



أفكار في العمل مع الناس

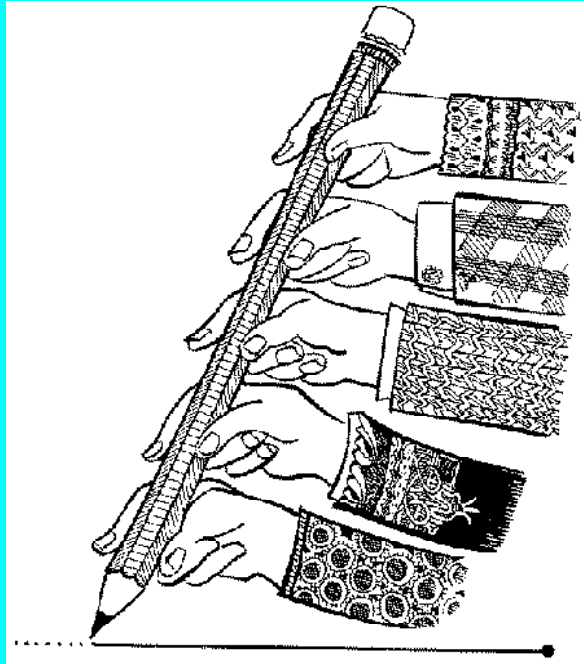


ورشعة الموارد العربية

٢

أفكار في العمل مع الناس

نهج في التعلم والتدريب



أفكار في العمل مع الناس

٣

٢

١

الطبعة العربية: إعداد فريق من العاملات والعاملين في تنمية المجتمع

تنسيق: د. مي يعقوب حداد

عن دليل «التدريب من أجل التحول»

تأليف: أن هوب وسالي تيميل

ورشعة الموارد العربية ❖ بيسان للنشر والتوزيع

قالوا في الكتاب

«دليل ثري وممتع ولازم. وهو أداة للتحوّل الجذري في التعامل والتواصل مع الناس».

«يثير الكتاب اهتمام كل من يطلع عليه وخصوصاً اهتمام العاملات والعاملين في الحقل الأهلي، ويعلقون أهمية على مرجع عربي كهذا.»
«يطرح الكتاب نهجاً يزيد من قدرة الناس على الفعل ويوسع تفكيرهم في مشاكلهم واكتشاف عوامل الأمل»..

«يحسن نهج هذا الكتاب البنى الداخلية للمؤسسات بحيث يشجع توزيعاً أفضل للمسؤوليات ويدخل نمط عمل الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، ويعزز مبدأ الاعتماد على الذات».

(مشاركون في اختبار الطبعة العربية)

أفكار في العمل مع الناس كتاب من ٢ أجزاء تتكامل من حيث المضمون:

❖ الجزء الأول: عن تطبيق أفكار المربي بأولو فريري في الوعي والإدراك النقدي، واستطلاع المواضيع، ومداخل المناقشة، والتربية الشعبية.

❖ الجزء الثاني: عن تعزيز الحوار، وبناء الثقة، والمشاركة والتعاون، واتخاذ القرار، والتخطيط، والتقييم.

❖ الجزء الثالث: عن بناء المجموعات والمؤسسات، والإدارة، و«التمكين»، وتخطيط ورشات العمل المختلفة.

يتوجه هذا الدليل إلى جميع العاملات والعاملين في التدريب وتعزيز المهارات في مختلف المجالات الحياتية، سواء في العمل الاجتماعي أو الصحي أو التربوي أو العمل التنموي بشكل عام.

وهو يطمح إلى تنمية القدرات والمهارات عند العاملين في تنمية المجتمع خصوصاً وعند الناس عموماً، من أجل تحسين الحياة. إنه يعزز القدرة على التأمل والفعل، وتحديد الحاجات ووصف المشكلات وتحليلها والتفكير النقدي، والتخطيط والمشاركة، والنضام وتقبل الآخر والمحبة، والاعتماد على الذات، والبناء على القيم والروابط الإنسانية والروحية الإيجابية.

Afkar Fi Al-Amal Ma'an Nass: Nahj Fi Ta'allum Wat-Tadrib,

Ideas for Working with People - An Approach to Training and Learning

Based on: *Training For Transformation*, by Anne Hope & Sally Timmel Mambo Press.

First Arabic edition 2000. Adaptation by Dr. May Haddad, with Ghanem Bibi,

Youssef Hajjar and other contributors.

Published by the Arab Resource Collective (ARC) P.O. Box: 27380, Nicosia 1644 -

Cyprus. E-mail: arccyp@mawared.org or P.O.Box: 13-5916, Beirut - Lebanon,

with Bissan for Publishing & Distribution, P.O Box: 13-52610, Beirut - Lebanon.

website: www.mawared.org



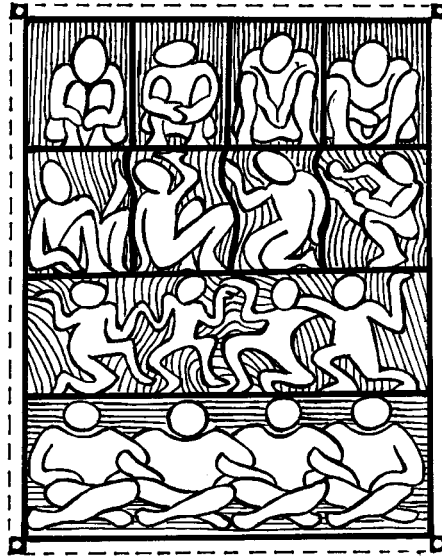
ورشعة الموارد العربية

ورشعة الموارد العربية ❖ بيسان للنشر والتوزيع

عن دليل آن هوبُ وسالي تيميل «التدريب من أجل التحوّل»

أفكار في العمل مع الناس

نهج في التعلّم والتدريب



ساهم عشرات الأشخاص في ورشات العمل
والمراسلات التي أدت إلى إنجاز الطبعة العربية.

أعدّ الطبعة العربية: مي يعقوب حداد،

مع غانم بيبي ويوسف حجار،

بالاشتراك مع: ألبير أبي عازر، عبد الكريم أحمد، ايلي الأعرج، فريد أنطون،

عماد ثروت، حسين حسنين، عيسى سابا، نبيلة سبانيولي، صلاح سبيع،

منى سروجي، مالك قطينة، حسام كاسب، فكرة محمود، نجوى مزهر

وآخرين (انظر ص ١٣م - ١٥م)

دليل في ٣ أجزاء:

الجزء الثالث

الفصول: ٩، ١٠، ١١، الكشاف

فريق تنسيق المشروع: مي يعقوب حداد وغانم بيبي ويوسف حجار

مدير التحرير: غانم بيبي الرسم: سعد حاجو وآخرون

الطبعة العربية الأولى، ٢٠٠٠

ورشة الموارد العربية (للمرعاية الصحية وتنمية المجتمع) * بيسان للنشر والتوزيع

أفكار في العمل مع الناس: نهج في التعلّم والتدريب

الطبعة العربية الأولى، ٢٠٠٠

جميع حقوق الطبعة العربية، نصاً ورسوماً وإخراجاً، لورشة الموارد العربية.

الإعداد والتعديلات: د.مي يعقوب حداد وغانم بيبي ويوسف حجار وآخرين

مدير التحرير: غانم بيبي

مسودة الترجمة: أسعد داود

الرسوم: سعد حاجو وآخرون

رسوم الغلاف: سعد حاجو، التصميم والتنفيذ: سحر برهان

التصميم والإخراج: غانم بيبي وآمال شريف ومي حداد

التنفيذ الإلكتروني: آمال شريف. سكرتاريا التحرير: سهير الأزم

التنضيد: آمال شريف، أحمد برجواوي و«كمبيوغراف»

التصحيح: سامية عيسى وزينا توما. مساهمة لغوية: عايدة حداد

ناشرا الطبعة العربية الأولى: ورشة الموارد العربية مع بيسان للنشر والتوزيع

* ورشة الموارد العربية (لرعاية الصحية وتنمية المجتمع)

Arab Resource Collective (ARC), P.O. Box: 27380, Nicosia 1644 - Cyprus.

Tel (+3572)766741, Fax: 766790, E-mail: arccyp@mawared.org

Website: www.mawared.org

* في لبنان: ورشة الموارد العربية: ص.ب. ٥٩١٦-١٣ بيروت - لبنان،

الهاتف: ٧٤٢٠٧٥ (+٩٦١١)، الفاكس: ٧٤٢٠٧٧

البريد الإلكتروني: arclb@mawared.org

الموقع على الشبكة: www.mawared.org

* بيسان للنشر والتوزيع: ص.ب. ٥٢٦١٠-١٣، بيروت - لبنان

Afkar Fi Al-Amal Man Nass: Nahj Fi Ta'allum Wat-Tadrib,

Ideas for Working with People - An Approach to Training and Learning

Based on: *Training For Transformation*, by Anne Hope & Sally Timmel Mambo

Press. First published 1984. Reprints: 1985, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995. Revised 1995. Reprinted 1996. English edition is distributed by IT Publications, 103-105 Southampton Road, London WC 1B 4HH, UK.

This Arabic edition: adaptation by Dr. May Haddad, with Ghanem Bibi, Youssef Hajjar and other contributors.

Project team: May Haddad, Ghanem Bibi & Youssef Hajjar

Editor: Ghanem Bibi

Published by the Arab Resource Collective (ARC),

P.O. Box: 27380, Nicosia 1644 - Cyprus. Tel (+3572)766741, Fax: 766790,

E-mail: arccyp@mawared.org Website: www.mawared.org

In Lebanon: ARC: P.O. Box: 13-5916, Beirut - Lebanon. Tel (+9611) 742075, Fax: 742077. E-mail: arclb@mawared.org Website: www.mawared.org

This first Arabic edition is published with Bissan for Publishing & Distribution , P.O Box: 13-52610, Beirut - Lebanon.

Funded by: WUS (World University Services) DFID (UK), European Union, NOVIB, CCFD, Christian Aid, Medico Intl., with support by Middle East Council of Churches and Radda Barnen.

تقدير

يصعب علينا شكر جميع الناس الذين ساهموا في مسأرك مشروع الكتاب حتى الآن بسبب كثرة عددهم وتعددية مساهماتهم من التشجيع إلى تقديم مادة أو مراجعة مسودة إلى التنفيذ الفني.

نوجه شكراً خاصاً للمؤسسات التي ساهمت في تغطية تكاليف التعديل واجتماعات العمل المحلية والإقليمية واختبار المسودات والتسهيلات المختلفة. والمؤسسات هي: الخدمات الجامعية الدولية WUS (بريطانيا) التي سهّلت الحصول على منح من «المجموعة الأوروبية» ومن دائرة التنمية الدولية البريطانية (DFID)، ونوفيب (Novib هولندا) واللجنة الكاثوليكية للتنمية ومكافحة الجوع CCFD (فرنسا) ومؤسسة «كُرسُتشان إيد» Christian Aid (بريطانيا)، وميديكو انترناسيونال Medico Intl. (ألمانيا) ومجلس كنائس الشرق الأوسط ورادا بارنن (رعاية الأطفال السويدية Radda Barnen).

المحتويات

الجزء الأول: الفصول: ١، ٢، ٣، ٤. ص م ١ - ص ١٦٠

الجزء الثاني: الفصول: ٥، ٦، ٧، ٨. ص ١٦١ - ٣٢٨

الجزء الثالث: الفصول: ٩، ١٠، ١١، الكشاف. ص ٣٢٩ - ٥١٦

الجزء الثالث

٣٩٨	٢. صراعات السلطة وفراغاتها
٤٠١	٣. أنماط القيادة
٤٠١	أ. الأدوار
٤٠٤	ب. التنسيق
٤٠٥	٤. الصديقة والمساءلة
٤٠٧	٥. تفويض المسؤوليات
٤٠٩	العلاقات والتوقعات والأدوار
٤٠٩	١. تمرين حول التوقعات من الأدوار
٤١١	٢. لائحة مفيدة في توزيع المسؤوليات
٤١٢	٣. تقريب وجهات النظر
	٤. تحليل بنية الجمعية/ المؤسسة
٤١٥	/المنظمة/ الهيئة
٤١٦	٥. التأمل في الالتزام
٤١٧	٦. قصيدة «إرادة الحياة»:
	٧. أداة إنعكاسية: ربط الفصل ٩
٤١٧	بالفصول الأخرى
٤٢١	مراجع الفصل

١٠. الإدارة والتمكين

٤٢٥	مقدمة
٤٢٧	نظريتان في الإدارة
٤٢٧	١. النظرية التقليدية
٤٢٩	٢. النظرية الإنسانية
٤٣٢	البيروقراطية
٤٣٢	١. الممارسات البيروقراطية
٤٣٣	٢. انعكاسات البيروقراطية على الوعي
٤٣٧	٣. مداخل مناقشة الهرمية والمبادرة
٤٣٩	الإدارة الممكنة
٤٣٩	١. كيف نتجه نحو نمط جديد في الإدارة؟
٤٤٠	٢. بنية الإدارة الممكنة والتشاركية

٣ج	المحتويات
٧ج	كيف نستفيد من هذا الكتاب؟

٩. بناء المجموعات والمؤسسات والحركات

٣٦١	مقدمة
٣٦٤	رسم الجرس
٣٦٤	١. الإجراء
٣٦٥	٢. عناصر رسم الجرس
٣٦٥	أ. الحلم والرؤيا
٣٦٦	ب. القيم
٣٦٦	ج. الأهداف
٣٦٦	د. الموارد
٣٦٧	هـ. النشاطات
٣٦٧	و. برنامج العمل
٣٦٨	ز. الموازنة
٣٦٨	ح. التنظيم
٣٦٨	ط. الإنحدار
٣٧٢	تمارين لتوضيح الرؤيا
٣٧٢	١. التصوير والتعبير المشتركة
٣٧٤	٢. أسئلة تساعد على تطوير رؤيا لمجتمع جديد
٣٨١	٣. المسار، وتحديد مبادئ العمل
٣٨٣	القيم
٣٨٣	١. إستدراج الأفكار
٣٨٥	٢. نشاط الصور
٣٩١	٣. الاعتماد على الذات والتمويل
٣٩٣	السلطة والقيادة
٣٩٣	١. القيادة وممارسة «السلطة»

٤٨٧	ب. ٧ عناصر مهمة للنجاح	٤٤١	٣. ممارسات في الإدارة الممكنة والتشاركية
٤٩٠	٥. مرحلة التنفيذ	٤٤٦	تمارين في تحليل البنية والإدارة
٤٩٢	٦. التقييم والمتابعة	٤٤٧	١. الرسوم المشتركة
	في التطبيق:	٤٤٨	٢. أين أنت في مؤسستك؟
٤٩٢	أ. تمرين في كيفية الإعداد لورشة عمل	٤٥٠	٣. مهمة تنظيمية
	ب. بطاقة الإعداد: ١٠ أسئلة مفيدة	٤٥٣	الإشراف
٤٩٢	في تخطيط ورشة عمل	٤٥٤	١. مهارات المشرف الجيد
		٤٥٦	٢. مشكلات تواجه المشرف
٤٩٥	نماذج من ورشات عمل في مواضيع مختلفة		٣. دور المشرف: تمكين الآخرين
٤٩٥	أولاً: ورشات عمل للتدريب على نهج الدلتا	٤٥٧	من أن يتطوروا
٥٠١	ثانياً: ورشات عمل في الطفولة	٤٥٨	٤. جلسة لممارسة مهارات الإشراف
	ثالثاً: ورشات عمل في استخدام هذا الكتاب	٤٦١	التعامل الإيجابي مع المعارضة
٥٠٣	«أفكار في العمل مع الناس»	٤٦١	١. اختلاف المواقف
٥٠٤	إطار للتأمل	٤٦٢	٢. ثلاثة أساليب في التعامل
٥٠٦	مراجع الفصل	٤٦٣	٣. خطوات التعامل مع المعارضة

ملاحق

٥٠٧	موارد مساندة عن التعلّم والتدريب
٥١١	كشاف المواضيع والتمارين

الجزء الأول

١١م	تقديم
١٣م	تمهيد: حكاية الطبعة العربية
١٦م	أصول الكتاب
٢٠م	باولو فرييري
٢٥م	كيف نستفيد من هذا الكتاب؟
٢٧م	كلمة عن الكلمات وشرحها
٣٠م	مصادر الرسوم والصور
٣٢م	دعوة إلى التأمل والتشارك

١. الوعي والإدراك النقدي

٣	مقدمة
---	-------

٤٤١	٣. ممارسات في الإدارة الممكنة والتشاركية
٤٤٦	تمارين في تحليل البنية والإدارة
٤٤٧	١. الرسوم المشتركة
٤٤٨	٢. أين أنت في مؤسستك؟
٤٥٠	٣. مهمة تنظيمية
٤٥٣	الإشراف
٤٥٤	١. مهارات المشرف الجيد
٤٥٦	٢. مشكلات تواجه المشرف
	٣. دور المشرف: تمكين الآخرين
٤٥٧	من أن يتطوروا
٤٥٨	٤. جلسة لممارسة مهارات الإشراف
٤٦١	التعامل الإيجابي مع المعارضة
٤٦١	١. اختلاف المواقف
٤٦٢	٢. ثلاثة أساليب في التعامل
٤٦٣	٣. خطوات التعامل مع المعارضة
٤٦٤	تمارين في الإدارة المالية
٤٦٤	١. الأموال الشخصية والأموال العامة
٤٦٥	٢. دراسة حسابات المجموعة
٤٦٨	٣. جلسة تدريب على الحسابات البسيطة
٤٦٩	٤. تمرين في المحاسبة المبسطة
٤٧٠	٥. إعداد حسابات برنامج أو مشروع
٤٧٢	٦. قروض للمجموعات
٤٧٥	كتابة التقارير والعروض
٤٧٥	١. كتابة التقارير: إرشادات
٤٧٦	٢. كتابة عرض مشروع أو مقترح مبسّط
٤٧٨	مراجع الفصل

١١. تخطيط ورشات العمل

٤٨١	مقدمة
٤٨٢	مراحل ورشات العمل
٤٨٢	١. التخطيط الأولي والتحضير
٤٨٤	٢. جمع المعلومات وتحليلها
٤٨٥	٣. تحديد الأهداف
٤٨٦	٤. تصميم ورشة العمل
٤٨٦	أ. عناصر للتصميم

الجزء الثاني

٥. الثقة والحوار في المجموعات

١٦١	مقدمة
١٦٥	تطوير الثقة في المجموعة
١٦٨	مناخ التعلّم
١٨٨	تمارين في التعارف
٢٠٤	تمارين في تنشيط المجموعة
٢٠٨	الاستماع (الإصغاء)
٢١٨	الابتكار والابداع
٢٢١	تمارين تعزيز المعرفة بيننا
٢٣٠	تمارين في الدراما الإبداعية
٢٣٣	مقاطع من قصيدة المحبة
٢٣٤	مراجع الفصل

٦. القيادة والمشاركة

٢٣٥	مقدمة
٢٣٨	المنشط والميسر والمنسق
٢٤٠	المضمون والأسلوب في عمل المجموعة
٢٤٧	القيادة التشاركية / الشراكة في القيادة
٢٥٥	النقد والنقد الذاتي
٢٧٧	شخصيات الوالد والبالغ والطفل
٢٨٣	تمارين في التعاون
٢٩٤	مراجع الفصل

٧. اتخاذ القرار وتخطيط العمل

٢٩٥	مقدمة
٢٩٨	اتخاذ القرار
٣١٠	تخطيط العمل
٣٢٧	قراءة حول العمل
٣٢٨	مراجع الفصل

٨	مبادئ فريري الأساسية
١٤	تطبيق مبادئ فريري
		مساعدة الناس على تنمية
١٩	الوعي والإدراك النقدي
٢٥	دورنا في العمل المجتمعي
٢٦	مراجع الفصل

٢. استطلاع المواضيع

٢٩	مقدمة
٣٠	استطلاع مواضيع المجتمع المحلي
٣٩	التحليل النقدي للمواضيع
٤٥	من الاستطلاع الى تحديد مداخل المناقشة
٤٩	استطلاع المواضيع في وسائل الإعلام
٥٥	استطلاع مواضيع ورشات العمل
٦٦	مراجع الفصل

٣. مداخل المناقشة

٦٩	مقدمة
٧١	مداخل المناقشة
٨٠	نماذج من مداخل المناقشة
١٣٦	مراجع الفصل

٤. التربية الشعبية

١٣٩	مقدمة
١٤٠	التربية الشعبية وتعلّم الكبار
١٥١	التربية الشعبية - مهارات القراءة والكتابة
١٦٠	مراجع الفصل

٨. التقييم

٣٣١	مقدمة
٣٣١	التقييم بالمشاركة
٣٥٠	تمارين في تقييم ورشات العمل
٣٥٨	مراجع الفصل

كيف نستفيد من هذا الكتاب؟

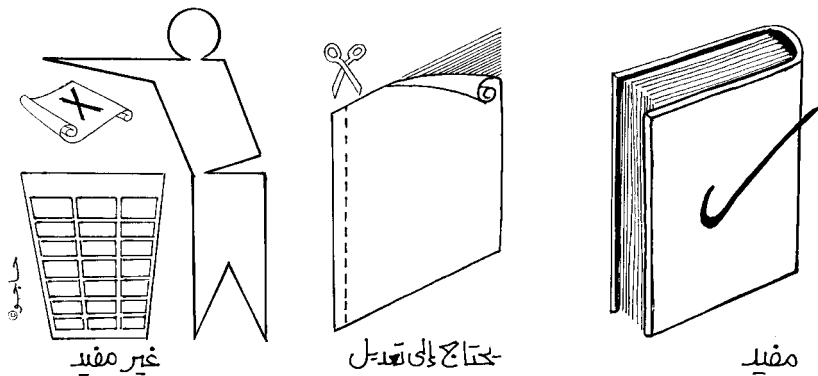
يشكل الكتاب مادة مفيدة في دورات تدريب المنشطات والمنشطين والعاملات والعاملين الميدانيين. ويجري انتقاء المواضيع بناء على احتياجات المجموعة المشاركة وتوقعاتها. وقد يتراوح التدريب من جلسة واحدة إلى برنامج عمل يستغرق عدة أيام أو أسابيع. وتشير أن هُوب إلى الحاجة إلى أربعة أسابيع تدريبية لتغطية محتوى الكتاب، تتوزع على عام كامل (ورشة أسبوع كل شهرين أو ثلاثة أشهر، على أن يتخلل الورشات تطبيق ميداني) ثم نستعرض من فصل ١١ نماذج ورشات عمل وتطبيقات في مواضيع مختلفة مستوحاة من هذا الكتاب.

لكن تشير التجارب الى صعوبة استخدام الكتاب من أوله الى آخره وقراءته دفعة واحدة. في معظم الأحيان، نستعمله في تلبية حاجة محددة وآنية لمراجعة أو اكتشاف مزيد من المعلومات أو اكتساب مهارات جديدة عن موضوع محدد. وكثيراً ما يولد هذا الاستطلاع نشاطاً أو أفكاراً تختلف عن تلك الموجودة في الكتاب.

لنأخذ على سبيل المثال: أنت منشط في ورشة عمل معينة. يعاني أفراد المجموعة التي تعمل معها من صعوبة الاستماع، بعضهم الى البعض. ترى الحاجة الى تحسيسهم ومساعدتهم على وعي هذه المشكلة. تتصفح الكتاب بحثاً عن موضوع الاستماع أو الإصغاء. وقد تتولد لديك أفكار في تطبيق النشاطات المذكورة في الكتاب كما هي، أو تعديلها، أو بلورة أفكار جديدة.

ويفيد أيضاً محاولة الحصول على المراجع التي استخدمت في تعزيز الفصل الواحد، وهي مذكورة مع نهاية كل فصل. ونظراً لتعدد المواضيع التي يصعب تغطيتها تغطية كاملة في كتاب واحد، أضفنا جزءاً إلى الكتاب يستعرض نماذج من ورشات عمل مختلفة وموارد مفيدة في مواضيع عدة.

! نشجعك على «تمزيق» هذا الكتاب واختيار ما يناسب احتياجاتك منه •

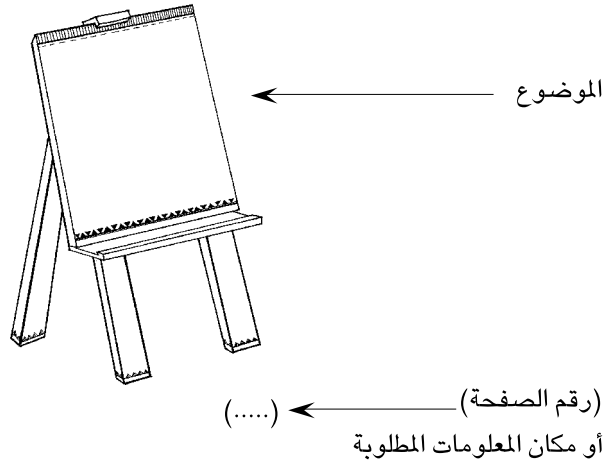


نشجعك على أن تدقق في محتويات هذا الكتاب وأن تختار منه ما يناسب حاجاتك أو تعديلها لتصبح أكثر ملاءمة.

ولمعرفة أماكن المواضيع المحددة في الكتاب، يمكنك اللجوء إلى واحد من التالي:

- (أ) قائمة المحتويات في أول الكتاب
أو (ب) أو قائمة المحتويات في مطلع كل فصل
أو (ج) كشّاف المواضيع في آخر الكتاب، إذا كنت تبحث عن موضوع محدد.

ويمكنك أن تجد في هوامش الفصول إحالات على صفحات تحتوي مزيداً من المعرفة أو المهارات في الموضوع الذي يهمنا، وذلك على لوحة قلاية هكذا:



نحتاج الى مساعدتك في تطوير الطبعة التالية من هذا الدليل: نرجو أن تشركننا في مردود الطريقة التي تستخدم بها هذا الكتاب، ومتى تستخدمه وتجميع الأفكار حول المادة المفيدة فيه والنواقص التي ما زالت تحتاج الى تطوير.

وفي بعض الأحيان، قد نجد الفصل بكامله مفيداً لنا وخاصة حين يكون موضوع الفصل الرئيسي محوراً لعملنا ويلبي حاجاتنا.

وقد راعينا في إخراج الكتاب أن تكون الخطوط واضحة والرسوم منوّعة. وتركنا هامشاً يسمح بكتابة الملاحظات. كما استعملنا الهامش لكتابة محتويات الأجزاء أو لتعزيز أفكار معينة، أو أقوال وأمثال ورسوم تستدرج النقاش والأفكار لذكر أرقام صفحات أخرى تكمل محتوى ذلك الجزء.

إن في هذا العمل فرصة ثمينة لتعزيز التشبيك والحوار والتعلّم من الآخر واكتشاف التحديات التي تواجهنا في قضايا التدريب والتعلّم في العالم العربي وكيفية حلّها جماعياً بناءً على الخبرات الميدانية وإنطلاقاً من التزام قضايا الناس.

