق الفرعية، والاندهاش. ومن هنا يجب التركيز على الاستقصاء بطريقة تناظرية تستخدم الاستعارات والقصص، وتعني باللغة عند ترتيب الأطروحات التخطيطية. وكل هذه العوامل هامة لتحقيق التغيير الفعال.

مبدأ التوفيق: التغيير الجذري هو تغيير في الصور الفعالة للمستقبل.

لا يمكن فصل الماضي عن الحاضر، والطريقة التي تُطرح بها الأسئلة لها عواقب على الكيفية التي يُتخيل

بها المستقبل. وليس الهدف مجرد استقصاء محايد لكنه يحتضن الحياة والطاقة للمضي قدماً. الجو التقديري العام للاستقصاء يؤدي لصور مستقبلية عن المؤسسة التي تغير وجدانها وأفعالها بدايةً من الحاضر.

المبدأ الإيجابي: كلما كان السؤال إيجابياً، كلما امتد التغيير لفترة أطول.

ليس العالم مشكلة ينبغي عليك حلها، فالبشر سيظلون مبتدئين دائماً، ويطورون من استمتاعهم وطاقاتهم لاقتحام تحديات جديدة، والتركيز على الإيجابية يمنح البشر القدرة على التقدم للأمام بأسرع من الهيكلية الحلزونية للمشكلات والتي ينتج عنها الضيق والانسداد التفكيرى بالانشغال بالنقائص. ويتم احتضان القدرة على تنظيم الذات عندما تصبح القوى الشخصية للفرد وللآخرين هي محور الاستقصاء.

إطار المقابلة الاستقصائية الإيجابية

تُعد صياغة مقابلة استقصائية إيجابية من أهم مراحل وضع عملية الاستقصاء الإيجابي ضمن إطار واضح. وقد يتم بناءها على موضوع يتم تعريفه من قبل مجموعة أساسية (مثال: أعضاء فريق أو أصحاب مصلحة في مؤسسة غير حكومية أو مشاركين في مشروع للمجتمع المدني). ويجب أن يكون الموضوع المختار على أساس قابليته للنقاش المفتوح والقدرة على استخدامه من قبل المشاركين والمشاركات في الاستقصاء الإيجابي (لا تختار مواضيعاً تصدر أوامر بالنسبة للآخرين!)

يجب صياغة الموضوع في إطار إيجابي، وإبداعي، يشير للمستقبل. بعد اختيار الموضوع، قم بصياغته في ورقة للمقابلة (انظر المثال بالأسفل) بحيث يكون هيكل المقابلة كما يلي:

- مقدمة إيجابية تشير إلى أن الموارد ضمن المجموعة المشاركة في عملية الاستقصاء الإيجابي
- يكون السؤال الأول عن الحافز وراء التواجد هنا وكيفية التعامل مع الموضوع
- يكون السؤال الثاني عن التنويه بالخبرة ضمن سياق الموضوع
- يكون السؤال الثالث عن المعايير المحددة للنجاح
- يكون السؤال الرابع عن المواهب والإلهام الذين يمثلون الدافع للفعالية
- يكون السؤال الخامس عن شرح رؤية تتعلق بالموضوع في صورة رمزية

يتم صياغة الأسئلة بحيث تكون غير مباشرة، وتتضمن كلمات مبنية على تجارب ومشاعر، وقد تتضمن أكثر من جملة واحدة، لها عدة "طبقات" من أجل تلافي الأسلوب التقني في السؤال والإجابة المطلوبة؛ أي أن الأسئلة يجب أن تحت على الحكيم والتخيل.

يمكنك ضم هذه المقابلة مع مجموعة من الاتجاهات الأخرى في هذا الدليل (مثال: سؤال القوة بداخلنا أو أنواع المعرفة التي تمثل مصادر مختلفة). قم بتخطيط مقابلة بطريقة تتواءم مع موضوعك واحتياجات الفريق الذي تعمل معه. تأكد من إجراء المقابلة في جو هادئ ومثير للثقة، واعطِ الملحوظات التالية للمشاركين والمشاركات:

- ابحث عن مكان هادئ، وامنح كل تركيزك لرفيقتك الذي تجري معه المقابلة
- تأكد من أن رفيقتك الذي تجري معه المقابلة يشعر بالراحة طوال فترة المقابلة
- كن حاسماً في ألا تحيد المقابلة عن الأوجه الإيجابية للعمل أو المشاريع المذكورة
- تأكد من رفيقتك/رفيقتك إذا كان يتفق/تتفق مع الملحوظات التي تكتبها بناءً على كلامه/كلامها

مثال لمقابلة استقصائية إيجابية

مأخوذ من تمرين لممثلي المؤسسات غير الحكومية عن طرق تطوير المشاريع وبناء الشبكات
سويًا

احتواء الديمقراطية وحقوق الانسان طرقنا لتطوير مشاريع ناجحة

أنتم مشاركون في احتواء الديمقراطية وحقوق الانسان بعد أن قمتم بجمع تجارب جماعية عن مواقف ومحيطات مختلفة للعمل. أنتم أكثر من يعي ما يحدث هناك، وما الذي يعمل بكفاءة، وهانحن نجتمع لمشاركة هذه الخبرات؛ نريد أن نجتمع منكم لحظات النجاح التي سمعتم عنها لنسير في الطريق الأفضل كمجموعة نحو المستقبل. ونريد أن نقوي مواطن القوى لدينا ونطور مشروعاً. ومن ثم، نريد أن نصبح شبكة من القيم التراكمية المضافة لبناء مجتمعات التحول.

