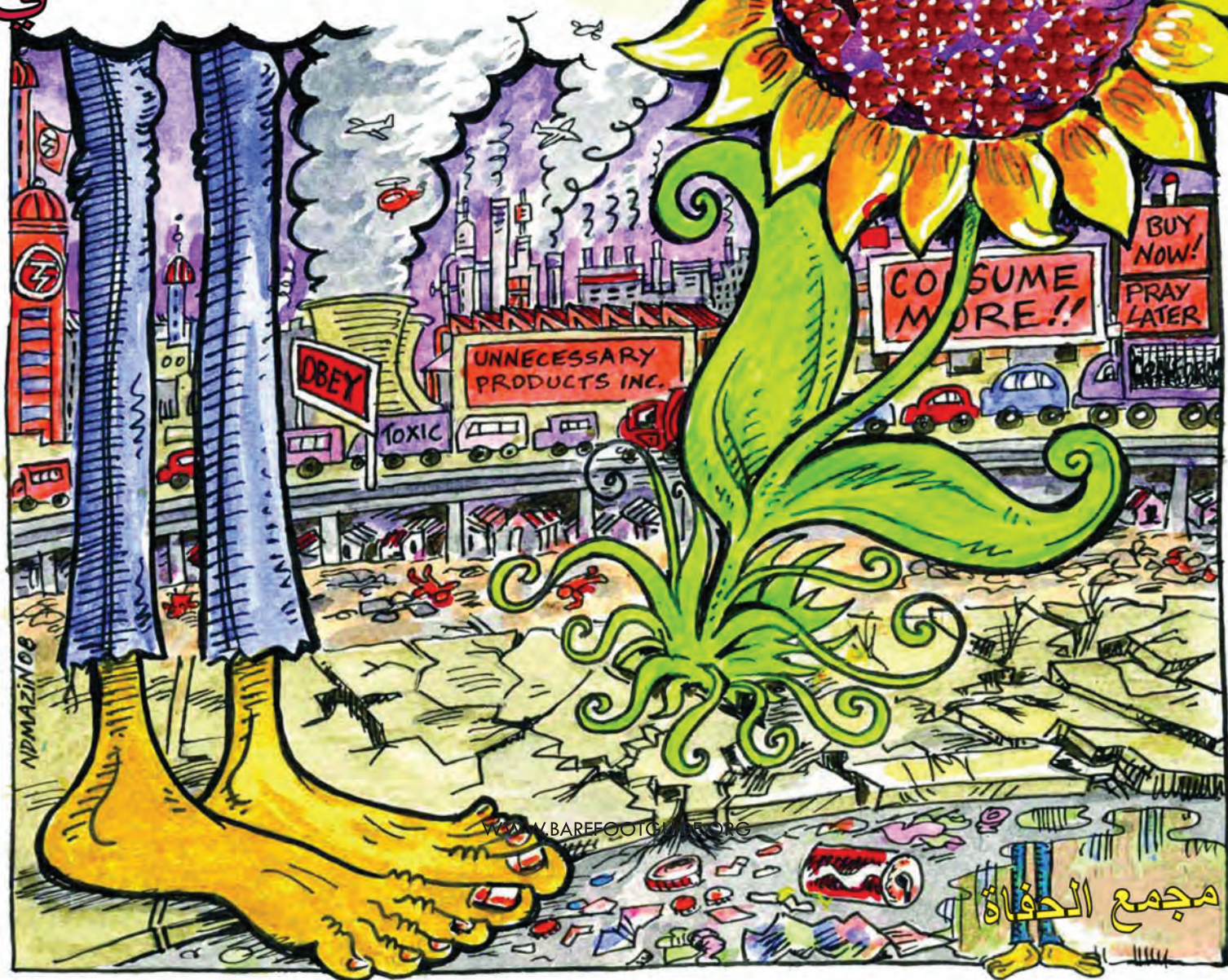


الأحذية

العمل مع  
المنظمات

و التغيير الاجتماعي

TOWARDS  
OVEREIGN  
DEVELOPMENTAL  
ORGANISATION



مجمع الأحذية



أمكن نشر هذا الكتاب بالدعم المستمر والقيّم من شركاء «جمعية موارد  
تنمية المجتمع»





مجمع الحفافة

© **Copyright** Barefoot Collective  
(See page 5 for further details)

**First Impression:** July 2009

**Initiating writers:** Doug Reeler, Rubert Van Blerk, James Taylor, Desiree Paulsen, Sue Soal  
(Community Development Resource Association, South Africa)

**Editor and Cartoonist:** Andy Mason (N.D.Mazin)

**Co-writers:**

Catherine Collingwood (Independent practitioner, South Africa)  
Christine Mylks (Voluntary Service Overseas (VSO) International)  
Karabo Monatisi (Treatment Action Campaign, South Africa)  
Khayaletu Mofu (Treatment Action Campaign, South Africa)  
Manas Ranjan (ActionAid India)  
Maureen Mbuyonga Anfumbom (Voluntary Service Overseas (VSO), Cameroon)  
Nomusa Sokhela (Church Land Programme, South Africa)  
Phakama Pyoos (Treatment Action Campaign, South Africa)  
Saani Yakuba (ActionAid Ghana)  
Simon Brown (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal)  
Tracey Martin (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal)

**Website:** Laura Garcia-Puig (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal) and Rubert Van Blerk  
(Community Development Resource Association, South Africa)

**Layout Artist:** Paula Wood (Paula Wood Design, South Africa)

**Translators:** Neveen Ramsis with Nozha Sekik, Dr. Ahmed Abdelrahman Saeed, Donia Mlika and  
Najeh Tenabene

**Administration and Finance:** Linda Njambatwa and Vernon Weitz (Community Development  
Resource Association, South Africa)

**Contributions:** Rama Naidoo (The Democracy Development Programme, South Africa) and Azer  
Hasanov (Oxfam UK)

**Contact:** Please contact us via email – [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

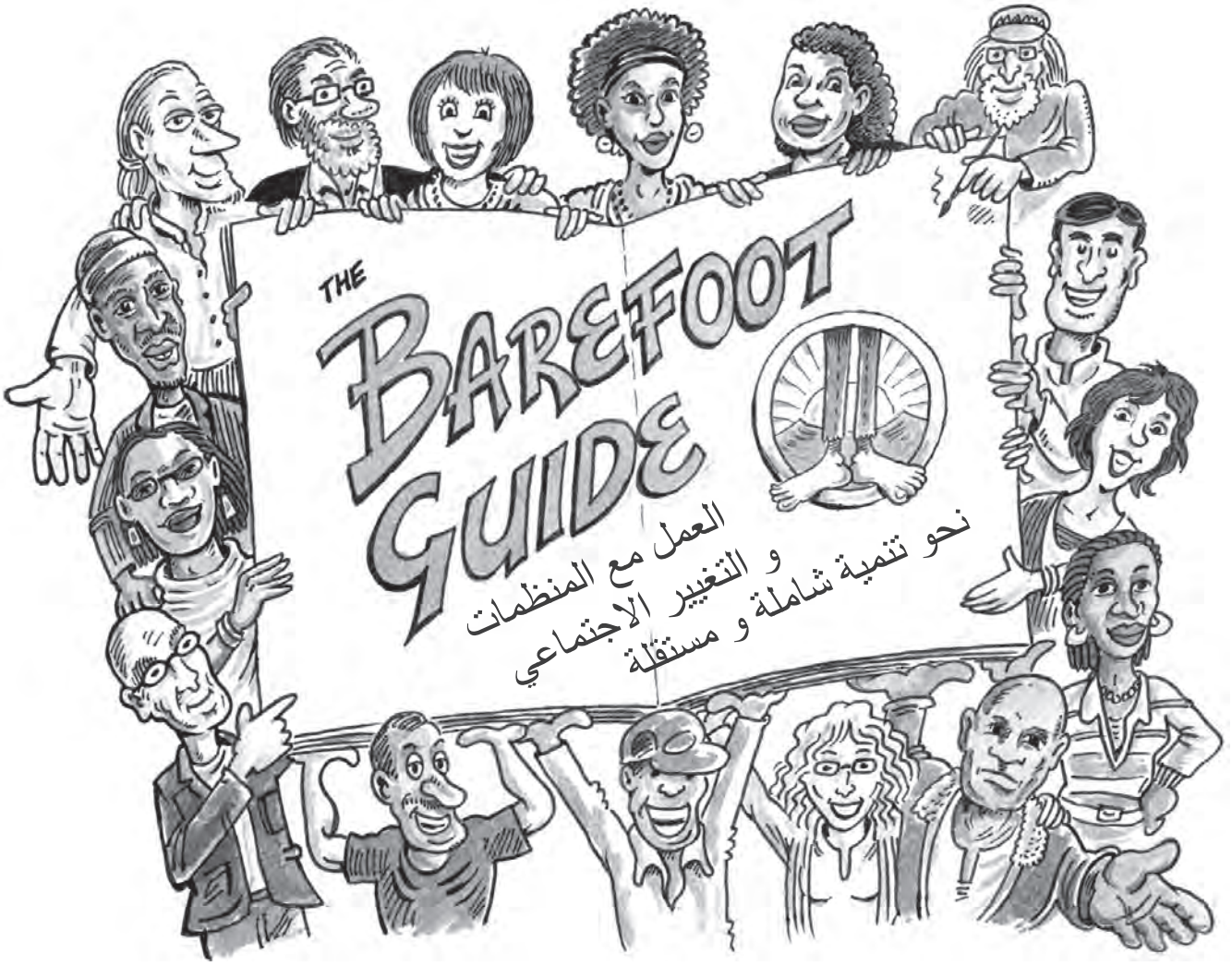
**This book can be freely downloaded from:**

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

**The Barefoot Guide Resource Centre**

You can find a growing collection of  
exercises, readings, handouts and case studies that  
accompany the Barefoot Guide at [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)





اصدرته  
جماعة الأقدام الحافية  
٢٠٠٩

ترجم إلى العربية:

**Neveen Ramsis**

with Nozha Sekik, Dr. Ahmed Abdelrahman Saeed, Donia Mlika and  
Najeh Tenabene

رسوم إيضاحية

**N. D. MAZIN**

# الفهرست

## مقدمة – ترحيب ١

ما هو دليل الأقدام الحافية؟  
أفراد جماعة الأقدام الحافية  
تكریم مصادر الدليل  
حق الطبع والترخيص



## الفصل الأول – تشكيل عالمنا ٧

طرق جديدة لتفهم المؤسسات والتغير المجتمعي

أهمية المؤسسات  
تفهم ما هو موجود بالفعل، ودعم ما هو ممكن  
رؤية المستقبل في المؤسسات المحلية السيادية  
جوانب أساسية للمؤسسات السيادية  
كيف نرى المؤسسات: هل كآلات أم كنظم حية؟  
مبادئ وأفكار أساسية توجه هذا الدليل  
فهم أساليب تغير المؤسسات  
رؤية التنظيم المستقبل للمجتمع



## الفصل الثاني – من الداخل للخارج ٢٣

نحو فهم ذواتنا وفهم الغير وكيف نتغير

توجيه أسئلة جيدة  
التيسير الجيد، والقيادة الميسرة  
الإنسان ثلاثي التكوين  
مظاهر التنمية الفردية  
الطبائع الأربعة  
تناقضات القيادة



## الفصل الثالث – من الناس للناس ٤٧

إقامة علاقات داخل المؤسسة والعمل معها

ما سبب هذه الأهمية للعلاقات؟  
تلمس الرؤية من خلال العلاقات  
السلطة، العلاقات، والتغير  
أنواع السلطات



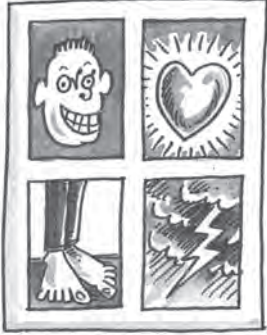
خمسة أسس للسلطة  
ما الأهمية بالنسبة لنا أن نتحدث عن السلطة؟  
ما هي الاحتياجات؟  
ماذا يمكن أن يعترض الطريق؟  
بعض الأفكار العملية

٦٥

## الفصل الرابع – من خلال المرآة

### ملاحظة وفهم المؤسسات

تيسير الفهم المؤسسي - بعض مبادئ وإرشادات  
هل التقييم المؤسسي يمكن أن يفيد؟  
أوجه التنمية المؤسسية  
الاستفادة بأوجه التنمية عملياً  
عناصر ومجموعات مؤسسية  
الجانب العملي - أساليب ملاحظة وفهم المؤسسات



## الفصل الخامس – الخطو نحو المجهول

### تيسير التغيير المؤسسي

أمور عامة في تيسير التغيير  
تيسير التغيير الملح  
استخدام حلقات تعلم النشاط كأداة  
تيسير التغيّر التحوّلي  
المهام السبع للعمل من خلال أسلوب U-Process  
تيسير التغيير الصالح للمشروعات  
ثلاثة تحديات أساسية لدورة المشروع  
استخدام الأساليب مجتمعة

١٠١



## الفصل السادس – إيجاد مجال للتغيير

### دعم، ودراسة، ومساندة التغيير

ما السبب في صعوبة تنفيذ التغيير المؤسسي  
إدارة الانتقال في التغيّر التحوّلي  
اقتراحات عملية للقادة لتنفيذ التغيير

١٢٥

## الفصل السابع – الصمود أمام التغيير

### التعلم والتجديد في المؤسسات

ماذا يعني أن نكون مؤسسة تعليمية؟  
تصميم أسلوبنا الخاص للتعلم في المؤسسات  
إرشادات عملية لتصميم التعلم  
الانتباه إلى ....  
لماذا تقاوم المؤسسات التعلم؟  
عناصر أساسية للتعلم المؤسسي  
قصص، وتعلم، وتغيّر مجتمعي ....  
التخطيط، والمراقبة، والتقييم  
التخطيط للنتائج  
التعلم الأفقي - وأشكال جديدة للمؤسسات

١٣٥







# مقدمة مرحباً!

... في دليل حفاة الأقدام للعمل مع المؤسسات والتغيير الاجتماعي

من فضلك اخلع نعليك ...

ما هو دليل حفاة الأقدام؟

إنه دليل عملي، يمكن للشخص استخدامه بنفسه، موجه للقادة والميسرين الذين يرغبون في مساعدة المؤسسات على العمل والتطوير بأساليب أكثر فائدة، وإنسانية، وفاعلية في سعيها للإسهام في خلق مجتمع أكثر آدمية. وهذا الدليل من إصدار "جماعة حفاة الأقدام".

يتضمن هذا الدليل، وموقع الشبكة المدعم له، مفاهيم وأساليب وقصص وأنشطة تم تجربتها واختبارها. والغرض منه هو المساعدة على تحفيز وإثراء مشاركة أي فرد يدعم المؤسسات والحركات الاجتماعية في تحدياتها من أجل العمل، والتعلم، والنمو، والتغير لمواجهة احتياجات عالمنا المعقد. وعلى الرغم من أن الدليل موجه للقادة والميسرين في مؤسسات المجتمع المدني، إلا أننا نأمل أن تكون ذات فائدة لأي شخص مهتم بإنشاء وتنمية مؤسسات تعمل بأسلوب انساني سليم في أي مجال من مجالات الحياة.

إن "دليل حفاة الأقدام" مقدّم مجاناً للعالم ويمكن نقله من هذا الموقع على الشبكة [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org). كما يحوى الموقع أيضاً مكتبة متزايدة يمكن نقلها من الموقع تضم تدريبات إضافية، وقرارات، ودراسات حالات، ورسوم بيانية تصحب الدليل.

ونقدّم في هذا الكتاب وجهة نظر مختلفة عن الغرض من وجود المؤسسات، والأدوار الفعلية التي تلعبها، وأهمية دعم سيادة المؤسسات المحلية والحركات





الاجتماعية من أجل تغيير مجتمعي هادف. ويتضمن الكتاب مجموعة من الأساليب التي تساعدنا على فهم أنفسنا وأدوارنا كقادة وميسرين في محاولتنا لتيسير عملة التغيير في المؤسسات. كما نقدم أيضاً الفرصة لاستكشاف أهمية العلاقات وآليات السلطة داخل المؤسسات وعمليات التغيير المؤسسي هذا إلى جانب بعض الأدوات التي قد تساعد على تفهم المؤسسات متمنئة الأساليب التي تتبعها المؤسسات في تحركها في جوانب تنمية عديدة، وكيف يمكننا تيسير عملية التغيير، والتحديات التي نواجهها جميعاً في تنفيذ أو تعزيز التغيير. وأخيراً يشجع الدليل إقامة مؤسسات تسهل عملية التعلم باستمرار من خبراتنا ومن خبرات الآخرين.

## من هم جماعة حفاة الأقدام؟

هذا الدليل مقدّم من فريق عالمي مكون من مجموعة متعاونة من المتخصصين والنشطاء من "جمعية موارد التنمية المجتمعية - Community Development Resource Association" بجنوب أفريقيا، و "الخدمات التطوعية عبر البحار - Voluntary Service Overseas" في نيبال، الكاميرون، وكندا، و "Action Aid" في غانا والهند، و "Treatment Action Campaign" في جنوب أفريقيا، و "برنامج أرض الكنيسة - Church Land Programme" في جنوب أفريقيا، وبعض المتخصصين المستقلين. كما كانت هناك إسهامات قيّمة من "برنامج تنمية الديمقراطية - Democracy Development Programme" في جنوب أفريقيا، وكذلك "أوكسفام - Oxfam" من المملكة المتحدة.

## نحتاج إلى رأيك:

هذا الدليل يعتبر عمل متواصل يحتاج إلى تحديث سنوي بناءً على آراء وإسهامات المستخدمين له.

وإننا ننشر هذه الطبعة التجريبية وندعو أي من يستخدمه أن يرسل تعليقاته عليها، على أساس خبراته الخاصة. وإننا حريصين على اختبار هذا الدليل في أماكن مختلفة وعديدة، فهذا من شأنه أن يساعدنا على توسيع إدراكنا للعمل الفعلي الذي ينتظر القادة والميسرين، وبهذا يمكننا تحسين هذا الدليل.

ونخطط في هذه المرحلة لإصدار طبعات منقحة سنوية، وسنستمر في ذلك ربما حتى يفوق هذا الدليل قدراتنا ويصبح شيئاً مختلفاً كلياً! فإذا وجد أنه ذا فائدة عالية فإننا نخطط لترجمته إلى لغات عديدة وأيضاً إصدار نسخة بغلاف مقوى للبيع.

يوجد على موقعنا على الشبكة [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org) نموذج لتدوين آراءك. ويمكنك أيضاً مراسلتنا بالبريد الإلكتروني إلى "تراسي مارتن - Tracey Martin" المستنولة عن عملية تجميع الآراء، وإرسال آرائكم وتعليقاتكم واقتراحاتكم على البريد الإلكتروني [feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org)

## أسئلة للتقييم

١. هل أوحى لك الدليل بأي تغييرات في أداء عمل معين أو في أسلوب عملك؟ من المفيد أن تحكي قصة مختصرة عن كيفية استخدامك للدليل، ومردود استخدامه.
٢. أي فصول الدليل كانت ذات فائدة خاصة لك؟ ولماذا؟
٣. هل هناك شيء آخر تود أن تراه في الدليل؟
٤. هل هناك أي جزء من الدليل وجدت صعوبة في فهمه؟
٥. هل هناك أي جزء من الدليل لا توافق عليه؟ برجاء إفادتنا عن السبب في ذلك، مع إبداء اقتراح ولا تتردد أن تسهم بما تراه من بدائل.
٦. ارسل رأيك إلى [feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org)



## شارك معنا بأدواتك ومواردك

إننا نرحب بأي مواد إضافية يمكننا إضافتها للطبعات القادمة ولموقع الشبكة. فيمكن أن تكون هناك أنشطة، وقرارات، وقصص واقعية، أو حتى أشعار أو صور قد ترغب في المشاركة بها مما تكون قد وجدته مفيداً ويمكن أن ينتفع به آخرون. بالرغم من أنه لا يمكننا أن نعد بإدراجهم في كل الحالات ، ولكننا سوف نأخذ كل إسهام في الاعتبار بجدية، ونرجع الفضل فيه لأصحابه إذا استخدمناه.

ارسل إسهاماتك إلى [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

## أفراد جماعة حفاة الأقدام



يرجى الاتصال بنا عن طريق البريد الإلكتروني:

[contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

## تكریم مصادر هذا الدليل

جميع أفكار هذا الدليل جاءت من مصادر عدة. فهي مستمدة من أفكار نشرها آخرون، ومن أفراد عملوا معنا، ومن خبراتنا الخاصة وما تعلمناه من حشد من المتخصصين عبر السنوات من عديد من البلدان والخلفيات. وقد اخذنا تلك الأفكار وتعاملنا معها وأجرينا تكييفاً لها على أساس الخبرات الفعلية في هذا المجال. ويكاد يكون من المستحيل تتبع أو إرجاع الفضل لكل من ساهم في التاريخ الثرى الذى كان الأساس لما ورد في هذه الصفحات.

ولكننا نريد أن ننوه بشكل خاص إلى عامل الحافز البشرى وعلى الأخص "رودلف ستينز" و "برنارد لبيف جويد" الذين تبلورت أفكارهما عن التنمية البشرية في مدرسة فكرية متكاملة عن تنمية الأفراد والمؤسسات والمجتمعات.

كما تجدر الإشارة إلى أعضاء "معهد التنمية المؤسسية - NPI Institute of Organisation Development" وموقعه [www.npi-academic.nl](http://www.npi-academic.nl) والذى أسسه "برنارد لبيف جويد" عام ١٩٤٥. فقد كان عامل الحافز البشرى يدفعهم للعمل، وقد أضافوا إليه ووضعوا أفكارهم الخاصة والعديد من المفاهيم المختلفة، وهى موجودة في هذا الدليل. ومن بينهم نذكر: "ماريو فان بوسكوتين"، "فريتز جلاس"، "ديك كروم"، "ليو دى لا هوسايي". أما "دافيد سكوت" فقد عمل مع "سدرا - CDRA لعدة سنوات وقدم لنا العديد من هذه التدریب والمفاهيم.

وفيما يلى المفاهيم الخاصة التى استخدمناها بمساعدة هؤلاء مقترنة بالمتخصصين، وموضع ورودها في هذا الدليل:

- "الإنسان الثلاثى التكوين" - "رودولف ستينز"
- "أوجه التنمية البشرية والسير الذاتية" - "برنارد لبيف جويد" و "ماريو فان بوسكوتين"
- "جوانب التنمية المؤسسية" - "برنارد لبيف جويد" و "فريتز جلاس"
- "الطباع الأربعة" - "رودولف ستينز" و "ديك كروم"
- "تنافضات القيادة" - "ليو دى لا هوسايي"
- "عملية U" - "فريتز جلاس"

من المحتمل أن تكون هناك بعض الأسماء الأخرى التى يرجع إليها الفضل في هذا العمل ولم يتم إدراجها في هذه الطبعة، ونأمل على إضافتها وتصحيحها في طبعات مقبلة من هذا الدليل.

# حق النشر والترخيص

هذا الكتاب متاح للنقل مجاناً من موقعنا الإلكتروني. برجاء الاحتفاظ به مجانياً. لا يجوز استخدام أى جزء من هذا الكتاب أو الرسوم البيانية أو الكارتون الوارد به لأى أغراض تجارية.

وهدف "جماعة حفاة الأقدام" هو أن يكون لمستخدمى الكتاب حرية النسخ منه وتوزيعه بأى شكل مطبوع أو الكتروني، ولكن مع التشديد أن يكون ذلك لأغراض غير تجارية. ويمكن توزيعه ككتاب كامل أو أجزاء منه، فبعض الصفحات تصلح لتصويرها كملزمة منفصلة للتوزيع.

فيإذا رغبت أن تستخدم أى أجزاء من هذا الكتاب فى عمل خاص بك، يرجى التأكد من تسجيل الفضل فيه لهذا الدليل "دليل حفاة الأقدام"، "جماعة حفاة الأقدام"، وصاحب الرسوم ن. د. مازن. وأيضاً تأكد من إدراج عنوان صفحة الويب [www.barefoot.org](http://www.barefoot.org) كما يمكنك عمل حلقة اتصال بين موقعك الإلكتروني وموقع "حفاة الأقدام" المذكور عليه. وبرجاء عدم إدراج ملفات تنزيل هذا الكتاب على موقعك الإلكتروني، حيث أننا سوف نصدر طبعات منقحة ومستحدثة من حين لآخر.

ولمناقشة ما سبق برجاء التواصل معنا على بريدنا الإلكتروني التالي: [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

## الإجازة القانونية:

"دليل حفاة الأقدام للعمل مع المؤسسات والتغير الاجتماعى" الذى أصدرته "جماعة حفاة الأقدام" مرخص بموجب ترخيص "الإبداع المنسوب للعامة - الغير التجارى - للمشاركة بالمثل - رقم ٣ غير الموجه. وأى تصاريح غير هذا النطاق يمكن الرجوع إليها فى موقعنا

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

## ولكم الحرية فيما يلى:

- المشاركة، والنسخ، والتوزيع، والنقل لهذا الكتاب
- إعادة ترتيبه وتكييفه

## وذلك مع مراعاة الشروط التالية:

- نسبة العمل إلى مصدره: فلا بد أن تنسب العمل إلى مصدره بالكيفية التى حددها المؤلف أو صاحب الترخيص لهذا العمل (ولكن ليس بأى شكل يوحى بأنهم يفوضونك أو يمنحونك الحق فى استخدام العمل)
- الغرض الغير التجارى: لا يجوز لك أن تستخدم الدليل لأغراض تجارية
- المشاركة بالمثل: إذا أجريت أى تعديل أو تغيير أو اتخذت هذا الدليل أساساً لعمل خاص بك، يمكنك توزيع المخرج الناجم عن ذلك ولكن فقط بنفس الترخيص أو ترخيص مماثل لهذا الترخيص.
- عند أى إعادة استخدام أو توزيع للعمل لابد أن توضح للآخرين شروط الترخيص لهذا العمل. وأفضل طريقة لذلك هى ربطهم بالصفحة الإلكترونية.

لا يمكن التنازل عن الشروط السابقة إلا بتصريح من "جماعة حفاة الأقدام" لا يوجد فى هذا الترخيص أى شيء من شأنه أن يخل أو يقيد من حقوق المؤلف الأدبية.





عندما تعطيني سمكة فكأنك

أطعمني يوماً

و عندما تعلمني الصيد فكأنك

أطعمتني إلى حين يلوث النهر

أو تباع ضفافه

لكن عندما تؤطرنني فمهما كانت

التحديات أستطيع أن أجسم

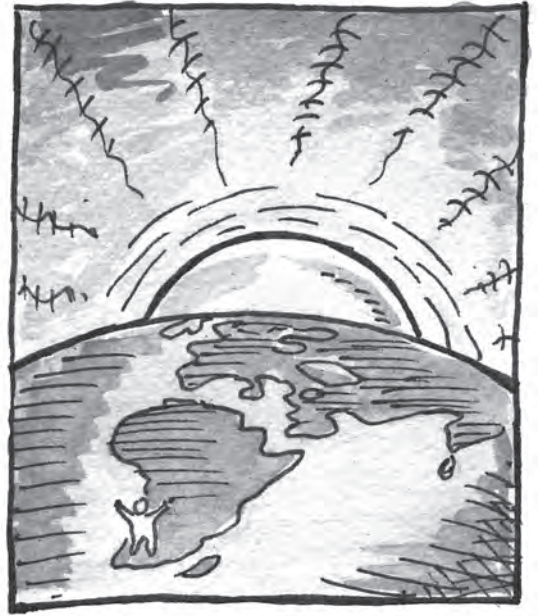
حلولاً تتلائم مع المحيط الذي أعيش فيه

## الفصل الأول

# تشكيل عالمنا

### طرق جديدة لفهم المؤسسات والتغيير المجتمعي

إننا أعظم من ياسنا  
فالجوانب السلبية للبشرية ليست هي الأكثر  
واقعية وأصالة؛  
ولكن الأكثر أصالة بالنسبة لنا هو قدرتنا  
على الإبداع، على الغلبة،  
على الاحتمال، على التحول، على المحبة،  
وعلى قدرتنا على تجاوز آلامنا.  
وأفضل ما نعرف به هو لغز استمرار وجودنا،  
وإمكانيتنا على الإرتفاع، وعلى خلق حضارات  
أفضل، وعلى مواجهة واقعنا الحقيقي  
وبأننا سوف نبقى  
وكلما كبر اليأس كلما كان ما يجلبه لنا  
المستقبل أعظم.



من "الصراع الفكري" للمؤلف: بن أوكري- ١٩٩٩

"أفضل ما يعرفنا هو الغموض"

مرحباً – ها أنا "لوفتي"

هل فكرت في أهمية المؤسسات، أو نوع المؤسسات سنحتاجه في  
المستقبل؟ هل تبدو لك عبارة "سيادة المؤسسة المحلية" مثيرة  
للاهتمام؟  
هل المؤسسة آلة أم شيء حي؟ وكيف تتغير المؤسسات؟ هل أنت  
"مبدع ثقافي"؟  
إذا كانت هذه التساؤلات تثير اهتمامك، هلم اكمل القراءة!



## يحيى جيمس هذه القصة ...



إحدى القصص المفضلة لي تحكي عن مجموعة من النساء الريفيات اللواتي يتلقين مساعدة من مؤسسة تموية لإنشاء حديقة خضروات في مجتمعهم. لقد كان الهدف الأساسي للمشروع تحسين النظام الغذائي لأفراد المجتمع. أما الإنجاز النهائي فقد تجاوز ذلك بكثير. ففي الواقع تعلّمت السيدات كثيراً وتشجّعن بكونهن جزء من المجموعة حتى أن طموحهن نما وأثمر مع بذورهن. وسرعان ما أصبحن ينتجن أكثر من احتياج أسرهن للطعام ويبيعن الفائض. ثم تقدّمن بكل احترام إلى رئيس المؤسسة بالتماس للحصول على أرض إضافية وبالفعل حصلن عليها. عندئذ اتزعت مجموعة رجال من جلساتهم للعمل لديهم نظير أجر لحراسة أرضهن الجديدة ولبناء سقف لأدواتهن. لم يكد يمر وقت طويل إلا وكان وضعهن في المجتمع قد تحسّر أيضاً. لقد أصبحن قوة لا يستهان بها. وبدأت تلك السيدات في ضم أخريين للعمل معهن، وبدأ المشروع يضم جوانب شديدة الاختلاف من حياة المجتمع، اقتصادياً وسياسياً. وفي النهاية كان نجاح مؤسستهن، وليس حديقة الخضروات، هو ما كان له الأثر الأكبر على المجتمع.



## ما أهمية المؤسسات؟

المؤسسات ذات أهمية ...

فهى تمكننا من تجميع قدراتنا الفردية لتحقيق أمور لا يمكننا تحقيقها بمفردنا. وبهذا يمكننا كجماعة أن نعبي قوانا لمواجهة التحديات البشرية بإمكانيات أكبر.

ولكن لماذا نتحمل المؤسسات التي لا تعمل؟

لماذا نحتمل تنظيمات عتيقة هالكة تشعرنا بالبوؤس وتزيد من مشاكلنا التي من المفترض أن تجد لها حلوًا؟

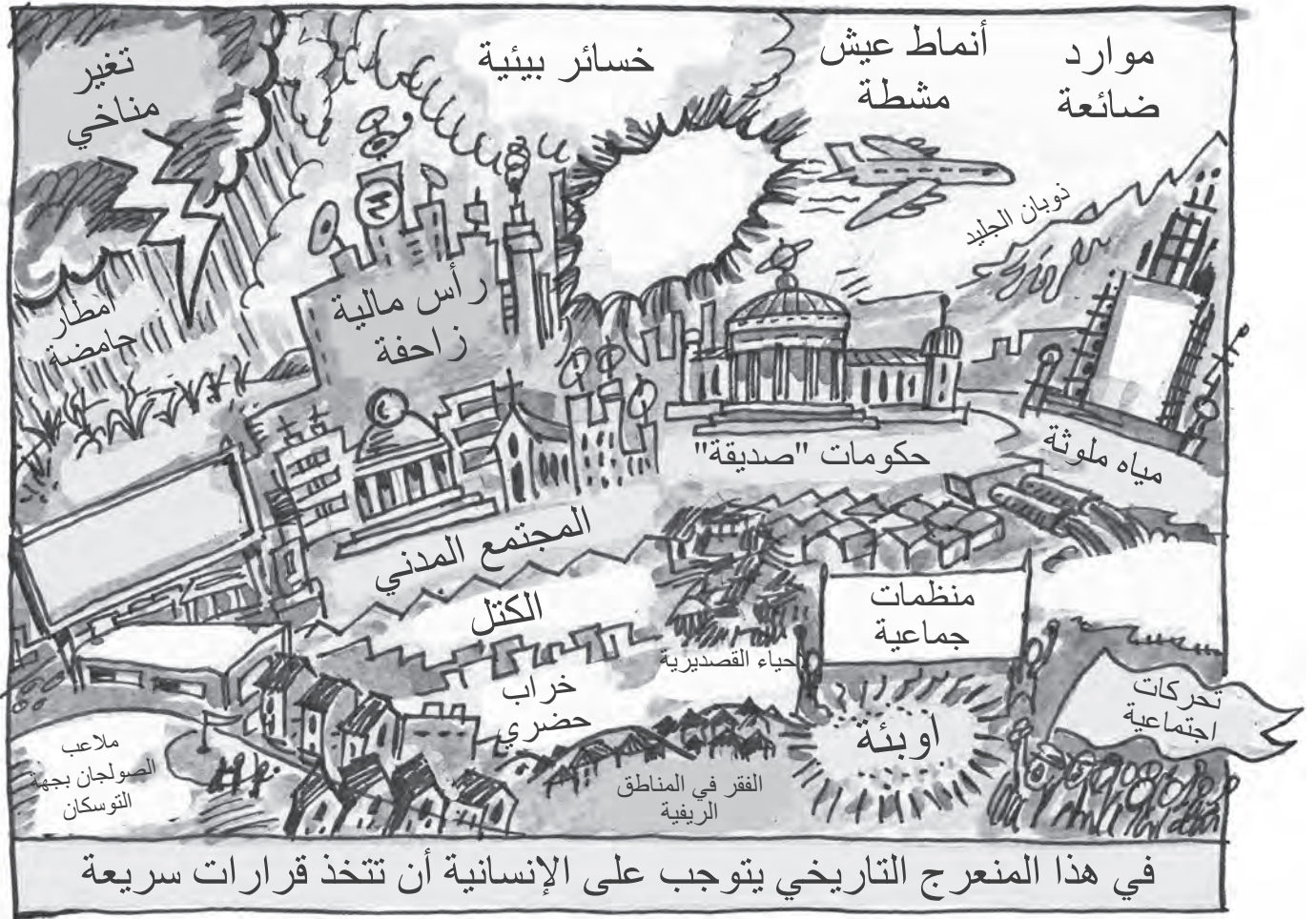
لماذا لا نوجه اهتمام أكثر للمؤسسات التي ننشئها نحن؟ على الأخص الآن حيث يشكل الأمر موضع اهتمام.

عند هذه النقطة من تاريخنا تواجه البشرية خيارات وقرارات هامة وملحة. والمسئولون عن اتخاذ هذه الخيارات والقرارات هم الذين لديهم سلطة مؤسسية تساندهم، سواء كان هؤلاء حكومات بيروقراطية، أو رجال أعمال لهم إمبراطوريات في صورة شركات، أو أفراد عاديين تؤازرهم مؤسسات محلية وحركات اجتماعية.

عندما يصبح الأشخاص العاديين قادرين على إنشاء، وتشبيك، وتعزيز مؤسساتهم، وبالتالي التعبير من خلالها عما يفكرون فيه ويشعرون به ويريدونه، وتنفيذه، عندئذ تنمو قدرتهم على الاختيار واتخاذ القرارات فيما يؤثر على حياتهم. وبالنسبة للملايين التي لا حصر لها ممن يعيشون في فقر وبدون حقوقهم الأساسية، فتستطيع هذه المؤسسات ان تمكنهم من مستقبل أفضل.







قد تجذبنا رؤيتنا للمؤسسات المجتمعية والحركات الاجتماعية كآلات حربية تدك أسوار التهميش والظلم وتطالب بحقوقها. وقد ينمو داخلنا الأمل أننا إذا فزنا بكم من المعارك فسوف نكسب الحرب وننطلق نحو مستقبل جديد. ولكن على الرغم من أنه ينبغي علينا أن نحارب الظلم أينما نجده إلا أن هذا لا يكفي. فليس هناك ما يثبت أننا إذ نرى تحدياتنا كمجموعة صراعات بين الظالم والمظلوم، وبين اليسار واليمين أو الغنى والفقير، فإن هذا من شأنه أن يجعل مكاسبنا مستدامة.

فقد نفوز في بعض المعارك بالفعل، ونحقق العدل والإنصاف، وعلينا أن نفعل ذلك كلما كان ضرورياً، ولكن من السذاجة أن نظن أن "الحرب" ضد الفقر، والتهميش، والظلم سوف تنتهي بالفوز لمجرد التعامل معها كحرب أو معركة. فإننا إذا نظرنا إلى كل ذلك على أنه حرب فسوف ننحصر إلى الأبد في صراع يتراكم بشكل مستمر ضد مكاسبنا.

فالسُلطة الاقتصادية للصفوة سوف تتأكد دائماً أنهم الفائزون في الصراعات التي حددها معاملها بأنفسهم، وسوف يحولون الصراع لصالحهم حتى إن فُرض وخسروا في معركة أو اثنتين. والأسوأ أن العقلية المقاتلة قد تضعف من قدرتنا على إيجاد إمكانيات جديدة. علينا أن نكون أكثر حكمة من ذلك ونبحث في إمكانيات تحقيق تحوّل أعمق.

عقلية مناضلة يمكن أن  
تحول دون  
قدرتنا على رؤية حلول  
جديدة.



## رفض الدخول في لعبة الحرب:



الزاباتيين المكسيكيين

إن المشكلة ليست فيما إذا كنا سننجز في لعبة الحرب بطريقة أو بأخرى، وإنما المشكلة في اللعبة ذاتها. إننا بشكل أو بآخر منحصرون في هذه اللعبة، الغنى والفقير على السواء، مستعبدين لنظام لا يخدم مصالح بعيدة المدى لأى فئة. اللعبة ذاتها تحتاج تغيير، تحتاج إلى فكر بديل، بمبادئ وقيم مختلفة، من خلال إحداث تغيير في الأفراد والمؤسسات الذين يلعبون هذه اللعبة، وأيضاً بتجربة أشكال مؤسسية جديدة، وإقامة علاقات وروابط فيما بينها.

لا يمكنك إحداث أى تغيير بمحاربة الواقع الموجود.  
لتغيير شئ ما، عليك بناء نموذج جديد يجعل النموذج  
الموجود عتيقاً

ر. باكمينستر فولر

## فكر جديد يرسخ:

هناك بالفعل مؤشرات لفكر جديد بدأ يسود. فمثلاً تمعن في هذا:



صغار المزارعين وشبكات التجارة  
العادلة

بعد أن انتصرت مجموعة الزاباتا المكسيكيون، وتركوا اسلحتهم، وزادت أماكنهم فوزهم بالسلطة السياسية بالمسكيك في التسعينات، قرروا اختيار دوراً مختلفاً. فقد أدركوا أنهم إذا حصلوا على السلطة سوف يصبحون كالأحزاب الأخرى، عرضة للشبهات وفاسدون. ولذا فقد قاموا بتغيير علاقتهم بالحكومة ذاتها، وتغيير اساليب تنفيذهم للأشياء. ففى إقليم تشياباس، تقوم مجموعة الزاباتا بإعادة تشكيل الحكومة بدءاً من المستوى الأسفل إلى المستويات الأعلى، كحكومة مستقلة سيادية، ملكاً لهم ومعطية صورة لاحتمالات المستقبل.

يعيد صغار المزارعون في العالم كله تنظيم علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع عملائهم، فينشئون أسواق مزارعين، ويحدون من اعتمادهم على الشركات الزراعية من خلال حركات متناسقة وشبكات تجارة عادلة. وأصبحت الأشكال الجديدة من الصناعة البنكية المجتمعية ذات المبادئ الأخلاقية تتزايد، مثل "بنوك جرامين - Grameen"، أو نظم التوفير اليومية. فمثل هذه النظم المصرفية تتيح للملايين الوصول إلى موارد للاستثمار في المستقبل وبناء أشكال جديدة من التضامن والكيانات المجتمعية.

تكسر شبكة الانترنت احتكار صفاة الإعلام القديم والاتصالات، فأتاحت ظهور أشكال مذهلة من أنظمة الشبكات، ليس فقط في الشمال (حملة أوباما كانت مثلاً جيداً)، بل وفي العالم كله. فالشبكات المفتوحة للمعلومات والإبداع والمجتمعات الافتراضية وتكنولوجيات الشبكات الاجتماعية التى تربط البشر عبر الكرة الأرضية، بدأت في إعادة تشكيل الكثير من العلاقات، خاصة بين الشباب. فهناك تبادل أفقى للأفكار يتطور بسرعة مذهلة وقد بدأت بالفعل نماذج جديدة في الظهور.

## خلق مجال لبدائل:

هناك إذن أرضية جديدة تظهر، ليس فقط بمواجهة النظام الهرمى القديم، وتولى قيادة السلطة القديمة، وإنما أيضاً بخلق مجالاً لتقديم وبناء بدائل. إنه تحدٍ ملح اختبارى لخلق أشكال جديدة من المؤسسات والشبكات، وصور جديدة من



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على  
موقعنا:

www.barefootguide.org



الترابط بينهم، بدلاً من إعادة تشكيل الصور القديمة باستمرار. سوف تكون هناك بدايات عديدة زائفة ودروس مستفادة، ولكن هناك شئ جديد ينشط يستحق أن نتعلم منه.

"أى نوع من المؤسسات يتطلبه"  
المستقبل؟

## الارتفاع فوق التشاؤم:

أصبح الكثير من النشاط الاجتماعي يشكون في أساليب العمل التي لا تقوم بالتركيز على الصراعات، ويرون أن بعض ما يدعى ابتكارات، مثل لجان الأطراف المعنية، كمجرد إجراءات لنيل رضا الأطراف المختلفة، أو كمجرد حيلة. قد يكون هذا صحيحاً في بعض الأحيان ولكنها لا يجب أن تكون كذلك، خاصة إذا كانت تلك الابتكارات أو المبادرات منبثقة من المؤسسات القاعدية.

كل هذه الابتكارات لا بد أن يتم تأسيسها بمشاركة الناس العاديين وباستخدام اصواتهم الفعالة من خلال مؤسسات محلية حقيقية ذات سيادة إذا كان من شأنها إحداث تغيير حقيقى ومستديم للجميع. وعندها ستعتبر تلك المبادرات هى الخطوات الأساسية لبناء المستقبل.

في النهاية دائماً ما يدمر الأشخاص العنيفين أنفسهم، ويفسحون الطريق أمام آخرين الذين يستطيعون يتعاونون ليواصلوا التقدم. إن الحياة ليست مجرد صراع تنافسى على البقاء وإنما بالأحرى هى انتصار للتعاون والإبداع.

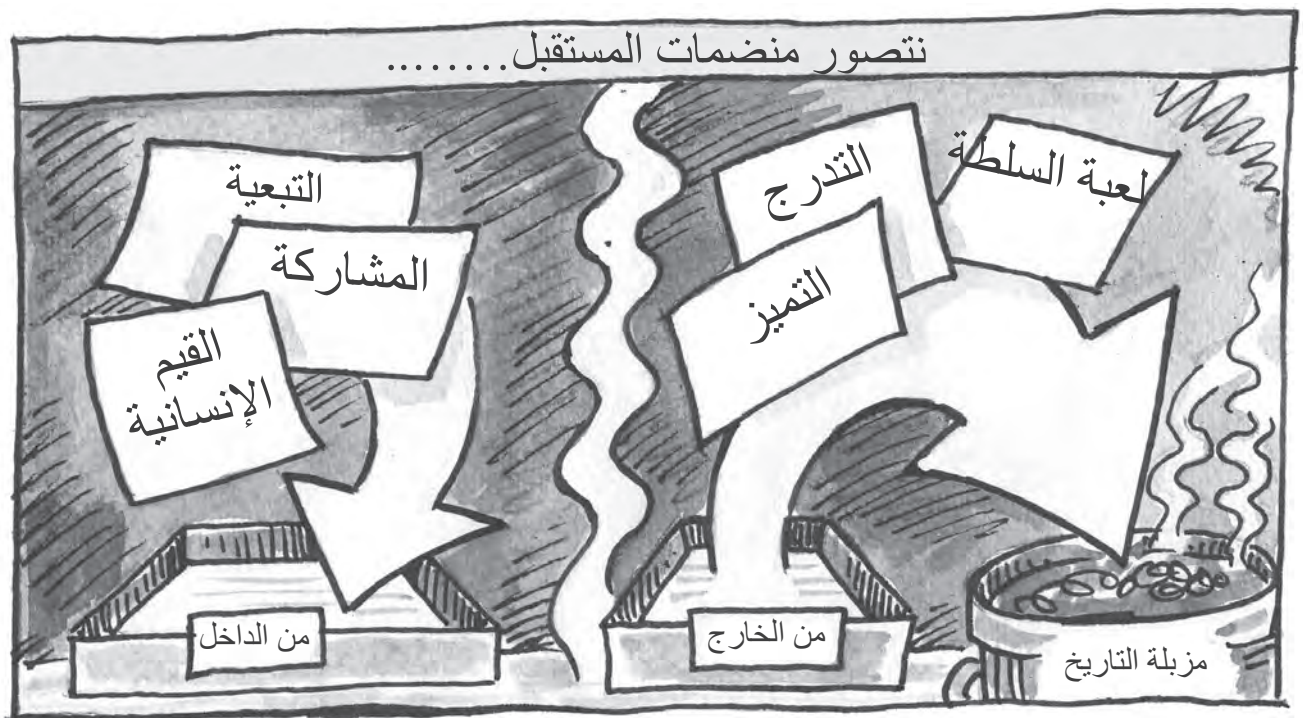
## أى نوع من المؤسسات يتطلبه المستقبل؟

لا بد أن نسأل ثانية، ونصمم على الاستمرار في طرح هذا السؤال:  
أى نوع من المؤسسات يتطلبه المستقبل؟

نستطيع ان نخمن من خلال خبراتنا ان المؤسسات التي ستكون فعالة مستقبلاً هى المؤسسات التي ستكون أكثر ترابطاً فيما بينها، وأكثر مشاركة وإنسانية، وأقل هرمية وتنافسية، كما ستكون هى المؤسسات الأكثر تحراً من النظم القديمة، وأكثر ذكاءً واعتماداً على التشبيك، كما ستكون هى القادرة على التعرف على نقاط القوة المختلفة والاحتياجات الفعلية لأفرادها، وأقل تقييداً بالعقائد القديمة، وأكثر قدرة على التعلم من الخبرات. ولقد بدأنا في مشاهدة مؤسسات تنشأ من هذا النوع، ونعتقد أن المجتمع المدنى عليه أن يلعب دوراً رئيسياً في تجربة وتجديد أشكال المؤسسات الحالية.



فريتجوف كابرأ





## رؤية ما هو موجود، ودعم ما هو ممكن

”حقيقة أن الناس في الظروف الملحة قادرون على تجميع وتنظيم أنفسهم إنما هو دليل على حقيقة أن الحث والدفع للتطور والتنظيم هو أمر فطري داخلهم.“



تبدأ المؤسسات المحلية صغيرة، وغالباً ما تتخطى التصور الأصلي لها، مثل مؤسسات النساء البستانيات اللواتي تحدثنا عنهن من قبل. حقيقة أن قدرة الأفراد الذين يعيشون تحت ظروف ملحة على تجميع وتنظيم أنفسهم إنما هو دليل على أن الدافع للتطور والتنظيم موجود بشكل فطري داخلهم.

ورغم ان الدعم الخارجى مثل الجهات المانحة، والجمعيات الأهلية، والنشطاء، أو العاملين بالحكومة تعتبر عناصر مساعدة إلا أن إرادة الأفراد لتطوير مؤسساتهم يبقى أمراً واقعياً بالفطرة داخلهم لا يحتاج إلى الإستيراد من آخرين، وإنما يحتاج فقط إلى تحريره ودعمه إذا احتاج الأمر. إن المحاولات لاستيراد نماذج مؤسسات من الخارج (عادة أشكال إدارة متسمة بطابع الغرب) قد أثبت أنه غالباً ما يقضى على المحاولات المحلية ويفشل بسبب عدم وجود عنصر الملكية.

من السهل أن نتفق على أن المؤسسات المملوكة محلياً هى شئ جيد، ولكن هل ينطبق هذا على كل نوع من المؤسسات؟ فكم رأينا من مؤسسات جيدة، بدءاً من المستوى المحلى إلى المستوى العالمى، تمزقت بسبب الصراعات، أو تجمدت بسبب سوء الإدارة، أو صارت هدامة لأعضائها بسبب الأنانية والذات المخيفة، أو لم يعد لها وجود إطلاقاً بسبب عدم قدرتها على التعلم والتكيف مع الظروف المتغيرة! وكما اكتشفنا أن ذات الأشياء التى تحاول المؤسسات حالياً تغييرها في العالم الخارجى موجودة بالفعل داخلها! إن الجمعيات الأهلية التى تدعو لمشاركة عادلة للسلطة في المجتمعات هى ذاتها منظمة بالأسلوب الهرمى التقليدى.

إن مهمتنا ليست المساعدة على تشكيل أو تخليد المؤسسات التى تستغل الناس أو البيئة الطبيعية بأساليب قد تهمشها أو تستنزفها أو تقلل من شأنها أو تسلبها سلطتها.

### الإحساس بالسيادة:

لقد اتضح لنا من أمد بعيد أنه لكي تتغير المؤسسات أو المجتمعات فإنها تحتاج إلى أن يكون لديها إحساس قوى بالسيادة والاستقلالية في اتخاذ قراراتها واسلوب تعاملها مع العالم. وقد تحقق هذا بكثير من الطريق البسيطة وغير الملحوظة في الغالب نتيجة العمل التنموى والدعم من كثيرين من القيادات والميسرين في مؤسسات المجتمع المدنى، باعتبارهم هم ذاتهم أعضاء في المجتمعات المحلية ذاتها ومهتمين ببناء مؤسسات سليمة. وهناك الآلاف والآلاف من مؤسسات المجتمع المدنى التى بالرغم من الصعوبات الكبيرة التى واجهوها قد حققت مستويات عالية من السيادة.



## رؤية المستقبل في المؤسسات المحلية ذات السيادة

يتم استخدام لفظ "السيادة" بشكل سليم في مؤسسات صغار المزارعين والمتخصصين في ذات المجال عند الحديث عن "سيادية الطعام أو البذور" وإعبارها حق للاعتماد على الذات، وحق الملكية المحلية، وحق اتخاذ القرار بناءً على وعى وحرية اختيار، وعدم الخضوع لإرادة وأهواء الأطراف الخارجية التي تسعى للسيطرة والاستغلال. السيادة هي إحدى المفاهيم القوية خاصة عند تطبيقها على المؤسسات، وهو يصف المرونة التي تنمو داخل الأسرة، وبأن المؤسسة هي تعبير عن حرية إرادة أفرادها. لابد أن يكون واضحاً أن حقوق مثل سيادية الطعام يمكن فقط أن توجد إذا أدرجت في مؤسسة قوية سيادية.



السيادية هي صفة مؤسسية مطلوب تطويرها، وحق يلزم احترامه والدفاع عنه. فإذا كان التطوير خاص بالتحويل أو تحويل السلطة فلا بد من وجود مفهوم واضح عن كيفية الاحتفاظ بالسلطة شرعياً وبشكل مستمر- والمؤسسات المحلية السيادة والحركات الاجتماعية هي الموضع المناسب لذلك.

### السيادة ليست أمراً سهلاً:

إننا نشهد مؤسسات مجتمعية نشطة، وإن كانت غير منظمة، وحركات مجتمعية، وجمعيات أهلية محلية تواصل التكتل من أجل توفير التمويل، ويعملون على موازنة أنفسهم وعملهم وتكوينهم ولغتهم، بل وحياتهم مع قوالب مشروعات تمويلية قصيرة الأجل ومشروعات محكمة. ولا تزال المؤسسات المحلية تقدم الخدمات للجهات الممولة والحكومات لتحقيق أهدافها من المشروعات المعدة لها من الخارج، مع القليل من عمليات المشاركة المدرجة عشوائياً لتعطيها نكهة محلية! وجميعها يتلقى المساعدة من الجمعيات الأهلية والاستشاريين المتخصصين، الذين هم أنفسهم يتنافسون للحصول على التمويل ويواجهون المسؤولية وفق المعايير الخارجية. ولذا فإن ممارسة السيادة أمر صعب.

### احذروا الإرساليات الحديثة:

بدأت بعض الجمعيات الأهلية الدولية الكبرى التي تعمل بمنهجية التنمية المرتكزة على الحقوق إدراك أهمية دعم المؤسسات المحلية والحركات الاجتماعية باعتبارهم أصحاب حقوق مؤثرين. ولكن على الرغم من الحديث عن "الحقوق" فإننا لا نزال نشهد مؤسسات محلية أو "شركاء" يخضعون للتقييم، حتى للتقييم الذاتي، مقارنة بقوالب، وقوائم فحص، ونماذج من أفضل المؤسسات الناشئة في الشمال، ويتخذون من هذه النماذج أساساً لبناء قدراتهم.







إننا نشهد مؤسسات حيوية قائمة على التطوع يعاد بناؤها كمؤسسات أكثر مهنية، تفقد سماتها تدريجياً، وتصبح ممثلة فقط لمصالح المجتمع التي تتفق مع التمويل أو توجيهات الجمعيات الأهلية. نراهم يتطورون ليصبحون مواطنين أكثر تهذباً، وربما يخففون بعض آثار الفقر على المدى القصير، ولكنهم لا يغضبون إلا عندما يبطئ التمويل، ولا يعودوا يشعرون بالظلم الذي كان أساس خروجهم للنور، وإنما يصبحون مجرد خيال باهت لقدراتهم في أفضل الأحوال، وعائقاً للتنمية في أسوأ الأحوال. إننا نتساءل أحياناً ما إذا كنت بعض الجمعيات الأهلية والجهات المانحة في قطاع التنمية قد أصبحوا رسل العصر، يشوهون إمكانيات الأهالي، ويسداجة وقلة ذكاء يُضعفون المواطنين تمهيداً لعولمة بديلة للاستعمار.

لك هي التنمية التي تفتقر للسيادية المحلية، وقد رافقت طويلاً الفقر المتزايد للمهمشين في هذا العالم. يجد قطاع التنمية صعوبة شديدة في أن يعترف بهذا الدور المقتح دون فضح افتقاره للسيادة والجرأة على التمسك بأفكاره.



”هناك مؤسسات وحركات سيادية في جميع القارات تناضل من أجل نجاح هذا الاتجاه، وغالباً تساندها جهات مانحة وجمعيات أهلية. ويحتاج القطاع التنموي أن يبحث عن تلك النماذج ويتعلم منهم“

### إن الموقف أبعد ما يكون عن اليأس:

الموقف أبعد ما يكون عن اليأس. فهناك مؤسسات وحركات سيادية في جميع القارات تناضل من أجل نجاح هذا الاتجاه، وغالباً تساندها جهات مانحة وجمعيات أهلية. ويحتاج القطاع التنموي أن يبحث عن تلك النماذج ويتعلم منهم. وهناك مبادرات وبرامج ومشاريع عديدة واعدة جداً إذا أمكنها أن توفق ذاتها أو تتحول إلى تبني أسلوب مؤسسي بشكل مباشر.

فالأمر إذن يتطلب من المتخصصين في التنمية، بما في ذلك الجهات المانحة، أن توجه اهتمام أكثر إلى مفهوم المؤسسة ذاته وعملية التيسير لتنمية مؤسسات محلية وحركات اجتماعية سيادية حقيقية. قد يكون هناك مجموعة متزايدة من مسيرين التنمية المؤسسية المحترفين داخل القطاع، البعض منهم تنموي الفكر ولكننا نعتقد أنه نظام يحتاج إلى أن نتعلمه بشكل أوسع ونركز بالأكثر على عمل القطاع ككل، وليس على قطاع مهني صغير.



# جوانب أساسية للمؤسسات السيادية

ما هي بعض الجوانب الأساسية لهوية المؤسسات أو الحركات السيادية؟

مثل هذه المؤسسة تناضل لكي تشتهر ونعمل من أجل تنفيذ هدفها الخاص. إنها تعمل في إطار المبادئ والقيم الخاصة بها ولديها الجرأة للتمسك بها.

إنها تعبير حقيقى عن إرادة وصوت أفرادها وأصبح في إمكانها تقديم الخدمات التي تخدم أهدافها وليس أهداف المؤسسات الأخرى. وبينما تقبل تلك المؤسسات التمويل الخارجى، إلا أنها ليست آلة تنفيذ للمشاريع الممولة من جهات خارجية.

المؤسسة السيادية فريدة ثقافياً وكيانياً، وليست استنساخ لقلب "أفضل الممارسات".

المؤسسة السيادية لديها وعى سياسى، وتعرف حقوقها ومسئولياتها ولديها تفهم جيد لعلاقات السلطة التي تتولاها.

المؤسسة السيادية قادرة على التعاون والعمل مع مندوبى المؤسسات الأخرى والنظر دون أن تفقد إحساسها بذاتها. فالسيادة لا تعنى سلوك محدود منعزل، وإن كانت هناك بعض مظاهر الاستقلالية والتطور الفطرى واكتشاف هويتها الخاصة، وذلك قبل أن تفتتح على التعاون مع المؤسسات الأخرى.

السيادة تعتبر منهجية وفي الوقت ذاته وعملية تعلم مستمر. والقدرة على التعلم والتكيف هو ما يساعد على سيادة المؤسسات في عالم متغير ومتقلب، وبالتالي يزيد من فاعليتها. المؤسسة السيادية تتعلم من مصادر عديدة ومتنوعة، أولاً من خبرتها التي اكتسبتها بجهداها، ثم من علاقات التعلم المتعددة أفقياً مع ممثلى المؤسسات الأخرى والنظر.

المؤسسة السيادية في الغالب لا تفى بالمعايير التي تتطلبها معظم الجهات المانحة.

## اكتشاف التحديات الفعلية للممارسات التنموية:

يمكننا اكتشاف التحديات الفعلية للعمل التنموي التي تواجه الجمعيات الأهلية والجهات المانحة من خلال تشجيع ودعم هذه الخواص والعمليات. ما يحتاج إليه الأمر فقط هو الوقت الذي نفحص فيه ما يجرى في المجتمعات فعلياً مع احترام عميق لكل ما هو محلى وفطرى، مع دقة تمكّنا من تقديم دعم متأن ودقيق عند اللزوم.

كما يحتاج الأمر إلى مسيرين وجهات مانحة تعمل باستقلالية و متمسكة بأهدافها وقيمها المستمدة من احتياجات وحقوق البشر ومن المؤسسات التي تسعى إلى دعم تلك الحقوق والاحتياجات.

## منظمات ذات سيادة



"ما يحتاج إليه الأمر فقط هو الوقت الذي نفحص فيه ما يجرى في المجتمعات فعلياً مع احترام عميق لكل ما هو محلى وفطرى، مع دقة تمكّنا من تقديم دعم متأن ودقيق عند اللزوم."

## رؤية العالم من خلال المؤسسات:

المجتمع هو مؤسسة تتكوّن من عدة مؤسسات أخرى، رسمية وغير رسمية، جميعها قائم على أساس من الأسر المتعددة والصدقات والجيرة فتلك جميعها تعتبر مؤسسات في حد ذاتها.

والمجتمعات نفسها هي أجزاء من "مؤسسات" أكبر تتزايد باستمرار. ويمكن أن تشكّل شبكات من مؤسسات المجتمع المدني أو الحركات الاجتماعية التي تعمل محلياً أو قومياً، أو حتى حركات دولية. أو يمكن أن نرى المجتمعات ككيانات من المحليات التي تشكّل معاً كيانات أكبر تتجه مباشرة نحو تكوين دول. وهذه الدول بدورها هي جزء من مجتمعات قومية أكبر، بعضها إقليمي وبعضها عالمي. إن عالم الأعمال له أشكاله المؤسسية الخاصة بدءاً من المحلات والأسواق المحلية إلى الشركات العالمية العملاقة.

البشر هم كائنات اجتماعية، لذلك فإننا نشكّل مؤسسات تجمعنا معاً وننفذ من خلالها ما لا يمكننا تنفيذه كأفراد. والمؤسسات هي جزء من هويتنا الطبيعية، مثل الهواء الذي نتنفسه، لدرجة أننا قد لا نشعر بأهميتها بالنسبة لنا. وبتجميع احتياجات ومهارات وقدرات الأفراد معاً في مؤسسات، أمكن للبشرية أن تحقق بطولات إبداعية تكاد تفوق الخيال ولكنها أيضاً قد حققت دماراً مريعاً.

وليس ما تفعله المؤسسات هو فقط الذي يغيّر العالم، وإنما أنواع المؤسسات التي ننشئها واسلوب تنظيم أنفسنا هو الذي يحدد بقدر كبير طبيعة ونوعية المجتمع البشري. إننا نحن المؤسسات ذاتها.

أعتقد أن الناس ترى المؤسسات كآلات يتم من خلالها تنفيذ أشياء مختلفة في العالم من حولنا، غير مدركين أنهم يبنون المؤسسات بشكلون العالم.



جيمس تايلور

## كيف نرى المؤسسات: هل كآلات أم كأجهزة حية؟

الحياة تسعى للتنظيم ولكنها تستخدم الفوضى لتبلغها. لذا فالمؤسسات هي عبارة عن عملية وليست عبارة عن بناء ما.



مارجريت ويتلي

كثيرون من الناس يرون المؤسسات كآلات يديرها بشر - وربما تكون هذه هي الفكرة السائدة بالفعل في العالم اليوم عن طبيعة المؤسسات.

هذه النظرة الآلية للمؤسسات توافق المديرين الذين يأملون في السيطرة أو قيادة مؤسساتهم بطريقة آمنة متوقعة نحو مصائر معروفة مخططة. لا يمكنهم بالطبع تنفيذ هذا سوى بمحاولة إجبار الناس على التصرف كأجزاء آلات مطيعة، أفعالها متوقعة وبدون احساس وهم بهذا يقضون على الشرارة الإبداعية، والحرارة الدافعة، والروح الإنسانية التي تمكّن المؤسسات المزدهرة من تحقيق ما يمكنها تحقيقه والاستمرارية في المستقبل.

ولكن على الجانب الآخر فإننا نعتقد أن المؤسسات هي أجهزة حية تتسم بالفوضى والاختلاف، وهي أجهزة حية لأنها مكوّنة من بشر مشاركون علاقات فعّالة مع جميع الأفراد المرتبطين بها بتعددية معقدة. وكما يحتاج البشر إلى التقرب إليهم بحبة وفضول وتساؤل لكي نستطيع الوصول إلى أفضل ما فيهم، هكذا أيضاً المؤسسات يمكنها الإستجابة لأسلوب اهتمام مختلف.

فما هو الذي يميّز البيروقراطية الكئيبة عن المؤسسات النابضة بالحياة والخلاقة؟

## الأجهزة الحية: ماذا يجعل منها علامة مميزة؟

حين ننظر للمؤسسات على أنها أى شئ آخر غير أفرادها، وغير بشرية، فإننا عندئذ ندعم كل ما يرقد في القاع من أخطاء في العالم: المؤسسات الآلية وغير الإنسانية، والسلوكيات التى تسعى للتحكم من خلال عمليات سيطرة وإقصاء منظمين.