وتشير تجارب مسودة الطبعة العربية الى إمكانية استخدام الكتاب في المراجعة الذاتية أو العمل مع مجموعات صغيرة ضمن لقاءات محددة (مجموعات عمل محورية) أو ورشات عمل موسّعة.

ورأينا مادة الكتاب تستخدم في أشكال أخرى مثل إعداد مطويات أو ملصقات أو مداخل للمناقشة، أو إعداد كتب ومطبوعات أخرى.

محتويات الفصل

٣٦١	مقدمة
٣٦٤	رسم الجرس
٣٦٤	١. الإجراء
٣٦٥	٢. عناصر رسم الجرس
٣٦٥	أ. الحلم والرؤيا
٣٦٦	ب. القيم
٣٦٦	ج. الأهداف
٣٦٦	د. الموارد
٣٦٧	هـ. النشاطات
٣٦٧	و. برنامج العمل
٣٦٨	ز. الموازنة
٣٦٨	ح. التنظيم
٣٦٨	ط. الإنحدار
٣٧٢	تمارين لتوضيح الرؤيا
٣٧٢	١. التصوير والتعبير المشتركة
٣٧٤	٢. أسئلة تساعد على تطوير رؤيا لمجتمع جديد
٣٨١	٣. المسار، وتحديد مبادئ العمل
٣٨٣	القيم
٣٨٣	١. إستدراج الأفكار
٣٨٥	٢. نشاط الصور
٣٩١	٣. الاعتماد على الذات والتمويل
٣٩٣	السلطة والقيادة
٣٩٣	١. القيادة وممارسة «السلطة»
٣٩٨	٢. صراعات السلطة وفراغاتها
٤٠١	٣. أنماط القيادة
٤٠١	أ. الأدوار
٤٠٤	ب. التنسيق
٤٠٥	٤. الصدقية والمساءلة
٤٠٧	٥. تفويض المسؤوليات
٤٠٩	العلاقات والتوقعات والأدوار
٤٠٩	١. تمرين حول التوقعات من الأدوار
٤١١	٢. لائحة مفيدة في توزيع المسؤوليات

٤١٢	٣. تقريب وجهات النظر
٤١٥	٤. تحليل بنية الجمعية / المؤسسة / المنظمة / الهيئة
٤١٦	٥. التأمل في الالتزام
٤١٧	٦. قصيدة «إرادة الحياة»:
٤١٧	٧. أداة إنعكاسية: ربط الفصل ٩ بالفصول الأخرى
٤٢١	مراجع الفصل

إشارة:

هذا الفصل يبني بشكل واسع على الفصول الأخرى.
بعد تصفح الفصل، من المفيد النظر في الأداة الإنعكاسية في الصفحات الأخيرة منه.
هذا يساعد في العودة إلى الفصول الأخرى
وتحضير تلك الأجزاء منها التي تفيد عند استخدام هذا الفصل، أولاً بأول.

الى الطليعة المقبلة
يعبرون الجسر بالصبح خفافاً
أضلعي امتدت لهم جسراً وطيداً
من كهوف الشرق،
من مستنقع الشرق
إلى شرق جديد.
أضلعي امتدت لهم جسراً وطيداً
خليل حاوي

مقدمة

نلاحظ تيارين بارزين يؤثران على نمط الأحداث عندما نتأمل مسار التنمية أثناء العقود الأربعة الماضية:

أ. حركات اجتماعية تحدت قيم المجتمع وثقافته وعاداته،

ب. منظمات حددت أهدافاً لتلبية الاحتياجات الإنسانية. وقد تكون منظمات حكومية أو أهلية أو مجموعات محلية للمساعدة الذاتية.

نعرف الحركة الاجتماعية في هذا الكتاب على أنها تيار يضم عدداً من الناس والمنظمات وتربطهم رؤيا تتطلب تغييراً في قيم المجتمع المحلي وعاداته وقوانينه.



والقضية التي التزمتها هذه الحركة أو تلك قد تدور

حول مسألة واحدة، مثل مسألة العنف المنزلي أو محاربة

التمييز العنصري أو التمرد على دفع الضرائب أو مقاطعة أمر ما. وقد

تكون المسألة الواحدة مركبة، ذات جوانب اقتصادية وقانونية وتعليمية

واجتماعية مما يتطلب تغييرات بُنيوية عدة. وتتعامل حركات أخرى مع

مسائل أوسع وقد تكون أكثر جذرية مثل حركات التحرر والحركة

النسائية وحركات البيئة وحركات الحقوق المدنية.

إن الرؤيا والقيم المشتركة هي التي تربط الناس المعنيين بحركة ما.

وهناك حاجة الى نشر هذه الرؤيا والقيم باستمرار. وقد تساهم أمور

وأحداث غير متوقعة في نشر الرؤيا والقيم (من ذلك، مثلاً، أعمال العديد

من الفنانين). ولكن هذا غير كافٍ، فلا بد من تجسيد غاية الحركة في

أهداف ونشاطات محددة. والتنظيم ضروري إذا شئنا تحقيق تغييرات.

وتوجد ضرورة لوجود مجموعات المنظمات الصغيرة التي تركز على أهداف محددة، ووجود المنظمات الأكبر التي توضح اتجاهها ما وتنسق العمل و«تشبيك» المجموعات والمنظمات بعضها مع بعض.

ولا يمكن قياس فعالية حركة ما، أو أثرها، إلا بعد سنوات، وذلك من خلال تطوير مؤشرات التغيير في الثقافة والعادات والقوانين واستخدام هذه المؤشرات في إجراء دراسة مع مجموعة عشوائية من الناس.

بعض العناصر التي تميز حركة ما

- غايات واسعة يتعاطف معها الناس بقوة.
- قيادة مميزة في أغلبية الأحيان.
- أطر تنظيمية صغيرة.
- مجموعات «غير رسمية» أو غير دائمة.
- «تشبيك» قوي، وتشارك الموارد المتاحة.
- قيادة ملتزمة بشكل تطوعي وقليل من الناس الأجراء.
- عضوية فضفاضة...

يتطلب بناء قدرة المنظمات مهارات مختلفة وأنماطاً في القيادة والعمل. ولا بد للمنظمات من «أطر داخلية» من أجل الاستمرار فترة طويلة.

وتميل المنظمات الى تبني أهداف عدة، وذلك تلبيةً لتوقعات أفرادها في أن تتجاوب المنظمة مع احتياجات عديدة ومختلفة. مثال: قد تستجيب مؤسسات التنمية لمسألة الفقر ضمن أربعة مستويات مجتمعة وهي: العمل الخيري وتحسين القوانين ودعم أعمال النقابات وبناء نماذج تنموية بديلة. ويطلب، من المنظمة ذات الوظائف المنوعة أن تضم أشخاصاً ماهرين لتنفيذ العمل المتوقع منهم: عاملين اجتماعيين، منشطين، معلمين، زراعيين، إداري تعاونيات، أخصائي إعلام، وهكذا..

تشمل العناصر التي تتكوّن منها المنظمة

- غاية واسعة وأهدافاً محددة واضحة.
- وضوح في القيادة وأطر السلطة.
- فريق عمل.
- أهدافاً مرتبطة بنتائج مقاسة.
- وضوح العضوية والانتساب، إلخ.

يحتوي هذا الفصل على نظريات وتمارين تساعد المجموعات وأصحاب القرار في المؤسسات والحركات على توضيح وشرح أدوارهم ومواقعهم، وكيف يستطيعون العمل بجدوى أكبر وكيف يحددون النزاعات التي يجب حلها.

ولا بد من إطار إنساني وراعٍ وداعم ليحافظ على التزام الناس، ويتحداهم، ويمكّنهم من تحقيق دورهم في المؤسسة أو الحركة بأكبر فعالية ممكنة. جميعنا بشر ولنا حدودنا وعيوبنا. ولا بد للأطر التي نطورها من «تمكين» الأفراد والمجموعات، أي زيادة قدراتهم ومؤهلاتهم، ومنحهم الثقة والتشجيع اللازمين. ويتوجب على الأطر أن تقلل من النتائج السلبية التي تنشأ عن القصور والعيوب الشخصية، وأن تبني نظاماً من المساواة وتوفر المردود البنّاء في التعامل مع القلق والإحباط (اللذين لا بد وأن يظهرهما بين الأشخاص) بين وقت وآخر.

ويساعد التطوير التنظيمي في توفير قيادة مُمكنة وخلاقة، وتنسيق جيد.

مجالات الوضوح المطلوبة

لا بد من توضيح ثلاث نقاط رئيسية إذا شاءت مجموعة من الناس العمل معاً:

أ. الغايات

ب. الأدوار

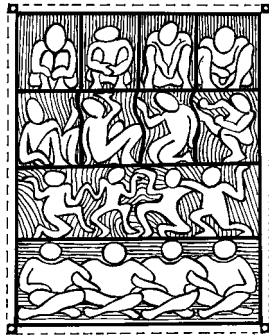
ج. العلاقات

غالباً ما يكون عدم وضوح أي من هذه المجالات مصدر المشكلات عندما تعاني مجموعة ما من مشكلة في الاتصال أو التعاون بينها. يخاطب هذا الفصل المجالات الثلاثة هذه ويقدم تمارين ونظريات محددة قد تساعد في بناء حركة، وتعزّز الجوانب التنظيمية، وتطور فريق عمل.

ويتضمن موضوع الغايات الأجزاء التالية من الفصل: رسم الجرس (ص ٣٦٤)، تمارين لتوضيح الرؤيا (ص ٣٧٢)، القيم (ص ٣٦٦)، السلطة والقيادة (ص ٣٩٣).

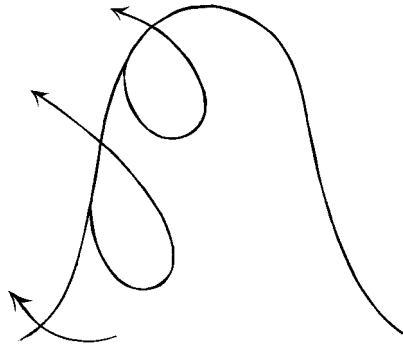
أما العلاقات والتوقعات والأدوار فنجدتها في الصفحات ٤٠٩ - ٤١٦.

أضفنا الى هذا الفصل أداة إنعكاسية (ص ٤١٧) تطورت في أثناء إعداد الطبعة العربية من الكتاب، وهي تساعدنا في تجميع كل عناصر رسم الجرس الواردة في الكتاب.



رسم الجرس

رسم الجرس^(١) نموذج يفيد المجموعات الملتزمة مسألة مشتركة (مثل لجنة تنمية أو مؤسسة أهلية أو برنامج تربية شعبية، إلخ). فهو يشدد على أهمية الرؤيا والقيم المشتركة والأهداف الواضحة. ويمكن استخدام رسم الجرس لتوحيد جهود المجموعة في تخطيط مبادرات جديدة أو تقييم فعالية جهود ماضية.



يمنح رسم الجرس المجموعة مقاييس مهمة لبناء الالتزام، وإطاراً موثقاً به ليساعدهم على العمل معاً خطوةً خطوة.

رسم الجرس:

١. الإجراء
٢. عناصر رسم الجرس
 - أ. الحلم والرؤيا
 - ب. القيم
 - ج. الأهداف
 - د. الموارد
 - هـ. النشاطات
 - و. برنامج العمل
 - ز. الموازنة
 - ح. التنظيم
 - ط. الانحدار

١. الإجراء

نشرح رسم الجرس بوضوح وذلك عن طريق تكبير رسمه على ورقة كبيرة معلقة أو لوح (سبورة). ونعطي عنواناً لكل مرحلة من مراحل صعود الرسم أو إنحداره.

ويمكن بعدها توزيع نسخ من الرسم على كل شخص من الحضور حيث تطرح الأسئلة الإيضاحية. بعدها يدرس المشاركون والمشاركات الرسم في مجموعات صغيرة ويطبقون البحث على تجارب مشتركة إن أمكن.

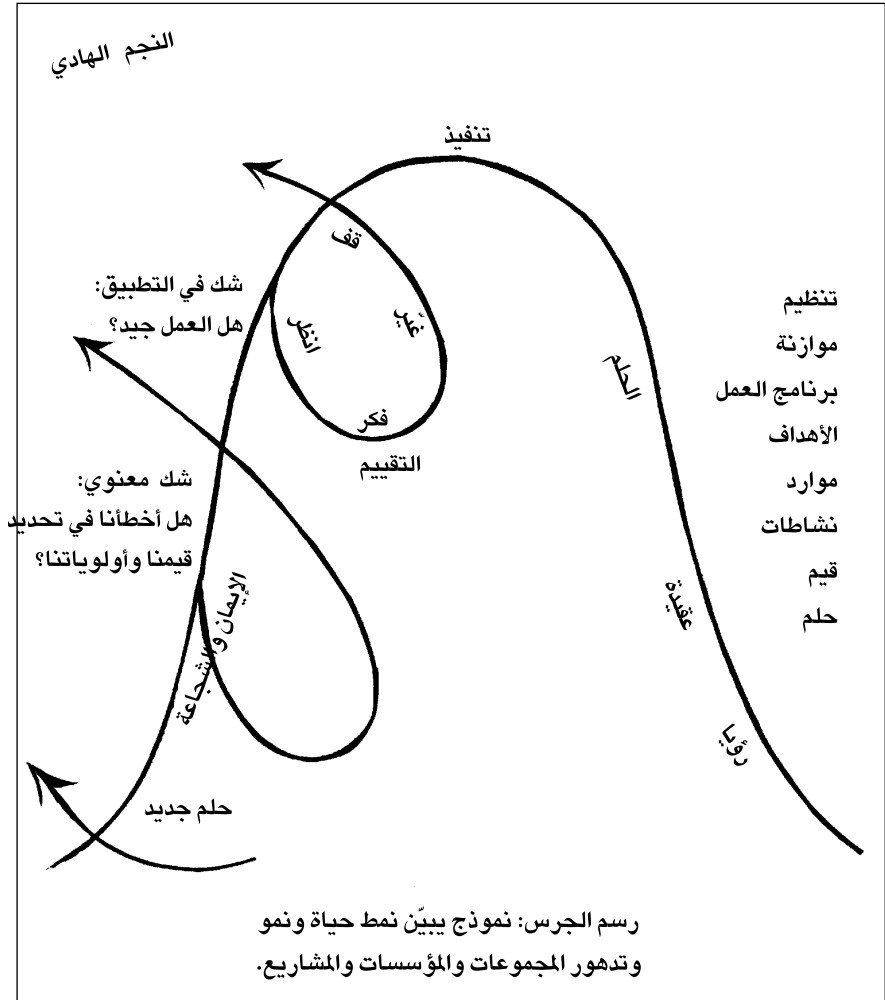
ومن المفيد أن نطلب من المجموعات رسم جرس مشاريعهم وأن يحددوا المرحلة التي وصل إليها المشروع، والخطوات التي أنجزت بدقة أو بطريقة غير كافية. يساعدهم هذا على إبراز مشاكل محددة وعلى التفكير بوضوح في الخطوات اللازم اتخاذها لتقوية برنامج ما.

ملاحظة: إن ربط الرسم بالمشاريع الحقيقية والتجارب الخاصة يساعد على استيعاب وهضم و«تذويت» شكل الجرس واستخدامه كأساس لتخطيط أوسع.

نموذج "رسم الجرس"



"المثل العليا
أشبه بالنجوم.
لا نستطيع الوصول إليها،
ولكننا نخطط مسارنا
في اتجاهها"



٢. عناصر رسم الجرس

رسم الجرس هو رسم بياني يؤهلنا لفهم حياة ونمو وسقوط المجموعات. ويمكن أن تستخدمه جميع المجموعات بغض النظر عن حجمها ونوعها، من نادي الشبيبة الى الحركة الاجتماعية أو المؤسسة أو الجمعية الأهلية وغيرها.

أ. الحلم والرؤيا

يبدأ كل شيء جديد كحلم. يرى أحد الأشخاص حلمًا جديدًا ويشرك به الآخرين. وقد يتمكن من تحقيق الحلم على مستوى فردي إذا كان حلم شخص واحد (مثل إنجاز لوحة فنية أو كتابة قصيدة). أما حين يتعلق الأمر ببناء مجموعة أو مجتمع محلي معين (كبناء حركة اجتماعية أو تعاونية أو مدرسة للمكفوفين، أو تنظيم خدمات معينة)، يصبح الحلم حقيقة بقدر ما يستطيع الأفراد الذين فكروا فيه أولاً أن يتشاركوا رؤيتهم مع آخرين.

إن تحقيق الواقع الجديد يعتمد على عدد الأشخاص الذين يشتركون فعلاً في الرؤيا، كما يعتمد على مدى التزامهم تحويلها الى واقع. وما أكثر المرات التي رأى فيها الناس أحلاماً ولكنها بقيت قصوراً في الهواء ولم تتحقق. التشارك في الحلم وبناء الرؤيا هو جزء أساسي من العمل الهادف الى خلق جديد.

والرؤيا هي النجم الهادي للمشاريع، نستنير به للسير في الاتجاه المرغوب. وكلما كبرت الرؤيا اتضح لنا صعوبة تحقيقها كلياً وفي وقت محدد. ولكن هذا لا يعني استسلامنا للإحباط، بل على العكس، علينا أن نستلهم الرؤيا، ونستمر في العمل.

ب . القيم

يستند كل حلم إلى قيم محددة. وغالباً ما نفترض موافقة الجميع على هذه القيم، إلا أن الوضع ليس كذلك. فما أكثر المرات التي نستخدم بها الكلمات نفسها والتي تُفهم فهمًا مختلفًا تماماً عما نقصده. ولذا يجب تخصيص الوقت الكافي لتوضيح القيم والتأكد من وجود اتفاق عليها إن أمكن، وإدراك الاختلافات على أنواعها. ويمكن الاستعانة بمداخل المناقشة وغيرها لتوضيح القيم المفترضة. وتوجد اقتراحات عدة تساعد على ذلك في هذا الفصل.

ج . الأهداف

إن تحديد أهداف واضحة هي الخطوة التالية في جعل الرؤيا حقيقة واقعة. وللقيام بذلك، نتفق على وضع نبغي الوصول إليه بعد انقضاء فترة محددة - لنقل بعد ثلاث سنوات - على سبيل المثال: «بحلول العام القادم نبغي تكوين لجان تنمية فعالة في كل قرى المنطقة»، أو «بعد ٢٤ شهراً نود تحصين ١٠٠٪ من أطفال المنطقة ضد الأمراض القاتلة».

د . الموارد

وبعدئذ نأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة لنا والموارد التي نحتاج إليها للوصول إلى أهدافنا. ولا شك في أن الكادر البشري الملتزم الناس والمدرب تدريباً جيداً هو أهم مورد. ويعتمد توافر العدد المطلوب من الكادر البشري، إلى حد ما، على مدى فعاليتنا في تشارك الرؤيا والقيم.

وقد يتألف الكادر من عاملات وعاملين يتقاضون أجراً على عملهم. وضمن الحركات، قد يكون هؤلاء متطوعين ومتطوعات، وقد يفوق أثرهم

ونستمد تفاعلاً
من الإرادة



أثر الأجراء أو يماثله. ونحن نعلم أن تغييرات التاريخ الأكثر أهمية حدثت نتيجة عمل تطوعي وليس بسبب عمل أشخاص يؤدون عملهم مقابل أجر مالي.

وعلى الرغم من أهمية الأفراد القصوى، فإن أثر كل واحد منهم يتزايد أضعافاً إذا هم انضموا إلى فريق قوي ومساند. وهنا تكمن أهمية بناء الفريق وتطوير الحركة وتوضيح الأدوار والعمل على علاقات جيدة ورابطة.

وتوجد موارد أخرى أقل أهمية من الموارد الإنسانية إلا أنها ضرورية، وهي تتضمن:

- المال
- المواد
- التجهيزات
- الأبنية / المنشآت
- المواصلات

وإذا اهتم مشروع ما بالمال والمواد أكثر من اهتمامه بالعامل البشري، فإن نجاحه مشكوك فيه.

هـ. النشاطات

وتحتاج المجموعة الآن إلى تحديد نشاطات على ضوء ما يتوافر لديها من العامل البشري والموارد المتاحة لها. ويعني هذا أن نحدد بدقة ما علينا أن نفعله من أجل الوصول إلى هدفنا. مثلاً: «سوف نقوم باستطلاع حول التعاونيات الموجودة محاولين تحديد عوامل قوتها وضعفها»، أو «سوف نزر كل لجان المناطق طالبين إليهم اختيار قادة يثقون بهم وسوف نعقد أربع ورشات عمل لتعزيز مهاراتهم».

و. برنامج العمل

الخطوة التالية هي تحديد كيفية تحقيق نشاطاتنا. فقد تخبط مشاريع عديدة بسبب سوء تخطيطها رغم أهدافها الجيدة. إن تخطيط البرنامج يتطلب فهماً عميقاً لتركيبية المجموعة بالإضافة إلى تحديد واضح للأهداف والغايات. ويفيد هنا استخدام أسلوب «طرح المشكلات».

يمكن أن تغير العالم
مجموعة صغيرة من الناس
الملتزمين، إنه الأمر الوحيد
الذي نجح فقط.
مرغريت ميد



ص ٩ والكشاف

ز. الموازنة

تعكس الموازنة أولويات المجموعة بشكل واضح. وقد قيل: «إذا قلت لي كيف تنفق مالك ووقتك، أقول لك ما هي قيمك!». من هنا تكمن أهمية اختيار الأشخاص الذين ستوكل إليهم مهمة وضع الموازنة.

ح. التنظيم

تتطلب هذه الخطوة مزيداً من العمل التفصيلي حول الأدوار، وهي تتضمن ضرورة التعامل مع الأسئلة الحيوية التالية:

مَن سيقوم بماذا ومتى وأين؟

وتفيد أدوات التخطيط عند هذا المستوى من التنظيم (الفصل ٧)، ويبرز دور «التفويض» الفعّال لأجزاء مختلفة من العمل (الفصل ١٠).

وهنا يدخل المشروع مرحلة التنفيذ (أو التطبيق). وفي الوقت الذي تتقدم فيه المجموعة خطوة خطوة، تكون مرّت عبر مراحل الرؤيا فالقناعة ثم التخطيط. ومن المهم إدراك تدرج الخطوات، فإن تعثرت إحداها تهدد الحلم وتلاشى المشروع. ما أكثر ما نتعلم عندما نتأمل مشاريعاً قد فشلت ونحدد الأسباب التي أدت الى فشلها.

ط. الإنحدار

تتضافر الجهود وتعم الثقة والحماسة بين أفراد المجموعة مع بدء تنفيذ مشروع جديد، خصوصاً إذا تتابعت الخطوات المختلفة تتابعاً جيداً. ولكن الشكوك تبدأ تتسرب تدريجاً. من الضروري أن نتوقف معاً ونقيّم بين وقت وآخر ونتأمل في ما نقوم به، ونتفحص الأهداف والأدوار والعلاقات، ونعالج بصدق الشكوك التي تساورنا. فإن لم نفعل ذلك، ندخل مرحلة الإنحدار.

بعض أسباب الإنحدار	
(١) الشك في التطبيق	(٢) الروتين وعدم التجدد
(٣) الشك في الأولويات	(٤) ظهور منافسة قوية
(٥) الشك المعنوي	(٦) الحلم المثالي وغير المرتبط بالواقع
	(٧) أسباب أخرى.

(١) الشك في التطبيق:

إن المستوى الأول من الشك المرشح للنشوء هو على مستوى التطبيق: هل يسير البرنامج على نحو جيد؟ هل المنظمة (المؤسسة أو الهيئة أو المجموعة) فعّالة؟ إذا ظهرت بوادر مشاكل، وتم التعامل معها ومعالجتها، فإن المشروع لن يفقد مصداقيته، وسيستمر في التطور، من حيث مداه وفعاليتها، بالاتجاه المنشود له.

(٢) الروتين وعدم التجدد:

قد يأخذنا التطبيق الى العديد من الإجراءات التي تستحوذ شيئاً فشيئاً الأولوية على الهدف، وبالتالي يصبح «كم» الإنجاز هو الذي يستأثر باهتمامنا، ويتم برمجة العمل في شكل آلي، روتيني، وغير متجدد، فنفقد الحماسة! هنا يبدأ نوع آخر من الإنحدار حيث يطغى الظاهر على الجوهر. وقد يتعرض المشروع لنوع من الفتنور أو نوع من الروتين أو الوظيفية. لذا لا بد من أن لآخر أن يجدد المشاركون في العمل رؤيتهم ويعيدوا النظر في أهدافهم ويطوروا أساليب عملهم. بل ربما يكون من المناسب أن يبدلوا ويتبادلوا أدوارهم مما يساعد على التجدد واستعادة الحماسة.

(٣) الشك في الأولويات:

من الممكن أن تكون الشكوك على مستوى أعمق. حيث يبدأ الناس بالتساؤل عما إذا كانت الأولويات صحيحة. فعلى سبيل المثال، وعند تطوير مجتمعات محلية، قد يشعر البعض بالنجاح في جعل الأهالي يتحاورون معاً في اجتماعات دورية ولكنهم يشعرون بأن عامل الثقة الفعلية غير موجود. أو قد ينشغلون بالتطبيق العملي لبرنامج ما متناسين أهمية تعزيز مهاراتهم. من المهم أن يكون الجميع أحراراً في التعبير عن تساؤلاتهم حول أولويات البرنامج وإعادة صياغتها عند الضرورة.

(٤) ظهور منافسة قوية:

كثيراً ما تكون مبادراتنا في بداية الأمر هي الأولى من نوعها لأنها تلبي احتياجات لم يلحظها غيرنا، ولكن سرعان ما يولد عملنا الأفكار لدى الآخرين. وقد تنشأ مبادرات مماثلة تتحول مع الوقت الى جهات منافسة. وإذا ظل العمل يعتمد على ماضي نجاحه فسرعان ما يجد حوله من يتفوق عليه. وفي هذه الحال، يكون الإنحدار نسبياً لأن عملنا رغم كونه جيد إلا أنه لا يعود متفرداً بالساحة. وبالتالي، يتطلب الاستمرار جهداً ابتكارياً وتجديداً ليتناسب مع الطاقات الجديدة التي تولدت، فلا يكون



عملنا تكراراً لعمل غيرنا بل مكملاً أو داعماً لجهود الآخرين.

(٥) الشك المعنوي:

من الممكن أيضاً، أن يبدأ الأشخاص الذين أسسوا مشروعاً ما بنية طيبة، بالتساؤل عما إذا كان هذا المشروع مضرراً. مثلاً: قد ينشغل الناس إلى درجة أنهم يهملون احتياجات المجتمع الأوسع. إن برنامجاً ما، وإن كان مفيداً وضرورياً في فترة محددة، قد يصبح غير ملائم ومصدر ضرر في فترة أخرى. ومن الطبيعي أن تتغير الأولويات والحاجات. ومما لا شك فيه أن الموقف يتطلب شجاعة من قبل المجموعات والقادة إذ عليهم النظر في البرنامج كله والتعامل بجدية مع مستويات الشكوك وأسباب الإنحدار. ويكون من الأفضل في بعض الحالات إنهاء البرنامج والتأمل والتجديد.