رجاء أن تسأل رفيقك عن الإسهامات الإيجابية التي قام/قامت بها فيما يتعلق باحتضان الديمقراطية وحقوق الانسان. تخيل أنك تجري مقابلة مع شخص بعد نجاح مشروعه بشدة. لا تسأل كما لو كنت محللاً تجمع "الحقائق" - أنت تريد أن تجمع أفضل القصص الممكنة! ولهذا، التفت جيداً لأفضل المقولات والاستعارات واكتبها كلها. دع رفيقك يتأمل/تأمل قصته/قصتها بالحكي المستمر، وادعمه/ادعمها بالأسئلة ذات النهايات المفتوحة.

١. أخبرني كيف انضمت لمؤسستك؟ ما هو دافعك المبدئي في الانضمام لمثل هذا النوع من العمل؟ مالذي يحافظ على روحك الإيجابية لاستكمال هذا العمل (بالرغم من صعوبته)؟ وما الذي تستمتع به أكثر من خلاله؟
٢. هل تستطيع تذكّر موقف أو اثنين مثلاً علامة فارقة في مشوارك كناشط؟ أو لحظة فكرت فيها، "أخيراً، هكذا ينبغي أن تكون دائماً!" كيف ساهمت شخصياً في هذه اللحظة؟ من كان على نفس القدر من الأهمية فيها؟
٣. من خلال تجربتك: ما هي أهم مؤشرات نجاح مشاريع المؤسسات غير الحكومية في حقل الديمقراطية وحقوق الانسان؟
٤. رجاءً لا تتواضع! أخبرني مالذي تقدره بشدة في نفسك؟ أي هذه المواهب تريد المساهمة بها في مشروع يضم جميع أفراد المجموعة؟ مالذي قد يلهمك للاستمرار؟
٥. والآن تخيل معي؛ خلال عامين ستحصل مجموعتنا على "جائزة المؤسسات غير الحكومية في الديمقراطية وحقوق الانسان للمجتمعات المتحوّلة". الكثير تغير من حولنا، وأفكارك ومواهبك ساهمت كثيراً تجاه تحقيق هذه الجائزة. أي الرموز أو الصور تحمل تجاه هذه الرؤية؟ وكيف ستبدو؟

٤,٨ تمرين: التخطيط لأصحاب المصلحة

يتعلم/ تتعلم المشاركون/ المشاركات اعتبار مجتمعهم شبكة من الأفراد المساهمين في التغيير المجتمعي أو المعارضين له. ويتصور المشاركون والمشاركات خريطة أصحاب المصلحة المعنيين بمؤسستهم⁴⁰ عن طريق هذا التمرين.

المنهج



١. اشرح مفهوم أصحاب المصلحة للمشاركين والمشاركات؛ والذين يعتبروا جزء من أي مشروع، ويتأثرون به. وقد يكونون أيضاً الأشخاص الذين تم إقصاءهم من أي مشروع. بالنسبة لأصحاب المصلحة؛ يجب أن يكون هناك مكسب أو خسارة في أي مشروع، ويجب أن تأخذهم بعين الاعتبار في محيط العمل وكذلك المحيط الشخصي لو أننا أردنا إنجاح المشروع ككل من جميع الجهات. وقد يقدموا مساندة أو يمثلوا خطراً.
٢. يضع المشاركون والمشاركات قائمة بأصحاب المصلحة المساهمين في مؤسساتهم غير الربحية على الشمال، ويحاولون استنباط ما قد يعتبره صاحب المصلحة نجاحاً أو فشلاً للمشروع من وجهة نظرهم. ويجب تعريف احتياجات أساسية فيما أبعد من هذا المنظور والتي يتطلبها التعامل المنتج مع صاحب المصلحة المعني.

أسم صاحب المصلحة	دوره / دورها المؤسسي	ما يعني النجاح بالنسبة له/ لها؟	ما يعني الفشل بالنسبة له/ لها؟	احتياجاته / احتياجاتها الأساسية
١.				
٢.				
...				

⁴⁰ لمزيد من المعلومات عن ادارة اصحاب المصلحة يمكن الاطلاع على

https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_08.htm

<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation /encouraging-involvement/identify-stakeholders/mai>

احتياجات الانسان الأساسية⁴¹ – وأيضاً الوجودية – تتضمن النقاط التالية:

- الأمان/التوجيه
- المرونة/التلقائية
- الاستقرار الاقتصادي
- الاحترام/القيمة الجوهرية
- تحقيق الذات/الاستقلال

٣. والآن، بما أن المشاركين والمشاركات قد تعرفوا إلى وشخصوا أصحاب المصلحة، اطلب منهم أن يرسموا خريطة رمزية على ورقة كبيرة، يمكن عليها توضيح موضع وعلاقة جميع أصحاب المصلحة بعضهم البعض مما يتضمن القادة المجتمعين وللتعبير عن مفاهيم مثل العلاقات، والصراعات، والتسلسل الهرمي، إلخ؛ يمكن استخدام علامات معتادة مثل الجبل، والوادي، والطريق السريع، وموقع البناء، والمطر، والشمس بعدها، يقوم المشاركون والمشاركات بوصف دورهم على الصورة المرسومة؛ كيف يتصلون بالآخرين؟ أين خطوط الثقة والدعم الموضحة لهم؟ وأين تكمن انعدام الثقة والتهديد؟

٤. بعد الخطوات التحليلية السابقة، يتم التعريف بكل صورة من خلال مجموعات صغيرة تضم بحد أقصى ثلاثة مشاركين/مشاركات، وبالدعم المتبادل، يحاول كل فرد في المجموعة أن يحدث من ٢-٣ تغييرات في الخريطة ستؤدي لتحقيق أهداف المشروع وتستطيع التأثير فيه بإيجابية (فيعتبر إعادة وضع صاحب مصلحة بالضبط مثل عملية تشييد جسر).