إذا نظرنا إلى مؤسسة ما على أنها آلية (سواء عن وعى أم دون وعى)، فقد نعطي اهتماماً كبيراً للأمور المنظورة، مثل هيكلها، نظام إدارتها (حوكمتها)، وإجراءات اتخاذ القرار فيها، والسياسات الرسمية، والإطارات المنطقية التى يجرى تصميمها وتنظيمها من خلالها.

لهذه السمات الأكثر وضوحاً أهميتها بالطبع، ولكن إذا أردنا أن نفهم حقاً ما يجعل مؤسسة ما علامة مميزة، لا بد أن ننظر إليها كجهاز حى له هذا السمات:

- القيم والمبادئ الفعلية التى توجه سلوكيات وأفعال الأفراد فى المؤسسة.
  - التطبيقات الفعلية - ليس فقط ما تقوله الخطة ولكن ما يتم تنفيذه بالفعل، عملها الحقيقى، والفكر الأعمق وراء هذا العمل.
  - العلاقات البشرية بين الأفراد وبعضهم البعض، وبين المؤسسة والعالم الخارجى.
  - الثقافة والعادات التى تشكل السلوكيات العادية والفريدة وغير المدونة لكل مؤسسة.
  - تطور المؤسسة - كيفية استجابتها، تعلمها، نموها، وتغيرها على مدى الزمن. وعلى نقيض الأنظمة الآلية التى تتنازل بمرور الوقت، فإن الأجهزة الحية تتطور بمرور الزمن.
- فإذا كان يهمنى العمل مع الحياة الموجودة داخل المؤسسات، فسوف نجدها فقط فى تلك المجالات. وبالتركيز فقط على الجوانب الشكلية والتى تتسم أكثر بالآلية، فإننا من الأرجح نعزز ما هو غير حى ونكتفم ما هو حى. أما بتوجيه اهتمام أكثر إلى هذه الجوانب الحية فإننا بالأرجح نعطي الحياة للجوانب الآلية بحيث تساند أكثر مما تعوق الجهاز البشرى الخلاق.

## منهجية الأجهزة الحية:

إن منهجية الأجهزة الحية تساعدنا على أن نرى أن هذه العناصر مترابطة ديناميكياً وتاريخياً، وأن السلامة أو الاختلال الوظيفى لإحداها له جذوره فى الأخرى. لذلك فإن الأداء المؤسسى الضعيف قد يكون مرتبطاً بالعلاقات أو الثقافة التنافسية أو المتصارعة. وقد يكون هذا نتيجة لنقص الاستثمار فى تنمية فريق العمل، فهؤلاء فى حالتهم المرتبكة يقعون فى فخ بذل الجهد الأكبر فى أنشطة لم تعد مفيدة، دون إرادة أو وقت للتوقف والتفكير فى تحدياتهم. إنها حلقة معيبة، مثل الحطاب الذى أصبح مشغولاً جداً لدرجة أنه لم يعد لديه الوقت لشحذ فأسه!

”حين ننظر للمؤسسات على أنها أى شئ آخر غير أفرادها، وغير بشرية، فإننا عندئذ ندعم كل ما يرقد فى القاع من أخطاء فى العالم.“





إن أسلوب الأجهزة الحية يتطلب منا أن نستكشف الجذور الأكثر احتجاباً وراء السلامة أو الاختلال الوظيفي للمؤسسة بدلاً من استخدام التفكير الآلي المفرط في السذاجة السائد في العالم عن السبب والنتيجة.

هذا العالم الذي يحوى أجهزة ديناميكية حية ومتغيرة قد تكشف عن تنوع غير عادى. أما المديرين ذوى العقلية الآلية فيحاولون "التحكم في التنوع" أو حتى الحد منه عن طريق لوائح وسياسات خاصة، بدلاً من قبول فوضى وتوترات تلك الأجهزة. وبهذا فإنهم يدمرون الإبداع الذى يوفره التنوع.

## استنساخ "أفضل ممارسات" أم الإبداع الفريد:

بالنظر إلى مدى تعقيد المؤسسات الحيوية لابد أن نفترض (كما علمنا من خبراتنا بالفعل) أنه لا توجد مؤسستين متشابهتين. العديد جداً من أكثر المؤسسات إبداعاً ونجاحاً تكسر قواعد "أفضل ممارسات"، إذ تكتشف أساليبها الفريدة للعمل التى تناسب نوع العمل الذى يقومون به وطبيعتهم الخاصة. وإدراك هذا التنوع يمكن المؤسسات من الاحتفاظ بخصوصيتها، وبالتالي تكتشف طاقتها الإبداعية، وأفضل ما لديها. لذلك، بدلاً من محاولة استنساخ "أفضل ممارسات"، يمكننا بالأحرى أن نسأل: "ما هو العمل الفعلى لهذه المؤسسة؟ وما هى أشكال المؤسسة التى تدعم هذا العمل بشكل أفضل؟" ولكن ما يثير السخرية أنه حين نرى مؤسسة ناجحة نرغب فى محاكاتها، وبذلك نقلل من احتمالات تحقيق نجاح خاص بنا قائم على تفردنا!

"لذلك، فبدلاً من محاولة استنساخ  
"أفضل ممارسات"، يمكننا بالأحرى أن  
نسأل: "ما هو العمل الفعلى لهذه  
المؤسسة؟ وما هى أشكال المؤسسة  
التي تدعم هذا العمل بشكل أفضل؟"

هل هي منظمات متشابهة أو منظمات متنوعة و فريدة من نوعها؟



# مبادئ وأفكار أساسية توجه هذا الكتاب

يسترشد هذا الكتاب بالعديد من المبادئ والأفكار، الكثير منها مستفاد من الآخرين ولكن جميعها تشحذه وتدعمه الخبرة. ونقدم هنا أربعة "إرشادات" وجدنا أنها صادقة ونافعة بوجه خاص في عملنا

## التنمية (والإرادة لتحقيق التنمية) هي عملية طبيعية فطرية داخل الفرد.

أيًا كان الوضع الذي قد نجد فيه المؤسسات، فهم بالفعل يتطورون. قد يكون تطورهم سليماً أو بالشكل الذي يروونه أو على الأقل يدركونه، وقد يتوقفون في بعض مواضع، غير أنهم كانوا يتطورون بالفعل قبل قدوم الميسرين بوقت طويل، وسوف يستمرون كذلك طويلاً بعد مغادرتهم. لا يمكننا نقل أو تسليم التنمية - فهي تحدث بالفعل كعملية طبيعية نحتاج أن نفهمها، ونحترمها، ونتعامل معها.

## قدرة الأفراد والمؤسسات على التعلّم من الخبرة هو أساس تميّتهم، واستقلاليتهم، وترابطهم.

إن التعلّم من الخبرة أمر قديم قدم الجبال، وهو واحد من العمليات الطبيعية المتناسقة، وإن كانت نادراً ما تستخدم بوعي، وبها يطوّر الناس أنفسهم. إننا نتعلّم بالعمل، بالتفكير فيما نفدناه، ثم نقوم بعمله بشكل أفضل في المرة التالية. كما نتعلّم أفضل بوجه خاص من نظرائنا، أي أفقياً، من الذين يشاركوننا خبراتهم ونقرنها بخبرتنا.

إن تعلّم كيفية التعلّم بشكل فعّال من خبرتنا يمكننا من الافتخار بذكائنا ومعرفتنا، وبناء استقلالية سليمة عن الخبراء الخارجيين.



## - التنمية في الغالب عملية معقّدة، غير متوقّعة، وتُتسم بالأزمة:

كم تتكلف وكم يستغرق من الوقت مساعدة سيدة في أزمة في أن تجد الشجاعة للتعامل مع زوج مؤدّب، أو لمجتمع لكي يجد الثقة في التعامل مع أعضاء مجالس فاسدين؛ عندما تبدو مؤسسة ما على حافة الانفجار، هل تكون هذه هي النهاية بالنسبة لها، أم يمكن اعتبارها فرصة للتجديد؟ أي تنمية معقّدة وغير متوقّعة للقوى يمكن أن تسهم في تدهور وانتهاء مبادرة اجتماعية كانت مزدهرة في وقت ما. إن التنمية هي عملية غير متوقّعة متأصلة في الإنسان، عرضة للأزمات، ولكن في شبه معجزة تكون أزمات التنمية تحمل في باطنها فرص لتحرك جديد، ولتحولات نوعية. إن المتخصصين أو الجهات المانحة تتجنب عادة تقديم الدعم في أوقات الأزمات، ظانين أن ذلك يدل على الإخفاق، بينما النقيض يمكن أن يحدث. فإدراك الأزمة والتعامل معها، بكل ما فيها من أمور غير متوقّعة، أمر أساسي للاتجاه للتنمية.

## اقتناء السلطة وتحولها من خلال العلاقات:

إننا نحيا ونتعلّم ونتطور في إطار ثلاثة أنواع من العلاقات: علاقة مع الذات، وعلاقات متبادلة مع الأشخاص حولنا، وعلاقات خارجية مع باقي العالم. والسلطة يتم اقتنائها من خلال العلاقات، سواء كانت تتمثل في الصراع مع أنفسنا لنطالب بسلطتنا الداخلية، أو في سلطة البعض على الآخرين، أو السلطة التي لنا مع آخرين، أو السلطة التي تستخدمها الدولة فيما يتعلّق بمواطنيها - فبدون السلطة لا يكون للعلاقات معنى، ولا قوة للخير أو للشر. إذا أردنا تبديل السلطة، فعلياً أن نبذل العلاقات.



# فهم أساليب تغيير المؤسسات

## أنواع التغيير:



تغيير طبيعي كنتيجة منطقية



تغيير تحولي



تغيير إسقاطي

الأجهزة الحية تتغير باستمرار، ولكننا نحتاج إلى تغيير سليم ونسعى له. لذلك فإننا عادة نتساءل: "كيف نغير مؤسستنا؟" ولكن قد يكون من الأفضل الرجوع خطوة للخلف ونسأل أولاً: "كيف تتجه المؤسسات للتغيير؟ وكيف تتغير بالفعل، سواءً تغيير منظور أم غير منظور؟ وما هي الظروف والإمكانيات الموجودة للتغيير؟" وإذ نعرف كيف تتغير مؤسسة ما وما ظروف التغيير لديها، وحصر عملنا في عمليات التغيير الموجودة بالفعل، كل ذلك أساسى لتبنى أسلوب التنمية.

وهناك ثلاثة أنواع أساسية للتغيير الاجتماعى لاحتضانها وتنطبق على المؤسسات، هي:

### تغيير طبيعى كنتيجة منطقية:

التغيير الطبيعى يمثل كشف للحياة اليومية، حيث الأفراد والعائلات والمجتمعات والمؤسسات والتجمعات تتغير بالتدرج تلقائياً (بدون وعى)، إذ يتعلمون من الخبرات والتجربة والخطأ، محاولين تحسين وتعزيز ما يعرفونه ويعملونه، على أساس ما لديهم خطوة بخطوة بغير ثبات، ولكن لا زالوا يتعلمون ويتكيفون، سواءً بشكل جيد أو سيئ. إنه نوع من التغيير يتسم بالتعلم العملى.

### تغيير تحولى:

المؤسسات ايضاً تقع فى أزمات. فعندما يفوق النمو والتعقيد قدرة المؤسسة، وعندما لم تستوفى الاحتياجات الهامة، تصبح المؤسسة عندئذ غير مستقرة وغير متوازنة، وتنطلق كل أنواع السلوكيات غير العادية. وأعراض هذا النوع من التغيير تظهر غالباً فى الصراع المتبادل أو التوتر المؤسسى الأكثر عمومية الذى يقود إلى الأزمات. إن التوتر والصراع والنضال من أجل السلطة أمور معروفة بأنها سلبية ونحاول تجنبها. ولكن حالات التوقف أو الأزمات عادة تشكل فرصاً لتغيير كبير تحولى.

هذا النوع من التغيير يحدث غالباً من خلال عمليات صعبة من عدم تعلم الاتجاهات الأعمق والأساليب والمعتقدات والقيم التى تنطوى عليها الأزمة ومواجهة مخاوفنا وشكوكنا وكراهياتنا. عدم التعلم يفسح الطريق لكيانات جديدة أكثر ملائمة يمكن تجديدها أو تبنيتها.

### تغيير إسقاطى:

عندما تكون المؤسسات مستقرة وسليمة، وعندما تكون الظروف الخارجية مواتية ومستقرة، عندئذ تتوافر الظروف للتغيير الإسقاطى. فى هذه الظروف يمكن للناس أن تنظر للمستقبل، ويضعون رؤى لما يريدون وخطط لتنفيذها. من هنا تبدأ "المشاريع"؟.



## خلق الظروف للتغيير الإسقاطي:

كثير من المجتمعات مسلوقة القوة والمهمشة (ومؤسساتها) يعيشون في أوضاع غير مستقرة نهائياً وغير متوقعة (من التغيير الطبيعي أو التحول) حيث غالباً ما تفشل الجهود لبدء تغيير إسقاطي (يؤدي لمشاريع)، حتى لو كانت ممولة جيداً من الخارج. فالجهات المانحة الخارجية تفضل الظروف التي تصلح لمشروعات (سواءً كانت موجودة أم لا) لأنها تقدم الوعد أو الوهم لاستثمار أكثر أماناً قائم على النتائج. ولهذا السبب فإنها كثيراً ما تصر على مشاريع ليست ممكنة بعد. فهي عادة تحتاج إلى العمل من خلال ظروف طبيعية فوضوية أو ظروف تحويلية تخضع للأزمات، لخلق الظروف الداخلية والخارجية لازدهار تغيير يؤدي لمشاريع.

## رؤية التنظيم المستقبلي للمجتمع

يكتب "نيكانور بيرلاس" الناشط الفلبيني عن الطبيعة الثلاثية الجوانب للمجتمع معبراً عن رؤيته للمجتمع أنه مكون من ثلاث مجالات متفاعلة معاً، هي: المجتمع المدني، والحكومة، وقطاع الأعمال. ويصف هذا التقسيم بأنه الطبيعة الثلاثية للحياة الاجتماعية. ويركز على أهمية التوتر الخلاق بين هذه الأنظمة الفرعية الثلاثة من أجل تنمية سليمة للمجتمع. فالقوى الخلاقية في المجتمع تكون حيوية حيث يلتقي الثلاثة في محاولاتهم لتشكيل بعضهم البعض. ويتأزم المجتمع حين يصبح واحد من الثلاثة مسيطراً أكثر إلى درجة أنه لا يعود يحقق غرضه المتفرد.

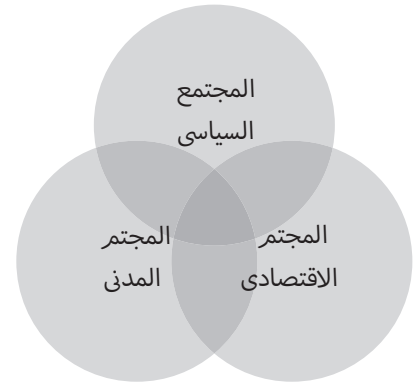
يبدأ "بيرلاس" بوصف الوظائف الهامة لكل من الثلاثة. فيرى المجتمع الاقتصادي - على سبيل المثال مجال الأعمال - على أنه يتعامل مع "إنتاج، وتوزيع، واستهلاك السلع والخدمات لسد الاحتياجات البشرية بشكل مناسب" ودوره أنه "يسخر الطبيعة لسد احتياجات البشر بفاعلية" وذلك من خلال تنظيم المجتمع للعمل الجماعي. أما المجتمع السياسي - الحكومة ككل - فهو "الجهاز الفرعي الذي يتعامل بمساواة في جميع جوانب العلاقات الإنسانية".



نيكانور بيرلاس

## المجتمع المدني: "المجال الثقافي":

ينظر "بيرلاس" إلى المجتمع المدني على أنه "المجال الثقافي" للمجتمع ويصفه بأنه "ذلك الجهاز الفرعي من المجتمع المعنى بتنمية كل الطاقات البشرية وإنشاء المعرفة، والمعنى، والفن، والأخلاقيات، والاحساس بالتدين. والثقافة هي المجال الذي يعطي هوية ومدلول، ويمثل الصوت الأعمق للجماعة. إنه المجال الذي يطور الطاقة البشرية الكاملة للأفراد والمؤسسات، ويمكّنهم من أن يصبحوا مشاركين أكفاء في الاقتصاد، والحياة السياسية، والثقافة، والمجتمع الكبير." بهذا فإن المجتمع المدني كأفراد ومؤسسات يلعب دوراً فريداً وعميقاً إنسانياً في تنمية المجتمع.



## المبدعين في المجال الثقافي:

"إن المستقبل لمجتمع حر وعادل  
وصحى يتطلب تحولاً في تنظيم  
جميع قطاعات المجتمع."

يقر "بيرلاس" بأن هناك أفراد في المجتمع المدني، والحكومة، والأعمال، يعملون من أجل تغيير عالمهم من خلال قيم المجتمع المدني - ويطلق عليهم اسم "المبدعين الثقافيين". ومن المحتمل أن هؤلاء المبدعين الثقافيين كقادة وميسرين يساعدون في ربط العالم بأشكال مؤسسية جديدة.

إن المستقبل لمجتمع حر وعادل وصحى يتطلب تحولاً في تنظيم جميع قطاعات المجتمع: قطاع الحكومة وتحولها من البيروقراطية التي تخدم ذاتها إلى مؤسسة تحمي مواطنيها بدون خوف، وتضمن المساواة والعدالة؛ وقطاع الأعمال وتحولها من هاجس قصير المدى بعائد ربع سنوي إلى استثمارات طويلة الأجل بنشاط مستدام؛ وقطاع المجتمع المدني وتحوله من ضحية مقاتلة إلى دوره الثقافي للتوسع في الحرية للأفراد والجماعات والمجتمعات معاً.

وفي كل حالة تحتاج هذه الأدوار إلى أشكال جديدة من التنظيمات، والأجهزة الحية التي تمكننا بالحقيقة من تعبئة إمكانياتنا الفردية مجتمعة لمواجهة تحدياتنا البشرية بإمكانيات أكبر.



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على  
موقعنا:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



يساهم المبدع الثقافي في تغيير المجتمع

## الفصل الثاني

# من الداخل للخارج

### نحو فهم انفسنا والآخرين، وكيف تتغير

#### مرحباً ... انا اسمي "كاما" ...

ولكن هذا الفصل يتحدث عنك انت. إذا كنت تريد حقاً مساعدة الآخرين على فهم أنفسهم بشكل أفضل، فإنك قد ترغب في البدء بفهم نفسك أولاً. سندرس معاً كيف يمكنك كقائد أو ميسر توجيه الأسئلة بشكل أفضل وكيف يمكنك ان تصبح اكثر تيسيراً. كما سنقوم بعرض العديد من "النوافذ" التي يمكنك من خلالها رؤية نفسك والآخرين بشكل أفضل واعتقد أنك ستستمتع بالتجربة حيث ستكتشف انك اكثر تشويقاً مما كنت تظن! هيا استمتع بوقتك!



#### "لوفتي" يحكي هذه القصة ...

من عدة سنوات مضت قدّمت لي احدى الزميلات نصيحة في شدة البساطة: "إذا أردت أن تعرف ما يحدث بالفعل داخل إحدى المؤسسات أو المجموعات التي تعمل معها، فعليك أن تلتفت إلى ما يحدث داخلك، فغالباً ما تقدم لك مشاعرك الشخصية أهم الأدلة."

اعتقد ان ما كانت تعنيه هو أن قلوبنا هي أيضاً أعضاء حسية حية. ومن خلال مشاعرنا او إحساسنا الداخلي و حدسنا، يمكننا الإنصات بشكل أعمق إلى ما يحدث حولنا. ولكنه تعلم الاستماع والثقة في مشاعرك الشخصية ليس شيئاً سهلاً فأنا مثلاً قد نشأت على التشكك في المشاعر - فهي ليست منطقية كما قيل لي ولذلك يجب عدم الثقة بها. ولكن محو هذا التعليم المتعمق داخلنا ليس أمراً سهلاً فهناك طريق طويل ينبغي أن اجتازه. ولكن نصيحة صديقتي فتحت لي نافذة جديدة أرى من خلالها العالم كما ساعدني تواصل مع مشاعري وأحاسيسي على الشعور بالحياه بشكل اكبر.

#### ممارسة ما نقوله:

إذا كان هدفنا كقادة وممارسين للتنمية أو ميسرين أن نساعد الآخرين على فهم ذواتهم بوضوح، فإننا نحتاج أولاً أن نتواصل مع أفكارنا ومشاعرنا ورغباتنا الشخصية. وإذا كنا نريد حقاً أن نفهم وننصت لمن نعمل معهم، فإننا نحتاج ان ننفذ ما نقوله بأنفسنا أولاً "to walk our own talk".

إذا كنت تريد أن تكون قائداً أو ميسراً مؤثراً، عليك أولاً أن تمسك مرآة لترى نفسك.





## توجيه أسئلة جيدة

### لماذا نحتاج إلى أسئلة جيدة؟

إن إحدى سمات القائد الميسر هي قدرته على توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب. فإن فن القيادة يعتمد على القدرة على توجيه أسئلة تحدث تغييراً. وهذه القدرة تعتمد بدورها على القدرة على الإنصات بشكل فعال. وليس من الصعب أن نلاحظ مدى التوافق بين مهارة توجيه الأسئلة ومهارة الإنصات. فالإنصات جيداً للآخرين يساعدنا على توجيه أسئلة مناسبة. وفي هذه الحالة من الرجوع أن نحصل على إجابات تستحق الاستماع إليها.

وعادة ما تبدأ عملية التساؤلات منّا كمارسين تنمويين أو قيادات ولكن الغرض النهائي هو مساعدة الآخرين على الاستماع للعالم حولهم بعمق أكثر وتوجيه أسئلتهم الخاصة عنه. ويعتبر هذا هو أساس عملية التمكين.

### "إندا مولكير" ممارسة تنموية في كمبوديا تحكي هذه القصة ...

قبل كل اجتماع مع الشركاء نضع سيناريوهات وأسئلة مختلفة، ونختار خبرات مشتركة ونربطها بالثقافات المحلية. نضع في أذهاننا كل الحضور ونضع أنفسنا مكانهم ونحاول تقمص خبراتهم وخلفياتهم: من هم؟ ما قصتهم؟ ما هي خبراتهم الحياتية حتى الآن؟ كيف يمكن أن تؤثر تلك الخبرات على رؤيتهم للموقف، وكيف يمكن أن تؤثر ردود أفعالنا على إجاباتهم؟ وعلى ضوء هذا نعيد تقييم أسئلتنا ونحاول صياغة أسئلة من شأنها أن تشجع على الحوار.

### أسئلة فعّالة:

تقول "إيريني ليونارد": إن توجيه أسئلة مؤثرة هي أسهل الطرق للحصول على الإجابات الصحيحة. يبدو الأمر بسيطاً ولكنه عادة ما يتم إغفاله. وتواصل إيريني حديثها فتقول أن الأسئلة الفعّالة لها قوتها وهي تشجذ الفكر ولكن دون عدوانية. فالأسئلة تنحصر في: "ماذا؟" "كيف؟"، وليس دائماً "لماذا؟" وتحذر "إيريني ليونارد" أن أسئلة "لماذا" - وإن كانت مفيدة في اجتذاب المعلومات - قد تجعل الحضور في موقف دفاع. كما توجهنا إلى حيلة أخرى لتوجيه أسئلة فعّالة وهي انتظار الردود بصبر لكي نترك للآخرين فرصة للتفكير.

وتواصل القول: "إذا كنتم تعملون مع آخرين لحل مشكلة ما، فلا يكفي إخبارهم بالمشكلة. فعليهم أن يكتشفوا المشكلة بأنفسهم. ولكن يمكنكم مساعدتهم على ذلك بتوجيه الأسئلة التي تشجذ الفكر. فبدلاً من وضع افتراضات لما يعرفه الآخرون، يمكنك أن تسأل: "ما هي المشكلة في رأيك؟"



يذلا نمر أضيأ امرنإو، هلأست امر مرهمل سويل  
لأؤسلأ هل هجوت

”تكمن القدرة على الإنصات والابتعاد  
عن الآراء المسبقة وراء توجيه الأسئلة  
الفعّالة”

إن توجيه أسئلة فعّالة لن يكون له أية فائدة إذا لم تكن لديك القدرة على  
الإنصات والابتعاد عن الآراء المسبقة. هذا يعنى الإنصات لما يقوله الآخر بالفعل  
أو ما يحاول قوله. ما هو المغزى وراء عبارتهم؟ يجب هنا ان تتخلى عن رأيك  
الشخصى حتى لا يعوق فهمك للمعلومات الهامة، وان تبحث عن معلومات  
إضافية بحدسك أو غريزتك.

## تدريب

### توجيه أسئلة أفضل

يتضمن هذا التدريب أداة تعلّم عملي فعّالة ولكنها بسيطة، فهي تستخدم نهج توجيه الأسئلة لإحداث التغيير من خلال مساعدة المشاركين على إيجاد أسئلة ذات أهمية. كما تشجع المشاركين على التفكير في الخبرات التي أثارت التساؤل، ثم تحسين وتعميق وإعادة التفكير في السؤال، يليها الاستفسار من المشاركين عما سيقومون به لإيجاد إجابة للسؤال. إن هذا التدريب لا يجبر المشاركين على إيجاد إجابات سريعة أو بسيطة لأسئلتهم، ولكن يساعدهم على التقدم نحو الخطوة التالية في عملية التساؤل. ويمكن تكييف هذا التدريب ليتوافق مع العديد من المواقف، كما يمكن تنفيذه مع أفراد أو مع مجموعات. في هذه النسخة من التدريب، يعمل المشاركون في ثنائيات.

#### ١. تجميع أسئلتك، واختيار اهم الأسئلة من بينها:

اعط نفسك بضع دقائق للتفكير وتدوين بعض أسئلة ملحة تواجهها في عملك أو حياتك. تأكد أنك أنت شخصياً موجود داخل الأسئلة، مثلاً: "كيف اكتسب ثقة أعمق في المؤسسة؟" ويجب ألا يكون سؤالاً ينبغى أن يسأله شخصاً آخر - مثل "لماذا لا تقدّم الحكومة دعماً أفضل لصغار المزارعين؟" ثم اختر أحد الأسئلة وفكر كيف قمت بصياغته. دوّن مشاعرك المصاحبة لهذا السؤال.

#### ٢. إبراز الخبرة التي تكمن وراء السؤال:

من أين أتى هذا السؤال حقيقة؟ حاول أن تتذكر خبرة (أو اثنتان) أدت بك إلى توجيه هذا السؤال ... واسترجع تلك الخبرة. دوّن أى ذكريات أو ملاحظات هامة في هذا الصدد. ما هى المشاعر المصاحبة لهذه القصة؟

#### ٣. مشاركة السؤال مع زميل:

قص على زميلك قصتك أو سؤالك (وهو يستمع لك في فصول). ويجب أن يخبرك الزميل ما استوقفه في القصة أو السؤال، ثم يقترح ما يراه قد حدث بالفعل، أى القصة الحقيقية وراء القصة. ما هى النصيحة التي يمكنه تقديمها لك؟

#### ٤. إعادة التفكير في سؤالك الأصلي:

حاول بعد ذلك تحسين سؤالك، فربما تبادر إلى ذهنك سؤال أفضل. دوّنه، واكتب المشاعر المصاحبة لهذا السؤال الجديد أو المطوّر.

#### ٥. ماذا ستفعل بعد ذلك؟

اكتب الخطوة التالية التي تعتمدها للإجابة على سؤالك.

#### ٦. شارك أسئلتك مع المجموعة:

إذا كنت تعمل مع مجموعة أكبر، قد يكون من المفيد مشاركتهم في جميع الأسئلة والمشاعر المصاحبة. فالمشاركة في الأسئلة العميقة يمكن أن يؤدى إلى حوار صحى.

## التيسير الجيد والقيادة التيسيرية

### بعض مبادئ:

سؤال رائع لتوجيهه من خلال عملية تنمية مجتمعية أو مؤسسية هو: بعض مبادئ: "من يشارك، ومن هو صاحب عملية التنمية؟"



"كقادة وميسرين ندرك أن البشر يتطورون خلال مسيرة حياتهم."

- كقادة وميسرين ندرك أن البشر يتطورون خلال مسيرة حياتهم. دورنا هو مساعدتهم على فهم رحلة حياتهم وما حولهم بوضوح حتى يمكنهم تحديد اختياراتهم. إننا فقط نشترك في تلك المهمة الخاصة بهم!
- ان لدينا احترام عميق وفضول لمعرفة الآخرين، ما يعرفونه، ما نراه منهم وما لم نره بعد (فهناك دائماً ما وراء ما تراه العين).
- إننا مهتمون ونصت بعمق لما يفكر فيه الناس، وما يشعرون به، وما يريدونه
- نساعد الناس على إبراز معارفهم ومصادرهم المخفية، والنظر بعين التقدير والتكريم لقدراتهم.
- نساعد الآخرين على وضع أسئلتهم الخاصة وتكوين أحكامهم الخاصة واختياراتهم حتى لو اختلفنا معهم.
- نساعد الآخرين على التعلّم من خبراتهم الخاصة وخبرات بعضهم البعض. والأهم أن نساعدهم على تعلّم عملية التعلم نفسها بشكل فعّال حتى يمكنهم ان يصبحوا مفكرين مستقلين.
- نعمل من أجل صالح المجتمع بأسره أو المؤسسة، وليس لمصالح قلة منهم فقط.





## الطوف في النهر

توني ووتكنز

هذه القصة توضح رائع للفارق بين القيادة الآمرة والقيادة الميسرة



رقيق الكلام. وكان يبدو أنه لن يمكن حتى أن نسمع صوته مع هدير الشلالات.

وحين اقتربنا إلى الشلال الأول لم يرفع صوته إطلاقاً، بل لم يحاول قيادتنا أو السيطرة على النهر. بل في لطف وهدوء تحسس حال النهر وراقب كل دوامة صغيرة به. لم يكن هناك أي إثارة أو صراخ. لم يكن هناك أي صراع للفوز فيه، فقد كان يحب النهر.

لقد كنا نندفع بسلاسة وجمال، وبعد يوم واحد كان النهر قد أصبح صديقاً لنا وليس عدواً. لم يكن النيوزيلندي الهادئ هو قائدنا، ولكنه كان مجرد شخص كانت حساسيته تفوق حساسيتنا بكثير. وحل الضحك محل التوتر.

وسرعان ما تمكّن النيوزيلندي من الاسترخاء وترك القيادة لنا بالدور. وكان مجرد إيماءة هادئة منه تكفي للفت انتباهنا إلى الأمور التي لا نراها لنقص خبرتنا. وإذا ارتكبنا خطأ ما نضحك ويتولى الشخص التالي القيادة.

وبدأنا نخترق غموض نهر "موتو" وأصبحنا مثل النيوزيلندي الهادئ نستمع للنهر ونستمع بالنظر لكل الأشياء التي لم نلاحظها في المرة الأولى.

وفي نهاية الرحلة لم نكن قد غلبنا سوى أنفسنا! لم نكن نريد أن نترك صديقنا النهر خلفنا. لم يكن هناك صراع، وبالتالي لا فوز. بل بالأحرى صرنا واحداً مع النهر!

لحسن الحظ أمكنني أن أعبر نهر "موتو" مرتين خلال العام الماضي. فالرحلة الرائعة التي استغرقت أربعة أيام اجتازت إحدى المناطق القفرة الأخيرة الموجودة في الجزيرة الشمالية.

قاد الحملة الأولى "باز" وهو مرشد أمريكي له خبرة كبيرة في رحلات الطوف، ولديه الكثير من القصص يحكيها عن أنهار جبّارة مثل نهر "كولورادو".

ومع قائد مثل "باز" لم يكن هناك مبرر للخوف من شلالات "موتو" الكبيرة.

قضينا نصف اليوم الأول في اللسان العلوي الهادئ للنهر نكوّن فريق العمل وننسيق بين أفرادنا. كان لابد من التحكم في التخبط وتنظيم تلقى الأوامر فمع ثورة شلال لن يكون هناك مكان لخطأ: فعندما يزأر "باز" بصوت يفوق زئير المياه، يكون من الحتمي وجود رد فعل فوري.

أمكننا التحكم في "نهر موتو"، ففى كل شلال صارعنا النهر وغلبناه حيث لم تكن تضارع صرخات أوامر "باز" سوى ضرواة مجاديفنا ونحن نقود الطوف إلى حيث أراد "باز" تماماً.

بنهاية الرحلة كان هناك شعور غامر بالنصر. لقد انتصرنا. لقد أثبتنا أننا متفوقون. كنا نعلم أننا نستطيع أن نفعل ذلك. وشعرنا أننا أقوىاء وبخير، فقد تغلبنا على غموض وعظمة نهر "موتو".

المرّة الثانية التي اجتزت فيها نهر "موتو" كان لابد أن يكون اختباراً فائق القيمة، ولكن المرشد كان نيوزيلندي

## النوافذ الأربعة

هناك عشرات الطرق التي تساعدنا على فهم أنفسنا بشكل أفضل - إن الأمر يبدو وكأننا ننظر من خلال نوافذ مختلفة في منزل ما. كل نافذة تقدّم لنا وجهة نظر مختلفة. في هذا الفصل ننظر من خلال أربع "نوافذ" مصممة بحيث تساعدنا على النظر لأنفسنا كأفراد، وكأعضاء في المجتمع، وكبشر.



### نماذج وأمثلة مجازية لفهم ذواتنا:

نستعرض في هذا الفصل أربعة نماذج للإنسان:

- الإنسان الثلاثي التكوين
- مظاهر تطور الفرد
- الطبائع الأربعة
- تناقضات القيادة

مثل النماذج الكثيرة الأخرى المستخدمة في هذا الكتاب، هذه النوافذ هي نتاج عشرات السنين من العمل الاجتماعي الذي قام به ممارسو تنمية من كل أنحاء العالم. وكلما أمكننا حاولنا إعطاء فكرة عن أصول هذه النماذج، والمفكرين الأساسيين الذين يرجع إليهم الفضل فيهم، والمصادر التي يمكن ان نجد بها معلومات أكثر عنهم.



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



### ند يقدم بعض المعلومات:

الروح. كما أن علماء الغرب تجنباً لمظاهر الحياة التي لا يمكن إثباتها بالملاحظة والاختبار فضلوا ترك كل الأمور الروحية للمؤسسات الدينية لتناولها.

واليوم لدينا نماذج علمية متاحة توضح أن النظام "النيوتني" كان مليء بالأخطاء. فالنماذج العلمية الحديثة القائمة على علم الطبيعة الكمي ونظرية الأنظمة وعلم البيئة، وغير ذلك من الأنظمة الفكرية المتقدمة، هذه النماذج تسعى لإثبات أن كل الأشياء مترابطة ومن المستحيل النظر إلى شيء منها منفصلاً. هذه الأسلوب في التفكير بشأن العالم كانت من سمات الفلسفة والأديان الشرقية لآلاف السنين. وبالتغيرات الحادثة في العالم تتراجع سيطرة التعاليم العلمية الإيجابية، وتظهر نماذج جديدة أكثر تكاملاً تضم كل من الأنظمة الفكرية الغربية والشرقية.

إننا كبشر بطبيعتنا كائنات معقدة، لذلك ففهم أنفسنا كان على مر العصور ومن بدء الزمن أمراً محبذاً وضرورياً جداً. وعبر القرون وضعنا أمثلة مجازية ونماذج وأنظمة تساعدنا أن نفهم ذواتنا ووضعنا في العالم بشكل أفضل.

وأحد أقدم الأنظمة لفهم البشر يقوم على فكرة أننا مركبين من ثلاثة جوانب أساسية: العقل، والجسد، والروح. وعلى الرغم من كل التقدم العلمي والتكنولوجي إلا أن هذا الاعتقاد لا يزال قائماً. وهو شائع في معظم الأديان في العالم، ومرجع للكثير من فروع المعرفة البشرية.

وبينما التعاليم الدينية الشرقية تتجه نحو تأكيد تكامل العقل والجسد والروح، نجد التعاليم الدينية الغربية تتجه نحو الاعتقاد انفصاليهم. ونجد التعليم العلمي "الإيجابي" أو "النيوتني" نسبة إلى "سير إسحق نيوتن" (1643-1727) قد تجنب بوجه عام الحديث عن

## النافذة الأولى



### الإنسان الثلاثي التكوين الإنصات للرأس والقلب والأقدام

الإنصات والتساؤل هما دون شك أهم المهارات. ربما يعتبر أمرًا عجيباً ولكنه صحيح أننا إذا أمكننا أن نستمع بعمق للآخرين وأن نوجه أسئلة مناسبة ونحفز الآخرين لفعل المثل، عندئذ نكون قد قطعنا نصف الطريق نحو تحقيق مهمتنا. هذه النافذة عملية جداً. والآن فلتنظر إليها كنموذج للإنصات للآخرين: هل يمكنك الاستماع لما بين السطور؟ هل يمكنك سماع النص الفرعى أسفل النص الأصلي؟ هل يمكنك سماع ليس فقط ما يقال ولكن أيضاً ما يحاولون قوله؟ هل يمكنك التواصل مع ما يشعرون به حقاً، وليس فقط ما يقولون أنهم يشعرون به؟ هل يمكنك التأكد مما يريدونه بالفعل؟

إننا نسمى هذا الإنصات العميق، وهو من أهم مهارات القائد، أو ممارس التنمية، أو الميسر.

### الإنصات إلى ٣ مستويات ... معاً!

دائماً لدينا الاتجاه للتأكيد بشدة على التفكير والفكر المنطقي دون أن ندرك أن قراراتنا في الحياة مصدرها التوافق بين التفكير والشعور والإرادة. وغالباً ما يكون التفكير مختلفاً عن الشعور مختلفاً عن الإرادة بل وأحياناً تتعارض. والتحدى هو أن نلتفت ليس فقط إلى الإحساس المنطقي والعادي، ولكن أيضاً للرسائل القوية التي ترسلها المشاعر والإرادة.



### "لوفتي" يشاركنا بهذا السيناريو

تخيل أنني عضو رئيسي في مجموعة العمل، وأنت عضوي جديد. أطلب منك أن تجلس معي وتفكر ملياً في عملي. ستوافق. تبدو الفكرة حسنة في البداية، ولكنك تصبح بعد ذلك قلقاً، فلديك خبرات سيئة سابقة عن مثل هذا الحوار. لذلك فعلى الرغم من أنها تبدو فكرة جيدة، ولكن في أعماقك لا تريد أن تفعل ذلك. عقلك الواعي وإرادتك في صراع فيما بينهما. قد لا تكون مدرراً لذلك. وبمجرد جلوسك معي، تظهر جميع أنواع المشاعر. فتأتي إلى كمدافع، وأبدأ أنا في القلق بشأن عملي. هذا بالرغم من عملي في الحقيقة جيد.

البراعة إذن تكمن في عدم الاستماع لرد الفعل المنطقي لديك، ولكن أيضاً لمشاعرك وإرادتك. وبصفتي عضواً قيادياً في مجموعة العمل ينبغي أن أحس بقلقك، وأسألك عن شعورك تجاه الحديث عن عملي معي. ومن خلال استماعي لإجابتك، ينبغي أن أبحث عن مفاتيح توضح لي مشاعرك الحقيقية، وليس فقط ما تقوله.

### الرأس، والقلب، والأقدام



نحن بشر مفكرين - نفكر في الأشياء التي نلاحظها لكي نفهمها.



نحن بشر لهم مشاعر - نختبر العالم من خلال مشاعرنا.



نحن بشر لنا إرادة - تدفعنا احتياجاتنا ورغباتنا للعمل.



# الاستماع لرؤوسنا، وقلوبنا، وأقدامنا ... معاً

## الاستماع للرأس:

هذا هو مستوى التفكير، وهو مكوّن من الملاحظات، والأفكار، والوقائع، والمفاهيم، والمجادلات، والأفكار، والبصيرة الروحية. والاستماع بغير إدانة أو بدون تكوين آراء مسبقة يعنى الانفتاح العقلي والاهتمام الحقيقي بأمور مثل خلفية الآخرين وخبراتهم وأسلوب تفكيرهم وكيفية تكوين آراءهم وافترضاظاتهم.

## الاستماع للقلب:

هذا هو مستوى المشاعر، ويتكوّن من المشاعر، والحالة النفسية، والخبرات الغير لفظية. الاستماع للمشاعر والاتفات لنغمة الصوت وتعبيرات الوجه والعيّن والإيماءات. والاستماع التعاطفي يعنى أن نضع أنفسنا في مكان الآخرين. فالاستماع للصمت يمكن أن يكشف مشاعر عدم الموافقة أو عدم الكفاية أو الملل أو الغضب.

## الاستماع للقدمين:

هذا هو مستوى الإرادة، حيث تستمع لما يريد الآخرون فعله. وعادة يكون المتحدثون أنفسهم بالكاد مدركين لنواياهم ورغباتهم. إنه لمن المدهش كيف أن قلة فقط هم المدركين تماماً لما يحفزهم وما يريدون بالفعل في موقف ما. ومهارة الاستماع تكشف ما يكمن وراء "أفكارهم" وأسفل "مشاعرهم" ولغة الجسد تكشف الإرادة - فالتعبير الجسدي القوي قد ينم عن إرادة قوية، بينما التعبير الضعيف للجسد قد يكشف عن إرادة ضعيفة.

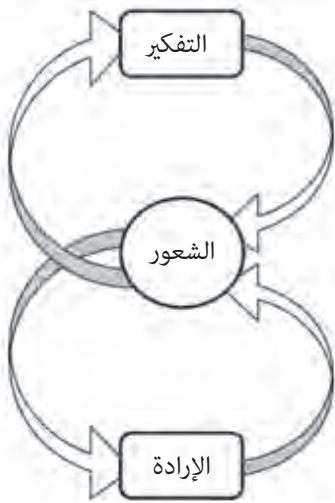


## تحديات أساسية للاستماع على ثلاثة مستويات:

الجميع لديه رؤيته الخاصة للعالم وللتفكير في الأشياء المختلفة. راعى إذن ألا تفترض أنهم يرون الأشياء بنفس اسلوب رؤيتك لها.

الاستماع للمشاعر الحقيقية لشخص ما يعطى مفاتيح هامة لما يهمهم بالفعل.

مستوى الإرادة يكون حيث تكمن عادة مقاومة التغيير. ومساعدة الآخرين على الاستماع وتغيير إرادتهم هو أحد أكبر تحديات التغيير.



## بعض تحديات الإنصات العميق: هدئ عقلك ...

بالنظر إلى كم الأمور التي تدور في رؤوسكم من العجيب أنه يمكننا حتى أن نتابع ما يقوله الآخرون. فمتابعة أفكار متحدث ما ليس أمراً سهلاً في الحقيقة، فهو يقتضى منا أن نضع أفكارنا ومشاعرنا وإرادتنا في حالة توقّف للحظة. ومتى حدث هذا يمكننا أن نسمع أفضل ما يقال بالفعل.

### الاستماع للثلاث مستويات ... معاً:

حاول واستنتج ما إذا كان ما يقوله الشخص يعبر حقاً عن ما يفكر فيه أو يشعر به أو يريد، وما إذا كانت تلك متماثلة أو مختلفة. ليس من السهل الفصل بين هذه المكوّنات الثلاثة والاحتفاظ بمهارة الاستماع.

### متابعة المشاعر:

إن الأفكار السطحية التي يعبر عنها الناس قد تكون مضلّة. لهذا فمن الضروري الاستماع للمشاعر الحقيقية لشخص ما إذا كنا نريد اكتشاف ما هي اهتماماته الفعلية. فإذا كنا لا نستطيع أن نحدد مشاعرهم الحقيقية، فسوف يكون من الصعب أيضاً أن نفهم السبب في اتجاه تفكيرهم لنحو ما أو السبب فيما يريدونه. كثيرون لا يمكنهم معرفة مشاعرهم الخاصة، لذلك يحتاج الأمر إلى كثير من العمل لمساعدة هؤلاء للتعرف على مشاعرهم والتعبير عنها.

أفضل طريق نبدأ به هو ببساطة أن نسأل الناس عن مشاعرهم وتشجيعهم على التعبير عنها - خاصة حين تكون المشاعر مختلطة - حيث ان سؤالهم يمكن ان يفيد في كشفها.

فكثيرون يفتقرون إلى ألفاظ يعبرون بها عن مشاعرهم المختلفة. فكيف إذن نساعدهم على تكوين الفاظ خاصة بهم دون أن نوحى إليهم بمشاعر معينة. اننا كبشر نحن قادرون على الاحتفاظ بمشاعر مختلطة وغالباً متعارضة. فجميعنا لديه علاقات حب/كراهية. فيمكننا مثلاً أن أسعد حين أراك، ولكن قد انزعج حين تتأخر، وكلا الشعورين يتواجدان في الوقت ذاته. إن إظهار المشاعر المختلطة يمكن أن يساعدنا على فهم السبب وراء تصرف الآخرين بالطريقة التي يتصرفون بها، والتي غالباً ما تبدو مشوشة!

### لا تضغط:

هناك من يجاهدون حتى يمكنهم التعبير عن مشاعرهم، وفي هذه الحالة لا يجب أن نضغط عليهم لفعل ذلك علانية. قد تكون لديهم جروح سابقة جعلتهم يطرحون جانباً مشاعرهم حتى لا يعيدوا الماضي للحياة. والبعض يمكنه فقط كشف مشاعره الحقيقية من خلال علاقات فردية (شخص لشخص) لمن يتقنون به.

### فخ نفاذ الصبر:

حين نستمع لشخص ما غالباً ما نفهم ما يقولونه قبل أن ينتهوا من حديثهم. فانتظار محاولات شرح طويل لما يبدو أمراً واضحاً يمكن ان يكون شيئاً مملاً. ورد الفعل الشائع هو إما مقاطعة كلامهم أو الشرود والتفكير في شئ آخر حتى ينتهون من الشرح. ولكننا كميسرين ينبغي أن نحصر على عدم الوقوع في فخ نفاذ الصبر. علينا أن نستمر في الاستماع باستيعاب للمشاعر التي تكمن وراء الفكر ولتعبير المتحدث عن إرادته. فهذا هو الإنصات العميق.

## تدريب مسلي:

في ثناتيات يواجه كل شخص الآخر ويحكي له ما فعله اليوم السابق ... ولكن لا بد أن يتحدث الاثنان معاً في نفس الوقت! افعل ذلك لمدة دقيقة. ثم تناقشوا فيما حدث، واسألوا أنفسكم كم من مرة تفعلون هذا في حياتكم اليومية دون أن تدركوا.

## بعض أفكار عملية:

### نعرض فيما يلي كيفية جعل الآخرين يتعرفون على أفكارهم ومشاعرهم قبل المشاركة في مناقشة:

• قبل المناقشة داخل مجموعة اترك بضع دقائق للمشاركين للتفكير في موضوع خاص بهم لكي يتعرفوا على أفكارهم ومشاعرهم بشأنه.

• اقترح عليهم عمل دردشة قصيرة مع الشخص المجاور لهم لإخراج أفكارهم، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى مشاركة أكبر.

• متى كان ذلك مناسباً شجعوا الآخرين للتعبير عن مشاعرهم وما يريدون، وليس فقط أفكارهم.

### • كلمة تحذير:

البعض عند سؤالهم عما يشعرون يقولون: "أشعر ب.....". وغالباً ما يعرضون أفكارهم وليس مشاعرهم.

• التدوين أسلوب ناجح لتحفيز التركيز لدى الآخرين. اعط فرصة للمشاركين للجلوس في هدوء وكتابة أفكارهم ومشاعرهم وما يريدون، والتفكير في الأسئلة التي تهمهم.

## طرق التفكير:

ما نهدف إليه من خلال كل تلك النقاط هو توضيح أن البشر لديهم طرقهم الخاصة في التفكير، وفهمهم للألفاظ، وتأثير الخبرات الشخصية على إيجاد معنى للأشياء المختلفة.

وإذا لم نضع في الاعتبار الاختلافات التي تحدث بسبب اختلاف مرجعياتهم، فمن الراجح أن يحدث مقاطعة أثناء حديثنا لهم. والأسوأ من ذلك أننا أحياناً نعتقد أننا نعرف ما يتحدثون عنه بينما الحقيقة خلاف ذلك.

لقد سمعنا جميعاً شخصاً يقول: "أعرف ما تعنونه تماماً". وقد شاهدنا كيف أن أولئك العارفين بكل شئ ليس لديهم إدراك لما نعنيه. فعلينا أن لا نفعل نفس الشئ.

فافتراض أن كل شخص يفكر بنفس الطريقة هو أساس الارتباك والفوضى.

## شلل الإرادة

لماذا لا نتصرف وفق أفكارنا ومشاعرنا



عادة ما

نشعر أننا بدون حيلة،  
لأننا نعرف أننا نحتاج أن نتغير ولكن  
لا يمكننا ذلك. شئ ما يعرقلنا. نشعر  
بشلل في إرادتنا.



هذا راجع إلى ما يلي:

### الشك أو التشكك في الذات:

نشك أن الناس أو المواقف يمكنها ان تتغير إلى الأفضل. نشك في قدرتنا على مواجهة التحديات في المستقبل.

### الكراهية أو كراهية الذات:

إننا نمتعض من الآخرين أو نكرههم بسبب إهانات سابقة، ونكره أنفسنا بسبب ذلك.

### الخوف:

نخشى أن تتخلى عما نعرفه حتى إذا كان بغير فائدة. نخاف من المجهول الذي ينتظرنا.

التغير قد يحتاج إلى أن نكشف شكوكنا وكراهياتنا ومخاوفنا لكي نستطيع التعامل معها.

## التحديات:

٣

اعرف نفسك • عبّر عن نفسك • تصرف من تلقاء نفسك



مارتن بوبر

هناك ثلاثة مبادئ في حياة وكيان الإنسان: مبدأ الفكر؛ ومبدأ الكلام؛ ومبدأ الفعل. الأصل في كل الصراعات بيني وبين من حولي أنني لا أقول ما أعنيه، ولا أفعل ما أقوله.

### ١ اعرف نفسك:

تمعن في أفكارك! اسأل أسئلتك الشخصية! تعرّف على مشاعرك! اكتشف ما تريده!

### ٢ عبّر عن نفسك:

إن معرفتك لما تفكر فيه وتشعر به وتريده يجعل من الأيسر لك التعبير عن نفسك.

### ٣ تصرف من تلقاء نفسك:

تصرف وفق أفكارك ومشاعرك وإرادتك! كن نفسك! افعل ما لابد أن تفعله! تشجّع!





## النافذة الثانية

### مظاهر تطور الفرد فهم قصة حياة الشخص

”يومنت لدا لمعدلا بل وه تاي الكحل صق“



### "لوفتي" يحكي هذه القصة ...

إلى الوقت الحاضر. ثم نحاول أن نتخيل الفصل الجديد.

بالنظر إلى حياتي ككتاب أمكنني أن أرى نماذج من سلوكي عبر فصول حياتي. على سبيل المثال لاحظت أنني كثيراً ما كنت أشعر أنني مسلوب السلطة مع الأكبر سنًا. الآن أستطيع أن أرى كيف كان يمكن مواجهة هذه التحديات بفاعلية. فرؤية نماذج من سلوكي الشخصي كان ذو نفع كبير لي. فقد مكنتني من التعرف على ردود الفعل وتوقعها لكي تكون اختياراتي في المستقبل مختلفة.

هناك أمور في الماضي أفخر بها، وبعض أمور أندم عليها بشدة وتمثل عبئًا على عاتقي. تكوين السيرة الذاتية قد أعانني على مسامحة نفسي وأراحتني من الأعباء التي كنت أحملها. كما ساعدني على مسامحة الآخرين مما ساعد على تخفيف الجرح والمرارة اللذين أحبطاني.

وفي ذات الوقت أمكنني أن أرى كل الأمور الجيدة التي فعلتها في حياتي. وبإدراك إنجازاتي أمكنني أن أقدر من جديد جوانب القوة لدي.

كل منا يستفيد من دروس الحياة بشكل مختلف. فليس هناك طريقة أفضل من رؤية ذلك سوى في حياة المسنين. فالبعض منهم يغلق على نفسه في الماضي، ودائمًا ما يئن من الفرص الضائعة. بينما آخرون على الرغم من سنهم لا يزالون نشطين من جهة تحديات الحياة. بالنسبة لي، يبدو هؤلاء حكماء إلى حد كبير، إنهم عظماء.

من الواضح أن فحص حياتك الماضية بهذا الأسلوب أمر غير سهل. ومن الأسهل فعل ذلك في ورشة عمل بها ميسرين بدلاً من تنفيذه وحدك. إن الميل إلى حذف كل الأشياء التي لا تريد أن تتذكرها هو أمر رائع. لهذا فإن قصص الحكايات يحتاج إلى مستمعين، ولو شخص واحد. فقصة الحكاية يبدأ بمشاركة شخص تثق فيه في قصة حياتك.

انك كقائد أو ميسر ينبغي أن تكون قد حاولت مع قصتك الخاصة قبل أن تبدأ في مساعدة الآخرين على كشف قصص حياتهم.

منذ عشر سنوات ذهبت إلى ورشة عمل عن السير الذاتية تستغرق أربعة أيام في "كيب تاون". كان المطلوب منا أن نعود إلى الخلف وننظر إلى حياتنا ونستعيد أهم الأحداث من خلال قصص الحكايات. وجدتي أنفحص حياتي الخاصة كما لو كنت أدرس قصة أو سيرة حياة شخص آخر. فكرت كثيراً في العلاقات مع الآخرين التي شكّلت حياتي، ثم حاولت تخيل مستقبلي، بالنظر لما أردت أن تكون عليه حياتي.

النظر إلى ماضي وحاضر ومستقبل حياتي كان أمراً مؤلماً ومفرحاً في ذات الوقت. فقد أعطاني أكثر الصور اكتمالاً التي سبق لي رؤيتها لنفسى. غادرت الورشة وأنا أشعر أنني أكبر من الداخل، وان لدى جذور أعمق في الماضي، وخرجت بتقدير جديد لما أستطيع أن افعله في المستقبل.

اعتقد أنني عندها أدركت أن قصص الحكايات هو لب العمل التنموي. فقصة الحكايات عملية تساعد الآخرين على إدراك قصص الخاصة، وحياتهم الماضية والحاضرة والمستقبلية، حتى يمكنهم فهم قصصهم الخاصة والبدء في تشكيل المستقبل الذي يريدونه.

ومنذ بدأت اتبّه لعمل السير الذاتية، بدأت لاحظ أن عدداً كبيراً من الممارسين يستخدمونها. لقد قيل لي عن فاعلية هذا الأسلوب على سبيل المثال من الممارسين العاملين مع النساء المعنفات في عشوائيات مدينة مكسيكو، أو مع الشباب في البرامج الثقافية في مدينة "خاييليشتا" في كيب تاون، أو مع صغار المزارعين الملاك في ماسفينجو، زيمبابوي. إن الخيط المشترك في كل هذه القصص هو استخدام أسلوب قصص الحكايات لمساعدة الناس على إعادة بناء (بمعنى إعادة رسم) قصص حياتهم وحيوة مجتمعاتهم. ومن خلال تنفيذ ذلك يشعرون بمدى ثراء قصص حياتهم وملائمة معارفهم المحلية.

#### حياتي في صورة كتاب:

إحدى حلقات ورشة العمل كانت من خلال تداريب كتابة ورسم، لكي نعيد رسم حياتنا كما لو كانت حياة كل منا هي موضوع كتاب. كان علينا أن نقسم حياتنا إلى فصول ونربط الأحداث من خلالها لنصل بالقصة

"هذه

المراحل موجودة ليس فقط في الفكر الغربي، ولكنها تظهر كنموذج أصلي شائع بين الكثير من الثقافات"



### التبعية

مرحلة التبعية تستمر من الميلاد حتى العشرينات من العمر.



### الاستقلالية

مرحلة الاستقلالية تستمر من العشرينات إلى الأربعينات



### الإنكسار المتبادل

مرحلة الإنكسار المتبادل عادة تبدأ في متوسط العمر، ولكن قد تأتي قبل ذلك



لا احد يولد كاملاً أو متطوراً. فطوال حياتنا نتعلم وننمو، على الرغم من أن ما نتعلمه هو عادة ما تفرضه علينا المرحلة الحياتية التي نعيشها. هذه العملية تعتبر متواصلة، وفي نفس الوقت تتحرك في مراحل أو جوانب مختلفة. وعلى الرغم من أن مسار الحياة يختلف بالنسبة لكل فرد عن الآخر، إلا أن هناك جوانب مشتركة.

ولقد كانت هناك تفسيرات عديدة لهذه الجوانب، كما يمكن أن نجد العديد من نماذج التطور البشري في علم النفس التنموي الحديث. وترجع هذه النماذج إلى الأسس النظرية التي وضعها أرسطو وغيره من العلماء الكلاسيكيين، والتي طوّرها فيما بعد في القرن الثامن عشر "ديكارت" وغيره من فلاسفة "التنوير". وفي القرن العشرين أبرز "فرويد" خمس مراحل من التطور النفسي الجنسي، كما أوضح "رودلف ستينز" عشر مراحل للتطور طوال حياة الإنسان. وأياً كان النموذج الذي نختاره، فمن الواضح أن هذه كلها تنوعات من نموذج أصلي مضمونه تقسيم حياة الإنسان إلى ثلاثة مراحل: الطفولة، النضج، والشيخوخة. ومن حيث علاقاتنا مع بعضنا البعض تتسم هذه المراحل بثلاث حالات: التبعية، الاستقلالية، والانتقال المتبادل. هذه المراحل موجودة ليس فقط في الفكر الغربي، ولكنها تظهر كنموذج أصلي شائع بين الكثير من الثقافات. فعلى سبيل المثال تعاليم الصين القديمة تعكس جوانب مماثلة، تعرف كما يلي: زمن التعلم، زمن الصراع، وزمن التحول إلى الحكمة.

ومن جهة النموذج المستخدم، فإن مرحلة التبعية تستمر منذ جونا منذ جونا أجنة إلى أن نستطيع شق طريقنا في الحياة - عادة في أوائل العشرينات من العمر. أما مرحلة الاستقلالية فتظهر عندما نصبح ناضجين صغار نتساءل، ونرفض المسلمات التي نشأنا بها، ونجاهد أن نشكل أفكارنا الخاصة، ونصبح مكتفين ذاتياً مادياً. هذه المرحلة يمكن أن تستمر حتى منتصف الأربعينات من العمر. وأما مرحلة الانتقال المتبادل فتظهر حين يكون هناك إدراك ناضج لحقيقة أننا لكي نحقق حياة متكاملة فإننا نحتاج إلى تعاون فعال مع الآخرين لكي نرد للعالم شيئاً. هذه المرحلة تظهر في منتصف العمر، ولكن قد تظهر مبكراً عن ذلك.

## عشر مراحل للتطور الفردي:

يرى "برنارد ليفي جود" أن المراحل الثلاث الرئيسية للحياة يمكن تقسيمها بدورها إلى عشر مراحل، كل منها مدتها سبع سنوات. المشكلة مع هذا التقسيم هو أنه بينما يبدو ان الجميع يوافق على وجود ثلاث مراحل أساسية، إلا أن المراحل العمرية التي تدخل في هذه المراحل قد تختلف من ثقافة إلى أخرى أو من مجتمع إلى آخر. فعلى سبيل المثال في البلدان التي يقصر فيها متوسط العمر بسبب انتشار الأمراض المعدية، القلة فقط يمكن أن تصل إلى عمر ٦٣ عاماً، حسب رأي "ستينز"، مما يدعو إلى تسمية المرحلة بـ "مرحلة زمنية مفتوحة". وبالمثل في المجتمعات التي تشابه مجتمعنا، حيث الوفاة بسبب الإيدز أو الأمراض والعوامل الأخرى، يجد الأطفال أنفسهم مسئولين عن رعاية أسرة بأكملها وهم لا يزالون في سن المراهقة. وبذلك يتم تعجيل مرحلة الانتقال من الطفولة إلى النضج وهو أمر غاية في الخطورة.

لهذا فقد اخترنا نموذج "ستينز" لنجعله أكثر مرونة، مع احتفاظنا بالعشر مراحل المقترحة دون ضمها إلى مراحل عمرية محددة.

## التبعية:

١

### مرحلة التقليد:

- عندما يولد الطفل يكون معتمداً كلية على والديه لاحتياجاته البشرية الأساسية كالطعام والحماية والدفع، وأيضاً للاحتياجات العاطفية من حب وثقة.
- ويتعلم الأطفال أساساً من التقليد، ومحاكاة الأدوار. لذلك فاللعب هام جداً في السن المبكرة. فهو يتيح للطفل فرصة تقليد ومحاكاة السلوك البشري الذي يرونه حولهم. فصورة الأم والأب هي النماذج الأولى ليتعلم الطفل التوازن بين الذكورة والأنوثة في كل منهما.
- كما يتعلم الأطفال استخدام اللغة في السن المبكرة، فيكونون ٦٠٪ من مفرداتهم في هذه المرحلة.
- للأطفال خيال خصب جداً، وفي هذه المرحلة لا يستطيعون دائماً التمييز بين الخيال والواقع.
- في هذه المرحلة من المهم أن يبني الطفل الثقة بالنفس والفهم الجيد لذاته ولقدراته.



من سن صفر  
إلى ٢٠



٣

### من أنا؟

- البلوغ مرحلة يمكن وصفها بأنها الفترة التي يبحث فيها الشخص عن ذاته وكيانه في العالم، وعادة يتحدى ويستكشف مفاهيم السلطة خلال هذا البحث.
- وهو أيضاً وقت نمو الوعي الجنسي والتساؤلات حول الجنس. وهو مستهل الانوثة والرجولة بعلاماتها من تغيرات جسدية، مثل الحيض عند الفتيات، وخشونة وعمق الصوت عند الأولاد.
- تظهر أيضاً في هذه المرحلة أهمية المثل والمثل الأعلى، مثل مطربي البوب ونجوم السينما. وعالماً ما يبدأ الشخص في إيجاد ذاته في مجموعة من الأبطال والبطلات.
- يمكن أن تكون هذه الفترة فترة مشاعر سلبية عميقة مثل الإحساس بعدم الأمان، الوحدة، الملل، والغضب. هذه أحياناً تتعلق ببحث المراهق عن "معنى للحياة".



٢

### اختبار السلطة:

- تزايد باستمرار أهمية العالم الخارجي في هذه المرحلة (على سبيل المثال المدارس، المدرسين، والأصدقاء) ممن يدرجهم الطفل في نظريته للعالم.
- وتظهر نماذج أدوار أخرى إلى جانب الوالدين، مثل المدرسين والأصدقاء.
- قد يبدأ الأطفال في مواجهة السلطة، خاصة سلطة والديهم. ويمكن اعتبار هذا أيضاً من مرحلة التعلّم.
- قد يبدأ الأطفال في التعبير عن فكرهم، خاصة حول موضوعات مثل: الخير والشر، التنافس، الجمال والقبح، الصدق وعدم الصدق، والخيال والواقع. وهنا غالباً ما يكون لديهم الإحساس بقيمتهم الخاصة في هذه المرحلة.
- وفي هذه المرحلة يكون الأطفال على استعداد للاضطلاع ببعض المسؤولية.





## مراحل التطور العشري (تتمة)

### الاستقلالية:

من ١٨ إلى ٤٥ سنة



٤

### فترة الإبداع

- يمكن النظر إلى هذه المرحلة على أنها مرحلة استكشافية، حين يريد المراهق أن يكون له تجارب كثيرة بقدر الإمكان. إنها بحث عن الأساس والتجارب، واختبار الحدود وهي أيضاً وقت للتجول والسفر. ولكنها أيضاً في بعض المناطق قد تكون فترة حمل وتربية أطفال. ان البالغ الصغير يمكن أن يغير الوظائف، أو حتى الأماكن التي يعيش فيها في كثير من الأحيان.
- إنها فترة زيادة الاستقلالية، حيث تصبح الاختيارات لأسلوب الحياة أكثر أهمية، بل أحياناً تبعده هذه الاختيارات عن أسرته.
- في هذه المرحلة يصبح خوفهم من التحول لنسخة من النماذج الموجودة حولهم مسيطراً في بعض الحالات، حيث يريد صغار البالغين تشكيل حياة خاصة بهم مختلفة ومثيرة.