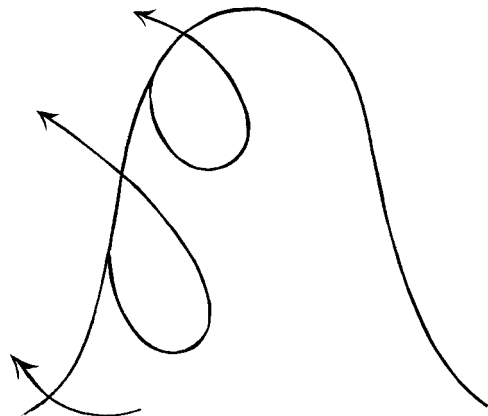
(٦) الحلم المثالي غير المرتبط بالواقع:

على العكس مما ورد أعلاه، فإن الإنحدار يمكن أن ينتج عن المثالية الزائدة. فقد نكتشف أثناء مسيرة العمل أن ما خططنا له يفوق بكثير إمكانياتنا وأن طموحنا يفوق قدراتنا مما يؤدي إلى الإحباط والشعور باليأس. علينا هنا أيضاً أن نتوقف ونعيد النظر في الحلم ونجعله أكثر منطقية وواقعية.

(٧) أسباب أخرى:

إن مسيرة العمل لا تسير أبداً في خط مستقيم، بل إن المشروع يتعرض بالضرورة إلى لحظات إنحدار متنوعة أخرى. وهذا يتطلب منا أن نكون دائماً في حالة تيقظ وأن نقيم العمل والأهداف والأولويات بشكل مستمر بحيث يكون من الممكن إعادة تصويب توجهنا نحو النجم الهادي قبل فوات الأوان.

لقد حان الوقت كي نحلم حلمًا جديدًا.



إذا أردت أن تعمل لسنة
فازرع رزاً
وإذا أردت أن تعمل لعشر
سنوات
فازرع شجرة
أما إذا أردت أن تعمل لمئة
سنة
فابن جيلاً
لاؤتسو

تحتوي أجزاء الفصل التالية
تمارين عن كل خطوات رسم
الجرس. ويفيدنا هنا
مراجعة الفصل ٨ (عن
التقييم) وذلك في مجال
تفحص مستويات الشك
وأسباب الإنحدار.

الحلم المستحيل

أن نحلم الحلم المستحيل
وأن نحارب العدو الذي لا يُقهر
أن نحمل الحزن الذي لا يُحتمل
وأن نركض الى حيث لا يجرؤ الشجعان الذهاب
أن نحب من بعد، بكل ظهر وصفاءة
ونحاول ببطء عندما تكون ساعدانا مرهقتين
أن نصل الى النجم الذي لا يمكن الوصول إليه.
هذا هو مطلبي
أن أتبع ذلك النجم،
مهما كان بعيداً
مهما كان مستحيلاً
أن أحارب للحق
دون تساؤل أو توقف..
وأعلمُ إذا صدقت بهذا المطلب المجيد،
بأن قلبي سيكون مرتاحاً
عندما تحين ساعتني،
وأن العالم سيكون أفضل
والإنسان الواحد المحترق والمشوه
ما زال يكافح بأخر ذرة من الشجاعة
ليصل الى النجوم التي لا يمكن الوصول إليها

عن «دون كيشوت»^(٢)

تمارين لتوضيح الرؤيا

١. التصوير والتعبير المشتركة

لمساعدة المجموعات على توضيح الرؤيا والتشارك فيها، نطلب من



الأفراد التعبير عنها في رسم أو صورة. ويتم ذلك في مجموعات مكونة من ٤ أو ٥ أشخاص لتعزيز مشاركة الجميع، فإن كثر عدد أفراد المجموعة، فقد لا يشارك بعض منهم في النشاط مشاركة ملموسة.

الخطوات:

١- نطلب من المجموعات مناقشة السؤال التالي: "ما هي رؤياكم لحركتنا أو عملنا؟".

٢- نطلب من المجموعة أن ترسم رمزاً، أو رسماً بيانياً أو صورة تعبر عن هذه الرؤيا. تعلق كل مجموعة ملصقها ويقوم متحدث باسم المجموعة بشرح الملصق.

٣- ثم نطلب من كل مجموعة أن تحضر جملة تشرح الرؤيا المشتركة بناء على جميع الملصقات. تكتب هذه الجمل على أوراق كبيرة وتعلق في أنحاء الغرفة.

٤- يطوف كل شخص في الغرفة ويقرأ الجمل ويؤشر على العبارات التي يعتقد أنها أكثر أهمية.

٥- ثم يُطلب من لجنة مصغرة من أفراد المجموعة أن تدرس جميع الجمل وأن تعدّ فقرة تعبر عن الرؤيا المشتركة لكل أفراد المجموعة، على أن تشمل جميع النقاط الأساسية المطروحة.

٦- بعد ذلك تقرأ الفقرة على الجماعة ككل من أجل نيل الموافقة.

الوقت المقترح: ساعة ونصف.

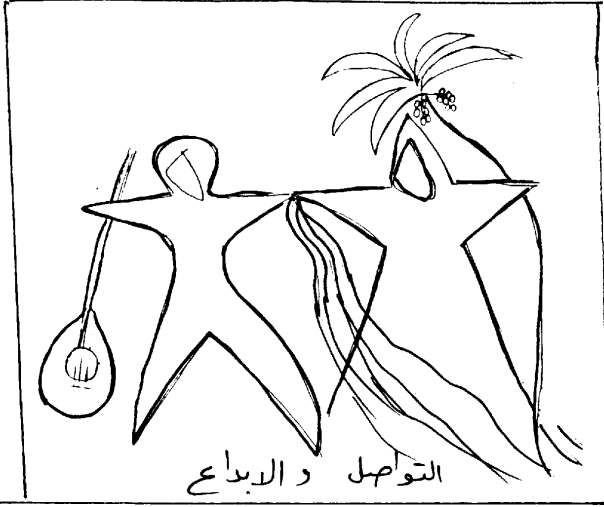
تمارين لتوضيح الرؤيا:

١. التصوير والتعبير المشتركة

٢. أسئلة تساعد على تطوير الرؤيا

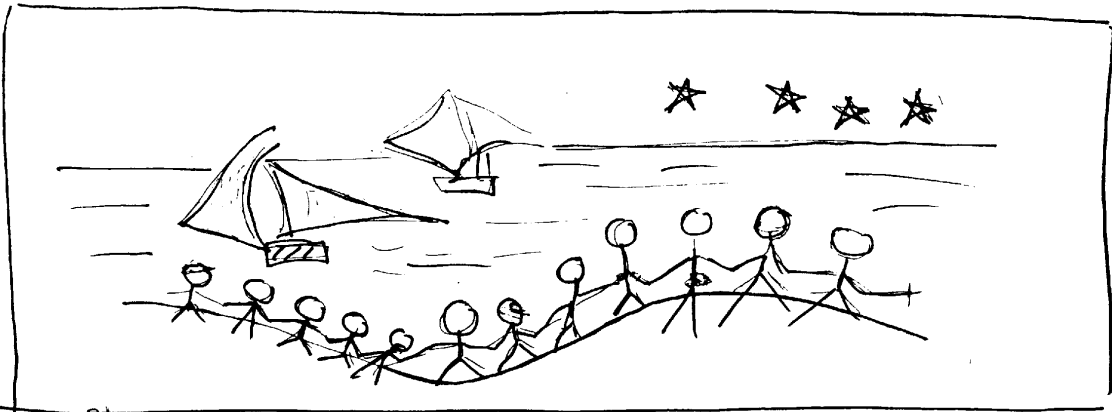
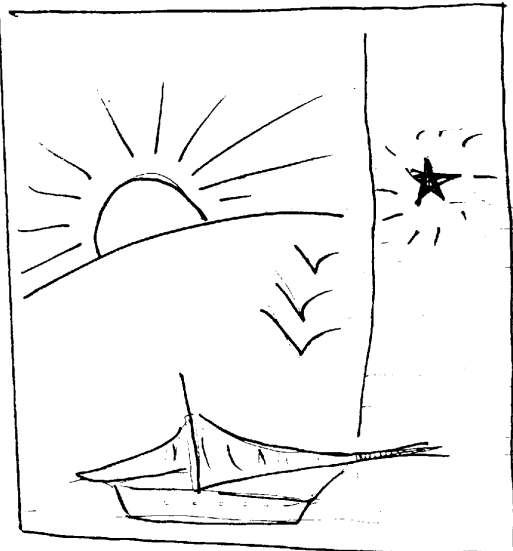
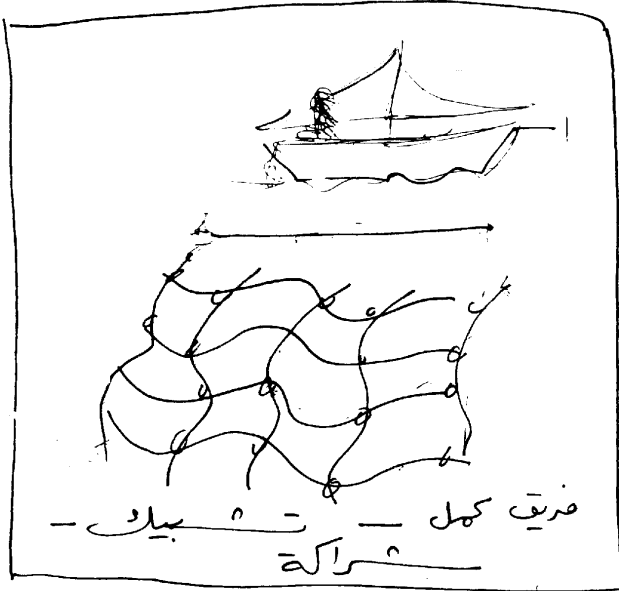
٣. المسار، وتحديد مبادئ العمل

في قلب كل شتاء
ربيع يختلج
وراء نقاب كل ليل
فجر يبتسم



رسوم ومبادئ حول الرؤيا^(٣)

من رسوم المشاركين في إحدى ورشات عمل عن موضوع «تكوين أجواء تعليمية» داخل المؤسسات العربية.



٢. أسئلة تساعد على تطوير رؤيا لمجتمع جديد

يساعدنا هذا التمرين في توضيح الرؤيا ونوع المجتمعات التي نريد بناءها عن طريق تحليل مجالات حياتية محددة.

ويمكن استكشاف مجالات مهمة عن طريق تشكيل مجموعات عمل. وتتكون كل مجموعة من ثلاثة أفراد أو أكثر، على ألا يتعدى العدد سبعة أفراد. وفي حال عدم اختيار أحد المجالات يمكن غضّ النظر عنه.

الوقت المقترح: ساعتان إلى ثلاث ساعات.

المواد: أوراق كبيرة، أقلام عريضة، شريط لاصق. مجموعة أسئلة لكل مجموعة.

نستعمل الأسئلة التالية لتوضيح نوع المجتمع الذي نرغب أن نعيش فيه، ونوع القوانين والمؤسسات التي يمكن أن تساعد على ضمان حياة سعيدة وكريمة "لكافة" الناس. نكيّف الأسئلة لتناسب مع وضعنا. وقد نطلب من المجموعات إعداد عرض مصور عن نتائج عملها أو توصياتها في المجال المحدد. يمكن أن يكون العرض صورة أو ملصقاً أو نموذجاً أو تمثيلية قصيرة أو رسماً توضح بواسطته نتائج عملها أو توصياتها.

المجالات: ويمكن أن تشمل المجالات، الآتي: الزراعة والصناعة والصحة والإسكان في المدن والمال والمدارس والتدريب والعلاقات العائلية والمشاركة السياسية والدين والترفيه والقيم الحضارية وغيرها. ويمكن إضافة مجالات أخرى بحسب اهتمام المجموعات مثل وضع النساء أو الشبيبة أو الأكبر سناً أو المعوقين أو قضايا البيئة.

في ما يلي نماذج من أسئلة يمكن الانطلاق منها أو تطوير غيرها بحسب حاجتكم، بحيث تكون الأسئلة ملائمة لوضعكم الخاص:

١- الزراعة

- أ- ما هي القوانين الخاصة بالملكية وتوزيع الأراضي؟
- ب- من هم المنتجون الرئيسيون في الزراعة؟ لماذا؟ ما هي التغييرات المطلوبة في ظروفهم، لكي يزدوا من انتاجهم؟
- ج- هل ينبغي أن يكون التشديد على:
 - المحاصيل المخصصة للبيع والتصدير أم على المواد الغذائية؟
 - على المزارع الصغيرة أم الكبيرة؟
 - على الملكيات الفردية الصغيرة، على التعاونيات، أم على الزراعة الجماعية؟

يمكن أن نختار من هذه الأسئلة ما يناسب المجموعة، ونجمع ما بين أسئلة من مجالات مختلفة. قد تفتح الأسئلة الباب أمام التعرف إلى عدد من المواثيق التي تقررها الغالبية العظمى من بلدان العالم بما فيها البلدان العربية. من هذه المواثيق:

١. إعلان ألما آتا عن «الصحة للجميع».

٢. إعلان جومتين عن «التربية للجميع» (١٩٩٠).

٣. اتفاقية حقوق الطفل (من الصفر وحتى ١٨ سنة)، (١٩٨٩).

٤. بيان سلامنكا بشأن المبادئ والسياسات والممارسات في تعليم ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة (١٩٩٤).

٥. غيرها

- د - هل من المهم أن يعيش أهل الريف في القرى؟
 هـ - ما هي أنواع الأدوات أو التقنيات الأكثر جدوى؟
 و - ما هو نوع التنظيمات التي يحتاج إليها المزارعون والعمال الزراعيون؟
 ز - ما هي الأولويات التي ينبغي أن تحتل الصدارة في موازنة وزارة الزراعة؟

٢- الصناعة

- أ - ما أنواع الصناعة الموجودة؟ لماذا؟ كيف يمكن تغييرها؟
 ب - مَنْ الذي يجب أن يقرر ما يُنتج وكيف يمكن أن يتقرر ذلك؟
 ج - مَنْ الذي يجب أن يملك المصانع والمنشآت الصناعية النامية، إلخ؟
 مَنْ الذي يجب أن يقرر شروط الإنتاج؟
 د - ما هي الطريقة التي يمكن أن يشارك بها العمال:
 • في اقتسام الأرباح؟
 • في ملكية المصنع؟
 • في إتخاذ القرارات؟
 هـ هل يجب أن يجري تقاسم الأرباح في كل مصنع؟
 • بين الصناعات المختلفة؟
 و - ما هي سلبيات وإيجابيات ملكية الدولة للمصانع؟
 ز - ما الذي ينبغي فعله لمنع عدد قليل من الناس من استغلال الآخرين؟
 ح - ما هي العلاقة بين الصناعة وحياة المجتمع ككل؟
 ط - إلخ...

٣- الصحة

- أ - كيف يمكنك أن تطور توازناً معقولاً بين تعزيز الصحة والوقاية من المرض وبين الطب العلاجي؟ كيف ينعكس ذلك على الموازنة والسياسات الاقتصادية؟
 ب - هل توافق على أن صحة المجتمع تعتمد على توفير المياه النقية، والمراحيض، والغذاء المتوازن، والدخل الكافي، أكثر مما تعتمد على الخدمات الطبية؟ إذا كان الأمر كذلك، فماذا يعني ذلك عملياً؟
 ج - ما الذي يمكن فعله لتشجيع المجتمع والناس على تحمّل مسؤولية الصحة؟
 د - ما الذي يمكن فعله للتغلب على مشكلة رغبة الأغلبية العظمى من الكادر الطبي (أطباء وممرضون) في العمل في المستشفيات الكبيرة والمدن وليس في المناطق الريفية أو المحرومة؟
 هـ - ما هي نوعية العاملين الصحيين الذين ينبغي علينا تدريبهم لجعل التربية والخدمات الصحية الأساسية في متناول الجميع (وخاصة أهل الريف)؟ وكيف نضمن للمرشدين الصحيين التأهيل المناسب والحوافز؟
 و - كيف نضمن أن معظم أولئك الذين يحصلون على فرصة دراسة التمريض أو الطب يلتزمون بتلبية حاجات الناس بدلاً من الاكتفاء بتحقيق المكانة والشهرة والمال لأنفسهم؟
 ز - ما الذي يمكن فعله لمنع بيع الدواء بطرق غير مشروعة أو إساءة استخدامه

«الصحة هي: حالة من اكتمال السلامة بدنياً وعقلياً واجتماعياً لا مجرد انعدام المرض أو العجز». منظمة الصحة العالمية، إعلان ألماتا عن «الصحة للجميع».

من أجل المنفعة الخاصة؟ هل هناك سياسة دوائية معلنة؟ هل هناك هيئات رقابة علمية؟

ح - ما دور وسائل الإعلام في بناء الوعي الصحي الوقائي وحل المشكلات الصحية الكبرى ومراقبة الممارسات والسياسات الخاطئة؟

ط - إلخ...

٤ - الإسكان في المدن

أ - ما الذي يمكن فعله لتأمين الإسكان الكافي في المدن التي تشهد نمواً سريعاً؟

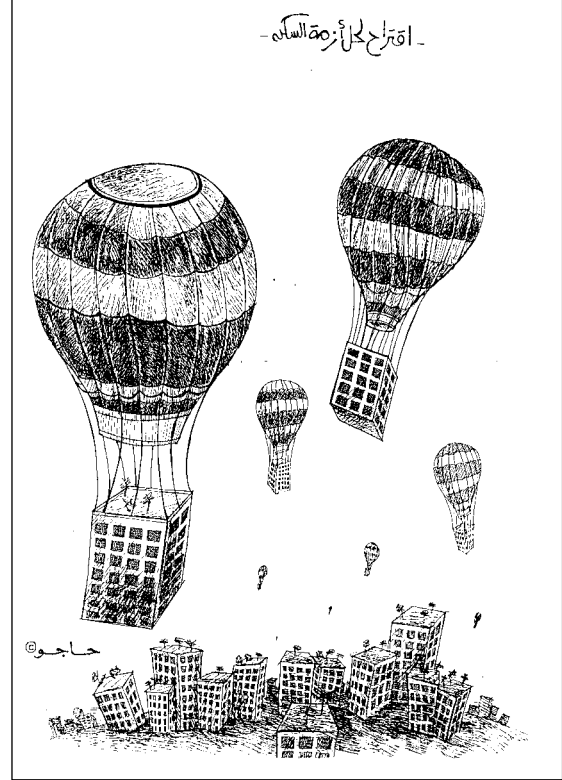
ب - هل يجب على مجالس المدن وبلدياتها أن تدعم بناء وتملك المساكن ذات التكاليف المنخفضة؟

ج - هل يجب أن يكون هناك ضبط للإيجارات؟ هل يجب أن تكون الإيجارات على شكل نسبة مئوية ثابتة من الدخل؟

د - طالما أن الغالبية العظمى من مشاريع الإسكان التي تبنيها مجالس المدن باهظة التكاليف بالنسبة للفقراء، هل من الممكن تأمين ما يعرف بمشاريع توفير "المكان والخدمة" (أي يحصل الناس على قطعة أرض، وطرق، ومياه، وشبكة المجاري والصرف الصحي، والكهرباء، إلخ. على أن يقوموا هم ببناء مساكنهم)؟ ما هي المساعدات التي يحتاجها الناس؟ كيف يمكن تنظيم هذه المساعدات؟

هـ - ماذا عن الملكية؟ هل يجب أن يسمح للناس أن يمتلكوا منازلهم؟ منزلاً واحداً فقط أم أي عدد من المنازل يريدون امتلاكها؟

و - إلخ...



٥ - المال، الأجور، الديون، الاستثمار الأجنبي، إلخ..

أ - هل يجب أن يكون هناك حد أدنى للأجور؟

ب - هل يجب أن يكون هناك نوع من الإشراف الذي يحدد المبلغ المالي الذي يستطيع المرء أن يكسبه؟

ج - ما هو الفارق، أو النسبة، الذي يجب أن يكون بين الحد الأقصى والحد الأدنى للدخل في تقديرك؟

د - هل هناك طريقة لضمان الدخل الكافي للمزارعين المعدمين؟ أم إن الأهم من ذلك هو ضمان تأمين الخدمات الأساسية كالتعليم والخدمات الطبية، مجاناً وللجميع؟ كيف ندمج بين الهدفين؟

هـ - كيف يمكننا أن نضمن أن الجميع يحصل على فرصة ادّخار المال واقتراضه من أجل المشاريع الهادفة؟

و - هل يمكن العمل في المناطق الريفية باتجاه إقامة مجتمع الاكتفاء الذاتي، حيث يتوفر العمل للجميع باعتبار إن الناس ينتجون ويبيعون البضائع التي يحتاجها

«ضرائب»

كثيرها بتكبر

((راتب))

صغرها بتضرر!

- جيرانهم ويشترتون بدورهم البضائع التي يصنعها جيرانهم؟
 ز - ما هي الآثار التي يتركها النظام الاقتصادي الحالي من الواردات والصادرات على فرص العمل؟ كيف تؤثر سياسة الواردات والصادرات على الأغنياء؟ والفقراء؟
 ح - ما الذي ينبغي استيراده فعلاً من أجل التطور الإجمالي للبلد؟
 ط - من الذي ينتج معظم البضائع المصدرّة؟ هل يستفيدون من أرباح التبادل الخارجي التي تدرّها هذه الصادرات؟ هل هناك تشديد مفرط على المنتجات المخصصة للبيع والتصدير وعلى استيراد السلع الكمالية؟
 ي - ما هي سلبيات وإيجابيات تشجيع السياحة؟ هل تعود بكثير من الفائدة على الأشخاص العاديين؟ من الذي يستفيد؟
 ك - ما هي إيجابيات وسلبيات تشجيع الاستثمارات الأجنبية؟
 ل - إلخ...

٦- المدارس

هل تطبق الجهات المعنية
 مضمون إعلان «التعليم
 للجميع» الذي وافقت عليه
 معظم دول العالم؟ هل يوفر
 النظام التربوي «التعليم
 الأساسي» النوعي لكل
 إنسان من دون استثناء؟

- أ - لماذا يجب أن يكون التعليم الابتدائي مجانياً؟ وإلزامياً؟
 ب - هل يجب أن تكون هناك امتحانات؟
 ج - ما هي التغييرات التي يجب أن تُجرى في المدارس الابتدائية لإعداد الناس للإسهام عملياً في المشاريع التنموية؟ ما هي التغييرات المطلوبة في المواضيع التي تُعلّم؟ ما هي التغييرات المطلوبة في التنظيم العام للمدارس لتحقيق تنمية حقيقية؟
 د - ما المطلوب عمله لتطوير مكانة المعلمين وقدراتهم باستمرار؟ كيف يمكن أن يشاركوا في تطوير المناهج (المقررات) لمواكبة التجدد في المعرفة؟
 هـ - ما الذي يمكن فعله لتدعيم المبادرة، والإبداع، وروح المسؤولية، والاهتمام المجتمعي لدى التلاميذ؟ ولدى المعلمين؟
 و - هل من حاجة لتغييرات في التعليم الثانوي؟ كيف يجب أن يتم اختيار الطلبة المرشّحين للدخول إلى المدارس الثانوية؟
 ز - ما هي الترتيبات التي يجب إجراؤها من أجل التأهيل المهني والتقني؟ هل وجود المعاهد المتعددة المجال في القرى (أي المدارس الحرفية) حلّ موفق؟ هل من الأفضل وضع نظام للتدرّب على صنعة ما؟ أو إنشاء " فرق عمالية "؟ ما الذي يمكن فعله لتطوير المهارات الإدارية والتدريب عليها، بحيث يتمكن أولئك الأشخاص الذين يتمتعون بتأهيل تقني من تنظيم عملهم بأنفسهم بدلاً من الاعتماد على " الوظائف الجاهزة "؟

٧- الطفولة المبكرة

- أ - هل يُعتبر التعليم المبكر (أو التعليم قبل المدرسي) ضرورة؟ لماذا؟ كيف ينبغي تغطية تكاليفه؟ من يغطيها؟ كم عدد سنوات التعليم ما قبل المدرسي التي تعتقدون أنها ضرورية؟
 ب - هل يجب أن يكون التعليم المبكر مجانياً؟ هل يجب أن يكون إلزامياً؟
 ج - هل يجب أن يخضع الأطفال الصغار إلى اختبارات دخول وامتحانات أداء؟
 د - هل تظنون أنه يمكن الأطفال، في سنوات عمرهم الأولى، المشاركة في التعبير، واتخاذ القرار، كاختيار ما يلبسون وما يأكلون مثلاً؟



- هـ - هل إن عمل الأم خارج المنزل أيضاً يؤثر في رعاية أطفالها في سنواتهم الأولى؟ هل إن خدمات الرعاية البديلة تفي بالغرض؟ ما هو شكل هذه الخدمات؟ وكيف يمكن تغطية تكاليفها؟ مَنْ يغطي؟
- و - هل يحتاج الطفل الى اللعب واللهو؟ هل يفيد ذلك نمو الطفل وتطوره أو يعيقهما؟
- ز - هل تظنون أن للأب دوراً في رعاية أطفاله في أعوامهم الأولى؟ ما هو هذا الدور؟
- ح - هل تعطون أولوية للإنفاق على طعام الأطفال أو لباسهم أو ألعابهم أو قضاء وقت معهم؟
- ط - هل يمكن لطفل يعاني مشكلة صحية أو جسدية الاستفادة من برامج الطفولة المبكرة؟ كيف يمكن ضمان ذلك؟
- ي - ما شكل العلاقة بين الأهل وبين الإدارة والمربيات؟ هل هناك تعاون؟ شراكة؟

٨ - التدريب المتخصص والتعليم العالي

- أ - ما هي التدريبات المتخصصة التي يجب أن تُعطى الأولوية، (مثل: تدريب المعلمين، تعليم الكبار، إلخ)؟
- ب - على أي أساس يتم القبول في المعاهد العليا والجامعات؟
- ج - هل من طريقة أفضل للاختيار؟
- د - هل يجب إعطاء قروض أو منح لدفع الرسوم الدراسية أو المصاريف المترتبة عليهم؟ وكيف؟
- هـ - هل يجب أن يحصل المتخرجون على أجور أفضل من أجور العمال الآخرين؟
- أ - كيف يمكن أن يكون عمل الجامعة أكثر ارتباطاً بحاجات المجتمع؟

٩ - تعليم الكبار (والتربية الشعبية)

- أ - هل يجب أن يُعطى تعليم الكبار أولوية؟ لماذا؟
- ب - كيف يجب ويمكن تأمين نظام التعليم الأساسي للجميع؟ ما محتوياته؟
- ج - كيف يمكن ربط تعليم الكبار بالتنمية البشرية والمجتمعية:
- في الإنتاج؟ في الزراعة؟
 - في المنظمات السياسية والاجتماعية؟
 - في الرعاية الصحية، إلخ.؟
- د - هل يجب أن تتناول برامج تعليم الكبار القيم الثقافية أيضاً؟ بأي طريقة؟

١٠ - العلاقات العائلية

- أ - ما هي أنواع العلاقات العائلية والولاءات التي نرغب أن نراها في المستقبل؟
- ب - كيف تتطور العلاقات في العائلات الموسعة وهل تتحول لصالح الأسرة الصغيرة (أي الأب والأم والأبناء، أو العائلة النووية)؟
- ج - كيف يمكننا أن نحافظ على ما هو جيد في المفهوم العربي للأسرة الموسعة؟
- د - كيف يمكننا أن نتعامل مع الضغوطات التي تفرضها الحياة المعاصرة والتمدّن

- وهجرة اليد العاملة إلخ، على العائلة (صغيرة كانت أم كبيرة)؟
- هـ - كيف تتغير الأدوار المتوقعة للرجال والنساء؟ هل هناك ما يمكن فعله لتشجيع التغييرات الإيجابية وتقليص التغييرات السلبية؟
- و - ما الذي ينبغي عمله للمساعدة على جعل الزواج علاقة ناجحة للرجال والنساء على حد سواء؟
- ز - ما الذي يمكن عمله لتشجيع التواصل بين الأجيال المختلفة؟ كيف يمكننا في مجتمع يتغير بسرعة أن نساعد على تقليص حجم الهوة بين الأجيال؟
- ح - ما الذي يمكن عمله حتى يكون الكبر والشيخوخة (التقدم في السن) مرحلة سعيدة؟
- ط - كيف نساعد الأسر الفقيرة التي فيها أفراد يحتاجون لإعالة خاصة؟

١١ - المشاركة السياسية

- أ - ما هي الأولويات التي تطرحها الحكومة الجيدة في رأيك؟ هل من المهم أن يشترك أكبر عدد ممكن من الناس في اتخاذ القرارات؟ إذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟
- ب - إذا كانت المشاركة مهمة، كيف يمكن تنظيمها بشكل فعال:
- على الصعيد المحلي (القرية أو المدينة الصغيرة)؟
 - على صعيد المنطقة والمحافظات؟
 - على الصعيد الوطني؟
- ج - هل التربية السياسية ضرورية؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف يمكن أن تتم بشكل فعال؟
- د - ما هي أنواع الاجتماعات والإجراءات المجتمعية الخاصة باتخاذ القرارات التي يمكن أن تكون مجدية؟
- هـ - ما الذي يمكن عمله لضمان التزام القادة المنتخبين ما تعهدوا به أمام الناس في الحملات الانتخابية؟
- و - ما الذي يمكن فعله للتأكد من أن سياسة الحكومة تنفذ بفعالية من قبل الموظفين لخدمة المصلحة العامة؟
- ز - إلخ...