٥. يكتب المشاركون والمشاركات تبعات منطقية تجيب على الآتي: ما هو الفعل الذي استطعت من خلاله إحداث هذا التغيير؟ كيف تشرح الهيكل البنائي (المهني والشخصي) لخريطة أصحاب المصلحة في مؤسستك؟ من الذي يمكنك الاعتماد عليه؟ مالذي يتعين عليك أن تفعله مرة ثانية؟

التنوع على التمرين



من خلال ورشة العمل (أو بانضمام أصدقائك، وأفراد فريقك، وعائلتك) اجعلهم يمثلون أنماط مختلفة لأصحاب المصلحة، واشترك معهم بحيث لا يتعدى العدد ٧-٥ أشخاص. نظم الأفراد في الغرفة بحيث يمثلون العلاقات بينهم حسب مواقعهم المختلفة، واعط كل واحد الفرصة ليعبر في جملة عن الكيفية التي يرى بها نجاح المشروع من منظوره، وبعد هذا، اسأل كل ممثل لأصحاب المصلحة أن يعبر/تعبير عما يشعر/تشعر به الآن.

⁴¹ للحصول على رؤية أوسع http://en.wikipedia.org/wiki/Fundamental_human_needs

التأمل



على المشاركين والمشاركات أن يعبروا عن تجربتهم مع هذا التمرين بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الاكتشافات الجديدة التي فاجأتهم؟
- هل كانت هناك طرق جديدة للتنمية؟ وأي المآزق يمكن التغلب عليها؟
- أي الخطوات تم اتخاذها لضم أكبر عدد من أصحاب المصلحة للمؤسسة؟
- هل كانت هناك عوائق أمام خطوة الإدخال؟ ولماذا؟

٤,٩ تمرين: التعامل مع المقاومة

يتضمن إنشاء مشروعات جديدة في المجتمع المدني انضمام عدد من أصحاب المصلحة. وكثيراً ما يتم مقاومة إنشاء أي مشروع جديد، وهذا التمرين يوضح استراتيجيات مختلفة للتعامل الهادف والفعال مع هذه المقاومة.⁴²

المنهج



١. قم بتقديم نموذج للمخاطر المختلفة المتعلقة بأي مشروع في المؤسسة، وكيف يمكن مواجهة الأفراد تبعاً، فعند اقتراح الأفعال وضم الارتباط المدني من الفئات المستهدفة في المشروع، سيشعر بعض الأفراد غالباً بالتعرض للمخاطر الشخصية أو الحقيقية.

المخاطر الحقيقية "أنا لا أريد هذا على الإطلاق" (٥%) المعارضون الرئيسيون	المخاطر الحقيقية "أنا أشك في هذا! (٤٠%) الكثير منا يرون الحقائق بطريقة تختلف عن الآخرين
مخاطر شخصية "إهدأ" (٤٠%) الكثير يشعرون بتهديد هوياتهم	لا خطر "أنا أدمعك تماماً!" (١٥%) الموردون الرئيسيون

يمكنك التعرف على أنماط أصحاب المصلحة عن طريق النموذج أعلاه، وعليك التعامل معهم بالترتيب التالي:

"أنا أدمعك تماماً!" - تحدث إلى هؤلاء واخبرهم تماماً وحصرياً بالأبعاد المختلفة لمشروعك. اظهر لهم ثقتك الكاملة.

"أنا أشك في هذا!" - حاول كسب ثقة أصحاب المصلحة المتشككين، فالمخاطر الحقيقية يمكن تحجيمها بسهولة أكبر من تلك الشخصية.

⁴² لمزيد من المعلومات عن إدارة أصحاب المصلحة <https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM>

<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main>

"اهدأ!" - لضم هؤلاء يجب استخدام وسيلة تواصل عالية الجودة لبناء الثقة والاهتمام باحتياجاتهم بصراحةً وبجدية.

"أنا لا أريد هذا على الإطلاق" - لا يمكن إقناع هؤلاء مطلقاً، فلا تضع وقتاً طويلاً عليهم. واستخدم مقاومتهم كملحوظات معلوماتية مثل: "هل فاتني شيئاً مهماً؟". حاول مراقبة التأثير والخطر المحتمل بالنسبة لمشروعك من خلال أصحاب المصلحة أولئك.

٢. اطلب من المشاركين والمشاركات أن يتذكروا مشروع شاركوا فيه من خلال مؤسساتهم غير الحكومية. من كان أهم أفراد هذه الفئات؟ وكيف كانت وسيلة التخاطب معهم؟ وما الذي كان يحدث لو تم التواصل معهم بأحد الأساليب المشروحة بالأعلى؟

التأمل



يقوم المشاركون والمشاركات بتقديم حججهم واستخدام المصادر المتاحة بالمجموعة ليجدوا طرقاً مغايرة للتعامل مع المقاومة في كل حالة.

٤,١٠ تمرين: هرم الأهداف وإدارة المخاطر

يقدم هذا التمرين للمؤسسات غير الحكومية أدوات عملية لإدارة المشاريع⁴³ مع الأخذ في الاعتبار مناطق تحقيق التغيير المرئية وغير المرئية.