٦

### الممر الأوسط

- يمكن وصف هذه الفترة على أنها "بلوغ ثانٍ" يؤدي إلى استفسار عميق عن الكيان الشخصي.
- إنها فترة يكون فيها الشك في الذات شائعاً حيث افتراضات الحياة تواجه الخبرات الفعلية.
- من الصعب الاعتراف بأن الكثير مما تريد عمله لم يتم بعد، خاصة مع بداية ظهور علامات التدهور البدني، الإعتراض بحتمية الدخول في الشيخوخة، وحقيقة أن الشخص لابد سيموت في مرحلة ما.
- يمكن أن تكون فترة مؤلمة ومفعمة بالمشاعر. البعض يتعامل معها بالانغماس في سلوكيات تهرب، مثل ادمان الكحول، الانغماس في العمل أو في هوايات مكلفة.



٥

### "فلسفتي الخاصة"

- إنها فترة يكون فيها الاتجاه نحو التخصص والاستعداد لتعميق الفهم.
- تكون لدى الشخص البالغ في هذه المرحلة قدرة خلاقة صالحة للتجاوب مع المواقف المختلفة.
- قد يكون الشخص في هذه الفترة قد وجد مكانه في الحياة ويستطيع استخدام هذا المكان لصالحه، أي انها مرحلة استقرار.
- ولكن توجد بعض المخاطر في هذه الفترة مثل الانغلاق في روتين معين وعدم التطرق إلى طاقات إبداعية جديدة.



## مراحل التطور العشري (تتمة)

### الاتكال المتبادل:

من ٤٠ سنة +...

٨

#### فترة الحكمة

- هي فترة هدوء ينشأ فيها احترام جديد للطبيعة، فترة يمكن فيها أن تكتشف فيها تفردك.
- في هذه الفترة قد يقع الشخص في خطأ النظر بازدراء للآخرين خاصة إذا كان الشخص لم يتصالح بعد مع فكرة تركه لمرحلة الشباب. ويتولد في هذه المرحلة الاحساس باحترام دور الشباب في الحياة.
- قد يظهر لدى الشخص أيضاً إحساس بالحكمة القائمة على الخبرة، ومعرفة الذات، ومعرفة العالم المحيط.
- وقد ينشأ اهتمام بالتنمية والتطور على المدى الطويل.



٧

#### مرحلة الريادة

- الخروج من الأزمة بقيم ومعايير جديدة يتحقق بخبرة متقدمة. فعند هذه النقطة يجرى البعض تغييرات جوهرية في حياته، أو يتولى وظائف ومهن جديدة، أو يتعامل مع ما حوله باتجاهات جديدة.
- إن أفضل لحظات الحياة تكون من خلال اتجاهات جديدة. والحرية التي نصل إليها حديثاً يمكن أن تؤدي إلى اهتمامات وجوانب قوة جديدة.
- قد يجد الشخص قدرة متزايدة للجمع بين العالم الداخلي والخارجي بينما يضمن آراء الآخرين في آراءه.
- يتولد الشعور الحقيقي بالمعرفة الذاتية من خلال اختبارات الحياة.



١٠

#### وقت حر (فراغ)

- في هذه السنوات المتأخرة يصبح لدينا الكثير من الوقت لكي نقوم بمسئوليات وسيكون لدينا القدرة على ان نحب حقيقة. وإذا لم يكن لنا الوقت الكافي، سيكون لدينا احتياج شديد لإعطاء حب غير مشروط برغم عدم قدرتنا على ذلك.
- سيكون أيضاً لدينا اختيار عام لاتخاذها، فقد يختار الشخص أن يتعلق بأمور من الماضي أو يتخلى عنها ويبدأ بالتدرج في منح وتقبل الحب.
- تكون هذه أيضاً مرحلة فهم الحياة بمنطق الاسترجاع، ويمكن للشخص أن يقدر فكرة انه بالرغم من عدم كمال الآخرين، إلا أنهم يسعون بشدة أن يكونوا أفضل. إنه الاحترام الحقيقي للفرد.



٩

#### فترة مراجعة

- في هذه المرحلة، قد تعود المسائل التي سبق معالجتها من قبل للظهور بقوة.
- قد يدرك الشخص أن هناك أمور عديدة في الحياة لم تكتمل بعد ولا يوجد الوقت الكافي لتصحيح الأمور.
- إنها وقت للتعامل مع السلبيات في شخصية الفرد.
- قد يتولد شعور مؤلم بالخوف بأن يصبح الإنسان أضعف من أن يري نفسه وبأنه لابد أن يعتمد على الآخرين.
- كما يتزايد الإحساس المتصاعد بالموت والتعامل مع ذلك.



## النافذة الثالثة



### الطبائع الأربع التعرّف على النار، والهواء، والماء، والأرض داخلنا

من العناصر الأساسية، النار، والهواء،  
والماء، والأرض، تظهر أربع طبائع بشرية  
أساسية.

#### مقدمة:

نموذج الطبائع الأربع كان شائعاً لمدة طويلة، فترجع أصوله إلى مصر القديمة أو بلاد ما بين النهرين (Mesopotamia)، ولكنه لم يأخذ شكلاً رسمياً حتى حوالي عام ٤٠٠ قبل الميلاد حين ربطه الأطباء اليونان القدماء بنظرية الأربعة عناصر: الأرض، والماء، والهواء، والنار. وقد كوّن ابقراط من هذا نظرية الحالات المزاجية الأربع. فقد اعتقد أن بعض سلوكيات البشر مرجعها إلى سوائل يفرزها الجسد (أسماها أمزجة). هذه الأمزجة هي الدم، الصفراء (صفراء اللون)، الصفراء (سوداء اللون)، والبلغم. وعلى الرغم من التشكيك واسع المدى لهذه النظرية من جانب المؤسسات الطبية، إلا أن نموذج الطبائع الأربع وربطها بالحالات المزاجية الأربع والطبائع الأربعة قد صمد أمام الزمن. كما أن الطبائع الأربع (المتفائل، سريع الغضب، المكتئب، اللامبالي) أثبتت فائدتها في العديد من السياقات.



#### النار

الأشخاص ذوي الطبع  
الناري (الحاد) عادة  
يتصرفون بطريقة عنيفة.  
ولأنهم انفعاليين، نشطاء،  
سريعي الغضب، سريعي التسامح، فهم  
تواقون لتولي مناصب قيادية.



#### الماء

الأشخاص ذوي الطبع المائي  
يكونون هادئين ومسترخين،  
قاتمي الظلال، متكاسلين،  
وصبورين - وقد يبدو بطيئين  
بالنسبة للآخرين.



#### الهواء

مرحين، إيجابيين، ثرثارين،  
ومتفائلين. ذوي الطبع  
الهوائي يحبون أن يمارسوا  
الحيل (التلاعب)، ولكنهم أحياناً  
يخطئون في التعامل.



#### الأرض

حريصين، جادين، حساسين،  
انتقاديين. الأشخاص ذوي  
الطبع الأرضي (العملي) يمكن  
أن يكونوا انتقاديين بشكل زائد  
لذواتهم وللآخرين.

التفائل او الشخصية المتفائلة ترتبط بالدم، وبفصل الربيع (مطير وحرار)،  
وبعنصر الهواء.  
سريع الغضب مرتبط بالمرارة صفراء اللون، وبفصل الصيف (جاف وحرار)،  
وبعنصر النار.  
المكتئب مرتبط بالمرارة سوداء اللون، وبفصل الخريف (جاف وبارد)،  
وبعنصر الأرض.  
اللامبالي مرتبط بالبلغم، وبفصل الشتاء (مطير وبارد)، وبعنصر الماء.

الطبائع الأربع يمكن أن تكون مفيدة جداً لمساعدتنا على فهم أنفسنا وفهم بعضنا البعض. كما أنها تساعدنا على تقدير واحترام ما لدينا من مواهب ومواهب الذين نعمل معهم والاستفادة منها.

ولكن ينبغي أن نراعى تجنب تكرار ذواتنا ومن حولنا. تذكروا أننا بالطبيعة مركبين من أشياء كثيرة. والطبائع الأربع ما هي إلا نافذة واحدة من خلالها نرى الآخرين.





## بعض أفكار للعمل مع نموذج الطبائع الأربع:

يقدم هذا النموذج للمشاركين في الورشة لغة رائعة للحديث عن أوجه الخلاف والتشابه فيما بينهم. لقد ساعد الكثيرين على الاسترخاء من جهة العلاقات المتوترة التي يواجهونها في العمل، وعلى تقدير أنفسهم أكثر واكتساب الثقة بذواتهم. هذا النموذج يمكن أن يساعد على الإسهام في تكوين ثقافة أكثر احتمالاً وفكراً في مكان العمل.

يمكن أن يستخدم النموذج أيضاً عند اختيار أعضاء جدد لفريق العمل. ولا ينبغي النظر إليه على أنه المعادل العصري لوابل اختبارات القياس السيكولوجي الذي يصلح لاستخدام المؤسسات، ولكن بالأحرى كمجموعة لطيفة من الإرشادات لكيفية تألف الأشخاص مع غيرهم العاملين معهم.

وفي الفصل السادس توجد بعض الأفكار عن كيفية تجاوب الطبائع المختلفة مع التغيير.

## نظرة عامة للطبائع الأربع

**النار** - الطبع الناري يعتبر سريع الغضب. والأشخاص الذين لهم هذا الطبع نشطين، طموحين، وانفعاليين، وغالباً يريدون غرس هذه القيم في الآخرين. يميلون إلى أن يكونوا فعالين، وكقادة هم حيويين ومستقلين، ولكنهم يمكن أن يجبروا الآخرين على فعل الأشياء. وهم ذوو مبادئ وحاسمين، وغالباً ما يرغبون في فعل الأشياء الصحيحة يريدون أن يكونوا على صواب، ولا يهتمهم الشهرة. ولأنهم واثقون بأنفسهم ومستقلين فليس من السهل إثباط همتهم، ولكنهم قد يكونوا غير صبورين وسريعي الغضب. وفي عملهم يميلون إلى أهداف عالية، ولهم حكم صائب على الأمور ولديهم مهارات اتخاذ القرارات. قد لا يكون لديهم الصبر على الاجتماعات وأفراد العمل الآخرين، ويمكن أن يكونوا عديمي الحس بتأثيرهم على الآخرين حولهم.

**الهواء** - الطبع الهوائي معروف أيضاً أنه متفائل. فالهواء يدل على شخصية مرحة، ثرثرة، ممتعة. الهوائيون محبوبون للمرح ومتحمسين، لديهم مهارات التعامل مع الآخرين، ولهم توجه تلقائي وثقة بالنفس. هم عاطفيون معبرون عن عواطفهم بالطبيعة، ولكن يمكن أن يميلوا إلى العجرفة وإطلاق العنان لأهوائهم. وفي عملهم يوفران مناخ إيجابي، بل ويتطوعون للمساعدة. ولكنهم يمكن أن يكون لديهم أحلام يقظة ويصارعون لاستكمال ما لديهم من عمل، ويستطيعون أداء أكثر من عمل في نفس الوقت. طاقتهم الإبداعية والحماسية يمكنها أن تلهم الآخرين، ولكنهم يميلون إلى فقد التركيز في مهمة ما عندما يخفت الإبداع.

**الماء** - الطبع المائي يمثل الشخصية اللامبالية. الأشخاص بهذا الطبع مسترخين متكاسلين. فهم يظلوا هادئين معظم الوقت ولكن يمكن اعتبارهم ذوي عزم وتصميم وقدرة. وعلى الرغم من أنهم بطيئ الغضب، مع الضغط عليهم يمكن أن ينفجروا. وفي العمل هم ثابتين ولديهم إحساس بالوقت والتدرج. وهم وسطاء ممتازين ويعملون جيداً تحت الضغط، ولكن يحتاجون إلى تحديد مواعيد لإنجاز العمل. وأحياناً يرون أن من الصعب الاستماع إليهم في مكان العمل، ويتجنبون الصراعات.

**الأرض** - الطبع الأرضي معروف أيضاً بالإكتئاب. هم أناس ذوي عمق في التفكير، يقدرون الجمال وحساسين نحو الآخرين. ويمكن أن يكونوا فلاسفة وشعراء، مضحين بذواتهم، ذوي ضمير حي. يمكن أن يكونوا سريعى الاكتئاب وانتقاديين لأنفسهم. يميلون إلى المبادئ والمثالية. في عملهم يتجهون نحو الهدف ومنظمين، مستواهم عالٍ جداً، يتركون أماكن عملهم نظيفة ومنظمة. يوجهون أسئلة صعبة ومثابرين ودقيقين، مهتمين بالتفاصيل. يمكنهم أن يجدوا حلول مبدعة ولكن يتوقعون الأسوأ. قد يقاومون التغيير إذا لم تكن هناك سابقة ناجحة لتحفيزهم.

## تدريب مسلي:

جرب هذا التدريب! عصف ذهنى لجميع الألفاظ التي تراها مرتبطة بكل من العناصر الأربعة: النار، الهواء، والماء، والأرض... ثم اسأل نفسك أى منها يعبر عن الصفات البشرية. قد تصل إلى ألفاظ مثل: انفعالي (النار)، بارد (الماء)، عميق (الأرض)، خفيف (الهواء). أى الألفاظ تمثل أكثر صفاتك؟



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:

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



# الطبائع الأربعة وكيف تكون مؤثرة: أفكار وتحديات



افكار للأشخاص ذوى الطباع النارية:

- حاول أن تكون مدركاً لقوتك ومدى تأثيرك على الآخرين عاطفياً.
- احترم مواهب الطبائع الأخرى، خاصة الذين هم أكثر حرصاً، وأقل حسماً، أو يتصرفون ببطء.
- اترك الفرصة كاملة للأشياء حتى تنتهى، ولا تتسرع في الحكم، وانتظر درجة أعلى من المشاركة.

أفكار لكيفية العمل مع ذوى الطباع النارية:

- اطرق الموضوع مباشرة معهم، كن واضحاً وحاسماً.
- قدّم نقط جيدة للنقاش ودعّمها بالوقائع والتفاصيل.
- لا تشكو إن لم يكن ذلك ضرورياً.
- كن مستعداً للتحدي.
- فكر في النتائج والخطط البديلة.
- ساعدهم على إدراك احتياجاتهم إلى إشراك آخرين في الإدارة.



افكار للأشخاص ذوى الطباع الهوائية:

- واصل العمل، وكن منجزاً وواسع الإدراك.
- اكتشف وحدد الحدود الداخلية والخارجية.
- استمع بانتباه وعناية.

افكار للعمل مع الأشخاص ذوى الطباع الهوائية:

- كن متبسّطاً ومسترخياً، ولا تندفع إلى النقطة التي تريد مناقشتها.
- اخلق مناخاً إيجابياً يساعد على العمل.
- اعط صوراً حية ويسر العمل من خلالها.
- لا تكن ملتزماً بشدة بالهيكل التنظيمى.
- ضع حدوداً وتخطيماً للتغيير.
- اربط هذه الحدود والخطط بمواعيد تنفيذ.



افكار للأشخاص ذوى الطباع الأرضية (العملية):

- تجاوز التركيز على الذات.
- انظر للجوانب المضيئة للأمور.
- كن متسامحاً مع ذاتك.

افكار للعمل مع الأشخاص ذوى الطباع الأرضية:

- تقبل حقيقة أنه من الصعب عليهم تقبل التغيير بسهولة.
- ابحث عن خبرات ترتبط بالموقف الجديد.
- اعترف بصعوبات العمل مع الشخص ولا تقلل من حقيقتها.
- اعط توضيح كامل لخطط بديلة تقترحها، تشمل أسباب اختيارها والمشاكل التي قد تنطوى عليها.
- لا تكن إيجابياً بزيادة دون مبرر.
- استخدم معالجة نفسية عكسية، فأحياناً إشعال المقاومة والسلبية تحمّس على اتجاه أكثر للإيجابية.



افكار للأشخاص ذوى الطباع المائية:

- اكتشف ما يحفزك!
- كن أكثر توجّهاً للعمل والحسم.
- اعط اهتماماً أكثر للنتيجة.

افكار للعمل مع الأشخاص ذوى الطباع المائية:

- تأن ولا تندفع للأمور.
- كن واضحاً ودقيقاً.
- اعط معلومات هامة دون دخول في الكثير من التفاصيل الغير الجوهرية.
- اعط بدائل واسمح معها بوقت كاف لدراستها.
- لا تتوقع إجابات فورية، فكن صبوراً.
- تفهم ان الآخرين سيتحركون في الوقت المناسب.



## النافذة الرابعة

### تناقضات القيادة

### بحثاً عن قيادة وتيسير جديدين



لورنس فان دير بوست

اسمع الناس في كل مكان يقولون أن المشكلة في زماننا هذا أنه لم يعد هناك قادة. إذا نظرنا إلى الوراء سوف نجد أنه كان هناك دائماً قادة. ولكن بالنسبة لي أرى أن هناك سبب أعمق كثيراً لعدم وجود قادة عظماء الآن. هذا بسبب أنه لم تعد هناك حاجة إليهم. الرسالة واضحة. إننا لم نعد نريد ان يقودنا شخصاً ما من الخارج. كل منا لابد أن يكون القائد لنفسه. نعرف ما يكفي الآن لتتبع الضوء الذي بداخلنا، ومن خلال هذا الضوء نخلق مجتمعاً جديداً.

لورنس فان دير بوست



### "لوفتي" يحكي خبرة عن القيادة الجماعية

هل القادة والقيادة هما نفس الشيء؟ ليس بالضرورة. فهناك أنواع كثيرة من القادة. ففي CDRA لدينا جلسات شهرية للتفكير، حيث نشارك فيه بعضنا البعض بخبراتنا ونفكر ماذا تعني تلك الخبرات بالنسبة لممارساتنا المستقبلية. وغالباً ما نجري تعديلات أو تحسينات ملموسة في عملنا أو مؤسستنا على أساس القضايا التي تثار في هذه الاجتماعات. إن هذا نوع من القيادة حيث تكون جميعنا قادة. وبالنسبة لي أرى أن هذا هو جوهر الديمقراطية بالمشاركة، حيث بدلاً من اختيار قادة أقوياء، يمكننا خلق قيادات فيما بيننا.

إن التحدي هو في كيفية التأكد من أن هذه العمليات القيادية مخططة جيداً ومبسّرة، لكي تتيح لجميع الأصوات أن تتحدث ويكون لها توجه. ربما يقودنا هذا إلى دور مختلف للقادة، وأسلوب مختلف لتأسيس القيادة - نموذج القيادة التيسيرية.

يبدو أن مسألة القيادة توجد على لسان كل شخص هذه الأيام. ومع الفوضى التي تسود كوكبنا، نحتاج إلى قيادة فريدة لم تظهر من قبل. ولكن هل نحتاج إلى قيادات قوية وصارمة، أم علينا أن نبحث عن شيء آخر؟ لا يبدو أن نهج القوة المسيطرة قد أفاد العالم مؤخراً.

بدلاً من  
اختيار قادة أقوياء، يمكننا  
خلق قيادات فيما بيننا.



## فهم نموذج القيادات المتناقضة

التناقض هو العلاقة بين شيئين متضادين وليس متعارضين، مثل الليل والنهار، الحلو والمر، الذكورة والأنوثة، أو الطباع النارية والمائية. الاختلافات بينهم قد تكون مشوّقة وهامة، ولكن معرفة كيف يتعايشون مع اختلافاتهم يعتبر أمراً أكثر تشويقاً وأهمية. فهم متضادات ولكنها مكتملة لبعضها البعض. وفي إطار القيادة والتيسير، إدراك تناقضات القيادات يمكن أن تحفز فاعلية العمل التنموي المؤسسي.

وفيما يلي الأدوار القيادية الأساسية الستة حسب نموذج تناقضات القيادات:

ملهم	↔	محفز
تركيزي	↔	تأسيسي
متحد	↔	مدعم

هذه الأدوار مرتبطة معاً وفقاً لثلاث مجموعات من التناقضات القيادية: ملهم/محفز؛ تركيزي/تأسيسي؛ متحد/مدعم. والصورة الموجودة في الصفحة تقدّم نموذج مبسّط للتناقضات، وتوضح احتياج أدوار وسمات القيادة إلى تحقيق توازن بينها وبين بعضها البعض.





# تناقضات القيادات الميسرة - الأدوار والسّمات



## التركيزي

(توجّه للمستقبل)

يساعد هذا النموذج الآخرين على التخطيط، اكتشاف التوجّه والوضوح، التفكير ووضع الاستراتيجيات لكيفية السير نحو المستقبل الذي يريدونه، ووضع الأولويات.

**السّمات:** التركيز؛ التفكير؛ التحليل - الطبع أرضي ناري



## الملهم

(توجّه للمستقبل)

يساعد الأشخاص (والمجتمعات، والمؤسسات) على اكتشاف رؤى أو صور ملهمة للمستقبل ترشد عملهم أو حياتهم، وعلى اكتشاف معنى لعملهم أو حياتهم، وأمل في قدراتهم وأنفسهم.

**السّمات:** الخيال؛ الإبداع؛ قص الحكايات (قصص للمستقبل)؛ الطبع ناري هوائي



## المتحدى

(توجّه للمستقبل)

متكلم؛ يواجه بإيجابية الأمور المؤخرة للعمل؛ صادق في أقواله؛ يكسر الحدود؛ يوجّه أسئلة قاسية؛ يتحمّل المخاطر.

**السّمات:** الشجاعة؛ الاحترام؛ الإيجابية؛ التشكك - الطبع ناري، أرضي، وهوائي



## المدعم

(توجّه للحاضر)

يرعى؛ يتعاطف؛ يريح؛ يوفر مساحة من الأمن والأمان

**السّمات:** التعاطف؛ الحنان؛ الاستماع - الطبع مائي وهوائي



## المحفّز

(توجّه للحاضر)

يساعد الأشخاص على أن يجدوا نشاط وحافز لما يعملونه؛ ويساعدهم على استبعاد أمور مثل التمييز على أساس النوع والتمييز العنصري، القيادة المستبدّة، أو ظروف العمل السيئة التي تثبّط الهمّة.

**السّمات:** الصراحة؛ عدم التحيّز؛ القدرة على خلق تناغم - الطبع هوائي ومائي



## التأسيسي

(توجّه للماضي)

يساعد الأشخاص على التعلم من خبراتهم، النظر بعين التقدير لتاريخهم، وتقبّل أخطائهم، والمسامحة، والعمق في التفكير لكي يتعلموا أكثر حرية.

**السّمات:** التفكير؛ التهذيب؛ الموضوعية؛ التسامح - الطبع مائي أرضي.



# الأدوار الستة للقيادة الميسرة

## ملهم - التوجّه للمستقبل

يساعد الأشخاص (والمجتمعات والمؤسسات) على اكتشاف رؤى أو صور ملهمة للمستقبل ترشد عملهم أو حياته، وعلى اكتشاف معنى لعملهم أو حياتهم، وأمل في قدراتهم وأنفسهم.



## مقابل

## محفّز - التوجّه للحاضر

يساعد الأشخاص على أن يجدوا نشاط وحافز لما يعملونه؛ ويساعدهم على استبعاد أمور مثل التمييز على أساس النوع والتمييز العنصري، القيادة المستبدّة، أو ظروف العمل السيئة التي تثببط الهمّة.



## ما تعلّمناه عن هذين الدورين والتناقض بينهما.

بعض القادة يكونون بارعين في إلهام الآخرين، ولكنهم يرتكبون حين يجدوا الأعضاء أو مجموعة العمل ينقصهم النشاط. فقد يحفز هؤلاء الأعضاء الرؤية المجتمعية أو المؤسسية ولكنهم قد يصابوا بالاحباط بسبب أي شكل من أشكال التمييز. قحين تفتقر المؤسسات إلى تناغم بين أعضائها (مثل عقد اجتماعات دورية لمجموعة العمل بها)، يمكن أن يصبحوا غريبي الأطوار يتركون الناس في ارتياب وضغط وتعب. فالناس عادة يستمدون الطاقة من التناغم في حياتهم.

يمكن أن يحدث توتر بين هذين الدورين، ولكنه توترٌ صحي. وكأن الدور المحفّز يقول للدور الملهم: "من الجيد أن تكون معي في الصورة!" ويجب الدور الملهم "حسناً، ولكن دعنا لا نلتصق سوياً حالياً. فالمستقبل يدعونا ان نفكر بشكل أكبر مما نحن الآن!"

## تركيزي - التوجّه للمستقبل

مساعدة الناس على التخطيط، على اكتشاف التوجه والوضوح، على التفكير ووضع الاستراتيجيات عن كيفية التقدم نحو المستقبل الذي يريده، ووضع الأولويات.



## مقابل

## تأسيسي - التوجّه للماضي

مساعدة الناس على التعلّم من خبراتهم، النظر بعين التقدير لتاريخهم، وتقبل أخطائهم، والتسامح، والتعمق في التفكير لكي يتعلموا بحرية أكثر.



## ما تعلّمناه عن هذين الدورين والتناقض بينهما.

العلاقة بين التركيز والتأسيس مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بدورة التعلّم العملي (انظر الفصل الخامس). فإن فيض التعلّم المستمر من الماضي في اتجاه التفكير حول المستقبل يمكن من تأسيس مجتمع أو مؤسسات صحية مستقلة قادرة على التكيف. والعلاقة بين الاثنين دورية (مثل الليل والنهار). فكل منهما لابد أن يلقي اهتمامه المطلوب لكي ينجح الآخر.

## متحدى - التوجّه للمستقبل

متكلّم؛ يواجه بإيجابية الأمور المؤخرة للعمل؛ صادق في أقواله؛ يكسر الحدود؛ يوجّه أسئلة قاسية؛ يتحمّل المخاطر.



## مقابل

## مدعم - التوجّه للحاضر

يرعى؛ يتعاطف؛ يريح؛ يوفر مساحة من الأمن والأمان.



## ما تعلّمناه عن هذين الدورين والتناقض بينهما.

لا بد أن تدرك هذا مباشرة: عندما يرتكب شخص ما خطأ ... هل يحتاجون إلى من يتحدّاهم، أو هل يحتاجون إلى من يحتويهم ... أو يحتاجون القليل من الاتجاهين؟ إذا كانت مؤسسة ما، أو قائد أو ميسر متحدى بدرجة كبيرة، فإنه قد يشعر بالانعزال أو الميل للسيطرة بشكل كبير. وعلى العكس، إذا كانت الأمور مشجّعة (مدعّمة) فقد تكون مريحة، لطيفة، أو متساهلة بدرجة كبيرة. والعلاقة بين هذين الدورين هي علاقة بين أصداد ولكنها تكاملية. فكيف يمكن أن نقدّم تحدياً كافياً بشكل إيجابي لشخص ما ولكن داخل مناخ مشجّع، لكي يتخذ الآخرين المخاطرة، ولكن مع الاستعداد لقبول الآراء المخلصة في عملهم، مدركين أنهم إذا فشلوا فسوف يجدون الدعم والتشجيع وليس التنبذ.

# استخدام تناقضات القيادة

## أربعة أفكار استرشادية عن الأفراد:



إن نموذج تناقضات القيادة يشكّل مصدراً هاماً للأسئلة التي يمكن أن يستخدمها الأفراد والمؤسسات لتقييم أنفسهم، وتقدير جوانب القوة لديهم، ومواجهة تحدياتهم.

### استخدام النموذج على المستوى الفردي:

قد تجد المؤسسة (أو الفريق) هذا النموذج مفيداً للحصول على رأى الأفراد في المؤسسة. فشجع الآخرين على استخدام الأسئلة التالية بانتظام وتقديم مردود لبعضهم البعض:

1

#### كل شخص مختلف:

هناك تنوع كبير في العالم. وكلما نظرنا بعين التقدير لهذا التنوع كلما أمكننا أن نستفيد منه أكثر للعمل المبدع. والتنوع هو مفتاح المؤسسات الصحية.

2

#### كل شخص مؤثر:

لو حفرت أسفل السطح فسوف تجد أن حتى من يبدو بدون ذكاء لديهم قصص تنويرية يقصونها. أما إذا وجدنا الآخرين مملين، فهذا دليل ضدنا أكثر مما هو ضدهم.

3

#### كل شخص جدير بالاهتمام:

كل شخص جدير بالاهتمام (حتى أنت)! إذا لم تصدق هذا فأنت تسير في المسار الخطأ في العمل.

4

#### كل شخص لديه الإرادة والقدرة على التغيير وتطوير نفسه:

قد تكون هذه الإرادة والقدرة مدفونين ومنسيين - مهمتنا أن نظهرها.

**أسئلة ملهمة/منشطة:** إلى أي مدى عملي ملهم؟ هل لدى النشاط والطاقة للعمل يوماً بيوم؟ هل أفعل ما أريد حقاً فعله؟ ماذا يعرقلني؟

**أسئلة تركيزية/تأسيسية:** هل أنا أركز في تفكيري؟ هل لي توجه واضح؟ هل أعرف ما هي أولوياتي؟ هل أتعلّم باستمرار، وأجد الوقت للتمعن والتعلّم الفعلي من الخبرات؟

**أسئلة تحدي/دعم وتشجيع:** هل أحصل على تحدي من الآخرين حين احتاج لذلك؟ هل أسمح للآخرين بأن يتحدثونني؟ هل أطلب أو أحصل على التشجيع الذي احتاج إليه؟

### استخدام النموذج على المستوى المؤسسي:

يمكن هنا وضع أسئلة مماثلة، ولكن بتوجه جماعي. من المفيد عادة قبل توجيه الأسئلة الجماعية أن نحصل على ردود الفعل من كل فرد. وليس غريباً على الأفراد في الحالات الجماعية أن يلزموا الصمت بينما تكون إجاباتهم فيها تحدٍ لأعضاء المجموعة الأكثر فاعلية.

**أسئلة ملهمة/منشطة:** متى تكون المؤسسة في حالة حيوية وموجهة لأهدافها؟ متى تكون ظروف العمل والثقافة العامة داخل المؤسسة محفزة أو غير محفزة؟ ما الذي يساعد على ذلك أو يعوقه؟

**أسئلة تركيزية/تأسيسية:** هل المؤسسة واضحة ولديها تركيز؟ هل تتعلم من الخبرات بطريقة سليمة، وواعية، ومستمرة تدخل في تخطيطنا للمستقبل؟ ما الذي يساعد على ذلك أو يعوقه؟

**أسئلة تحدي/دعم وتشجيع:** هل هناك تحدٍ أو دفع داخل المؤسسة؟ هل يمكن أن نكون أمناء لبعضنا البعض بطريقة إيجابية؟ هل ندعم بعضنا البعض حين نجاهد أو نفشل؟



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:

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

## الفصل الثالث

# من الناس للناس

### إقامة علاقات والاستفادة منها في المؤسسات

المحبة أعلى قدرًا من الرأي. فإذا أحب الناس بعضهم،  
فإن أكثر الآراء اختلافًا يمكن توفيقها.

رودلف ستينر



مرحباً، أنا "روبز" ...

لا يفوتك هذا الفصل. سنحاول معاً استكشاف أهمية العلاقات في المؤسسات والتغيير الاجتماعي ... سوف نتحدث عن "القوة" في العلاقات، وكيف نقيم علاقات صحية تحدث تغييراً حقيقياً.



### "كريسي" تحكي هذه القصة ...

في بداية تعييني لمدة عامين بصفة استشاري تنمية مؤسسية (OD) في نيبال لدى جمعية أهلية محلية، اتضح لي أن التغييرات الشائعة في أهدافهم كمؤسسات هي من الراجح نتيجة صراع مستمر من أجل السلطة. إن الرؤساء السابقين والحاليين لهم وجهات نظر مختلفة عن التوجه المستقبلي للجمعيات الأهلية، ولكل منهم جماعة مؤيديه. وكلما قويت الروابط الشخصية، أو ضعفت، يبدو أحد الجوانب "فائزاً"، وبالتالي يكون هناك تحول دائم في التوجه وعدم القدرة على التحرك قُدماً للأمام بأهداف متفق عليها. ولأنني وصلت مؤخراً، فلست بعد مختلطة بالأنشطة (الديناميكيات) الشخصية للجمعية الأهلية. وقد ناقش معي العديدون من شباب مجموعة العمل صراع السلطة، حيث استطاعوا الحديث معي بصراحة حيث أنني غريبة عن الجمعية، بالرغم من عدم استطاعتهم التحدث معاً، أو مع رؤسائهم. وبالنظر لهذا، ومع الأخذ في الاعتبار الحساسيات والعلاقات الشخصية،

"استطاعوا الحديث معي بصراحة حيث أنني غريبة عن الجمعية، بالرغم من عدم استطاعتهم التحدث معاً"





كان لابد أن أجد طريقة لكي أقوم بعرض هذه النقطة بشكل غير مباشر (وبمكر) من خلال مناقشاتنا حول أولويات مستقبل الجمعيات الأهلية. هكذا أبطأت خطواتي وقضيت عدة شهور في مجرد الملاحظة وبناء علاقات لكي يعرفني الناس ويرتاحوا إليّ ويثقوا في دوافعي. كما كان من المهم أن أعمق الإحساس بالثقة بيني وبين مجلس الإدارة، وقد استغرق هذا عدة شهور مع زيارات منزلية وعشاء عمل وشاي في منازل بعضنا البعض، نتحدث خلالها عن عائلتنا وحياتنا بوجه عام. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب كان ضد مفاهيمي الغربية عن "الانتاجية" والفصل المعتاد بين "العمل" و"المنزل"، إلا أنني سرعان ما أدركت أن الوقت الذي قضيته في ذلك كان مثمراً جداً.

هكذا تطوّرت الروابط والعلاقات بيني وبين زملائي، مما جعل العمل أكثر متعة، وخلق تقديراً لثقافات كل منا الآخر. وفيما بعد ساعد بناء العلاقات هذا بشكل أساسي على الشعور بالثقة بأن مجلس الإدارة سوف يستقبل ملاحظاتك عن صراع السلطة السابق الإشارة إليه على أنها ملاحظات بناءة ونافعة لسلامة الجمعية وقدراتها.

#### أسئلة يمكننا استخدامها:

ماذا حدث بالفعل؟ ماذا كانت الكاتبة تقصد من وراء أسلوبها وتصرفها؟ ما هي التحديات أو الدروس المستفادة من هذه القصة؟

## ما أهمية العلاقات؟

كلما كانت لنا علاقات دائمة وصريحة وموضع ثقة، كلما تفتّحت أمامنا احتمالات مدهشة يمكننا وفتح أمامنا مجالات عديدة إيجابية لنا وللآخرين. نكتشف أننا يمكننا أن نتحدث بأمانة وصراحة أكثر، يمكننا أن نحقق ذواتنا بشكل أفضل، وأن نكون أكثر إبداعاً ونتاجية بل وكرماً. نصبح أقل خوفاً من أن نخطئ، وأكثر قدرة على أن نتعلم معاً كجماعة.

وبالطبع العكس صحيح، عندما نخفي أشياء عن بعضنا البعض، ونفتقر إلى الثقة المتبادلة، ويسود علاقتنا البرود والخوف والغموض، فإن احتمال إيجابية التعلم كجماعة ينتهيان. نشعر بالنقص ونكون أقل قدرة على الإيجابية والإبداع. وطالما أن المؤسسات هي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً في إطار علاقة هادفة، فمن الواضح أن العلاقات الطيبة تكون حيوية لسلامة المؤسسات ولتمكيننا من العمل سوية بطريقة هادفة لتحقيق أهدافنا الجماعية المؤسسية. ولكن هل العلاقات وسيلة لغاية؟ فلنفكر في هذا.

إذا كان الغرض من العمل سوية هو بناء مجتمع سليم ومستدام، إذن إقامة وتعزيز العلاقات هي أيضاً هدف رئيسي لعملنا ومؤسستنا. ففي العمل التنموي العلاقات تمثل وسائل وغايات معاً.

"إذن إقامة وتعزيز العلاقات هي أيضاً هدف رئيسي لعملنا ومؤسستنا."

## الجميع على متن سفينة العلاقات الإنسانية



### الدفاء الإنسانى هو المفتاح:

من خبرتنا كقادة وميسرين، تعلّمنا أن الدفاء الإنسانى هو مفتاح نجاح عمليات التنمية. فالدفاء الإنسانى يحفز على الثقة. وفي حالات التغيّر والتشكك، تكون الثقة بالشخص الذى يقوم بالتيسير للتغيير تكون أساسية، سواء كان الشخص قائداً أم ميسراً. كما أن الأمانة والكرمان والصرحة من جانب القائد أو الميسر هم أمور حيوية.

بالإضافة إلى هذا لابد أن تكون المؤسسة أو المجتمع محاطين بشرنقة أو رحم من الدفاء يحمل بدايات جديدة ويغذيها ويخرجها للنور. وعلى القائد أو الميسر أن يوفر أو ييسر وجود هذا الدفاء، لاثبات التكامل وخلق وتشجيع ثقة أكبر في العملية التنموية وداخل المؤسسة ذاتها.

ويمكن للقائد أو الميسر أن يصيغ طريقة للعمل مع الأشخاص قد لا تكون موجودة في عالمهم. هذا الدفاء يبدأ في إفساح المجال للتغيير بشكل أبعد من الإجراءات والأساليب المحددة لممارس التنمية. فالدفاء يحطم الحواجز، ويذيب الجمود، ويمكّن الناس من استعادة الاحساس بقيمتهم.

إن علاقات الدفاء والتكامل والثقة تذكّر الناس بإنسانيتهم وتجعلهم متفهمين لبعضهم البعض مما يسهّل التغيير.

"فالدفاء الإنسانى يحفز على الثقة."

في حالات التغيّر والتشكك، تكون الثقة بالشخص الذى يقوم بالتيسير للتغيير أساسية



## روبز يحكى هذه القصة:



”لقد لاحظت أن الشعور بالارتباط  
ببعضنا البعض وتقدير بعضنا لبعض  
جعل مجموعة العمل أكثر قدرة على  
العطاء.”

من بضع سنوات، حين كنت أدير فريقاً صغيراً مكون من أخصائيين لدعم التعليم، قررت أن أنظم رحلة لنا جميعاً في أى مكان نتناول فيه الطعام معاً، ونلهو معاً مرة على الأقل كل فترة دراسية. دعينا إليها الجميع، بما في ذلك العاملين الإداريين وعاملى النظافة في الوحدة التابعة لى. وسرعان ما أصبح هذا أمراً معتاداً. لقد لاحظت أن الشعور بالارتباط ببعضنا البعض وتقدير بعضنا لبعض جعل مجموعة العمل أكثر قدرة على العطاء، بينما يواجهون أحياناً تحديات لا يمكن التغلب عليها عند العمل في أحياء فقيرة.

## الرؤية من خلال العلاقات



العلاقات هى البوابة التى من خلالها يمكننا أن نرى المؤسسة أو المجتمع الذى نعمل معه. ومعنى عبارة "نرى المؤسسة" هو أن ننظر من خلال ما يمكن للمرء أن يراه عادة على السطح، مثل المساحة والهياكل والإجراءات والنظم والموارد والسياسات ... الخ إلى الثقافة والقيم، الفكر الكامن، والمسلمات التى ترشد وتقود اسلوب المؤسسة في التفكير والعمل فعلياً. مثل هذه الأمور ليست ظاهرة للعيان ولا يمكن كشفها حتى بأفضل أدوات التقييم وقوائم المراجعة. إن تعرّف الناس على بعضهم البعض على المستوى الإنسانى هو الطريق الوحيد الذى يمكن من خلاله يكشف الشخص "أسراره" للآخرين. ببساطة، إذا وثق بك الناس فمن الراجح أن يخبروك بما يحدث بالفعل.

هناك أشياء قد لا يمكن كشفها حتى بأفضل أدوات التقييم وقوائم المراجعة.





## روبيرز يحكي قصة أخرى ...

اتذكّر حدث وقع لي حين كنت مدرّساً للتلاميذ الصغار في أول يوم لي تدريب على التدريس في مدرسة ثانوية في "كيب تاون". بعد مقابلة مبدئية مع المدير لتوجيهنا لفصولنا، توجّهت إلى حجرة المدرسين. حدث هذا قبل دق جرس الفسحة الأولى بقليل. كانت الغرفة خالية، لذلك ودون تفكير جلست على أريكة مريحة بجوار النافذة. وسرعان ما بدأت الغرفة تمتلأ بالمعلمين، ولكن في نفس الوقت بدأ داخلي شعور متزايد بعدم الراحة. جلس شخص إلى جوارى وبالكد وجه لي تحية فاترة، وآخر رمقني بنظرة باردة. ففي الحال خطر لي أنني قد أكون جلست في الموضع المفضل لأحد كبار المعلمين بالمدرسة. لذلك قمت على الفور، واعتذرت، وذهبت إلى مقعد صلب في أقصى طرف الغرفة.

لقد أجريت بحثاً عن المدرسة قبل وصولي إليها، واستمعت بإصغاء إلى المدير أثناء اجتماع التوجيه للفصول، ولكن هذه "القاعدة" الهامة لم يبلغني بها أحد! لم تكن في أي لائحة أو منشور، ولم تكشف عن وجودها أية قائمة مراجعة.



"لم يخطر ببالي أنني قد أكون جلست في الكرسي المفضل لأحد."

## السلطة، والعلاقات، والتغيير

إذا لم تؤدّ التنمية إلى تغيير في طبيعة سمات العلاقات بين الناس، فلن يكون هناك احتمال لحدوث تنمية حقيقية. إذا كنا كقادة أو ميسرين لسنا مهتمين بالتعامل مع العلاقات، بكل ما بها من صعوبات وتعقيدات، فإننا نكون عرضة أن نصبح مجرد فنيين آليين.

هذا حقيقي، لأن السلطة تحيا بالعلاقات. وكثيراً ما تعاق التنمية بسبب علاقات السلطة هذه التي تحد من التعاون، مما يضغط على الناس ويحد من قدراتهم ويكون مجحفاً لهم. لذلك إذا كنا نريد أن نرى تحولات أو تغييرات في السلطة، فعلياً أن نساعد على تحقيق التحوّل في العلاقات.

ليست هناك علاقة سلطة مثالية. فالمواقف المختلفة تحتاج إلى أنواع مختلفة من السلطة (انظر أسفل الصفحة). وكما تتغيّر الأشياء هكذا أيضاً لا بد أن تتغير العلاقات والسلطة لتواكب المواقف الجديدة.

"إذا لم تؤدّ التنمية إلى تغيير في طبيعة سمات العلاقات بين الناس، فلن يكون هناك احتمال لحدوث تنمية حقيقية."

## علاقات التبعية والاستقلالية والتبادلية فى السلطة:

إن جوانب التطور البشرى الثلاث الموسعة الموضحة فى الفصل الثانى تتسم بانها تبعية، مستقلة، ومتبادلة. هذه الجوانب أيضاً توضح علاقات السلطة بين الناس وبعضهم البعض فى جوانب الحياة المختلفة.

فحين أكون تابعاً لك (لأنك القائد)، فأذن لك نفوذ على (وقد يكون هذا أمراً مفيداً أو غير مفيد). وعند نقطة معينة يمكننى أن أبدأ فى التفكير فى تجاوز هذه التبعية، ربما لى أنطور وأعبر عن نفسى كقائد لى أكون أكثر استقلالية. وعندما أصبح أكثر استقلالية، فهذا يعنى أننى وجدت قدرة أكثر داخلى تمكننى من الصمود بمفردى. وبمرور الوقت، أقف على قدمى واستعيد ثقتى بنفسى وقدرتى على التعامل معك بطريقة أكثر تواصلاً حيث تصبح السلطة متبادلة وفيها مشاركة.

تذكر هذا دائماً يمكن أن يكون مفيداً للقائد أو الميسر. وعادة فى المراحل الأولى من العلاقات يشعر الأشخاص أو المؤسسات التى تعمل معها أنها تعتمد علينا، للاسترشاد، للدعم، للوصول إلى الموارد ... الخ. فإذا كان غرضنا أن نمكّن الآخرين فسوف تكون لدينا الرغبة فى مساعدتهم، وبمرور الوقت يصبحون غير معتمدين علينا، بل مدعّمين لأنفسهم ومعتمدين على أنفسهم أكثر. وغالباً نعرف أن هذا يحدث حينما يبدأون فى التحدى أو فى انتقادنا!

وهذا يعنى أن علينا التراجع، وترك مساحة للآخرين لاستخدام سلطتهم الجديدة، لارتكاب الأخطاء، والتعلّم منها. ولكن هل يجب أن نتحدهم لاختبار وتقوية قدراتهم؟ هل يجب أن نساعدهم على التعلّم حين يخطئون، أم نتركهم ليشقوا طريقهم بأنفسهم؟ ليست هناك إجابات سهلة لهذه الأسئلة، لأن الأمر يعتمد على الموقف، فكل موقف يحتاج إلى حكم مختلف. ولكن توجيه هذه الأسئلة مفيد.

”وبمرور الوقت يصبحون غير

معتمدين علينا، بل مدعّمين لأنفسهم

ومعتمدين على أنفسهم أكثر. وغالباً

نعرف أن هذا يحدث حينما يبدأون فى

التحدى أو فى انتقادنا!”





## هل التبعية شئ سيئ؟

هل التبعية شئ سيئ؟ الإجابة نعم ولا. فالأطفال الصغار يعتمدون كثيراً على والديهم. هذا الجانب من التبعية يمكن أن يكون شيئاً رائعاً يعطى فرصة للتعلّم والتعليم، ولكن في مرحلة ما يبدأ الأطفال في النمو والتقدّم نحو المراهقة. وفي خلال ذلك يشعرون بالحاجة إلى البعد عن التبعية، ربما قبل أن يدرك الأبوين ذلك. هذا التغيير هو في الغالب نوع من الصراع على السلطة، وهذا الصراع حين ينتهي يساعد الأطفال على النضج، وعلى تقوية أنفسهم للوصول إلى المراهقة. أما الحرص على أن يظل الأطفال تابعين من خلال مشاعر الأومة وعدم السماح لهم بإظهار تصرفات مستقلة أثناء نموهم هو أمر غير صحي.

التابعون يعتمدون على القادة بكافة الطرق المباشرة والضمنية. يمكن أن يكون هذا صحيحاً إلى الوقت الذي يصبحون فيه راغبين وقادرين على تولى مسؤولية قيادية وسلطة أكبر، وعلى تبديل علاقاتهم بعلاقات أخرى مع آخرين. وهنا يحدث غالباً صراع على السلطة، قد يصل إلى أزمة. ولكن إذا عولج ذلك الصراع بطريقة سليمة يمكن أن تكون أمراً صحيحاً، ويمكن أيضاً اعتبارها فترة اختبار للتحقق من مدى استعداد الأفراد للاضطلاع بأدوار جديدة. والمؤسسات في تحركها من مرحلة تطور إلى مرحلة أخرى عادة تدخل في هذه الصراعات من جهة العلاقات، فمثلاً من الاعتماد على المؤسس/الرائد إلى استقلالية أكثر وتوزيع للقيادة. وسوف تجد تفاصيل أكثر عمقاً تغطي هذا الجانب في الفصل الرابع.



## كلمة عن "سلطة الضحية"

أولئك الذين يرون أنفسهم مسلوبى السلطة بشكل غير عادل أو مهمشين، عادة يلجأون إلى ما يسمى "سلطة الضحية". ومن الأمثلة الشائعة في هذا الصدد: المراهقين المتجهمين يحاولون بفتور أن يجعلوا والديهم يشعرون بالذنب على ما يفرضونه عليهم من قيود، وأيضاً مثال المجتمعات الفقيرة التي تبالغ في الحديث عن فقرها وعجزها لكي تنتزع موارد أكثر من الجهات الخارجية. كذلك الموظفون الدائمى الشكوى من أنهم مضغوطين ومتعبين، لكي يتلقوا اهتماماً وعطفاً أو ليعيدوا عنهم النقد لعملهم. وفي كل من هذه الحالات تستخدم "الضحية" سلطة غير مباشرة أو خفية للتنبيه للذنب الموجه ضدهم أو لاثارة الخوف من أجل التأثير على الموقف لصالحهم. قد يكون لقضيتهم ما يبررها أو العكس، ولكن لأنها مقنّعة ويسهل إنكارها في حالة مواجهتها، لذا فهي تحتاج إلى ردود فعل ماهرة من جانب المتلقى. أولئك الذين يستخدم أسلوب "سلطة الضحية" في الغالب لا يعرفون أساليب أخرى متاحة للتعامل مع موقفهم، وبعبارة أخرى، لا يعرفون انه قد تكون لديهم سلطات أخرى.

"وهنا يحدث غالباً صراع على السلطة، قد يصل إلى أزمة. ولكن إذا عولج ذلك الصراع بطريقة سليمة يمكن أن تكون أمراً صحيحاً، ويمكن أيضاً اعتبارها فترة اختبار للتحقق من مدى استعداد الأفراد للاضطلاع بأدوار جديدة."

### أسئلة يمكن استخدامها:

- أين اخترنا في حياتنا علاقات تبعية صحية وغير صحية؟
- كيف تعاملنا معها؟
- هل نجاهد من أجل الحديث عن السلطة؟ ماذا يمكننا أن نفعل لتحفيز المناقشات عن السلطة؟
- ماذا لدينا من تحديات شخصية أو مؤسسية لإدراك السلطة واستخدامها بطريقة مفيدة؟



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:

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



# أنواع السلطة

هناك العديد من الطرق لإدراك السلطة. ونعرض هنا نموذج شائع له صلة جيدة بجوانب التنمية البشرية. وفي كل حالة نعرضها نجد ان نوع السلطة مرتبط بعلاقة رئاسة مع الآخرين أو مع الذات.

## السلطة الفوقية (التبعية)

وهي تعني ممارسة تأثيرنا على شيء ما أو شخص ما. هكذا يرى معظم الناس هذا النوع من السلطة أو النفوذ، ولهذا لا يريدون الحديث عنها. ولكن هناك أمثلة إيجابية لاستخدام النفوذ على الجماد: من ذلك سلطة النحات على المادة التي يعمل بها؛ سلطة عازف الجيتار على آتته؛ سلطة الميكانيكي على الآلة. كما أن هناك الكثيرون يمارسون تأثيرهم على الآخرين لمنفعة أكبر، مثل: نيلسون مانديلا؛ غاندي؛ مارتن لوثر كنج؛ الأمر تيريزا، وهم قلة فقط من كثيرين.

ولكن حين يسيئ الناس استخدام النفوذ على الآخرين، عندئذ نرى السلطة في ضوء سلبي. فالسلطة على الآخرين ليست سيئة، ولكنها تصبح مدمرة فقط إذا استخدمها الشخص بشكل غير مسئول، يحرم الآخرين من سد احتياجاتهم الأساسية.

أما الشكل المدمر للسلطة أو النفوذ على الآخرين فيكون حين يستخدمها الشخص بشكل مطلق تصارعي وتنافسي، او عندما تكون طريقة الحصول عليها هي انتزاعها من شخص آخر أو منع شخص آخر من ممارستها. ففي هذه الحالة السلطة تساعد على استمرار عدم المساواة والظلم والفقر. وفي الغالب مثل هذا الشكل من السلطة يمارس حين ينال أناس سلطة مطلقة عند تولى السلطة. بل إننا نرى هذا يحدث عندما يتولى أناس من المجتمعات المهمشة السلطة بشكل ما، أحياناً متبنين سلوكيات السلطة التي كان يسلكها الذين قبلهم الذين تسلّموا منهم السلطة.

## السلطة الداخلية (سلطة مستقلة)

يتم الحصول على هذه السلطة عند تنمية المعارف والمهارات والثقة الداخلية والتي ترفع من مستوى حياتنا. واكتساب السلطة الداخلية يتضمن التعلّم، وتحقيق النجاح، والاستمتاع بالشعور بقيمة الذات والذي يأتي مع التطور الشخصي. هناك شيء يوجد داخل البشر بالفطرة يدعونا أن نضع الأهداف، وأن نحققها، ونطوّر ما حققه الآخرون، وان نتكيّف بابداع مع المواقف الجديدة - وهي الحاجة إلى سلطة داخلية. في الفصل الأول تحدثنا عن التطور او التنمية على أنها "عملية طبيعية، وسلطة داخلية، نحتاج أن نفهمها ونحترمها وتعامل معها".

## السلطة المشاركة (السلطة المتبادلة)

يتحقق هذا النوع من السلطة حين يتم تنفيذ العمل بالتعاون مع الآخرين. إنها أيضاً سلطة التضامن الإنساني، الصراعات الجماعية لحقوق الإنسان، والتعاون المبدع. إنها النقطة التي تتلاقى عندها الحاجة إلى السلطة والحاجة إلى المحبة والانتماء. وإذا تأملنا الإنجازات البشرية العظيمة نجد أنها جميعاً ناجمة من التعاون في العمل معاً أو البناء على إنجازات الآخرين الذين سبقوا. السلطة المتبادلة ترتبط باكتشاف أرضية مشتركة بين المصالح المختلفة وبناء قوة جماعية.

والمؤسسات السليمة البنين والتعاون هما تعبير عن هذا النوع من السلطة، مثلما تعتبر الصراعات المجتمعية والحركات الاجتماعية أيضاً تعبيراً عنها حين يتم استخدام التضامن المكتسب من "السلطة المتبادلة" لمواجهة "السلطة العليا/النفوذ" بمساوئها.



السلطة الفوقية



السلطة الداخلية



السلطة المشاركة

## خمسة أسس للسلطة

علماء النفس الاجتماعي في دراسة معاصرة (تعد الآن دراسة كلاسيكية) عام 1959 وضعوا خطة من خمسة نقاط للسلطة تعكس الأسس أو المصادر المختلفة التي يعتمد عليها أصحاب السلطة في علاقاتهم مع الآخرين. وغالباً ما تقوم سلطتنا على هذه الأسس مجتمعة.

**السلطة الوظيفية:** وهذه هي السلطة الرسمية التي لشاغلي المناصب في مؤسسة أو مجتمع ما، بدعمها عادة سياسة أو قانون. وتعتبر شكل من أشكال النفوذ أو السلطة العليا.



**سلطة الإثابة:** وهذه السلطة تعتمد على قدرة صاحب السلطة على منح مكافآت مادية، قد تكون مالية، أو مزايا، أو أجازة، أو هدايا مطلوبة، أو ترقية، أو زيادات في الأجر أو المسؤوليات. وفي قطاع التنمية تكون هذه السلطة في يد الجهات المانحة وغيرها من الوسطاء الذين يوزعون التمويل. إنها نوع من أنواع النفوذ. فبعض الجهات المانحة التي تعطى التمويل تفعل ذلك بروح التضامن والإنسانية العميقة، ولكنهم غير راضين عن هذا النوع من النفوذ، فهم يفضلون عمل شراكات قائمة على السلطة المتبادلة. هناك توتر لم ينته بعد في عالم التنمية، ولكنه نادراً ما يناقش فيما بين مانح التمويل والمتلقى.



**السلطة الشخصية:** هي سلطة أو قدرة الأشخاص على اجتذاب الآخرين، لإقامة علاقات شخصية متبادلة، ولتحقيق والحث على الولاء. ويعتمد هذا على الجاذبية الشخصية (الكاريزما) والمهارات الشخصية التي لصاحب السلطة. وهنا مثال للسلطة الداخلية، وإن كان يمكن استخدامه كمثل للنفوذ. فعندما يصبح العالم أكثر ديمقراطية، معتمداً أقل على السلطة الوظيفية، وأكثر على الإجماع، يصبح هذا النوع من السلطة في هذه الحالة أكثر أهمية، وهو يستلزم تركيز أعمق على تمكين الأفراد.



**سلطة الخبرة:** إنها السلطة التي يستمدّها الأشخاص من مهاراتهم، ومعارفهم، وخبراتهم، واحتياج المؤسسات إلى هذه المهارات والخبرات. وعلى نقيض الأنواع الأخرى من السلطة، هذا النوع عادة تخصصي للغاية ويقتصر على مجال تخصص الخبراء. وجزء من هذه السلطة يكمن في كونهم مطلعين على أحدث المعارف النافعة. وهذا يعتبر مثال آخر للسلطة الداخلية الذي يمكن أن يستخدم كمثل للنفوذ (سواء إيجابي أو سلبي) خاصة حين تكون مهارات ومعلومات الخبير مطلوبة بشدة.



**السلطة الإجبارية:** هذه تمثل ممارسة النفوذ السلبي الباعث على الخوف لدى الآخرين. وقد يقوم على أي من أنواع السلطة السابقة أو حتى على القوة البدنية لضمان طاعة من يخضعون لهذا النفوذ. هذه السلطة الإجبارية تبدو الأكثر وضوحاً ولكن الأقل تأثيراً من أنواع السلطة الأخرى، حيث أنها تخلق الاستياء والمقاومة. وهناك شكل مقنّع من أشكال هذه السلطة الإجبارية هو سلطة الضحايا التي يستخدمونها لتعميق الشعور بالذنب لدى الآخرين للتأثير على المواقف لصالحهم.



### أسئلة يمكن استخدامها:

- ما أنواع السلطة التي أستخدمها واعتمد عليها في العلاقات المختلفة في حياتي؟
- ما أنواع السلطة التي يستخدمها الآخرون عليّ (النفوذ) أو بالمشاركة معي؟
- ما أنواع السلطة التي تستخدم في العلاقات التي تحكم المؤسسات؟
- ما أنواع السلطة التي نريد استخدامها في المواقف المختلفة في المستقبل؟

## ما أهمية أن نتحدث عن السلطة؟

### بعض أفكار عملية

الحديث عن السلطة صعب، وفي بعض الثقافات تقريباً مستحيل. ينقصنا اللغة والشجاعة لمناقشتها، لأننا نخشى أن تهدد السلطة أو تعكر علاقاتنا ببعضنا. فالسلطة غالباً ترتبط بالإجبار والنفوذ، لذلك فنحن كثيراً ما نفضل تجاهلها. وليست هناك أساليب وأدوات سهلة للتغلب على هذا واننا نأمل أن تكون تلك النماذج والأسس التي أوردناها للسلطة من شأنها أن توفر لغة للحوار، يشجع عليها الأسئلة المقترحة. وكما انه يحسن خلق مناخ آمن وودود وإفراح المكان للآخرين للتحدث عن مناقشة المسائل الصعبة، فكثيراً ما يكون طلبنا من الآخرين التعبير عن مشاعرهم موجهاً للحوارات عن أمور هامة. ولكن كن حريصاً ألا تشجع الآخرين على اتهام بعضهم البعض، بل دعهم يصفون ما يشعرون به، وإذا أمكن، مع توضيح الخبرات التي أثارت تلك المشاعر.

كثيراً ما نعمل مع أناس إما لا توجد لديهم سلطة أو انهم فقط يشعرون بذلك، ونصحبهم وندعمهم في عملية تمكينهم. إن لنا دوراً في دعم جهودهم للوصول إلى، وممارسة حقوقهم وسلطتهم. ومن الأساليب المفيدة لمساعدة الآخرين على النظر بعين التقدير لما لديهم من سلطة ولاستخدامها بشكل أكثر إيجابية هو عقد الحوارات عن السلطة بأسلوب يظهر السلطة بشفافية ووعي.

وباعتبارنا قادة، وميسرين، وممارسين تنمية، وجهات مانحة، فلدينا سلطة هائلة على أولئك الذين نحاول مساعدتهم، أكثر كثيراً مما ندرك أو حتى نريد. إنها عادة خليط من سلطة الخبرة والإثابة. فإذا لم نكن نحن ومن نتعامل معهم مدركين لسلطتنا وسلطتهم والإمكانيات التي تتيحها هذه السلطات، وحدودها، واحتمالات إساءة استخدامها، فعندئذ من السهل أن نؤثر عليهم ونتحكم فيهم بطرق لا نرغب فيها، أي انه يصبح لنا عليهم نفوذ هدام. فعلى سبيل المثال تقريباً جميع الموظفين الميدانيين في الجهات المانحة لديهم قصة عن كيف أن مجتمع ما أو مؤسسة شريكة تعتبر اي فكر أو اقتراح عرضي كأنه أمراً صدر لها. بالفعل نحن كقادة أو ميسرين لا بد أن ندرك أنه يمكننا إحداث تغيير بل ويمكننا أن نضعف من مكانة الآخرين بمجرد حضورنا حتى لو نكن ننتوى ذلك.



### تريسي تحكي هذه القصة...

في أول أسبوع لي في المكتب، كنت قد قررت أن أدير بطريقة جديدة، بأن أقلل من تسلسل السلطات واخلق نوعاً من الثقة. اجتمعت مع كل عضو في فريق العمل على حدة، وسألتهم عن وظيفتهم، وتاريخهم مع المؤسسة، وما يتوقعونه من المدير.

كان أفراد الحراسة والتنظيف يطهون طعام الغذاء كل يوم في المكتب. كان طعاماً محلياً خاص بنيبال ولكنه كان مختلفاً على مذاق للطعام بعد سنوات من العمل في تايلاند. وذات يوم حذرتني أحد الحراس أن هناك طبق معين "حارق" للغاية. فقلت "لا مشكلة، أنا أحب الأطعمة الحريفة. بل كلما كانت كثيرة التوابل كان ذلك أفضل. وبعد ذلك بأسبوع، في وقت الغذاء، لاحظت أن أحد أعضاء فريق العمل يتنفس بصعوبة. وقال: "لا أفهم ذلك. الأسبوع الماضي أصبح الطعام حريفاً أكثر وأكثر. لم أعد استطيع تناوله أكثر من ذلك!" وقد تعلمت من هذا أنه عندما يكون لديك "سلطة وظيفية" فعليك أن تكون أكثر حرصاً فيما تقول!

### اكتشاف سلطتنا الداخلية:

كميسرين ترتبط بقيادة المجتمع الذين لديهم السلطة (بأنواع عديدة) ويمارسونها، كما أنهم مفوضون من الآخرين لممارسة سلطاتهم، سواء كانت سلطة بالمشاركة معهم أو سلطة نفوذ عليهم. ومن الضروري مساعدتهم على ممارسة سلطتهم بوعي وإدراك للمسئولية لتحقيق الأهداف الجماعية، والتي من ضمنها تشجيع ودعم تمكين أعضاء المجتمع.



فكل فرد منا على حدا لديه سلطة داخلية. هذه السلطة تكوّنت لدينا وتأثرت بخبراتنا وما نتعلّمه، سواءً إيجابياً أو سلبياً. فمساعدة الآخرين سواءً كانوا قادة أو أعضاء أو مؤسسة، على تطوير وتمكين أنفسهم شخصياً هو جانب حاسم من التمكين والتطوير المؤسسي.



## ما نحتاج إليه

كقائد أو ميسر، ولكي تبني علاقات حقيقية تنموية، فالسمات والاتجاهات والقدرات التالية من شأنها أن تحدث فرقاً:

### حقق الأمانة، استحقاق الثقة، التكامل ... والشك!

الثقة هي سمة تتصف بها العلاقات الطيبة. يمكنك بناء الثقة من خلال استحقاقك لذلك في كل ما تفعله أو تضطلع به - الأمانة، الصراحة، والتكامل هما المفتاح. لدى العديد من المؤسسات أو المجتمعات خبرات سلبية للقادة والأفراد الخارجيين. وبالرغم من الحرارة التي قد يظهرونها نحوك، فقد يجدوا من الصعب أن يثقوا بك ويصاحبونك. ولكن إذا لم يفعلوا ذلك فهذا يعني أنك سوف تسيّر على غير هدى.