١٢ - السياسات الاقتصادية المحلية العالمية

- أ - هل يحتاجون لوجود الحد الأدنى للأجور؟
- ب - هل تراجععت خلال السنوات الأخيرة قيمة العملة؟
- ج - هل تم خلال السنوات الأخيرة رفع الدعم عن المواد الغذائية والخدمات الأساسية؟
- د - هل تم خلال السنوات الأخيرة تقليص الإنفاق على الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية؟



- هـ - هل تؤثر سياسات «التكليف الهيكلي» (التكليف البنوي) على الوضع الاقتصادي في بلدكم، مدينتكم أو قريبتكم؟ كيف؟

- و - هل تؤثر سياسات التكييف الهيكلي أو القروض التي استدانتها الحكومة من البنك الدولي وغيره على مستوى معيشتكم أو على دخلكم الخاص أو مستوى الخدمات المقدمة لمنطقتكم؟ كيف؟
- ز - ما هي حصة الحاجات الأساسية في الموازنة الحكومية: الصحة، التربية، الشيخوخة، الترفيه، الحاجات الثقافية؟
- ح - ما أهم التغيرات التي حصلت في السياسات الاقتصادية المحلية بالنسبة إلى الحاجات الأساسية؟ هل تحسنت نوعية الخدمات بسبب هذه التغيرات؟ هل زاد عدد الناس الذين يتمتعون بهذه الخدمات؟
- ط - إلخ.

١٣ - الدين

- أ - ما هي الحاجات الإنسانية التي تليها الديانات؟
- ب - كيف يمكن للمؤسسات الدينية أن تساعد في تلبية هذه المتطلبات بشكل أشمل وأفضل؟
- ج - ما هي السبل التي يمكن من خلالها التقريب بين الأشخاص في حال اختلاف الديانات أو في حال اختلاف الطوائف؟
- د - بأي طريقة يمكن أن يُثري الدين حياة الناس نوعياً؟

١٤ - القيم الثقافية والترفيه

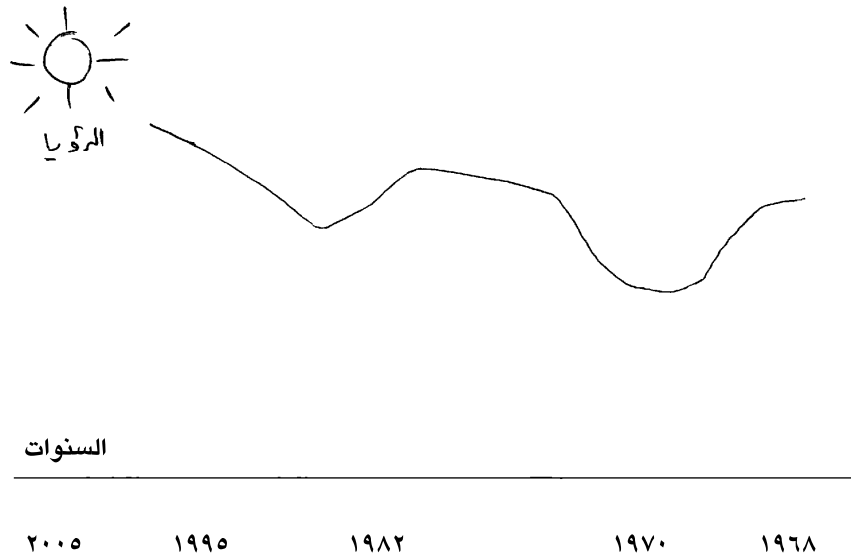
- أ - ما هي القيم والجوانب الثقافية والحضارية التي نرغب بالمحافظة عليها؟ ما هي الجوانب التي نشعر أنها «سلبية» ويمكن تغييرها؟
- ب - ما هي القيم التي أفرزها العالم الحديث التي نرغب في أن نتفاعل معها أكثر؟
- ج - كيف يمكن مساعدة الناس على اختيار القيم الحضارية في الحياة؟ كيف يمكن تحقيق ذلك في برامج تعلم الكبار؟
- د - ماذا يمكن الحكومة أن تفعل لتشجيع القيم التي تؤدي إلى سعادة المجتمع بكامله، وتقلص من المواقف والقيم السلبية؟ ما هو دور المؤسسات الاجتماعية أو الأهلية أو الدينية في هذا المجال؟
- هـ - ما هي الطرق التي يمكن بواسطتها تشجيع التعبير الخلاق المبدع في الأدب والفن والموسيقى والرقص والتمثيل وغيرها من الفنون؟
- و - ما الذي يمكن عمله لجعل الحياة ممتعة ومشوقة للجميع (كباراً وصغاراً، رجالاً ونساءً) في الريف؟ وفي المدن؟
- ز - ما هي مظاهر التعبير عن الاحتفال بالحياة، والفرح، في المجتمع المحلي، في المجتمع التقليدي؟ هل يمكن المحافظة عليها أو تكييفها مع الحياة المعاصرة؟
- ح - ما هي الأشكال الجديدة للوسائل الترفيهية التي ينبغي تأمينها في الريف والمدن؟
- ط - هل من المهم تشجيع الترفيه النشط الذي نلعب فيه دوراً، بدلاً من الترفيه الذي يقوم على التلقي السلبي، غير النشط؟ كيف؟
- ي - إلخ...

٣. المَسَار، وتحديد مبادئ العمل

يفيد هذا النشاط المجموعات بعد أن تكون قد رسمت الرؤيا، فيمكنها عندئذ مراجعة تاريخها وتحديد مبادئ عملها (أو أهدافها العامة) في اتجاه الرؤيا التي تبغيها.

الخطوات:

أ - يطلب من المجموعات الصغيرة أن ترسم تاريخها كما تراه، مع ذكر السنوات التي حصلت فيها تغييرات مهمة. وقد تقرر الاستعانة برسم بياني كالآتي:



ليست قيمة الإنسان
بما بلغ إليه
بل بما يتوق
للبلوغ إليه

ليكن عندنا أمل
بأن الربيع آت

ب - يجري تشجيع المجموعات على استنتاج العبر والدروس من التاريخ المشترك.

ج - تعلق الرسوم البيانية على حائط الغرفة بشكل واضح يراه الجميع.

د - تحليل الحاضر: يُطلب من المجموعات استعراض مرحلة الحاضر ومناقشة أفضل الاحتمالات التي تساعدنا على التقدم نحو الرؤيا.

هـ - تجري مشاركة جماعية للنتائج وتسجل على لوحة حائط.

و - بعدها تناقش المجموعات أسوأ الاحتمالات التي قد تبعدنا عن الرؤيا. وقد يطلب من كل مجموعة كتابة النتائج السلبية معكوسة بالمعنى

أفضل الاحتمالات هي:	
	.١
	.٢
	.٣
	.٤
	.٥

مههما بلغ تشاؤم العقل
فهناك تفاؤل الإرادة

الإيجابي (مثال: "علينا أن نجد طرقاً عملية لنعزز الوحدة والتضامن بين الناس").

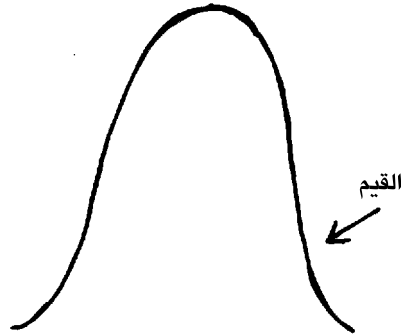
ز - نتشارك النتائج ونوحدها في لائحة واحدة، ونستنتج منها مبادئ عامة لعملمنا. وغالباً ما يمكن صياغة هذه المبادئ لتصبح أهدافاً توجيهية للمجموعة المعنية. وقد تقرر المجموعة تحديد أولوياتها عن طريق إعطاء رقم ١٠ إلى البند الأهم، ورقم ٩ إلى البند الذي يليه أهميةً وهكذا.

الوقت المقترح: ساعتان على الأقل.

القيم

أنشطة في القيم:

١. استدرج الأفكار
٢. نشاط الصور
٣. الاعتماد على الذات والتمويل



يستند كل حلم ورؤيا إلى قيم معينة تختلف من مشروع الى آخر. وكل حلم، أو رؤيا، له قيمه، وعدم قبول وضع ما يتضمن الرغبة في سيادة قيم مختلفة محددة. فعدم قبول ظلم على فئة يعني الرغبة في أن تسود قيم العدالة والتضامن. وعدم قبول تهميش فئة يعني أن تسود المشاركة والمساواة، وهكذا.

لذا لزم أي مجموعة (أو هيئة أو منظمة أو مؤسسة) كي تنجح في السير في اتجاه رؤياها، أن تحدد قيمها على مستويات مختلفة مثل:

أ - القيم الدافعة، أي القيم التي تقوم من أجلها المجموعة (مثل التضامن والعدالة الاجتماعية أو/ و حقوق الإنسان، إلخ..). والقيم التي تحكم العلاقة بين أفراد هذه المجموعة (المساءلة، التفويض، إلخ..).

ب - قيم الممارسة: القيم التي تلتزمها المجموعة في أساليب عملها، مثل مشاركة الناس، الشفافية - القيادة الجماعية - العمل الجماعي - المساواة، إلخ.

وغالباً ما ينشأ سوء فهم بين الناس بسبب «افتراضات» عندهم في فهم القيم والكلمات الأساسية المستعملة، مثل مشاركة الناس والمجتمع، والتحرر، والتغيير، والتضامن، إلخ. لذا وجب عدم الاكتفاء بسرد القيم بل تعريفها (وإعادة تعريفها) لتحقيق فهم مشترك بين الناس المعنيين.

١. استدرج الأفكار

يهدف هذا النشاط إلى استكشاف القيم المتداولة بين أفراد المجموعة، وتعريف هذه القيم بهدف تطوير فهم مشترك لها.

الخطوات:

أ . يجمع المنشط أو المنشطة المفردات التي تعبّر عن القيم الأساسية المهمة للمجموعة عن طريق استدرج الأفكار (العصف الذهني).

ب. تتشكل مجموعات صغيرة وتحلل القيم. وقد تقرر الاستعانة بالجدول التالي :

إن عدم (أو ضعف) الاتفاق الواضح والواعي على «معاني» الأمور يصعب التطبيق الجماعي، ويصعب المراجعة والمحاسبة بناء على معايير دقيقة.

القيمة	التعريف	التحديات التي تواجه تحقيق هذه القيمة	حلول مقترحة

ج. تتشارك المجموعات النتائج .

٢. نشاط الصور

مواضيع الصور:

الوفرة والحرمان

فوقية التعامل

مركزية السلطة

الفئوية أم الوحدة

الاتكالية أم المسؤولية

نستعرض في الصفحات التالية بعض الأمثال بناء على رسوم مستمدة من قيم محددة.

نقترح أن تناقشوها في ورشات العمل مع إضافة التعديلات التي تتناسب مع القيم المحلية.

في ما يلي عشرة رسوم للمناقشة. يلي عرض كل رسمين مناقشة الأسئلة المقترحة التالية:

١ - ماذا نرى في هذه الصورة ؟

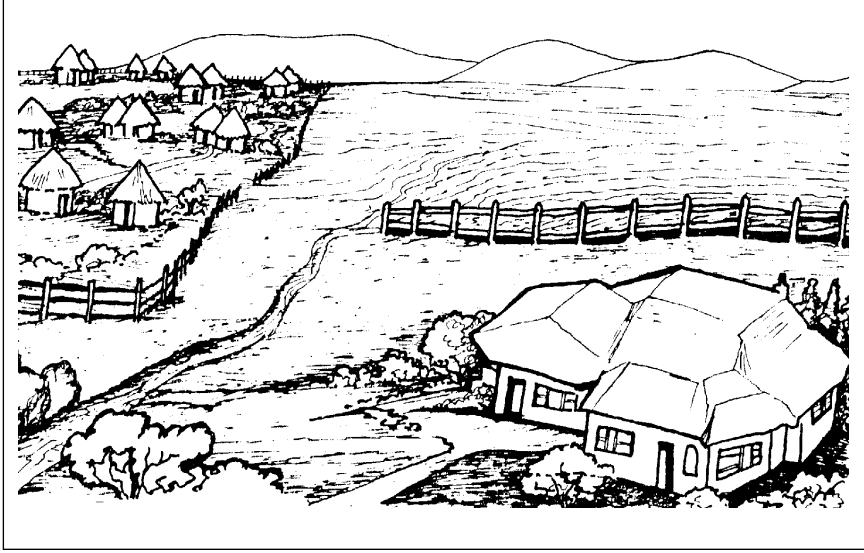
٢ - ما هي المواقف والقيم التي يعبر عنها الأشخاص المعنيون ؟

٣ - ما هو رأينا فيها ؟

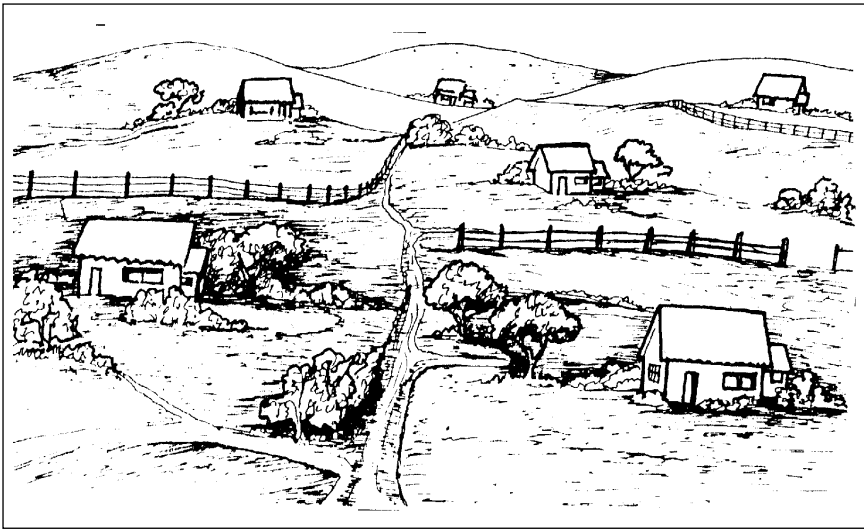
٤ - هل تنسجم هذه القيم مع مبادئنا ورؤيانا ؟

(١) الوفرة والحرمان أم " التوزيع المتكافئ " :

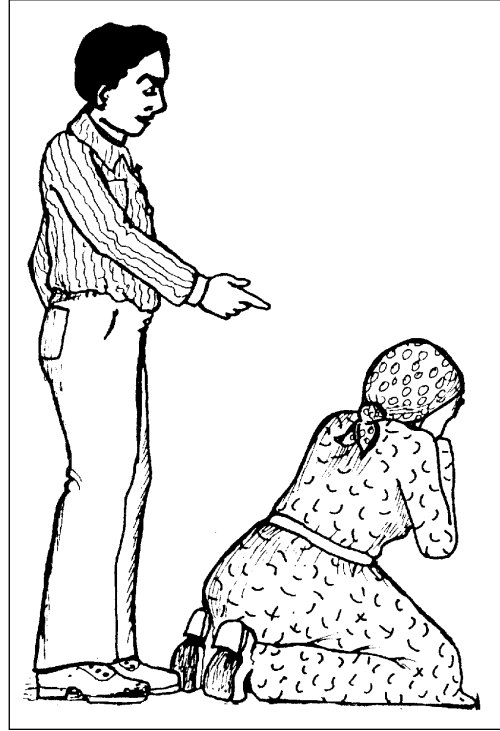
أ - تبين الصورة الأولى عائلة واحدة تملك منزلاً كبيراً جداً، ومزرعة، إلخ. وفي زاوية صغيرة يحتشد العمال (أو المزارعون) الذين لا أرض لهم، في مساكن صغيرة تعسة (الرسمان من كينيا).



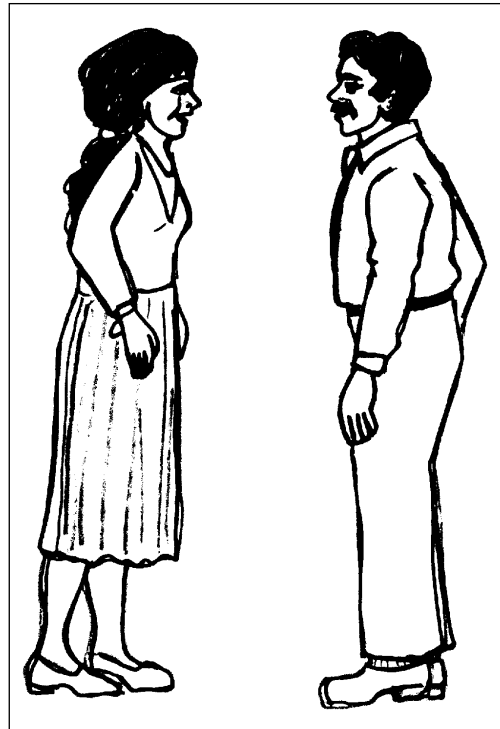
ب - مشهد مناقض : هنا تملك كل أسرة مزرعة متساوية عموماً في المساحة وبيتاً .



٢) فوقية التعامل أم احترام حكمة الجميع (أو: تسلط الرجال أم المساواة):
أ - في الصورة الأولى: رجل متعجرف يتحدث باستخفاف إلى امرأة.



ب - في الصورة الثانية: رجل وامرأة يتبادلان النظر باحترام بغض النظر عن بيئتهما أو ملبسهما.



٣) مركزية السلطة أم "المسؤولية المتبادلة":

أ - تشير الصورة الأولى إلى سياسي «مرموق» جداً يتحدث إلى جمهور من الناس، يبدو عليهم عدم الاهتمام والملل .



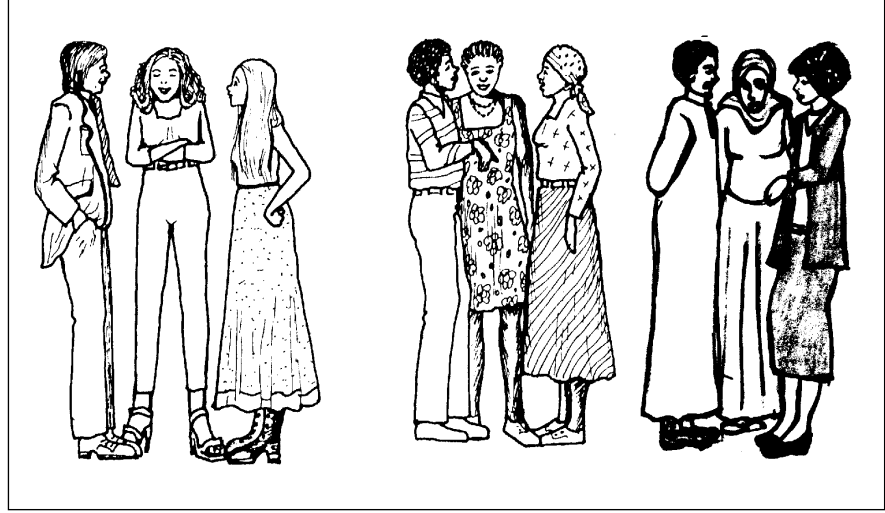
ب - مجموعة صغيرة في اجتماع والجميع يتشارك بهمة ونشاط تبادل الآراء واتخاذ القرارات .



رب أخ لك
لم تلده أمك
عمر بن الخطاب

٤) الفئوية أم الوحدة ؟

أ - تشير الصورة الأولى إلى انقسام الناس إلى مجموعات عرقية منعزلة وعدم اختلاطهم بعضهم مع بعض .

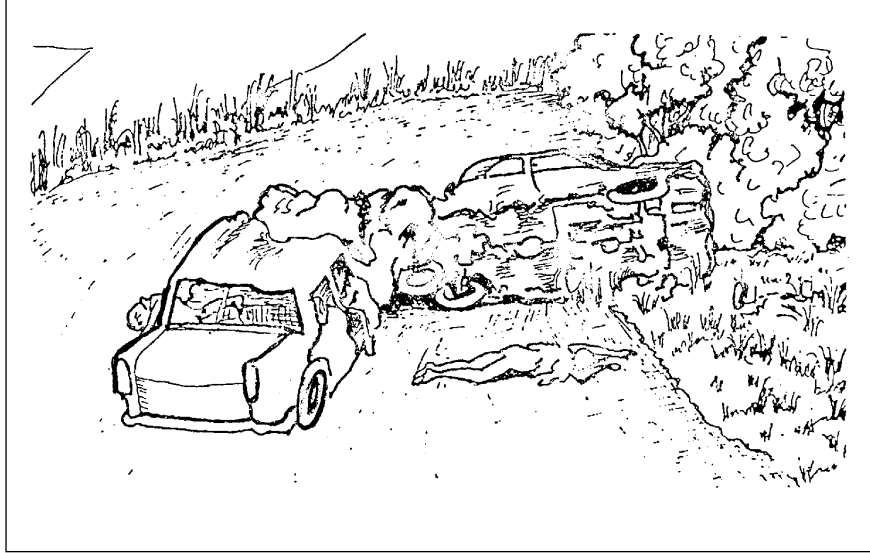


ب - الجميع يشارك بغض النظر عن عرقهم أو أصلهم أو ثقافتهم .

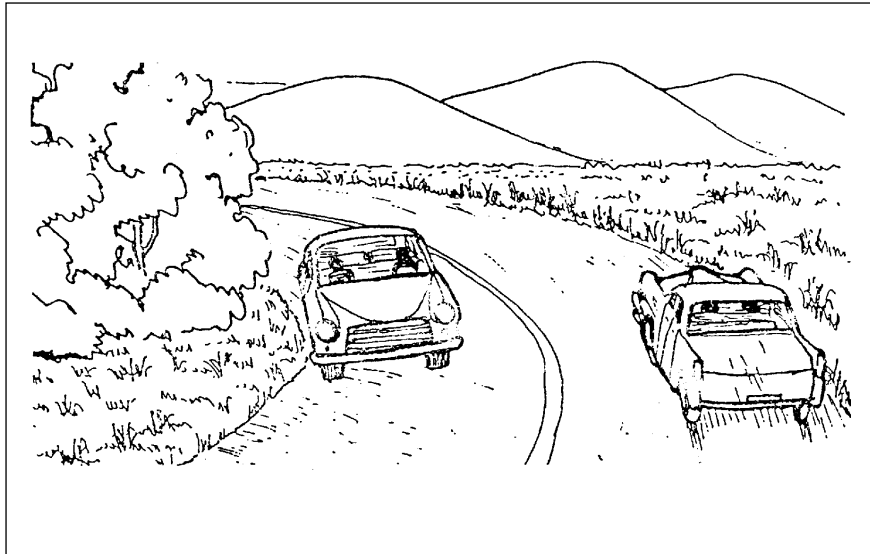


ه) الإتكالية أم المسؤولية:

أ - تشير الصورة الأولى إلى حادث بين سيارتين وقعت فيه إصابات قاتلة. قد يقول البعض إن الأمر نصيب أو مصير محتوم لا يمكن رده .



ب - في الصورة الثانية، يتكرر المشهد نفسه، ولكن السائق هنا يراعي قواعد القيادة والسلامة، فيتمهل أكثر عند المنعطف ويلتزم يمين الطريق، أو إنه يصبر بطريقة مسؤولة حتى يستطيع أن يرى الطريق خلف المنعطف قبل أن يسرع مجدداً .



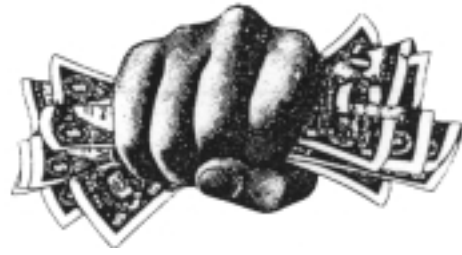
إعقلها وتوكل
حديث شريف

٣ - الاعتماد على الذات والتمويل

يعتبر الاعتماد على الذات موضوعاً أساسياً جداً ومؤثراً على قيمنا عند محاولة الإجابة عن السؤال التالي: «هل يمكننا أن نعتمد على أنفسنا ونكتفي ذاتياً؟» خصوصاً، وإن العديد من المشاريع والبرامج تمولها بصورة رئيسية مصادر خارجية.

وقد أعدت هذه التمثيلية للمساعدة على مواجهة موضوع التكاليف بصراحة.

التمثيلية : كابوس المسؤول



هذه تمثيلية قصيرة تبين العديد من أنواع الطلبات المحلية التي يتلقاها مسؤول يعمل في التنمية.