المنهج



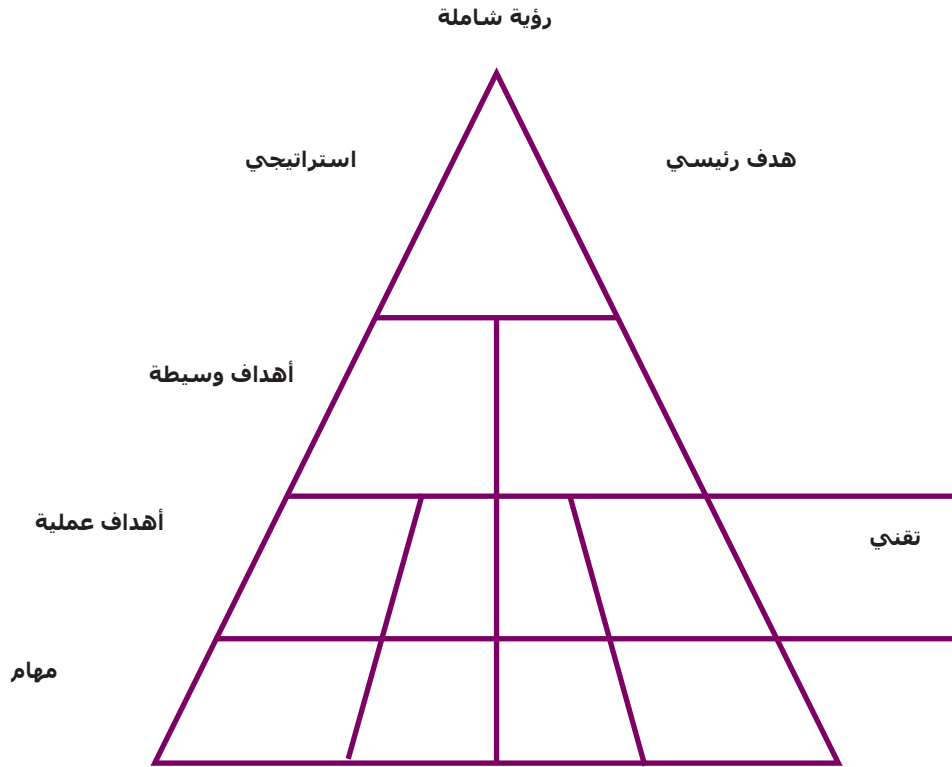
١. قرّب صورة هرم الأهداف من أذهان المشاركين وشرح "المفارقة في مفهوم إدارة المشروعات":

إدارة: من اللاتينية *eraga munam* أن تمسك بيد أحد مشروع: من اللاتينية *mutcejorp* وهو الشيء الذي يُلقى للأمام

والتعريف الدقيق لإدارة المشروعات يتضمن مفارقة وتناقض: فالمشروع ليس أمراً روتينياً، بل شيئاً استثنائياً، وجديد، ونهايته مفتوحة لا مصمتة. وبالتوازي، فإن إدارة الوقت تحاول أن تنظم هذه العملية، يارشادها وهيكلتها وفق منظومة. من ثم، فإن الحلول التقنية فحسب ليست كافية لإدارة المشروعات.

٢. يكتب المشاركون كل على حدة تجليات هامة استنتجوها من التمارين السابقة وكيف أثرت على محفزاتهم، ومواهبهم، ورؤاهم (مثال: الاستقصاء الإيجابي)، ومعايير الجودة والمهارات اللازمة للمؤسسات غير الحكومية، إضافة إلى توسيع دائرة علاقاتهم الشخصية ومواردهم البشرية عن طريق التخطيط والتحليل لأصحاب المصلحة). يحدد المشاركون خلال ٥١ دقيقة النقاط التي تهمهم والتي تحفزهم على التحول للفعل بدلاً من السكون.
٣. يختار كل مشارك ومشاركة رمز يمثل مؤسسته، كما يكتب وتكتب كل واحد جملة تعتبر عنواناً لرؤيته عن المؤسسة. خطوة اختيار وصياغة الجملة شديدة الأهمية وقد تحتاج لمساعدة خارجية. يمضي التمرين قدماً في حالة تحقيق الرؤية الواضحة في الجملة المختارة بحيث تطلق شرارة الطاقة والمواهب لمن اختاروها.

٤. في الخطوة التالية يصوغ المشاركون هدف رئيسي لرؤيتهم؛ ويبقى السؤال عند الهبوط أسفل الهرم هو: "كيف يمكن تحقيق هذا؟" كما يتم صياغة الأهداف الوسيطة لإظهار جوانب تعكس أجزاء هامة من أهداف تود المؤسسة غير الحكومية تحقيقها للوصول لرؤيتها كاملة. وكلما تدرجنا لأسفل، يسهل تعريف الأهداف العملية الأقرب في الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز المهام.
٥. يبدأ المشاركون في التأكد من الأهداف المكتوبة أسفل الهرم؛ ويتساءل المشاركون عن الجدوى من إنجاز كل مهمة، وعندها، ينبغي أن يوضح كل هدف مكتوب بالأعلى السبب الدقيق لذلك. تبدأ الأهداف في الإجابة عن فحوى بعضها البعض بدايةً من الأهداف العملية وحتى نصل للرؤية بالأعلى.
٦. يقدم المشاركون هيكل يجسد أهدافهم مجملًا، ويساندون بعضهم البعض بتركيز تطبيقهم للمنهج وشحن الرؤى حتى تصبح العملية واقعية، وفعالة، وذات استراتيجية منظمة.