وأمانتك في التصريح بما يمكنك أن تقدمه أو لا يمكنك تقديمه يحتاج منك إلى شجاعة وصراحة. وأحياناً كقائد أو ميسر عليك ألا تجيب بشكل مباشر، بل تنتظر وتسترشد بآخرين مما يؤدي أيضاً إلى تمكينهم. والتعبير بشفافية عن شكوكك يمكن أن يشجع الآخرين على التصرف بشئ من الأمانة.

وأحياناً كقائد أو ميسر عليك ألا تجيب بشكل مباشر، بل تنتظر وتسترشد بآخرين مما يؤدي أيضاً إلى تمكينهم.



## "روبز" يحكي هذه القصة ...



احتياج المجتمع كان واضحاً - كانوا يريدون بناء جسر فوق النهر الذي بدا أنه سيفيض خلال موسم الأمطار. فأطفال القرية يعبرون النهر في طريقهم للمدرسة، وقد حدثت مأساة غرق طفل من مدة وجيزة. وقد قَدِّمت الحكومة المحلية وعوداً فارغة من قبل، مما سبب غضباً بين أهالي المحليات. ومنذ ذلك الحين كان الغرياء عن البلدة يعاملون بالكثير من الشك. إذن ماذا كان يمكن للناشطة الميدانية أن تفعل؟ كانت تريد بالفعل أن تساعد، ولكنها لم تكن تملك أن تعد ببناء الجسر الذي يحتاجونه بشدة. ومحاولتها أن تشرح ما كانت مؤسستها تزعم أن تفعله لم يفد بشيء، حيث لاقى هذا رفض وقح إلى حد ما من المجموعة المبالغة للمعارضة والتي تجمعت لحضور الاجتماع. وإذ شعرت بالحرَج والحيرة غادرت الاجتماع وهي تتساءل كيف يمكن أن تكسب قلوب هؤلاء الممثلين بالمرارة.

"وإذ شعرت بالحرَج والحيرة غادرت  
الاجتماع وهي تتساءل كيف يمكن  
أن تكسب قلوب هؤلاء الممثلين  
بالمرارة."



في بعض الأحيان، كغرياء "أكثر حنكة" عندما نتقابل مع أناس يعانون من الحرمان والارتباك، فإننا نخلق لديهم ولدى أنفسنا توقعات كبيرة. قد يكون السبب في ذلك هو خوفنا من الشعور بالعجز إذ لا يمكننا تقديم مساعدة تُذكر، وبذلك فإننا نقوى ما يشعر به أولئك من بؤس. فماذا نفعل إذن؟ ليست هناك إجابات سهلة لهذه المعضلات. قد تكون حقيقة الأمر هو أننا عاجزين عن تقديم المساعدة ولذلك لا بد أن ننسحب. إننا لا نأتي للمكان بردود مسبقة والفائدة الوحيدة لدينا هي قدوم هؤلاء الأفراد إلينا لثقتهم بنا. ثم من خلال حوارات صادقة معهم تستطيع مساعدتهم ودعمهم ليجدوا الطريق للأمام.

## اجعل الوقت صديقاً لك:

إن إقامة علاقات ثقة والحفاظ عليها لا يستغرق وقتاً فقط، وإنما أيضاً يحتاج وقت مركز. فكثيراً ما يجد القادة والميسرون صعوبة في تبرير هذا الوقت الذي يستغرقونه للجهات المانحة، حيث أن ذلك الوقت لا يأتي بثمار فورية منظورة أو بنتائج يسهل قياسها.

## "لوفتي" أيضاً يحكي هذه القصة ...



إن الناشطين الميدانيين في جمعية أهلية زراعية ناجحة مستدامة في زمبابوي (اعرفها شخصياً) أفردوا الوقت المطلوب لإقامة علاقات وفهم ما يجري في المناطق الريفية التي يعملون بها. فهم لم يتعجلوا حتى يستطيعون ضمان عملية دقيقة للغاية وشاملة ومتروية تصل بهم إلى تعريف الآخرين بأنفسهم، ومعرفة الآخرين وإمكانياتهم وظروفهم ونقاط القوة الحقيقية لديهم ولكي يتمكنوا حقيقة من مساعدة المجتمعات على معرفة نفسها بشكل أفضل. ومتى تحقق هذا واكتسبوا الثقة العميقة من المجتمعات وتعرفوا عليهم، عندئذ يصبحون جاهزين لبدء عملهم لمساندة التغيير. هذه المرحلة الأولى من بناء العلاقات وفهم بعضهم البعض يمكن أن تستغرق ١٨ شهراً، ولكن بعد ذلك تسير الأمور بسرعة شديدة، جاذبة للمجتمعات إلى الطريق الصحيح ووضعها في الموضوع الصحيح. وقد أخبروني أنه خلال العامين أو الثلاثة أعوام التي يعملون فيها مع المجتمعات قد استطاعوا تحقيق أكثر مما يمكن أن تحققة الجمعيات الأهلية الأخرى خلال خمس سنوات إذا أمكنها تحقيقه على الإطلاق (تلك الجمعيات التي بدأت التنفيذ بشكل أسرع).





هذا لا يعنى إننا كيمسرين نحتاج دائماً إلى ١٨ شهراً لكي ننشئ علاقات طيبة. ولكن الأمر يعنى أنه علينا أن نجد الوقت الذى نحتاجه لإقامة والحفاظ على النوعية المطلوبة في العلاقات. فإذا لم يمكننا ذلك ولم نستطع أن نبرر بثقة الوقت المطلوب لأعضاء المجلس أو الممولين - فإننا بذلك نحط إلى الأبد من قدرتنا على أن نكون فعالين. وينبغى على المؤسسات التى تستعين بأخصائى تنمية لتحديد واقعية الوقت الذى يستغرقه إنشاء علاقات والحفاظ عليها في كل جانب من جوانب حياتهم وعملهم.

## الفضول:

الأفراد، والمؤسسات، والمجتمعات، والشركات، جميعها معقدة وساحرة، ولكن ذلك فقط إذا كانت لدينا الرغبة في رؤيتها هكذا.

إلى أى مدى نهتم حقيقة ولدينا فضول للتعرف عليهم؟ كلما زاد فضولنا زادت إمكانياتنا لرؤية وكشف ما يحدث بالفعل.

تذكر حين كنت أصغر سناً؟ كطفل كان أحد اسباب مقدرتك على التعلم بشكل أسرع كثيراً من أى وقت آخر. انه الفضول الطبيعى والشديد للتعرف على العالم حولك. وتذكر كم من الأسئلة وجهتها، بعضها كان يضايق والديك ومعلميك. ماذا حدث إذن لهذا الفضول النابض بالحياة - أين ذهب؟ وكلما كبرنا في العمر، ومن خلال تكييفنا رغماً عنا، ينام الطفل الفضولى داخلنا أحياناً ويحتاج إلى الإيقاظ لئلا نصبح أكثر بطئاً في التعلم.

إن الفضول مع إعطاء الشئ قدر حقه بدلاً من التطفل وحب الاستطلاع هو مؤشر واضح على العزم على التعلم من شخص آخر أو من مجموعة ما. إنه وقود جيد لبناء العلاقات.

## إدراك الذات لدى القادة والميسرين:

على المستوى المؤسسى، إدراك الذات يمكّن المؤسسات من التواصل مع الآخرين من مركز القوة.



"ماذا حدث لفضول الطفولة؟"





## حكاية نادرة أخرى من "روبز" ...



عملت مع مؤسسة صغيرة كانت في طريق تغيير أسلوبها في العمل في برامجها، وعلى الرغم من أنهم كانوا متحمسين لهذه التطورات الجديدة في نشاطهم، إلا أنهم لم يكونوا قادرين على التعبير عن ذلك بشكل جريء ومنطقي. ونتيجة لذلك أصبحت توقعاتهم وتوقعات الغير عن المؤسسة مرتبكة يغلفها الشك. وقاموا ببحث عميق ومراجعة مؤسسية مفيدة للتلاصق مع هذا الإحساس الجديد بالهدف خلال عملية التغيير التي يجرونها. وقد كنت أقوم بشكل أساسي بمساعدة المؤسسة بشأن علاقتها بذاتها على المستوى الإنساني وعلى مستوى عالٍ من الوضوح حتى أصبحت أكثر تفهماً لأفكارها حيث تعتبر هذا العملية متعلقة بشكل أساسي بهوية المؤسسة (identity). وأثمر هذا التعاون في تفهم أفضل لكيفية ترجمة هويتهم تلك في أنشطة برامجهم، وأيضاً في كيفية تقديم أنفسهم وتواصلهم مع المجموعات المستهدفة التي يعملون معها.

احترام  
النفس (أى العلاقة  
الطيبة مع ذاتك) هو أساس تأسيس  
علاقات قوية مع الآخرين. فإذا كان شعورك  
طيباً تجاه ذاتك، يكون من الأيسر أن ترى  
ما هو جيد في الآخرين فتعاملهم  
باحترام.



على المستوى الفردي، لديك جوانب القوة والضعف، والحساسيات الخاصة بك، وما تحبه وما تكرهه، وأفكارك ومشاعرك، وما تريده ... فإذا عرفت ذلك سوف يمكنك كقائد أو ميسر أن تقيم علاقات حقيقية مثمرة أفضل.

ربما يكون لديك مشاكل متعلقة بشخص ما في المؤسسة، مما يعيق عملك، وربما يذكرك هذا دون وعى بشخص آخر كان لك معه خلافات لم تحل (قد يكون أب مستبد، أو صديق سابق مخادع ...) وربما طباعهم البطيئة (المائية) في تصرفاتهم تثير غضبك بطباعك النارية (الحامية). وفي أى من الحالتين، التحدى الأول أمامك هو التعامل مع نفسك، مع طباعك السابقة أو الحالية أو طبيعتك.

احترام النفس (أى العلاقة الطيبة مع ذاتك) هو أساس تأسيس علاقات قوية مع الآخرين. فإذا كان شعورك طيباً تجاه ذاتك، يكون من الأيسر أن ترى ما هو جيد في الآخرين فتعاملهم باحترام. أما إذا كان النقيض هو الحال يكون من الطبيعي أن يعكس هذا على الآخرين، فتجد فيهم المشاكل التي تجدها في نفسك. فمن المنطقي أن تعرف نفسك، وتعمل على تنمية ذاتك!



## اللغة والثقافة:

قد تعاق العلاقات أو تتحطم بسبب سوء فهم بسيط وتزيد فرص حدوث ذلك إذا كانت ثقافتنا مختلفة. فمن المفيد في هذه الحالة اكتشاف ما إذا كان هناك معانٍ مشابهة لنفس الألفاظ في الثقافات المختلفة.

كما أن لغة الجسد مهمة، وكذلك كيفية تنفيذ الأشياء. فعلى سبيل المثال المسافة بين الشخص والآخر أثناء التعامل تختلف من ثقافة إلى أخرى. فالوقوف ملاصقين أو على مسافة بعيدة يمكن أن يكون له أثره في كيف ينظر إلينا ويفهمنا الآخرون. في بعض البلدان يمكنك أن تدخل في العمل مباشرة، ولكن في العديد من الثقافات التقليدية إن لم تبدأ بتحيات ومجاملات طويلة لن يتقبل الآخرون اقتراحاتك بسهولة.

## الإصغاء النشط:

متى كانت آخر مرة أصغى إليك الآخرون جيداً؟ إن هذا الإصغاء هو حين يستمع لك الشخص الآخر دون انتقاد أو إعطاء نصيحة سريعة، بل يكون مهتم بالفعل بما تقوله، دون تحديد أي أهداف مسبقاً أو جدول أعمال يتضمن شيئاً آخر سوى رغبتهم في فهمك ومساعدتك.



### "روبز" قصة أخرى يقدمها لنا ...

أذكر حين كنت في حفل وقابلت شخصاً لم أراه منذ وقتٍ طويل: في مثل هذه المناسبات يميل الشخص إلى عقد أحاديث خفيفة والتحرك قليلاً حول المكان. ذلك الشخص كان قد شغل من مدة وجيزة منصباً جديداً وبينما كان فرحاً بالمنصب الجديد، كان يرهبه بشدة في ذات الوقت. وكان يمكن أن يتطرق الحديث إلى أحد طريقتين: لأن وظيفته كانت مشوقة لي جداً ولي خبرة جيدة فيها، كان يمكن بسهولة أن أدخل في مناقشة بشأنها وأعطى نصيحة جيدة وأبهره بما لدي من معرفة، ولكن كان الحديث سيصبح جافاً في النهاية وكل منا سيتجاوزها إلى حديث آخر. لذلك آثرت أن أتبع الطريق الآخر. فصمتت واستمعت إليه ولم أبدأ انفعالاتي أو أفكارى أو خبرتي، وإنما صرت أوجه سؤالاً من حين لآخر. استمر في الكلام بينما استطعت ان اظهر تشوق في الاستماع له. وبالرغم من ضجيج الحفل من حولنا، تعمق الحديث حين وصلنا إلى نقطة جوهرية بدأ فيها يثير تساؤلات هامة عن نفسه وعن أفكار هادفة خاصة بالتحدي الذي كان يواجهه عند التعامل مع أحد أعضاء الفريق. عندئذ أمكنتني أن أقدم بعض اقتراحات مفيدة. وافترقنا ونحن مقتنعون بتجديد علاقتنا وتعميقها. عدت إلى المنزل وقد قضيت وقتاً طيباً وأيضاً بإحساس من المشاركة في تنمية شخص آخر - لمجرد استماعي إليه باهتمام.

"قد تتحطم العلاقات بسبب سوء

فهم بسيط."



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:

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

إن محاولة (والرغبة في) الإصغاء يمكن أن تشكل خبرة ممتازة، وهي أسرع طريقة للوصول إلى الجانب الإنساني لدى الآخر وفي داخلنا.



## ماذا يمكن أن يعترض الطريق؟

... أمام بناء علاقات صحية قائمة على الاحترام

### ذكريات علاقات سابقة:

كم من مرة تتأمل كمؤسسة في خبراتك السابقة بشأن علاقات مع مؤسسات أخرى؟ فكما أن الشخص قد يكون حذر في أية علاقة جديدة إذا كان قد عانى من خيانة في علاقة قديمة، هكذا المؤسسة التي أخفقت في علاقة مع مؤسسة أخرى تكون حريصة عند الدخول في علاقة جديدة.

### إهمال المشاكل حتى تلتهب:

في أية علاقة يمكن أن تسير الأمور إلى الأسوأ كثيراً، تاركة وراءها جروح وفقدان للثقة. ربما مثلاً لم تتحقق التوقعات خلال تنفيذ المشروع. فإذا لم يتم حل هذه المشاكل فسوف تشعل سوء فهم وتخلق المشاعر السلبية، وتزيد من تعميق اتجاهات الأفراد السلبية تجاه بعضهم البعض.

### لوم الطرف الآخر لفشل العلاقة:

إن لوم الطرف الآخر أو المجموعة الأخرى أمر شائع ولكنه عديم الجدوى. إنه يخلق مسافة بين الطرفين ونزعة دفاعية، ولا يفيد في تطوير العلاقة. فإذا لم تكن سعيداً بالعلاقة، من المفيد أن تفكر فيما ينبغي أن تفعله حيالها وما ينبغي ألا تفعله، لكي تتحسن العلاقة. فقد يكون تغيير سلوكك أيسر كثيراً من إقناع شخص آخر بتغيير سلوكهم.

### التركيز الزائد على المهمة المطلوبة:

مجرد التركيز على المهمة أو المشروع، واستبعاد مشاعر واحتياجات الآخرين أمر غير مفيد. فغالباً ما تكون وظائفنا موجهة فقط للإطار الزمني للتنفيذ وجزئيات العمل، مما يخلق مناخاً يؤكد بالأكثر على المهمة المطلوبة. ولكن إذا تجاهلت مشاعر الآخرين وتقدمت في مهمتك دون اعتبار لأي شيء آخر، فإنك بذلك تزيد من الإحساس بالغربة لدى الآخرين، ولن تحصل على المشاركة التي يمكن أن تحصل عليها إذا كان هناك إحساس أكثر باحتياجاتهم. فالناس ليسوا آلات، إذا عاملتهم باحترام وتفهم، واستمعت لمشاعرهم، سوف يرغبون في العطاء بشكل أكبر ويعملون أفضل مع بعضهم البعض.



الذكريات الخاصة بالجروح القديمة



إهمال المشاكل لتلتهب لن يجعلها تختفي



عراك بلا جدوى



هاجس المهام المطلوبة



## بعض أفكار عملية

### تقابل مع الآخرين بالرأس والقلب والأقدام:

هذا يعني أن تدخل في العلاقات بكل كيائك. عبّر عمّا تفكر فيه، تشعر به، وتريده. وشجّع الآخرين على أن يفعلوا نفس الشيء بفضول وتقدير حقيقى لما يقولونه.



### تقابل مع الناس بشكل غير رسمى:

كثيرون يشعرون بالراحة في المناخ غير الرسمى فإذا كان لديك اهتمام حقيقى لتطوير علاقتك، فدبر مقابلة مع الآخر/الآخرين في مناخ يشعرون فيه بالراحة وبأنهم في منزلهم. فعندما يكون الناس في الاسترخاء يمكنهم أكثر أن يتكلموا عن الأمور الهامة بالنسبة لهم وأن يتصرفوا بتلقائية.



### في لقاءات المجموعات شجع الاهتمام بالفرد:

أحد الأساليب التى تتيح مناخاً أكثر انفتاحاً وراحة للعمل في مجموعة هو أن تطلب من المشاركين تقديم أنفسهم، وأن يذكروا ما تركوه وراءهم في المنزل أو المكتب أو الموقع لحضور الاجتماع او ورشة العمل. إن هذا يفتح المجال للمشاركة ببعض مشاعرهم. فليس غريباً أن يتحدث البعض عن مسائل هامة تؤثر عليهم في تلك اللحظة، والمشاعر التى تصحب ذلك. كما أن الناس يشعرون بالراحة حين تمنحهم فرصة للمصارحة بهذا الشكل. فهم يشعرون بالقبول ويستطيعون أكثر أن يطرحون جانباً بعض الاحباطات أو الضغوط التى قد تكون تجذبهم بعيداً عن العمل في المجموعة. كما أن ذلك يمكن أن يثير لدى المجموعة مشاعر إنسانية وهم يشهدون مناخاً يهتم بهم. ونتيجة لذلك يتم خلق الظروف المواتية لنشاط جيد.



### تبادل الرسومات:

إنه أسلوب مفيد للتعامل مع الفهم أو سوء الفهم الذى يظهر خلال المشاركة بين مؤسستين.

اكتب على سبورة "كيف نرى أنفسنا" "كيف نرى المجموعة الأخرى" "كيف نظن المجموعة الأخرى ترانا". ثم اطلب من كل مجموعة أن تجيب على هذه الأسئلة باستخدام الرسومات والتعبيرات المجازية.

ثم اجتمعوا ثانية في مجموعة أكبر، واعرضوا ما تم عمله، وناقشوا ما ينطوى عليه، مع توضيح أى مفاهيم خاطئة ومعالجة النقاط التى تمثل مشاكل.



### تحقيق التوافق:

اكتب على الجانب الأيسر من ورقة: قائمة بـ"الأشياء التى يمكننى فعلها لمساعدتك". ثم على الجانب الأيمن من الورقة اكتب: قائمة بـ "الأشياء التى يمكنك عملها لمساعدتى". ثم ادع الشخص الآخر أو المجموعة الأخرى للإضافة إلى كلا القائمتين. ثم ناقش النتائج واجر التغييرات.



## قصة أخيرة



عملت أعواماً مع مؤسسات عديدة حيث صدمت بتصرفات القادة أو الأعضاء فيها. فالبعض يسئ معاملة الآخرين أو يتصرف بتساهل يتعارض مع ما لي من قيم. فلو لم اتمالك نفسي لكنت بسهولة خلقت داخلى كراهية شديدة لبعض الذين عملت معهم. لو كنت فعلت ذلك لما أمكننى العمل معهم. لذلك كان علىّ في كل حالة على حدا أن اختار أسلوب مختلف، وأذكر نفسي أن الناس ليسوا تصرفات، وإنما هم كثيراً ما يقعون في علاقات أو مواقف تخرج أسوأ ما فيهم.

هم عادة يخشون فقدان السيطرة، ليس لأنهم مغرمون بالسلطة، ولكن لأنهم يشعرون بالمسئولية الزائدة ولا يثقون في الآخرين الذين تربطهم بهم علاقات. فعندما يتصرفون بخوف يصبحون دائماً سيئى التعامل بشكل ما. لذلك قررت أن أصادقهم، وأن أظهر تقديري لأى شئ يحاولون عمله بشكل سليم (فهناك دائماً هذه المحاولة). حاولت أن أظهر لهم الثقة، وبذلك أذكرهم بمزايا أن تثق بالآخرين وتكون موضع ثقتهم. وبوضعى هذا أمكننى مساعدتهم على تغيير سلوكهم، ومناقشة أساليب بديلة لطرق تعاملهم مع الآخرين.

”أذكر نفسي أن الناس ليسوا تصرفات،  
وإنما هم كثيراً ما يقعون في علاقات أو  
مواقف تخرج أسوأ ما فيهم.“

## الخ الخ الخ أنا



## الفصل الرابع

# من خلال المرأة

### مراقبة وفهم المؤسسات

١١ تفهم الاحتياجات البشرية هو نصف الطريق لسداد تلك  
الاحتياجات م م

أدلاى ستيفنسون



مرحباً! أنا "كيكى" ...

هذا الفصل يقدم مادة تفتح الأعين حقيقة! إنه مملوء بالعديد من "النوافذ"، والقصص، والإرشادات العملية لمساعدتنا على فهم مؤسساتنا، وكيف تنمو وتتطور، وأين يمكننا المساعدة إذا احتاجت المؤسسات للتغيير.



"لوفتى" يحكى هذه القصة ...

بدأ أول تعاقد لى كإستشارى حر كميّسّر تنمية مؤسسية. بدأ عملي بمكالمة تليفونية من مدير جمعية أهلية في "كيب تاون". دعاني للحضور وأخبرني أنه يواجه صعوبات مع فريق العمل الإداري. كان يرى أن أدائهم أدنى من المستوى المطلوب، ويريدني أن أجرى مقابلة معهم لاكتشاف مشكلاتهم، وأن أقدم تقريراً يتضمن توصيات للمساعدة في "بناء قدراتهم".

هكذا بدأت محاوره كل الأفراد لاكتشاف المشكلة. وبعد حين بدأت تتضح ظاهرة معيّنة. بدا لي أن المشكلة تكمن بالأكثر في المدير وعلاقته مع فريق العمل، وليس في الفريق نفسه كما اعتقد هو. لقد كان المدير سريع الإنفعال إلى حد الإساءة في بعض الأحيان. وأحياناً كان يصبح فيهم، بل ان احد أفراد الفريق إنفجر في البكاء كلما تذكر ذلك. فلم يكن أحد يعرف ما المطلوب منه، وكانوا يخشون مجرد السؤال. كان من الواضح أفراد الفريق يشعرون بتوتر دائم وبالإساءة، مما أدى إلى إنعدام الثقة وإرتكاب أخطاء تافهة، والمقاومة المتعنتة مع تغير مستمر في العمالة. وكنت قد تحدثت مع بعض أفراد الفريق الميداني الذين أيدوا بدورهم كل ما ذكر لي.

"بدا لي أن المشكلة تكمن بالأكثر

في المدير."





وبعد المقابلات التي تضمنت تقييم لما لديهم من مهارات ومراجعة الأنظمة الإدارية، كتبت تقريراً شرحت فيه أن الأنظمة الإدارية مباشرة وعملية، وأن المهارات المطلوبة لتنفيذها تقع داخل نطاق القدرات الموجودة لدى فريق العمل. ثم تناولت في التقرير المدير وعلاقته بالفريق، كاشفاً في جراحة كل ما ذكر لي، إلى جانب تحليل بارع وسرد للأراء (مع عدم ذكر أسماء احتراماً للسرية). وختمت التقرير بمجموعة من التوصيات المنطقية. ثم طبعت كل ذلك بشكل أنيق على جهاز الكمبيوتر الجديد الخاص بي. سلّمت التقرير في الموعد المحدد لذلك في اليوم التالي. وغادرت المكان وأنا فخور تماماً بأول عمل لي، وتوقعت أن يستدعيني لمساعدتهم على تنفيذ توصياتي.

بعد يوم أو اثنين دعيت باقتضاب من المدير لاجتماع. وعندما وصلت، وأنا أشعر بالغضب البالغ حيث لم يشكرني على التقرير، وجدت المدير والفريق الإداري جالسين في جانب من الطاولة الطويلة ومقعد موضوع على الجانب المقابل. وكان المدير قاضياً، ومحكماً، ومحلفاً! كان ثائراً بسبب التقرير، ورفض تصديق ما قاله الفريق - وهم في مواجهة نظرائه الغاضبة أنكروا في خنوع أنهم قالوا ذلك - ثم عارض التحليل الذي عرضته وصرفتي. لقد استُدعيت، وأدنت كمنذب، وطُردت! ولكن حين فكرت في الأمر تحققت أنني استحق هذه المعاملة - بل واتعجب الآن أنهم دفعوا لي أجرى!

”يبدو ان هذا الشخص لم يكن فقط غير منظم وسريع الإنفعال ولكنه أيضاً شديد الإساءة. كان إحدى الشكاوى الأساسية انه يصرخ فيهم ويهينهم أمام باقى العاملين.“

#### أسئلة للاستخدام:

- ما هي الاتجاهات والقيم التي وجّهت الميسر في عمله؟
- ما هي الافتراضات التي وضعها عن كيفية تغير الناس؟
- كيف كنت ستتصرف خلاف ذلك؟
- ماذا كانت التحديّات التي واجهها المدير للتعاقد والعمل مع الميسر؟
- ما الدروس التي يمكن أن تستمدّها من هذا ويمكنك تطبيقها على عملك؟

اتضح ان الميسر كان مخطئاً في أفكاره مثلما كان المدير.



#### الدرس المستفاد من هذه القصة:

فلنحلل هذه القصة لنرى بالتحديد ما الخطأ الذي حدث. أولاً، من الواضح أن المنهج الذي اتّبعه الميسر على الرغم من أنه مألوف، إلا أنه غير مناسب.

فبداية أجرى حواراً مع الفريق وراقب عملهم والأنظمة المؤسسية، وليس في هذا خطأ. ثم حلل الموقف وخرج بنتائج على أساس "خبرته الخاصة ورأيه". إنه أمر شائع، ولكن من هنا بدأت المتاعب. فالتوصيات المصاغة بمهارة والنبرة السلطوية التي اتّبعها في التقرير آلت بالأمر إلى الأسوأ، حيث أظهرت المدير في ضوء سئ. ونتيجة للتقرير الذي كان سيصبح مستنداً معلناً في المؤسسة، كان المدير

في مأزق. كان يواجه احتمالات موقف مذل أمام فريق عمله. فليس غريباً أن يواجه الموقف بالطريقة التقليدية "الهجوم هو أفضل وسيلة للدفاع". كان الميسر مصمماً على كشف الحقيقة والدفاع عن الفريق الإداري المظلوم لدرجة أنه لم يأخذ في الحسبان رد الفعل المحتمل من المدير. لقد كان من السذاجة أن يفترض أن الحق سوف يحرر الجميع. وبدلاً من ذلك انتهى الأمر بزيادة الانقسام بين المدير والفريق، وترك المؤسسة أسوأ مما كانت من قبل.

### ماذا كان يمكن للميسر أن يفعله بدلاً من ذلك؟

كل شيء تقريباً. فكان يجب الوضع في الاعتبار أن المشاكل الحقيقية تكمن في المستويات الأعمق من الاتجاهات والسلوكيات والعلاقات، فكان يمكنه أن يستثمر بعض الوقت في إقامة علاقات وخلق الثقة قبل أن يبدأ في صياغة ردود فعله. كان ينبغي عليه أيضاً البحث عن الأمور التي تسير على ما يرام في المؤسسة والتي كانت بالتأكيد موجودة، ويحاول إبراز الأشياء الإيجابية بالمؤسسة والتي يوافق عليها الجميع.

والأهم من ذلك كان علاقته بالمدير، والذي ظهر أنه أكثر شخص في المؤسسة يحتاج إلى المساعدة. فإذا كان الميسر قد تحدث إليه سراً وكشف الأمور التي يصعب سماعها والتي قالها الفريق من وراء الأبواب المغلقة، ربما كان تصرف المدير يختلف. فربما كان ذلك قد منح المدير الفرصة لإظهار مشاعره وتجاربه وربما كان المدير وقتها سيكون أكثر استعداداً لتجربة أساليب جديدة في التفكير.

"كان المدير في مأزق. كان يواجه احتمالات موقف مذل أمام فريق عمله"



كما كان يمكن أيضاً للميسر أن يختم الحوار الأخير بالاعتذار للفريق عن تصرفه الوقح المتسلط الذي لم يراع فيه مشاعرهم. والأفضل من كل ذلك انه كان يمكنه توضيح أن المشاكل لم تكن خطأ من المدير، ولكنها نتيجة لممارسات جامدة أخرجت أسوأ ما فيهم جميعاً.

”هل التقرير المكتوب لازم حقيقة؟“

من يدري كيف كانت ستصبح نتيجة عمل الميسر إذا تم خلق روح من الصدق وتحليل الذات. ربما كانت تلك المهمة هي لحظة تطهيرية للمؤسسة يمكن فيها للجميع فهم مؤسساتهم وما يحدث فيها بشكل أفضل، وبالتالي يتعلمون ويتصالحون. وكان يمكن أن يدعى أعضاء الفريق لإبداء اقتراحاتهم عن كيفية سير الأمور في المستقبل. وإذا اختتم تدخله بالنظر فيما إذا كان لا يزال هناك شكوك أو مخاوف أو استياء، كان يمكن للميسر أن يسأل كل عضو من أعضاء الفريق أن يعبر عما يشعر به، وذلك قبل أن تتحرك المجموعة نحو تصوّر لمستقبل أفضل وبعض خطوات عملية لتحقيق ذلك. وبوجه عام، كان يمكن أن تحدث مراجعة للخروج بدروس مستفادة من هذه العملية، يتبعها جولة ختامية تتيح للمجموعة وضع أهداف جديدة لإحداث تلك التغييرات.

### التقارير المكتوبة ... هل تفيد دائماً؟

دائماً هناك مسألة التقارير المقيتة. هل التقرير المكتوب لازم حقيقة؟ التقارير المكتوبة بوجه عام تساعد على تسجيل القرارات والاتفاقات التي يتم التوصل إليها والخطوات المقترحة للتقدم، وبيان بعض الدروس المستفادة من العملية. ولكن في وجود الصراع فإن وجود تقرير مكتوب يمكنه أن يرسخ تلك الاتجاهات المتعارضة.

فالأفضل تشجيع المؤسسات لتوثيق أعمالهم وكتابة تقاريرهم بأنفسهم، فهم بهذه الطريقة يصبحون المتحكمين في مستقبلهم الخاص. بل أن في بعض الأحيان وجود مادة مسجلة بشكل غير رسمي قد يشجع على تأمل الأحداث، والأسئلة التي أثرت، بل واستخراج بعض الأفكار للاستفادة مما تعلمه فريق العمل. وهذه العملية قد تكون أكثر فائدة بكثير من تقرير رسمي مكتوب.

في بعض الأحيان يكون من الأفضل للمؤسسات توثيق أعمالهم وكتابة تقاريرهم بأنفسهم بهذه الطريقة يصبحون المتحكمين في مستقبلهم الخاص.





# تيسير الفهم المؤسسي

## بعض مبادئ وإرشادات:

**اكشف:** ساعد الآخرين أن يفهموا أنفسهم ومؤسستهم بشكل أفضل ليكتشفوا ويشاركوا الآخرين في اكتشاف ما يحدث بالفعل داخل مؤسساتهم.

**استكشف:** ساعد الآخرين على استكشاف وفهم ليس فقط مشاكلهم، ولكن تقييم وتقدير ما يصلح والاحتمالات المستقبلية. فهذا من شأنه أن يبني الثقة والأمل حين يلزم عليهم مواجهة المشاكل.

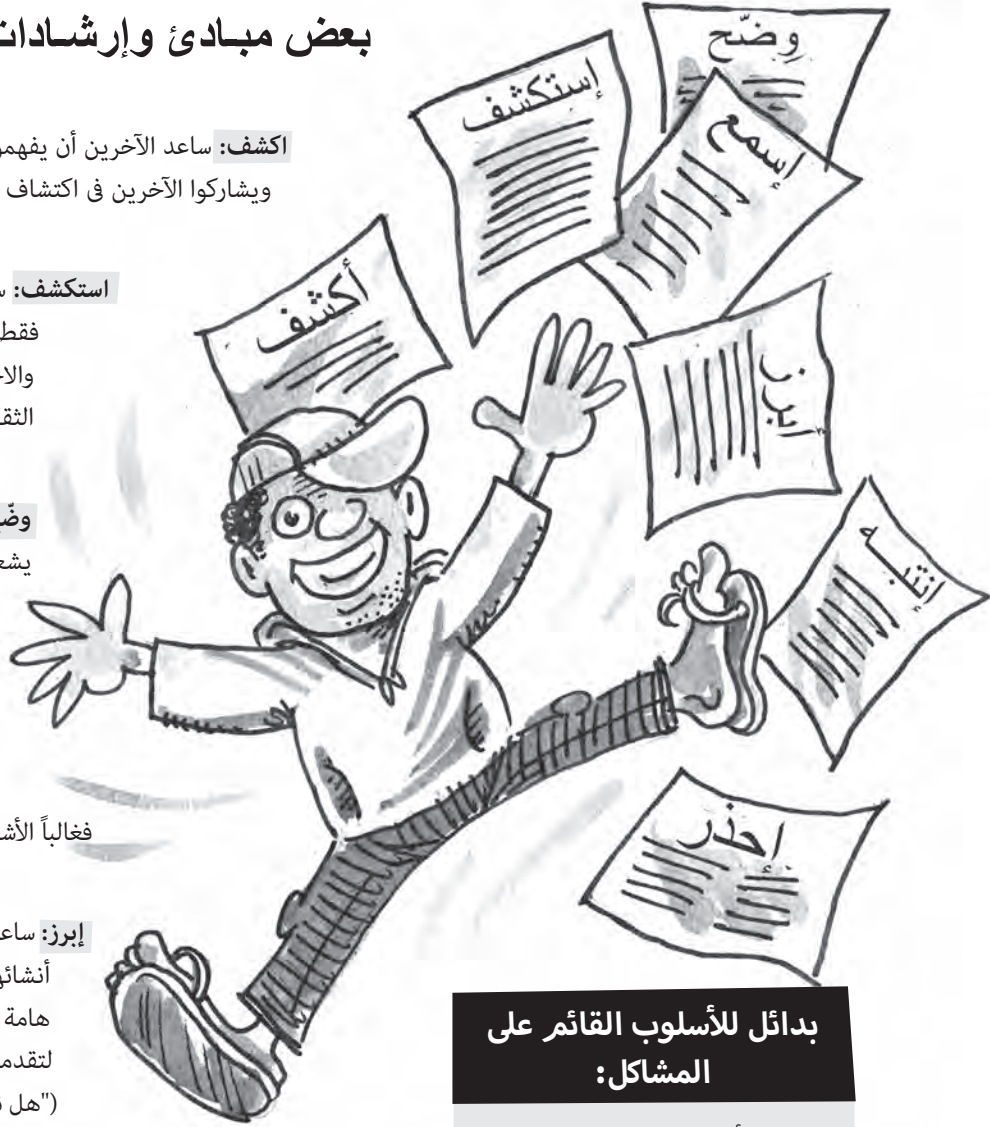
**وضّح:** ساعد الآخرين على إيجاد الوقت لوصف ما يشعرون به والسلوكيات التي لاحظوها في أنفسهم، دون انتقاد أو تقييم أنفسهم. فالملاحظة المتأنية سوف تعطى صورة أوضح وأكثر أصالة وأقل تهديداً.

**اسمع:** تأكد من الاستماع لجميع الأصوات - فغالباً الأشخاص الأهدأ يكون لديهم معلومات أهم.

**إبرز:** ساعد الآخرين على إبراز تاريخ المؤسسة، كيفية أنشائها وتطورها. فهذا يساعدهم على تعلم دروس هامة بشكل جماعي، وعلى النظر بعين التقدير لتقدمهم أكثر من قياس قدراتهم حسب معايير خارجية ("هل نحن على مستوى جيد مقارنة بالآخرين؟") فذلك يمكن أن يثبط همهم ويدمرهم.

**احذر:** احذر التوضيحات البسيطة. فالمشاكل الصعبة كثيراً ما يكون لها أسباب عديدة أو معقدة، بعضها في الماضي، وبعضها في الحاضر، وبعضها يتكرر في دوائر مفرغة مدعمة بذات التكرار. والكثير من المشاكل التي نواجهها هي مجرد أعراض سطحية لمشاكل أعمق.

**انتبه:** راع مشاعر الآخرين - فهذه هي أهم المفاتيح التي تقودك إلى الأمور المهمة.



## بدائل للأسلوب القائم على المشاكل:

هناك أسلوبين معروفين للتغيير: "الاستفسار المنطوق على التقييم الإيجابي أو التقدير (Appreciative Inquiry)"، و"التنمية المجتمعية المبنية على الموارد (Asset-Based Community Development)"، في مقابل الأساليب التغيير القائم على المشاكل. تعتمد هذه الأساليب على بناء التغيير على أساس الموارد الموجودة فعلياً، وعلى كل ما هو صحي وفعال. يمكن لتلك الأساليب أن تكون مثمرة جداً، ونشجع على استخدامها. ولكن إذا استخدمت هذه الأساليب بطريقة سطحية فإنها يمكن أن تؤدي إلى إخفاء المشاكل الكامنة وظهور صورة وردية غير متوازنة. وكما سنرى في الفصل الخامس قد تكون هناك اتجاهات وقيم أو افتراضات أكثر تعقيداً ينبغي أن تظهر على السطح وتواجه لتفسح الطريق أمام تغيير جديد.

## هل يفيد التقييم المؤسسي؟

لقد أصبح من الشائع لدى الجمعيات الأهلية أو الجهات المانحة في الغرب الذين يدعمون تنمية شركائهم في الجنوب من المؤسسات المجتمعية/الجمعيات الأهلية أن تجرى "تقييم ذاتي مؤسسي" مع شركائها. الكثير من النظم المعتادة لتحليل المؤسسات قد تحولت إلى أدوات وقوائم مراجعة لتقييم الأداء المؤسسي بهدف تنفيذ الخطط للتطور.

"مثل هذه النوعية من التقييم

المؤسسي يمكنها ان تتحول إلى تمارين

فنية جافة لا حياة فيها ولا تعكس

الطبيعة الحقيقية للمؤسسة".

### تجاوز التمارين الفنية الجامدة:

مثل هذه النوعية من التقييم المؤسسي يمكنها ان تتحول إلى تمارين فنية جافة لا حياة فيها ولا تعكس الطبيعة الحقيقية للمؤسسة. فعادة تركز الأدوات وقوائم المراجعة بالأكثر على الجوانب الرسمية المنظورة للمؤسسة، مثل هيكلها، ونظمها الإجرائية والإدارية، خاصة النظم المالية المحاسبية، بغرض تقييم قدرتها على إدارة ما تلقاه من تمويل من الجهات المانحة الغربية. هذه هي معظم الجوانب المنظورة للمؤسسة، ولكن هناك أيضاً الكثير عن المؤسسات مما لا يمكن للمرء أن يراه باستخدام مثل هذه الأدوات للتقييم، وقد تكون أمور أكثر تأثيراً في تحديد عمل المؤسسة.

### مراعاة التنوع:

تميل التقييمات إلى قياس وضع المؤسسة المحلية الشريكة، بالمقارنة بالمؤسسات السليمة في الغرب. ولكن التقييم نادراً ما يراعي التنوع الكبير في الأشكال المؤسسية في مجتمعات الجنوب. فعلى سبيل المثال أداة التقييم قد تسأل ما إذا كانت المؤسسة لديها مجلس إدارة مسجل يقوم بعمله أم لا، بينما السؤال الأكثر ملاءمة يمكن أن يكون ما إذا كانت المؤسسة تحتاج بالفعل إلى مجلس إدارة أم لا. ربما الأفضل لمؤسسة محلية معينة تقليدية أن تدار بالطرق التقليدية. أو تكون المؤسسة لديها فكر تجديدي ويجب عندها تجاوز الأساليب المعتادة واللجوء إلى أساليب مختلفة تماماً.

### التعامل مع الحركات الاجتماعية:

يلزم التعامل مع المؤسسات المجتمعية والحركات الاجتماعية برؤية مختلفة. فهم يعملون أفضل باستخدام الأساليب الفوضوية غير المنظمة مقارنة بالمؤسسات المهنية "ذات الكفاءة". وبهذا الأسلوب يتيحون الفرصة لغير المتخصصين أن يتولوا القيادة ويشاركوا. أما أساليب التقييم المستوردة فيمكن أن تؤدي بهذه المؤسسات لأن تصبح مؤسسات مهنية مستنسخة ولكنها غير فعالة، فتفقد أساليبها المحلية وارتباطها بالناس.

### الأمور التي تخضع للتقديرات:

يعتبر التقييم أمر تقديري. وبما أن المؤسسات ليست كاملة، فلا بد من وجود فجوات في كل الجوانب. ونتيجة لأساليب التقييم المستخدمة، غالباً ما يصبح لدى المؤسسات شعور بعدم الملائمة وضعف المكانة. هذا بالإضافة إلى أن المعايير المستخدمة هي في الغالب مستوردة ونادراً ما تقوم المؤسسات المجتمعية والجمعيات الأهلية بتطويرها باستخدام أفكارها فيما يتعلق بما هو صحيح ونافع.

أدوات  
التقييم الرسمية لا تكون  
غالباً من المرونة بحيث تضع في  
الاعتبار تاريخ المؤسسة الخاص.



فعلى سبيل المثال حين أجرت CDRA تقييماً لمؤسستها، والتي كانت تشعر أنها سليمة الى حد كبير، باستخدام واحدة من أكثر الأدوات شيوعاً OCAT، تعجب الأخصائيون من حصول المؤسسة على درجات منخفضة في المجالات التي كانوا يعتقدون أنهم أقوىاء وتمييزين فيها.

إن الأدوات الرسمية عادة ما تكون غير قادرة على قياس التطور الذي شهدته المؤسسة، وبالتالي يتم إغفال تاريخ المؤسسة. ما أهمية ذلك؟ قد تحصل المؤسسة المجتمعية أو الجمعية الأهلية على درجات منخفضة في قوائم المراجعة، وتظن انها تحتاج إلى مساعدة في مجالات معينة، ولكن إذا كان قد تم تقييمهم في عام سبق لتبين درجة تقدمهم منذ ذلك الحين، فقد يشير هذا إلى أنهم سيستمررون في التقدم إذا تركوا لحالهم. فالتقييم الجامد يمكن أن يكون هداماً، ويقفل من شأن المكاسب التي حققتها المؤسسة.

### تجنب التشخيص المبسط:

كمثال للتشخيص المبسط فإن عبارة مثل: "أداء فريق العمل متدنٍ في مجال عملهم لافتقارهم إلى المهارات" يمكنها أن تخرج الجميع عن مسارهم. فأداة التقييم يمكنها دفعهم للإعتقاد أنهم بحاجة إلى تدريب لتطوير المهارات، بينما مهاراتهم من الناحية الفنية يمكنها أن تكون جيدة مع وجود أسباب أعمق لضعف أدائهم. قد يكون السبب هو افتقار للثقة، أو زيادة العمل، أو عدم معرفتهم بما هو متوقع منهم. لذلك فإن الأدوات التي تميل إلى حصر المشاكل يمكنها أن تفشل بسهولة في إبراز الأسباب الأعمق.

ينبغي على الجهات التي تأتي بأدوات تقييم خارجية، حتى المستخلصة من هذا الكتاب، عدم التقليل من شأن الأسلوب الذي يرى به الآخرون أنفسهم. وفي نهاية هذا الفصل من الكتاب نوضح بعض أساليب يمكن أن تتكامل مع الأساليب المحلية في الرؤية. إن المؤسسات أكثر أهمية وتعقيداً مما تستطيع هذه الأدوات الجامدة أن تكشف. إننا نحتاج إلى تطوير قدراتنا لكي تعطى المؤسسات حقها من التقدير كإبداعات بشرية رائعة.

"ينبغي على الجهات التي تأتي بأدوات تقييم خارجية، حتى المستخلصة من هذا الكتاب، عدم التقليل من شأن الأسلوب الذي يرى به الآخرون أنفسهم."



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:  
www.barefootguide.org







## كريسى تحكى قصة من شرق أفريقيا

### "لمن هذا التقييم على أى حال؟"

المؤسسى أنهم كانوا يعملون دون مرتبات ثابتة، وكثيرون منهم كانوا يستعدون لترك المؤسسة. وهكذا كان السؤال هو كيف يمكن لعلنا أن يستمر معهم؟

لذلك تم إعادة النظر في تلك الشراكة وألغيت الأنشطة المقبلة. وطلبت منى مسئولة البرامج المسئولة عن هذه الشراكة أن أعد خطة انسحاب من تلك الشراكة. ولكنى شعرت أن هذا كان استخدام غير عادل للتقييم المؤسسى، حيث كنا قد بدأنا في استخدام أسلوب التقييم المؤسسى كوسيلة لفهم أفضل جوانب القوة والضعف لدى الجهة الشريكة، لى يمكننا أن نخطط لكيفية التدخل بشكل أكثر ملائمة لمساعدتهم. وبدلاً من ذلك قمنا باستخدام التقييم المؤسسى كأداة تخدم هدفنا في اتخاذ القرار بشأن الشراكة، وبهذا استخدمنا جوانب الضعف ضد المؤسسة. عندها حاولت أن أكسب تأييد مؤسسى لىممكنى العودة الى الجهة الشريكة، واستخدم أساليب أخرى لفهم المؤسسة غير أسلوب التقييم المؤسسى الذى استخدمناه قبلاً. وقد كانت مؤسسى قلقة من ذلك الإجراء حيث أن العديد من الأنشطة الهامة كانت قد ألغيت بعد زيارة مديرتى لهم.

ذهبت للمؤسسة وحاولت أن أعيد روح التقييم الذاتى وأن أشارك بأمثلة تعبر عن جوانب القوة والضعف فى مؤسسى لى يكون هذا نوع من تدريب التفهم المتبادل. هكذا قضينا وقتاً معاً نجري حوارات مع جميع أفراد الفريق، ونعقد ورش عمل، ونصل إلى فهم مشترك للأمور الأساسية الظاهرة. وفى النهاية كانت المؤسسة قد وصلت إلى فهم مشترك لجوانب القوة والضعف لديها وانتهت إلى قرار برغبتهم فى إقامة روابط مع بعض مؤسسات بناء القدرات المحلية التى يمكنها تقديم موارد معينة يشعرون بحاجتهم إليها من أجل النمو والتغلب على التحديات. وعملياً قد أبرز هذا تغييراً ونهاية لشراكتنا معهم. ولكن كان هذا فى صورة قرار مشترك، وليس كالنتيجة الجافة التى توصلت إليها مديرتى عقب زيارتها الأولى.

الكثيرون منا "الجمعيات الأهلية الدولية" نهمل الفصل بين سلطتنا وبين مهمة تيسير التقييمات المؤسسية للجهات الشريكة لنا. ينبغى علينا أن نعمل باجتهاد لتطبيق المعايير التى وضعناها بأنفسنا للشراكة، وألا يكون ما نفعله هو مجرد التفوق بالمفاهيم الخاصة بسيادة المؤسسات والتبادلية.

هذه القصة مستمدة من الأيام التى كنت أعمل فيها مسئول برامج لدى مؤسسة تنمية دولية كندية تعمل من خلال متطوعين يقدمون تدريباً لبناء مهارات فريق العمل من خلال المعاشة.

وفى ذلك الحين كانت مؤسسى متحمسة لذلك الاتجاه الجديد للتقييم المؤسسى (OA). بدأنا "التجريب" باختبار عمل لتقييم مؤسسى مع واحدة من المؤسسات الشريكة لنا فى شرق أفريقيا. كانت هذه المؤسسة مؤسسة مجتمعية صغيرة تعمل فى مناخ ريفى ببرامج امتدت من الإيدز (HIV/AIDS) إلى القروض متناهية الصغر، بالإضافة إلى تدريب تكنولوجيا المعلومات (IT) وتدريب مهنية للشباب. كان يدير تلك المؤسسة قائد ذو شخصية جذابة وكان ملهماً ونشطاً.

زارت مديرتى تلك المؤسسة لمدة يومين وأجرت معهم فحصاً للتقييم المؤسسى. ونظراً لضيق الوقت كان هناك العديد من الحوارات الشخصية مع أعضاء قدامى فى المؤسسة. ولكن بوجه عام اكملت مديرتى المسح على أساس ملاحظاتها. ثم عادت إلى مكتبنا، وملأت تقرير الفحص، وحددت الدرجات المناسبة وفقاً لهذه الأداة للتقييم المؤسسى. وعند تدوين النقاط وجدت أن هذه المؤسسة أحرزت تقدير "ضعيف جداً"، مما أثار داخلها شكوكاً كبيرة من جهة قدرة هذه المؤسسة الصغيرة المكافحة على تقبل ما سوف نقدمه من بناء للقدرات. وكان العديد من أفراد فريق العمل قد كشفوا لها خلال التقييم



## نافذتين ...

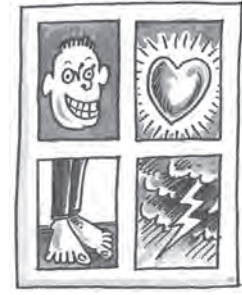
### نفهم من خلالها المؤسسات

في الفصل الأول أوضحنا أن المؤسسة هي جهاز حي له سمات متعددة. وتضمن هذا قيم المؤسسة ومبادئها، ونشاطها الفعلي، وعلاقتها الإنسانية، وثقافتها وعاداتها، ومرحلة النمو التي بلغت. كما أشرنا إلى أن هذه السمات تكمن وراء الجوانب المنظورة، مثل هيكل المؤسسة، إدارتها، إجراءات اتخاذ القرارات فيها، والسياسات والأنظمة الشكلية، والأطر التي يتم من خلالها التخطيط والتنظيم. ونقدّم هنا نموذجين لتفهم المؤسسات - نوافذ لتساعدنا على رؤية أوضح للسمات الأساسية. أما عن القراء الذين يرون أن الجوانب المنظورة تُطرح جانباً لتظهر الجوانب الأقل وضوحاً، فترتّبوا. سوف يتضح أنه من خلال فهم تاريخ المؤسسة، وحلقات الحياة، والثقافة، والعلاقات، سوف تبدأ الصورة كاملة في الظهور حيث تبرز أيضاً الجوانب الظاهرة والشكلية في ضوء أكثر وضوحاً.

كل من النافذتين يساعدنا على توجيه أسئلة مختلفة عن المؤسسة التي نعمل معها. من خلال النافذة الأولى ننظر إلى مراحل تنمية المؤسسة، وكيف تتطور وتتغير بمرور الوقت - مثل نافذة مراحل تنمية الفرد التي أوردناها في الفصل الثاني. أما النافذة الثانية فنرى من خلالها العناصر والدورات الأساسية للمؤسسات، كطريقة تمكننا من رؤية المؤسسة وهي تعمل. هذه النافذة الثانية تذكّرنا بنموذج الرأس، والقلب، والقدمين. وكل نافذة تكمل الأخرى لتساعدنا على تقديم صورة أكثر شمولاً للمؤسسة.



مراحل تطور المؤسسات



العناصر والحلقات الأساسية للمؤسسات

# النافذة الأولى



## مراحل نمو المؤسسة كيف تنمو وتتطور المؤسسات

المؤسسات تشبه البشر. يولد الإنسان، وينمو، وفي النهاية تنتهي حياته. وقد ذكرنا في الفصل الثاني أن الأفراد يمرون بثلاثة مراحل تنمية عامة - التبعية، الاستقلالية، والسلطة المشتركة. وبنفس الطريقة تمر المؤسسات بمراحل أو جوانب مماثلة.

استطاع الأخصائيون المشهورون في مجال تنمية المؤسسات مثل "برنارد لايفجود" و"فريتز جلاسل"، من خلال ملاحظاتهم لمؤسسات عديدة، أن يميزوا بين المراحل أو الجوانب الأربعة للتنمية المؤسسية: مرحلة الريادة، مرحلة العقلانية، مرحلة التكامل، ومرحلة الترابط.



Bernard  
Lievegoed

Fritz  
Glasl

### المراحل في إيجاز:

1. **مرحلة الريادة:** تشبه عشب مزهر، عشوائى ولكنه منعش بحيوية جديدة. إنه مرن ولكنه يعتمد على المؤسس أو الرائد، والذي عادة ما يمثل دور الوالد للمؤسسة.
  2. **مرحلة العقلانية:** "يسار- يمين- يسار- يمين". فالمؤسسات في هذه المرحلة مستقلة، أكثر وعياً وأفضل تنظيمًا.
  3. **مرحلة التكامل:** تشبه البخنى الجيد، فهذه المرحلة هي خليط من أفضل العناصر. المؤسسات في هذه المرحلة تكون مستقلة، منظمة، وأكثر مرونة.
  4. **مرحلة الترابط:** المؤسسات في هذه المرحلة تكون مستقلة ومرتبطة بشكل أفضل ببيئتها.
- (انظر الرسم في الصفحات 80- 81 في النسخة الانجليزية عن هذه المراحل)

على نقيض الحال مع البشر، لا تحتاج المؤسسات إلى التحول من مرحلة إلى أخرى. وبعض المؤسسات مثل المؤسسات المجتمعية والجمعيات الأهلية الصغيرة، أو الجهات المهنية مثل المعماريين أو الأطباء، قد يسعدهم الاستمرار في مرحلة الريادة. بينما آخرون، مثل الإدارات الحكومية، قد تفضل البقاء في مرحلة العقلانية.



الريادة



العقلانية



التكامل



الترابط



## مرحلة الريادة

### السنوات الأولى

تشبه هذه الفترة القسم الأول من حياة الإنسان: يولد، ثم ينمو، ثم يبدأ مرحلة المراهقة. ففي الغالب، تتسم المرحلة الأولى من الريادة الناجحة بالحيوية والنشاط، كما تكون مليئة بالمفاجآت والتقدم. حيث يبدأ الرائد - الذي غالباً ما يكون شخص واحد أو اثنان - المغامرة بحماس ونشاط فائق، وفكرة واضحة عما يريد تحقيقه. ويجمع الرواد حولهم الأشخاص المتحمسين، وهؤلاء في الغالب من الأصدقاء موضع الثقة، ويعطون وقتاً كبيراً والتزاماً في عملية الميلاء الجديد لهذه المهمة.

ففي الغالب تنعم المؤسسات الرائدة بمناخ أسري، ويمكن أن تكون مؤسسة غير رسمية، دون سياسات أو إجراءات واضحة. وتُعقد الاجتماعات فوراً حسب الاحتياج كل يوم. وتصاغ الخطط كلما طرأت على الذهن فتؤدي إلى تجربة العديد من الخطط. والمنتوق من الرواد أن يكونوا مستعدين لاتخاذ القرارات الفورية دون مناقشات كثيرة. وتتسم هذه المرحلة بالإبداع والسرعة والمرونة، مع إتاحة الفرصة لأناس مختلفون أن يلعبوا أدواراً عديدة في أوقات مختلفة.



### النمو و الأزمات

المؤسسة الناجحة تجذب الموارد وتنمو بمعدل سريع. ولكن النمو يصحبه مشاكل مرور الوقت، حيث يلتحق بالمؤسسة موظفون جدد لم يشاركوا في كفاح وأفراح الأيام الأولى للمؤسسة. وكلما انضم أفراد جدد للمؤسسة، ضاعت روح الألفة، واختفى الشعور بالمناخ الأسري، وغالباً ما ينشأ الصراع بين الأجيال القديمة والجديدة.

وأيضاً كلما إزداد ضغط العمل و عدد أفراد فريق العمل، صارت الأمور أكثر تعقيداً وظهرت الصعوبات. ومع كل ذلك قد لا يرغب الرائد في التخلي عن أسلوبه غير التقليدي في الإدارة، بل يستمر في التمسك به. بينما في الجانب الآخر قد يرغب فريق العمل الجديد - حيث زادتهم الخبرة تمكناً - في اتخاذ بعض القرارات وتولي إدارة العمل الذي يضطلعون به.

وإذا بمشاكل أخرى تبرز بشكل غير متوقّع. ويمكن أن يؤدي هذا إلى التشوش والفوضى. وبناءً عليه يحتاج الأمر إلى مستويات جديدة من التخطيط والدعم المنتظم لمواكبة النمو وتزايد التعقيد في العمل. ويشمل ذلك أهداف وسياسات مفهومة بوضوح لتمكين الأفراد من العمل معاً. ولكن قد يجد هذا مقاومة من الرائد وقدامي العاملين المغرمون بالأيام السالفة حين كانت الشكليات غير موجودة. لهذا فإن الحماس يقل وتزيد الصراعات.

### القيادة و تيسير الأزمات

في الفصل الأول تحدثنا عن التغيير الطارئ والتحوّل. وتتضمن مرحلة الريادة على نطاق كبير نوع من التغيير الطارئ قد يتصاعد إلى أزمة يمكن أن تؤدي إلى تغيير تحولي. وبهذا تحوّل المؤسسة ذاتها وهي تدخل مرحلة العقلانية.

فإذا استطاعت المؤسسة أن تعي الأزمة وتشعر بالاحتياج إلى التحوّل، فسوف يمكنها أن تمر من الأزمة إلى مرحلة جديدة من النمو، وإن كان ممزوجاً ببعض الألم. في بعض الأحيان تكون الأزمة كبيرة بحيث تشعر المؤسسة أنها في حاجة إلى الاستعانة بميسرين خارجيين لإرشادها خلال عملية التغيير. يمكن أن يكون هذا أمراً جيداً ويمكن أن يحول دون حدوث دمار داخلي. أما بالنسبة للميسر الذي



تستعين به المؤسسة في الأزمة التي تمر بها، تكون مهمته العاجلة هي تقبل وفهم كافة المشاعر والأفكار المتنافسة التي تجتاح المؤسسة. فلكي يمكن تحقيق التحول إلى المرحلة الثانية، يلزم اعتبار الأزمة جزءاً طبيعياً من تطور المؤسسة، وليس فشلاً لها.

”الإصرار على أن تصير المؤسسة الرائدة

أكثر تنظيماً أسرع مما يلزم، أو

يحاولون الزج بها جبراً نحو مرحلة

العقلانية. وهذا يشبه إلى حد ما

الوالدين عندما يدفعون طفلهم نحو

التصرف كما لو كان راشداً قبل الوقت

المناسب لذلك.”

وهنا يتعين على الميسر أن يساعد المنظمة على معرفة وفهم أي من سمات المؤسسة الرائدة ينبغي إعطاؤها حقها من التقدير والاحتفاظ بها، وأي منها غير ذي فائدة ويلزم التخلي عنها أو عدم تذكرها. إن هذا من شأنه أن يهدد الطريق إلى ترسيخ مجموعة جديدة من المبادئ والقيم المؤسسية. وتعرف هذه العملية بعملية التغيير "U" وسوف نناقشها في الفصل الخامس.

ما لم يتم اجتياز هذه الأزمة بصورة جيدة، يمكن أن تنتهي المؤسسة. وقد يتفاقم الوضع، عندما تسحب الجهات المانحة دعمها نتيجة انطباع خاطيء أن المنظمة في طريقها للفشل. وفي بعض الأحيان قبل ظهور الأزمة بوقت طويل، قد يثير القادة الساذجين أو الجهات المانحة نوعاً مختلفاً من الأزمات، وذلك بإصرارهم على أن تصير المؤسسة الرائدة أكثر تنظيماً أسرع مما يلزم، أو يحاولون الزج بها جبراً نحو مرحلة العقلانية. وهذا يشبه إلى حد ما والدين عندما يدفعون طفلهم نحو التصرف كما لو كان راشداً قبل الوقت المناسب لذلك! فقد يؤدي ذلك إلى إخماد روح و طاقة الريادة لدى المؤسسة وقد يؤدي بالمؤسسة الحيوية إلى نظام بيروقراطي مميت، حيث يضيع كل حماس لديها.

وفي بعض الأحيان، يرفض الرواد تغيير أسلوب قيادتهم وبذلك يفقدون من لا يرضى بذلك من العاملين. هذا بدوره يؤدي إما إلى انهيار المؤسسة أو اضطرابها للبدء من جديد وإعادة نفس المرحلة.

## مرحلة العقلانية السنوات الأولى

إذا ما تمكنت المؤسسة من إخماد عاصفة أزمة مرحلة الريادة، وتقبل القادة فكرة الاحتياج إلى التغيير، عندئذ ستتمكن المؤسسة من الانتقال بصورة كاملة إلى المرحلة التالية. وكثيراً ما ينسحب الرائد أثناء الأزمة ويتجه إلى مؤسسة أخرى مفسحاً الطريق لقائد جديد.

هذه المرحلة تمثل انتقال المؤسسة من الأسلوب الشخصي والفطري والتجريبي إلى أسلوب أكثر موضوعية ووعي ووضوح وتخطيط لتلبية أهداف المؤسسة المتزايدة.

و في المرحلة العقلانية، يبدأ ظهور أهداف وسياسات مشتركة ومدونة. كما يوجد أيضاً في هذه المرحلة وضوح في عملية اتخاذ القرارات، إلى جانب وجود الأنظمة والأدلة الإجرائية، ويظهر الاحتياج إلى علاقات رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين. ويزداد الإدراك لرؤية و كيان وهدف المؤسسة. كما تتضح مسئوليات القيادة فيما يتعلق بالخطط، والإجراءات، والأهداف، والسياسات، والتنظيم، والتقييم والمتابعة.

يضطلع فريق العمل بمهام أكثر تخصصاً في هذه المرحلة. فتؤسس أقسام ومستويات جديدة للإدارة حتى يمكن توزيع العمل بإحكام أكثر. فيتم ترقية القدامى إلى مستويات قيادية جديدة، بشكل لا يمكن القائد من اتخاذ القرارات وإدارة كل ما في المؤسسة بنفسه. كما ينبغي تأسيس اختصاصات جديدة تكاملية، مثل عقد إجتماعات بين الأقسام المختلفة، وذلك لمواجهة الفصل بين الأقسام الذي ينتج عن هذا النظام.



في هذه المرحلة أساساً، تصل المؤسسة إلى التصرف الجماعي بأسلوب أكثر وعياً وتخطيطاً. وليست هذه عملية سهلة بالضرورة، إذ قد تكون هناك مقاومة من بعض أفراد فريق العمل الذين يشعرون أن المؤسسة تتحول إلى البيروقراطية. ويكون التحدي هو تفضي تحويل المؤسسة إلى آلة أو إلى مكان منقَر للعاملين بها. لذلك فمن المهم الاستماع إلى كافة وجهات النظر للمحافظة على المؤسسة في صورتها الصحية والحيوية. قد يتحدث قدامى العاملين بشيء من الحنين إلى الأيام الأولى حيث كان يسود المناخ العائلي! لذلك، فإن الاحتفاظ بشيء من اللمسات الإنسانية في مرحلة الريادة قد يكون جديراً بالاهتمام لتحقيق التوازن في هذه المرحلة.

ليس بالضرورة أن تصبح المؤسسات العقلانية بيروقراطية منقَرة، على الرغم من أن أغلبها يصير كذلك كما سنرى فيما بعد. ولكن من جهة أخرى يمكن أن تكون مؤسسات مثمرة جداً وصحية وجيدة التنظيم.

كما يمكن أن تؤدي هذه المرحلة إلى ازدياد في الحجم وفي التعقيد حيث تطلق المؤسسة طاقة جديدة من خلال أساليبها المتنوعة في العمل. بل إن معظم المؤسسات الكبرى في العالم اليوم تعزو توسعاتها الكبرى إلى هذه المرحلة.