المسؤول نائم على طاولة ويأتيه هذا الكابوس :

يدخل شخص ببطء ويطلب بمعاشات للعاملين الاجتماعيين . يجب المسؤول: سوف أسأل الهيئة الفلانية.

ويدخل شخص آخر ويطلب سيارة للعمل . يجب المسؤول (وهو نائم): «سوف أسأل الهيئة العلانية».

يأتي أناس آخرون مسرعين مطالبين بالمزيد من الأشياء. يتابع المسؤول وهو يفكر بوكالات التمويل كافة التي يمكن أن تقدم المال .

وفجأة، يسمع قرعاً على الباب. يظهر رجل ومعه برقية . يستيقظ المسؤول للردّ ويقرأ البرقية التي تقول:

"يؤسفنا أن نعلمكم أن بلدكم لم يعد من البلدان التي تحظى بأولوية المساعدة من الوكالات الأجنبية، فثمة أقطار أخرى بأمر الحاجة للعون.

نتمنى لكم التوفيق في مسعاكم لتحقيق الاكتفاء الذاتي "

تنتهي التمثيلية والمسؤول يحدق في البرقية.

اللحن يقرره
من يدفع للعازف

أسئلة للمناقشة :

نناقش هذه الأسئلة في مجموعات صغيرة :

- ١ - ما الذي رأيته يحدث في التمثيلية ؟
- ٢ - لماذا حدث ذلك ؟
- ٣ - هل يمكن حدوث مثل هذا في وضعك ؟
- ٤ - ماذا نستطيع أن نفعل لتجنب مثل هذا الوضع ؟
- ٥ - كيف يمكننا أن نركّز فعلا على الاعتماد الذاتي من حيث :
 - الناس
 - المال
 - التجهيزات

٦ - إذا كانت الأموال المتوفرة محدودة، هل من الأفضل الانفاق على:

- أ - عدد قليل من العاملين مقابل دوام كامل؟
- ب - مضاعفة عدد العاملين لبعض الوقت؟
- ج - تدريب العاملين والمجموعات التطوعية ؟

٧ - هل هناك طرق

تساعد على تحسين العمل والنتائج من خلال إعادة النظر في الموارد المحددة المتوفرة؟

ينبغي مناقشة

السؤالين (٤ و ٥) بتعمق، لأنهما قد يؤديان إلى بلورة توصيات تتعلق بالبرنامج أو المجموعة أو المؤسسة.



إذا كانت يدك في جيب آخر فأنت مجبر على التحرك كيفما يتحرك مثل أفريقي

السلطة والقيادة

١. القيادة وممارسة «السلطة»

إن ممارسة القيادة تعني ممارسة السلطة (السلطان والنفوذ) بدرجات متفاوتة. ولكن الكثير من الناس يشعر بالمرارة نتيجة سوء استخدام السلطة. من الضروري أن تتأمل المجموعة في القيم السائدة بين أفرادها في موضوع السلطة والسلطان.

تهدف هذه المداخلات إلى استعراض أشكال «السلطة» المختلفة والتي تؤثر على عمل مجموعة معينة.

الخطوات:

يُطلب من المجموعة العمل (في مجموعات صغيرة ثم في جلسة جماعية) تبادل المعلومات عن أشكال السلطة المختلفة التي يعرفونها. وغالباً ما تُذكر أشكال سلبية أكثر من ذكر أشكال إيجابية للسلطة.

ومن المفيد استخدام الصور التالية لتسهيل المناقشة. تُعرض هذه الصور بعضاً من أشكال السلطة. يمكن الحذف منها والإضافة إليها أو تعديلها بحسب ما تراه مناسباً.

أشكال شائعة من السلطة :

"سلطة" النسب (القرابة)	"سلطة" الجماعة (المجموعة)
"سلطة" الخبرة	"سلطة" العنف
"سلطة" الدين	"سلطة" الثروة
"سلطة" المعرفة / العلم	"سلطة" النوع الاجتماعي (الجندر)
"سلطة" المحبة	"سلطة" السن
"سلطة" الهيئات والمؤسسات	"سلطة" المنصب (الإدارة)

بعد استعراض كل نوع من السلطة يمكن أن تلي ذلك مناقشة:

- نصف معاً هذه السلطة ؟

- كيف تساعد في دعم الرؤيا المنشودة ؟

- كيف يمكن أن تعيق الوصول إلى الرؤيا المنشودة ؟

- ماذا يمكننا أن نعمل معاً لمواجهة المعوقات ؟

في هذا القسم:

١. القيادة وممارسة «السلطة»

٢. صراعات السلطة وفراغاتها

٣. أنماط القيادة

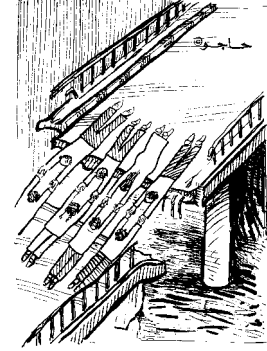
٤. الصدقية والمساءلة

٥. تفويض المسؤوليات



ص ٢٤٧ - ٢٥٤

"سلطة" الجماعة (المجموعة): يتمتع كل فرد بقدر معين من السلطة من أجل التخطيط لأشياء معينة والعمل على تحقيقها. ولكن الإنسان لم يخلق ليعيش وحده. وتتعزيز قوة الفرد حين ينضم إلى مجموعة. وتعتمد سلطة الجماعة على وحدتها ووقوف أفرادها معاً. (نعلق صورة مجموعة من الناس)



"سلطة" العنف: في بعض الحالات تصبح القوة الجسدية

المصدر الرئيسي للسلطة. ولكن الناس لا يكتفون باستخدام

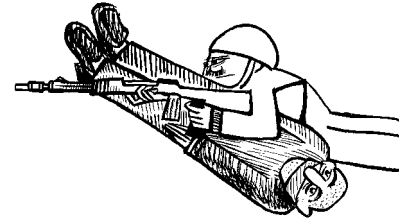
قوتهم الذاتية فقط، بل يستخدمون الأسلحة، والجيوش، والسجون،

لفرض إرادتهم على الآخرين. وقد أتاح اختراع البارود (ثم تطوير

الأسلحة الفتاكة) لبعض الأمم أن تسيطر بالقوة على شعوب كانت بل

سلاح، فأصبحت تابعة لا سلطة لها. ومن الضروري نبذ كل أشكال

العنف في التعامل بين الناس. (نعلق صورة مقاتل يحمل سلاحاً)



"سلطة" الثروة: وفي حالات أخرى يتمكن عدد قليل من الناس من

السيطرة على مصادر الثروة، ويستخدمون سلطتهم الاقتصادية للمحافظة

على الوضع لصالحهم. فالمال يعطيهم سلطة الثواب والعقاب. وأولئك الذين

يملكون الأرض والمصانع لديهم سلطة «استئجار أو طرد» عمالهم، وهكذا

يصبح الآخرون تابعين لا حول لهم وسلطة. وفي بلدان كثيرة يسنّ الأغنياء

القوانين التي تكون لصالحهم، وعندما يكون هناك نقص في الوظائف، أو غير

ذلك من الأشياء التي يحتاجها الناس ويريدونها، فقد يفتح الباب على

مصراعيه أمام الفساد مما يتيح للأغنياء أن يصبحوا أغنى وأكثر نفوذاً.

ولكن توزيعاً أكثر عدلاً للثروة يسمح بقدر أكبر من المشاركة المتساوية في

السلطة. (نعلق صورة رجل غني يحمل نقوداً في يده)



"سلطة" النوع الاجتماعي (التمييز الجندي): كثيراً ما يسيء الرجال

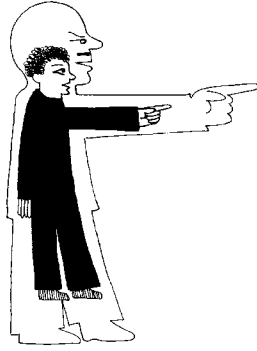
معاملة النساء تحت قناع "سلطة الذكر على الأنثى". وينتشر هذا الحال

بخاصة في الأماكن التي تجهل النساء فيها حقوقهن أو حيث يفتقرن إلى

وسائل العمل على ضمان حقوقهن وحيث يسود التمييز الجندي.

"سلطة" السن: قد يسيء البعض استعمال «سلطة السن»، («أكبر منك بيوم

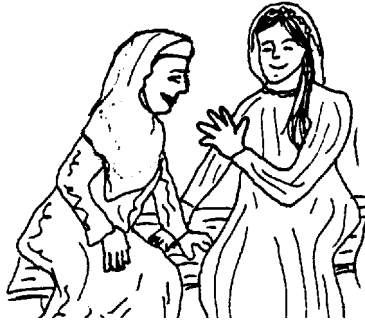




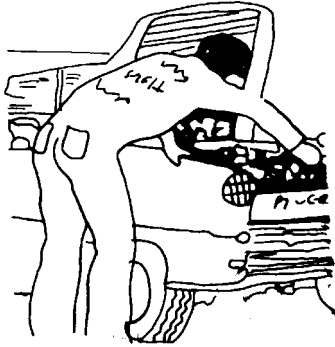
يعرف أكثر منك بسنة!»! فيستعملونها لتمرير مصالحهم الخاصة أو الضيقة، أو تبرير قصورهم غير المرتبط بالعمر أو للتمسك المتشدد بالماضي والرفض التلقائي لكل ما هو جديد. (نعلّق صورة شيخ وامرأة عجوز)



"سلطة" المنصب (الإدارة): يتمتع الأشخاص المعينين في وظائف حكومية وغير حكومية عليا بسلطة قد تستعمل لخير المجتمع أحياناً، ولخدمة مصالحهم الذاتية أحياناً أخرى. أما إذا كان هناك نظام جيد وكان الناس واعين حقوقهم، فإن الأشخاص المعينين يصبحون مسؤولين أمام الناس، ولا يستغلون سلطاتهم. (نعلّق صورة موظف حكومي قرب مبان رسمية)



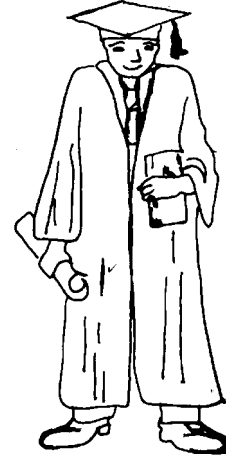
"سلطة" النسب (القرابة): كثيراً ما يستغل بعض الناس سلطة النسب أو القرابة (أو العشائرية القبلية أو المحسوبية) لفرض إرادتهم على الآخرين. ومن الأمثال الشعبية الساخرة: «القرعة تتباهى بشعر بنت أختها». أو: «أنا وأخي على ابن عمي وأنا وابن عمي على الغريب». (نعلّق صورة ترمز الى النسب أو القرابة)



"سلطة" الخبرة: والخبرة بدورها تمنح النفوذ والقوة، فميكانيكي السيارات، والبناء، والكهربائي، والممرض، والمزارع، والمهندس وغيرهم، كل هؤلاء يتمتعون بسلطة أو نفوذ، تتيح لهم التأثير على حياة المجتمع. (نعلّق صورة ميكانيكي يصلح سيارة أو بناءً منهمكاً في العمل، إلخ).

"سلطة" المؤسسات الدينية: يحظى الدين في بلادنا وحياتنا بمكانة خاصة. وتكون للمؤسسات الدينية سلطة لا تنبع فقط من أصولها الروحية بل أيضاً من كونها مؤسسات. ولقد قام رجال الدين عبر الأجيال ببث القيم ومثل الإنصاف والعدالة والحق والسلام والعمل في المجتمع. ولكن يحدث، أحياناً، أن يستغل الناس الدين ليس من أجل الروحانية والقيم بل لمصالحهم الخاصة، فيستخدمونه من أجل أغراضهم هذه، ويستغلون الآخرين، خصوصاً السذج والبسطاء والأميين، باسم الدين من أجل سلطة أو نفوذ أو ثروة أو منفعة ما، والدين منهم براء.

" سلطة المعرفة / العلم: ويتمتع أصحاب المعرفة (كالأطباء والمهندسين والمحامين والمعلمين وخبراء الكمبيوتر وغيرهم) بسلطة خاصة يمكن استخدامها لصالح المجتمع ككل. ولكن هذه السلطة قد تتضخم باستمرار نظراً إلى الإيمان المتزايد والثقة العمياء اللذين يضعهما الناس اليوم في العلماء وأصحاب المعرفة. ولقد أدى النظام التربوي الراهن، إلى أن يفقد كثير من الناس ثقتهم بالمعرفة التي حققوها من خلال تجاربهم الخاصة وخبراتهم، وأصبحوا يعتمدون كلياً على نصائح «الخبراء» على الرغم من أن هذه الإتكالية تكون ضارة في كثير من الأحيان. والمعرفة، مثل الثروة، لا بد أن تعم وأن يستخدم الذين يملكون قدرًا من معرفة علمهم لدعم من لا يملكون العلم بنفس القدر حتى لا تتحول المعرفة إلى أداة استغلال. (نعلق صورة خريج جامعي يضع قبعة ويحمل شهادة)



" سلطة المحبة:

هناك أشخاص يستطيعون تحقيق قدر كبير من التأثير والنفوذ والسلطة لمجرد خدمتهم المجتمع بمحبة والتزامهم التام احتياجات الناس، وليس من خلال موقع رسمي أو بفضل معرفتهم وخبراتهم الخاصة. (نعلق رسم غاندي كمثال)



" سلطة الهيئات والمؤسسات:

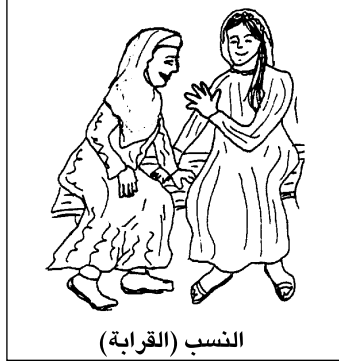
لا شك أن عصرنا هو عصر الهيئات التنموية ومنها الهيئات الأهلية - غير الحكومية - والتي تنبثق من الناس لتعبر عن مصالحهم وتعمل لأجلها وتستهدف التغيير الحسن. وهناك العديد من هذه الهيئات التي نبعت من ذلك، ولكن هناك أيضا هيئات انحرفت عن الأهداف التي قامت لأجلها وفقدت الصلة بالناس الذين تعمل لأجلهم ومصالحهم. والهيئات التي من النوع الأول تشكل سلطة مجتمعية إيجابية أما التي هي من النوع الثاني فهي تشكل سلطة «على» المجتمع وتكبت مسيرته تجاه تنمية ذاته. (نعلق صورة تعبر عن هيئة أو مؤسسة)



بطاقات أشكال «السلطة»



السن



النسب (القرابة)



الجماعة (المجموعة)



العنف



الثروة



التمييز
الجندي



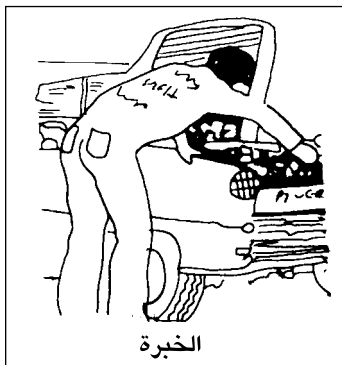
المنصب (الإدارة)



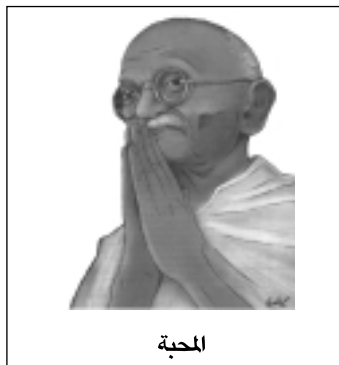
المراكز



المعرفة / العلم



الخبرة



المحبة



الهيئات والمؤسسات

استعادة سلطة الجماعة (المجموعة)

لعل واحداً من أشكال الخدمة المبنية على المحبة في العالم اليوم هو مساعدة الناس على استعادة ما فقدوه أو أخذ منهم.

وبعدها فقط يصبح الناس قادرين على استعادة حقوقهم وصياغة حياتهم ومجتمعاتهم وبيئاتهم كما يريدونها أن تكون. وفي كثير من الحالات يكون الناس بلا حول ولا قوة إلا إذا اتحدوا وانتظموا. إن دور المنشط هو أن يساعدهم على استعادة "قوتهم" من أجل بناء الوحدة والثقة، وإيجاد أهداف مشتركة، والانتظام الفعال لتحقيق أهدافهم.

(نعلق صورة منشط غير مستبد وسط مجموعة من الناس)

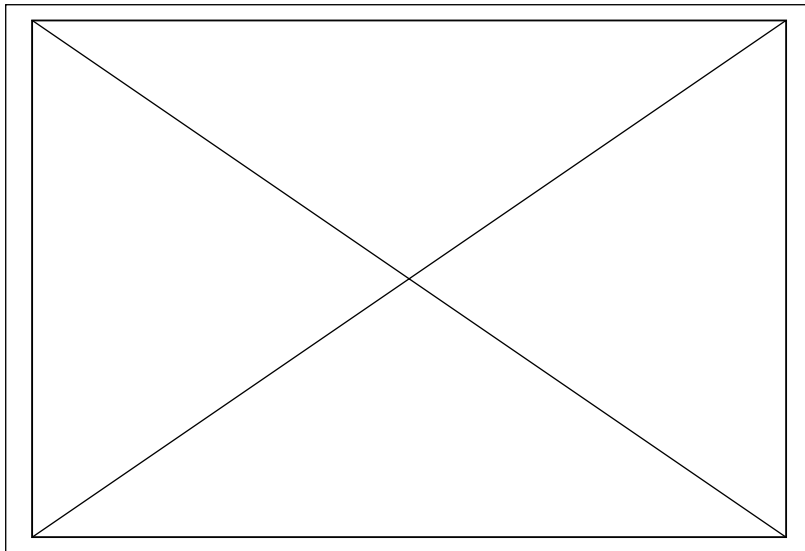


راجع الفصل ٧

٢. صراعات السلطة وفراغاتها

التمرين التالي يساعد الأفراد على تأمل حوافزهم أو دوافعهم الذاتية. ويمكن استخدامه كذلك للتعامل مع الأشخاص الميالين الى الوصول الى مراكز السلطة ومساعدتهم على مواجهة ذلك.

نرسم صورة عن الحياة اليومية في إحدى القرى. في الصورة عدد كبير من المنازل المتواضعة، وأناس يعملون في حقولهم، يحملون الماء، يرعون الماشية، يطبخون، وأطفال يلعبون، وأشخاص يحملون شخصاً مريضاً على حمالة، ودجاج وماعز وغيره.



يمكن اتمام الرسم على شكل صورة جماعية تعلق على الجدار، ويمكن إضافة عناصر تذكّر بالبلد (مثل هرم أو قلعة معينة أو جبل أو بحر أو أرزة أو تمثال، إلخ). نضيف إلى الرسم ثلاث أو أربع تلال رمل بارزة.

نسأل أفراد المجموعة:

- ماذا يرون في الصورة؟
- إلى ماذا ترمز تلال الرمل؟ من هم الناس حولها؟
- لماذا يحدث ما نراه في الصورة؟
- هل تحدث أمور مشابهة ضمن واقعنا؟
- ماذا ينتج عن ذلك؟
- ماذا يمكننا أن نفعل معا؟
- هل ما زالت هناك قرى مثل هذه؟

لقد استمرت الحياة على هذا النحو في العديد من الأماكن لأجيال عدة. وحين تبدأ احتياجات ومتطلبات المجتمع بالتغير، تنشأ المؤسسات المختلفة لتلبي هذه الحاجات، وتمثلها هنا "تلال الرمل". قد تكون الحاجات: المدارس، والعيادات، والنوادي الاجتماعية، والهيئات الإدارية في المدارس، ولجان التنمية، ونوادي الشبيبة، ومجالس البلديات وغيرها. وبشكل تدريجي تدخل إلى هذه المؤسسات مفاهيم من نوع: العمل لقاء أجر والتسابق إلى مواقع القيادة كأن يصير الناس مدراء، ومستشاري مقاطعات، وأعضاء برلمان، ورؤساء لجان مختلفة، ومنسقي هذا وذاك.

في الأصل، تقوم المؤسسات من أجل متطلبات الناس، ولكنها سرعان ما تصبح منابر للسلطة. ويبدأ "زحف هائل إلى القمة". (إنها أشبه بلعبة أطفال حيث يقف أحدهم على قمة تلة بارزة أو على طاولة ويغني "أنا ملك القلعة، وأنا ملك الجميع". ثم يحاول أطفال آخرون أن يدفعوه ويأخذوا مكانه).

والناس الواقفون على رؤوس تلال الرمل يتمسكون بمواقعهم، فهذا رئيس لكذا، وهذا أمين عام، وهكذا. وفي الوقت نفسه، فئمة آخرون يبذلون قصارى جهدهم ليخرجوهم ويأخذوا مكانهم. ومن الطبيعي أن يكون الحافز الرئيسي هو كسب المزيد من المال في الوظائف التي تدر أجراً. ولكن إذا كان الأمر كذلك، فلماذا نجد هذا القدر من التنافس والصراع على المواقع التي تدر أجراً؟

إنها صراعات خالصة على السلطة والسلطان. فالقيادة والسلطة أصبحتا مرتبطتين بالحصول على موقع مهم ولقب طنان، إضافة إلى مكتب كبير، إن أمكن، وسيارة!

هل هذه هي التنمية؟

هذه الأمور مضادة للتنمية، إنها مجرد استنزاف للثروات التي يفترض استخدامها لتحسين الحياة في القرى والأحياء الشعبية.

هل هناك فعلاً فرص محدودة لاكتساب وممارسة السلطة والنفوذ؟ في الواقع، عندما يبادر شخص إلى ممارسة عمل أو ينفذ مشروعاً يلبي متطلبات الناس الحقيقية، فهذا الشخص يكتسب النفوذ والسلطة بشكل تدريجي.

وهل توجد متطلبات حقيقية عدة لم تتم تلبيتها بعد في القرية؟

بالطبع. ورغم تعدد القياديين، يبقى فراغ في السلطة، لأن لا أحد يبادر لبدء المشاريع. ولو أجرينا دراسة لتبين لنا مدى الحاجة إلى الخدمات على أنواعها: الرعاية الصحية، أنشطة تحسين الدخل، التعاونيات، المشاريع الزراعية والمائية، محو الأمية وتعليم الكبار، والتخطيط على أنواعه. إذا كنا معنيين فعلاً بالتنمية، فعلينا أن ننسى كل ما يتعلق بالصراع والوصول إلى أعلى " تلة الرمل "، واحتلال المواقع القيادية. على العكس من ذلك، ينبغي أن نبدأ بوضع أقدامنا على الأرض و "توسيح" أيدينا، حيث نعمل مع القرويين والمحرومين والفقراء في المدن ونساعدهم على تحديد حاجاتهم الحقيقية، واستنباط طرق لتلبيتها. ثم، ومن دون توقعات ذاتية، يمكن أن نكتشف أننا نملك القدرة على مساعدتهم في إحداث المزيد من التطوير أو التغيير.

أسئلة للمناقشة:

يمكن أن يتبع هذا العرض خمس دقائق من التأمل الصامت، يفكر خلالها كل فرد في الأسئلة التالية:

١- هل أنا مشارك في التنمية والعمل المجتمعي لأنني أبحث عن منصب معين مع ما يواكبه من السلطة والشهرة؟

٢- هل تنجح المجموعة التي أنتمي إليها (أو المشروع الذي أعمل فيه) في تحقيق حاجات الناس، وفعاليتها؟

٣- هل أستخدم الموقع الذي أنا فيه لبناء فريق عمل وإشراك الآخرين في المسؤوليات من أجل تلبية أكبر قدر من حاجات الناس وفعاليتها أكبر؟

يتبع هذا التأمل الصامت مناقشة كيفية نقل السلطة من الزعامة الفردية إلى المسؤولية الجماعية.

٣. أنماط القيادة

يتبع توضيح دور كل شخص (أو مجموعة أشخاص) توضيح الأهداف. ومن المهم كذلك توضيح نوع القيادة التي تريدها المجموعة.

أ. الأدوار

إن أحد العناصر الرئيسية التي تمكّن الناس من إدراك قدراتهم الذاتية والتمتع باحترام ذاتي هو علاقتهم بقائد مجموعتهم.

فإذا كان أفراد المجموعة يطالبون بأن ينجز القائد الأعمال نيابة عنهم، فإن المجموعة لا تتحمل مسؤولية مصيرها الذاتي، ولا تستطيع بالتالي أن تعتمد على نفسها. وغالباً ما يكون هذا مفهوماً خاطئاً للقيادة عندنا.

نشير إلى ثلاثة أنواع من القيادة في الجدول المنشور على الصفحة التالية:

- القيادة المنفردة (أو السلطوية)

- القيادة الاستشارية

- القيادة الممكنة (التي تبني إمكانيات وقدرات الأفراد والجماعة)

تفرض الظروف أحياناً أنواعاً محددة من القيادة. فإذا كان المنزل يحترق مثلاً، فإن المسألة تصبح مسألة بقاء، ويكون نمط القيادة الأنسب هو المنفردة أو المستأثرة السلطوية.

وفي حالات أخرى، وعندما

تكون المجموعة جديدة وغير

واثقة من ماهية دورها في

المجتمع، فإن نمط القيادة

الاستشارية هو الأنسب،

خاصة إن كان القائد قوياً

وذا تجربة.

وإذا كان البرنامج

يهدف إلى مساعدة الناس على

النضوج وبث روح المسؤولية

والمشاركة في اتخاذ قراراتهم

الخاصة، فلا بد من نمط القيادة الممكنة.