يوفر المدربون بعض الملحوظات لضمان صياغة الأهداف جيدًا:

- يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة لجميع أصحاب المصلحة.
- يجب التفريق بين الأهداف المهنية والشخصية.

⁴³ قارن مع mth.MPP_NMwen/niam/segap/moc.slootdnim.www//:sptth

- يجب التفريق بين الأهداف الموجهة نحو النتائج والأهداف المبنية على العملية ذاتها.
- على المستوى الاستراتيجي، يجب أن تعكس الأهداف رؤية المؤسسة.
- على المستوى التقني، يجب أن تكون الأهداف محددة، يمكن قياسها، يمكن تحقيقها، واقعية، ومرتبطة بزمن معين
- يجب أن تتم صياغة الأهداف بصورة إيجابية لتحقيق حالة الأشياء المستقبلية. يجب تجنب استخدام كلمات مثل "ينبغي" و"يمكن" و"على المرء"؛ لأن هذه المصطلحات غير معنية بتعريف العمليات (تترك هذه للمهام في المرتبة السفلى) بل معنية بتصوّر شكل العالم بعد تحقيق كل شيء.

يمكن المساس بالأهداف وتقييمها من حين لآخر أثناء دورات تأملية أثناء تنفيذ المشروع:

- هل أهدافي واقعية وملموسة؟
- هل فهم جميع أصحاب المصلحة أهدافي؟
- هل هناك أهداف جديدة أكثر أهمية ينبغي إضافتها؟
- ٧. يعود المشاركون إلى مجموعات العمل الأولية ويكتبون أهدافهم العملية كما يتطورون مهام مطابقة لتنفيذ صورة واضحة لكيفية تحويل أهدافهم إلى حقائق. ولكل مهمة، ينبغي شرح النقاط الآتية تفصيلاً:
- مالذي ينبغي عمله بالضبط؟
- إلى من توجه هذه المهمة وماذا تحتاج لها (أصحاب المصلحة)؟ من هو المسؤول أو المسؤولة؟
- ما هي التكلفة؟ هل ستكون عالية؟
- ما هي الخطوة الأولى؟ ومتى ينبغي تحقيقها؟

يمكن ضغط كل هذا في مجسم واحد يحتوي على خط زمني محدد للمشروع وشرح تفصيلي للأهداف والمهام.

الأهداف العملية والمهام	الشرح	المسؤولية الأولى وأصحاب المصلحة	التكلفة المرجحة	تاريخ بداية الخطوة الأولى
الهدف الأول				
المهمة ١,١				
المهمة ١,٢				
المهمة ١,٣				
الهدف الثاني				
المهمة ٢,١				
المهمة ٢,٢				
المهمة ٢,٣				
الهدف الثالث				
المهمة ٣,١				
المهمة ٣,٢				
المهمة ٣,٣				

ملحوظات على الهيكل الزمني للمشروع:

- يجب أن نضع العوامل المؤثرة على الإطار العام للمشروع في الحسبان: مواعيد الإجازات عند استحالة الوصول لأصحاب المصلحة
- يجب دمج الوقت الإضافي لإتمام المهام ضمن الجدول الزمني للتعامل مع التغييرات دون تأخير المهام اللاحقة لها
- التكلفة المرجحة - حاول وضع خطة لميزانية كل مهمة إن كان ضرورياً
- حدد المهام ذات الأولوية لكل شهر!
- حدد المعالم - وهي الأوقات التي تستخدمها لتأمل حالة المشروع ككل ومحاولة ضبطها عند الضرورة

معلم ٢

معلم ٢

معلم ١

التكلفة المرجحة	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر
مهمة ١,١ لا يوجد										
مهمة ١,٢ ٥٠٠ يورو										
مهمة ١,٣ لا يوجد										
مهمة ٢,١ لا يوجد										
مهمة ٢,٢ ٩٩٠ يورو										
مهمة ٢,٣ لا يوجد										
مهمة ٣,١ لا يوجد										
مهمة ٣,٢ ٥٠ يورو										
مهمة ٣,٣ ٢٥٠ يورو										

٨. يتم تقديم المشاريع والتعليق عليها. وتقوم المجموعات بتحليل المخاطر للمشروعات كخطوة أخيرة. يتعرض أي مشروع لمخاطرفي حالة النزاع بين أصحاب المصلحة، في حالة توقف المشروع فجأة، في حالة عجز أحد العاملين أو العاملات عن أداء واجباته/واجباتها؛ مما يهدد نجاحه؛ ومن هنا كانت أهمية التركيز على المخاطر المحتملة، واحتمالية حدوثها والوسائل التي يمكن اتباعها مقدماً لضمان عدم حدوثها.