## النمو و الأزمات

بمرور الوقت قد ينشأ نوع جديد من الأزمات. فبسبب التمييز تشتت أفكار الرائد، ويتعين على أقسام المؤسسة الأخرى أن تضطلع بدور التحفيز بوعي، وذلك عن طريق تحمل مسؤولية تنفيذ جانب من جوانب العملية كلها. ولكن ما يحدث بالفعل هو أنهم يتوقفون عند الجانب الذي يقع تحت مسؤوليتهم ولا يرون سواه. وبذلك يتفتت الإحساس الجماعي بالهدف ويمكن أن تبدأ المؤسسة في التطور بشكل غير متوازن.

وتثور المشاكل عادة عندما تبدأ المؤسسة في التمييز من خلال هياكل آلية ونظم وسياسات وإجراءات فعالة متزايدة. كما يبدأ ظهور التوترات عندما يصاب العاملون بالإحباط بعد أن صاروا أكثر خبرة و تمكناً في هذه العملية نتيجة لنظم التواصل واتخاذ القرارات من خلال سلسلة هرمية، ونتيجة لتقسيم العمل في هذا الإطار التنافسي المغلق. كان يمكن لهذا النظام المغلق أن يكون مفيداً لإعادة النظام لفوضى المرحلة السابقة، ولكنه الآن قد أصبح يمثل عائقاً، إذ يبدأ الأفراد في الشعور بعدم الرضا، والانفصال عن هدف عملهم، وفقدان التلامس مع تأثير المؤسسة ككل، ويصبحون منغلقيين ومنعزلين في هذه العملية. كثيرون قد يتولد لديهم الشعور بالوحدة أو بأنهم قد صاروا تروس معطلة في ماكينة تصدر صريراً. عندئذ قد يشرع العاملون في التحدي أو كسر القواعد. في هذه الحالة غالباً ما يكون رد فعل الإدارة هو تشديد هذه القواعد ومحاولة فرض الإذعان. قد يخضع العاملون لهذه المحاولة، ولكن من المحتمل أن يؤدي هذا إلى نوع من المقاومة الخفية في صورة فقد الحيوية، تناقص الحماس، وانخفاض الانتاجية، وازدياد معدلات التغيب وترك العمل، وتزايد صعوبات التواصل. يمكن هنا أن تبدأ حلقة مفرغة، وتصبح "مناورات المكاتب" و"شائعات الدهاليز" هي سمة المؤسسات الشكلية. ونطلق على ذلك "الأزمة الباردة".

ومن جانب آخر، قد يتطور الموقف ليصير "أزمة حادة"، تتمثل في زيادة التحدي الصريح والمقاومة، بل والصراع. كما ينجم عن ذلك نقص الانتاجية، بل والتوقف عن العمل والاحتجاجات.

وفي كلتا الحالتين، تتعمق الأزمة ويتعين التخلي عن شيء ما.

"يبدأ العاملون في التحدي أو في كسر القواعد."



## القيادة والتمسير في حالة الأزمات

”الكثيرون (في هذا العصر ما بعد الحديث) حين يختبرون مرحلة العقلانية، أو حين توصف لهم، لا يفضلونها بحكم غريزتهم، فهي تبدو آلية وذات أسلوب عتيق. لذلك قد ينساقوا عند ظهور المشاكل إلى اعتبار المشاكل المؤسسية أزمات نهاية مرحلة.“

الكثيرون (في هذا العصر ما بعد الحديث) حين يختبرون مرحلة العقلانية، أو حين توصف لهم، لا يفضلونها بحكم غريزتهم، فهي تبدو آلية وذات أسلوب عتيق. لذلك قد ينساقوا عند ظهور المشاكل إلى اعتبار المشاكل المؤسسية أزمات نهاية مرحلة، ويعدّون أنفسهم للمرحلة التالية التكاملية (التي تبدو أكثر جاذبية). بينما قد تحتاج هذه المشاكل إلى مجرد معالجة. وهناك على النقيض نماذج سليمة للمرحلة العقلانية حيث تحافظ المؤسسات على العلاقات والأساليب الإنسانية لتحقيق التوازن بين المعامل الآلية لهذه المرحلة.

ولكن عندما يصل العاملون لمستوى معيّن من التمكين والإحباط في ذات الوقت، وتصل مستويات الأزمات الحادة والباردة إلى الحد الذي تنخفض فيه الانتاجية بانتظام، عندئذ يكون الوقت مناسباً لتحويل المؤسسة للانتقال إلى مرحلة التكامل. وهذا من شأنه أن يساعد على القضاء على الانقسامات وتعبئة طاقات العاملين عن طريق أسلوب تنظيم مختلف.

ثم أنه من الراجح أن يظهر الاحتياج إلى الاستعانة بميسرين خارجيين لمساعدة المؤسسة على تجاوز هذه المرحلة.

إن تحدى إدارة أو تيسير هذه الأزمة يشبه التحدي الذي عالجه في المرحلة السابقة: التقدير والاحتفاظ بما أثبت جدواه و طرح ما ليس فيه نفع، تمهيداً لترسيخ المجموعة الجديدة من المبادئ والمعامل المؤسسية التي تتسم بها المرحلة التالية. (انظر نموذج آخر لعملية التغيير U في الفصل الخامس).

الكثير من -إن لم يكن معظم- كتب القيادة والإدارة الموجودة اليوم تركّز على هذه الأزمة التي تواجهها شركات الأعمال الكبيرة، وتوضّح التحديات التي تواجههم في طريقهم نحو مرحلة التكامل. ولسوء الحظ، هذه الكتب يستخدمها العديد من المؤسسات التي تعمل بدءاً من مرحلة الريادة إلى مرحلة العقلانية، تكون في بعض الأوقات النقيض تماماً لما يحتاجون إليه.



## مرحلة التكامل السنوات الأولى

”ويتربط تنظيم المرحلة التكاملية بفضل وجود رؤية مشتركة قوية، وإحساس بالهدف والقيم، وليس بقواعد وإجراءات وسياسات مرحلة العقلانية.“

تعد هذه المرحلة عملية دمج أفضل معالم مرحلتى الريادة والعقلانية، وهى مرحلة أكثر إنسانية وفاعلية، وبالتالي فهي أيضاً أكثر تأثيراً في تعبئة الطاقات المتنوعة للعاملين والعلاقات الأكثر نضجاً.

وكلما زاد تمكين العاملين، كلما زاد ميلهم إلى هياكل أبسط وأكثر تحديداً ومركزية تيسر سلاسة في التواصل والتعاون.

وقد ينتهي الأمر بأن تبدو تلك المرحلة أشبه بشبكة تجمع بين الفرق الرائدة أو الوحدات وسلسلة هرمية أصغر وأكثر تيسيراً. ويترابط تنظيم المرحلة التكاملية بفضل وجود رؤية مشتركة قوية، وإحساس بالهدف والقيم، وليس بقواعد وإجراءات وسياسات مرحلة العقلانية.

## النمو و الأزمات

إن أزمة مرحلة التكامل لا تأتي من داخل المؤسسة، بل من مؤسسات أخرى (ربما كمنافسين) وذلك لانعزال المؤسسة عن بيئتها. هنا وتنبع المشاكل والأزمات، وأيضاً الفرص للمزيد من التطور، من أشكال التعاون الجديدة مع المؤسسات الأخرى.

## القيادة و تيسير الأزمات

من الراجح أن المؤسسة التي بلغت هذه المرحلة تضم مجموعة متنوعة من الأفراد الناضجين الموهوبين، ممن يمكن أن يفخروا بإنجازاتهم وأسلوبهم المتفرد. ولكن يبقى أمامهم التحدي الخاص بعزل رغبتهم في التنافس وجوانب زهوهم، لكي يقوموا بتنفيذ العمل الجماعي مع المؤسسات الأخرى. وهذا يتطلب قيادات وميسرين ذوي رؤية خاصة وحكمة.

## مرحلة الترابط

يتزايد إدراكنا لمصيرنا المشترك في هذا العالم الذي تتزايد عولمته، ومن هنا كان الاحتياج إلى علاقات سلطة متبادلة تربط بين مختلف المؤسسات من خلال إطار يتسع باستمرار ليصل تحقيق التوافق الاجتماعي والتنمية المستدامة التي من شأنها أن تحمينا وتقود كوكبنا نحو المستقبل.

لقد لاقى فكرة الشراكات والتحالفات بين المؤسسات تشجيعاً طويلاً، كما بذلت محاولات عديدة لتحقيقها على أرض الواقع، وإن كان بصعوبة بالغة. بدأ يتحقق نجاح بعضها، غير أن الكثيرين منا لم يبلغوا الشكل الناضج أو الكامل لهذه المرحلة. ولكن هناك احتياج ملّح متزايد يدفعنا للبدء في اكتشاف مبادئ وقيم وأشكال هذه النماذج المؤسسية الجديدة.

”عبارة جانبية:

يتزايد إدراكنا لمصيرنا المشترك في هذا العالم الذي تتزايد عولمته، ومن هنا كان الاحتياج إلى علاقات سلطة متبادلة تربط بين مختلف المؤسسات من خلال إطار يتسع باستمرار ليصل إلى شراكات إبداعية حقيقية.”





# مراحل التنمية المؤسسية

## أزمة مرحلة الريادة:

- فقدان روح المودة، ونشوء الصراع بين الأجيال القديمة والجديدة
- التعقيد المتزايد لم يعد يمكن مواجهته بأسلوب الإدارة غير الرسمي
- زيادة الفوضى وعدم التنظيم
- فقدان الثقة في مقدرة الرائد
- العاملون الجدد يرغبون في سلطة اتخاذ القرار
- الرائد ومجموعة العمل الأصلية يقاومون التغيير
- انخفاض الحماس وزيادة الصراعات



الريادة

## أزمة مرحلة العقلانية:

- الاحساس الجماعي بتفتت الهدف
- الهياكل الآلية، والنظم، والسياسات، والإجراءات بدأت تسبب الإحباط للعاملين
- العاملون يشعرون بالتقيّد والانعزال في العملية، وكأنهم تروس في آلة ذات صرير
- يبدأ العاملون في التحدي أو في كسر القواعد. في المقابل تفرض الإدارة إجراءات صارمة
- كثيراً ما تحدث مقاومة خفية، فقدان للحوية والإنتاجية
- يمكن أن تبرز الشائعات في الدهاليز، و"الأزمة الباردة"
- أو "الأزمة الحادة" التي يمكن أن تحدث نتيجة التحدي الصريح والمقاومة



العقلانية

## الأزمة

## معالم مرحلة العقلانية:

- الهياكل والأدوار تأخذ الشكل الرسمي
- استرشاد بالسياسات
- إدارة تمييزية، تشبه مجال الأعمال، عقلانية، توزيع العمالة
- العاملون يتوافقون مع المطالب المؤسسية
- متحكم - منتظم - تبعية
- التحديات: التنظيم الزائد، التفتت، البيروقراطية

## معالم مرحلة الريادة:

- صغر الحجم والقرب من المجتمع/العملاء
- شخصية الرائد تشكّل الهيكل، وأساليب العمل
- القادة ذوي الشخصية الجذّابة
- تنظيم الاختصاصات الشخصية العالية بحسب إمكانيات العاملين
- الارتجال - المرونة - التبعية
- التحديات: الفوضى، الاستبدادية، والتبعية لدى العاملين

مرحلة  
الريادة

مرحلة  
العقلانية



## أزمة مرحلة التكامل:

- العزلة والتنافس مع الآخرين
- ضياع الفرص للاندماج والتعاون مع المؤسسات الأخرى



## الأزمة

## معالم مرحلة المشاركة:

- علاقات سلطة متبادلة مع المؤسسات الأخرى والبيئة المحيطة (المصير المشترك)
- تجاوز قيود التنافس إلى إمكانيات التعاون
- قبول مسئوليات أكبر
- داخلياً تشبه مرحلة التكامل
- التحديات: عقبات السلطة تتغلغل في التحالفات الاستراتيجية

## معالم مرحلة التكامل:

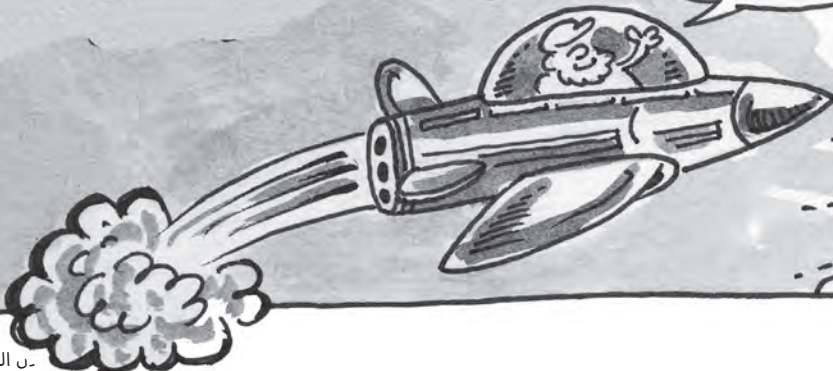
- رؤية متجددة، وقيم، وتطور ثقافي بالتعاون
- تنظيم ذاتي ورقابة ذاتية أكثر
- إدارة المواقف والإدارة التنموية بهياكل أكثر بساطة
- اختصاصات تكاملية، فرق ومجموعات مستقلة (العنصر البشري)
- أفضل سمات مرحلتى الريادة والعقلانية
- سيولة، شبكات، سلطات متبادلة

## مرحلة

## الترايط

## مرحلة التكامل

فصاعدا



## الأسئلة المعتادة بشأن المراحل

هل يمكن أن تقفز مؤسستنا من مرحلة الريادة إلى مرحلة التكامل أو مرحلة المشاركة؟



عادة يوجّه الناس هذا السؤال لأن هذه المراحل الأخيرة تبدو لطيفة وتتوافق مع تفكيرهم. ولكن الإجابة بشكل عام هي "لا"، وإن كان بين الحين والآخر يمكن أن تكون الإجابة الملائمة "نعم". فلا يمكن أن نغفل مرحلة المراهقة حتى إذا كنت كطفل تريد في بعض الأحيان أن تصير راشداً. وبنفس الطريقة لا يمكن للمؤسسات أن تتخطى مرحلة، ببساطة لأن في تلك المرحلة هناك دروس هامة ينبغي الاستفادة منها وطاقات لا بد من تطويرها وتلزم للمرحلة التالية. ولكن إذا كانت مؤسستك قد استعانت بأفراد أكثر خبرة، وقد قضيت وقتاً كبيراً في التعلّم في مرحلة العقلانية، وحاولت أن توفّر ظروف عمل أفضل مراعاة للمشاعر الإنسانية، فليس هناك سبب يمنعك من إمكانية التحرك بشكل أسرع وأسهل إلى المرحلة التالية. فهناك معالم محسوسة توجد غالباً في مرحلة التكامل، مثل العمل الجماعي المرن، يمكن تقديمها في مرحلة العقلانية.

كما يمكن أن تكون المؤسسات مشاركة للمؤسسات الأخرى في أي مرحلة من مراحل تطوّرهم. ولكن هذا لن يكون يسيراً أو طبيعياً إلى أن يبلغوا مرحلة المشاركة.

هل يمكن لمؤسستنا أن تستمر في نفس المرحلة؟



قد يبدو من الطبيعي أن جميع المؤسسات، مثل الأفراد، ينبغي أن تمر بجميع المراحل، ولكن الأمر ليس بالضرورة كذلك. فعلى سبيل المثال، معظم المصالح الحكومية ينبغي على الأرجح أن تستمر في مرحلة العقلانية، فهذه قد تكون أفضل شكل مؤسسي لتنفيذ المهام. وبالمثل، الجمعيات الأهلية والمؤسسات المجتمعية الأصغر والأدنى قد يسعدها الاستمرار في مرحلة الريادة. ومرار الوقت قد تتبنى بعض أو سمات أخرى من مراحل "لاحقة"، مثل أن تصبح أكثر مشاركة، ولكن تظل بشكل أساسي ريادية.



## هل يمكن للمؤسسة أن تتجاوز أو تتفادى أزمة ما؟

لا، فهذه الأزمات هي سمة طبيعية للتطور لا يمكن تفاديها. ولكن يمكنك منع الأزمة من أن تدمر مؤسسة ما. فالأزمات تعلمنا أن تطرح جانباً ما ينبغي طرحه، وتشعل الطاقة التي نحتاجها للانطلاق إلى المرحلة التالية. فالقائد الجيد ينبغي أن يكون قادراً على توقع مثل هذه الأزمة، وأن يكون قادراً (بمساعدة خارجية أو بدون) على التأكد من أن الأزمة لن يساء فهمها أو معالجتها بشكل خاطئ لتؤدي إلى كارثة.



## هل يمكن لمؤسسة ما أن تكون في أكثر من مرحلة في وقت واحد؟

من المألوف للمؤسسات الكبرى أن يكون لها أقسام (إدارات) مختلفة في مختلف مراحل التنمية. ويمكن إنشاء قسم أو إدارة من أجل استحداث منتج جديد أو خدمة، وتكون أنشطة وأسلوب هذه الإدارة مشابهة تماماً لتلك الخاصة بالمؤسسات في مرحلة الريادة. وأثناء ذلك يمكن أن تكون المؤسسة الأم الأكبر في طريقها لاجتياز أزمة المرحلة العقلانية.



## ماذا يحدث إذا توقفت (ماتت) مؤسسة ما؟

ليس التوقف (الموت) أمراً سهلاً للتعامل معه، ولكن في بعض الأحيان لا بد من مواجهته. من خلال عملنا مع المؤسسات في قطاع التنمية كثيرا ما نواجه بجمود المؤسسة؛ وهذا يعنى رفضها لوقف الأفكار القديمة، وتعلق الأشخاص بالأفكار القديمة. نرى مؤسسات جفت فيها عناصر الحياة، ولكنها مستمرة في الحياة بمساندة الممولين، ومؤسسات أخرى لا يساندها سوى بعض ذكريات نجاح سابق، أو غيرها من المؤسسات لا تزال متماسكة ضد أي أمر جديد بفضل القادة كبار السن الذين لا يمكنهم فصل كيانهم عن الهياكل التي ذبلت حيث أنها الشيء الوحيد المتبقى من إنجازاتهم الكبيرة طوال حياتهم، ولا يحتملون الحكم النهائي بإغلاق المؤسسة. فإذا دعينا لمساعدة مؤسسات من هذا النوع يكون عملنا بالأكثر خديماً في طبيعته. مهمتنا أن نساعد الأفراد على الموت بطريقة سلسة، لطيفة، وفعالية.







# استخدام مراحل التنمية عملياً

## بعض أفكار وأساليب:

لا تظن أنه طالما هناك أزمة في المؤسسة فلا بد من التحوّل للمرحلة التالية! فباعتبارك قائداً أو ميسراً تعالج أزمة ما، أول شئ ينبغى أن تفعله هو تقييم ما تواجهه فربما هو مجرد مشكلة عادية تحتاج إلى حل جيد.

أما إذا تأكدت أن هناك أزمة من أزمات مراحل التنمية، عندئذ من المهم أن تشارك هذا الإطار مع أعضاء المؤسسة وتساءلهم عن التحديات التي يعتقدون أنها تحتاج إلى مواجهة، فهذا من شأنه أن يساعد الناس على الاقتناع بأن ما يواجهونه هو أمر طبيعي، وبذلك تخفف من القلق، وتمنع الأفراد من إلقاء اللوم على بعضهم البعض (خاصة القادة) في كل المشاكل.

هذه النافذة الخاصة بالمرحلة أيضاً تعطى لمحة عن المستقبل المحتمل - فيمكن أن تعطى رجاء. ولكن كن حذراً فإن الناس لا يحاولون بسرعة إعادة التفكير في مؤسسة تستخدم هذه الأفكار الجديدة دون أن يفكروا في أسلوب هادف للتعامل مع الأزمة - بإبراز المشاعر المخبأة والآليات، ومساعدة الآخرين على طرح ما يكمن وراء الأزمة. أما إذا تعجلنا الأمور، فيمكن أن تنزلق المؤسسة بسهولة إلى الخلف نحو الأساليب القديمة والأزمات.

## تاريخ المؤسسة: أداة مفيدة

استخدم هذه الأداة لوصف المؤسسة كصورة في المراحل المختلفة للتعرف على مراحل تطورها.

استخدم هذه الأداة لفحص أي تحولات أو أزمات في تاريخ المؤسسة، ولمحاولة فهم مدى تأثير ذلك على الوضع الحالي للمؤسسة، وما يمكن أن تتعلمه من هذه الأزمات في مسيرتها نحو المستقبل.

## كيفية كتابة تاريخ حياة المؤسسة:

أحد اقوى التمارين لمساعدة مؤسسة ما على فهم مسارها في التنمية هو كتابة تاريخ حياة المؤسسة. وقد عرضنا في الفصل الثاني لفكرة عمل سيرة حياة لمساعدتنا على فهم حلقات حياة فرد ما. يمكننا عمل نفس الشئ بالنسبة للمؤسسات. فهذه العملية دائماً ما تجعل الناس يشعرون بالترابط أكثر وبعين التقدير نحو كم تطورت المؤسسة، وإسهام القادة، مع إبراز الدروس الجيدة، وبناء فهم أعمق لما وراء الموقف الذي تمر به اليوم.



## النافذة الثانية

### العناصر و الحلقات التنظيمية

حقيقة أن كل إنسان متفرد، ولكننا جميعاً نتشابه لدرجة كبيرة في العديد من الجوانب الأساسية. ويمكن أن ينطبق هذا على المؤسسات. وهذا القسم من الكتاب هو نافذة على الملامح الرئيسية للمؤسسات، وأنماطها الضمنية، واختصاصاتها.

يمكنك إلقاء نظرة سريعة على الأشكال التي تمثل العناصر والحلقات المؤسسية في صفحة ٩١ (في النسخة الإنجليزية) وحاول فهمها قبل أن تقرأ التفاصيل فيما يلي.

سوف نعالج في هذا القسم ستة عناصر أساسية للمؤسسات، والعنصر الأخير

منها يتضمن ثلاث حلقات:

١. هوية المؤسسة

٢. فهم مضمون المؤسسة

٣. الغرض

٤. الاستراتيجية والمنهجيات

٥. أنشطة البرامج، والقدرات، والموارد

٦. وضع أسلوب للإدارة، يتضمن ثلاث حلقات

أ) التخطيط (إستراتيجي وتنفيذي)

ب) المتابعة

ج) التقييم

وكل من هذه العناصر والحلقات يشبه لوحاً زجاجياً يمكن من خلاله فحص مؤسستك عن قرب.

### ١. هوية المؤسسة:

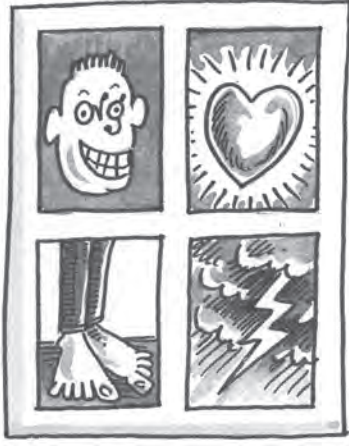
عادة يكون لدى المؤسسات السيادة إحساس قوي بهويتها، وبعبارة أخرى، ما تفكر فيه وما تشعر به وما تريده كجماعة، وبالتالي ما يمكنها عمله في هذا الصدد. والقادة المتميزون قادرون على تيسير خلق إحساس متزايد بالكيان، وتوفير الروابط العميقة فيما بين أعضاء المؤسسة. هذا هو لب كيان المؤسسة، ويمكن القول أنه يوجد على ثلاثة مستويات:

### الرأس: وتمثلها المبادئ والأفكار الرئيسية

هذه هي الأفكار الإرشادية للمؤسسة والمفاهيم الجوهرية التي تشكل جزءاً أساسياً من فكرها. فعلى سبيل المثال "لا يمكنك تسليم التنمية. فالناس تتطور بالفعل، ولا يمكن سوى أن يطوروا أنفسهم بأنفسهم". أو "كما هو الحال بالنسبة للطبيعة، يعتمد مبدأ التنوع من أجل استمراريته بشكل سليم على ثراء تنوع الأفراد".

### القلب: وتمثله القيم، والثقافة، والعلاقات:

قد تصبو المؤسسة إلى الالتزام بمجموعة قيم ذات أهمية بالنسبة لها، كاحترام وجهات النظر المختلفة، والشفافية، والأمانة. وغالباً ما يكون من الصعب وضع



### استخدام هذه النافذة:

يمكن استخدام هذا النموذج للاسترشاد من أجل فهم واستكشاف وفحص مؤسسة ما، ولتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تغيير. كما يمكن استخدامه كمرجعية للقادة الذين يريدون الاحتفاظ في الذاكرة بالجوانب الهامة من تاريخ المؤسسة والتي قد تضيع أثناء مشغوليات العمل اليومية - فالكثير من السمات الرئيسية للمؤسسة لا يمكن رؤيته بسهولة ويسهل ضياعه.





القيم التي أُبديت موضع التنفيذ. فعلى سبيل المثال، قد يكون للشفافية قيمتها لدى المؤسسة، ولكن عملياً يميل المديرون إلى السرية. وأيضاً قد تشجع المؤسسة التعاون، ولكن عملياً يتصرف أفراد فريق العمل بها بأسلوب التنافس.

إن القيم تحدد علاقات وثقافة المؤسسة. فكثيراً ما يتحدث الناس عن "الأسلوب الفريد الذي تتبعه في تنفيذ الأعمال هنا"، ولكن علينا أن نتساءل: ماذا يهم المؤسسة حقيقة؟ ما هي المعتقدات، سواءً إيجابية أم سلبية، التي توجه تصرفات وأعمال المؤسسة؟ ما القيم محل النزاع أو المؤدية للتوترات؟ وغالباً ما تكون القيم داخل نفس المؤسسة متعارضة مع بعضها، مثل الشفافية والسرية، أو الموافقة بالإجماع والحرية الفردية. لذلك فالمؤسسات السليمة عادة تحاول استيعاب هذه التناقضات. الكثير يمكن فهمه عن مؤسسة ما بالنظر إلى كيفية معالجتها لتلك التوترات.

ويتعيّن على الميسر أو القائد أن يولي اهتماماً خاصاً لقيم وثقافة وعلاقات مؤسسة ما، وأن يكشف ليس فقط ما يقوله الأفراد وإنما أيضاً كيف يتصرفون ويتعاملون مع بعضهم البعض. فإذا استطعت أن تساعد المؤسسة على ذلك بشكل سليم، فإن أساساً داخلياً سوف يقوم لمساندة التنمية السليمة للمؤسسة ككل.

## الأقدام: وتمثل العمل الذي نريد القيام به

ما هو العمل الذي يريد أعضاء المؤسسة حقاً القيام به؟ فكثيراً ما نجد المؤسسات تفعل ما تريد الجهات المانحة منهم أن يفعلون وتمولهم من أجله، وليس ما يريد أعضاء المؤسسة أو العاملون تنفيذه. وكذلك قد نرى شخصاً يلتحق بوظيفة أو منصب داخل المؤسسة، ليس لأنه يحب ذلك العمل، وإنما لأن هذه الوظيفة توفر له سبل الحياة أو تحقق له وضعاً معيناً. وعلى الرغم من أنه لا يمكن لوم الشخص على قبول أفضل وظيفة يمكن أن يجدها، إلا أن المؤسسة سوف تعاني إذا كان العاملون بها غير مهتمين حقاً بالعمل الذي تقوم به المؤسسة.

معظم المؤسسات تتألف من مجموعة متنوعة من الأشخاص، ولهذا فإنها تضم داخلها نزعات مختلفة. ويضعنا هذا الواقع أمام تحدٍ: هل يمكن أن تستوعب المؤسسة هذه التنوعات أو الاختلافات، وتوفّر حرية التعبير لهذه النزعات المختلفة دون أن تفقد تماسكها؟

## ٢. فهم المضمون : (العمل الذي يريد العالم منا تنفيذه)

جميع المؤسسات في العالم تعمل داخل مضمون أو إطار معيّن. هذا المضمون يشمل الظروف المدنية والاقتصادية والسياسية، والعلاقات على المستوى المحلي والقومي والعالمى.

يتعيّن على المؤسسات فهم التقسيمات المختلفة للمناخ الذي تعيش فيه، وذلك لتحديد العمل المطلوب والظروف التي تؤثر على قدرتهم على تنفيذ العمل. في عالمنا اليوم المناخ او المضمون يتغيّر باستمرار. ما كان حقيقة العام الماضي لم يعد كذلك. هكذا ينبغى على أعضاء المؤسسات السليمة أن تستمر بعيون مفتوحة للتكيف مع الأوضاع المختلفة لضمان أن يكون عملهم دائماً متوافقاً مع المناخ المحيط.

وكما يتعيّن على المؤسسات أن تعرف ما تريد عمله، هكذا أيضاً يتعيّن عليها اكتشاف ما يحتاجه العالم المحيط. وباكتشاف ذلك تستطيع المؤسسة أن تواءم بين ما تريد عمله وما تحتاج إليه. وبهذا يمكن للمؤسسة أن تكتشف هدفها الحقيقي.



### ٣. الهدف – التوفيق بين إرادتنا والمناخ المحيط

#### كيكي يحكي هذه القصة ...



هل سمعت قصة صانع سيات الخيل الذي كان يكره السيارات؟ قد يبدو الأمر كمزحة، ولكنه حدث بالفعل. فأحدى الشركات الإنجليزية الناجحة في أوائل القرن العشرين كسبت الكثير من أموالها من إنتاج وبيع سيات الخيل لأصحاب العربات التي تجرها الخيول. وقد كانت الشركة فخورة وملتزمة بعملها - فقد كانت غايتهم أن يصيروا أفضل منتجى سيات الخيول في بريطانيا - إلا أنهم ارتكبوا خطأ فادحاً. فقد رفضوا تقبل واقع أن تصبح السيارات أكثر شيوعاً وفي الإمكان شرائها، مما يعني أنها سوف تحل بالكامل محل العربات التي تجرها الخيول. وباتهاء الطلب على سيات الخيول هبطت مبيعات الشركة إلى ما تحت الأرض حتى أفلست. وإذا لم تتحمل الشركة مواجهة حقيقة أن منتجهم لم يعد مطلوباً، ولم يستطيعوا إجراء التغييرات التي كان يمكن أن تتيح لهم تنويع أنشطتهم ومحاولة إنتاج منتجات أخرى مطلوبة، وبعدهم إدراكهم لحقيقة موقفهم توقفت (ماتت) الشركة الكبرى.

إن هدف أى مؤسسة يوضح لماذا تقوم بعملها، ولماذا توجد ضرورة لوجودها من خلال احتياجات العالم المحيط.

فعلى سبيل المثال، هدفنا هو مساعدة السيدات المصابات بالإيدز HIV/AIDS في "خايلتشا" ليساعدن بعضهن البعض وتنظيم أنفسهن للوصول لحقوقهن، كي يمكنهن أن يعشن عمراً أطول، وأكثر صحة وسعادة.





والهدف ينبغي أن ملهماً ويسهل لمن يسترشدون به أن يفهموه.

## العاطفة والملائمة:

بعد انتهاء الكفاح ضد التفرقة العنصرية في أوائل التسعينات، الكثير من الجمعيات لم تتمكن من التكيف مع الحقائق الجديدة الأكثر تعقيداً التي ظهرت الآن في جنوب أفريقيا. فكان البعض الذي لا يزال منغلِقاً في مرحلة الكفاح والتحدى أصبحوا غير متوافقين مع المناخ الجديد. والبعض الآخر فرحاً بالتغيير، حاولوا بكل استطاعتهم خدمة الحكومة الجديدة، وبذلك فقدوا حماسهم وقدرتهم الانتقادية، وأصبحوا أقرب ما يكونوا لمقدمى خدمات للحكومة يسهل قيادتهم. ولأنهم افتقروا إلى الرؤية الواضحة لما يريدون فعله فيما يتعلق بالمناخ الجديد الذي يعيشونه، فكلما المجموعتين لم يتمكننا من إعادة تشكيل أهدافهما لمواكبة الواقع الجديد.



ما جدوى تنفيذ ما تريده بالفعل إذا لم تكن هناك حاجة إليه؟ ومن جهة أخرى هل الأفضل أن تفعل شيئاً مطلوباً حتى لو لم تكن تريد ذلك؟

أى من الطريقتين لا يصلح. الهدف الجيد يأتي من التوافق بين ما تريد المؤسسة أن تفعله - الإدارة/القدمين في كيان المؤسسة - وبين فهمها لما يحتاجه العالم أو يريد عمله. ويظهر هذا في الرسوم الإيضاحية للعناصر والحلقات المؤسسية والتي تمثلها حلقتين متشابكتين. (ص ٩١ في النسخة الانجليزية)

## رؤى أو صور مرشدة:

في بعض الأحيان يكون من المفيد وجود رؤية قوية، تعتبر صورة ملهمة لما تستهدفه من عملك على مدى سنوات. ولكن ينبغي مراعاة ألا تكون تلك الصورة زائدة في الخيال (فعلى سبيل المثال " لدينا رؤية للوصول للآلاف من مجموعات الدعم في أنحاء الدولة، وحركة تضامن قومي، ووزارة صحة للمرأة المصابة بالإيدز خلال خمس سنوات!" ولكن في ذات الوقت يجب ألا تمنع نفسك من التحلي بالجرأة.

تفضل بعض المؤسسات أن تضع صوراً استرشادية تكون صوراً تفصيلية بل وجريئة ولكنها واقعية توّضح أين يريدون أن يكونوا خلال عام أو اثنين. إن مثل هذه الصورة من شأنها أن تجمع وتدمج أفكار ورغبات الجميع، بهدف "رؤية" المستقبل معاً.

بينما بعض المؤسسات الأخرى التي تعمل في مجالات غير واضحة وغير متوقعة النتائج تفضل ألا يكون لديها أي من ذلك، بل أن تعمل في ظل مبادئ وقيم واهداف جيدة، مع إفساح المجال لنماذج مستقبلية مختلفة. ولكن مهما كان الموقف، يحتاج الأمر أن يكون الهدف مرناً في مواجهة تغيّر الظروف وفي استخدام ما يمكن ان تتعلمه مع الوقت.





## ٤. الإستراتيجية و الأساليب: اكتشاف عملك الحقيقي:

إن الأسلوب الأساسي الذي تستخدمه المؤسسة يوضح مدى عمق فكرها حول عملها الحقيقي ومكانه والإجراءات الأساسية لتحقيق هدفها.

فعلى سبيل المثال: أسلوبنا هو مساعدة النساء المصابات لتكوين علاقات قوية مع بعضهن البعض، ودعم بعضهن البعض، كأساس للتضامن. وعلى هذا الأساس، سوف نساعدن على بناء الثقة في بعضهن البعض، واكتساب المعرفة التي سوف تمكنهم من أن يكون لهن صوت قوى، وتضامن، وتنظيم، واستراتيجيات إبداعية للعمل مع الحكومة، والوصول لما لهن الحق فيه من موارد وخدمات. وسوف نساعدن على الاستمرار في التعلّم من خبراتهن، وتعميق فكرهن لكي يصبحن أكثر استقلالية عنا.

إن استراتيجية مؤسسة ما تعلن عن كيف ستحوّل المؤسسة منهجها إلى عمل فعلي.

فعلى سبيل المثال: تتمثل استراتيجيتنا في مساعدة مجموعات دعم النساء المصابات بالإيدز على تكوين مجموعات لاستشارة بعضهن البعض والاستفادة من الخبرات المتبادلة. وسوف نحدد السيدات المصابات بالإيدز عن طريق مستشفيات اليوم الواحد المحلية ومراكز التحاليل، ونعرفهن على مجموعات الدعم النظرية. كما سوف نعقد حلقات توعية للمجموعات لمعرفة حقوقهن وفهم الأساليب المتاحة لهن للحصول على تلك الحقوق (مثل المنح، العلاج، الطعام). كما سنقوم بتعريف مجموعات الدعم على بعضها البعض، لكي تحقق تضامناً على مستوى أكبر، على أساس أنشطة التعلّم الأفقي، كأساس للعمل الجماعي. وكلما زادت قوة المجموعات، كلما زاد توجّهنا نحو الأمور التي تهمهم. وهذا قد يحوّل نشاطنا إلى مجالات غير معلومة.

من واقع خبرتنا نرى أن عدد قليل فقط من المؤسسات يدركون منهجيتهم الخاصة في التغيير ونتيجة لذلك يعملون بأساليب عشوائية وغير مثمرة. (في حالة المؤسسات القديمة الرائدة لا يمثل هذا مشكلة كبيرة، لأنهم يتعلمون بالتجربة وبالفطرة من خلال العمل).

ومن جانب آخر هناك العديد من المؤسسات التي تتبع منطق المشروع الذي تطلبه منهم الجهة المانحة، فيقومون بتفتيت هدفهم الأكبر إلى أهداف وأنشطة منفصلة، مثل الأطر المنطقية، والتي يأملون أن تساعدهم على تحقيق هدفهم. قد ينجح هذا في بعض الأحيان إذا كانت ظروف التغيير بسيطة ويمكن تصوّرها. ولكن في أغلب صور التنمية تواجه تلك المؤسسات خطر إدارة عمل مفكك يحول دون إقامة علاقات أو ظهور احتمالات جديدة.

فتوفير الوقت الكافي، مراراً و تكراراً، للتفكير بصورة فعلية، وإعادة التفكير في الهدف والمنهج والاستراتيجية، يمكن أن يضيف حياة حقيقية وعمق على عمل المؤسسة. هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد والمتابعة والتقييم. ويمكنك تفادي تنفيذ أنشطة غير مخططة جيداً بالإستمرار في التركيز والوعي بمكان العمل الحقيقي، وبذلك توقّر وقتاً وموارد هائلة وتمنع الإحباطات المؤكدة التي سوف تصيب المؤسسة.



# العناصر والحلقات المؤسسة



**أ) هوية المؤسسة:**  
المبادئ والأفكار الموجهة (الرأس)  
القيم والثقافة والعلاقات (القلب)  
الإرادة المؤسسية (الأقدام)  
ما تريد المؤسسة أن تفعله

**ب) فهم المناخ**  
الظروف المدنية، والاقتصادية، والسياسية،  
والعلاقات على المستويات المحلية، والقومية،  
والعالمية.  
ما يحتاجه العالم، ويريد تنفيذه.



**ج) الهدف**  
الرؤية، والرسالة، أو المهنة.

دورة التخطيط الاستراتيجي

**د) الاستراتيجية والمنهجيات**

**هـ) أنشطة البرامج، والقدرات، والموارد**

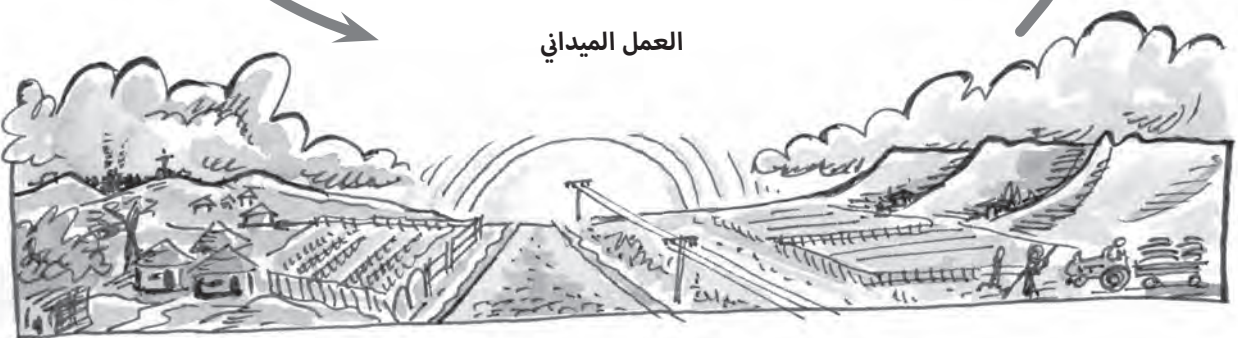
دورة التخطيط العملي

دورة التقييم  
تعلم أو إعادة التفكير طويل المدى

**و) عملية التنمية والإدارة:**  
حلقات التعلم العملي:  
التخطيط، والمتابعة، والتقييم

دورة المتابعة  
تعلم أو إصلاح قصير المدى

العمل الميداني



## ٥. أنشطة البرامج، القدرات، والموارد:

هذا العنصر يتضمن أكثر أنشطة المؤسسة وضوحاً. ومتى اتضح الهدف، وتحدّد أسلوب واستراتيجية المؤسسة، فهذا العنصر يتعامل مع مهمة صياغة الأنشطة التي من خلالها يتم تنفيذ استراتيجيات البرامج. وفي ذات الوقت يحفز هذا العنصر الطاقات البشرية - المهارات والأساليب والطرق - اللازمة للاضطلاع بذلك. كما يتضمن أيضاً الموارد المادية وأنظمة الدعم الإدارية المباشرة اللازمة لدعم البرامج مكتيباً وميدانياً.

## ٦. نشاط التنمية والإدارة:

### (بما في ذلك حلقات التعلّم العملي - التخطيط، والمتابعة، والتقييم)

الق نظرة ثانية على رسم عناصر وحلقات المؤسسات. ولاحظ أن هذا العنصر يرتبط بكافة العناصر الأخرى من خلال حلقات التخطيط والمتابعة والتقييم. هذه الحلقات تشبه الدورة الدموية في الجسد، تغذى باستمرار المؤسسة لكي يمكنها تجديد ذاتها بانتظام وتطويرها بمرور الوقت.

كما يمثّل هذا العنصر أيضاً إدارة العناصر الأخرى من خلال عمليات التعلّم ومن خلال الأنظمة والإجراءات - أي الأفراد، والأنشطة وموارد المؤسسة.

التعلّم العملي هو العبارة المستخدمة لوصف الحلقة المتصلة من التعلّم من أجل تحسن النشاط. فجميع المؤسسات تتعلّم وتفكر وهي على الطريق، سواء عن وعى أم غير وعى. ولكن المؤسسات الفعّالة تخصص وقتاً منتظماً لتفعل ذلك. انظر الفصل السابع للاسترشاد وأفكار في هذا الشأن.

### حلقات التعلّم العملي :

إن التخطيط، والمتابعة، والتقييم هي جزء من حلقة أكبر للتعلّم العملي للمؤسسة. وهناك حلقات متصلة من التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وإعادة التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، ثم حلقات أطول من التخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ، والتقييم.

### التخطيط:

إن التخطيط هو عملية توضح نوايا وهدف المؤسسات وتربطها بنشاطها. وللتخطيط عنصرين: تخطيط استراتيجي، وتخطيط تنفيذي.

**التخطيط الاستراتيجي:** يستخدم التخطيط الاستراتيجي العمل الذي أنجز أثناء تحديد هوية المؤسسة وعملية فهم المضمون/المناخ المحيط - والذي نشأ منه الغرض من وجود المؤسسة - في تصميم ومراجعة أسلوب واستراتيجيات المؤسسة بشكل دوري. ووجود التقييمات السابقة للمؤسسة يساعد على إثراء عملية التخطيط الاستراتيجي. **التخطيط التنفيذي:** ينشأ من العمل الذي تم بشأن الاستراتيجية والأساليب. ويقدم خطاً لأنشطة البرامج وتطوير القدرات المطلوبة. ويتأثر هذا التخطيط بالتعلّم من المتابعة المستمرة، فيتيح إعادة التخطيط وتحسين العمل بانتظام.





## المتابعة

هذه الحلقة هي عملية مستمرة قصيرة المدى إما يومياً/أسبوعياً/شهرياً من خلالها يمكنك التفكير بعقلانية في الاستراتيجيات، والأساليب، والأنشطة، والنظم المساندة، للاطمئنان على أنها لا تزال تتخذ نفس المسار وتتجه نحو تحقيق هدفك. وهي تنطوي على التعلّم، إعادة التفكير، وإعادة التخطيط. وبهذه الطريقة يوفّق العمل المؤسسي ذاته ويتحسّن.

## التقييم

التقييم هو الحلقة طويلة المدى من التعلّم وإعادة التفكير في نشاط المؤسسة، وتنظيم عملها، على أساس الخبرة والتقدّم بمرور الزمن. والتقييم يستمد التعلّم من الممارسة، ويقيس مدى تحقيق المؤسسة لهدفها. إن الغرض من التقييم هو تحديد مدى دعم المؤسسة لعمل البرامج، وكيف تستمد المؤسسة الدروس المستفادة من أجل التطور في المستقبل. هكذا يساعد التقييم على إعادة التفكير في كيان المؤسسة وإعادة فحص الإطار الذي تعمل فيه للتعرف على مدى تحوّلها. وأي تغيّرات في الظروف المحيطة تحتاج أن تدرج في إعادة التفكير في الهدف، وبالتالي في أسلوب واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة.





## كلمة تحذير للجهات المانحة والجمعيات الأهلية الدولية

إن المتابعة والتخطيط والتقييم الواعي والمنظم والمنتظم، أو التعلّم العملي، قد لا يكونوا ملائمين لمؤسسات في مرحلة ريادتها المبكرة. فالمؤسسات الحديثة تتعلّم الكثير بمجرد الممارسة. ويجب على الجهات المانحة والميسرين عدم تشجيع أو الضغط على المؤسسات الريادية المبكرة للمراقبة، وإعادة التخطيط، أو التقييم بوعي كامل وشمولية. فهذا يعتبر وقت من حياة المؤسسة تكون فيه غير واعية أو مدركة، مثل فترة الطفولة، حيث تتسم عادة بالتصرف بالفطرة، والتجربة، والتعلّم من التجريب والخطأ، وفي الطريق يأتي إعادة التفكير وإعادة التخطيط. غالباً لا تكون الخبرة كافية لتلك العملية، ولكنها تؤدي إلى تعلّم هادف. وحين يبدأ ظهور الاحتياج لأساليب أكثر وعياً، عندئذ يمكن أن تقدّم دعماً عند اللزوم لمساعدتهم على السير في نظم التخطيط والمتابعة والتقييم خطوة بخطوة.

ما قيمة كل هذه الأشياء؟

كما قلت لك يا سيدي، انا ناشط ولست مجرد موظف بيروقراطي!

هذا متطلبات عقيمة...



### "لوفتي" يحكي تجربة محبطة:

ذات مرة من مدة طويلة، كنت أشارك في قيادة جمعية أهلية تعليمية صغيرة تعمل مع الطلبة والمدرسين في شقق "كيب تاون". تقدّمنا بطلب لجهات مانحة قليلة للتمويل، وعندما حصلنا على الأموال كنا في سعادة كبيرة. ولكن كانت هناك معوقات مرتبطة بها، فالمتطلبات المستندية كانت من التعقيد بحيث اني كنت أفضى وقتاً طويلاً في استيفاء المستندات - الخطط السنوية، التقارير الربع سنوية، التقييم، التلخيص، وما إلى ذلك من مطالب. لقد كنت بالكاد أجد الوقت للعمل الفعلي للمؤسسة. ما كان يضايقني بالذات كان وجود صيغة مختلفة لكل مجموعة مستندات تحتاج إلى استيفائها بشكل معيّن. اعتقد أن هذا كان أسلوب الممولين للتأكد من أننا نعمل جيداً، ولكن مطالبهم الزائدة كان لها أثر عكسي - لقد ابعدتني عن الميدان، ومنعتني من تحقيق الدور الذي كان ينبغي أن أعبه في تلك المرحلة لتطوير المؤسسة، وقللت من شأن عملي. لقد كان الأمر محبطاً للغاية.

يجب على الجهات المانحة أن تترك قيادة العمل الميداني للروّاد. كما يجب عليهم مراعاة عدم تقييد المؤسسات بشريط أحمر من المقترحات الطويلة والتقارير التي تستهلك الوقت مما يحفظ علاقات الجهات المانحة ويحقق المطالب البيروقراطية. هذا مجرد مثال واحد من كثير.



## استخدام الرسم الخاص بالعناصر والحلقات المؤسسية

عندما تدعو المؤسسات ميسراً ليساعدهم على مواجهة مجموعة من المشاكل، فعادة يكون تنفيذ مسح هو أفضل بداية للمهمة. فيبدأ الميسر أساساً بملاحظة بسيطة واستماع للمؤسسة. فعملنا يشبه شخصاً يمكسك مرآة للمؤسسة، وتوفّر لنا الرسومات الإيضاحية للعناصر والحلقات المؤسسية نموذجاً مفيداً يساعد على وضع أسئلة لتوجيه هذه العملية.

يبدأ الميسر بعمل حوارات سريعة مع أعضاء فريق العمل، أفراداً أو مجموعات، وملاحظة العاملين أثناء العمل. أحياناً يسأل الميسر ما إذا كان الشخص يشارك في بعض الأنشطة، لمجرد التعرّف على لمحة من حياة المؤسسة.

وعادة يُطلب من الميسرين المساعدة بخطة استراتيجية جديدة أو بعمل تدريب لفريق العمل على بناء القدرات أو بناء العلاقات. وقد يُطلب منهم المساعدة في إعادة الهيكلة، أو في وضع نظام متابعة وتقييم.

وأياً كان الطلب، فغالباً ما يتضح ان المشكلة تتجاوز ما يبدو للعيان للوهلة الأولى. فعلى سبيل المثال، قد ينشأ طلب لبناء قدرات الفريق بسبب الافتقار إلى التماسك أو الصراع المتكرر داخل المؤسسة. وقد يكتشف الميسر من خلال الملاحظة والتشخيص أن لكل من المجموعات المختلفة في المؤسسة تفسيراتها المختلفة لهدفها من المؤسسة. ويمكن أن يكون هذا مصدراً رئيسياً للصراع.

وفي أحيان أخرى يُطلب من الميسرين عمل تخطيط استراتيجي لأن الخطة لا تصلح، وإذا بالميسرين يجدوا أن الخطة ليس فيها خطأ، وأن المشكلة تكمن في الثقافة المؤسسية أو العلاقات الداخلية في المؤسسة. ففي هذه الحالة لا تكون الاستجابة بعمل خطة جديدة. فهذه أيضاً من المحتمل أن تفشل ما لم يعاد النظر وتتجدد قيم وعلاقات وثقافة المؤسسة.

ومن خلال تعريف المؤسسة بهذه العناصر والحلقات المؤسسية النموذجية يمكن للميسر أن يساعد المؤسسة على رؤية ذاتها بشكل أفضل واختيار أسلوب عمل أكثر ملاءمة.

”وأياً كان الطلب، فغالباً ما يتضح ان المشكلة تتجاوز ما يبدو للعيان للوهلة الأولى.“



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)





## الأساليب الفنية لملاحظة المؤسسات

"ومتى تكوّنت الثقة، يصبح من المحتمل تكوين رؤى أكثر قرباً."

أن مراقبة مؤسسة ما لا يعنى تقييمها والحكم عليها، وإنما المقصود بها فهم وتقدير المؤسسة لما وصلت إليه، وما تسعى إليه، وليس ما "ينبغي" أن تكون عليه أو المقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى. إن ترديد عبارات مثل "أفضل ممارسة" و "مستوى عالمي" يمثل تحدياً في هذا المجال! ولكننا كيميترين نحتاج أن نضع أفكارنا بشأن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجيدة، هذا من جانب، ومن جانب آخر أن ننظر بعين التقدير لما نحصه، ليس الأمر سهلاً. فحتى بعد العمل مع المؤسسات لسنوات طويلة فإن طرح خبرتنا جانباً عما يعتبر جيداً وما ليس جيداً لا يزال أمراً يحتاج إلى جهد كبير لكي لا نفرض آرائنا على الآخرين.



### "روبز" يقص قصة مجازية بسيطة ...

دعني أصحبك في رحلة عودة إلى طفولتي. أريد أن أحيي لك عن منزل معين كان يعنى الكثير بالنسبة لي. إنه منزل عائلة مجاورة كنت أحبهم كثيراً وأقضى معهم وقتاً كبيراً. في البداية كنت أرى المنزل من الخارج - ولكن لا يزال لدي التأثير القوي لشكله وحجمه، وحوائه المطلية النظيفة، وحديقتهم بغروس الزهور المبهجة. واتذكر تماماً السقف الذي يغطيها.

في البداية كان داخل المنزل يعتبر غامضاً بالنسبة لي. ولا أزال اتذكر المرة الأولى حين ذهبت مع أمي المنزل، واختلست نظرة إلى ما وراء الباب الأمامي قبل أن تزحني أمي بعيداً. وحين ذهبت هناك في المرة التالية لعبت مع الأطفال في الفناء الخلفي، ورأيت جانباً مختلفاً من المنزل. ثم في المرة التالية دُعيت للداخل لتناول الشاي والبسكويت، وأتيحت لي الفرصة أن استكشف أكثر. كل غرفة من الغرف كانت تحكي شيئاً عن الأسرة، غرفة نوم الأطفال التي تسودها الفوضى، المطبخ البسيط، وغرفة المعيشة بأثاثها القديم المريح. أحببت المطبخ أكثر شيء. كانت الأم في ذلك المنزل تحب أن تطهو، ورفوف المطبخ كانت مكتظة بالمواد المشوّقة التي لم تكن لدينا في منزلنا.

ولما قويت صداقتي مع تلك الأسرة، بدأت أقضي وقتاً أكثر معهم، وبدأت أعرف كل ركن وشق في المنزل. صار لي كيبتي الثاني. وبتزايد معرفتي بمنزلهم صار لدي فكرة أكبر عن الأسرة - كيف يعيشون، ما يحبون وما يكرهون، وما يعتقدون فيه بقوة. فعلى سبيل المثال، كانوا دائماً يجتمعون على العشاء كأسرة، ودائماً يصرون على غسل الأيدي قبل تناول الطعام، ودائماً يبدأون كل وجبة بالصلاة.

ولم يكن من الممكن أن أعرف هذا البيت جيداً ما لم أكوّن صداقة نمت مع الوقت، إلى أن أصبحت ضيفاً محبوباً أقضي وقتاً متميزاً مع الأسرة.

إن العمل مع المجتمعات والمؤسسات يماثل ذلك. في البداية لا تستطيع سوى أن تراها من الخارج، ولكن مع تطور العلاقة رؤيتك لحياة المؤسسة الداخلية تبدأ في الاتساع. ومتى تكوّنت الثقة، يصبح من المحتمل تكوين رؤى أكثر قرباً. ومتى بدأ الأفراد في قبولك داخل مؤسستهم، تصبح معرفتك بالمؤسسة أكثر عمقاً وقيمة. من الواضح أن هناك ترابط بين بناء العلاقات وكسب التفهم.



وكما أن البصر هو مجرد واحد من الحواس، هكذا ملاحظة مؤسسة ما يعتمد ليس فقط على الأمور الظاهرة، ولكن على إدراك تلك الجوانب الأقل ظهوراً أو المخفية، ومن بينها العلاقات الموجودة داخل المؤسسة، وثقافتها ... إلى غير ذلك. إن نموذج مراحل تنمية المؤسسات، والرسوم الإيضاحية للعناصر والحلقات المؤسسية، هي أدوات مفيدة للاسترشاد في طرح الأسئلة. وللاستفادة القصوى من هذه الأدوات نقدّم فيما يلي بعض الأساليب الفنية التي تمكّنك من التعرف العميق على القصص والعناصر والحلقات الخاصة بالمؤسسة. ولكن مع مراعاة أنه يجب عدم الفصل بين هذه الأساليب، بل أن تستخدم معاً في ذات الوقت.

### الملاحظة من خلال المشاركة:

المشاركة في جميع الجوانب المختلفة من حياة المؤسسة يمكن عادة أن تعطى رؤية عميقة. ويمكن أن يتضمن هذا حضور اجتماعات فريق العمل، مصاحبة العاملين في زيارة ميدانية، أو مشاركتهم إحدى الوجبات. من الشائع بالنسبة لأعضاء المؤسسة أن يظهروا أمامك مظهر خادع إذا كانوا غير معتادين على وجودك بينهم. وفي بعض الأحيان إذا لم تكن الأمور على ما يرام داخل المؤسسة قد يحاول البعض أن يخفى ما يجري بالفعل. والمفتاح هو أن تستطيع تجاوز هذه المرحلة المبدئية إلى وضع أكثر استرخاء حيث يشعرون بالتححرر والتعبير عن أنفسهم. أما بالنسبة للميسرين الخارجيين، فيمكن أن تفيد المشاركة في الدخول للعمق (تحت جلد المؤسسة) أكثر من أي شيء آخر.

ومن المفيد أيضاً أن تكون "كالدبابة على الحائط" - أي أن تجول حول المكان أو حيث يتناولون الشاي، وتتحسس كيف يتصرف الناس وكيف يتعاملون مع بعضهم البعض. ولكن احرص ألا يعتبرك العاملون متطفلاً عليهم!

في قصة "روبز" وكيف تعرف على جيرانه، لم يحدث ذلك إلا عندما بدأ يعرفهم بدرجة تسمح بأن يبدأ مشاركتهم وجباتهم، عندئذ فقط أصبحت معتقداتهم وطقوسهم واضحة له. وبالمثل، في مؤسسة ما يمكن أن تكون القيم وأساليب التصرف متأصلة ومسلّم بها لدرجة أن أعضاء الفريق بالكاد يدركونها. وفي هذا الوضع توجيه الأسئلة لن يكشف الكثير. أما المشاركة فيمكن أن تساعد في كشف الغير المرئي.

### المراقبة الاستكشافية من خلال توجيه الأسئلة، والاستماع، والحوارات الخاصة:

في الفصل الثاني تناولنا توجيه الأسئلة والاستماع كمهارات رئيسية مطلوبة في القيادة والميسرين - وعلى الأخص كيف يستمعون للرأس والقلب والقدمين. ويمكن للقيادة والميسرين أن يعرفوا الكثير جداً من خلال الحوارات الخاصة - بتوجيه أسئلة والاستماع إلى الإجابات. ويمكن إجراء هذه الحوارات مع الأفراد أو مع مجموعات صغيرة.

إن الحوارات الخاصة يمكن أن تكشف معلومات أساسية أو حتى أسرار عن المؤسسة. ويمكن أن يضعك هذا في وضع غريب إذ تعرف أموراً عن المؤسسة لا يعرفوها جميع أعضاء المؤسسة. مهمتك ليست بالمهمة السهلة، إذ تحتاج أن تحفظ السرية بينما تشجع الأفراد على الصراحة والشفافية مع بعضهم البعض.



"ومن المفيد أيضاً أن تكون "كالدبابة على الحائط" - ولكن احرص ألا يعتبرك العاملون متطفلاً عليهم!"



## ملحوظة على الاستمارات:

- إذا احتجت أن تستخدم الاستمارات لتصل إلى مجموعة متوافقة من الإجابات على أسئلة معينة، تأكد أن تترك مساحة للناس للإفصاح لك عن أمور لم تغطيها أسئلتك.
- قد يكون من المفيد البدء بأسئلة مفتوحة وليست محددة، لإتاحة الفرصة لانسباب المناقشة. اترك فسخة من الوقت في النهاية للمراجعة لترى أى من الأسئلة التي سبق أن أعدتها لم تلتق عليها إجابة.

بعض أعضاء فريق العمل قد يسعدهم أن يشاركونك بعض المعلومات طالما لا تذكر أسماءهم كمصدر لهذه المعلومات. ومن الضروري أن تحاول إثبات تلك المعلومات التي ستكون "مجهولة المصدر" حتى لا تصبح أداة لنقل اتهامات كاذبة. الأشخاص أكثر قابلية للتحدث بصراحة وأمانة إذا وفرت لهم مناخ آمن.

من المعتاد أثناء الحوار أن يتجاوز الناس عن شئ ما يكون غير مريح لهم ولكنه هام - فإذا شعرت أن هناك ما يحتاج إلى الإفصاح أكثر، يمكنك أن تقول "هل يمكن من فضلك أن تتكلم أكثر عن ذلك؟" هذا السؤال البسيط كثيراً ما يأتي بأهم المعلومات.

من المفيد أيضاً التواصل مع الأطراف المعنية خارج المؤسسة. فقد يكون هؤلاء ممن لهم تصورات معينة للمؤسسات من خلال عملهم. وقد يكونوا جزء من المجموعات المستهدفة، أو الشركاء، أو حتى مسئولين حكوميين، أو غيرهم. هذا من شأنه أن يساعد على تكوين صورة ثرية للمؤسسة التي تعمل معها.

## المراقبة عن طريق إبراز قصص أو خبرات واقعية:

سواءً في الحوارات أو ورش العمل والعمليات الجماعية، ينبغي دائماً تشجيع الناس على إعطاء أمثلة معينة من واقع خبراتهم. ثم تفحص هذه الخبرات للخروج برؤى أعمق. كما أن تشجيع الناس على اكتشاف خبراتهم الفعلية لمساندة آرائهم يمكن أن يساعدهم على إعادة التمعن في آرائهم في ضوء جديد. وسوف تجد في الفصل الخامس "التعلم العملي" إرشاداً للتعامل مع التعلم من خلال الخبرات.

## المراقبة الاستكشافية عن طريق الانصات للمشاعر:

المشاعر كثيراً ما تقدم المفاتيح للأمور المختلفة التي تهتم الناس. ومساعدة الناس على التعبير عن مشاعرهم هي تقنية أساسية لاكتشاف ما يكمن تحت السطح. وإذا استطعت أن تساعد الناس على التعبير عن مشاعرهم لبعضهم البعض، فهذا سوف يتيح مجالاً أعمق لتيسير التغيير.

"تشجيع الناس على اكتشاف خبراتهم"

الفعلية لمساندة آرائهم يمكن أن يساعدهم على إعادة التمعن في آرائهم في ضوء جديد."





## العمل بأسلوب الصور:

الصور، سواءً شفاهية، أو تصويرية، يمكن أن تكشف رؤى مذهلة لكل فرد - كما يمكن أن تحفز مناقشات مثمرة! ولكي تستكشف وتفحص انطباعاتك، ابدأ بمحاولة إنتاج صورة مجازية جيدة لما تقوم به. فعلى سبيل المثال، إذا كنت أثناء مراقبتك لمؤسسة ما، تأتى إلى ذهنك صورة طبق مكعبات ثلج، قد يعنى هذا أن الناس الذين تتعامل معهم في حالة من الجمود التام، ويحتاجون إلى تسخين بقدر ما. وبدلاً من ذلك إذا كان ما تبادر إلى ذهنك هو صورة أتوبيس ينحدر بسرعة أسفل تل نحو هوة ضخمة، فمن المحتمل أن الوقت مناسب لوضع فرامل. مشاركة هذه الصور مع أولئك الذين تعمل معهم يمكن حقيقة أن يساعد على كشف الحقائق الكامنة.

## المراقبة الاستكشافية من خلال الإنصات للإرادة:

مساعدة الناس على اكتساب معرفة أفضل لما يريدونه بالفعل يمكن أن يساعدهم على فهم تصرفاتهم بشكل أفضل. الكثيرون منّا ليس لديه فكرة عما يريد بالفعل، ولكننا مدركون أن في العمق الداخلى هناك احتياج، وعزيمة، أو اشتياق. وفي بعض الأحيان يتخيل الناس (المختلفون عن بعضهم البعض) أنهم يريدون ذات الأشياء التي يريدونها الجميع، ولكن طرح اسئلة عميقة قد يكشف أنهم في الواقع يريدون أشياء مختلفة تماماً. وعلى نقيض ذلك، أولئك الذين يظنون أن احتياجاتهم مختلفة، قد يكتشفون أنهم يريدون ذات الأشياء التي يحتاجها الآخرون. وفي أي من الحالتين، إذا استطعت أن تساعد الناس على إبراز ما يحتاجونه ثم التعبير عنه، فمن الراجح أنهم سيكونون قادرين على اكتشاف أرضية مشتركة والتحرك للأمام.