راجع الفصل ٦



أنماط القيادة

القيادة المنفردة أو المستأثرة أو السلطوية: البقاء

<p>القائد يعرض القرارات ويدعو إلى طرح أسئلة استيضاحية: القائد يعلن قراره ويردّ بطريقة ارتجالية على الأسئلة الاستيضاحية (حوار ولكن من دون التعبير عن الرغبة في تغيير القرار).</p>	<p>القائد يعرض القرارات " ويغري " الآخرين للقبول بها: القائد يعلن قراره ويشرك الأفراد في الأسباب الكامنة وراءه، والتي كانت محضرة سلفاً وذلك في طرح أو " محاضرة " من جانب واحد.</p>	<p>يتخذ القائد القرار ويعلنه: القائد يعلن قراره دون الشعور بالحاجة إلى إعلان الأسباب التي دفعته إلى إتخاذ القرار.</p>
--	--	---

القيادة الاستشارية: الأمان

<p>القائد يدعو الأفراد إلى إتخاذ القرارات، ولكنه يحتفظ بحق النقض (الفيتو): القائد يدعو المجموعة إلى تعريف الحالة ومعطياتها، واستكشاف الاحتمالات واتخاذ القرار - علماً بأن من حقه أن ينقضه.</p>	<p>القائد يعرض الحالة ويجمع المعلومات ويتخذ القرارات: القائد يعرض الوضع أو المشكلة وينتقل إلى دور المنشط لتقديم وتجميع الافتراضات والاقتراحات، ثم يعود إلى دور القائد ويتخذ القرارات.</p>	<p>القائد يعرض قرارات أولية قابلة للتغيير: يعلن القائد قراراته الأولية ويترك مجال طرح الأسئلة الاستيضاحية والمناقشة مفتوحاً (مع استعداد لتغيير القرارات إذا دعت الضرورة).</p>
--	---	---

القيادة الممكنة: المشاركة

<p>القائد يدعو الأفراد إلى تحديد المعطيات، واستكشاف الأوضاع واتخاذ القرار: يحافظ القائد على دور المنشط متيحاً للأعضاء تعريف الحالة أو المشكلة، والمعطيات المحددة، والاستكشاف، واتخاذ القرار.</p>	<p>القائد يطرح المعطيات ويدعو الأفراد إلى إتخاذ القرار: يتشارك القائد مع المجموعة هذه المعطيات (مثل الأموال المتوفرة، المدى الزمني، إلخ) ويسهل إتخاذ القرار من قبل الأفراد ضمن هذه المعطيات.</p>
--	--

مناقشة:

يستطيع المنشط في ورشة العمل أن يقدم معلومة صغيرة عن أنواع القيادة الثلاثة هذه. توزع على المشاركين نسخ عن جدول "أنماط القيادة" ويطلب إليهم أن يناقشوا في مجموعات صغيرة ما يلي:

١- هل أتيت لك اختبار أنماط القيادة الثمانية المشار إليها في الجدول أثناء عملك؟

٢- هل كان كل نمط من أنماط القيادة المطبقة مناسباً للموقف؟ لم نعم؟ لم لا؟

٣- هل كان ينبغي استخدام نمط آخر؟ ما هو؟

تأمل

إن موضوع النفوذ والسلطان جوهري في بحث أنماط القيادة الأساسية. ويتوجب على المنشط إدراك ما يملكه من أنواع النفوذ والسلطان. وقد يكون للمنشط ثلاثة مصادر من النفوذ على الآخرين^(٥):

• المعرفة والإدراك

• النفوذ السياسي

• الجاذبية الشخصية

ويعني مصدر المعرفة والإدراك أن يتمتع المنشط بنفوذ تابع من احترامه بسبب علمه ومهاراته مما يعطيه صلاحية اتخاذ القرار الذي يؤثر في محتوى التعلّم وأسلوبه. وقد يتدعم نفوذه حين يكون ذا شخصية مميزة وجذابة.

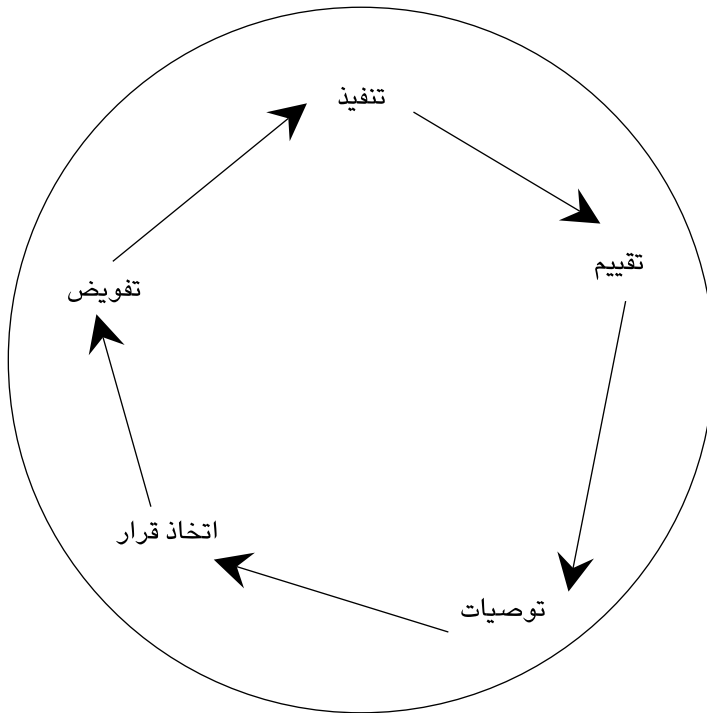
يتوجب على المنشط معرفة ذاته وكيفية استخدام أشكال السلطة مع المجموعة، فيشرح بوضوح أمام المجموعة متى يمكن أن يستخدم «سلطته». وهكذا، لا يخفي المنشط سلطته ولا يتلاعب بالمجموعة.

وكلما فسّر المنشط للمجموعة ماهية السلطة التي يبغى استخدامها (أو يشرح كلما استخدمها)، كلما ساهم في «تمكين» الحضور وتنمية قدراتهم على تحدي أنواع السلطة والسلطان أو تحمّل المسؤولية المناسبة لهم.

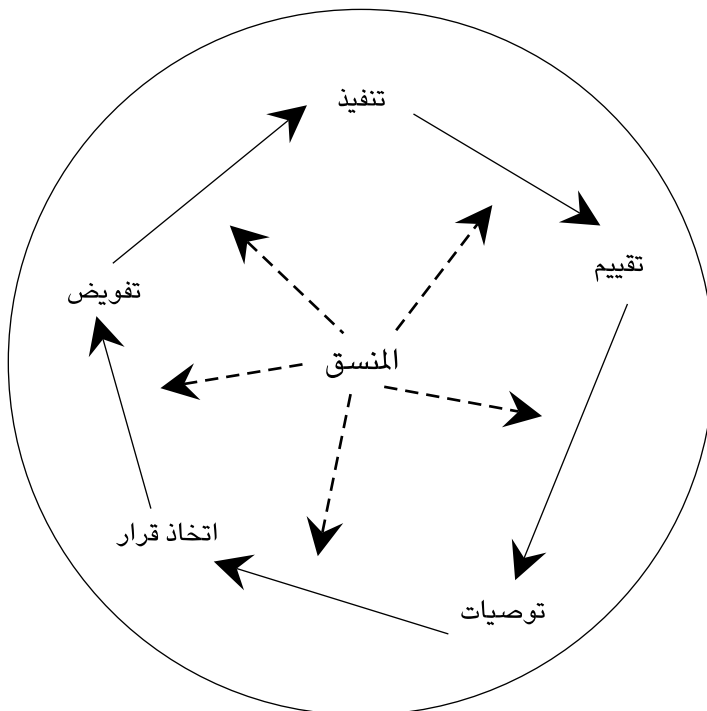
المواد: نسخ عن ورقة "أنماط القيادة".

ب. التنسيق

يمر عمل مؤسسة «سليمة» في الدورة التالية:



يمكن رؤية دور المنسق في مجموعة ما، على أنه المساعدة على الانتقال بين مرحلة وأخرى في هذه الدورة:



ويستلزم التنسيق سلوكاً مسؤولاً راشداً من قبل أفراد المجموعات،

وقادة المجموعات والمنسقين أنفسهم. ويهدف وجود المنسق الى تعزيز الاعتماد على الذات ومحاربة الإتكالية والتبعية ضمن المجموعة.

إن التنسيق يلائم المنظمات التي تقوم على «التفاعل» ولا يتماشى مع المنظمات الهرمية. وتعني عناصر التنسيق:

أ. تقييم الوضع الراهن مقارنةً بالوضع المستقبلي الذي وضعتة المجموعة هدفاً لنفسها،

ب. توصيات ترسم اتجاه التطور المستقبلي بناء على نتائج التقييم،

ج. اتخاذ قرار حول أفضل سبيل للتطور المستقبلي بناء على التوصيات،

د. تفويض واضح للمسؤوليات تبعاً للمهام المختلفة المطلوبة بناء على القرارات المتخذة،

هـ. تنفيذ الأعمال بناءً على القرارات،

و. تقييم الأعمال التي نُفذت،

ز. توصيات بناءً على التقييم، وهكذا..

بعض الفرضيات عن المنسق:

أ. لا يشترط أن يكون المنسق هو نفسه قائد المجموعة.

ب. على المنسق احترام مفهوم التفويض، فلا يجوز له أن يقوم بالمهام المطلوبة من المجموعات المفوضة بالتنفيذ.

ج. لا تنحصر مسؤولية المنسق بمرحلة واحدة بل عليه تيسير الانتقال من مرحلة لأخرى.

د. يمكن النظر إلى المنسق على انه يسلط الضوء على الطرق الممكنة بحيث يسهل للآخرين رؤية إلى أين وكيف يمكن أن ينتقل المسار من خطوة إلى أخرى.

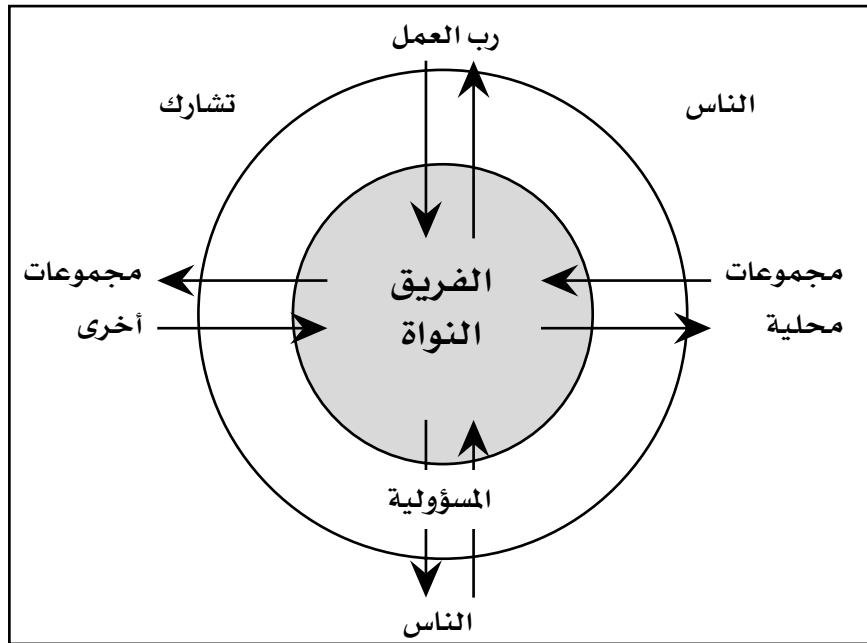
٤. الصدقية والمساءلة

أن يكون المرء مسؤولاً في مجال العمل المجتمعي والتنمية يعني أن يكون مسؤولاً أمام الناس. فكل الذين يعملون مع الناس يحتاجون إلى أطر تمكّنهم من أن يعملوا على أحسن وجه ممكن. فالدعم الذي نبديه وأمانتنا تجاه ما نصرفه من وقت ومال، أمران حاسمان في عملية بناء الثقة والوحدة ضمن المجموعات.

وتكون مهام كل شخص واضحة إذا هو عرف دوره ودور

الأشخاص الآخرين (بمن فيهم المسؤول عنه) ضمن الهيكلية التي ساهم بنفسه في خلقها. وهنا يصبح كل شخص (أو مجموعة) عرضة للمساءلة، أو المحاسبة عن كل عمل يقوم به.

ولنأخذ على سبيل المثال الرسم التالي:



والرسم أعلاه هو مثال فقط. يمكن أن يضع كل شخص أو فريق ذاته كنواة في منتصف الدائرة ويرسم خارطة العلاقة مع المجموعات (أو الأشخاص) التي هو مسؤول تجاهها. ويمكننا ملاحظة أن أفراد الفريق النواة مسؤول أمام:

- أ - أقرب الناس إليهم
- ب - أرباب العمل
- ج - الناس في القاعدة
- د - مجموعات أخرى عاملة في العمل المجتمعي والتنمية
- هـ - مجموعات أخرى عاملة في ذات المنطقة.

أسئلة للمناقشة:

- ١- هل ترى ضرورة لكل مستويات المحاسبة الواردة في الرسم؟
- ٢- في حال الموافقة، كيف يمكن تطبيق ذلك في موقعك؟
- ٣- ما هي الأطر المطلوبة لضمان حسن سير المساءلة على المستويات الواردة في موقعك؟
- ٤- ما هي التغييرات المطلوبة لضمان مساءلة واضحة؟

٥. تفويض المسؤوليات

من المشكلات الرئيسية في تنفيذ القرارات:

- ما هو مقدار ما يقدمه القائد نيابة عن الجماعة؟
- إلى أي حد يثق القائد بالمجموعة؟
- كيف يفوض القائد الصلاحيات للمجموعة؟

كم مرة سمعنا القائد يقول: "من الأسهل أن أقوم بالعمل بنفسني"، أو كم مرة رأينا يطلب أشياء نيابة عن المجموعة؟

بمرور الوقت، تقلل مثل هذه التصرفات ثقة أفراد المجموعة بأنفسهم وبقدرتهم على التصرف، فيشعرون أنه لا يحق لهم أن يطلبوا الأشياء بأنفسهم والتي هي من حقهم.

إن الاتكال على القائد يقلل من تقدير المرء لذاته.

بعض الفرضيات حول تفويض المسؤولية:

١- إن التفويض مطلوب كلما دعت الضرورة إلى تنفيذ قرار (في معظم البرامج لا يستطيع شخص واحد أن ينفذ المهام كافة).

٢- إن التفويض الجيد لا يقلل من سلطة المجموعة أو من سلطة قائدها، بل يزيد من قدرة المجموعة والقائد على تحقيق الأهداف التي يعجزون عن الوصول إليها، إذا هم عملوا بشكل منفرد.

٣- ينمو الالتزام لدى الناس عندما يتحملون المسؤولية. وهم يحتاجون إلى الدعم حين يقدمون على عمل جديد.

٤- تؤدي عملية التفويض إلى النضوج والتطور عند كلا الطرفين. وهي تولد الالتزام، والرضا، والاعتماد المتبادل. والاعتماد المتبادل ليس إتكالية، أو عملاً فردياً معزولاً، إنه اعتراف بحاجة الأشخاص المتبادلة، بعضهم إلى بعض.

٥- غالباً ما يضع الالتزام إذا تخلت المجموعة عن مسؤولياتها كاملة وأوكلت المهمة إلى جماعة أخرى من دون مشاركة. والالتزام يتعزز عادة عندما توكل المسؤولية إلى فرق صغيرة أو إلى أفراد.

إرشادات للتفويض وتوزيع المسؤوليات

١- نحدد ما الذي يجب أن نفعله ونوزع المسؤوليات.

٢- نكون واضحين في ما يتعلق بالجودة أو النوعية التي يجب أن يتم بها إنجاز المهمة، وأسباب ذلك (ليس هناك ما هو أكثر إحباطاً من أن تنجز مهمة، مثل كتابة تقرير كنت تعتقد أنه مخصص لمجموعتك الصغيرة ويقال لك بعد الانتهاء منه أنه أرسل إلى مكتب الرئيس!).

٣- نحدد مواعيد نهائية ومعلومات مناسبة (أو إرشادات عن كيفية إيجاد المعلومات الصحيحة). ونوفر كذلك إمكانية الوصول إلى كافة المصادر المطلوبة لإنجاز المهمة.

٤- نكون واضحين أمام الآخرين علناً (إما في الاجتماع حيث يُعتمد القرار، أو بواسطة الرسائل) في ما يتعلق بتوزيع المسؤوليات والعلاقات بين المجموعات المفوضة أموراً أخرى.

٥- إن وجود جهاز للمتابعة أمر ضروري. ولهذا نحدد وسيلة للاتصال، إما في منتصف المهمة أو في اجتماعات مبرمجة بانتظام (الأمر الذي يمهد لبناء نظام للدعم، وهذا مهم لإعطاء ضمانة للذين يتحملون المسؤولية، ويوطد أسس المساءلة أو المحاسبة أو المصادقية).

٦- يجب أن نضع حداً زمنياً لتولي هذه المسؤولية (كم من مرة علمنا أن عضو لجنة أو مسؤولاً معيناً بقي في ذلك المنصب لمدة عشر سنوات أو أكثر!).

٧- ننتظر النتائج:

من المهم جداً ألا نتدخل بسرعة زائدة بعد توزيع المسؤوليات.

٨ - نشكر الجميع!

العلاقات والتوقعات والأدوار

في هذا القسم:

١. تمرين حول التوقعات
٢. لائحة توزيع المسؤوليات
٣. تقريب وجهات النظر
٤. تحليل البنية
٥. التأمل في الالتزام
٦. قصيدة «إرادة الحياة»
٧. «أداة انعكاسية»

تتفاوت توقعات الأفراد بعضهم من بعض في الجمعية أو المؤسسة أو الحركة. وقد لا يجري التعبير عن هذه التوقعات أحياناً، أو قد تكون باطنية في أحيان أخرى. وهذا يولد توتراً بين أفراد المجموعة المعينة. ولعل هذه الظاهرة تعود في كثير من الأحيان إلى اختلاف توقعاتنا عن توقعات الآخرين أثناء تنفيذ مهمة محددة. وقد صممت التمارين التالية للمساعدة على توضيح الأدوار والتوقعات بين الأشخاص الذين يعملون معاً.

١. تمرين حول التوقعات من الأدوار

هذا تمرين على تحسين العلاقات داخل مجموعة يعمل أفرادها معاً على مهمة رئيسية منذ مدة.



الخطوة (١):

نطلب إلى الأفراد أصحاب المسؤوليات المتشابهة تشكيل مجموعات (مثلاً: عاملون في التنمية / عاملون صحيون / عمال زراعة / مدراء / إداريون، إلخ). يجب أن يكون الهدف المشترك للتنظيم أو المجموعة قد تحدد بوضوح.

نطلب بعدها من كل مجموعة أن تناقش وتكتب على أوراق كبيرة:

أ - ماذا نتوقع من مجموعتنا لإنجاز المهمة؟

ب - ماذا نتوقع من المجموعات الأخرى لإنجاز المهمة؟

ثم يكتب الأفراد توقعاتهم من أنفسهم على ورقة وتوقعاتهم من المجموعات الأخرى على ورقة أخرى مع تحديد واضح للمطلوب من كل فئة أو مجموعة.

الخطوة (٢):

تعلق كل أوراق المجموعات على الحائط وتقرأ كل النقاط بصوت مسموع. لا يجري التعليق على هذه النقاط أو تفصيلها. وبعد كل عرض، يمكن أن يطرح المشاركون أسئلة لاستيضاح أمور من دون أن يغوصوا في مناقشتها.

الخطوة (٣):

بعد أن تكون المجموعات كافة قد عرضت توقعاتها، نطلب إلى المشاركين أن يناقشوا في الجلسة العامة أي تضارب رئيسي في توقعات المجموعات كلها. ويمكن أن يتبع ذلك نقاش عام. ويستدعي هذا أن يكون المنشط مستعداً وذلك بتشجيع المشاركين على الإصغاء وعدم اتخاذ مواقف دفاعية، وحثهم على محاولة تفهم مشاعر الآخرين والأسباب التي أثارها.

الخطوة (٤):

بعد هذه الجلسة، يقوم فريق محدد بجمع التوقعات كافة التي عبرت عنها كل مجموعة ويضعها على ورقة واحدة كبيرة. فالإجابة عن السؤال "ماذا تتوقع المجموعات كافة من الممرضات"، مثلاً، ينبغي أن تكتب على ورقة كبيرة واحدة أو تستنسخ للاستعمال في الجلسة التالية.

الخطوة (٥):

أصبح لدى كل مجموعة الآن قائمة بتوقعات بقية المجموعات. المجموعات المتماثلة تلتقي من جديد للنظر في النقاط كافة ومناقشتها. ويكون أعضاء المجموعة أحراراً في تقبل أو رفض أي من التوقعات، ولكن عليهم عرض الأسباب التي تمنع تحقيق بعض التوقعات المطلوبة منهم.

الخطوة (٦):

تلتقي المجموعات كلها وتردّ كل مجموعة على التوقعات المطلوبة منها، مع فتح مجال التعليقات والمناقشة.

ملاحظة إلى المنشط: يفضل تقديم التمرين مع مداخلات مفيدة في «نافذة جوهاري» والمردود (الفصل السادس).

الوقت: وقد يستغرق التمرين أكثر من ٤ ساعات. ومن المهم ألا نستعجل التمرين نظراً لحساسية موضوعه. وقد يكون من الأفضل إجراء التمرين على دفعتين في يومين متتالين.



ص ٢٦٠

٢. لائحة مفيدة في توزيع المسؤوليات^(٤):

المهام	مسؤولية أساسية	بالمشاركة المباشرة مع...	بالتنسيق مع...	إعلام مَن؟	موافقة مَن؟

٣. تقريب وجهات النظر

التمرين الأول

يهدف هذا التمرين إلى مساعدة المجموعة على التعامل بفعالية مع الصراعات والتوترات التي يمكن أن تكون قد تشكلت على مرّ السنين. وكلما ازداد تشابك حياة الناس ازدادت حتمية وجود مجالات معينة للصراع/ النزاع. والصراعات والنزاعات والتوترات ظاهرة إنسانية طبيعية، ولكن خطرها يكمن في تجاهلها وإهمالها لأنها تصبح حينذاك أشبه بجرح ملتهب. ولهذا، على المجموعة أن تواجه هذا الوضع بصراحة وصدق حتى يلتئم الجرح. هذا التمرين شبيه بالتمرين السابق. إلا أن الأسئلة التي تعطى للمجموعات المتشابهة تختلف.

نماذج من الأسئلة:

- ١- ما الذي نقدّره في عمل المجموعات الأخرى؟
- ٢- ما هي الصعوبة التي نواجهها في العمل مع المجموعات الأخرى؟
- ٣- ما الذي نطلبه من المجموعات الأخرى للعمل معا في المستقبل؟

مرة أخرى، نتأكد من أن كل مجموعة تقدم تقريراً في جلسة مشتركة، ثم نجري نقاشاً حول النقاط الموجهة إليها، وتُعطى خلاله كل مجموعة فرصة للرد.



التمرين الثاني^(٤):

يعطى كل شخص نسخة من الورقتين التاليتين (ص ٤١٣ و ٤١٤) مع التعليمات المناسبة المكتوبة على النسخة. تناقش النتائج في مجموعات صغيرة أولاً، ثم في جلسة مشتركة.

الاسم:

ترتيب أوراق

اتصال بالمسؤولين

قراءة أبحاث

اجتماعات مع الزملاء

إعداد درس

كتابة تقرير

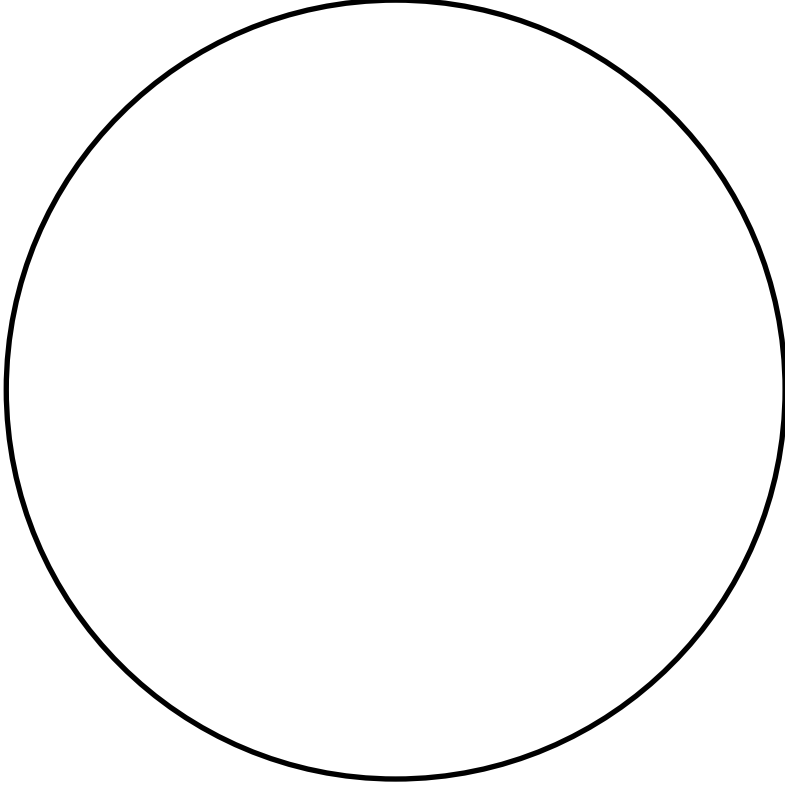
زيارات فصول محو الأمية

كيف أرى عملي / وظيفتي:

التعليمات: قَسِّم الدائرة إلى ما لا يزيد على ٨ أجزاء (على الأكثر) واكتب مهام العمل الرئيسية: مهمة واحدة في كل جزء. يجب أن تكون مساحة الجزء متناسبة مع الوقت الذي يمضيه الشخص في أداء تلك المسؤولية.

الاسم:

(اسم الشخص الذي أرى عمله)



كيف أرى عمله (وظيفته):

التعليمات: قَسِّمِ الدائرة إلى ٨ أجزاء على الأكثر واكتب مهام العمل الرئيسية، كل مهمة في كل جزء. يجب أن تكون مساحة الجزء متناسبة مع الوقت الذي يمضيه الشخص في أداء هذا العمل.

٤. تحليل بنية الجمعية / المؤسسة / المنظمة / الهيئة

هذا التمرين مفيد للغاية عندما تكون هناك اختلافات في الآراء حول إدارة الجمعيات أو المنظمات أو غيرها. ويجب فهم هذه الاختلافات وحلها كي يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ.

الخطوات:

- أ. نطلب المجموعة أن تنقسم إلى مجموعات متماثلة (مثال: المنسقين، الإداريين، إلخ..).
- ب. نطلب من كل مجموعة أن ترسم على أوراق كبيرة الطريقة التي يرى فيها أفرادها بنية الجمعية. نعطهم وقتاً محدداً يتراوح بين ٣٠ دقيقة وساعة واحدة.
- ج. عندما ينتهون من هذه المهمة، يقدم فرد من كل مجموعة الصورة التي أعدتها مجموعته.
- د. يمكن أن تتبع ذلك مناقشة في جلسة مشتركة تدور حول الخلافات ووجهات النظر المتباينة، أو يمكن لمجموعة صغيرة مختلطة يتراوح عدد أفرادها بين ٣ و٤ أشخاص أن تتبادل مشاعرهم حيال هذه الاختلافات.
- هـ. إذا كان هناك عدد كبير من الأفكار المتصارعة، فإنه من الأفضل، في بعض الأحيان، أن نوقف النقاش هنا وأن نعود إلى هذه الرسوم بعد فترة استراحة.



و. من المفيد أن نعود إلى هذه الصراعات بأن نطلب من كل مجموعة متماثلة التركيب أن تنظر في الأمر التالي:

- (١) ما الذي تستطيع مجموعتنا أن تفعله للتغلب على هذه الصراعات؟
- (٢) ناقش هذه الاقتراحات في جلسة مشتركة. ومن المفيد، في بعض الأحيان، أن تكتب كل مجموعة اقتراحاتها على ورقة كبيرة.

الوقت المقترح: من ساعتين إلى أربع ساعات.

المواد: أوراق كبيرة، أقلام عريضة.

٥. التأمل في الالتزام

لا يولد الناس ملتزمين. ولا يوجد التزام أبدي! بل الالتزام شيء حيّ أشبه بالنبتة التي تنمو وتتطور، أو تذبل وتموت، نتيجة ظروف وتجارب محددة.