من المهم أن ينوه المدربون على الفارق بين:

- المخاطر الخارجية: والتي تكون خارج إرادتنا مثل التغييرات في تشريعات وقوانين التمويل (لا ينبغي الوقوف أمامها)
 - المخاطر الداخلية: والتي تقع داخل المؤسسات غير الحكومية لأمر تتعلق بالتنسيق مع المتطوعين؛ وهي مخاطر يمكن التأثير فيها ويجب أن تكون محل الاهتمام في هذا التمرين بعد العرض الإيضاحي للمخاطر، ينقسم المشاركون إلى مجموعات وتقوم بتعريف من ٢ إلى ٤ مخاطر لكل مشروع.
- يقرب المدربون المجسم التالي من أذهان المشاركين برسمه على سبورة إيضاحية أو على الأرض ليتنقل عليه المشاركون من نقطة لأخرى. يمكن رسم المجسم على الأرض كعدة خطوات ينبغي اتباعها لتفادي الخطر.
- ثم يطلبون من المسؤولين فيهم الحديث عن أهمية معرفة المخاطر المتعلقة بنجاح المشروع واحتمالية تحولها لواقع. يمكن توفيق المخاطر بصورة أوضح عند استيعاب محصل ضرب هذين العاملين. ينقسم المشاركون إلى أزواج ويقيمون المخاطر ولماذا منحوا أحدها تقييم يختلف عن الآخر. وفي النهاية، يقترح المنسقون أفعال يتم اتخاذها لمواجهة المخاطر كوقاية أو رد فعل وتشارك المجموعات باقتراحات لإثراء النقاش.
- ذا كانت قيمة عامل الخطر عالية، ينبغي اتخاذ أفعال لمواجهة الخطر وتؤدي بالمشروع إلى اتجاه مغاير كلياً. يمكن إثراء هذا التمرين باستخدام خريطة التخطيط لأصحاب المصلحة لإضافة أصحاب المصلحة الداعمين لخطوات مواجهة المخاطر.

عنوان المشروع:

المخاطر المحتملة	أهميتها في نجاح المشروع بمقياس من ١ إلى ٥ (١ = ضعيف / ٥ = كبير)	المسؤولية الأولى وأصحاب المصلحة	عامل الخطر (الأهمية x الاحتمالية = ٢٥ - ١)	ما ينبغي فعله (وقاية أو رد فعل)
•				
•				
•				

التأمل



في الجولة النهائية، يتأمل المشاركون نتائج مشروعاتهم والعملية التي ساهمت في تطوير هذه المشاريع. وبما أن هذه عملية طويلة، ومرهقة، ومعقدة، ينبغي على المدربين أن يمنحوا الوقت الكافي لإنهاء كل خطوة، وإرشاد المشاركين طوال الوقت سواء بصورة فردية أو جماعية.

٤,١١ تمرين: تطوير خريطة الطريق لورش العمل

بناءً على المناقشات والنتائج السابقة يحضر المشاركون مشروعات خاصة بمجتمعاتهم أو كمنهج لورشة عمل للقيادة المجتمعيين.

المنهج



١. ينقسم المشاركون إلى أزواج لتمثيل دور المدربين. ويتأمل كل زوجين نتائج العمل الجماعي بعد المقابلات الاستقصائية الإيجابية (أهدافنا ومحفزاتنا، ومؤشرات النجاح، والقيمة المضافة، ومصادرنا ومواهبنا) لتحديد أهم ٣-٥ أهداف للتعلم يريدون السعي وراءها عند تحضير ورشة عمل للتعليم المدني. بعد تحضير البيانات، يُفتح باب النقاش.
٢. يقدم المدربون نظرة شمولية على المنهج مع التوضيح أن محتويات المنهج لا يجب أن تُعامل على أنها كتاب لوصفات الطهي أو دليل تعليمات التشغيل. فكل وحدة تقدم نماذج على تمارين وأهداف يمكن اتباعها لتطوير برنامج لتصميم ورشة خاصة بالمدرب تترك مساحة حرة من التفاعل والتغيير المجتمعي المشارك مما يتضمن نفس التمارين المذكورة أو نسخ مُعدلة منها؛ طالما أن أهداف كل وحدة يتم تحقيقها خلال فترة التمرين. يرسم المدربون إطاراً عاماً لنسج خارطة الطريق للمدربين المستقبليين على سبورة إيضاحية:

المسؤولية	الخامات	النشاط/المنهج	الموضوع	الزمن	الأهداف

٣. يقدم كل زوجين خارطة الطريق الخاصة بمشروعهما، ويُفتح باب النقاش والأسئلة ثم تتفرق المجموعات للحصول على مزيد من التوصيات بشأن المشاريع، ومن بعيد، يساند المدربون المشاركين بخبراتهم.

التأمل



يتأمل المشاركون أهمية خطوة التخطيط بينما يتركون مساحة للمرونة.

٤,١٢ تمرين: تدريب عن طريق زملائي

بدلاً من محاولة التخلص من المشاكل الحالية، يتعلم المشاركون والمشاركات إعادة تعريف المشاكل كتحديات شخصية ويتم استخدام المصادر لدى الزملاء للتحليل الشامل لهذه التحديات الشخصية، مع تطوير عدة وسائل ومناظير محتملة لها في المستقبل.

المنهج



١. اشرح للمشاركين والمشاركات الفارق بين المشاكل والتحديات الشخصية⁴⁴، وقم بتصوير هذه الأطروحة على اللوحة الإيضاحية.

كثيراً ما نعرف المواقف الصعبة طبقاً لمضمون الطريقة التي نستخدمها لحل هذه المشكلة. ويوحى الحديث عن المشكلات بالتعامل معها من منظور خارجي؛ وكأننا شيئاً "هناك" يجب حله. هذه النظرة العالمية مرتبطة بالشعور بالعجز أمام المشكلة، وافترض عدم القدرة على حلها بصورة خطية (قارن هذا المنهاج بمفهوم الاستقصاء الإيجابي الوارد ذكره سابقاً في هذا الدليل).