## مراقبة مشاعرك الخاصة وردود أفعالك:

فكّر في أول مقابلة لك مع مؤسسة أخرى. هل شعرت بالراحة والترحيب؟ هل كان ما سمعته عما تستهدفه المؤسسة وكيفية عملها حافزاً لك أم مربكاً؟ إن ردود أفعالنا الداخلية التي كثيراً ما نتجاهلها غالباً تكون مفيدة للغاية لفهم ورؤية المؤسسة التي نتعامل معها.

## المراقبة من خلال طرف خارجي:

بصفتك قائد تريد أن تعرف أكثر عن مؤسستك، قد تنزعج أن ترى فريق عملك لا يقولون الصدق كاملاً. إن هذا هو الراجح، وأفضل شئ هو أن تسأل نفسك لماذا. ربما يكون السبب أنهم لا يريدون جرح مشاعرك، أو أنهم خائفون منك. وربما يكونون غاضبين منك ولكنهم يخشون ان يكبر غضبهم هذا وأن يوقعهم في ارتباك. فمن المعتاد أن يطلب القادة من أطراف خارجية موثوق بها (مثل الميسرين) مراقبة المؤسسة، والحديث مع الأعضاء، واكتشاف ما يفكرون فيه، ويشعرون به، ويريدونه.

## المراقبة من خلال تصوّر خيالي:

أحياناً تكون المشاكل مختفية أو معقدة لا تستطيع عقولنا الرزينة أن تراها - هنا يكون من المفيد الاستعانة بتصوّر خيالي. وكما أن الشعراء والفنانين يمكنهم كشف الجانب الأعمق من حياة الإنسان من خلال رموز واستعارات، هكذا يمكن أن نستخدم الصور والرسوم لتوضيح الأشياء على مستوى أعمق. ليس من الضروري أن نكون قادرين على رسم صور، وأنها أحياناً تكون "الكلمة" هي الصورة المعبرة ولها نفس المفعول. فعلى سبيل المثال، قد يقول شخص أن الموقف يبدو "كقطار يتدحرج إلى أسفل تل دون فرامل" أو أن "العلاقات داخل المؤسسة تشبه قنبلة يدوية تنتظر الانفجار."





## "مورين أفومبوم" عاملة VSO في الكاميرون تحكي هذه القصة

### كيف نتعلم أن ننسى؟

المؤسسة، مثل: مواردها، مستوى تعليم العاملين والمتطوعين، جدول العمل ... ألخ. صارت المؤسسة في وضع دفاع، إذ شعرت أن هناك نقد ضدها. أثار المدير جدلاً مع الميسر، وقال الميسر لرئيس المؤسسة أنه لا يطبق أو يهتم بالتنمية المؤسسية، وما إلى ذلك. بينما سأله رئيس المؤسسة بشكل مهين عن طبيعة عمله التي تسمح له بتلك الأسئلة. وفي النهاية بالكاد استطاع الميسر ورئيس المؤسسة أن يتبادلا التحية.

كان علينا أن نتدخل لحل المشكلة، وإن كان ليس بشكل مباشر مع المؤسسة. فخططنا للقاء منفصل مع الميسر، مذكرين إياه بدوره، وساعدناه أن يفهم أن المؤسسة وحدها هي التي يمكنها أن تقرر إجراء التغيير. إنه يمكنه فقط أن يساعد على إدراك احتياجهم للتغيير، ولكن لا يمكنه إجبار المؤسسة على التغيير، لأنها يمكن فقط أن تقبل التغيير إذا لم تشعر بالتهديد. ساعدناه أيضاً أن يرى أن اللجنة ليست شيئاً منفصلاً عن الأعمال اليومية، وأن العلاقات التي يخلقها في المؤسسة لا تقدر بثمن في تحقيق التغيير.

وفيما بعد عقدنا لقاء آخر مع الميسر، وسمعنا عن بعض التغييرات الهامة. كان المدير قد دعاه إلى اجتماع مع فريق العمل لمراجعة خطة اللجنة. ولاحظت أنهما أصبحا أكثر ودأ مع بعضهما البعض. فقد أطلقا بعض نكات معنا، واعترف الميسر أن هذا كان يحدث من حين لآخر.

وبعد مرور خمسة أشهر، كان قد انخفض شعور المدير بالتهديد، وبدأ يوكل بعض المهام وأعمال التخطيط ليشرك فيها العاملون وممثلي الفئات المستهدفة. وقد تعجّب من إسهامات فريقه والمتطوعين. فبدأ يدرك ما لديهم من إمكانيات. وقال لي: "مورين، إنني أرى الأمور الآن بشكل مختلف. لقد اعتدت أن اتساءل ماذا سوف يحدث لهذه المؤسسة عندما أموت. والآن أرى قيمة الاستثمار في البشر ومساعدتهم على أن يتعلموا. سوف أطرح كل شيء جانباً. لم أعرف مطلقاً أن بعض من فريق العمل لدي يعرفون أي شيء. أدرك أن لديهم الآن بعض الحماس، على الرغم من أنني لم أغيّر حافزهم المالي."

وعندما نظّمنا تبادل زيارات، أرسل واحد من العاملين بدلاً من أن يذهب هناك بنفسه. وعلى الرغم من أن التغييرات تدريجية، إلا أنني شعرت بالتأثر لما رأيت بعد عامين من العمل مع المؤسسة.



إن التنمية المؤسسية هي ظاهرة جديدة لشركائنا في الكاميرون. المؤسسة المعنية كانت نموذجاً حيث المؤسس/المدير كانت له كل السلطة ويتخذ كل القرارات. لم يكن لأعضاء فريق العمل أو المتطوعين أو حتى أعضاء مجلس الإدارة أي رأي في كيفية إدارة المؤسسة. عندما كان المدير يحضر إلى المكتب كان على الجميع أن يقف، ويحييه ويردد شعار المؤسسة.

كان المدير مقاوماً تماماً لفكرة التنمية المؤسسية الميسرة من الخارج خشية أن هذا يمكن أن يكشفه أو يفشى أمره. ولكن المجلس بتشجيع من العاملين رأى أنها فكرة رائعة، فهي يمكن أن تتيح الفرصة لأفراد الفريق للتنفيس عن متاعبهم من المدير، الذي لم يبد حتى ذلك الوقت أي اهتمام بالاستماع لما يريد العاملين قوله. غير أنه كان سعيداً جداً بالاستماع لمنتفعين، ويشعر براحة تامة لاشتراك المنتفعين في التقييم الذاتي للمؤسسة.

ولكي ينمو لدى المؤسسة الإحساس بالسيطرة والملكية، كان الاقتراح أن يشكّلوا لجنة تنمية مؤسسية OD تكون هي القوة الدافعة للعملية. وكان المدير عضواً في هذه اللجنة. وأثناء عمل اللجنة كان الأعضاء متعجبين من سماع حديث المنتفعين عن أنهم يقدّرون عمل المؤسسة. وبعد التقييم الذاتي استطاعت المؤسسة أن ترى بوضوح أكثر ما هي تحدياتها، كما أصبح لديها رؤية لما يودون أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل.

ولكن الميسر نفذ صبره، وظل يدعوني أن أقول أن العملية كانت بطيئة للغاية وأن العاملين والمتطوعين كانوا دائماً في الميدان يقومون بأنشطتهم بدلاً من التركيز على لجنة التنمية. وكان الميسر يقول لهم: "هكذا المفترض أن تكون" وذلك دون مراعاة لواقع

# الخطو نحو المجهول

## تيسير التغيير في المؤسسات

ليس كل ما نواجهه يمكن تغييره، ولكن لا شيء يمكن تغييره  
إلى أن نواجهه. م م

جيمس بالدوين

يعتقد المصلحون خطأً أن التغيير يمكن تحقيقه عن طريق  
السلامة العقلية الكاملة. م م

جورج برنارد شو

مرحباً، أنا "مانو" ...

قد تكون قد ساعدت البعض في فهم ما يجري بالفعل في مؤسستهم  
... ولكن المهم أن تساعدكم في التصرف بشأنها! الأمر قد يتحول إلى  
زلزال، كما لو كنا نندفع نحو شلالات بينما نجدف في النهر. هذا الفصل  
يعرض بعض أفكار للتفاوض مع الشلالات، وبعض ملابس إنقاذ  
للحيلولة دون الغرق. صدقتي، من المحتمل أن تسقط، ولكن لا تقلق،  
لن تكون الأول - وهناك سُبُل للإنقاذ.





## ”لوفتي“ يحكي هذه القصة ...



### راقدون أمواتاً في الجليد:

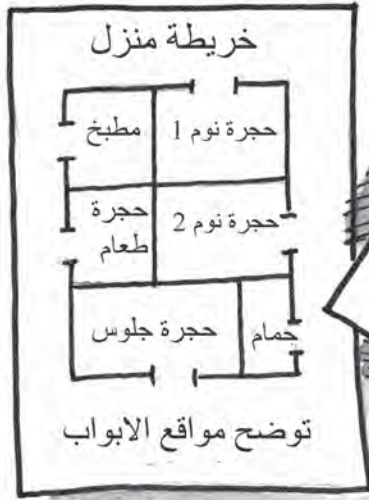
من عدة سنوات مضت، كان أحد الميسرين يجاهد وسط ورشة عمل غاية في الصعوبة مع جمعية أهلية صغيرة مكوّنة من ٢٠ فرداً. كانت المؤسسة في حرب مع ذاتها، يستنزفها الصراع الداخلي وانعدام الثقة بين المديرين والعمال الميدانيين. وقد استعان المدير بذلك الميسر لمساعدته على مواجهة الصراع.

بدأت العملية بأن طلب من الأفراد المشاركة بخبراتهم وفهمهم للمشاكل. فقص المدير والمديرين الإداريين القصة من وجهة نظرهم، وقص العاملون الميدانيون وجهة نظرهم، بينما ظل الفريق الإداري صامتاً، كالمعتاد. لم يكن هناك اتفاقاً حول طبيعة المشاكل، فقد كانوا يصفون ما بدأ أنه مؤسستين مختلفتين، وكان اللوم دائماً يقع على ”الأخرين“. ثم طلب الميسر من فريق العمل أن ينقسم إلى مجموعات الثلاث ومعهم الأقلام واللوحات، وطلب من كل مجموعة أن ترسم صورة للمؤسسة، والموقف الأزمة من وجهة نظرهم.

عادوا بعد أربعين دقيقة، وأراد المدير أن يعرضوا صورتهم أولاً. وكانت عبارة عن شجرة تفاح بثمر يانع أعلاها، وثمر معطب أسفلها. لم يكن هذا مفيداً، بل عزز الانقسامات فيما بينهم. أما صورة العاملين الميدانيين فكانت أكثر تشويقاً. كانت صورة من أعلى (مسقط رأسى) لمنزل بدون سقف وبه عدة حجرات، ولكن جميع الأبواب من الخارج دون أى باب من الداخل. هذه الصورة أثارت مناقشة، واتفقوا على أن هناك مشاكل في التواصل جميعهم مسئولون عنها. ثم عرض الفريق الإداري صورته، وكانت لغزال لطيف راقد في الجليد، و ملفوف حول رقبته بعض السلوك والدماء تدفق منه. كان ميتاً.

يقول الميسر أنه شعر بصدمة تسود الحجرة. من تلك اللحظة تغيّرت المؤسسة إلى الأبد. لقد كانت هزة كبيرة لهم جميعاً أن يروا الحقيقة تُحكى بهذه الوحشية من المجموعة الإدارية الصامتة والتي تتكون جميعها من النساء. من ذلك الحين تغيّرت المناقشات تماماً، حيث أصبح الجميع أكثر أمانة وانفتاحاً على بعضهم البعض، وبنهاية اليوم تم إيجاد طريقاً مفتوحاً للتطور.

ما وصفه المديرين  
والعاملون الميدانيون بدا وكأنه  
وصف لمؤسستين مختلفتين  
تماماً.



### أسئلة يمكن استخدامها:

- ما حقيقة ما حدث في هذه القصة؟
- لماذا تعتقد أن تمرين رسم الصور كان مفيداً؟
- هل لديك أية فكرة عن دور العاملين الإداريين، كمجموعة مهمشة؟
- ما الدروس أو الأفكار التي تحفزها هذه القصة لعملك؟
- ما الدروس التي يمكن أن تستمدّها من هذا ويمكنك تطبيقها على عمالك؟

”لقد كانت هزة كبيرة لهم جميعاً أن يروا الحقيقة تُحكى بهذه الوحشية.“

## مسائل شائعة في تيسير التغيير

بالعمل مع المؤسسات طوال سنوات عديدة، صادفنا العديد من التحديات التي تواجهها المؤسسات، نوردّها فيما يلي. أما أسباب هذه التحديات فهي دائماً معقّدة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى.

### التعرّف على الإمكانيات:

إن أكبر تحدٍ على الإطلاق هو أن العديد من المؤسسات غير مدركة لما لديها من إمكانيات كامنة وابداع. معظم المؤسسات يوجد لدى أفرادها تنوع ثرى من المواهب والخبرات والأفكار وجوانب القوة التي تحتاج إلى إبرازها والاستفادة منها.

### إدراك الفرص المتاحة:

كثيراً ما تكون المؤسسات غير مدركة للفرص المتاحة للدعم والتعاون، ولا تعطى وقتاً أو جهداً كافياً للبحث والتواصل مع الآخرين لاكتشاف أمور أخرى محتملة. هناك حواجز تنافسية وإقليمية بين المؤسسات تحول دائماً دون ذلك.

أسئلة يمكن استخدامها: كقادة وميسرين، كيف يمكننا مساعدة الأفراد على اكتشاف التنوع الثرى والإمكانيات داخل مؤسساتهم وبين مؤسساتهم والمؤسسات الأخرى؟ (سوف تجد في الفصل الأخير بعض قصص وأفكار لـ "التعلم الأفقى" الجيد).

### دعم القيادة (والقيادات):

يجاهد القادة غالباً للوصول إلى أساليب قيادة ملائمة، وقد يصبحون منعزلين. فكيف يؤثر هذا على الأسلوب الذى يتبعونه؟ من المهم إدراك أن القادة هم فقط شكل من أشكال القيادة. حيث يمكننا أن نجد قيادة جيدة من خلال أنشطة الفريق، خاصة من خلال تعلّمنا الجماعى واجتماعات وضع الاستراتيجيات.

أسئلة يمكن استخدامها: ما نوع القيادة التي تحتاجها المؤسسة؟ في أى المجالات يُظهر الأفراد القيادة السليمة التي يمكن تقويتها؟ في أى المجالات تكون القيادة غير سليمة وغير فعّالة؟

### تجديد الهدف:

يسود الارتباك حول هوية، ومناخ، وغرض المؤسسة - فالمؤسسات وأفرادها يتغيرون طوال الوقت، ويرون أنفسهم والعالم حولهم بشكل مختلف بمرور الزمن. كما أن الأمور في المؤسسات أيضاً دائماً في تغيّر، وكذلك ظروف واحتياجات العالم.



لذلك فيلزم تغيير الهدف لمواكبة الزمن. والأفراد داخل المؤسسة يحتاجون تجديد وتعميق فهمهم الجماعي للهدف الأعمق للمؤسسة.

أسئلة يمكن استخدامها: ما الأمور التي تهمننا بالأكثر؟ وماذا نريد تنفيذه بالفعل؟ وما هو المطلوب منا حقيقة؟ ما هو العمل الفعلي والهدف الآن؟

## التعلم من الخبرة والسير نحو المستقبل:

إن العمل التنموي معقد للغاية، والمناخ دائماً متغير. وغالباً ما تتلقى القليل من الإجابات، بينما نحتاج إلى ردود الفعل والأفكار لنحدد طريقنا نحو المستقبل. وهذا يعني أن المؤسسة يمكن فقط أن تستمر حية وفقاً لما هو ممكن، وتنجح وتستمر طالما كانت تتعلم باستمرار من خبراتها وتجدد نشاطها ودعمها المؤسسي لمواجهة الظروف المتغيرة التي تحيط بهم.

أسئلة يمكن استخدامها: كيف نتعلم؟ كيف نعزز عملية التعلم من الخبرة بشكل أفضل؟ كيف نطمئن أننا نفعل ذلك باستمرار، ليس على سبيل الرفاهية، وإنما كجزء حيوي من حلقة العمل؟

## الوعي بالسلطة:

تحيا السلطة في العلاقات، فإذا كان جانب أو آخر غير راضٍ عن أنواع السلطة التي تُمارس، عندئذ تصبح العلاقات غير صحية وغير فعّالة وتؤدي إلى أزمة. إن كثيرين غير مدركين لأنواع السلطة المختلفة التي يمارسونها أو التي يمكن أن يمارسوها. (العديد منها ورد بالفصل الثالث)

أسئلة يمكن استخدامها: ما هي السلطات المختلفة لدى مختلف الأفراد؟ وما هي أنواع السلطة التي تحكم العلاقات والتصرفات في المؤسسة؟ وهل الأفراد مدركين لذلك؟ وهل هي فعّالة وسليمة؟ وأي أنواع السلطة ملائمة لتحكم العلاقات في هذه المرحلة من حياة المؤسسة؟ كيف يمكن ممارسة السلطة بشكل مختلف؟

## فهم الثقافة المؤسسية:

حين تكون هناك قواعد وعادات خفية تقوّض العلاقات، أو حين تقول المؤسسة شيئاً وتفعل غيره، تأكد تماماً أنك تتعامل مع مشاكل ثقافة مؤسسية. والقواعد والممارسات غير الرسمية للمؤسسة غالباً ما تكون أكثر قوة من السياسات والإجراءات الرسمية.

عادة المشكلة تكمن في ثقافات فرعية متنافسة، أو في مراكز قوة مختلفة ومشاعر مخفأة للبعض من جهة الآخرين داخل المؤسسة. يمكن أن تعتبر هذه مشكلة، ولكن ليس دائماً؛ فالثقافات المتنوعة متى كانت إلى جانب بعضها البعض يمكن أن تؤدي إلى اختلافات مفيدة وتوترات صحية.

أسئلة يمكن استخدامها: كيف يمكن أن نجعل المؤسسة أكثر شفافية؟ كيف يمكننا أن نعيد ارتباطنا من جديد بقيمتنا الجوهرية أو بنبي قيمياً جديدة نؤسس عليها علاقاتنا وثقافتنا؟

## الالتزام بممارساتنا:

بين الحين والآخر تصبح ممارسات المؤسسة غير واضحة، ولا يشارك فيها الجميع أو يفهمونها.

كيف  
يمكننا تقوية والمساعدة في  
تحسين التعلم من الخبرة؟



ماهي  
أنواع السلطة  
الملائمة؟



ما هو  
عملنا الحقيقي؟





أسئلة يمكن استخدامها: ما هو عملنا الحقيقي؟ هل جميعنا يفهمه بوضوح؟ هل لدينا جميعاً أسلوباً للتفكير واستراتيجية نتفق عليها ونلتزم بها؟

### توضيح العمليات:

إذا كان هناك تشوش بشأن الأدوار، أو عدم وضوح بشأن المسؤوليات، نحتاج في هذه الحالة إلى التوضيح. فوضوح الأدوار يعطى الأفراد ثقة في ذاتهم وبأنهم يساهمون في المؤسسة. فنحن نحتاج أن نعرف أدوار بعضنا البعض لكي نتعاون بشكل مثمر. أسئلة يمكن استخدامها: ما هي الأدوار المطلوبة، ومن يطلع بها؟ وما هي المسؤوليات الأساسية لكل من هذه الأدوار؟

### ضمان الاستمرارية:

إنه تحدٍ دائم! وغالباً نقص المال أو التمويل لدينا ينبع من افتقارنا إلى القدرة على تقديم عرض مقنع للجهات المحتملة أن تقدم التمويل عن هدف المؤسسة، أو استراتيجيتها، أو قدراتها. وأحياناً يشير هذا إلى تحدٍ يتمثل في أن ندعو إلى، ونحصل على، أو نقتنى الموارد اللازمة. هناك مصادر متنوعة ضخمة للموارد اللازمة لعمل تغيير اجتماعي، أهمها ما لدى الأفراد كجماعة من موارد. أسئلة يمكن استخدامها: كيف نقدم حالة مقنعة تجلب لنا التمويل، وكيف نبني الثقة بالذات، ونضع استراتيجيات مبدعة لكسب هذا الدعم؟



## ريـغـتـلـا وحن مـدقـتـلـا

### القبول الجماعي للاحتياج للتغيير:

يركز الفصل الرابع على "فهم المؤسسة". وعند نقطة معينة من هذه العملية سوف يصبح أكثر وضوحاً للمؤسسة ما هي المشاكل الفعلية، والتحديات، والفرص التي يحتاجونها للعمل. وأحياناً ينمو هذا الإدراك ببطء، وفي أحيانٍ أخرى يحدث في لحظة. إن نقطة التحول الرئيسية في عملية التغيير هي عندما تقبل المؤسسة مجتمعاً الاحتياج للتغيير. لا بد أن يكون هناك وعي جماعي بالمشاكل وما يكفى من عزيمة للاشتراك في عملية التغيير قبل التمكن من البدء في العملية بالفعل.

بالطبع قد يصلوا إلى إدراك أنهم الوضع في مؤسستهم جيد بالفعل، وبذلك هم في حاجة إلى الاحتفال!

### ماذا نعمل بشأن "الشخصيات الصعبة"؟

دائماً يكون هناك شخص أو اثنين "لا يفهمون ما يجري" - فهم لا يبدون موافقة على تحديد المشاكل، أو يقاومون الدعوة للتغيير، حتى لو كان هذا يثير غضب من يتطلعون إلى التقدم في المهمة. ربما كان هؤلاء يشعرون بالتهديد، أو أنهم ببساطة سعداء بكيفية سير الأمور كما هي، أو ربما يريدون أن يكونوا محط أنظار. فكيف نتصرف مع مثل هؤلاء؟ غالباً ما تحثنا فطرتنا الديمقراطية على اتباع أسلوب "رفع الأيدي لتحديد رأي الأغلبية" ثم مواصلة العمل، حتى لو تجاوزناهم.



ولكن يجب ان نكون حريصين في هذه الحالة ... ففي بعض الأحيان تكون تلك "الشخصيات الصعبة" ذات فائدة أكثر مما ندرك. فغالباً هم يلعبون دوراً رئيسياً، إذ يختبرون الجماعة، معبرين عن صوت خفى حذر يتحدى المجموعة على مواصلة التحرك. وكثيراً ما يؤدي هذا إلى الحرج أو التجاوب السلبي لهم، ولكن هذا لا يعنى تجاهلهم. وكقائد أو ميسر قد يكون مثيراً أن نعزز حق هذه الأصوات في أن تجد من يستمع إليها ونساعدها أن تعبر عن نفسها بشكل أوضح وأكثر إيجابية. فيمكن سؤال باقى المشاركين إذا كان هناك شئ يستحق الاستماع، أو إذا كان هناك سؤال يستحق النظر. وافسح المجال للأصوات المعارضة. سوف تتعجب لما يظهر نتيجة طول الأناة واحترام جميع الأصوات. سوف يساعد ذلك ليس فقط على إبراز المسائل المهملة والصعبة (فكلما كان ذلك أسرع، كلما كان ذلك أفضل!) ولكنه أيضاً يساعد في بناء ثقافة سليمة من شأنها أن تشجع الأشخاص المترددين والأقل ثقة بالنفس أن يكون لهم صوت ويعبروا عن أنفسهم.



## "ديزي" تحكي هذه القصة ...



اشتركت ذات مرة في تيسير مراجعة مؤسسية لبرنامج إقليمي في شرق أفريقيا. تطلب البرنامج سفراً عبر الدولة طويلاً وعرضاً في سيارة لاندروفر متربة تقفز طول الطريق. كان سائقها فتى رائعاً. كان يعرف قدراً كبيراً عن المؤسسة، ربما لأنه سمع الكثير من المناقشات التي جرت داخل السيارة أثناء رحلات الطريق الطويلة. فكان قادراً على المشاركة في جميع المسائل الخاصة بالمؤسسة، مبنياً بوضوح وبراعة وجهات نظر العاملين الميدانيين والقادة، فاستمعنا إليه بإصغاء. وفيما بعد، في إحدى ورش العمل التي تشكل جزءاً من المراجعة المؤسسية، وقف وتحدى زملائه أن يحددوا المشكلة الرئيسية التي وراء جميع المشاكل التي تواجههم. ولكن لم يجرؤ أحد أن يتكلم. فطلبنا من المجموعة أن ترسم صوراً للمؤسسة، عندئذ بدأت المشكلة - التي لم يرد احد ذكرها - تتضح قليلاً. وأخيراً وقف السائق مرة أخرى، كأنه جيفارا الجديد، وتوسل إلى المجموعة أن تتشجع وتتكلم. ولكن ظل الصمت يغلف الحجرة. وتركنا التوتير يزيد أثناء الصمت ... إلى أن لم يستطع العامل أن يسيطر على نفسه. فوقف وبجرأة ذكر اسم الشخص الذي كان يسئ إدارة الأموال، بينما القيادة الضعيفة لا تفعل شيئاً. الآن ظهرت الحقيقة ويمكن مواجهتها.

هذا مثالاً لصوت مهمّش أعطى مساحة وفرصة للظهور.

يمكن أن يشير هذا أيضاً إلى سؤال حول من الذى نعمل معه - وأهمية أن نعمل مع جميع الأشخاص، حتى لو كانوا للوهلة الأولى يبدو غير مهمين لعملية التغيير. فإذا كانوا جزءاً من مؤسسة ما، مهما كان دورهم بسيطاً، فلهم الحق في الاستماع إليه.



# الإتجاه إلى حالة تغيير

## ثلاثة سبل نختار من بينها:

في الفصل الأول وصفنا ثلاثة أنواع من التغيير في المجتمع، تشمل المؤسسات، وهي: تغيير طبيعي كنتيجة منطقية، تغيير تحول، و تغيير إسقاطي. وهنا نبحث في بعض نماذج التحديات التي تواجهها المؤسسات عند عبورها من خلال الأنواع المختلفة من التغيير.

### تحديات التغيير الطبيعي:

إن المؤسسات التي تمر بالتغيير الطبيعي ليست في أزمة، ولكنهم أيضاً غير مستعدين لتغيرات كبرى أو مشروعات.

في مرحلة الريادة المبكرة لمؤسسة ما (ناشئة) يتعين علينا أن نكون حريصين، خاصة إذا كنا ميسرين خارجيين. والمؤسسات الرائدة في حالة أقل وعياً بالتغيير، ومن الأفضل في بعض الأحيان أن نتركهم للتجربة والتعثّر بأنفسهم وهم قابعين في أماكنهم. أما القادة الرواد فيحتاجون أن يتقوا في فطرتهم، أن يكون جريئين، ويبنون آرائهم على خبراتهم. وبالنسبة للجهات المانحة، يلزم أن يكونوا مشجعين، ولكن لا يطالبوا بإيضاحات كثيرة. فالمرحلة هي مرحلة تعلم.

وكلما نضجت المؤسسة في أي من المراحل، يمكن أن يظهر الاحتياج إلى عملية تغيير طبيعي أكثر وعياً. وفي هذا التصور، يمكن أن تكون هناك تحسينات معينة، وتغييرات صغيرة هنا أو هناك، أو يمكن تعزيز بعض جوانب. ويمكن أن تستفيد المؤسسة من نمو وعيها بممارستها لإبرازها، والتعبير عنها بوضوح أكثر، وتعزيزها.

### تحديات التغيير التحولي:

تحديات التغيير التحولي تكون شائعة عندما تكون المؤسسات في مواجهة أزمة وهي في طريقها لنهاية مرحلة الريادة، أو العقلانية، أو التكامل. إن التحدي يكمن في أن تعيد المؤسسة النظر في هويتها، والطريقة التي تفهم بها مناخها. ومن هذا الفهم يمكن أن ينشأ إحساس أوضح بالهدف.

ويمكن أن تكون هناك أزمة باردة عندما يكون هناك إدعاء بأن الأمور طبيعية بينما في الخلفية العلاقات والممارسات غير سليمة إطلاقاً، مع صراع مكتوم. وقد تكون الأزمة حادة حيث تكون المشاكل معلنة مع صراع يظهر كل فترة.

كما يمكن أن يكون هناك عامل خارجي يفجر الأزمة، مثل النقص الحاد في تمويل التغيير، الحكومة، أو القمع الحكومي، الحروب، القلاقل المدنية، وخلافه.

### تحديات التغيير الإسقاطي:

يمكن أن يحدث هذا التحدي عندما تكون المؤسسة بمناخها مستقرة وسليمة إلى حد معقول، وحين يكون أفرادها أنفسهم لديهم الثقة الكافية بالذات للاضطلاع بمشروع هام للتغيير. في هذه الحالة لا يكون المطلوب مجرد تحسين ما ينفذونه، وإنما أيضاً الاضطلاع بشئ جديد، شئ يدعم عملهم. مثال ذلك فتح مجال جديد كامل في العمل، التوسع في إقليم جديد، الدخول في تعاون هام، وضع نظام "التخطيط، المتابعة، التقييم PME" أو أنظمة إدارية.

## أنواع التغيير



تغيير طبيعي



تغيير تحولي



تغيير إسقاطي



# تيسير التغيير التحوّلي

## التعلّم العملي كعملية جوهرية للتغيير الطبيعي

”بتوجيه الأسئلة المناسبة يستطيعون ربط الأفراد بعضهم ببعض، وإبراز ما لديهم وما يمكن البناء عليه. وهذا بدوره يبني العلاقات، والمجتمع، والثقة، ويضع الأساس لتغيير أكثر وضوحاً، وتعلّم مستمر.“

في حالات التغيير الطبيعي يكون التحدي هو العمل ببطء وعناية، مع مساعدة المؤسسة على إدراك علاقاتهم وتاريخهم وممارساتهم أي مساعدة الأفراد داخل المؤسسة على فهم الهوية الناشئة للمؤسسة، لتنمية وتعميق معرفتهم بذواتهم، وبهدفهم، وعلاقاتهم، وقصصهم، وممارساتهم! وأثناء ذلك، يكون من المثمر ان يروا كم أصبحت ثقتهم بأنفسهم وسيادتهم أقوى.

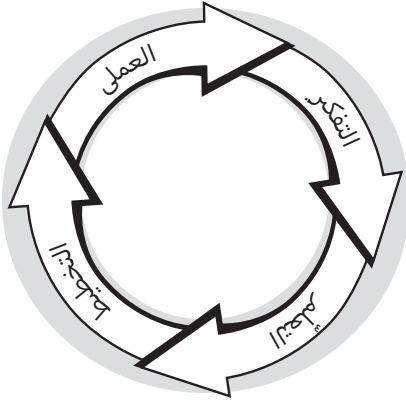
إن القادة والميسرين الجيدين يستخدمون أسلوب التغيير الطبيعي عند التعامل أو العمل مع أفراد، ومؤسسات، ومجتمعات. فهم يقضون وقتاً يتواصلون فيه مع حياة الأفراد المعنيين. وبهذه الطريقة يكونون قادرين على معرفة ما يحدث بالفعل. بهذا يمكنهم فهم ما هو ممكن، وما ليس ممكناً، والعقبات التي يمكن ان تواجههم في الطريق. وبتوجيه الأسئلة المناسبة يستطيعون ربط الأفراد بعضهم ببعض، وإبراز ما لديهم وما يمكن البناء عليه. وهذا بدوره يبني العلاقات، والمجتمع، والثقة، ويضع الأساس لتغيير أكثر وضوحاً، وتعلّم مستمر.

هناك استراتيجيات وطرق بلا حصر يستخدمها الأخصائيون أو القادة للوصول بوعي إلى التغيير الطبيعي. الكثيرون منهم يستخدمون ما يسمى بـ "دورة تعلّم عملي". وكما رأينا، هذا الأسلوب يصحب، ويسعى إلى، تعزيز عمليات التغيير الموجودة، وإبراز الإمكانيات، من خلال التعلّم المستمر.

بعض الطرق المرتبطة بأسلوب التغير الطبيعي تتضمن ما يلي:

- بحث طرق المشاركة
- التعلّم على أساس الأصول
- الأساليب القائمة على المعرفة المحلية والفطرية
- التدريب، والمتابعة ... الخ
- أساليب التعلّم الأفقي (مثل التبادل المجتمعي، وغيره من شبكات التعلّم)

وقد أصبحت أساليب التعلّم الأفقي أكثر شيوعاً في قطاع التنمية، فهي تظهر احتمالاً خاصاً لخلق علاقات تعلّم تعاوني كأساس لإجراء تعاوني في الظروف المختلفة. والكثير من أكثر الحركات الاجتماعية فاعلية في المناطق الحضرية والريفية مبنية على أساس علاقات وشبكات التعلّم الأفقي.



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:

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

# دائرة التعلّم العملي كأداة



أن دائرة التعلّم العملي هي دائرة متصلة: فنهاية كل حلقة تصبح بداية الحلقة التالية.

## العمل:

العمل والتجربة، ثم إحياء التجربة: لا أحد يعرف تجربتك أفضل منك. وزيادة وعيك بـ "تجربتك" أثناء العمل، يمكن أن يؤثر على الخطوة التالية بشكل مثير.



## التفكير:

إعادة اختبار أو التفكير في حدث أو تصرف ما يعنى ايضاحه بشكل يمكن إدراكه وتحليله وتقييمه وفهمه بشكل أفضل أو أعمق. المشكلة تكمن في أننا نفعل ذلك تلقائياً ولا ننظر فيه بشكل عميق إلا حين يكون فكرنا منشغل بأزمة ما. واتباع أسلوب أكثر نشاطاً أمر حيوي لكي يصبح الشخص متلقياً جيداً للتعلّم العملي.



## التعلّم:

التفكير لا يعتبر ضماناً لعملية التعلّم! فكثيراً ما "يفكّر" الناس في الممارسة ويكررون نفس الخطأ مرات ومرات. لذلك فالتفكير والتعلّم في دائرة التعلّم العملي هو أمر هام. فالتعلّم هنا هو عملية تصفية أو استخراج الدروس العامة الجوهرية، والتحرك من "ما حدث بالفعل" إلى "ما هو مزعم أن يحدث نتيجة لهذه الظروف"، وإبراز التأثيرات الأعمق والإرشادات للمستقبل. كن حريصاً على عدم القفز إلى التعلّم قبل التفكير الكافي، وإلا سيكون ما تعلّمته سطحياً.



## التخطيط:

هذه هي حلقة الصلة الرئيسية بين التعلّم السابق والتصرف المستقبلي (والتعلّم أيضاً). إن "الرؤى" الجوهرية المستمدة من الخطوة السابقة لابد من ترجمتها هنا إلى قرارات تضمن ممارسات مطوّرة. هذه القرارات إذن تحتاج إلى إدماجها كجزء من الخطة. فالتخطيط الذي لا يرتبط بالتعلّم من الماضي يكاد يكون دائماً مضيقاً للوقت!



# دائرة التعلّم العملي

## أسئلة استرشادية

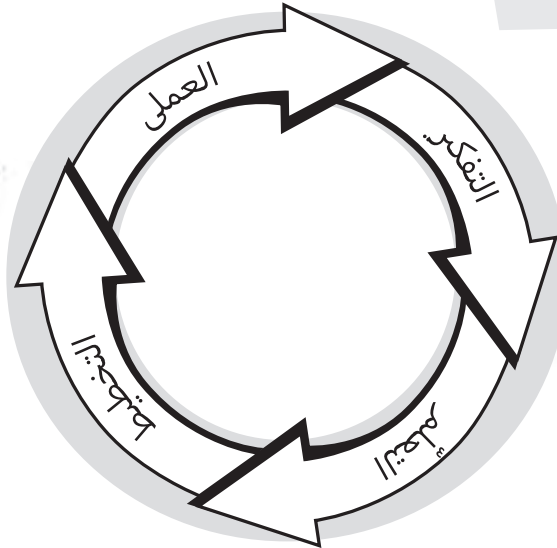
### العمل

ما هي الأمور الهامة التي حدثت؟  
صف تلك الأحداث. من الذي شارك  
فيها، وماذا فعلوا؟ ما الصورة التي  
برزت؟ ماذا كان شعوري/ شعورك؟



### التفكير

لماذا حدث، وما الأسباب الدافعة له؟ ما  
العوامل المساعدة، وما العوامل المعرّقة؟  
ماذا كنا نتوقّع؟ ما الافتراضات التي  
وضعناها؟ ما الذي صدمنا؟ هل نعرف عن  
أى تجارب أخرى أو فكر يمكن أن يساعدنا  
على رؤية مختلفة لهذه التجربة؟



### التخطيط

إذن ماذا يعني هذا لنمارسه؟ ماذا نريد؟ ماذا نريد  
أن نفعل، وأن يحدث؟ وكيف؟ ماذا سننفذه بشكل  
مختلف؟ ماذا يتعيّن علينا أن نطرحه جانباً أو نتوقف  
عن عمله؟ كيف يمكننا ألا نكرر نفس الخطأ؟ ما  
الخطوات التي سوف نستخدمها لبناء هذه الرؤى  
داخل ممارساتنا؟

### التعلّم

ماذا كان يمكننا فعله بشكل مختلف؟ ماذا  
تعلّمنا، وما الرؤى المختلفة؟ ماذا تأكّد؟ ما  
التساؤلات الجديدة التي ثارت؟ ما النظريات  
الجديدة التي تساعدنا على تعميق ما تعلّمناه؟  
ما الارشاد الذي تلقيناه للمستقبل؟



# تيسير التحوّلي

## تغيير الهوية من الداخل للخارج

### تخيل السيناريو التالي ...



# أسلوب U كأسلوب جوهري للتغيير التحوّلي

الموقف الحالي  
(الأزمة الباردة  
أو الحادة)

## طريقة (يو) للتغيير

الموقف  
الجديد  
المرغوب

١.  
وصف الموقف:  
كيف يرى ويختبر كل  
شخص الأشياء المختلفة  
من حوله.

٢.  
إبراز الواقع:  
نماذج السلوك الكامنة

٣.  
كشف الأسس:  
المعتقدات، القيم،  
والافتراضات

٤.  
اختبار إرادة التغيير:  
إبراز مواضع الشك،  
والرفض، والخوف،  
والتعامل معها

٧.  
التخطيط للموقف  
الجديد:  
الخطوات اللازمة لتحقيق  
المستقبل من حوله.

٦.  
خلق صورة أو رؤية  
رائدة:  
صورة استرشادية  
للمستقبل

٥.  
تجديد الأسس:  
المعتقدات، والقيم،  
والافتراضات

أن نطرح جدياً ما هو غير مفيد

وضع تصور وتبنى الجديد

وُضِعَ أسلوب U عام ١٩٧٠ بواسطة "جلاس" و "ليمسون" - انظر:

(1999, Glasl, F. Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict, Stroud: Hawthorn Press)

ثم صدرت نسخة مختلفة ولكنها مرتبطة بها بواسطة "بيتر سينجى، أوتو سكارمر، جوزيف جاورسكى، بيتى سو فلاورز"

(2004, Presence: Human Purpose and the Field of the Future. Cambridge, MA, Sol)

ولازلنا نستخدم النسخة الأقدم والأبسط الواردة هنا، ولكن مثلما في حلقة التعلّم العملى هذه أيضاً نموذج أساسى

للتغيير قديم قدم التنمية البشرية ذاتها.



عمليات التغيير التحوّلي تتسم بالأزمة. ولا يمكننا أن نتعلّم كيفية الخروج من الأزمة، ولكن علينا أن ننسى بعض ما تعلمناه ونحن داخلها. ما ينبغي أن ننساه هو الاتجاهات الأعمق، القيم، المعتقدات، والافتراضات التي هي الأساس وراء الأزمة أو العقبة، وإفساح الطريق للتعليم الجديد والتغيّر الإيجابي المحتمل. المثال السابق يوضح بعض النماذج من العلاقات، والثقافة أو القيادة غير السليمة التي ينبغي التخلي عنها وطرحها جانباً قبل أن تحل محلها الحياة الجديدة. ويمكن تصوير أساليب التغيير التحوّلي كأسلوب تغيّر U كما هو مبين من قبل.

إن العمل على تنفيذ التغيير التحوّلي يمكن فقط أن يبدأ متى كان هناك الاستعداد لمواجهة الأزمة أو العقبة - حيث يكون لدى الأفراد وقادتهم إرادة مبدئية كافية أو قبول للتغيير.

بإيجاز ... المعالجة الواعية لأسلوب U تبدأ بالاحتياج إلى إبراز الأزمة أو العقبة، وأن يفهمها جميع المتأثرين بها أو المتورطين فيها معاً. والطريقة هنا هي كشف الأزمة بشكل جماعي، والاتفاق على الأسباب الحقيقية المؤدية إليها ثم طرحها جانباً، ورسم مستقبل جديد بلا أزمات.

## المهام السبع للعمل بأسلوب U

### المهمة الأولى - وصف الوضع:

المهمة الأولى هي أن نجعل كل فرد يصف موقف الأزمة، ويشارك بخبراته علناً. وأن نطلب من الأفراد سرد قصصاً عن الأزمة، مع إعطاء امثلة واقعية عن كيف لاحظها كل منهم وكيف اختبروا هذه الأزمة، وكشف مشاعرهم. والتفاصيل هنا هامة. فمن المهم الحصول على وصف كامل لجميع جوانب الموقف، وذلك لخلق صورة مبدئية شاملة.

ولا تنتقل إلى المهمة التالية إلى أن يطمئن كل شخص أن ما اختبره قد وصل لعلم الجميع.







## المهمة الرابعة - اختبار إرادة التغيير:

هي المهمة الرابعة أن نختبر إرادة التغيير. ربما نستطيع أن نرى الاحتياج للتغيير، وما ينبغي تغييره. ولكن هذا لن يؤدي تلقائياً للتغيير. لابد أن نختبر الإرادة لإحداث هذا التغيير.

إنها نقطة التحول الكبيرة لأسلوب U حيث مواجهة إرادة التغيير وتحويلها. إنه تغيير على مستوى "القدمين". إن العمل الذي تم انجازه حتى هذه اللحظة لن يكون كاملاً أو ذو مغزى ما لم تتحرك الإرادة أيضاً.

المفيد في هذه المرحلة هو أن نطلب من كل فرد أن يقضى بعض الوقت بمفرده يسأل هذه الأنواع من الأسئلة: "فيم أشك، في الآخرين وفي نفسي؟ ما الذي لا أزال أرفضه؟ هل أندم على أي شيء فعلته؟ ما مخاوفي من التغيير؟ ما الذي أفقده شخصياً إذا تخلينا عن هذه الأمور؟ ماذا يحدث لو لم نتغير؟"



ثم تكون مهمتنا أن نمنح الأفراد فرصة للمشاركة بإجاباتهم على هذه الأسئلة مع المجموعة، فرداً فرداً. وغالباً فإننا ندرك بمجرد المشاركة أن كثيرين غيرنا لديهم نفس الإجابات، وأنها لسنا مختلفين كثيراً. هكذا تتناقض شكوكنا ومخاوفنا واستياؤنا، بل ويستطيع الكثيرون التحكم فيها ومع الوقت قد تختفي.

إنها مهمة خطيرة، لأن بدونها سوف يكون هناك فقط تغيير في الفكر والقلب. الإرادة أيضاً لابد أن تتغير. وكقائد قد تواجه تحدياً معيناً، ربما يتطلب أن تتخلى عن بعض السلطة.

ومتى أبرزت إرادة التغيير وشارك فيها الجميع، عليك أن تسأل نفسك، كقائد أو ميسر، ما إذا كان الأفراد مستعدون للتحرّك نحو المهمة التالية. كيف تعرف؟ عادة يصير من الواضح بالملاحظة ما إذا كانت حالة المجموعة النفسية وطاقاتهم قد تغيراً. فإذا كان الأسلوب قد نجح سوف تختبر إحساس رائع بالراحة وإعادة إطلاق للطاقت. سوف يبدأون مواجهة بعضهم البعض أكثر، ورؤوسهم ستكون مرتفعة ومستقيمة، أقل استرخاءً أو وهناً، بل أكثر تودداً وثرثرة مع الآخرين. إذا كان هذا هو ما يحدث، فاتركهم يستمتعون بصحبة بعضهم البعض إلى حين، قبل الانتقال لخطوة أخرى.

## يبحث عن التغيير...



## يبحث عن أروسة حدائه؟



## لماذا تنظر الي؟





## المهمة الخامسة - تجديد الأسس

المهمة الخامسة هي تجديد الأسس. وهي مهمة تجديد كيان وهوية المؤسسة: ما هي القيم الأساسية، والاتجاهات، والمعتقدات، والفكر، أو النظرة العالمية التي نريدها كأسس جديدة للمستقبل؟

هذا هو الجانب الآخر من المهمة الثالثة. أنت الآن تساعد المؤسسة على أن تجد أسس جديدة أو متجددة للمستقبل الجديد الخالي من المشاكل.

أحد الطرق لإبراز هذا المفهوم هو سؤال المشاركين: "بعد انتهاء (موت) المؤسسة، ما الذي تريد ان يتذكرها الآخرون به؟ ماذا الذي كان هاماً بالنسبة للمؤسسة؟"



## المهمة السادسة - خلق صورة أو رؤية رائدة

المهمة السادسة هي خلق صورة أو رؤية رائدة. ما شكل المستقبل الذي تريده؟

إنها عملية خلاقية - تشجع الناس على التعبير عن فكرهم، وأن يكونوا جريئين ومتسعي الخيال. لكنها أيضاً عملية واقعية - تشجع الناس أن يكونوا واقعيين. أنها موازنة صعبة التحقيق، ولكن يمكن سؤال المشاركين: "فكر في هذه المؤسسة خلال عامين - تخيل ركوب وسيلة مواصلة إلى هناك وقضاء عدة أيام بها ... ماذا يمكن أن ترى وتختبر؟"

ابدأ بالسؤال عن أي مجالات في المؤسسة يودون تكوين رؤية عنها. اطلب منهم أن يكونوا واقعيين وواضحين بالتفصيل عند تقديم رؤيتهم للمستقبل. بهذه الطريقة يمكنك أن تساعد الأشخاص ليدركوا ما إذا كانوا بالفعل يوافقون على التغييرات، ليس فقط ما ينبغي عليهم التخلي عنه، ولكن على الأخص ما سوف ينفذونه معاً، وكيف.

ثم تأكد من التقاء الجميع - واحترم الأصوات الصعبة.





## المهمة السابعة - التخطيط للموقف الجديد

المهمة السابعة هي التخطيط للموقف الجديد.

"ما هي الخطوات التي ينبغي اتخاذها للوصول إلى الصورة الجديدة الرائدة؟"

قد تكون الصورة أو الرؤية الجديدة الرائدة طموحة جداً. فتأكد أن هذه الصورة أو الرؤية يمكن تحقيقها، وأن المؤسسة مجهزة بما يلائم هذه الرحلة. ولكن تذكر أن الوصول إليها هو عملية تتم خطوة خطوة.

### كلمة عن الأدوات:

هناك العديد من الأدوات، والنماذج، أو التمرينات التي يمكن استخدامها ومعظم الميسرين لديهم ما يفضلونه منها. فالأداة تصبح فعالة بقدر التفكير بها واسلوب استخدامها. وأحياناً تكون أدواتنا المفضلة غير ملائمة، وأحياناً نحتاج أن نضع أدوات جديدة مستمدة من الموقف ومن ثقافة العاملين بالمؤسسة.



# تيسير التغيير الإسقاطي

## دورة المشروع هي العملية الجوهرية

قول غير معلوم المصدر: "لا يصلح أن تعبر عبر هوة عمقها عشرون قدماً بقفزتين طول كل منهما عشرة أقدام مجهول

أى مشروع بشكل أساسى هو عملية محددة المعالم، ذات أهداف يمكن تحقيقها ويمكن التنبؤ بها، ومجموعة من الخطوات الواضحة نحو تحقيقها. تحتاج المشاريع لضمان نجاحها إلى درجة من الاستقرار وإمكانية التنبؤ بها، سواء في كل من ظروفها الداخلية والخارجية. فإذا لم تكن الظروف مستقرة، قد تحتاج المؤسسة إلى إعادة الاستقرار إليها، إذا كان هذا ممكناً، قبل البدء.

فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك صراع داخل الفريق أو داخل المجتمع، فقد يتطلب ذلك حل هذا الصراع أولاً. أو إذا كان التمويل غير مؤكد، قد تحتاج إلى الاطمئنان إلى توافره. وربما تكون المؤسسة ذاتها ناشئة، ولا يمكنها الشروع سوى في تنفيذ مشاريع صغيرة. فإذا لم يكن ممكناً إعادة الاستقرار للظروف، عندئذ إما أنه سيكون من المستحيل التقدم في تنفيذ مشروع ما، أو يلزم اتخاذ إجراء أكثر منطقية، بالتحرك خطوة واحدة كل مرة، وربما أيضاً بمشاريع صغيرة، دون تحميل المؤسسة بالتزامات فوق طاقتها، ومع معالجة الأمور غير المؤكدة أثناء العمل.

الإلقاء

بأموال كثيرة لمؤسسة قليلة  
الخبرة يمكن أن يؤدي إلى غرقها!



### "مانو" يحكى هذه القصة ...

منحت إحدى الجهات المانحة لمؤسسة شباب مجتمعية ناجحة ونشطة في بلدة ريفية بالقرب من "كيب تاون" حوالى 10,000 دولار، وهو مبلغ يفوق عدة مرات ما سبق لهم التعامل فيه على الإطلاق. كان هذا التمويل لمشروع تنمية كبير للشباب كنا قد خططنا له بشكل تفصيلي وأعطيناها للمجموعة (ولم يكن لدى هذه المجموعة الخبرة اللازمة للتخطيط لمثل هذا المشروع). فرح الجميع وشاركوا بفعالية. بعد مرور عامين انهارت المؤسسة بأكملها بسبب الإجراءات المالية الخاطئة، وسُجن المحاسب.

إن المشاريع تحتل مركزاً هاماً وحساساً في العمل التنموي، بما في ذلك تنمية المؤسسات. ولكن المشاريع خادعة - فهناك ما قد تنطوى عليه من أمور قد لا تكون ظاهرة أمامنا بشكل مباشر. وحالياً حيث هناك حاجة ملحة لمواجهة الفقر في العالم، يصبح مغرباً أمام الجهات الخارجية، سواء كانت حكومات أو





جهات دولية مكلفة بـ "القضاء على الفقر"، تصميم مشروعات كبرى وتقديمها للمجتمعات التي لا تتشكك فيهم من خلال مؤسسات محلية، مهما كانت ظروف التغيير. بل قد يسبق هذا ورش عمل رائعة يشارك فيها الجميع للتأكد من نشر الإحساس بـ "الملكية" للمشروع!

ولكن تاريخ القطاع التنموي يبيّن أن هذا الأسلوب فيه مجازفة وغالباً مضيّع للوقت، كما نرى من فشل مشروع تلو الآخر للإفتقار إلى الإرادة الحقيقية أو الملكية. ولكن الأنشطة التي تقوم على المشاركة الحقيقية ممكنة، باستخدام أساليب التغيير الإسقاطي. فكر أيضاً هذه القصة من "كامبوديا"

الأنشطة التي تقوم على المشاركة الحقيقية ممكنة، باستخدام أساليب تغيير اسقاطي.

## "مياس ني" أخصائية تنمية في "كامبوديا" تحكي هذه القصة ...

"كل ما نفعله هدفه مساعدة الناس على البدء في التفكير بأنفسهم مرة أخرى ... وأياً كان التصرف الناجم من مناقشاتهم حول مشاكلهم، فإننا ندعمه، فهم الذين يخطون ويفكرون ويحلون مشاكلهم الخاصة. الأفكار تظهر وخلال أسابيع تعود للظهور مرة أخرى. وبعد فترة تدفعنا هذه الأفكار لعمل شيئاً بشأنها، وعادة الفكرة التي تبدأ هكذا تتحوّل إلى مشروع يشارك به الكثيرون من أهالي القرية. وبهذا يتجاوزون اللامبالاة، وتظهر خيارات كثيرة.

أرى أن الروابط بين الناس أهم كثيراً من القواعد التي يقترحها آخرون من الخارج. فعندما يبدأ مشروع ما، يفضل أن يضع الأعضاء أنفسهم القواعد وألا تحدد اللجنة سوى خمسة أو ستة قواعد فقط. وفيما بعد حين عندما تكون هناك مشكلة، ووجد لها حل، أود أن أسأل: "هل تعلمنا من هذا؟ هل هناك شيء آخر يمكننا إضافته لأسلوب إدارتنا للمشروع؟"

أول شيء نفعله هو إقامة علاقات، وليس تنفيذ مشاريع. فالهدف الأساسي من إعادة تنمية المجتمع هو مساعدة أهالي القرية لاستعادة كرامتهم ووحدتهم."



## نوعان من المشاريع:

- نوع من المشاريع يتّسم بالأسلوب القائم على المشاكل، ويعنى أساساً بتحديد المشاكل والبحث عن حل لها. فالصنوبر المكسور يتم تحديد عطله ثم إصلاحه.
- نوع آخر يتّسم بالأسلوب الإبداعي لأناس يتخيلون أو لديهم تصوّر لحال مستقبل أفضل، ليس كحل مباشر، ولكن كحالة جديدة تكون فيها المشاكل القديمة أقل أو تكون المشاكل غير ذات أهمية - إنها قفزة خيال نحو المستقبل.
- البرامج الأكبر عادة تحتاج إلى النوعين.

تظهر أهمية هذا بوجه خاص عندما يكون هناك اقتراح بعمل جديد. فالتغيير الإسقاطي يبدأ في المستقبل، بمعنى أن نخطط لمشروع مستقبلية، ثم نعود بخطوات إلى الوقت الحاضر، بوضع خطوات مرحلية تؤدي للنتائج المرغوبة. هذه الخطوات المرحلية إما أن تكون مخططة بدقة، أو موضحة بشكل عام بينما يكتشف الأفراد طريقهم، مسترشدين ومدفوعين بالتصوّر الذي وضعوه.





## تخطيط مشروعات ... احذر الاندفاع نحو التفاصيل



### النّحات "أورز"، يشارك بهذه الرؤية ...

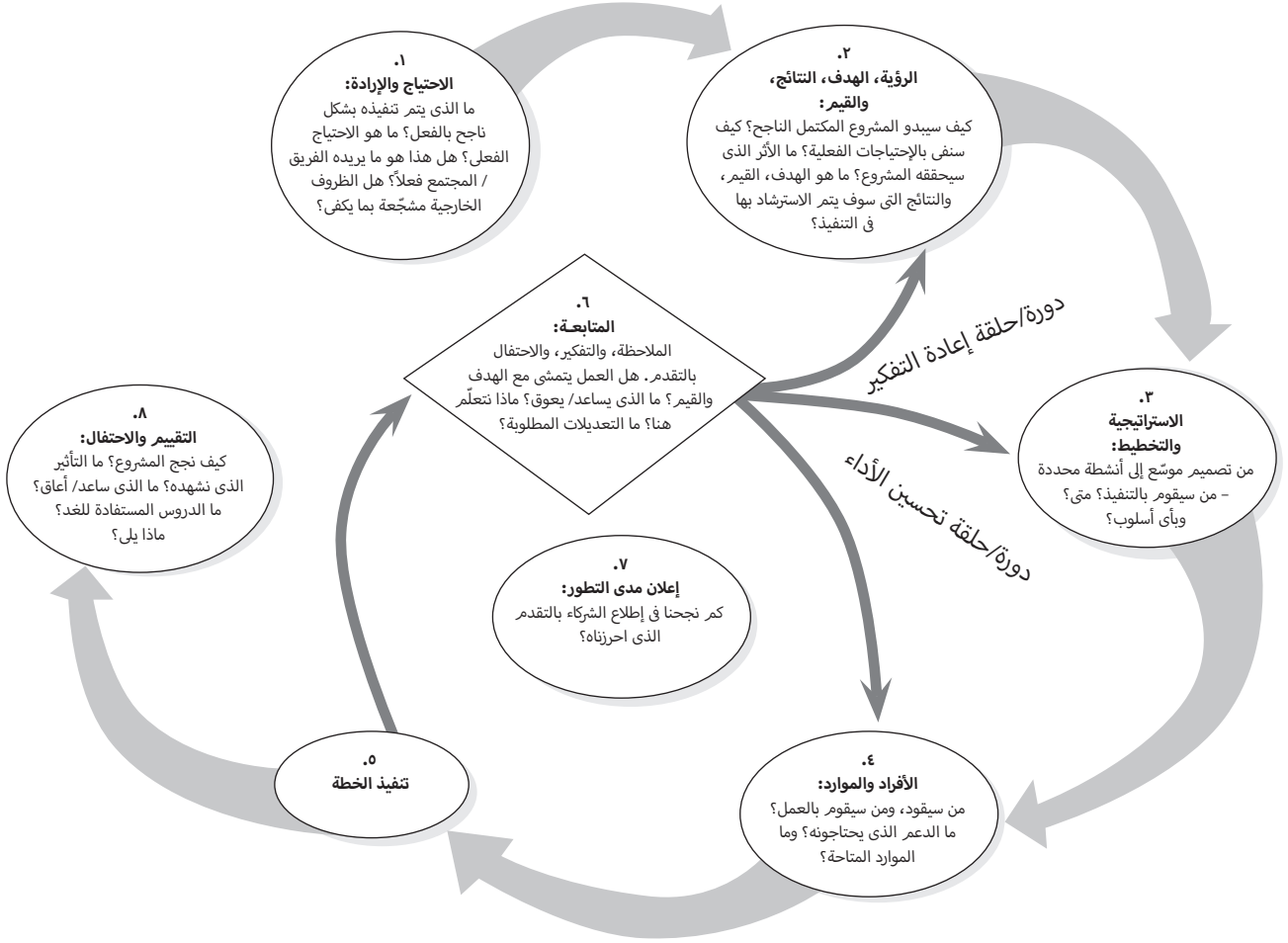
إذا أخذت قطعة صلصال وحاولت عمل ضفدعة صغيرة على سبيل المثال، فهذا هو ما ستفعله على الأرجح: أولاً سوف تتخيل شكلها، ثم تبدأ في التعامل مع الصلصال لتشكيل شيئاً يشبه شكل الضفدعة. ثم بعد قليل تبدأ وضع العينين والفم، ثم الأرجل والأقدام. ولكن بعد أن تنظر إليها من بعيد سوف ترى أنها لا تشبه ضفدعة حقيقية، فالشكل العام ليس دقيقاً. فالواقع أنك اندفعت نحو التفاصيل قبل أن تتأكد أن الشكل العام للضفدعة صحيح. ولكن إذا حاولت مرة أخرى تغيير الشكل الخارجي، فإن أي ما نفذته لتضع العينين والفم والأقدام سيُفسد ويضع.

هذا ما نفعله عادة في المشاريع. لماذا؟ لأننا نحب أن نرى التفاصيل، من يفعل ماذا، ومتى وكيف، والتكلفة. معرفة التفاصيل تعطي راحة واطمئنان. لهذا فإننا نندفع نحو التخطيط للأنشطة قبل التخطيط للعملية الإجمالية والاستراتيجية الأكبر. بعض أساليب تخطيط المشاريع، مثل أشكال السجلات، تشجع على هذا - بعد تحديد النتائج والمخرجات، تدون الأنشطة في الحال بتفاصيل دقيقة. يبدو هذا واقعي وعملي. ولكن الخطوة المفقودة هي التصميم الكلي.

فيما كانت ظروف التغيير يمكن التنبؤ بها، وإذا خصّصنا وقتاً كافياً لتصميم العملية أو الاستراتيجية الأكبر، ومراحلها وجوانبها، وكيف يرتبط مورد بمورد آخر، وفهم كيف يتكشف الأمر كله بمرور الزمن، عندئذ سوف تصبح التفاصيل واضحة للغاية ويسهل استيفائها.



# دورة المشروعات



## ثلاث تحديات رئيسية تواجه دورة المشروعات

### الإعداد:

- (أ) التأكد من أن هناك احتياج شديد وعزم نتيجة للمشاركة وبسبب المشاركون؛
- (ب) الرؤية والقيم الاسترشادية. استثمار الوقت في عمليات جماعية لإبراز وتطوير الرؤى والقيم يوفّر الرابط الغير مرئي الذي يربط الأفراد معاً - إنه استثمار في العلاقات الحيوية اللازمة للنجاح.
- (ج) الاستثمار في تصميم استراتيجية، كما ورد سالفاً، قبل الغوص في الأنشطة التفصيلية.

### المتابعة كعملية تعلم:

لا يوجد مشروع يمكن القول بأنه يمكن التنبؤ به تماماً، وليست هناك خطة يمكنها أن تتوقع مدى تعقيد ما سوف يحدث بها عند بدء العمل. سوف يكون هناك دائماً احتياج للتعلم العملي، لتغيير الخطة كواقع معاش. وقد يحدث أن الهدف والاستراتيجية الشاملة للمشروع يحتاجان إلى إعادة النظر فيها، بعد بدء التنفيذ أحياناً. وينبغي دائماً النظر إلى خطط المشروع على أنها مجرد مسودات.

### التواصل:

لأن الأمور تتغير، نتيجة لواقع غير متوقع، من المألّف أن يكون الشركاء دائماً على علم بأخر التطورات، سواءً كان هؤلاء هم المجتمع بوجه عام، أو الجهات المانحة، أو الأمناء. فهذا من شأنه أن يحد من سوء الفهم ويحفظ التوقعات متعادلة، وبهذا يساعد على التأكد من أن ظروف التغيير تستمر مستقرة بشكل معقول - بما يلزم للتغيير الإسقاطي.





## "ماناس" يحكي هذه القصة ...

تأجير احتكاري مع شركة قطاع خاص.

لقد فهم "سريرا مابا" تماماً أنه لكي يستطيع تجميع الناس معاً، لابد من أن يكون مماثلاً لهم ويسير جنباً إلى جنب معهم. ولكي تكون مماثلاً لأناس ضحوا بحياتهم دعماً لصراعات مجتمعية، لابد أن تكون متواضعاً وتقدر قيمة الإسهامات الهامة التي يقدمها الأفراد الذين يشكّلون جزءاً من الحركات الشعبية. ولا يجوز للجمعيات الأهلية الدولية أن تدعى الفضل في الدعم والإسهامات التي قُدمت. فالمهم هو الذكاء في اساليب الإتصال وبذل الجهد في الأشياء التي تهتم، وإذا شعر الآخرون بهذا فسوف تصنع العجائب في بناء التضامن والعلاقات. هناك الكثير يمكن للفرد أن يفعله رغم كونه طرف خارجي عن العملية، مثل عمل بحث، التوثيق، بعض تقارير، بعض الدعاية ... ولكن كل هذا يعتبر مجرد تدخلات للحفاظ على الاستمرارية. أما إجراء تغيير، فيلزم له أن تكون جزءاً من التغيير أيضاً. فإذا كان رأسك فقط هو الذي يأخذ الاتجاه الصحيح، وليس قلبك أو قدميك، يمكنك أن تكتب كتباً عن التغيير، ولكن لن يمكنك المساهمة في تنفيذه.

إذا كان قلبك في الموضع الصحيح ... القيادة التيسيرية:

ارتفع صوت مدير جمعية أهلية شعبية في "كوراوت"، وهي حي قبلي فقير قائلاً: "تقولين أنه ظل ينتظر ساعتين، ولم تقدّمي له حتى فنجان شاي؟" وأجابت السكرتيرة: "ولكن كيف كان لي أن أعرف أنه رئيس جهة مانحة؟ لم يقل لي! لقد جاء بأتوبيس الليل، ثم بالعربة التي يجرها شخص (جنريكشا) إلى مكتبنا. وعندما سألته عن عمله، قال أنه قد جاء لمقابلتك. لا شيء أكثر" ربما لم تكن المساعدة مخطئة.