فكّر بالتزاماتك الشخصية. (فليأخذ كل واحد ورقة وقلمًا. نعطيهم وقتًا للتفكير بهدوء). يمكنكم أن تتصوروا الالتزام نبتة (أو صورة أو رمزًا). والآن ارسموا هذه الرموز، وتأملوا مسار التزاماتكم وتاريخها.

اطرحوا على أنفسكم الأسئلة التالية:

- متى وكيف زرعت بذرة الالتزام؟
- ما الذي عزز نموها المبكر؟
- هل تعرّضت لتجربة هددت استمراريتها؟
- ما الذي قوى النبتة / الالتزام؟
- ما هي الظروف التي تتوق إليها والتي يمكن أن تقويها الآن؟

الوقت المقترح: ١٥ دقيقة من الرسم التأملي الفردي الصامت. ثم ٣٠ دقيقة للتشارك في مجموعات صغيرة. إذا كان الوقت غير كاف، يتم التشارك على صعيد ثنائي.

بعد إجراء التمرين، وبعد فترة استراحة، يمكننا أن ننطلق من مفهومنا للالتزام الشخصي إلى تحديد الترتيبات/المطلوب توفرها لتعزيز الالتزام في برامجنا. يمكن أن يُطلب إلى المشاركين أن ينقسموا إلى مجموعات ذات مصالح مشتركة لمناقشة: "كيف نبني كيانات تعزز الالتزام".

إذا أعطينا هذه المناقشة الوقت الكافي، فإنها تؤدي إلى خطوات عملية مثمرة، ترتبط مباشرة بالتخطيط. على أن نراجع كل اقتراح، ونعيد النظر في النقاط السلبية والإيجابية للاقتراحات كافة، ثم نقرر من سيفعل ماذا، ومتى، وأين.



٦. قصيدة «إرادة الحياة»^(١)

يمكن استخدام هذه القصيدة أو أبيات منها مادةً في الأنشطة عن القيم والالتزام.

إرادة الحياة

إذا الشعب يوماً أراد الحياة فلا بد أن يستجيب القدرُ
ولا بد لليل أن ينجلي ولا بد للقيد أن ينكسرُ
ومن لم يعانقه شوق الحياة تبخر في جوها، واندثرُ
كذلك قالت لي الكائنات وحدثني روحها المستترُ

وقالت لي الأرض . لما سألت: "أيا أم هل تكرهين البشر؟"
"أبارك في الناس أهل الطموح ومن يستلذ ركوب الخطر"
"وألعن من لا يمشي الزمان، ويقنع بالعيش عيش الحجر"
"هو الكون حيٌّ، يحب الحياة ويحتقر الميت، مهما كبر"
"فلا الأفق يحضن ميت الطيور، ولا النحل يلثم ميت الزهر"
"ولولا أمومة قلبي الرؤوم لما ضمت الميت تلك الحفر"
" فويل لمن لم تشقه الحياة، من لعنة العدم المنتصر!"

أبو القاسم الشابي، شاعر من تونس، ١٩٠٩ - ١٩٣٦

٧. أداة إنعكاسية^(٢) ربط الفصل ٩ بالفصول الأخرى

إن بناء المجموعات والمنظمات والحركات هو أحد غايات هذا الكتاب. لذا، فكثير من الأفكار والتمارين التي وردت في الفصول السابقة إنما تعد تمهيداً حقيقياً لتحقيق هذه الغاية. وقد وجدنا أنه من المفيد أن نضيف إلى هذا الباب «أداة إنعكاسية» تساعدنا على الربط بين عناصر هذا الفصل وبين ما جاء في الفصول السابقة من أمور تفيد في تدعيم تلك العناصر.

Landscape

Landscape

Landscape

مراجع الفصل

- (١) *Leadership: The Responsible Exercise of Power*. MDI Group. USA
- (٢) عن رواية سرفانتس: «دون كيشوت - رجل لامانشا»، ترجمة مي حداد.
- (٣) ورشة الموارد العربية ومؤسسة تامر للتعليم المجتمعي: تكوين أجواء تعليمية داخل المؤسسات الأهلية العربية ومن خلال أنشطتها ومشاريعها. تقرير عن ورشة عمل إقليمية، إعداد يوسف حجار، ١٩٩٦/٦.
- (٤) نقلاً عن: Jude Kaye, *Team Building*, a report from Support Center of California, 1990.
- (٥) نقلاً عن: جون هرون، جامعة سري في انكلتره، John Heron (University of Surrey, England)
- (٦) محمد الأمين الشابي، أغاني الحياة، قصائد أبو القاسم الشابي، الدار التونسية للنشر، ١٩٨٥.
- (٧) «أداة انعكاسية»، من تطوير صلاح سبيع بالتعاون مع حسام كاسب، مصر، ١٩٩٩.

التقييم الفصل ٨	اتخاذ القرار والتخطيط الفصل ٧	المشاركة والتعاون الفصل ٦	تعزيز الحوار الفصل ٥	تعلم الكبار الفصل ٤	مداخل المناقشة الفصل ٣	استطلاع المواضيع الفصل ٢	الوعي والإدراك التقدي الفصل ١	تمارين تمهيدية للفصل ٩ في الفصول الأخرى مواضيع الفصل ٩ وأرقام الصفحات:	
								الحلم والرؤيا:	شكل الجرس = حياة ونمو وسقوط المجموعة
	تصوير الوضع ٢٩١		شجرة الحياة ٢١٢ المنشأ والاختيار ٢١٣	استقصاء الوضع ١٣٢	أسلوب ولكن لماذا؟ ٧٦ نماذج مداخل المناقشة ٧٨ - ٨٢ سلم ماسلو ٨٢ - ٨٣ مشهد من تجربة حياتية ٨٨ من يحدد حاجات المجتمع ٨٩ الوادي الكبير ٩٠ - ٩١ نشاط الباب ٩٣ مداخل المناقشة ٩٥ - ١١٨	التحليل التقدي للمواضيع ٣٩-٥٨	إطار نظري لفريري ص ٨ خطوات تطبيق مبادئ فريري ١٤ - ١٨ التماسك بين النظرية والممارسة (إطار نظري) ٦ توصيات ٢٤ - ٢٥	تصوير وتعابير ٣٦٥ أسئلة تساعد ٣٥٨ المسار ٣٦٢	* نشاط تحديد الرؤيا: (والأهداف): * تطوير الرؤيا لمجتمع جديد: * تحديد مسار العمل لتحقيق الرؤيا: * القيم: استدراج أفكار ٣٦٤ نشاط الصور ٣٦٥ - ٣٧٠
				النهر ١٣٤	تمثيلية الليمون ٩٨ غرس الأشجار ١١٧ الصغير الجميل ١١٨			الكابوس ٣٧١	* الاعتماد على الذات:
									* تحديد الأهداف: * يمكن الرجوع لتحديد الرؤيا:
* كلمة ومشاعر ٣٤٠ * لرسم أنفسنا ٣٤١		رموز الحيوانات ٢٥٧-٢٥٤ تقبيمي لشخص ٢٥٩ رسم حركة التخاطب ٢٣١ - ٢٣٠ نافذة جوهانن ٢٤٧	ديناميكية المجموعة ١٧٩ تمارين تعارف ١٨٠-١٩٢ تنشيط المجموعة ١٩٣ - ١٩٦ الاستماع ١٩٧ - ٢٠٥ شجرة الحياة ٢١٢	تمثيلية النهر ١٣٤	العمل المجتمعي ٧٨-٧٩-٨٠ تقسيم المجموعات ٨٦ - ٨٧	الصورة المشتركة ٦٠ المناقشة المتحركة ٦١		* الموارد - البشرية: ○ أنا والمجموعة:	

التقييم	اتخاذ القرار والتخطيط	المشاركة والتعاون	تعزيز الحوار	تعلم الكبار	مداخل المناقشة	استطلاع المواضيع	الوعي والإدراك النقدي	تمارين تمهيدية للفصل ٩ في الفصول الأخرى	مواضيع الفصل ٩ وأرقام الصفحات
الفصل ٨	الفصل ٧	الفصل ٦	الفصل ٥	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١		
		المشاركون والقيادة ٢٣٥ لعب الأدوار ٢٣٢ المشاركة والمراقبة ٢٣٧ لترسم معاً ٢٣٩ المرأة ٢٤٠	الأعمى والأخرس ٢١٧ التمثال ٢١٧ العقدة البشرية ٢١٩					أشكال السلطة (نظري) ٣٧٣ - ٣٧٧ صراعات السلطة ٣٧٨ أنا والقيادة ٣٨١ - ٣٨٣	○ القيادة:
	من يتخذ القرار ٢٩٠					اتخاذ القرارات ٤١		تمرين ٣٨٧ لائحة ٣٨٩	○ الأدوار:
	تمرين ٢٨٠ أنا والمشاركة (نظري) ٢٨١ صعوبات ٢٨٤ اتخاذ قرارات مناسبة ٢٨٧ دليل مبسط ٢٨٩ من يتخذ القرار ٢٩٠ تحمل المسؤولية ٣٠٣ أسلوبان في التصويت ٣٠٤ - ٣٠٥							تمرين ٣٩٠	○ اتخاذ القرار وتقريب وجهات النظر:
			التقاط التسع ٢٠٦ قص الورقة ٢٠٧ تمارين الدراما ٢١٧ العصف الذهني ١٧٣ الحوار والاتصال ١٧٥	استخدام مداخل المناقشة ١٣٦	مداخل المناقشة ٦٩ - ١٢٤ فصل كامل	مزايا بدء المناقشة ٦٣	إعداد مداخل المناقشة ١٥		* النشاطات ○ الإبداع والابتكار: ○ المناقشة:

التقييم الفصل ٨	اتخاذ القرار والتخطيط الفصل ٧	المشاركة والتعاون الفصل ٦	تعزيز الحوار الفصل ٥	تعلم الكبار الفصل ٤	مداخل المناقشة الفصل ٣	استطلاع المواضيع الفصل ٢	الوعي والإدراك النقدي الفصل ١	تمارين تمهيدية للفصل ٩ في الفصول الأخرى	مواضيع الفصل ٩ وأرقام الصفحات
	تصوير الوضع ٢٩١ ٧ خطوات ٢٩٢ التعاون والحملة ٢٩٣ استخدام الرسوم ٢٩٩ قائمة التحقق ٣٠١ صياغة جدول الأعمال ٣٠٢ تخطيط ورشة عمل ٣٠٧ تصميم نشاط ٣١٥								○ التخطيط (برنامج العمل):
			التنظيم لبدء العمل ١٥٨					كيف أرى عملي ٣٩١ تحليل بنية الجمعية ٣٩٣ التامل في الالتزام ٣٩٤	○ التنظيم:
			تقارير مجموعات العمل ١٧٠ مناقشة التقارير ١٧١						○ التقارير:
٣٤٥-٣٢١ فصل كامل			استمارة تقييم ١٦٤					تحليل البنية ٣٩٣	○ تحليل بنية الجمعية:
					تقييم المشاريع ١١٩ مشاريع عملية ١٢٣			الإنحدار ٣٥٤	○ التقييم (تجنب الانحدار):



محتويات الفصل

٤٢٥	مقدمة
٤٢٧	نظريتان في الإدارة
٤٢٧	١. النظرية التقليدية
٤٢٩	٢. النظرية الإنسانية
٤٣٢	البيروقراطية
٤٣٢	١. الممارسات البيروقراطية
٤٣٣	٢. انعكاسات البيروقراطية على الوعي
٤٣٧	٣. مداخل مناقشة الهرمية والمبادرة
٤٣٩	الإدارة الممكنة
٤٣٩	١. كيف نتجه نحو نمط جديد في الإدارة؟
٤٤٠	٢. بنية الإدارة الممكنة والتشاركية
٤٤١	٣. ممارسات في الإدارة الممكنة والتشاركية
٤٤٦	تمارين في تحليل البنية والإدارة
٤٤٧	١. الرسوم المشتركة
٤٤٨	٢. أين أنت في مؤسستك؟
٤٥٠	٣. مهمة تنظيمية
٤٥٣	الإشراف
٤٥٤	١. مهارات المشرف الجيد
٤٥٦	٢. مشكلات تواجه المشرف
٤٥٧	٣. دور المشرف: تمكين الآخرين من أن يتطوروا
٤٥٨	٤. جلسة لممارسة مهارات الإشراف
٤٦١	التعامل الإيجابي مع المعارضة
٤٦١	١. اختلاف المواقف
٤٦٢	٢. ثلاثة أساليب في التعامل
٤٦٣	٣. خطوات التعامل مع المعارضة
٤٦٤	تمارين في الإدارة المالية
٤٦٤	١. الأموال الشخصية والأموال العامة
٤٦٥	٢. دراسة حسابات المجموعة
٤٦٨	٣. جلسة تدريب على الحسابات البسيطة
٤٦٩	٤. تمرين في المحاسبة المبسطة
٤٧٠	٥. إعداد حسابات برنامج أو مشروع
٤٧٢	٦. قروض للمجموعات

٤٧٥	كتابة التقارير والعروض
٤٧٥	١. كتابة التقارير: إرشادات
٤٧٦	٢. كتابة عرض مشروع أو مقترح مبسّط
٤٧٨	مراجع الفصل

نحن بحاجة إلى أشخاص يعرفون
كيف يقرأون واقعهم ويكتبون
تاريخهم
بأولو فريري

مقدمة

يتكوّن المجتمع من مؤسسات وبنيات تربط بينها قيم وممارسات أصبحت سائدة. فإذا أرادت مجموعة أو حركة أو مؤسسة أن تنظم عملها برؤيا مختلفة، فلا بد لها من معالجة موضوعين أساسيين:

١. البنيات الداخلية التي تنظم تقسيم العمل.

٢. طبيعة العمل، وهي لا تنحصر بالمهام الوظيفية المرسومة، إنما يمكن أن تشمل الإبداع الذي يدفع الفرد الى استخدام طاقاته بمرونة.

إن الكثير من الأنماط والممارسات في الإدارة يأتي من النظم الغربية السائدة، وهدفها الأساسي هو زيادة الربح المادي إلى أقصى ما يمكن، وتوسيع الأسواق، ورفع مستوى الإنتاجية، وهي تعمل بالتالي على استغلال العمل وتسعى إلى السيطرة على العاملين.

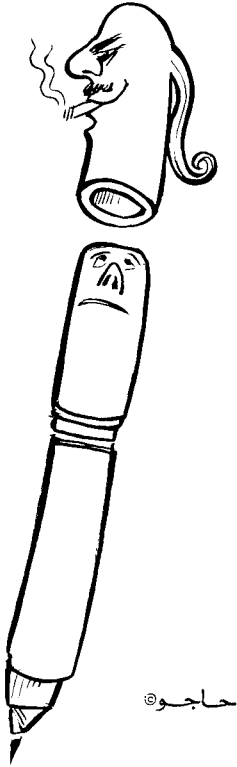
ويصعب على الناس أن يتصوروا إمكانية بناء نمط مختلف، وإذا سعينا لذلك، فقد يقال إننا مثاليون وغير واقعيين. إلا أن أي تغيير جذري للثقافة السائدة يعني في الواقع:

- تغييراً في «العقليات»

- تغييراً في البنيات

- ووثبة في المخيلة إلى آفاق جديدة.

فلكي نقلب الأمور، ونبني نمطاً أكثر إنسانية، لا بد من أن نعتبر أن هدف الإدارة هو «تمكين» الناس (في المجموعات والمنظمات والمؤسسات) من أن يعتمدوا على أنفسهم، ويكونوا مبدعين، ويعملوا بدفع من حوافزهم الذاتية، ويضعوا لأنفسهم ولمؤسساتهم أهدافاً متناغمة. وقد نذهب الى حد استبدال كلمة «إدارة» بمصطلحات جديدة، مثل «تنسيق».



حاجو

فالتنسيق يفترض «تمكين» الأشخاص ضمن مؤسسة ما من التالي:

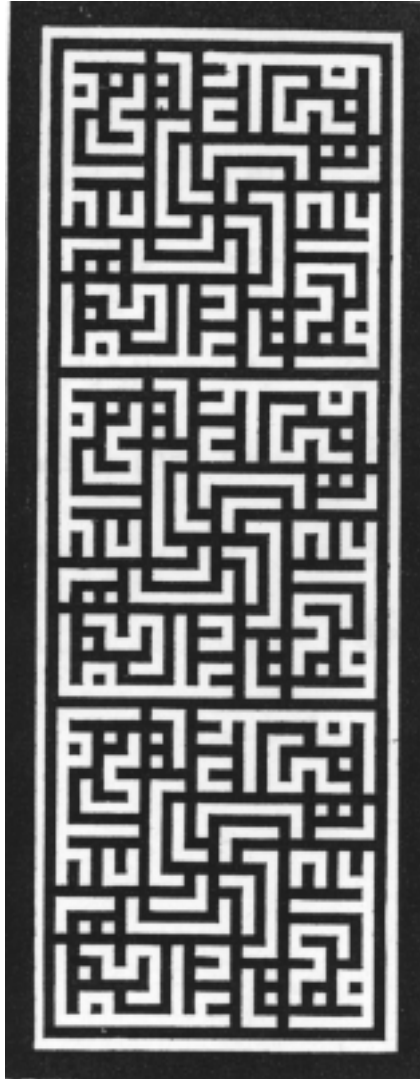
- توضيح أهدافهم الذاتية والمشاركة
- تغيير أوضاعهم باتجاهات أكثر إنسانية
- وتشارك المسؤولية في رفع مستوى فعالية المؤسسة.

يقول باولو فرييري:

«نحن بحاجة إلى أشخاص يعرفون
كيف يقرأون واقعهم ويكتبون تاريخهم».

فكيف تُعزّز الإدارة الجيدة إذن إرادة الناس؟

يعالج هذا الفصل بعض النظريات في الإدارة، والبنية البيروقراطية ومخاطرها، وأفكاراً في بناء الإدارة الممكنة والتي تُيسّر المشاركة. كما يستعرض مهارات متنوعة في الإشراف والإدارة المالية وكتابة التقارير والعروض.



«ربّ زدني علماً»

نظريتان في الإدارة

النظريتان:

١. النظرية التقليدية
٢. النظرية الإنسانية

يقول صاحب^(١) هذا التمييز إنه من المفيد إبراز الفروقات بين المفاهيم المعتمدة في الإدارة. فالنظريتان تعالجان كيف يمكن تنظيم الناس، إلا أن كل واحدة منهما تعتمد على فهم مختلف لطبيعة الإنسان وعلى افتراضات معينة حول كيف يمكن تحفيز الناس وتعبئتهم.

١. النظرية التقليدية (أو السائدة)

١. تنظم الإدارة عناصر الإنتاج (المال، المواد، التجهيزات، البرامج، الناس) لغاية محددة (في التجارة مثلاً: " لتحقيق الربح ").

٢. يحتاج الناس إلى التوجيه، والحث، والضغط.



٣. على الناس أن يغيروا سلوكهم لكي يلبوا حاجات المؤسسة أو المنظمة.

٤. ولذلك يجب إقناع الناس، ومكافأتهم، ومعاقبتهم، وضبطهم، والإشراف عليهم عن قرب.

المعتقدات الخاصة بالطبيعة الإنسانية التي تعتمدها هذه النظرية:

أ - الإنسان العادي كسول بطبيعته ويبدل أقل جهد ممكن إذا ترك الأمر له.



ب - الإنسان العادي يفتقر إلى الطموح ولا يحب المسؤولية بل يفضل أن يُقاد.

ج - الإنسان العادي ينزع إلى التركيز على الذات، وهو غير معني بالمتطلبات أو الأهداف التنظيمية.

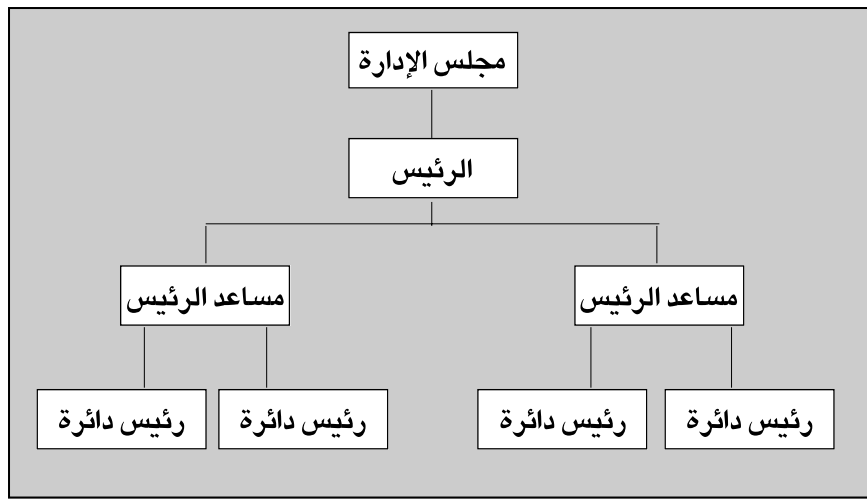
د - الإنسان بطبيعته مقاوم للتغيير.



هـ - الإنسان العادي قليل الذكاء ويمكن أن يُقاد بسهولة من قبل شخص سلطوي.

وطبقاً لهذه النظرية يجب أن يُبنى التنظيم (أو المنظمة أو الجمعية أو المؤسسة) على شكل هرمي، وأن يحتكر الشخص أو الأشخاص

الذين في أعلى الهرم سلطة صنع القرار في كل الأمور، فلا يتركون للموظفين العاديين أي هامش للمشاركة أو المبادرة. ويمكن أن نرسم بنية المؤسسة التي تعتمد على هذه النظرية على الشكل التالي:



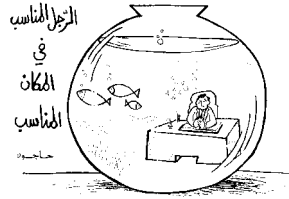
هناك أوجه شبه كثيرة بين هذه النظرية وبين وصف باولو فرييري للتعليم على أنه طريقة للتخزين: إذ يُتوقع من العمال في المراتب الدنيا من البيروقراطية أن يتلقوا التوجيهات بإذعان وصمت وأن ينفذوا العمل المطلوب.

أما الأشخاص في أعلى الهرم، فإنهم ينشغلون بإعطاء التوجيهات، وتطوير الأساليب التي تضمن وضع توجيهاتهم حين التنفيذ. وإذا أصبح الضبط والإشراف مطلوبين فتخلق مجموعة ثانية ذات مرتبة أدنى في الهرم الإداري لتقوم بتنفيذ هذه المهمة.

٢. النظرية الإنسانية

مبادئها:

١. يمكن تنظيم الإدارة بطريقة تتم فيها المشاركة. يشارك كافة الأشخاص الذين يملكون المعرفة والمهارة والقدرة في اتخاذ القرارات.
٢. الناس ليسوا جامدين بطبيعتهم أو مقاومين لمتطلبات المؤسسة وأهدافها. وقد يكون سبب جمودهم الظاهر إما معاملة المؤسسة لهم أو تجاربهم السابقة ضمن المؤسسات التعليمية أو البيروقراطية.
٣. يملك الناس الحوافز والقدرة على تحمل المسؤوليات، وهم مستعدون لبذل طاقاتهم تحقيقاً لأهداف المؤسسة، إذا تم إشراكهم في وضع هذه الأهداف واستيعابها.
٤. المدراء هم في الواقع منسّقون، يرتّبون الأساليب والظروف داخل التنظيم أو المؤسسة لتحقيق الأهداف على النحو الأمثل.
٥. في هذه الحال تصبح أهداف العاملين مشابهة لأهداف التنظيم ومرتبطة بها.

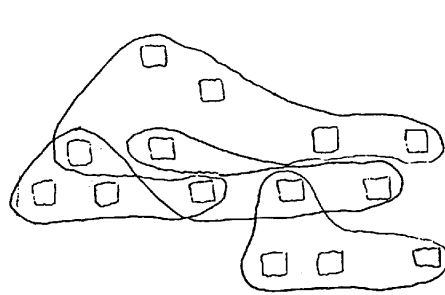
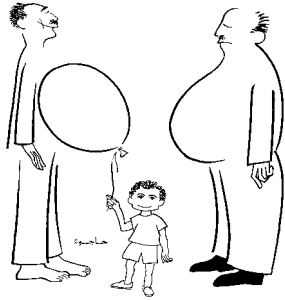


المعتقدات الخاصة بالطبيعة الإنسانية التي تعتمدها هذه النظرية:

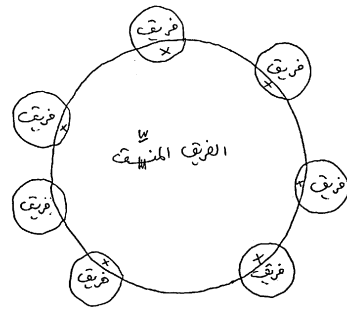
إنها مخالفة تماماً لتلك الواردة في النظرية التقليدية^(٧).

يبنى التنظيم (أو المؤسسة) على العلاقات ذات الأهداف والمصالح المتشابهة. تتوزع السلطة وصلاحيات اتخاذ القرار على مجموعات مختلفة بحكم موقعها ومهاراتها، وهي غالباً ما تقوم على قاعدة المشاركة وليس على قاعدة فرض القرارات عبر سلم هرمي.

ويمكن أن يكون شكل التنظيم كالتالي:



ب - في مؤسسة كبيرة



أ - في تنظيم صغير

الإدارة الجماعية^(٧): مشكلات وتحديات

إن المجموعات التي تعمل على أساس تعاوني وغير هرمي تواجه تحديات ومشكلات خاصة بها، وعليها أن تعالجها لكي تتمكن من العمل بفاعلية. من هذه المشكلات مثلاً:

- أحياناً، يعتقد العاملون أنهم إذا ألغوا وظائف الإدارة والإشراف، سيلغون بذلك أيضاً الحاجة إلى إنجاز المهام التي كان يقوم بها العاملون في هذه الوظائف.
- يمكن تفسير «الإدارة الذاتية» على أنها تعطي الأفراد العاملين صلاحية أن يفعلوا ما يشاؤون متى يشاؤون، شرط أن يقدموا تقريراً عن ذلك في وقت من الأوقات في اجتماعات الفريق العامل.
- قد يتعرض أي شخص يتولى مسؤوليات إدارية إلى أن يحكم عليه بأنه متسلط ومعاد للجماعية، فينتج عن هذا الجو أن لا أحد يبادر إلى القيام بأي شيء، إلى أن تصل الأمور إلى وضع لا يطاق.
- يمكن تفسير «الإدارة الجماعية» على أنها تعني أنه يجب أن يشارك كل العاملين بكل القرارات في كل الأوقات، أو أنه عليهم أن يوافقوا جميعهم على كل القرارات وفي كل الأحوال.
- قد تنزل لجنة الإدارة إلى ثقافة معادية تماماً لمفهوم الإدارة، فتصبح عاجزة عن اتخاذ القرارات اللازمة لفعالية المنظمة.