إعادة تعريف المشاكل التي نواجهها في مؤسساتنا غير الحكومية، أو من حولنا، أو في المشاريع التي نطورها كتحديات شخصية هي الخطوة الأولى التي ينبغي التعامل معها. وتُعرف التحديات الشخصية كأحد هذه العناصر:

- سؤال مفتوح النهاية
- تحتوي على كلمة "أنا..."
- تتم صياغتها باحتمالية إيجابية للمستقبل
- قدرة جزئياً على أن يتناولها الشخص الذي يواجه التحدي الشخصي بنفسه
- تتعامل مع القيم والسلوكيات الشخصية

مثال: قد يصيغ أحدهم هذه المشكلة: "مشكلتنا أن متطوعينا لا يُعتمد عليهم ويفعلون ما يحلو لهم." لا أمل يُستمد من هذه المقولة، بل وتُلْمح إلى السيطرة والعقوبة. وبإعادة صياغتها كتحدٍ شخصي؛ تتحول إلى: "أنا أريد أن أطور من وسائلنا لتحفيز وإلهام متطوعينا لما اتفقوا على أن يفعلوه في مؤسساتنا غير الحكومية،" بهذه الطريقة، تصبح أكثر إبداعاً، وتشير نحو مستقبل مشرق يحمل أفكاراً طازجة.

٢. كون أزواج لتجميع التحديات الشخصية من المشاركين والمشاركات كنواة لبدء تمرين التمرين على يد الزملاء.

⁴⁴ Schulz von Thun, Friedemann (1999): Praxisberatung in Gruppen, Weinheim und Basel, p. 27ff

اطلب من كل زوجين أن يفكروا في تحديات شخصية يريدون مناقشتها مع المجموعة، على أن يساعد كل رفيق الآخر في صياغة التحديات الفردية لكل واحد منهما.

وقد تكون التحديات:

- أحد المواقف الصعبة في المؤسسة غير الحكومية أو المشروع
- ما يتعلق بدور المرء أو قرار عليه اتخاذه
- أسئلة نظرية عامة عن العمل داخل مؤسسة غير حكومية

التنوع على التمرين



قم بتحضير مكثف لنتائج بحثك عن التحديات الشخصية، واطلب من جميع المشاركين والمشاركات أن يرسموا صورة أو رمز لأحد المصاعب التي يواجهونها. وبأمل الصورة سوياً، سيقومون باستنباط صيغة كل تحدي شخصي معاً.

اطلب من المشاركين والمشاركات أن يجدوا "عنوان خبر في الجرائد" أو "عنوان فيلم" لتحديهم الشخصي.

٣. اطلب من المشاركين والمشاركات أن يشرح كل منهم على حدة التحدي الشخصي الخاص به/بها بطريقة تجعل صياغته ملائمة للمعايير المذكورة سالفاً.

اجمع التحديات على السبورة وحاول إيجاد عناوين شيقة لمجموعات مختلفة من التحديات بعد تجميعها سوياً. واشترك مع المشاركين والمشاركات في تحديد أي التحديات ستبدأون في مناقشتها.

من المهم أن تبدأ بتحدي شخصي فريد لأحد المشاركين أو إحدى المشاركات وليس بالتحديات العامة، وبعد أن تفرغ من حالة واحدة هامة، سيرتبط مشاركون آخرون بها من خلال تكوين مناظير جديدة يتأملون بها حالاتهم الشخصية.

٤. اعرض الخطوات السبع للتمرين⁴⁵ بيد زميل على المشاركين والمشاركات على ورقة فلاب إيضاحية وأتركها في مجال رؤية الجميع خلال الخطوات المقبلة. اشرح للمشاركين والمشاركات كيف تستخدم هذه الطريقة جميع المصادر والخبرات التراكمية للزملاء بدلاً من الاعتماد على الخبرات الخارجية. وتزداد أهميتها في مواقف المؤسسات غير الحكومية عندما لا يتوفر أي دعم مهني أو مؤسسي من الخارج.

ادعُ صاحب الحالة الفريدة ليجلس عن جانبك مع "فريق التدريب" والذي سيتكون من ٤-٥ مشاركين في دائرة منفصلة، ونظم هذه الخطوات السبع لإدارة التمرين:

التأمل



تابع المنهج مع المشاركين والمشاركات واجعلهم يشاركونك ما يستطيعون تطبيقه عن طريق التدريب على يد الزملاء

⁴⁵ Rabenstein, Reinhold / Reichel, Rene (2001). Kreativ beraten: Methoden und Strategien für kreative Beratungsarbeit, Coaching und Supervision. Aachen

هذه الخطوات السبع يمكن تفسيرها قبل بدء تنظيم المنهج. الجمل المكتوبة بالنمط المائل لا يجب تمثيلها تصويرياً بل إعطاء ملحوظات عنها للمنظم قبل شرح المنهج تفصيلاً.

التدريب على يد الزملاء – السبع خطوات:

٥. قدم التحدي الشخصي بذكر موقف خاص لصاحب الحالة وجه الحديث للمنظم / المدرب، بينما يقوم فريق التدريب بالاستماع فقط.
٦. قم بالربط عن طريق فريق التدريب: "هذا يذكرني ب...عندما كنت هنا، أنا أعتقد، أشعر ب..."
أظهر لصاحب الحالة أنه / أنها ليس / ليست وحيدة. وتتسع المشكلة لتشمل مجموعة أكبر من البشر مما يعطي شعوراً بالمشاركة.
لا يجب أن يكون هناك نقاش بين أعضاء فريق التدريب، بل يقومون بمشاركة تجاربهم المشابهة فقط.
٧. اطلب أسئلة توضيحية من فريق التدريب
لا يجب أن يدور نقاش مع صاحب الحالة، ولكن يجب إيضاح الحالة ذاتها بصورة أكبر.
٨. اعرض هذا المنظور عن طريق فريق التدريب أ "أنا كصاحب حالة في هذا الموقف أشعر ب...أفكر..."
اعرض هذا المنظور عن طريق فريق التدريب ب "أنا كشخص تأثر بهذا الموقف (عضو بالفريق، مخرج، صديق، حزب معارض آخر...) (أشعر، أفكر..."
تغيير المنظور يمنح صاحب الحالة الفرصة للاستماع لصوته / صوته وأصوات الآخرين الذين تأثروا بحالته.
٩. سيكون رد الفعل من صاحب الحالة "هذا صحيح، هذا جديد ومثير بالنسبة لي، يختلف هذا عن موقفي..."
يشارك / تشارك صاحب الحالة /صاحبة الحالة رد فعله ويبدى تقديره لإسهامات فريق التدريب واعتبارهم كمصدر شديد الأهمية.
١٠. جمع الأفكار المستقبلية الإبداعية والحلول عن طريق فريق المدربين.
يكتب المنظم كل فكرة دون رقابة، فالجميع يمكن أن يسهم بأفكار، بما فيهم المنظم، والمراقبين للحالة خارج فريق التدريب.
١١. يعطي صاحب الحالة رد فعل على الأفكار عن طريق "هذا مفيد، هذا تجربته بالفعل، أنا لن أفعل شيئاً مثل هذا..."
يضع المنظم علامة خضراء على الأفكار الهامة، وبهذه الطريقة يفتح آفاقاً للتعامل مع التحدي الشخصي في المستقبل.

١٢، ٤ تمرين: التدريب كمنهج ومنظومة

يمنح التدريب الإبداعي الفرصة لمشاركة أربع وجهات نظر منهجية على التحديات الشخصية. بدلاً من التأمل الفردي وكتابة الحلول الجديدة، تتكون مجموعات صغيرة للبحث عن إجابة واحدة شمولية للتحدي المطروح.

المنهج



١. استخدم مفهوم التحدي الشخصي كما موضح أعلاه في تمرين (٩.٤ التعامل مع المقاومة) واطلب من مشارك أو مشاركة تفسيره وفقاً لحالته أو حالتها الفردية. اسأل بقية المشاركين هل يتماهون مع التحدي المطروح؟
٢. قسم المشاركين إلى أربع مجموعات، واعط كل مجموعة شرحاً يمثل إحدى وجهات النظر الأربع. تأكد من أن تحتوي كل مجموعة على أفراد بوجهات نظر متشابهة حتى يسود الوفاق والتجانس بين المجموعة.

مجموعة أ: المهرجون

ينظر المهرجون للموقف من منظور استفزازي وفكاهي. كأعضاء في مجموعة المهرجين، يمكنكم المبالغة في الأداء لتقوموا بتوصيل وجهة النظر؛ فتميزوا الجيد من الرديء، بل وتصنعوا قليلاً من الجنون والفوضى. وينبغي على مجموعة المهرجين أن يكونوا شديدي الوضوح والنشاط في عرضهم الإيضاحي.

مجموعة ب: حراس العدالة

يطرح حراس العدالة أسئلة لم يتم مناقشتها من قبل: من أو مالذي لم تذكره؟ ماهي الادعاءات السائدة وأيها ينبغي أخذه بعين الاعتبار؟

مجموعة ج: أرواح الثقة الطيبة

تساند أرواح الثقة الطيبة الأفراد والجماعات المشاركين في العملية بإظهار مكانم القوة الإيجابية وتشجيعهم على الفرص والمصادر المحتملة التي يمكن أن يكونوا قد غفلوا عنها، كما تمنح الموافقة على مجهوداتهم.

مجموعة د: مجلس الحكماء

وظيفة مجلس الحكماء هي بناء مجاز للموقف ككل -مما يتضمن التحديات، والتناقضات، والصراعات، ومحاولات إيجاد حل بطريقة تمنح منظور شامل للموقف بأكمله دون أن يطلق أحكاماً.

٣. اطلب من كل مجموعة تقديم وجهات نظرهم والأداء الذي طوره في العمل الجمعي بكتابة ملحوظات أو طرح الأسئلة عما يرى.

٤. الضغط الناتج عن هذا التعامل مع التحديات الشخصية يمكن أن يوفر مجالات وحلول ابتكارية غير متوقعة مما يسمح باتساع المناظير لتقدم سوياً إجابات شمولية للأسئلة.

التأمل



يتأمل المشاركون التمرين ويخبرونك كيف يمكنهم تطبيق التدريب كبديل للطرق الفردية أو الشفهية أو المكتوبة. وكعامل إضافي، يمكنك أن تسأل جميع المشاركين عن أكثر مجموعة أحبوا في الأربع مجموعات السابقة، مما سيثخذ المواهب الخاصة بالمشاركين في المناظير الأربعة السابقة.

Goethe-Institut Kairo
5 Sharia El-Bustan
P.O.B 7 Mohamed Farid
11518 Kairo, Ägypten
Tel: +20 2 25759877
Fax: +20 2 25771140
www.goethe.de/egypt

معهد جوته القاهرة
٥ شارع البستان
ص.ب. ٧ محمد فريد
١١٥١٨ القاهرة

مصر
هاتف: +٢٠٢ ٥٧٥٩٨٧٧
فاكس: +٢٠٢ ٥٧٧١١٤٠
www.goethe.de/egypt