لم يكن "سريرامابا" يبدو كممثل ورئيس لجهة مانحة في بدايات التسعينات بملابسة الرثة؛ بنطال متآكل، ورداء فضفاض، وجزء عتيق بأربطة وجورب. ولكن بصفته رئيس "أوكسفام" في "أوريسا" أحد أفقر الولايات في الهند، فقد نجح في عملية التيسير لحركة شعبية جماعية ضد تشريد آلاف الأسر من أجل إقامة مصنع صلب. كما ابتدع اساليب مختلفة لدعم حركة موسّعة من القبائل للمطالبة بالحكم الذاتي في قراهم ونجوعهم. لقد قام بالتيسير لائتلاف من عدة جمعيات أهلية للمطالبة بحقوقهم في غابة لا تنتج أخشاب، لتيسير وجود مجتمعات تعيش على الغابات، وذلك بإلغاء عقد





# وضع الخيوط معاً

## ماذا يلزم حين نكون قادة أو ميسرين لعملية تغيير؟

إذ كان ما لديك فقط هو مطرقة، فإنك سوف ترى كل مشكلة على أنها مسمار.

"إبراهام ماسلو"

الآن ستكون قد تحققت، إذا لم تكن تعرف بالفعل، أن ممارسة عمل التيسير للتغيير ليس مجموعة اجراءات سهلة تتعلمها وتنفذها. هنا بعض إرشادات لتذكيرك بالعمل الأساسي لتحقيق تغيير سليم:

- **الالتقاء بالمؤسسة حيث هي** - فعملك لا بد أن يتكيف مع عمل المؤسسة وظروف التغيير. فكثيراً ما يتخذ الميسرون أسلوب واحد، تخطيط واحد، أداة واحدة، مطرقة واحدة. أنه الأسلوب الذي يعرفونه جيداً ويستخدمونه في كل موقف (سواءً كان تعلم عملي، أو استبيان تقييمي، أسلوب T، أسلوب دورة المشروعات ... ألخ). تعتبر كل تلك الأدوات فعّالة، ولكن إذا تم استخدامها في الظروف المناسبة.
- **خلق مجال آمن للترابط مع الأفراد على جميع المستويات** - منح الفرصة للاستماع لكل الأصوات، وللتعبير عن كل وجهات النظر، والمشاركة بكل الأفكار. استمع إلى أصوات الأشخاص الصعبة والمهمشة الذين يعانون ويرون المشاكل الأكثر صعوبة وعمقاً والتي تعتبر هي المفتاح للتغيير الحقيقي.
- **الاستماع إلى الرأس، القلب، والقدمين** - ابحث عن التغيير فيما يفكر فيه الأشخاص ويشعرون به ويريدونه. استخدم أفكارك ومشاعرك الخاصة للاسترشاد. ولكن احذر من فرض إرادتك وما تريد.
- **الاسترشاد بالآخرين** - فباعبارك قائد أو ميسر ستكون هناك أوقات تكون فيها غير متيقن مما يجب أن تفعله بعد ذلك، من المفيد لجميع المشاركين أن تقول ببساطة أنك غير متأكد مما ينبغي عمله بعد ذلك، وتسالهم، الأعضاء العاديين، ماذا يظنون يجري، وما أفكارهم.
- **بناء مجتمع حقيقي** - من خلال مساعدة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة للتحدث مع بعضهم البعض، وإتاحة الفرصة للاستماع لجميع الأصوات، ومساعدتهم على الترابط على مستوى إنساني أفضل واعمق من مجرد تنفيذ "الاجتماعات".
- **البحث دائماً عما ينجح ومساعدة الأفراد على رؤية ذلك** - فهذا يحقق التوازن ويعطى منظور للمشاكل التي يعاني منها الأفراد، كما يجلب الأمل وسعة الأفق.
- **تأسيس وتشجيع القيادة المشتركة والموزعة** - القيادة المشتركة أو الجماعية يمكن أن تحدث من خلال اجتماعات جيدة أو عمليات تعلم عملي حيث تتخذ القرارات بالإجماع. أما القيادة الموزعة تكون حين يتولى مسئولية القيادة أفراد عديدين، وبهذا تتأسس خبرات قيادية لدى مجموعات أكبر من الأفراد.



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:

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



## "تراسى" تشاركنا بهذه المقطوعة الشعرية ...

### الميسرة:

إعتبرت وقي تدریب موسیقی، وبالتأکید كان هناك أوتار  
مكسورة  
مزمارة معطل، طبله ممرّقة  
ولكن ظللت استمع

أحد أعضاء مجلس الإدارة هاجمنى من مكنم في موقف  
السيارات.

وقال: "نحن سفينة، سليمة إلى حد ما، ولكن العاصفة  
تقصفها."

نظرت من النافذة وكان الأفق مائلاً.

السيدة التي كانت ترأس شؤون الأفراد (الموارد البشرية)  
ذكرتني بإمكانيات الفريق.

ولكن السيدة التي صنعت الشاي قالت: "لا أحد يتحدث إلى"  
كنت النول الذي ينسجون عليه ملابسهم  
ماضهم، حاضرهم، وأخيراً مستقبلهم.  
كنت اللوحة التي يرسمون عليها رسومهم الكارتون للتقدم  
الذي يحرزونه.

كنت أحضرت حقيبة أدوات، ولكن بصراحة  
لم أفتحها على الإطلاق. كان لديهم ما يخصهم  
كان غير معتاد، ولكن مناسب لاستخدام الموسيقيين في بحر  
عاصف.

وبينما يرّقعون الثقوب، ويصلحون الأوتار،  
كنت لهم المرفأ.

لفترة ما كنت متبسّطاً،  
واستمتعت بشهرة معيّنة، ولكن ببطء  
استغرقوا في موسيقاهم الخاصة، وخططوا لطريقهم.  
كانوا مشغولين بالاستماع لبعضهم البعض، ونسوني.

تركتمهم يبحرون في الأمازون

يعزفون موسيقى "ستراوس والتز"

يقودها السيدة التي تصنع الشاي.

قضيت الشتاء معهم، أراقب كيف يتكلمون،

كيف يحوّل المدير وجهه عند توجيه سؤال له

الأسلوب المهذب لتقديم الشاي والقهوة.

سألوا: متى سنبدأ التغيير؟

قالوا: عمل جيد إذا أمكن تحقيقه.

ما الذى تفعله حقاً؟

ابتسمت وشاركتهم النكات؛

سألهم كيف يرون في أنفسهم، حيوانات، نباتات، معادن،  
آلات؟

في البداية ترددوا، وردّدوا الخط الذى تسير عليه المؤسسة  
تكلّموا بفصاحة عن الرؤية، الرسالة، والأهداف. بلا قلب.

ولكن يوماً ما، على الغداء، همست سكرتيرة صامتة

أنهم أوركسترا، وبعض الآلات فقط مهملة، ومعظمها تعمل  
بدون أى يجمعها شيء.



## الفصل السادس

# إيجاد مناخ للتغيير

دعم، وتأسيس، واستمرارية التغيير

👉 لا بد أن نحتضن الألم ونحرقه كالوقود لرحلتنا. ٢٢

"كنزة ميازاوا"

مرحباً! أنا "موزا..."

التغيير أكثر من مجرد حدث - إنه عملية لا يمكن التنبؤ بها! وهذا الفصل يقدم فهماً لكيفية ترسيخ التغيير، حتى لا نزلق للخلف إلى الطرق القديمة غير الناجحة. ونقترح أفكاراً لخلق أساس صلب للتغيير المؤسسي وللتعامل مع التحديات التي توجد في الطريق. استمتعوا!



روبيز يتأمل في قصة نعرفها جيداً...

بعد وقت قليل من الانتخابات الديمقراطية التي جرت في ١٩٩٤، بدأت حكومة جنوب أفريقيا الجديدة في إجراء إصلاحات كاسحة. من أهمها ألا يكون التعليم أداة للتمييز والقهر، ولكنه يصبح نظاماً يمكنه أن يحزّر ويعد العقول الشابة لاحتلال مكانهم الصحيح في المجتمع. وكان العمل قد بدأ فوراً لتقديم مناهج مدرسية جديدة من شأنها أن تغيّر نظام التعليم القديم القائم على التمييز العنصري، وتمهد الطريق إلى التغيير لأجيال مقبلة.

وتم تنفيذ حملة ضخمة كانت مدخلاتها مستمدة من كل مناحي الحياة. وصدر قانون عن طريق البرلمان بتنفيذ مبادرة قومية سميت "منهج ٢٠٠٠". وتبع تصميم المنهج الجديد القائم على النتائج عملية بناء قدرات شاملة على المستوى القومي حيث تم تدريب مئات من المتابعين التعليميين لعدة شهور على المناهج التعليمية الجديدة من

"عبارة جانبية:

أكثر من ٥٠٪ من المدارس في جنوب أفريقيا صُنفت بواسطة السلطات التعليمية ذاتها على أن لديها اختلال وظيفي."





السنة الدراسية الأولى إلى الثانية عشرة، ثم تدريب آلاف الآلاف من المدرسين من كل مدرسة على مضمون، ومنهجية، وقيم المنهج الجديد. وقد تم تنفيذ جميع التدريب باستخدام الأسلوب المرحلي بدءاً من السنة الدراسية الأولى ثم ما يليها.

أما مديرو المدارس فقدّم لهم دليل سياسات بشأن السبل التي يمكن بها لمدارسهم مواجهة احتياجات المنهج الجديد إلى جانب الدعم والمشورة. فالمعلمون مطالبين الآن بالعمل في فرق، والشكل القديم للمناهج حل محله مجالات تعليمية جديدة، كما تم مراجعة دقيقة وكاملة لعملية التقييم. فقد كان المقرر أن تصبح تلك العملية بالكامل عملية تحوّل شاملة ودقيقة.

وقد صاحب هذا التحوّل في المناهج ثلاثة تغيّرات كبيرة في السياسات. فأولاً، بالنسبة للعقاب البدني، الذي تمقته الحكومة الجديدة بشدة، أصبح محظوراً بتعديل تشريعي (ودون تخصيص وقت طويل أو موارد لتطوير أو ترسيخ نماذج بديلة للتأديب في المدارس). وثانياً، تم اختصار ٢٠-٣٠٪ من المدرسين وذلك لإعادة المدارس إلى حجمها المناسب وفقاً للمعايير الدولية. وثالثاً، كان على جميع مديري المدارس نقل جزء كبير من السلطة إلى مجالس الآباء الديموقراطية الجديدة.

وفي العام الحالي (٢٠٠٨)، نفس الطلاب الذين بدأ استخدام المنهج الجديد معهم منذ اثني عشر عاماً يجتازون امتحان نهاية سنوات دراستهم المدرسية. ولكن التوقعات قليلة، وال فشل العام متوقّع. فبعد عشر سنوات اصبحت هناك رؤية عامة بأن المنهج "الجديد" جاء مخيباً للأمل، وأن النظام التعليمي يحتضر وينذر بأزمة قومية، بما في ذلك انهيار النظام داخل الفصول، وتراجع المدرسين، ونسبة تسرب من التعليم أعلى من أي وقت مضى. والإحساس بالفشل والإجهاد الشديد للمدرسين أصبح يصحبه قدر من السخرية لم تكن موجودة من قبل. وكثيرون، حتى من المناطق المحرومة، أصبحوا يتوقون إلى الأيام القديمة السيئة! بل ان أكثر من ٥٠٪ من المدارس في جنوب أفريقيا صُفّت بواسطة السلطات التعليمية ذاتها على أن لديها اختلال وظيفي.

1980's



1990's



2000's



بعد تسعة سنين...

نفس المشاكل القديمة - إنّما أسوأ

ماذا تتوقع ان تصير عندما تكبر؟

أتوقع ان أكون عاطلاً...



### أسئلة يمكن استخدامها:

- ما الذي حدث؟
- لماذا توجد كل هذه الصعوبة في التغيير؟ ما في أسلوب عمل المؤسسة يحدث هذه الصعوبة؟
- كيف يمكن مواجهة هذه التحديات بنجاح من خلال متابعتنا ودعمنا للمؤسسة؟

### ملاحظات أخرى:

لقد كان حجم التغيير وسرعة تنفيذه كبيراً ولذا فقد كان لابد لتحقيق ذلك من التركيز في تنفيذ على تدريب جماعي ومكثف للمدرسين. ولكن الدعم والمتابعة للمدارس - والذي كان يشكل احتياجاً شديداً - وتحفيز المدارس على الدخول في النظام الجديد لم يحدث على المستوى المطلوب، ولم يتم تناوله بطريقة تنموية. فقد اتخذت القرارات ووضعت الخطط، ولكن لم يكن يتم تقديم دعم أو موارد كافية لوضعها موضع التنفيذ.

وبالتأكيد ينطوي المنهج الجديد على قيم رعاية وتنمية أكثر، ولكن السلطات حاولت تدريب المدرسين على تلك القيم كما لو كانت هذه القيم مجرد مهارات بسيطة يمكن نقلها. والأكثر من هذا أن القيم الجديدة لم تنعكس على تصرفات سلطات التعليم تجاه المدرسين - حتى بعد أن نال الجميع نفس التدريب. فالمدرسون لا يزالوا يخضعون لنفس أسلوب الإدارة المتسلط الذي كان لدى الإدارة التعليمية السابقة القائمة على التمييز العنصري.

لقد أدخل المنهج الجديد على افتراض أن ما يعرفه المدرسون ينتمي بالكامل إلى النظام القديم، ولذا فأجبروا على تعلم لغة جديدة ومضمون جديد يرتبط بالمنهج الجديد. لقد حدث التغيير واستمر في الحدوث حتى ان الأساليب الناجحة "تحولت" هي أيضاً مما يذكرنا بمقولة: "تم التخلص من الطفل مع مياه استحمامه!"

بل إن منع العقاب البدني، وتقليل عدد العاملين، وتأسيس مجالس آباء حاکمة كانت تعتبر من عمليات التحول الكبرى التي حدثت. وكانت تلك جميعها ضربة كبيرة يصعب على المدارس استيعابها. فمدى ومساحة التغيير كانت قد استنزفت الجميع.



### بعض دروس مستفادة من هذه القصة

- فالتغيير مجهد - ويشكو الكثيرون من "إرهاق التغيير". فهناك حدود لمدى إمكانية الأفراد والمؤسسات على تحمّل التغيير قبل أن يبدأوا في نقده.
- وبينما يبدأ التغيير عن طريق تدخل خارجي (مثلاً: بمنهج جديد) فإن التغيير الحقيقي يحدث على فترات ومن الداخل. فالتغيير عملية نفسية، والخطة الموضوعية لم تفهم العوائق الداخلية التي يجب تخطيها حتى يمكن للمدرسين تقبل التغيير بشكل.

- ترسيخ وحفظ استمرارية التغيير ليس عملية بناء قدرات يمكن الاعتماد فيها على التدريب وكتيبات السياسات. والتحول المؤسسي يتطلب متابعة، وتشجيع، ومساندة، وتدريب، وتعلم وتجاهل معلومات، ومجموعة كاملة من عمليات الدعم الأخرى. الحلول المختصرة غير ممكنة، مهما كان الاحتياج كبيراً والعزيمة قوية. فإذا لم يمكن توفير ذلك ببساطة لن يحدث تغيير مستدام.





## ما السبب في صعوبة إحداث التغيير المؤسسي؟

”إن الطرق القديمة في التنفيذ لم تعد نافعة للمؤسسة، وغالباً ما تكون جامدة لا تسمح للجديد أن يثبت وجوده.“

إن دعم، وتأسيس، ومواصلة التغيير هو جزء من عملية التغيير، حيث يتعين ترسيخ الأمور لكي يجد التغيير مكاناً آمناً يحيا فيه. ويهمننا هنا أن جوانب عملية التغيير المؤسسي التي تتيح التغيير أن ترسخ بالفعل وتنمو، وأن يتخطى مغزاها القرار بالتغيير والخطة الموضوعية لتنفيذه.

### مقاومة التغيير:

إن الطرق القديمة في التنفيذ لم تعد نافعة للمؤسسة، وغالباً ما تكون جامدة لا تسمح للجديد أن يثبت وجوده. وفي الواقع المقاومة دائماً تصحب عملية التغيير. ولكن هل المقاومة أمر جيد أم سيء؟ ينبغي أن نكون حريصين في حكمنا على المقاومة، بدلاً من النظر إليها وقبولها على أنها واقع حياتي. بل إنه يمكننا أن ننظر إلى المقاومة على أنها جزء حيوي من التغيير وليس شيئاً مزعجاً ينبغي التغلب عليه، أو هي تحد إذا واجهناه يمكن على الأرجح أن يحدث التغيير الفعلي. فإذا لم تواجه أية مقاومة عند متابعة تغيير كبير، فقد يعني هذا أنها كامنة ويمكن أن تظهر فيما بعد لتهاجمك، أو قد يعني أن الأفراد لا يهتمون ما إذا كانت الأمور تتغير أم لا.

أولئك الذين يقاومون التغيير قد يكون لديهم أيضاً مبرر كاف - فرمما يرون في التغيير ما يحتاج الآخرون إلى التنبه له. وإلى أن يتم تقدير هذه الأمور أو الاستماع إليها، يكون من الطبيعي أن تحدث مقاومة تعود بالمؤسسة للخلف.





## تأثير الطباع:

أوضحنا في الفصل الثاني الطباع الأربعة. كل منها يُحدث تحديات معيّنة وإسهامات في عمليات التغيير:

- الطبع الناري غالباً يكون نافذ الصبر بالنسبة للتغيير، وعلى استعداد أن يأخذ المجازفة. وهذا من شأنه أن يحقق حماساً جيداً لعملية التغيير، ولكن في نفس الوقت يمكن أن يعرضها للخطر، إذا كانت المجازفات كبيرة.
- الطبع المائي عادة يقبل التغيير، ولكنه يمكن أن يتردد، بل ويظهر مقاومة. ومن الراجح أنه ينتظرون الوقت المناسب للتصرف، باحثاً عن الطريقة السهلة لذلك.
- الطبع الهوائي يحب التغيير، ويبعث على التفاؤل، دون أن يقدم أفكاراً كثيرة عن كيفية أو سبب الحاجة إلى التغيير. التماهي في هذا الاتجاه يمكن أن ينطوي على مجازفة كبيرة، ولكن الذين لديهم هذا الطبع يسهمون كثيراً بإيجابيتهم المطلوبة والأمل الذي يعثونه.
- الطبع الأرضي حذر من جهة التغيير، ويحتاج إلى كثير من الإقناع. قد يكونوا متشائمين بشكل زائد، ولكن قلقهم كثيراً ما يساء تفسيره على أنه سلبية هدامة. قد يرون عقبات، وقد تكون لديهم تساؤلات تستحق الالتفات إليها، مما يوقر الكثير من الجهد.

كل صوت لديه ما يسهم به. وكقائد أو ميسر انك تعمل مع مجموعة من الأفراد المختلفين، عليك بتوقع، وتشجيع، واحترام كل من هذه الأصوات. فإذا لم يظهروا من تلقاء أنفسهم، حاول أن تكتشفهم وتجتذبهم. دبر الفرص للاستماع لصبرهم النافذ، وشكوكهم، ورغباتهم.



## من التبعية إلى الاستقلال:

عند نقطة معيّنة قد يرغب الأفراد في الاضطلاع بعملية التغيير بأنفسهم، دون ميسرين. إذا حدث ذلك فإنه يكون علامة على نجاحنا حيث يمكن أن يعنى أن "حدث" التغيير قد نجح، وأن الأفراد أصبحوا قادرين على مواصلته الآن دون أي قيادة أو تيسير آخر. ولكن من جهة أخرى يمكن أن يكون هذا علامة على أنه بالرغم من توجههم الجديد وثقتهم بأنفسهم، قد يحتاجون إلى جهد من أجل تنفيذ التغييرات دون بعض الدعم.



لقد وجدنا أنه بمجرد الوصول إلى مرحلة متقدمة، تبدأ المؤسسات عادة في فصل نفسها عنّا كميسرين، كما لو كان العمل الأساسي قد تم، ويسعون إلى شق طريقهم لتنفيذ القرارات التي اتخذوها خلال العملية التي قمنا بالتيسير فيها. أحياناً يكون هناك بعض اعتبارات مالية، ولكننا نتساءل ما إذا كان ما تلقونه من مساعدة منا كافياً أم لا، فالقائد يريد أن يعود للقيادة.

## نماذج لسلوكيات مستعصية:

من المعروف انه حتى في حالة ما إذا تمت صياغة ودعم عملية التغيير والخطوة بشكل جيد، يمكن للمؤسسات الانزلاق للخلف نحو عاداتهم القديمة ونماذج السلوكيات المستعصية. وهذا يحدث في الحياة بوجه عام، وفي المؤسسات التي تحاول التغيير بشكل خاص. بل يمكننا أن نتحول إلى الطرق القديمة دون أن نشعر بذلك. فالأمر يحتاج إلى وعي، وتذكّر، وممارسة لندرب أنفسنا على نماذج السلوك الجديدة.

"كانت إحدى الأفكار التي اتفقوا هي البدء في استخدام "سجلات أعمال" يسجلون فيها ما قاموا به من عمل أثناء وجودهم في الميدان، بما في ذلك أفكارهم والدروس المستفادة."



### "موسا" تشارك بدراسة الحالة التالية:

فكرة جيدة ... ولكن العادات القديمة لا تتوقف بسهولة.

اثنا من العاملين الميدانيين الملتزمين لدى مؤسسة حقوق الملكية للأرض الزراعية قضوا سنوات في زيارات ميدانية، يعملون مع مجتمعات تحاول استرداد أرضها. أصبحت معتادين جداً على استخلاص المعلومات من بعضهم البعض أثناء رحلة عودتهم لمنزلهم بالسيارة، يثرثران عن الأشخاص الذين تقابلا معهم، ويسترجعان ما مر من أحداث، ويشاركان بعضهم البعض انطباعاتهما والدروس المستفادة، وما يمكنهم تغييره في أداءهم في المرة القادمة. ولقد أفادهما هذا جداً، إذ يعتبر طريقة سهلة وطبيعية للـ "التخطيط، والمتابعة، والتقييم"، ونتيجة لذلك أصبحت أكثر فاعلية بمرور الوقت.

عند نقطة معينة، عندما أصبح العاملين الميدانيين لديهم استعداد للمشاركة، قررت المؤسسة أن تصبح أكثر تنظيماً وتعاوناً في عملية التعلم حتى تزداد المشاركة بخبرات العاملين الميدانيين المختلفة وتصب في عمليات تنمية وبحثية جديدة. كانت إحدى الأفكار التي اتفقوا هي البدء في استخدام "سجلات أعمال" يسجلون فيها ما قاموا به من عمل أثناء وجودهم في الميدان، بما في ذلك أفكارهم والدروس المستفادة. وكانت فكرة استخدام هذه السجلات كأساس للمشاركة والإسهام في نشاط الآخرين. وقد تم إعداد وتسليم السجلات قبل الزيارة الميدانية التالية.

ولكن العاملين الميدانيين كانا قد أصبحا معتادين على تبادل أفكارهما بشكل غير رسمي وفعل أثناء الطريق، حتى أنهما كانا يهملان استخدام السجلات. وعندما يتذكرانها، كانا يدونا مجرد ملحوظات مختصرة للغاية. واستمر في الاعتماد على ثرثرتهم غير الرسمية، ولكن عندما كانت تعقد جلسات مراجعة للأنشطة كل شهر وجدنا أنهما قد فقدتا التفاصيل المشوّقة ولا يستطيعان سوى المشاركة السطحية مع الآخرين.

#### أسئلة للاستخدام:

- إذا كانت هذه مؤسستك، ماذا كنت ستفعل لدعم أو تشجيع العاملين الميدانيين لبذل جهد حقيقي لاستخدام السجلات حين تم قبول الفكرة؟ وماذا يمكن أن تفعل الآن؟





# إدارة المراحل الانتقالية لعملية التغيير التحوّلي

﴿ إن عملية التحوّل هي بالأساس عملية موت وولادة جديدة،  
وليست عملية تعديل آلي. ﴾

"ويليام بريديجز"

تناولنا في الفصل الخامس أسلوب U الذي تحدث عن الاحتياج إلى تجاهل الاتجاهات والقيم والافتراضات وغيرها التي تكبلنا وتعود بنا للوراء، أو تجعلنا نستمر في الأزمة. لابد من إبراز ومواجهة الشكوك والمخاوف والاعتراضات القديمة. فهذا من شأنه أن يمهّد الظروف للتغيير الجديد الوشيك أن يولد. ولكن بدء تنفيذ التغييرات المخطط لها، قد تستمر المخاوف والشكوك وبقايا القيم والاتجاهات والعادات القديمة الغير المجدية. وسوف تستمر للتأثير بشكل ما على عملية التغيير، ويمكن أن تحتاج إلى إعادة إبرازها والالتفات إليها.

وقد أطلق "ويليام بريديجز" على هذه الفترة الزمنية المتغيرة ما بين القديم والجديد اسم "مرحلة انتقالية".



## كلمات حكمة من "ويليام بريديجز":

[نحن] نتخيّل أن التحوّل هو لفظ آخر للتغيير. ولكن الواقع غير ذلك. التغيير هو الانتقال إلى مدينة جديدة أو التغيير لوظيفة جديدة. إنه ميلاد طفلك الأول أو موت أبيك. إنه التغيير من خطة التأمين الصحي القديمة في العمل إلى خطة جديدة.

بعبارة أخرى، التغيير يحدث بتغيير المواقف أو الأحداث أما التحوّل في الجانب الآخر فهو عملية نفسية. التحوّل ليس هو تغيير الأحداث ولكنه إعادة التوجّه الداخلي وإعادة تعريف الذات الذي يتعيّن عليك أن تجرّه لكي تدرج هذه التغييرات في حياتك. بدون التحوّل الفعّلة يكون التغيير مجرد إعادة ترتيب للأثاث. وما لم يحدث التحوّل، لن ينجح العمل، لأنه "لا يستوعب" التغيير. وأياً كان اللفظ الذي نستخدمه، فإن مؤسستنا تتحدث كثيراً عن التغيير، ولكن نادراً ما تتعامل مع التحوّل. ولسوء حظنا إن التحوّل هو الذي يعمينا عن الواقع وغالباً يكون هو مصدر متاعبنا ...

يقول "بريديجز" أن التحوّل ينطوي على ثلاث مراحل:

1. نهاية
2. منطقة محايدة
3. بداية جديدة





## ١. نهاية:

بمرور الوقت يصبح الناس معتادون على مجموعة نماذج في مؤسستهم يرتاحون إليها. فالتحدى الكبير في النهاية هو تجاهلها حتى تنشأ مساحة جديدة للبداية الجديدة لكي تبدأ وتتطور. وهو أمر ليس سهلاً، ولا يمكننا افتراض أن حدث التغيير نفسه يمكن أن يكون كافياً لمساعدة الناس على التجاهل. من المهم أن ندرك أن الطرق القديمة، رغم كونها لم تعد مفيدة، ليست كلها سيئة. بل في الواقع قد تكون أفادت المؤسسة كثيراً في الماضي، وقامت بالوفاء بالاحتياجات المطلوبة وقتها. والبعض ممن ارتبطوا بالطرق القديمة قد يشعرون أن التخلي عنها يعتبر نقداً لهم، ولعملهم السابق. ويمكن أن يؤدي هذا إلى مشاكل من جهة كيفية اندماجهم في التغيير في المستقبل. ولكن تأكيد الاعتراف بإسهاماتهم السابقة وتقديرها يمكن أن يساعدهم على التخلي عنها. قد يكون من الضروري أيضاً ترك مساحة للتعبير عن الحزن على الماضي. ففي كثير من الحالات قد تكون أحداث التغيير عنيفة، تتضمن خفض العمالة وتغيير الأوضاع استجابة للتوصيف الوظيفي الجديد أو التعيينات الجديدة. عندما يكون التغيير عنيفاً قد يكون من المفيد أن ترتب القيادة لحدث رمزي تساعد به المؤسسة أن تؤنن الماضي وتدفعه، شئ يشبه طقس جنازة أو تذكار لقریب أو صديق فقيد. لفتات رمزية مثل تلك تتيح مجالاً نفسياً يساعد على التخلي عن الماضي.

## ٢. المنطقة المحايدة:

وعلى الرغم من هذا التخلي عن القديم والطرق المألوفة لتنفيذ الأمور، إلا أن كل هذا لن ينقلنا إلى البداية الجديدة التي تحاول المؤسسة تحقيقها. هناك فترة "انتقالية"، حيث لا تزال تحتاج فيها المؤسسة إلى أن تجد طريقها. هذه تسمى "منطقة محايدة". إنها المنطقة التي يبدأ فيها تضائل الواقع المربك المتسم بالفوضى والذي يحدثه التغيير. قد يحتاج عضو فريق العمل أن يرفع تقاريره إلى شخص مختلف، وقد تكون الأدوار الجديدة غير محددة بعد بوضوح. وقد يحتاج الأفراد إلى مهارات جديدة للاضطلاع بأدوارهم الجديدة. وبعض نتائج التغيير قد لا يمكن توقعه تماماً، مما يسبب عدم شعور بالإيمان وإحباط لدى العاملين. وهذا يمكن أن يؤدي إلى ترك بعض العاملين المؤسسة، بينما الباقون بها يشعرون بالتشكك والاستياء من ذلك، إذ يضطرون إلى حمل أعبائهم. ثم أن الإنتاجية من المحتمل أن تنخفض، مما يؤدي إلى قلق شديد.

## مرحباً بكم في المنطقة المحايدة



يمكن أن تكون المنطقة المحايدة فترة تشوّش للمؤسسة. ويواصل "بريدجز" حديثه قائلاً



"ويليام بريدجز"

إن المنطقة المحايدة هي نقطة تحدى كبير للتحول في عملية التغيير المؤسسي. لذا فهي تتطلب صبراً، وقدرة على إعادة الاطمئنان والهدوء من جانب القيادة، كما تتطلب العمل الجماعي وكثير من التواصل. فهذه، مع الأهداف الواضحة وخطة جيدة لتحقيقها، من شأنه أن يتيح للتغيير فرصة الاستقرار والنجاح بناء على ما يبشر به من أجل مستقبل المؤسسة أو البداية الجديدة.



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:

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

وعلى الرغم من ذلك فهي فترة خلّاقة، فيها يمكن حل المشاكل التي تبدو لا حل لها بطرق غير متوقّعة. كما أن فترة الارتباك هذه هي فرصة للمؤسسة لاختبار طرق جديدة للتنفيذ، ومجالاً للابتكار. فيساعد فراع المنطقة المحايدة في الكشف عن هذه الإمكانيّة.

### ٣. البداية الجديدة:

لابد للمرحلة الانتقالية أن تنتهي ببداية جديدة وإعادة نظر في الرؤية القائمة. ولكن ينبغي عدم الدخول فيها قبل الأوان، قبل أن يموت القديم ويُدفن، وقبل فك الارتباطات القوية بالماضي بحيث تصبح مجرد ذكريات. سوف يستمر الخلاف والمعارضة، ولكن على أمل إعادة النظر فيه والمشاركة في حوارات بناءة أكثر. فلا بد أن يعطى العاملون شكلاً ومضموناً للرؤية والرسالة والتوجّه الاستراتيجي الجديد. ولا بد من الإيمان به كأمر يستحق الالتزام.





## مقترحات عملية للقادة لتنفيذ التغيير



- إذا كنت ضمن القيادة، فكر في كسب ثقة باقى الأعضاء بشأن التحديات والمعوقات التي تواجه التغيير، واطلب منهم مقترحاتهم.
- تذكر أن تعقد اجتماعات تقييمية متكررة. فهذه الإجراءات غاية في الأهمية لخلق روح من التيقن والأمان خلال فترة قد تكون مشوشة. هذه الاجتماعات التقييمية يمكن إدراجها ضمن الأنظمة القائمة في صورة اجتماعات اسبوعية أو شهرية للأعضاء. كما أن عملية التعلم العملية أداة جيدة يمكن استخدامها في كثير من العمليات المختلفة لإعطاء صورة دقيقة لعملية التغيير المستمرة ولإجراء التعديلات اللازمة على الخطة. مثل هذه الاجتماعات يمكن أن تساعد على رسم طريق منطقي إلى حد ما خلال أوقات التشوش.
- اعط الأفراد الفرصة للتعبير عن مشاعرهم لمواجهة بعض التوترات التي تصحب عادة المرحلة الانتقالية، وكذلك لإبراز العمق العاطفي لديهم.
- في بعض الأحيان يكون تكوين فريق خاص لعملية التغيير مفيد. ويمكن أن يُطلب من البرامج والأقسام المختلفة ترشيح زميل موضع ثقة ليمثل أصواتهم خلال العملية، وعن طريقه يمكن نشر معلومات حول مدى التقدم والتحديات التي تظهر.
- قد يكون لدى الأفراد تساؤلات مصحوبة بالقلق بشأن التغيير. وإذا لم يستجب قادتهم، فسوف يجدون الإجابات من شخص ما، بشكل ما، ولكن قد تكون هذه الإجابات غير صحيحة. وخلال المرحلة الإنتقالية يجب التأكيد على أهمية التواصل. فينبغي أن يكون متكرراً ويصل إلى جميع الأعضاء. وهذا يفيد في التعامل مع بعض القيل والقال والشائعات التي تشكل جزءاً حتمياً من المقاومة الطبيعية للتغيير.
- ابحث عن أطراف خارجية ذات سمعة جيدة. فالإستشاريين المتاليين هم غالباً قادة من مؤسسات خارجية لديهم خبرة مماثلة في التغيير.
- لا تدفع عملية التغيير بسرعة، بل اسمح بوجود رؤى كبيرة بدون تعجل. اتخذ خطوات صغيرة وافسح المجال لمشاركة الجميع معك.
- استرشد بقيمتك ومبادئك وأهدافك الخاصة.
- تذكر أن تكرم وتشيد بكل إنجاز يتحقق.



# استمرار الوعي بالتغيير

## مؤسسات التعلّم والتجديد

د في أوقات التغيير، يرث المبتدئين الأرض، أما المثقون فسوف يجدون أنفسهم مجهّزين تماماً للتعامل مع عالم لم يعد له وجود. م م "إيريك هوفر"

د د إنا نخلق الطرق بالسير فيها. م م مثل أفريقي



مرحباً! أنا "كريسي" ...

إذا كنا نريد تثبيت مزايا التغيير، والإبقاء على الأمور حية، فعلينا أن نستثمر في التعلّم، لكي نصبح مؤسسة تعليمية. وفي هذا الفصل، سوف نرى ما ينبغي عمله لكي يتم ذلك، بالنظر إلى التعلّم على المستوى الفردي والمستوى الجماعي، وأيضاً كيف نحوي عمليات التخطيط، والمتابعة، والتقييم. كما نستكشف بعض أفكار وقصص عن "التعلّم الأفقي" كبرنامج أو منبر حي لأنواع مؤسسات وتعاونيات جديدة.





### "تاك" = الحملة العلاجية التنفيذية

#### Treatment Action Campaign

#### (TAC)

"تاك" هي أكبر حملة قومية اجتماعية في جنوب أفريقيا. ومن خلال الحملات التي لا تخمد نجحت "تاك" أن تدفع الحكومة لتوسيع مجال الوصول إلى عقارات مكافحة فيروس HIV. وكانت القوة الدافعة تكمن أساساً في المنظمة وتعبئة الأفراد الذين يعانون من HIV/AIDS. وقد استغلت "تاك" واستخدمت المساحات السياسية والقانونية الجديدة الناشئة في جنوب أفريقيا ما بعد التمييز العنصري.

"و حين أسير إلى مكاتب "تاك" تبدو كمساحة محررة. تذكّرني بشمعة و باب مفتوح."



## كما تحكي طبيعة العمل مع "تاك TAC" ...

التحقت بـ "تاك" في عام ٢٠٠١ عندما كنت في المدرسة. وجاء لزيارتنا زملاء من فرع "تاك" في الموقع (ب) في "خايلتشا" لكي نشارك معهم، على الرغم أن هذا كان ممنوعاً في المدرسة. لكن هذا لم يكن يقلقنا.

كان لدى "تاك" الكثير من الأحداث الثقافية والأناشيد تجمعا معاً، لأنه حين ينشد شخص ما نشيداً و ننضم إليه، فإن ذلك كان يرسخ وجودنا. وبإضافة أجزاء أثناء الإنشاد يتطور النشيد والرسالة التي ينطوي عليها.

تمنح "تاك" لكل فرد الفرصة أن يلعب دوراً. فهناك ثقة، وحب، وحرية. وحين أسير إلى مكاتب "تاك" تبدو كمساحة محررة. تذكّرني بشمعة و باب مفتوح.

قد لا ندرك أننا فوضيين وغير منظمين، ولكن هذا لا يهم، لأننا جميعاً معاً. لدينا أفكار عديدة مختلفة، خاصة فيما بين الشباب. معظمنا متطوعون، ويوجد فقط القليل من المنسقين الدائمين.

وقد طلب المكتب الرئيسي من كل فرع الاجتماع بعد ظهر كل يوم جمعة لتبادل الفكر عما حدث والمشاركة في الخطة. إننا نشارك بالكثير، نجلس معاً ونشارك. نبدأ دائماً بأغنية (نشيد)، ولعبة، ثم يشارك كل فرد بأى شيء، ولكننا لا نجبر أحداً على المشاركة بخبرات. نقول ما فعلناه، وماذا نجح وماذا لم ينجح، ونحاول تصحيح ذلك. ويكتب كل فرد بدقة ما قيل ليبلغه لمن لم يكن موجوداً. ويدون المنسق تقريراً موجزاً يرسله للمكتب الرئيسي. وعندما نخطط فإننا نساير نفسية الأفراد. إننا نتمتع فعلاً بالاجتماعات. وتقدّم لنا "تاك" الخبز والشاي، وأحياناً بدل انتقال صغبر.

في "تاك" نستمر أحياء و مترابطين. إنها مركز مجتمعي حيث الروح فيه حية ونشطة.



### أسئلة للاستعانة بها:

- ماذا يجذبك في القصة؟
- ما مدى أهمية ثقافة "تاك" في أسلوب تنظيمها؟
- كيف تصف ثقافة التعلّم؟
- عملياً، كيف تتعلّم المؤسسات، وما مدى أهمية ذلك لحياة المؤسسة؟
- ماذا تتعلّم من هذا وكيف يمكن أن تستفيد منه لمؤسستك أو عملك؟

### تناغم العملية التعليمية:

قصة "كاما" توضح أمراً حاسماً - كيف يمكن لمؤسسة فعّالة أن تستمر - ليس من أنظمة كفو - وإنما من خلال أنظمة إنسانية بسيطة حتى لو كانت غير منظمة إلى حدٍ ما. ما ينقص فروع "تاك" في الهياكل التنظيمية المعقّدة يعوضه عمليات شاملة منفتحة والتزام شفاف.

لدى "تاك" تناغم تعليمي: فكل يوم جمعة يجتمع أفرادها ويفكرون معاً ويتعلمون ويخططون. وهذا جزء من عملها كأى جانب آخر. واجتماعاتهم هذه ممتعة.

فعلى جانب لا يوجد شيء جدير بالملاحظة في ذلك، فالمؤسسات عادة تجتمع. ولكن على جانب آخر فالبسطة والمفهوم الإنساني المنفذ بارز - فتوجد لدينا هنا مؤسسة يجتمع أفرادها في كل فرع من الفروع كل أسبوع للتفكير في شئونها، وإصلاح ذاتها، وإعادة النظر في حالها وإعادة الحماس لها ... والاستمتاع بوجودهم معاً. اجتماعاتهم تعتبر أيضاً لقاءات ثقافية، فريدة في طابعها، تبدأ بأغنية أو نشيد، ولعبة، ووقت للصدقات الحميمة. الجميع يشارك بقصصه ويتعاملون مع "تاك" كفريق واحد. والأهم ان كل ذلك يتم بدون تقنية معقّدة، فلا يحتاج الأمر إلى نظم للتعلّم المؤثر أو إدارة معرفة ينظّمها استشاري. فكل فرد مسئول عن تجميع الأدلة والتعلّم والتوثيق. إن العشوائية الخفيفة وعدم التنظيم قد يساعد أحياناً على تحفيز أكبر للمشاركة وعلى جودة طبيعية، وانفتاح على المناخ الإنساني، وحرية المشاركة، حيث يشعر كل فرد أنه في بيته وانه يوجد تقدير كافٍ له، فتخرج منهم إسهامات متنوعة.

كل هذا يتيح توجّه قوى ومدّاه نحو التخطيط، ولنقتبس هنا عبارة "كاما":  
"عندما نخطط فإننا نساير نفسية الأفراد"

"إن العشوائية الخفيفة وعدم التنظيم قد يساعد أحياناً على تحفيز أكبر للمشاركة وعلى جودة طبيعية، وانفتاح على المناخ الإنساني، وحرية المشاركة، حيث يشعر كل فرد أنه في بيته وانه يوجد تقدير كافٍ له، فتخرج منهم إسهامات متنوعة."







## "كريسي" تتذكّر قصة الحطّاب ...

ذات مرة كانت هناك امرأة عجوز تمشي وسط الغابة قرب منزلها فإذا بها ترى رجلاً يقطع شجرة. تبادلوا التحية، ولكنه استمر في قطع الشجرة. كان يعمل بجِدٍ في إصرار لاستكمال العمل والانتهاه منه قبل غروب الشمس. راقبته بعض الوقت ثم اختفت. وبعد برهة عادت تحمل حجراً ودلو ماء. وعندما توقّف عن العمل ليمسح جبهته ناولته ما بيدها وقالت: "سيدي، أرى أنك مشغول جداً، ولكن اعدرتني يبدو لي أنك تحتاج إلى فترة راحة. توقّف برهة واشحذ فأسك".

ولكن الرجل صرخ فيها: "ابتعدى يا امرأة. إنني مشغول جداً لدرجة أنني لا أجد وقتاً لذلك!"

متى إذن نشحذ فؤوسنا؟ متى نستثمر في التعلّم، في تحسين أنفسنا، وفي إعادة النظر فيما نفعله؟ كم متاً مشغولين لمثل هذه الدرجة؟

## ماذا يعني أن نكون مؤسسة تعليمية؟

"إنها مؤسسة تدعم ذاتها."

إن فكرة "المؤسسة التعليمية" تشغل بال الكثيرين. فكل المؤسسات تتعلّم، سواءً أدركت هذا أم لا، لأن الأفراد فيها يتعلّمون - ولكن مثل جميع البشر، ليس كل المؤسسات تتعلّم جيداً. ولكي تكون مؤسسة تعليمية عليك أن تحاول أن تكون ذلك، أن تعمل جاهداً لتتعلّم بوعي وبانتظام، وأن تخصص وقتاً كافياً للتعلّم. فالأتجاه السليم لا يكفى... عليك أن تعمل بشكل مختلف! وفيما يلي تعريف سريع يساعدنا على التنفيذ ...

المؤسسة التعليمية تفرد وقتاً منتظماً للتعلّم من خبرتها، والتفكير في أهمية ذلك للعمل ولتطوير إمكانياتها، من أجل تحسين جودة العمل، وإعادة النظر في هدفها عند اللزوم، وتقوية أسلوبها في تنظيم ذاتها من أجل تنفيذ العمل.

هذا التعريف خاص بالمؤسسة التي تدعم ذاتها ...

إن القاعدة الأساسية هي أننا نحتاج أن تخصص المؤسسة 10% من وقتها للتعلّم - قد يسميه البعض "بحث" أو "تنمية".



## إذن ما أهمية أن نكون مؤسسة تعليمية؟

... لأننا نحتاج أن نواكب التغيير

فكّر كيف تبدو الأشياء أنها تتغيّر كل يوم، كل أسبوع، كل شهر! فالعام الماضي يبدو مثل خمس سنوات مضت! فالأحوال في مجتمعات كثيرة تتدهور، والأسعار ترتفع، والمناخ يتغيّر، والأمراض والجريمة تتزايد، أطفالنا مختلفين تماماً عما كنّا نحن، الشبكة الألكترونية تتغير وفقاً لمدى لتواصلنا، الوظائف القديمة تختفى والجديدة تظهر، أفكار جديدة ومبادرات جديدة تبرز في كل مكان ... والقائمة مستمرة.

إذا لم نحاول أن نسبق التغيّرات، فسوف نتخلف عنها سريعاً. المؤسسة التعليمية تنظر حولها بعمليات دقيقة ومنظمة لترى التغيرات الحادثة، وتفكّر فيما تفعله، وفي أي الجوانب تحتاج إلى تغيير، وتبقى على علم بما حولها.

... لأننا نحتاج إلى أن نكون مسؤولين بأمانة تجاه بعضنا البعض، وتجاه العالم.

العمل في مجال التغيير الاجتماعي، سواءً كنّا قادة أو ميسرين، يحتاج إلى إحساس بالمسؤولية. فالتغيير عملية معقّدة، أحياناً تصل إلى أن تكون عملية حياة أو موت، لذلك لا يمكننا أن نفعل ما نحب - لا بد أن نكون على مستوى المسؤولية، أن نفهم ما إذا كان ما نفعله مفيداً أم ضاراً. بحسب خبرتنا، والوسيلة الوحيدة لفعل ذلك بطريقة ذات مغزى، هي أن نتبع أسلوب التعلّم الأمين، وأن نقدّم للعالم فكرة حقيقية عن: من نحن، وماذا نفعل.

... لأن العالم بالفعل معقّد، وإننا جميعاً نحتاج أن نحاول أن نجعله معقولاً.

إن أسباب الفقر والتهميش ليست بسيطة على الإطلاق - إنها معقّدة بشكل يثير الدهشة، ومخفاة عن عيون المراقب العادي. لا يبدو في الكتب ولدى الخبراء ذوى الدرجات العلمية إجابات على ذلك. لذا فإن أمثالك ممن يقومون بالعمل لتحسين حياتهم وحياة الآخرين، يحتاجون إلى الانضمام للبحث للوصول إلى إجابات، من خلال التعلّم من خبراتكم الخاصة و خبرات الآخرين. فإذا حصرنا خبراتنا وتعلمنا داخل المؤسسات التي ننتمى إليها، سيكون من المستبعد أن نسهم في إعطاء معنى للحياة.

إذا أردنا أن نحوّل العالم إلى الديمقراطية، فعلينا أن نحوّل التعلم إلى الديمقراطية. ومساعدة الآخرين على التعرّف على العالم، وتعلّم كيفية عمل الأشياء، بطريقة أفضل لتحسين نصيبهم في الحياة، هو شرط أساسي للتغيير.



... لأننا إذا لم نفعل ما سبق، فسوف تبقى السلطة دائماً مع الأثرياء والقادرين الذين يستثمرون في عمليات التعلم

"إذا أردنا أن نحول العالم إلى الديمقراطية، فعلياً أن نحول التعلم إلى الديمقراطية".

إن الأثرياء والقادرين يستثمرون الوقت والمال بشكل كبير في البحث والتنمية للوصول إلى طرق جديدة لرعاية مصالحهم. فإذا أردنا أن نحول العالم إلى الديمقراطية، فعلياً أن نحول التعلم إلى الديمقراطية. ومساعدة الآخرين على التعرف على العالم، وتعلم كيفية عمل الأشياء بطريقة أفضل لتحسين نصيبهم في الحياة، هو شرط أساسي للتغيير.

## تخطيط أسلوبنا الشخصي للتعلم في المؤسسة

كما أن هناك مؤسسات متنوعة، هناك أيضاً طرق متنوعة للتعلم. تحتاج كل مؤسسة أن تجرب وتكتشف أي نوع من أساليب التعلم أفضل لدمج، وتحسين، وتحدي عملها. ولكي تخطط لأسلوبك في العمل، من المفيد أن تفهم أكثر عن التعلم ذاته.

### مستويات التعلم:

هناك مستويات مختلفة نتعلم فيها كأفراد، أو مجموعات، أو مؤسسات. من المهم أن نراعى كل مستوى عند التخطيط لأنشطة التعلم في المؤسسات. أنظر الفصل الثاني ص ٢٩ (في النسخة الإنجليزية).

### هل توجد "أفضل الممارسات" لكي تتبعها المؤسسات التعليمية؟

هذه مسألة تتطلب دقة وبراعة. فكثير من المؤسسات وضعت "ممارسات جيدة" للتعلم، وكثير منها يمكن أن يكون موقفاً هو الأفضل. يمكننا أن نتعلم كثيراً من المؤسسات التعليمية والمجتمعات الصحية، ولكن المؤسسات تحتاج إلى تطوير أساليبها ووسائلها. فالمؤسسات يمكنها التجربة والاستعانة بأفكار من هنا وهناك، ولكن يجب ألا تصبح تلك المؤسسات نسخ كربونية من نموذج "أفضل الممارسات".

فكل مؤسسة لها أسلوبها المتفرد في العمل والتعلم، ولا بد من السماح لها أن تكون متفردة لكي تكون مبدعة وناجحة.

### التعلم على مستوى الرأس:

ويتضمن الحصول على الحقائق والمعارف والأفكار، وتطويرها. وهناك تحديان أساسيان هما توجيه أسئلة جيدة، والتفكير في طرق خلاقة.



### التعلم على مستوى القلب:

هنا تظهر سلسلة من العواطف، ويتم تنمية قدرتنا على الشعور، والتعاطف، والإحساس بالاتجاهات والأخلاقيات التي نضعها موضع التقدير والتي توجه فكرنا وأفعالنا.



### التعلم على مستوى القدمين/اليدين:

هذا يعنى إظهار وكشف المهارات، والقدرات، والإرادة المؤدية للفعل (على سبيل المثال الشجاعة، والحماس، والثقة بالذات)، وأيضاً تمكين المتلقين من ربط التعلم على مستوى الرأس والقلب بالعمل والممارسة، وكذلك مساعدة المتلقين على الكشف عن إرادتهم، والتعامل مع أمور مثل الشك في النفس والخوف من الفشل.



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على موقعنا:

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



## التخلي عن الطرق القديمة:

أكبر المعوقات أمام التعلّم الجديد عادةً ما تكون أمور نعرفها بالفعل، ونؤمن بها، ونريدها. فنحن نتمسك بما ينجح، وأحياناً يكون لذلك مبرر، ولكن إذا كانت الاحتياجات والموقف قد تغيراً، قد نضطر أن ندخل في عملية صعبة تتمثل في طرح الطرق القديمة لكي نفسح الطريق للأفكار والمعتقدات والرغبات الجديدة حتى تترسخ. (انظر أسلوب U في الفصل الخامس)

## التعلّم بالفص الأيمن والفص الأيسر من المخ:

لا يرتبط بالتعلّم على مستوى الرأس باحتياجنا لتحفيز الفص الأيسر من المخ فقط حيث يكمن التفكير المنطقي والعلمي والتحليلي، ولكن أيضاً الفص الأيمن حيث قدراتنا الإبداعية والفنية والفطرية. يفتقر معظم الناس إلى الثقة بالنفس التي تمكّنهم من التعبير عن الجانب الإبداعي داخلهم، لهذا ينبغي الاهتمام بهذا الأمر بوجه خاص.

## الحكمة:

الحكمة هي القدرة التي لدينا جميعاً والتي تأتي من الخبرة الجيدة وعمق التفكير. عندما نكون حكماً فإننا نستمد من خبرتنا (سواء جيدة أو سيئة) لنرى من تحت السطح حقيقة أمر ما ونبينه بالكلمة والفعل. والحكمة تأتي من القدرة على الملاحظة العميقة أو الاستماع العميق، واختراق كل تعقيد، والكثير من المعلومات، لنصل إلى الأسس والحقائق الأبسط.



لن اهتم إطلاقاً بالبساطة في جانب ما من التعقيد، ولكنني مستعد أن أعطى حياتي من أجل بساطة الجانب الآخر.

"أوليفر وينديل هولمز"

"هناك أساليب عديدة للتعلّم."

## أنواع التعلّم:

يمكن أن يكون التعلّم بطرقٍ عديدة، وأساليب ومناهج مختلفة، وعلى مستويات عديدة. وفيما يلي بعض الأساليب الأساسية للتعلّم لمراعاتها عند التخطيط لعمليات تعلّم:

## التعلّم العملي – التعلّم من الخبرة:

(انظر الفصل الخامس - ص ١٠٨ - ١١٠ في النسخة الانجليزية)

في التعلّم العملي نختبر شيئاً، ونفكر فيه، نستمد دروساً، ونخطط أسلوباً جديداً أو مطوراً، نجربه، ثم نعيد التفكير فيه ونتعلّم من جديد في حلقات متواصلة ومتطورة. ونحن نستخدم التعلّم العملي معظم الوقت، غالباً بدون وعي. فهو الطريقة الطبيعية للتعلّم، فإذا أصبحنا أكثر وعياً بكيفية التعلّم، يمكننا تحسين طبيعة تعلّمنا. هناك تعلّم عملي سطحي - حيث نستخدم التجريب والخطأ - فعلى سبيل المثال، نحاول تنفيذ تقنية معيّنة، فإذا لم تنجح نجرب أخرى، وهكذا حتى نجد تقنية تنجح ...

وهناك تعلّم عملي عميق - حيث نراقب ما نفعله أو فعلناه، نفكر فيه ونستمد دروساً منه قبل البت فيما ينبغي عمله خلافاً لذلك.



وأحياناً يكون أسلوب التعلّم السطحي بالتجربة والخطأ هو الأسلوب الأفضل، حيث الظروف أبسط، والمتغيّرات قليلة، وثمر الفشل منخفض. وأحياناً التعلّم العميق يكون هو الأفضل حيث الموقف معقّد، والفشل المتكرر لا مفر منه.



## التعلّم الأفقي:

وهو مرتبط بالتعلّم العملي، ولكن ينطوي على تعلّم من خبرات الآخرين، وليس فقط من خبراتنا الخاصة. فعلى سبيل المثال التعلّم من النظراء، تبادل الخبرات على المستوى المجتمعي، أو مجموعات التعلّم على مستوى المزارعين - هذه أشكال قوية من التعلّم وهى عملية جديدة وسريعة. كما أن هذا النوع من التعليم يمكن أن يقلل من عزلة المجتمع ويبنى علاقات تضامن جيدة. وقص الحكايات هو وسيلة فعّالة للتعلّم الأفقي.

## التعلّم الرأسى:

وهو يتحقق من خلال الدورات، والمدارس، والجامعات، والكتب .... الخ. إنه التعلّم الرأسى حيث الخبراء والمعلّمين والمحاضرين والمؤلفين .... الخ يعلموننا معارف ومهارات مفيدة سبق لهم الحصول عليهم. دراسة الذات يمكن أن يكون له فاعليته، ويمكّن الأفراد من الاستفادة من الوقت المتاح المرّن، ولكن الكثيرون يحتاجون إلى دعم من مدرّب أو معلّم خاص أو مجموعة نظراء دراسية حتى يمكنهم تحقيق النجاح.

## التعلّم المتكامل والعمل:

جميع أنواع التعلّم السابقة لها دور في تنمية الأفراد والمؤسسات. وكثير من عمليات التعلّم الجيدة تستخدم أكثر من نوعٍ وترتبط بشدة بالعمل الفعلي. فعلى سبيل المثال، الدورات التى تقدّم خليط من عمليات التعلّم الأفقى والرأسى تتيح للمشاركين أقصى استفادة من كلا الأسلوبين.

## إرشادات عملية للتخطيط للتعلّم

باعتبارك قائدٌ أو ميسّر فإن عليك مسئولية التأكد من أن عمليات التعلّم مثمرة وممتعة.

”فترتيب تبادل للتعليم يمكن أن يؤدي

إلى رؤى وعلاقات جديدة مدهشة

ونافعة فيما بين المشاركين.“

## العمل بطرق متنوعة:

عند التخطيط لعمليات التعلّم المؤسسى الخاص بنا من المهم أن نكون قادرين على العمل على مستويات مختلفة من التعلّم، وعلى استخدام نماذج التعلّم المختلفة (المذكورة عاليه) والتي يمكن تنفيذها في مواقف مختلفة.

فلن تكون خبرات التعلّم أكثر اثماراً فقط ، ولكن سوف تجد الناس يستمتعون إذ يكون لديهم الحافز على المستويات المختلفة. فلتبدأ بالأساليب البسيطة. اسأل الناس ما الخبرات الجيدة التى اكتسبوها وجربها معهم.

والتعلّم من النظراء، أو التعلّم الأفقى فعّال بشكل خاص. فترتيب تبادل للتعليم يمكن أن يؤدي إلى رؤى وعلاقات جديدة مدهشة ونافعة فيما بين المشاركين.

## استخدام الطقوس والأنشطة والعبارات المجازية المحلية:

الربط بالثقافة المحلية من شأنه أن يساعد على بناء الثقة داخل المجموعة وتوفير الأمان في عمليات التعلّم بحيث يمكن للأفراد المشاركة بحرية. فإذا كان الأفراد سيرغبون في المشاركة بخبراتهم وأفكارهم، فعليهم ألا يخشوا أن يواجهوا نقداً أو سخريّةً لكونهم أمناء. إن بناء ثقافة آمنة قد يستغرق بعض الوقت، ولكن افعل كل ما يمكنك لحماية حقوق الأفراد لكي يمكنهم التكلّم بأمانة.

## تعلّم من الخبرات الفعلية:

هناك دائماً الكثير لاكتسابه من قصص الناس، وخبراتهم الفعلية. ساعد الآخرين على توجيه أسئلة جيدة من واقع خبراتهم - انظر النقطة الخاصة بـ "توجيه أسئلة أفضل" في ص ٢٤ في النسخة الانجليزية، والعنوان "أسئلة استرشادية عن حلقة التعلّم العملي" في ص ١٠ في النسخة الانجليزية.

## ربط التعلّم بنشاط جديد:

بينما يتعلّم الأفراد أموراً جديداً، حثهم على ربط ما يتعلمونه بأنشطة، حتى لو كان هذا مجرد الخطوة التالية. شجّع الأفراد على التجريب، تجربة أفكار جديدة، وتطبيق معارف جديدة على عملهم، والاستمرار في التفكير في خبراتهم الجديدة.

## إجعل من عملية التعلّم استمتاعاً:

ادرج في الحلقات الجادة أنشطة لطيفة، سواء ألعاب، مشاركة الطعام، غناء معاً، الخروج معاً.... فالتعلّم يمكن أن يكون أمراً متعباً، لذلك نحتاج إلى تنويع الأساليب، ونسبة التقدّم، والتناغم، وحتى المكان والزمان.



"الربط بالثقافة المحلية من شأنه أن

يساعد على بناء الثقة"



"التعلّم يمكن أن يكون أمراً متعباً، لذلك نحتاج إلى تنويع الأساليب، ونسبة التقدّم، والتناغم، وحتى المكان والزمان."



## احترس من التالي...

### العمل الممتد والشعور بالاستنزاف



إذا كانت مؤسسة ما تعمل أربعة أسابيع في الشهر من العمل الشاق، فما مدى إنتاجيتهم الفعلية؟ قد يعملون أكثر، ولكن هل ينجزون عملاً أكثر؟ لقد صادفنا العديد من المؤسسات التي تعمل بجهد لا يمكن تصوّره في أعمال لم تعد تستحق، وتكرر نفس الأخطاء وتجاهد للحصول على تمويل لبرامج أصبحت متعبة وبلا حياة. وعالماً ما يكون العاملون فيها غير سعداء، وكثيرون يشعرون بالاستنزاف ويغادرون المؤسسة. إنها لمأساة حقيقية، لأن هذه المؤسسات بوجه عام تزخر بأفراد أكفاء للغاية وملتزمين، وأناس متميزين يمكنهم أن يصنعوا فرقاً داخل المؤسسة.

معظم المؤسسات متشابهة بشكلٍ ما - من حيث أن أي مؤسسة لا تأخذ عملية التعلم بجدية. فالوقت المخصّص للتعلم من النظراء يعتبر بالنسبة لهم رفاهية أو أمراً يمكن إدراجه فيما بين "العمل الحقيقي" إذا كان لنا أن نراعيه على الإطلاق، ولعل ينظرون إليه على أنه جزء حيوي من دورة العمل كلها.

### العمل مع الدارسين البارزين (نجوم التعلم):

لماذا تفشل المؤسسات التي بها قادة مؤثرين وذوى خبرة كبيرة وفاعلية في مسابقة التوقعات؟ أحد الأسباب هو أن هؤلاء القادة غالباً لا يشعرون باحتياجهم للاهتمام بالتعلم المؤسسي، هذا لأنهم يعرفون بالفعل ما ينبغي عليهم عمله، وحين لا يعرفون فإنهم ببساطة يصلون إلى معرفته بأنفسهم. وهم يتوقعون من الجميع أن يفعلوا المثل، لأن هذا ما قاموا به أنفسهم. وهم معروفون بأنهم دارسين بارزين، لهم فاعلية كبيرة، ويحوزون الإعجاب والاحترام.

#### مشاكل أربع نعرضها هنا:

... أولاً، لقد أصبح تنفيذ التغيير الاجتماعي معقّداً لدرجة يكون فيها أسلوب التعلم الخاص بالأفراد البارزين غير ممكناً - فحالياً يتطلب العمل المؤسسي عناصر ومدخلات عديدة وتفكير جماعي للوصول إلى المعرفة.

... ثانياً، معظمنا ليس من "الدارسين البارزين". فإننا عادة نجاهد أن نتعلم بأنفسنا، ونحتاج أن نشرك بخبراتنا، ونتلقى ردود الأفعال، ونعقد مناقشات جيدة لتطوير ملاحظتنا، وتصوراتنا، وخططنا. إننا كائنات اجتماعية تستمتع بالتعليم المشترك.

... ثالثاً، في علاقاتنا التعليمية الجماعية ومساحات التعلم المتاحة، يكون لدينا فرصة اللهو والتجريب في وجهات النظر والأفكار المختلفة. كما يتاح لنا أن نتعلم من بعضنا البعض. فإذا لم تشجع قيادات "الدارسين البارزين" أو تشارك في هذه الأنشطة، فإنهم يسلبون المؤسسة من هذا الأساس الهام للعمل الجماعي الفعال.

... رابعاً، إذا لم يكن القادة البارزين معنا عندما نتلقى التعليم (الذي قد ينطوي على تحسين عملنا أو إعادة النظر فيه)، عندئذ يمكننا الوصول إلى أفكار جيدة لا يفهمونها، مما يفسح المجال لأساليب متعارضة للعمل. ولكن غيابهم قد يجعلنا غير آمنين ويعوقنا عن التفكير والتخطيط لأنفسنا.

"لقد أصبح تنفيذ التغيير الاجتماعي معقّداً لدرجة يكون فيها أسلوب التعلم الخاص بالأفراد البارزين غير ممكناً."



# لماذا تقاوم المؤسسات عملية التعلم؟

## كثرة المشغوليات:

"أنا هنا لأعمل ... إننا مشغولين لدرجة أنه لا يمكننا استثمار كل ذلك الوقت ... التعلّم رفاهية!"

نحتاج أن نرى التعلّم كجزء من دورة العمل ... تماماً كما نحتاج أن نأكل وننام، أن نتغذى وممتلاً بالطاقة، هكذا نحتاج أن نفكر ونتعلّم لكي نغذي عملنا بالطاقة الجديدة والأفكار.



## الخبرات السيئة:

"المرّة السابقة حين كنا نعرض دراسة حالة، تلقيت نقداً وشعرت بالحرج!"  
التعلّم الأمين يتطلب مكاناً آمناً، مكاناً ممتعاً وصدّاقة حميمة، حيث يمكننا أن نقول الحقيقة وندعم ونتعلّم من بعضنا البعض، دون خوف.



## الأنشطة المملة:

"كان لدينا فكر، ولكنه تحوّل إلى اجتماع ممل"  
نحتاج أن نعدّ أنفسنا بأنشطة تعليمية إبداعية ومهارات تيسيرية فعّالة.



## من الصعب للغاية أن نبدأ:

"لا تعرف من أين نبدأ، إنه أمر صعب للغاية"  
فلتبدأ بأمرٍ تنفذها بالفعل سواءً كانت رسمية أو غير رسمية لنجعلها مفهومة ونحاول التطوّر على أساسها. وربما في اجتماعاتك الأسبوعية، أو في المطبخ، بعد العمل، أو في طريق العودة من الميدان يمكن أن تكون لك مناقشات مفيدة حقيقية وتساعدك على التعلّم من الخبرات. فكّر كيف يمكنك تحسينها. ومن الأشخاص الذين يمكن مشاركتهم في تلك العملية؟



## أين الجميع؟

"حاولنا أن نفعل ذلك، ولكن لم يحضر الجميع، لذلك توقّفنا" "يبدو وكأنّ التعلّم كان للبعض فقط - "المهمين" لم يكن لديهم وقت للتعلّم معنا."

إنه أمر صعب ويتطلب قيادة حقيقية تقنع الجميع بالاحتياج إلى الاستثمار في التعلّم الجماعي.



## "ساندرا هيل" تتحدث عن الأسابيع المنزلية



"إحدى الطرق التي نتبعها لنصبح  
مؤسسة تعليمية هي تجنب وقت  
منتظم لأعضاء المؤسسة للاجتماع معاً  
للتعلم."

إحدى الطرق التي نتبعها لنصبح مؤسسة تعليمية هي تجنب وقت  
منتظم لأعضاء المؤسسة للاجتماع معاً للتعلم. في CDRA لدينا "أسبوع  
منزلي"، وهو أسبوع تعلم مؤسسي نعهده تقريباً بشكل شهري، ويحضره جميع العاملين  
الميدانيين والإداريين. ويتبع هذا النشاط نموذجاً أساسياً، وإن لم يكن روتيناً صارماً.

**يوم الاثنين:** يوم نعود فيه للارتباط ببعضنا البعض، ونشارك في الإفطار والأخبار،  
يتبعه ورشة عمل إبداعية يديرها فنان. وقد قمنا فيه من قبل بالغناء، والرسم، والنحت،  
ودق الطبول، والرقص ... الخ. وبعد الظهر نكتب تقارير قصيرة من صفتين تعكس  
خبراتنا عن موضوع معين خاص بالعمل.

**يوم الثلاثاء:** نشارك تقاريرنا معاً. والتركيز في ذلك لا يكون على حل المشاكل أو تقديم  
النصائح ولكن على الإصغاء باهتمام والملاحظة وإعادة التفكير فيما سمعناه وتعلمناه.  
وعبر السنوات كانت معظم معارفنا قد جاءت من خلال هذه الأنشطة المعبرة.

**يوم الأربعاء:** دراسة حالات، مراجعة لورقة مقدمة لمؤتمر أو للنشر، أو فرصة  
للمجموعات للالتقاء معاً في ورشة عمل للتخطيط أو للبدء في مبادرة بحثية.

**يوم الخميس:** اجتماع حول الأمور المالية والإدارية، ويتم التركيز فيه على إدارة البرامج،  
والمعلومات المالية وغيرها من الأمور الداخلية، يعقبه اجتماع تحديد الاستراتيجية للنظر  
في الطلبات والاستفسارات، والتواصل عبر الشبكة الالكترونية والدعوات. وفي بعض  
الأحيان يكون لدينا في هذا اليوم إشراف شخصي.

**يوم الجمعة:** مجموعة عمل لدراسة كتاب هام لتعميق ممارساتنا، يعقبها اختتام  
للمسائل البارزة، وحصيلة أفكارنا ومناقشاتنا لاتخاذ إجراءات في المستقبل.

تعقد CDRA هذه الأسابيع المنزلية منذ 10 عاماً. وتجنب وقت لذلك النشاط  
يساعدنا على التركيز وتعميق ممارساتنا ... والأسلوب الذي نتبعه دائماً يكون  
مستنبطاً مما سبق، ولكنه يتضمن العناصر الرئيسية التالية:



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على  
موقعنا:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)





# العناصر الأساسية للتعلم المؤسسي

## ١. حدد واحترم مبادئك الاسترشادية (guiding principles):

بعض مبادئنا الأساسية هي مراعاة خيراتنا السابقة بتدقيق، والتعلم من ممارساتنا؛ التوصل بأنفسنا إلى إجابات للأسئلة كأفراد ومجموعات؛ وغالباً ما يقود التعلم إلى التغيير عندما يحتوى "الشخص بأكمله" - الرأس، والقلب، والقدم.

## ٢. اكتشف الأسئلة الفردية والمؤسسية:

نسأل: ما الذى يستوقفنى لأهميته؟ ما التحدى الذى يواجهنى؟ ما الصورة التى تظهر؟ ونسأل أسئلة تساعدنا على التحرك نحو التصرف، مثل: ما هى الأمور التى نقتربها للمتسقبل؟ وماذا يعنى هذا بالنسبة لى، لمؤسستى، لنشاطى؟ وفى CDRA لدينا سؤال مؤسسى عميق يعكس هدفنا، ويرشد عملنا، ويبلور تعليمنا المؤسسى، وهو: "ما هى الأشكال والإجراءات المؤسسية التى تنقل السلطة فى العالم؟"

## ٣. اخلق الفرصة ليكون لك صوت وتعبّر عنه:

نحن نؤمن بأنك حين تجد صوتك، سوف تجد سلطتك. فكيف أجد صوتى؟ كيف أعرف ما أفكر فيه؟ وفى CDRA وجدنا من المفيد أن نخصص وقتاً للكتابة. العصف الذهنى، و"الكتابة الموجزة"، وحفظ السجلات، كل ذلك يساعدنا على الاستمرار على وعى بما يجرى طوال اليوم وداخلنا. وعادة نمنح الأفراد وقتاً للتفكير بأنفسهم. ومن وقت قريب بدأنا استخدام دفاتر نشاط لتسجيل الخبرات والأفكار خلال عملنا، لى نحصد ذلك فى الأسابيع المنزلية.

## ٤. فهم طبيعة المجتمع وتعزيرها:

العلاقات الصحية حيوية للتعلم، إذ تمكّن من المشاركة فى المجازفة، والأمانة، والرؤى بغير خوف من النقد الهدام. كما أن التفاعل، والمناقشات، والخلافات بيننا تبرز طرق جديدة لرؤية الأمور، وأفكار جديدة، وتفاهم جديد، فيحدث بيننا تعلم مؤسسى. وكلما كانت العلاقات أفضل، كانت المساحة أكثر أماناً، وكان استعداد كل منا أكبر للمشاركة بأصواتنا.

## ٥. لىكن التعلم إبداعياً، مع الربط بين الفن والتنمية:

نؤمن أن العمل بالشكل الفنى يساعدنا على التعلم بكامل عقلنا، كلا الجانبين الأيسر والأيمن. والأنشطة الإبداعية تساعد على تحويلنا من التفكير المتعقل، المنطقى، الفكرى، الذى يعود إلى الجانب الأيسر من العقل، إلى التفكير الأكثر خيالية، وإبداع، وبديهية والذى يرجع إلى الجانب الأيمن من العقل. وعندما نستخدم عقلنا بأكمله، يكون من الراجح أن نصل إلى تصورات أفضل، ونرى الصورة الأكبر، ونتذكر أننا نعمل نحو المجهول.

## ٦. تعزيز التعليم بالقيادة:

يقود الأسابيع المنزلية فريق صغير من ثلاثة أشخاص يرجعون للعاملين للاسترشاد، ويخططون لكل نشاط، للتأكد من الاستمرارية والعمق.



# القصص، التعلّم، والتغيّر اجتماعي ...

## جدل القدماء قصصهم في مستقبل أولادهم. م م

قول قديم من "ليبوجانج ماشيل"

فإذا أردنا أن نتعامل مع التعلّم  
المؤسسي والتغيير الاجتماعي،  
علينا أن نتعلّم الاستفادة  
من قصص الآخرين، ومن  
خبراتهم. فعلى أي حال،  
التغيير الاجتماعي  
خاص بتغيير الناس  
لحياتهم، وتعلّمهم  
من قصص الماضي  
لكي تتغيّر قصص  
حياتهم المقبلة.

نتعلّم من  
الاستماع لقصص،  
ولكننا أيضاً نتغيّر ونحوّل  
أنفسنا بعد أن نحكي  
تلك القصص. فعندما نحكي

النساء اللواتي يعانين من الظلم  
في عشوائيات المكسيك أو مناطق جنوب  
أفريقيا قصصهن لبعضهن البعض فإنهن يحولن قصصهن  
من كونهن ضحايا إلى قصص بقاء، ومن هذه القصص  
يخلقن قصصاً جديدة عن تمكينهن.

أي شخص يمكنه أن يقص حكاية - فنحن نفعل ذلك  
طول الوقت - عندما نحكي لأزواجنا ما حدث في العمل،  
وعندما نشرح لطفل ما سبب خطورة شيء ما، أو عندما  
نحكي لصديق عن شيء غريب رأيناه. ومثلما هو الحال  
في كل الأمور الأخرى، فإننا كلما تدرينا، كلما فهمنا أفضل.  
كما يمكننا أيضاً كتابة القصص أو تسجيلها لكي يقرأها أو  
يسمعا الآخرون.

العالم ممتلئ بقصاصين بارعين - فنانيين، كتّاب، راقصين،  
ممثلين، مغنيين - وجميعهم يقصون علينا حكايات. كما أن  
العديد من المجتمعات لا يزال لديهم القصاصين التقليديين.  
ابحث عن هؤلاء، وادعهم، وتعلّم منهم.



ما الذي تشترك فيه الأساطير الشعبية،  
والإشاعات، والأفلام، والنكات،  
ودراسة الحالات، والروايات؟  
جميعها أنواع مختلفة  
من القصص. هل  
يمكن أن تتخيل يوماً  
في حياتك لا ينطوي  
على قص حكاية  
أو اثنين؟ حقاً،  
حياتنا عبارة عن  
مسرحيات كاشفة،  
قصص ذات فصول  
للماضي والحاضر،  
وبعض فصول للمستقبل  
تنتظر كتابتها.

كلنا أحبنا القصص كأطفال،

ومنذ فجر التاريخ لعبت القصص

دوراً رئيسياً في تنمية الأطفال. ولكن لماذا،

وكيف؟ حين نقصّ حكايات فإنها تدخل إلى أولادنا  
فيوسعونها، وتفتح داخلهم مجالات يستكشفها خيالهم،  
ويخلق بها ويطورها، ويفقدوا فيها ذواتهم ويعيدون  
تشكيلها باكتشاف حقائق جديدة. بالنسبة للأطفال، تعتبر  
القصص معلّمين فعّالين، يتسللون من أسفل الأبواب  
المغلقة، من أسفل المقاومة للتعليمات، مكوّنين للأطفال  
خبراتهم ودروسهم. إنها طريقة تعلّمها الأطفال طوال  
العصور، في جميع الثقافات.

هل الكبار مختلفون؟ عندما نسمع قصة جيدة أو  
خبرة مشوّقة فإنها يمكنها أن تنبّهنا إلى شيء جديد. وإذا تم  
حكيتها بطريقة جيدة، فإننا نصبح شهوداً لها حين تتغلغل  
القصص داخلنا، تماماً مثلما تفعل مع الأطفال، لتصبح  
جزءاً من خبرتنا الخاصة التي نتعلّم منها.

أنشطة التعلّم الجيدة دائماً تستمد خبرة ما من  
القصص، لكي تغذي أفكارنا وتوجهات أعمالنا في المستقبل.

## التخطيط، والمتابعة، والتقييم PME

لقد كنا محبّون للفنون وهواة ...  
لدينا بعض أفكار عظيمة لتحسين حال البشرية ...  
لقد كنا مثل أطفال مدلّين  
لقد كنا مثل أطفال طغاة ...  
نحتاج إلى دليل ملّح عند الاستماع.



من "حرب الفكر" للمؤلف "بن أوكري"

هذا الفصل يستعرض بعض التحديات الأكثر عمقاً أمام أساليب وأنشطة التخطيط، والمتابعة، والتقييم التي من خلالها تدار المؤسسة، وتتطور، وتعيد التفكير في أنشطتها.



حسناً ... حان الوقت لتغيير طريقة تفكيرنا ...

ما لم يكن هناك أخطاء أو قصور، فالنشاط ليس  
فعالاً بشكلٍ كافٍ.  
كوينراد فان هوتين



لقد أصبحنا نتناهبنا الهواجس من النتائج والمحصلات (results and outcomes). لقد أصبح مشروع التنمية هو الشكل السائد للمؤسسات التنموية، وهي غالباً تحل محل المؤسسات المحلية. تتطلب المشروعات أن نبذل جهداً للتنبؤ بالحصيلة والنتائج والتأثيرات لسنوات قادمة.

المفترض (والمرجو!) هو أننا متى كنا واضحين بشأن ما نريده في "النهاية"، سوف نكون واضحين بشأن ما نحتاج عمله لتحقيق ذلك.

ونعتقد أن هذا من شأنه أن يزيد من مسؤوليتنا عن هذه النتائج، ولكن للأسف نحن عادة مخطئين!

في بعض الأحيان ينجح التخطيط القائم على أساس النتائج، وذلك عندما تكون الظروف مواتية، أو يمكن تصوّرها (انظر ص ٢٠، ٢١ في النسخة الانجليزية) ... ولكن إذا لم تكن الظروف مواتية، فكثيراً ما تفرض مشروعات التنمية منطقاً زائفاً، يفترض ظروفها لا وجود لها، وتثقل الأفراد بنتائج وخطط طموحة أكثر من اللازم وغير محتملة التحقيق.



## الإدارة بالنتائج:

ببساطة، في العالم المعقّد، عالم التغيير، "الإدارة بالنتائج" غالباً تخلق معوّقات أكثر مما تقدّم مساعدة. فلماذا؟

الارتباك وخيبة الأمل تنشأ بين الجهات المانحة والشركاء.

من يتلقّون التمويل من الجهات المانحة يضطرون دائماً لشرح سبب عدم نجاح الخطة المؤسسية، وسبب فشلها؟

قد نصبح منحصرين في الأمور التي يمكنها الحدوث بالرغم من عدم امكانية التنبؤ بها.

النتائج الغير المتوقّعة هي الأكثر تشويقاً. وبالرغم من ذلك فإننا كثيراً ما نتجاهل تلك النتائج لأنها لم تكن داخل الخطة بينما كان يمكن أن يكون لها أثراً كبيراً إذا دعّمناها حين تظهر.

الانسياق وراء الحاجة الشديدة إلى النتائج يمكن أن يخلق لدينا خوف وقلق مدمرين.

ماذا إذا لم نحقق نتائج معيّنة؟ هل سنحصل على تمويل أكثر؟ هل سأحصل على تلك الترقية؟

الشيء المفترض أن يكون الجزرة، يصبح العصا - فالخوف يُضعف الأمانة. وهكذا، عندما يحين وقت "قياس أداءنا"، فإننا نبحت و "نجد" النتائج التي خططنا لها حتى لو لم تكن هناك حقيقة. وبهذه الطريقة نصبح غير أمناء. بل والأهم من ذلك، أن هذا يضعف التعلّم من الخبرة! وإذا كنا بسبب الخوف من الفشل، لا يمكننا أن نكون أمناء، فإننا لن نتعلّم أبداً جيداً، ولذلك لن نتحسّن.

ما هي البدائل إذن؟

عندما تكون الظروف لا يمكن التنبؤ بها أو تصوّرها، يظل من المهم أن يكون لنا غاية وأهداف، ولكن لا يجب أن تكون الأهداف محددة أو مقيدة بزمن. فعلى سبيل المثال، المبادرة التنموية المحلية في مجتمع غير رسمي يمكن أن تكون غايتها إبراز ودعم القيادة النسائية المحلية وبناء الثقة في العلاقات كأساس للمؤسسات المجتمعية. ولكن قد لا يكون مؤكداً بشكل كامل من هم بالتحديد النساء، أو كم سيستغرق هذا من الوقت، أو كيف يتحقق، أو حتى كيف سيكون ممكناً. فالاستمرار في تقبل جميع النتائج المحتملة، والتعلّم من الخبرة، هذا من شأنه أن يبرز الاحتمالات المختلفة التي قد يفضّل الأفراد أنفسهم تحقيقها أو يرغبون في تحقيقها بالإضافة إلى أهدافهم الأصلية.

نعم يجب أن يكون لديك النتائج (المرنة) أو الحصيلة التي ترغب في تحقيقها ... ولكن الأكثر أهمية أن تركز على جودة عملية التغيير، وكيف يتعلّم كل شخص أثناء سيرها، حتى يمكن حدوث تحسّن مستمر.

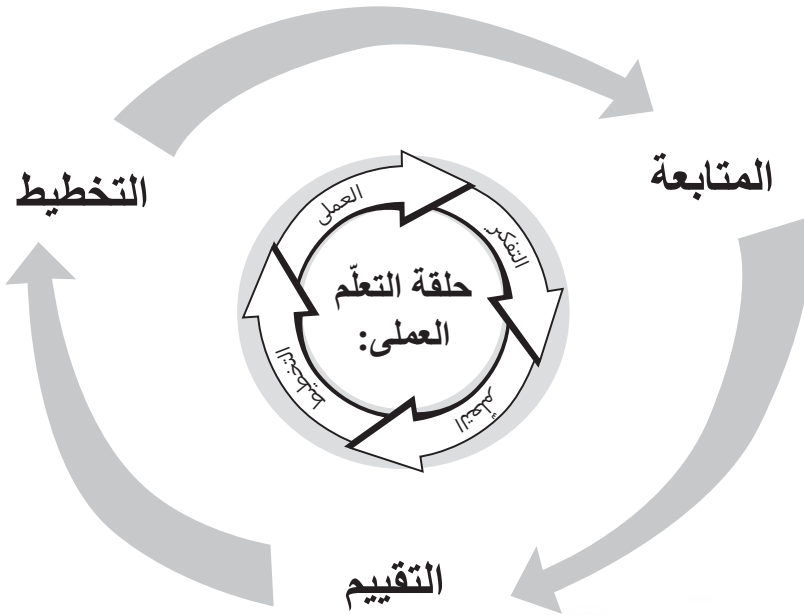
إذا أمكننا أن نكون أقل قلقاً بشأن النتائج، وأكثر اهتماماً بخلق الظروف لعلاقات وممارسات للتعلّم الأمين والجماعي، سيكون هناك احتمال أعلى في خلق مؤسسة تكتشف، ثم تبرهن على ما هي قادرة عليه ويمكن أن يثمر نتائج فعلية.



# دورة التخطيط، والمتابعة، والتقييم، والتعلم العملي



لقد تعرّضنا لأساسيات التخطيط، والمتابعة، والتقييم في الفصل الرابع (ص ٩١- ٩٣ في النسخة الانجليزية)



دورة التخطيط والمتابعة والتقييم أساساً هي شكل من أشكال حلقات التعلم العملي (انظر الصفحات ١٠٩-١١٠ في النسخة الانجليزية) - في تطبيقها على الدعم المؤسسي للممارسة.



## لماذا نحتاج إلى أسلوب التخطيط، والمتابعة، والتقييم PME؟

إن التخطيط، والمتابعة، والتقييم، والتقارير يساعدنا على الإدارة، والتحسين، وإعادة التفكير في نشاطنا على مر الوقت. فلنلق نظرة أدق على ما يلي:

### إدارة العمل:

من خلال دورة التخطيط والمتابعة والتقييم، وإعادة الخطط، يمكننا أن نتبع ما نفعله ونجرى التعديلات اللازمة - فيما يشبه موجّه السفينة ويده مستمرة على الدفة، وعين على البوصلة، وأخرى على الأفق، ويضبط باستمرار السفينة أثناء سيرها.

### تحسين العمل:

من خلال عملية متابعة وتقييم جيدة (أو التعلّم قصير وطويل الأجل) يمكننا أن نفكر في تجربتنا، ونتعلّم من أخطائنا، ونركّز على نجاحاتنا، ونعمّق فهمنا لعملنا، ونطوّر، وندعم، ونعزّز عملنا بشكل مستمر.

### إعادة التفكير في العمل:

من خلال التقييم الجيد، سواءً قصير أو طويل الأجل، يمكننا إعادة التفكير في عملنا - حيث يتغير المجال والاحتياجات، وحيث نتغيّر نحن. ويبدو أن المجال يصبح قابلاً للتغيير أكثر وأكثر هذه الأيام، مما يتطلب من إعادة التفكير بشكل يكاد يكون متواصل.

### المساءلة (والتقرير) حول الممارسة:

إننا لا نعمل بمعزل عما حولنا. فإذا كنا نقود أو نساعد الآخرين، فلا بد أن نخضع للمساءلة منهم عن جودة قيادتنا أو مساعدتنا التي نقدّمها، لكي نضمن أننا لا نفعل شيئاً ضاراً. أفضل طريقة لذلك هي أن تلقى وإعطاء رد فعل أمين.

وإذا كنا نحصل على أموال من آخرين، فإننا نحتاج إلى أن نخضع للمساءلة عن ذلك. والجهات المانحة قلقة، ولها ما يبررها، وترغب في وجود دليل على النتائج، ولكن يمكنهم الحصول على النتائج بشكل أفضل إذا طلبوا نوعاً آخر من الأدلة:

أولاً، يمكن للجهات المانحة أن تطلب كشف حساب يوضح استخدامات الموارد (أي مراجعة حسابية)

ثانياً، تقرير أمين عن خبراتنا وما تعلّمناه، وكيفية نقل ما تعلّمناه لتحسين أو إعادة التفكير في العمل - وبعبارة أخرى، دليل على بذل جهد مناسب في إدارة، وتحسين، وإعادة التفكير في العمل.

## هويس للمجهول

نسأل  
انفسنا للمرة الثانية - لماذا نحتاج الي  
التخطيط والمتابعة والتقييم؟



سؤال جيد!

ربما  
لأضطادنا؟



أسألكم  
- من الذي  
يراقب المراقبين؟ ومن  
الذي يقيم القائمين  
بالتقييم؟



إلى أين انت  
ذاهب؟

ابحث عن أيّ عمل غير مخطط، غير  
مراقب وغير مقيّم في هذا الوجود!

وداعاً!

تتمنى لك حظاً سعيداً!





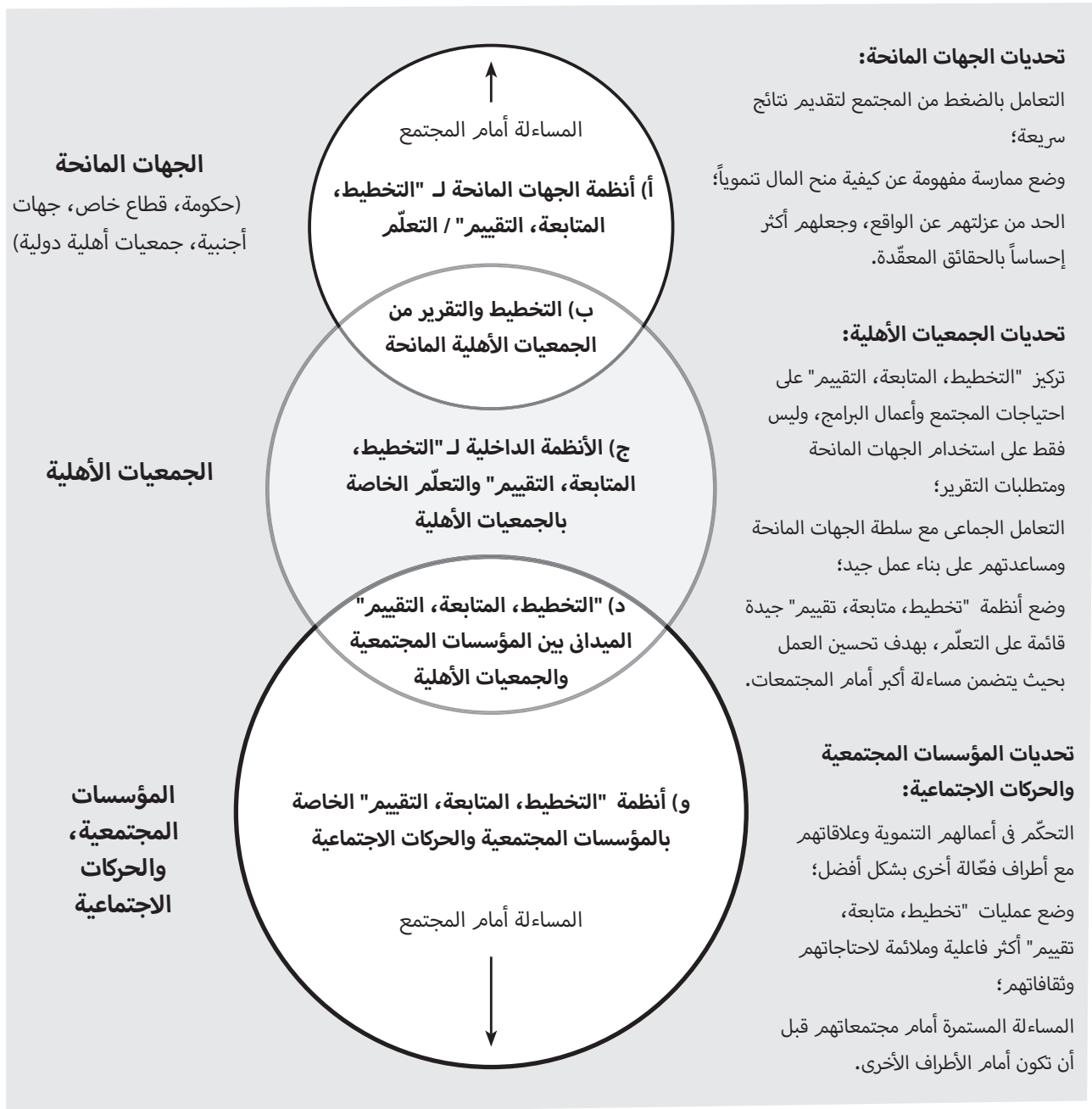
# وضع خطة تفصيلية لعملية "التخطيط، المتابعة، التقييم" في قطاع التنمية

## اكتشاف تحدياتنا:

"التخطيط، المتابعة، التقييم" - كل عامل له أنظمتها الخاصة من "التخطيط، المتابعة، التقييم"، لإدارة، وتحسين، وإعادة التفكير، والتقرير بشأن تنفيذه... ثم لكل منها علاقة ترتبط بالمستوى الأعلى أو الأدنى. انظر كيف تتصرف في تحديات كل عامل (وهي أمثلة قليلة فقط!)

إن المناقشات عن "التخطيط، المتابعة، التقييم" يمكن أن تكون مربكة ومحبطة. فأحد الأسباب هو أننا لا ندرك أن هناك مستويات من عملية "التخطيط، المتابعة، التقييم"، ولهذا نتكلم كثيراً عن غايات متعارضة. وفي الرسم التالي نصور ثلاثة عوامل رئيسية، وبينها خمس مستويات من

## "التخطيط، المتابعة، التقييم" PME والتقرير الإيجابي والسلبي في قطاع التنمية:



# دراسة أعمق لـ "التخطيط، المتابعة، التقييم" (PME)

## التقييم:

التقييم هو عملية مراجعة وتقييم لشيء ما.

وهو يختلف عن المتابعة من حيث أنه يتجاوز تنفيذ الأنشطة لتقييم أثرها بالمقارنة للغاية والهدف الأعمق. والتقييم يمثل نديراً متأصلاً لأنه يطرح للتساؤل المسائل الخاصة بالهوية والمبرر الجوهرى للوجود. فإذا تم بطريقة جيدة، سوف يكون مصدراً لأعمق التصورات وأعمق عمليات التعلم.

• ينبغي دائماً أن يكون التقييم مملوكاً وتحت سيطرة المؤسسة التى سوف تستمد منه تعلماً. فيمكنك مساعدتنا على تقييم ذواتنا، ولكنك لا تستطيع واقعياً تقييمى خارجياً وتتوقع منى التعلم من هذا التقييم.

• الجهات الخارجية يمكنها أن تلعب دوراً هاماً كميسترين وموجهى اسئلة.

• وينبغي دائماً أن يصحب التقييم عملية تيسير تتيح للمؤسسة أو المجتمع التوصل إلى قراراتهم النهائية والتخطيط لعملية التغيير الخاصة بهم على أساس ما تعلموه.

• ينبغي عدم التشديد على جودة تقرير التقييم كمؤشر لجودة التقييم. ولكن المعيار يجب أن يكون هو المساهمة فى فهم أكثر للتعلم والتحسين. والتقييم الجيد ينبغي أن يؤدي إلى شعور بضبط نفس ومسئولية أكبر.

• التقييم المستقل الذى يحاول فرض توصيات من خبراء خارجيين يمكن أن يضعف بشدة السيادة المتزايدة للمؤسسة.

• يمكن أن يكون الأخصائيين قادرين على إظهار وتوضيح التأثير من خلال متابعة دراسة حالات معينة، ولكن من الناحية العلمية قياس النتائج أو التأثيرات يتطلب بحث، مع مهارات وموارد ووقت، وهذا عادة لا يكون لدى الأخصائيين. فالجهات المانحة تحتاج إلى تمويل بحث خاص عن تأثير ذلك على "المستفيدين النهائيين"، مما يخفف من الضغط على أنظمة "التخطيط، المتابعة، التقييم" بحيث يمكن للمؤسسات أن تركز على التعلم. (لتفاصيل أكثر عن هذه النقطة، انظر القسم التالى عن: وضع تصور تفصيلى حول النتائج)

يمكن أن يكون هدف التقييم فقط هو قياس تأثير التدخلات على من يتأثرون بها مباشرة.

## التخطيط:

التخطيط هو عملية توضح نوايا وغاية المؤسسة. فهو يجعل هوية المؤسسة مفهومة ويحولها إلى عمل. لذلك لابد أن تتم بطريقة مناسبة وذات مغزى للمؤسسة ذاتها.

• كنصور للمستقبل، لابد من توقع حدوث تغيير مع تقدم التنفيذ والتعلم. وينبغي النظر إلى كافة الخطط على أنها مجرد مسودة جاهزة لإعادة التخطيط.

• الذين يطلبون خطط من جهات خارجية (مثل الجهات المانحة) لابد أن يكون لديهم المهارة لترجمة خطط شركائهم إلى اللغة والإطار الذى يحتاجون لاستخدامه، فلا يجبرونهم على عمل ذلك بأساليب لا تتلائم معهم.

وينبغي تشجيع محاولات التخطيط المحلى.

## المتابعة:

المتابعة الجيدة علامة على الاهتمام الحقيقى بما يجرى، والاستفسار الدائم والدقيق عن الأنشطة وما أدت إليه من آثار.

والمتابعة (مع التعلم) تنطوى على التزام بالتوقف عن العمل من حين لآخر للنظر فى كيفية سير الأمور مقارنة بما كان فى التصور والخطة.

ويجب النظر إلى المتابعة على أنها عملية انعكاسية تساعد على التعلم، وتمكن من تحسين العمل، مع إمكانية إعادة التفكير وإعادة التخطيط. ويمكن أيضاً أن تكون عملية تأكيدية هامة لما يسير بنجاح.

وإذا انفصلت المتابعة عن التعلم، فإنها قد تصبح مجرد وظيفة تنظيمية.

# وضع تصور تفصيلي حول النتائج "OUTCOME MAPPING"

## اتجاه تنموي لعملية "التخطيط، المتابعة، التقييم" (PME)

(كريستين ميلكز، تيري سموتيلو، دوج ريلر)

وبينما قد تكون الإطارات المنطقية والنماذج المنطقية الأخرى مفيدة لتبسيط وتلخيص مفهوم وعناصر برنامج ما للتواصل مع الجمهور، إلا أنها لا تقدّم أساساً كافياً للمتابعة والتقييم. وهي غالباً تقدّم أملاً زائفاً أن برنامج واحد يمكن فعلاً أن يحقق "تأثيراً" مفردة. إن بساطة النماذج المنطقية يمكن أن تساعد على توضيح كيف لتدخل معين أن ينجح. ولكن من جهة قياس النتائج، هذه البساطة كثيراً ما تضللنا بإهمال الطرق الملحة أو المعقدة أو المتشابكة أو حتى الدائرية التي يمكن أن تُحدث تغييراً اجتماعياً وتحولاً مؤسسياً.

ولسوء الحظ كثير من البرامج تطلب منها الجهات المانحة استخدام المتابعة والتقييم "لإثبات" أن جهودهم قد أثمرت تغييرات دائمة لدى الفقراء. ويبدو أن الوقت والجهد المبذولين في هذا يتسببان في تشتيتنا عن وجود فهم أعمق لفوضى التنمية، وعن استكشاف والتعلّم عن كيفية "تحسين" طريقتنا في العمل داخل مؤسساتنا ومجتمعاتنا.

### التصور التفصيلي للنتائج Outcome Mapping كبديل تنموي:

إن التصور التفصيلي للنتائج الذي قام بتصميمه أساساً "مركز أبحاث التنمية الدولي - أوتوا، كندا" يقوم على أساس عشرين عاماً من التعلّم من العمل الميداني في أركان العالم الأربع. وفيما يلي بعض عبارات من هذا المركز عن التصور التفصيلي للنتائج:

يركّز التصور التفصيلي للنتائج على الناس والمؤسسات. وأصالة المنهج هي في تحوّل من تقييم حصيلّة برنامج ما (مثل ملائمة السياسات، التحفيف من الفقر، الحد من الصراعات)، إلى التركيز على التغيّرات في سلوكيات، وعلاقات، وتصرفات، و/أو أنشطة الأفراد والمؤسسات الذين يعمل معهم برنامج التنمية مباشرة.

### ما وراء التصور التفصيلي للنتائج outcome mapping:

الكثيرون منا معتادين على الضغط لمتابعة وتقييم عملنا لمعرفة ما إذا كانت جهودنا حسّنت أحوال الناس المعيشية. وعادة هذا النوع من التغيير أو "التأثير" بعيد عن مجال عملنا، ويعتمد على أعمال الآخرين أيضاً. فالطرق التي تربط عملنا بالعالم الأفضل الذي نسعى إليه واجهت العديد من المنحنيات - كما هو الحال مع كثيرين من المسافرين. فنحن نعمل في ظروف معقّدة حيث التغييرات المستدامة في الأحوال المعيشية تنجم عادة من عوامل عديدة، بعضها إيجابي، وبعضها سلبي. والتحدى أمامنا في جميع عمليات المتابعة والتقييم هو الفصل بين مساهمتنا والتأثيرات الأخرى.

فعلى سبيل المثال تقييم ما يمكن أن يرصد تحسّناً في صحة الأطفال بعد عامين من بدء البرنامج التعليمي عن صحة الطفل مع المختصين التقليديين. ولكن هل يمكن أن نقول أن البرنامج هو السبب الوحيد في التحسن دون أن نبحت في كل شيء آخر حدث في حياة الأطفال طوال عامين؟ إن عملنا مع المختصين التقليديين قد يكون أحد العوامل في تحسن الصحة، ولكنه من المحتمل أن يكون مجرد إسهاماً صغيراً وغير هام ضمن العديد من العوامل الأخرى الهامة. فقد يكون تحسن حصيلّة الحصاد، والتطعيمات، وتزايد استخدام الصوبات - ولا شيء من هذا له صلة بعملنا - يسهم إسهاماً كبيراً في صحة الأطفال. أو قد تكون أهمية برنامجنا تكمن فقط في إسهامات أخرى - ربما تغير الطريقة التي توزع بها وزارة الصحة مواردها.

### تقييم الأثر:

إن قياس أسباب "التأثير" داخل عمليات التنمية المعقّدة يمكن أن يتطلب موارد بحثية ومهارات تجاوز طاقة أنشطة تقييم ومتابعة البرامج. وفي الواقع استخدام أنظمتنا المحدودة للمتابعة والتقييم لتقييم التأثيرات يمكن أن يكون مضللاً بصورة خطيرة إذا لم نعرف ونفهم أهمية الإسهامات الأخرى الكبيرة.



## متابعة التغيير المتدرج:

يوجّهنا التصور التفصيلي للتأثير إلى الاهتمام بالتصرفات والعلاقات المرتبطة بالتغييرات في الظروف التي نسعى إلى تحقيقها. فهو يمنحنا الفرصة لمتابعة التغييرات المتدرجة في أسلوب عمل الأفراد والمؤسسات وجعلها ملموسة فيما يتعلق بالاتجاه الذي نريد أن نسلكه. وتركيز النظام التفصيلي للتأثير على ما يحدث داخل "مجال تأثيرنا" المباشر، يمكّننا من قياس العلاقة بين تدخلاتنا والتغييرات المرتبطة بها في كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض. كما تساعدنا على تفادي الفخ الذي يغرينا به كثير من أنظمة المتابعة والتقييم، وهو أن ندعى أننا "تسببنا" في تغييرات تجاوز بكثير إمكانياتنا، تغييرات شارك فيها أطراف عديدين آخرين، تغييرات تجاوز الأساليب التي نعمل بها فعلاً.

## "الشركاء الخارجيين" والتعلم:

المقصود بهؤلاء المجموعات، أو المؤسسات، أو الأفراد الذين نعمل معهم، والذين تأثروا بعملنا معهم بشكل مباشر. يمكننا أن نرى تأثير عملنا بمدى استفادتهم (أو عدم استفادتهم) من دعمنا أو تأثيرنا.

فهم أفضل المعايير لقياس التأثير، لأنهم قادرين على بيان هذه التأثيرات وتقديم ردود فعل مباشرة، وبهذا تتمكن من قياس فاعلية نشاطنا والحصول على تصور بشأن الآثار المحتملة أو الممكنة. ولكن شركاؤنا الخارجيون لهم أيضاً شركاء خارجيين يحاولون التأثير عليهم. واستخدام هذا الأسلوب من التفكير يمكن أن يساعد على قياس الإسهامات المحتملة التي يقدمونها للأنشطة أو لصالح المجموعات التي يعملون معها. وهذا من شأنه أن ينشئ فهماً أعمق للإطار الذي يعملون فيه، ويستخدمون هذا الفهم في تحسين فاعليتهم. وهكذا تصبح المتابعة ليست وسيلة لإبراز "دليل إثبات التأثير"، ولكنها طريق للحصول على إرشاد مفيد للعمل المستمر.



## "ميشيل تريست" يشارك بهذه القصة عن "النصير التفصيلي للنتائج" OM ...

وإلا فإنه سيكون لديك كم من الأوراق تبدو مهمة ولكنها ليست في الصميم - كما في جميع الأنظمة. الأمر اللطيف في OM هو أنها على الرغم من أنك يمكن أن تترك هذا الأسلوب إلا أنه يمنحك الفرصة في التواصل العميق، والحديث، والتفاعل.

إننا نحاول هذا الآن في البرنامج الجديد 2008-2013 عن "التعليم المتميز والتأثر بالنقد" في VVOB في زمبابوي. كما أننا نطرح جانباً المستندات مؤقتاً لندرج بحثاً بالمشاركة عنا هو هام حقيقة بالنسبة لنا ولشركائنا - ثم نكتشف أن الروابط مع إطار OM تمت بسهولة. فإطار العمل، بتأكيد على "فكر في المتابعة من البداية" قد ساعد إلى حد كبير في مجال التعلم المؤسسي على إبراز ما تعلمناه خلال تقديم البرنامج ككل. ولهذا فنحن نفضل OM عن "إطار العمل المنطقي" في المجالات المعقدة.

"النظام التفصيلي للنتائج OM"، على الرغم من أننا لم نكن دائماً متحمسين له، ولكنه تطور بنا. أول مواجهة لنا مع هذا النظام كانت في مشروع VVOB عن التعليم البيئي في ثلاث كليات تعليم معلمين ثانوي في زمبابوي - فهناك ساعدنا المشروع على التفكير في، والتميز بين هياكل المشروع ودور الجهات المانحة العاملة محلياً. وهذا يتيح للهيكل المحلية أن تستمر متواجدة بعد أن تتوقف الجهات المانحة عن التمويل - أمر رائع لتحقيق الاستدامة، ونرى هذا يحدث الآن.

وقد أرشدنا النظام OM إلى الاتفاق على ما يمكن أن يثمر عنه عملنا معاً من حيث "توقع أن نرى ... "نود أن نرى ... "نحب أن نرى ... " لقد كان هذا جذاباً وعملياً. هنا المفاجأة، لا شيء في OM يجبرك على التغلغل في الأشياء، ولهذا فهي تعتمد على مدى تنظيمك للاستشارات والتعاون بصراحة وباستخدام قلبك ومشاعرك. وتعتمد على مدى اهتمامك بالعاملين معك - كما في جميع الأنظمة.

## التعلم الأفقى - وأشكال مؤسسية جديدة ...



### "كريسى" تحكى هذه القصة الملهمه ...

#### أسلوب جانبى للتنمية:

السيدة/ليتيلا مديرة مدرسة ابتدائية ريفية صغيرة في "ليساو"، وقفت في نافذة مكتبها تراقب الأطفال يلعبون في الحقل خارجاً. كانت تتساءل ماذا يمكنها أن تفعل حيال الأعداد المتزايدة الذين يأتون إلى المدرسة جوعائين، وكم هم متعبين وسريعي الانفعال حسب قول المدرسين. كيف تتوقع أن يتعلم هؤلاء؟ إن لدينا أطفال جوعى، والديهم مزارعين، والمزارع هناك خالية. ولكن بالتأكيد يمكننا فعل شيء! فبدأت في زيارة بعض الأهالى وسؤالهم والحوار معهم عن فكرة زراعة الطعام في المدرسة. استمعت إلى أفكارهم، وشجعتهم على التحدث فيما بينهم. وعندما شعرت أن الوقت مناسب دعت الأهالى إلى اجتماع حيث اتفقوا على تحمّل المسؤولية عن زراعة حديقة بالمدرسة لتوفير الطعام لأطفالهم. ولكنهم كانوا يرغبون في زراعتها بطريقة مختلفة حسب طرق الزراعة التى يتبعونها، لأن الخضروات تحتاج إلى زراعة وحصاد طوال العام، على عكس محاصيل الذرة السنوية التى يزرعونها.

وسألت السيدة / ليتيلا في كل المدينة في مكاتب بعض المؤسسات التنموية، وأرشدوها إلى جمعية أهلية إقليمية تحمل اسم "ييلوم"، أسست أسلوب زراعة عضوية على نطاق ضيق. فكتبت إليهم وجاء ردهم سريعاً بالموافقة على إرسال اثنين مدربين لعدة أسابيع لتعليم مجموعة من الأهالى أسلوب يجمع بين أساليبهم في الزراعة والزراعة المستمرة، تمكّنهم من زراعة مختلف الأطعمة طوال العام، ودون أسمدة ومبيدات حشرية مكلفة. ولحسن الحظ استطاعت الجمعية الوصول إلى تمويل يمكنهم من التحرك بسرعة في هذا الطلب.

بدأ المدربون بإعطاء وقت لإبراز ما يعرف الأهالى بالفعل عن زراعة الخضروات، قبل تعريفهم بمبادئ وأساليب الزراعة المستمرة الجهرية، وخلال هذه العملية أشركوا الأهالى في كل جانب من جوانب التخطيط ووضع نظام زراعة متكامل لحديقة المدرسة بالكامل.

وفي أقل من شهرين بدأ جميع الأطفال في الحصول على وجبة مغذية كل يوم في المدرسة، من زراعة الأهالى وحصاد وطهى تلاميذ العلوم المنزلية (الاقتصاد المنزلى). وخلال وقت قصير بدأ الأهالى في اتّباع بعض هذه الأساليب الزراعية في حدائقهم ومزارعهم، كما فعلت هى نفسها ذلك. وسرعان ما ذاع الخبر في كل مكان، وتوجه وفد من الأهالى والمدرسين إلى التل وهم يسألون ما إذا كان يمكنهم أن يتعلموا نفس الأسلوب. هكذا بدأ بعض الإهالى يعلمون الباقين، وواضح المزارعين يتعلمون من المزارعين. واستمر انتشار ذلك في كل الحى. وخلال ثلاث سنوات كان ٥٨ مدرسة ومجتمع قد بدأوا بمبادرات مماثلة، كل منهم تعلم من مدرسة مجاورة. ومنذ ذلك الحين انتشرت الفكرة، ومعها تصديق ودعم رسمي، إلى أربعة أحياء تضم ٢٠٠ مدرسة أخرى. كما أقيم مركز استشارات بعض الوقت في مدرسة "ليتيلا"، يعمل به شخص واحد بمكافأة صغيرة من جهة مانحة خارجية، مهمته إعطاء المشورة والمعلومات، وتوصيل الناس مع بعضهم البعض. لقد كانت مدرسة السيدة "ليتيلا" رائدة زراعة الخضروات العضوية، كجزء من منهج المدرسة.

#### أسئلة يمكن الاستعانة بها:

باستخدام الأسئلة الاسترشادية عن دورة التعلم العملى (ص ١١٠ في النسخة الانجليزية): اعرض هذه القصة، واستمد دروس وتأثيرات يمكن أن تكون نافعة لك في عملك.



## نفض الغبار عن التعلّم الأفقي:

ما هو التعلّم الأفقي؟ وما مدى ارتباطه بأشكال التعلّم الأخرى؟ لقد استكشفنا التعلّم العملي، وبعثنا المصاحب الوثيق للتعلّم الأفقي فكثيراً مما قيل عنه يصدق أيضاً على الآخر. فالتعلّم من جيراننا ونظرائنا هو بالتأكيد أسلوب قديم، طبيعي مثله مثل التعلّم العملي. وعادة ما يرتبط الاثنان معاً بنفس الأسلوب فقد عرفني أختي كيف أصلح البالوعة، ومزارعة وضحت لجيرانها كيف تتحكّم الديدان التي تهاجم النباتات، وعامل يحكي لزملائه كيف نظّموا أنفسهم في ما آخر للحصول على مزايا. كل هذه أمثلة لكلا نوعي التعلّم.



عندما وصل التعليم في صورة مدرسين، وأطباء، وممرضات، ومحامين زراعيين وغيرهم من ذوى الخبرة - لمعظم الناس كجزء من السيطرة الا - كانت النتيجة تزايد إضعاف إيمان الناس بقيمة خبراتهم وخبراتهم وثقافات وممارسات التعلّم الأفقي والمجتمعي والمعارف قد أصبحت وظهرت تبعيات رأسية عبر الأجيال القليلة الماضية، يدعمها باس الحديث. فالمعرفة والتعلّم قد أصبحا سلعة خارجية تتعد بشا الحياة العضوية للمجتمعات، سالبية الأفراد ليس فقط من الاطلاع وأمكاناتهم المحلية، ولكن أيضاً تضعف علاقات المجتمع المصاحبة والمب والراسخة عبر الزمن. إن استعادة أو تجديد ثقافات وممارسات التعلّم الأفقي، جنباً إلى جنب مع التعلّم العملي، من المؤكد أمرٌ أساسي للنشاط التنموي.

ولا نغنى من هذا أن المدرسين والخبراء أدوارهم غير هامة. فلهيهم الخبرة والمعرفة المطلوبين بشدة للتعلّم، ومن الجهل حرمان أنفسنا من الاستفادة منهم. فيمكن أن نحصل من خلالهم على توضيح أكبر للمفاهيم أكثر من المتاح عادة من مجموعات نظرية ذات قيمة كبيرة. المهم أن نعرف كيف نحقق هذا ومتى. أي معارف جديدة ينبغي أن تقدّم فقط بعد إبراز المعارف والخبرات الخاصة، بحيث أن المعارف الجديدة الخبرة يمكن أن تكمل وتوسّع ما يعرفه الناس بالفعل، بدلاً من اهمالها، أو إنكارها، أو استبدالها بالجديد كما يحدث غالباً.

وكبار السن في المجتمع لهم دورهم، لأن علاقتهم مع الدارسين والمناخ المحيط تكون عادة أكثر عمقاً وتعقيداً. وكأعضاء في نفس المجتمع هم يشاركون العديد من جوانب العلاقات النظرية باعتبارهم من داخل المجتمع، ولكنهم أيضاً يجلبون معهم قصصاً وتاريخ، معارف محلية وحكمة، وثقافة وتقاليد. ومتى حدثت المشاركة فهم لا يأتون من الخارج أو من أعلى، وإنما من عمق داخل المجتمع، من الماضي، ويكشفون ما ينتمي للمجتمع بالفعل، وتراثه، وهويته في عمقه. وعلى الرغم من أن هناك مسائل أخرى تتعلق بالتبعيات والسلطة في العلاقات مع كبار السن، إلا أنها تمثّل شيئاً مختلفاً تماماً عن العلاقات بين الدارسين والمدرسين أو الخبراء المتخصصين.

التعلّم الأفقي، مثل التعلّم العملي، هو عملية أخرى طبيعية وفطرية، يمكن من خلالها زرع عملية التحوّل.



”التعلّم الأفقي، مثل التعلّم العملي، هو عملية أخرى طبيعية وفطرية، يمكن من خلالها زرع عملية التحوّل.“



## الأنواع المختلفة للتعلم الأفقي:

هناك تنوع كامل في ممارسات التعلم الأفقي بهدف إحداث التغيير الاجتماعي اليوم، والكثير من هذه الأنواع يتم تجربتها من خلال ...

### تبادل المعرفة المجتمعية:

هذا هو من أكثر أساليب التعلم شيوعاً، وعادة تأخذ شكل زيارات من مجتمع إلى مجتمع آخر لتعلم شئ معين - على سبيل المثال، أنظمة توفير يومي، كيفية زراعة القواقع، تقنيات توفير البذور، أساليب رعاية الطفل ... الخ. كما أن المجتمع الزائر يمكن أن يأتي بخبراته الخاصة ومعارفه ليشارك بها، في تبادل متعادل للخبرات.

### مجموعات تعلم من النظراء:

كما في مجموعة التعلم من المزارعين الموضح فيما يلي (ص ١٦٠ في النسخة الانجليزية)، هذه المجموعات تكون غالباً مجموعات أكثر ترابطاً واستمرارية، تشارك بخبرات حقيقية، وابتكارات، ودروس.

وتبادل المعارف ومجموعات التعلم من النظراء يمكن أن تؤدي إلى برامج مشتركة، بل وإلى شبكات، وحركات، واتحادات، ونقابات ... الخ من خلالها تتحد المجموعات الأصغر لمعالجة مشاكل أنظمة أكبر.

### الادخارات ومشاريع القروض:

هناك مجموعات ادخار تشكّل من نفسها تعاونيات تضامن اقتصادي. وهناك أنشطة منتشرة لمجموعات ادخار تلهم وتعلم مجموعات جديدة لتأخذ شكلاً، ثم حركات مجموعات أوسع تتربط معاً لتعبئة قروض أكبر، والحصول على موارد، وأيضاً لتشكيل حركات اجتماعية تشرك الحكومة في التغيير السياسي وتنفيذه.

### فحص وتجميع بيانات:

وهو ما يجري على المستوى المحلي من فحص وتجميع وتنقية ومشاركة للمعلومات أفقياً وبالمشاركة حول المجتمع - من حيث تكوينه، ومشاكله، وإمكانياته، واحتياجاته - لتوصيل المعلومات للمبادرات المحلية وكمعلومات تشارك فيها الحكومة.

### بحث بقيادة المزارعين:

يستخدم هذا البحث أسلوب المشاركة في الفحص والتجريب والابتكار في الأنشطة المحلية، وتطوير التعلم الأفقي إلى مستوى ممارسة أكثر نظاماً.

### معارض ومهرجانات التعلم:

عندما يجتمع الناس بحرية في مهرجانات للمشاركة بمعارفهم وابتكاراتهم وتعزيرها مع بعضهم البعض.



"تجديد أو إعادة ثقافات وممارسات التعلم الأفقي جنباً إلى جنب مع التعلم العملي، يعتبر اساسي للممارسات التنموي، واسباسي للهدف."

## "كريسى" تشارك بقصة ملهمة أخرى ...



### قصة مزارعين من تزانيا

الجمعية الأهلية في تزانيا تحاول منذ عشرات السنوات أن تتعلم المزارعين الطرق الحديثة التي تدرّس في كليات الزراعة في الغرب. ولكن هؤلاء الذين قبلوا الطرق الجديدة لم ينفذوها بشكل جيد، وفي الواقع كانت نتيجتها اسوأ، بينما آخرون ممن وافقوا على هذه الطرق ثم تجاهلوا النصيحة، نفذوها بشكل جيد. وفي النهاية أدرك جيل جديد من المدربين التزانيين فيما بينهم أن المزارعين يعرفون أكثر منهم عن الزراعة في الظروف المحلية، وقرروا تغيير أسلوبهم.

فبدأوا في حث المزارعين على تكوين مجموعات تتعلم من المزارعين الآخرين، ولم يكونوا متأكدين تماماً ما سوف يؤدي إليه ذلك. شجّعوا المزارعين على الاجتماع بانتظام ومشاركة طرق عملهم وابتكاراتهم، ودعوة بعض من المزارعين الكبار في السن إلى اجتماعهم، على أن يكون هؤلاء ممن يتمسك بعناد بطرقهم القديمة البالية والبذور الأقل إنتاجية وإن كانت مقاومة للجفاف. ولم يصر المدربين (وهم الآن ميسرين) على أى شكلية أو لجان أو عمل محاضر اجتماع، ولكن مجرد الاجتماع مع بعضهم البعض للمشاركة بما يعرفونه. استغرق الأمر وقتاً بالنسبة للمجموعات الأولى لتكتشف أسلوبها الخاص، وتضع تصوّرها لكيفية التعلم معاً، ولكنها نجحت. وبدأت تقود هذا النوع من الأنشطة المطوّرة التي طالما حاولت الجمعيات الأهلية أن تشجعها. وبدأ الميسرون بإذن من المزارعين تدوين ونشر هذه الطرق والابتكارات، بشكل كوميدى، باللغة السواحيلي، وتوفيرها، مع إعطاء الفضل لأصحابها، لمجموعات أكبر.

وسرعان ما أتى إليهم مزارعين أكثر لمساعدتهم وتأسيس مجموعات تتعلم مماثلة، وأمكنهم أن يرجعوا إلى المجموعات الموجودة للمساعدة، ولكنهم سمعوا أيضاً عن مجموعات في أماكن أخرى نشأت عشوائياً. والأمر الأكثر إدهاشاً أن بعض مجموعات التعلم من المزارعين كانت قد بدأت في مشروعات تنمية زراعية مشتركة، دون أن يحتّم أحد على الإطلاق، بينما آخرون كانوا يختارون ممثلين للتواصل مع المجلس المحلي لطلب خدماتهم التي لهم الحق فيها، وعلى الأخص اساليب أفضل ومنشآت تسويق. ولم يمض وقت طويل قبل أن تجتمع المجموعات معاً وتشكل فروعاً في "مفيواتا" للنقابة الأهلية لصغار المزارعين المستقلين.

"وبدأ الميسرون بإذن من المزارعين تدوين ونشر هذه الطرق والابتكارات، بشكل كوميدى، باللغة السواحيلي."



## دور الميسرين الخارجيين:

كثير من عمليات التعلم الأفقى، مثل التبادل المجتمعى ومجموعات التعلم من المزارعين، تتطلب دوراً مختلفاً عن الأخصائين المشجعين.

### الإعداد:

قبل أى عملية غالباً يكون هناك كثير من الإعداد، فعلى سبيل المثال مساعدة المشاركين على الوضوح فى التعبير عن الغرض من التبادل، ودعم التخطيط والإعدادات الإدارية (اللوجستية) الخاصة بالسفر والطعام، إذا لزم الأمر، والمساعدة على تعبئة الموارد ... الخ.

### الدعم:

بعد تنفيذ العملية المطلوبة يمكن للأخصائى أن يقدم الدعم فى تطبيق التعلم وتنفيذ الخطط.

### الاجتماعات والمشاركة:

خلال العملية يجب الإهتمام بثقافة الاجتماع والمشاركة بدلاً من ثقافات "ورش العمل الغربية". فكثير من التبادلات الأكثر نجاحاً لا يقوم باليسير فيها ميسرون خارجيون.



## ماذا تعلمنا عن التعلم الأفقى

عادة تكون عمليات التعلم الأفقى فوضوية. وعلى مستوى المجتمع نادراً ما تنجح التبادلات المعرفية إذا كانت تتم فى ورش عمل لها ميسرين. التبادلات غالباً تنجح خلال الطقوس والثقافات المحلية حيث الدارسين من المجتمع يكتشفون طرقهم الخاصة للمشاركة بالخبرات والمعارف.

أقل هرمية: عمليات التعلم الأفقى يمكن أن تشجع ظهور قيادات أقل هرمية وأكثر تيسيراً وتمكيناً.

المشاركة: رأينا اتجاهات وسلوكيات ومشاعر متزايدة بالملكية فيما بين المشاركين، واستعداد متزايد للمشاركة فى المجازفة والمسئولية.

المعرفة الفطرية: تعترف عمليات التعلم الأفقى بالمعرفة والممارسات العضوية الفطرية، وتقدر قيمة معارف المنفذين وليس فقط المفكرين. كما تعترف وتقدر وتعبئ تنوع الممارسات وأشكال المعرفة. وتقدر قيمة عمليات التعلم غير الشكلية والفطرية والثقافية.

التعاون: التحول من سد الاحتياجات الفردية إلى التعاون فى سد الاحتياجات العديدة.





**التفاعل:** يمكن التفاعل من دعم الزملاء والتعاطف، ويوفّر مساحات أكثر أماناً وإنسانية ويعطى مساحة لتفاعل بشري أكثر طبيعية.

”تعترف عمليات التعلّم الأفقى  
بالمعرفة والممارسات العضوية  
الفطرية، وتقدر قيمة معارف  
المنفذين وليس فقط المفكرين.”

**الأصالة:** التبادلات الأصيلة مع التنوع الكافي غالباً ما يبرز الأزمات والصراعات التي من خلالها يمكن اختبار التحوّلات.

**التبادل الثقافي:** تبادل التعليم يحفز التبادل الثقافي.

## المشاركة بقصص واقعية:

المشاركة بقصص حقيقية وعرض المواقف في مناخ ودي ملئ بالثقة والتعاطف يساعد على تشكيل الصورة بمستويات جديدة من التعلّم والتنمية. فالقصص تمكّن المستمعين من إعادة اختبارها والدخول لحياة من خلال الحكى، واكتساب خبرات جديدة للتعلّم منها والحفز على التعلّم الاختبارى لجميع المشاركين. ومنها يمكن أن ينشأ تفاهم متزايد ومشارك. وهى ليست فكرة حديثة، وإنما تعتبر عنصر الحياة الطبيعي لتنمية مجتمعية صحية منذ زمن سحيق.



يرجى الرجوع لمصادر أكثر على  
موقعنا:

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





## قصة أخيرة نختم بها...

لقد سمعنا قصة مزارع صغير/عامل إجتماعي في مقاطعة ليمبوبيو عن كيفية نجاح حوالي ستين قرية في إحياء ممارسة تقليدية قديمة خاصة بالاجتماع مرة واحدة في السنة لمشاركة البذور، في مهرجان السنوي للبذور. كانت تلك العادة قد سقطت وأهملت منذ بداية دخول الصناعة الزراعية، إيداناً بيدء الحكومة في تعيين الضباط الزراعيين الذين بدأوا في تعليم صغار المزارعين بالطرق الحديثة للزراعة، مما خلق تبعية عميقة وإعتماد كلي ومقلق علي الشركات الكبرى المحتكرة للبذور والأسمدة ومبيدات الآفات. لقد كانت ورشة العمل التي نظمتها منظمة غير حكومية محلية للتوعية بأخطار البذور المعدلة وراثياً هي التي غيّرت الموازين وشجعت علي تجديد الممارسة القديمة.

الآن، في قرية مختلفة كل عام، عاد المزارعين مرة أخرى يرسلون ممثلين لكل قرية، يجمعون أكياس البقوليات والحبوب ويتجمعون لعدة أيام، يظهون ويتذوقون الطعام، ومن ثم يتشاركون البذور بالمجان وبحرية تامة، مع تبادل المشورة حول أفضل السبل للزراعة والنمو. وكل هذا يولد أيضاً إحياء الممارسات الثقافية الأخرى، من الأغاني والرقصات والقصص التي تعبر عن هوية متجددة لمجتمع متماسك ومترابط.





## عندما يصغى إليك شخصٌ ما باهتمام

عندما يصغى إليك شخصٌ ما باهتمام  
تصبح كأنك تمسك بكوب منبعج  
كان معك منذ الطفولة  
تنظر إليه وهو يمتلئ بماه بارد عذب  
وعندما يمتلئ إلى الحافة  
فهذا يعنى أنك مفهوم  
أما إذا فاض ولمس جلدك  
فهذا يعنى أنك محبوب

عندما يصغى إليك شخصٌ ما باهتمام  
الغرفة التي تكون فيها  
تمتلئ بالحياة  
والمكان الذي كتبت فيه أول قصيدة لك  
يبدأ في التوهج في عيني عقلك  
وكأنه قد تم اكتشاف الذهب

عندما يصغى إليك شخصٌ ما باهتمام  
عندئذ قدميك الحافيتين تكونان على الأرض  
وأرض محبوبة كانت تبدو بعيدة  
الآن هي معك في بيتك

من قبل "جون فوكس"  
Finding What You Didn't Lose  
www.poeticmedicine.org





# Acknowledgements

## Chapter 1 – Page 21

### *Social Threefolding*

Nicanor Perlas, *Shaping Globalisation: Civil Society, Cultural Power and Threefolding*. 2000, CADI: Philippines/Globenet3: New York / Novalis: Cape Town

## Chapter 2 – page 29

### *The Threefold Human Being*

Rudolf Steiner, *The Riddles of Philosophy, Anthroposophic Press, 1973*

This archetype was used by most early religious orders as body soul and spirit but was banned by an ecclesiastical council in 869 AD. The church hierarchy felt only they should work with the spirit. Rudolf Steiner revived the use of the total concept in 1917.

## Chapter 2 – page 33

### *Phases of Individual Development*

Bernard Lievegoed, *Phases*, Rudolf Steiner Press, 1998

## Chapter 2 – page 38

### *The Four Temperaments*

Rudolf Steiner, *The Four Temperaments - 1 lecture 1909*, Anthroposophic Press, 1971

## Chapter 2 – page 42

### *Leadership Polarities*

Leo de la Houssaye of the NPI Institute of Organisation Development – we have been unable to track a reference. David Scott kindly pointed out this as a concept originally developed by Leo.

## Chapter 3 – Page 8

### *Types of Power*

Adapted from Jonathan C. Erwin, *Classroom of Choice: Giving Students What They Need and Getting What You Want*, ASCD, 2004

## Chapter 3 – page 9

### *Bases of Power*

Adapted from French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167).

## Chapter 4 – Page 74

### *The Phases of Organisation Development*

Bernard Lievegoed, B., *The Developing Organisation*, Tavistock, London, 1974.

Fritz Glasl, *The Enterprise of the Future: Moral Intuition in Leadership and Organisation Development*. Hawthorn Press, UK, 1997

## Chapter 5 – Pages 108-110

### *Action Learning*

Although Action Learning is recognised as a natural archetype of learning in the Barefoot Guide it was first theorised by Reg Revans in the 1940s. See Revans, R. 1980. *Action learning: New techniques for management*. London: Blond & Briggs, Ltd.

## Chapter 5 – Pages 112-117

### *The U-process*

The U-process was developed in 1970 by Glasl and Lemson -(see Glasl, F. *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Stroud: Hawthorn Press, 1999). A different but related version of the U-process has been developed by Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski, and Betty Sue Flowers. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA, SoL, 2004. We still use the older and simpler version described here, but like the action learning cycle, the U-process is a change archetype that is as old as human development itself.

## Chapter 5 – Page 119

“What Can Be Done ?” by Meas Nee. An extract from his book *Towards Restoring Life: Cambodian Villages*. 1995, Krom Akphiwat Phum, Battambang/OSB Australia - A poetic story of remarkably respectful facilitation of development in deeply traumatised communities in Cambodia. Available on the CDRA website.

## Chapter 6 – Pages 131-133

William Bridges: *Managing Transitions, making the most of change*, Addison-Wesley, Massachusetts 1991









مجمع الحفاة