في مثل هذه الظروف، قد يبدو العمل الجماعي مقبولاً في مجموعات صغيرة غير «مؤسّسة»، وتملك أهدافاً وفلسفة واضحة وافق الجميع عليها. ولكن، إذا لم تعالج مثل هذه المشكلات عندما تقع في مجموعات أكبر، أو إذا تضاربت الأهداف والأولويات والمعايير، فسيكون العمل الجماعي مستحيلاً في الغالب.

تواجه مجموعات «الإدارة الجماعية» نفس المسؤوليات الإدارية التي تواجهها باقي المؤسسات. الفرق الوحيد هو أن العاملين يتشاركون هذه المسؤوليات، بدلاً من توزيعها وتقسيمها إلى وظائف محددة في البنية التنظيمية.

مثلاً، في المجموعات التي تعمل جماعياً وبدون هرمية، يجب أن تنفذ مهمات الإدارة والإشراف (التي يقوم بها موظفون في المؤسسات العادية) في اجتماعات الفريق العامل أو الإداري. ويمكن أيضاً أن يفوض الفريق بعض هذه المسؤوليات إلى أفراد معنيين، إما بشكل دائم أو مداورة.

يقول مفهوم التربية المحررة التي وصفها باولو فريري، إنه يجري تنظيم الإدارة لتحقيق الإنتاج الأقصى، ولكن مع الحفاظ على اهتمام ودافعية الناس، وعلى أخذهم زمام المسؤولية. ويتخذ القرارات الأشخاص المعنيون أكثر من غيرهم بها. فالعمال، مثلاً، يقررون الطريقة المثلى لترتيب عملهم، لكي يؤمنوا حاجات المجتمع من السلع التي ينتجونها، ويحققوا في نفس الوقت أهدافهم الذاتية من علمية الإنتاج^(٤).

ينظم المدرء أو المنسقون عمل المجموعات المختلفة ويساعدونها على حل مشكلاتها، فتلتقي المجموعات معا وتناقش أهدافها ومتطلبات العمل على تحقيقها. وهذه الممارسة، إلى جانب كونها جزءاً من عملية التعلم، مبنية على التسليم بأن الحوافز مرتبطة بفهم الناس لعلاقاتهم بأهداف المؤسسة (أو التنظيم، إلخ).

قد نُنَّههم بتبسيط الأمور إذا اعتبرنا النظريتين في الإدارة على أنهما خيارين نهائيين. بيد أن «النظرية الإنسانية» قابلة للتطبيق في العديد من المؤسسات والمنظمات والوزارات والمصانع، إذا توفرت برامج لإعادة التدريب والتخطيط والتصميم والإدارة. وهذا الأمر يحتاج إلى مسيرة ذات نفس طويل، ويتطلب إعادة التركيز على العامل البشري بدلا من الإفراط في الاهتمام بالنتائج الفورية والفعالية والبحث عن أقصر الطرق.

أسئلة للمناقشة:

١. أدرُس إحدى التنظيمات أو المؤسسات أو الهيئات التي تعرفها جيداً. هل تنطبق النظرية التقليدية عليها؟ كيف؟

٢. هل تعتقد انه من الممكن والمرغوب فيه الانتقال إلى النظرية الإنسانية؟ إذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟ وإذا لم يكن ذلك ممكناً فلم لا؟

٣. ما هي الخطوات الضرورية لكي نبدأ بالتحرك نحو النظرية الإنسانية؟



البيروقراطية

١. الممارسات البيروقراطية

يتم "الاتصال" في النظام البيروقراطي التقليدي من أعلى الى أسفل. فعلى الرغم من أن السنوات الأخيرة شهدت بعض الميل إلى استشارة العمال أو الكادر في المراتب الأدنى، فإن الإدارة العليا ما زالت هي التي تتحكم بما يتم تنفيذه. وترى الإدارة العليا في استشارة العاملين مجرد طريقة لدفع المنظمة أو المؤسسة التجارية إلى العمل بكفاءة وربحية أكبر، كما قد تهدف أيضاً إلى إيهام العمال بالمشاركة. وأحياناً تستخدم شعارات مبطننة، فتحت شعار العمل الجماعي، مثلاً، يحدث التسلُّط وفرض الرأي.

ويتم «التخطيط» بشكل فوقي. فالاجتماعات بين موظفي الشريحة العليا تستمر وتستنزف معظم وقتهم. إنهم يخططون للآخرين.

كما أن حل المشاكل هو مسؤولية الإدارة العليا، إذ «ترفع» مشاكل الناس في المراتب الأدنى إلى أعلى السلم من أجل حلها.

ولا يُشجّع الناس في المراتب الأدنى على التفكير أو تحمّل المسؤوليات. ولا يجري تشارك المعلومات بين المستويات المختلفة أو داخل كل مستوى.

يكون اتخاذ القرارات محصوراً بالذين هم في أعلى المراتب. أما الناس في المراتب الأدنى فيخشون اتخاذ القرارات لأن ما يقررونه يمكن أن يكون موضع نقد من جانب ذوي المراكز العليا، أو لأنهم سيعتبرون أنهم خرجوا عن الحدود المرسومة لهم.



حاجو

في البيروقراطية:

١. الممارسات البيروقراطية

٢. انعكاسات البيروقراطية على الوعي

٣. مداخل مناقشة حول الفساد

٤. كيف نتخطى البيروقراطية؟

ولأن السلطة واتخاذ القرار والتخطيط والنفوذ أمور محصورة في قمة المؤسسة أو التنظيم، فإننا نرى الإدارة العليا تستخدم لغة تحمل مؤشرات الملكية: "مدرستي"، "مؤسستي"، "شركتي". وتبدو هذه ظاهرة للعيان حتى في المنظمات الأهلية.

«الإشراف» يمكن أن يعني التفتيش. غالباً ما يكون الإشراف عملية سيطرة على الكوادر، لا تهدف إلى تمكينهم من تنمية قدراتهم واستعمالها.

وتصبح «الدعاية» أمراً ضرورياً في التنظيم البيروقراطي، ذلك لأن الناس لا يشعرون بأنهم يملكون التنظيم. فهو ليس لهم ولا ينتمون إليه. وهكذا نرى المدراء يحاولون أن يروجوا لأنفسهم ومؤسساتهم وإنتاجهم. وهكذا يضطر التنظيم إلى أن يقنع الناس بأفكار جديدة عندما لا يلبي حاجاتهم الحقيقية:

كأنه بذلك يروج للفكرة التي تقول:

إن الناس مستهلكون،

ويمكن خداعهم،

إذا استخدمنا الدعاية المناسبة!

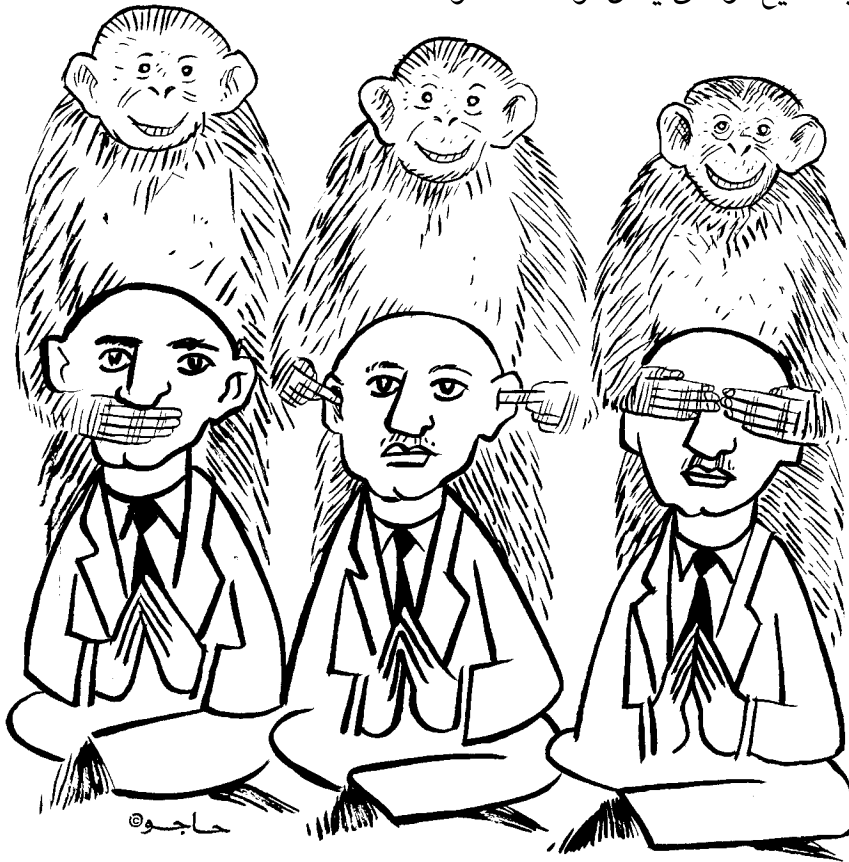
٢. انعكاسات البيروقراطية على الوعي

يتقبل الناس مواقعهم في البيروقراطية، وغالباً ما يرون أن الخلاص الوحيد هو في صعود السلم. يصبح الأفراد في عزلة وانفصال عن الآخرين. إنهم جزء من آلة. أنظر إلى معظم مباني المكاتب التقليدية ولاحظ الممرات الطويلة والغرف الفردية ذات الأبواب المغلقة والجهاز الوسيط (المسمى مراسلين): كلها مظاهر تشجع العزلة.

وعن طريق المكافآت وفرص الترقية يعلم النظام الناس أهمية المنافسة، لأنها مبنية على مبادرة الفرد. لقد تعلمنا هذا بشكل جيد في المدرسة التي تشجع المنافسة. والنتيجة هي أنه ينبغي علينا أن ندوس على إخواننا وأخواتنا للوصول إلى القمة.

ويصبح الصعود إلى الأعلى هدف الكثيرين من الناس. وهذا يخلق النزعة الفردية التي تبعد الإنسان عن شعوره بالمسؤولية تجاه الآخرين، فيهتم كل شخص بذاته فقط. وحتى لو أراد شخص ما أن يبادر إلى أخذ

مسؤوليات اجتماعية أكثر فسيجد نفسه عاجزاً، وتصبح عبارة " ماذا يستطيع فرد أن يفعل لوحده؟ " قولاً شائعاً.



ويرافق العزلة والفردية، اللتين تعززهما الإدارة البيروقراطية، خضوع الناس للقيم والممارسات السائدة في التنظيم أو المؤسسة. فالناس يوافقون على أن كل شخص يجب أن يبقى في " مكانه " ويعرف حدّه! فلا يتعاطف أي شخص مع الآخر (مثل المدير مع الموظف، أو المعلم مع السكرتير، أو المدرب مع السائق، إلخ..). وهكذا فإن الطريق التعاوني لحل المشاكل الأساسية داخل المؤسسة / المنظمة يبقى مسدوداً تماماً.



وتعتبر السيطرة الصارمة على الناس من الأسباب الرئيسية لتقسيم العمل، حيث يجري التأكيد من عدم تشكيل وحدة في الأفكار بين الناس الذين عندهم مصالح مشتركة.

والتقسيمات تتم على مستويات:

• اقتصادية (فوارق كبيرة في الرواتب أو المداخل)،

• اجتماعية (بحسب الرتبة والشهرة والمكانة)،

• سياسية (تركيز السلطة)،

• فكرية أو إيديولوجية (كلما تدرّج الناس الى مستويات أعلى، كلما أصبحوا محافظين وقاوموا التغيير).

كل هذه أمور تعزل الناس عن صميم الحياة:

• عن العمل والإنتاج في خدمة المصلحة العامة،

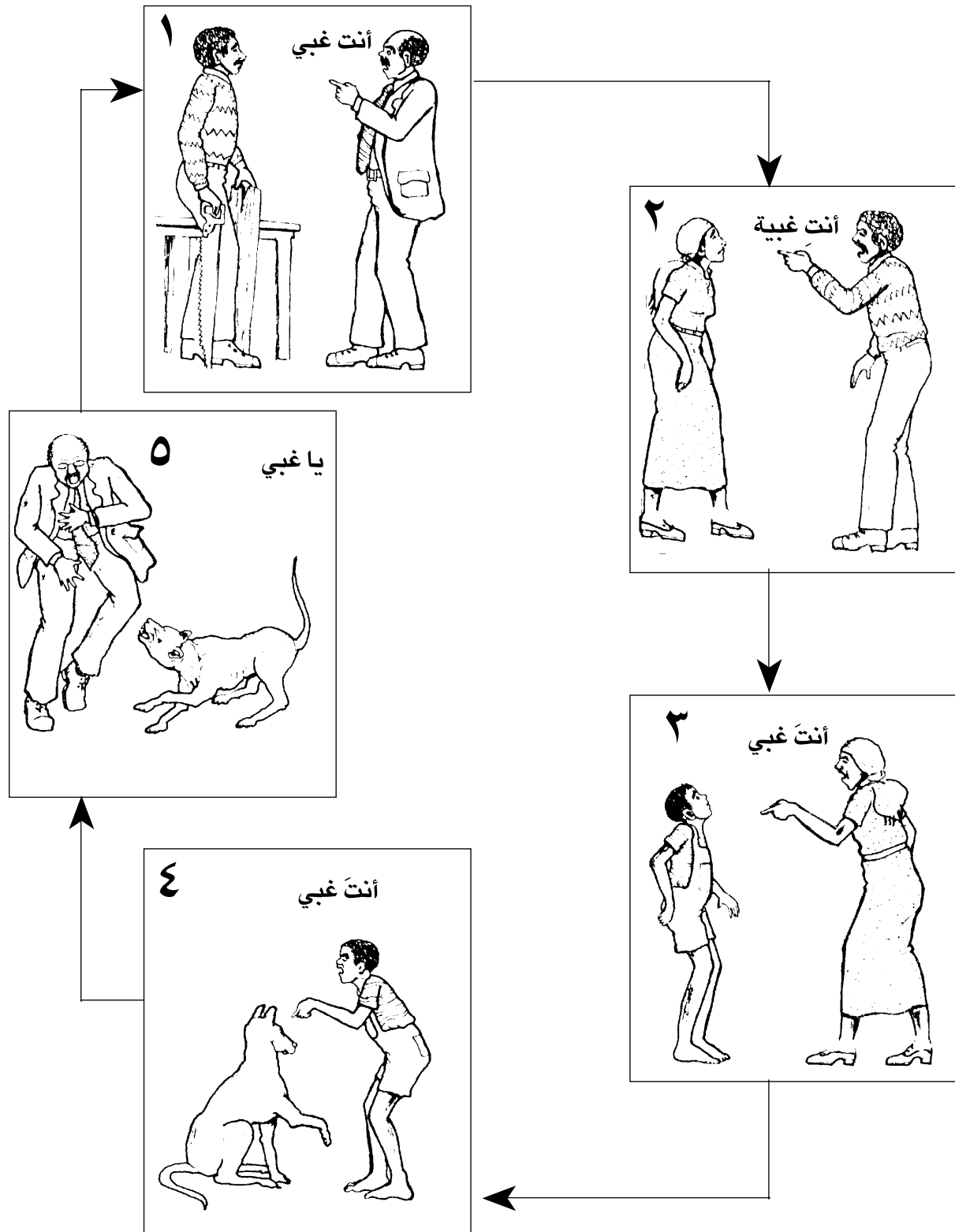
• عن الخدمة والاهتمام الاجتماعي بجيرانهم.

ويصعب تغيير هذه البنية الاجتماعية داخل أي تنظيم أو مؤسسة فالأشخاص في القمة يرفضون التغيير، لأنه يمس مصالحهم الذاتية.



إذا قابلت الإساءة بالإساءة
فمتى تنتهي الإساءة؟
غاندي

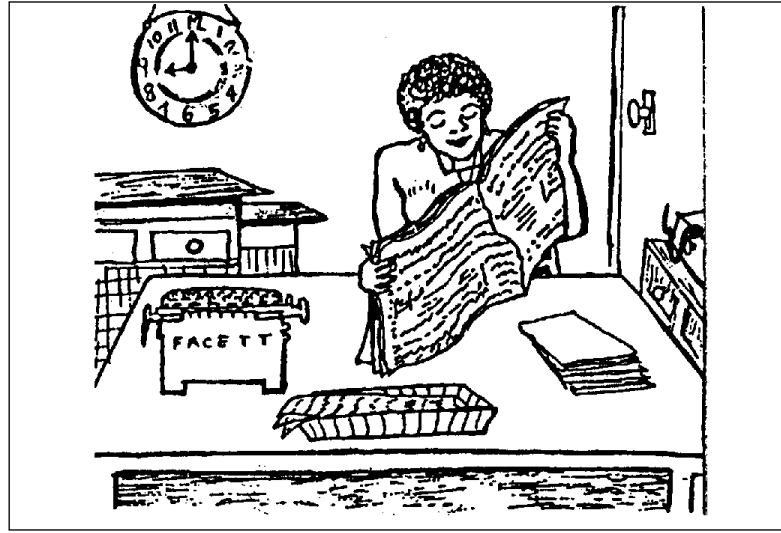
إن موقف التمسك بالسلطة الذي يرتبط بالبنية البيروقراطية، يترك أثراً على المجتمع بكامله، إذ يحاول كل شخص أن يقلل من شأن من يعتبره أدنى منه:



٣. مداخل مناقشة حول الهرمية والمبادرة

تهدف هذه التمثيلية إلى مساعدة الناس على تأمل الهرمية في الإدارة، والبحث عن طرق لتحفيز العاملين على أخذ المبادرة.

التمثيلية



تحتاج هذه التمثيلية الى ثلاثة أشخاص. الأول امرأة شابة عُينت حديثاً مسؤولة عن الخدمة الاجتماعية، تجلس وحدها في المكتب. تأخذ ملفاً وتقلب صفحاته وهي تكلم نفسها، ويفهم من كلامها أنها بحاجة إلى أن تأخذ قراراً بالنسبة لطلب قدمه الأهالي في الحي لتغيير بعض عناصر المشروع، لكنها لا تعرف السبيل إلى ذلك.

يدخل شاب هو مسؤول الشببية ويتوجه بسرعة نحو مكتبه وقد تأخر عن موعد دوامه. إنه أقدم منها في المؤسسة. فيسألها عن مشكلتها. ثم يقول لها إنها يجب أن ترفع المشكلة الى مسؤول التنمية، فهو الذي يجب أن يقرر في كل الأمور.

يدخل مسؤول التنمية ويحيي الموظفين ويمضي إلى مكتبه الخاص. يتصل هاتفياً برجل التقاه في الملهى خلال الليلة السابقة، ثم يطلب فنجان قهوة ويبدأ بتقليب ملفات. وعندما تحاول الموظفة أن تطلب مقابلة، يقول لها إنه مشغول جداً، ويجب أن ترفع مذكرة بالموضوع.

يمكن تطوير أحداث هذه التمثيلية، ولكن التركيز يجب أن يكون على احتكار صنع القرار عند المدراء وتردد العاملين في التشاور والمبادرة، مع إضافات بسيطة حول التأخر عن موعد العمل والقيام بأعمال شخصية أثناء الدوام.

أسئلة للمناقشة:

يمكن مناقشة هذه الأسئلة في مجموعات ثلاثية ثم تبادلها في جلسة مشتركة.

١. ماذا حدث في التمثيلية؟
٢. ما هي أسباب هذا النمط من السلوك والتفكير؟
٣. ما هي القيم الرئيسية المعروضة في التمثيلية؟
٤. هل هناك مثل هذه القيم في مجتمعاتنا اليوم؟ كيف تتشابه أو تختلف؟
٥. هل يختلف هؤلاء الثلاثة عن غيرهم؟
٦. ما هي مسؤولياتنا إذا رأينا الآخرين يترددون في التشاور وأخذ المبادرة؟

قصة « حمار شغل »

حكى عن موظف يشتغل بأمانة ويُنجز عدداً كبيراً من الملفات يومياً، فيبقى مكتبه نظيفاً.. يشتكي الموظف من أن الذين لا يشتغلون مثله يرتقون بسرعة في السلم الإداري ويحصلون على علاوات، أما هو فيبقى دائماً كما هو. لاحظ أحد أصدقائه الواقع فقال له، إن حالك هو حال المعادلة التالية:

حمار شغل – شغل = حمار

ما العمل؟ سأله الرجل الموظف.
أجاب الآخر: يجب أن تغير خطتك. عليك أن تنجز أقل ما يمكن من الملفات يومياً. مثلاً، أنجز خمسة ملفات بدلاً من خمسين. وبالفعل تراكمت الملفات على المكتب الذي كان نظيفاً، وأصبح من الضروري تعيين موظفين آخرين يساعدونه على إنجاز عمله. ولما استمر الأمر كذلك، سأل الموظف رئيسه: ببساطة ألا يتسدى وجود هؤلاء الموظفين الجدد واحداً يرأسهم. فأجابه مباشرة: أنت مدير المكتب منذ الآن!

بتصرف عن قصة لتوفيق الحكيم، يوميات نائب في الأرياف^(٥)

الإدارة الممكنة



١. كيف نتجه نحو نمط جديد في الإدارة؟

إذا شئنا مراعاة وتنفيذ شكل جديد من الإدارة نأخذ بعين الاعتبار:

• حاجات الناس،

• وكرامتهم،

• وآراءهم.

في الإدارة الممكنة:

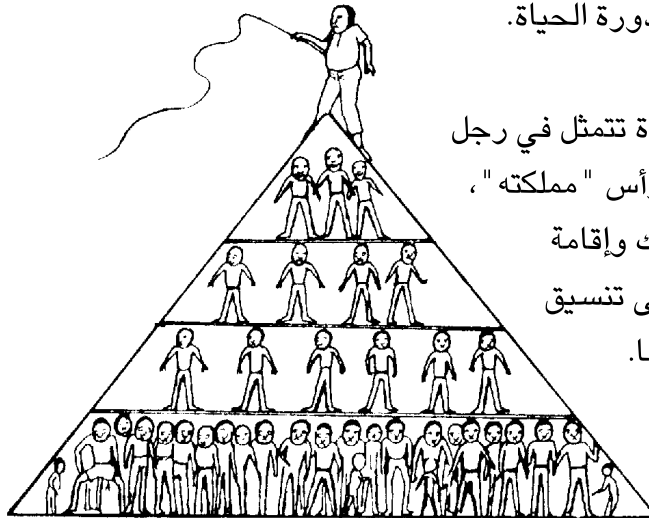
١. كيف نتجه نحو نمط جديد في الإدارة

٢. بنية الإدارة الممكنة والتشاركية

٣. ممارسات في الإدارة الممكنة والتشاركية

وينبغي علينا أن نرى الحياة مثل دائرة كاملة: أن نرى كروية الأرض (لا الأرض المسطحة التي يقع نظرنا عليها) ودورات الطبيعة. فالحياة لا تمضي بنا أبداً في خط مستقيم.

إن هذا القول لا يقع في باب الشعر والخيال، ولكنه محاولة لتبني مفهوم أكثر إنسانية في بناء المجتمع. إنه عودة إلى التأكيد على أن لكل إنسان كرامته وقدراته. وذلك يقضي بأن يُعطى حقه في ممارسة مسؤولياته ضمن دورة الحياة.



فإذا كانت القيادة تتمثل في رجل مستبد واحد على رأس "مملكته"، فلا بد من تغيير ذلك وإقامة فريق عمل يقوم على تنسيق المهام المنوي تنفيذها.

"إن أول مبدأ في تنظيم مؤسسة أو مشروع مبني على الإدارة الذاتية هو تشكيل مجموعات عمل صغيرة ومتجانسة بما فيه الكفاية، مما يسمح للأفراد بالمشاركة المباشرة^(٣).

وإذا كان اختيارنا هو أن نعتد أسلوب عرض المشكلات وتعزيز الوعي والإدراك، فإن فهمنا للإدارة والتدبير يجب أن يتضمن:

• اعتماد الناس على أنفسهم،

• مشاركة عالية من قبل الناس،

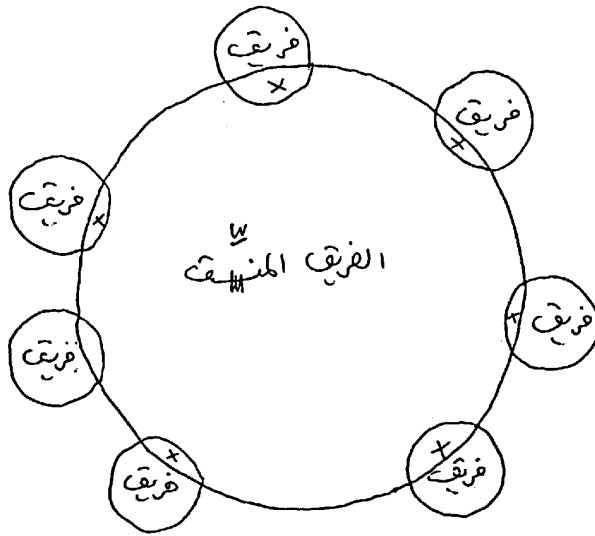
• الحافز الذاتي،

• الإدارة الذاتية،

• التخلص من الاتكالية.

٢. بنية الإدارة الممكنة والتشاركية

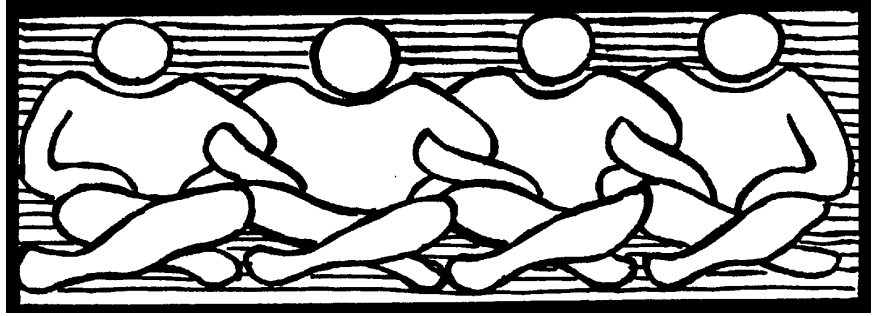
يجب أن تكون البنية مرنة ذات وحدات صغيرة تتحمل كل منها مسؤولية كاملة عن عملها. فهي أشبه ما يكون بالآتي:



الإرادة سر النجاح
مثل عربي

ويمكن توسيع هذا الرسم الإيضاحي البسيط ليتناسب مع حجم ودرجة تعقيد المنظمة أو الهيئة أو المؤسسة. ولكن المبدأ الأساسي هو عمل الفريق مع أشخاص مسؤولين بعضهم تجاه البعض في مجالات العمل المناسبة. كما أن العاملين في الفرق مسؤولون أمام الناس الذين يخدمونهم. وهم مسؤولون كذلك عن المهمة التي ينجزونها على صعيد مهني، أكان ذلك ضمن عملهم الفردي أو ضمن العمل الفريقي أو على صعيد فريق لتنسيق.

٣. ممارسات في الإدارة الممكنة والتشاركية



في الإدارة الممكنة:

أ. المدير منسق

ب. الاتصال الحواري والشفافية

ج. حل المشكلات واتخاذ القرار

د. التخطيط

هـ. الإشراف

أ. المدير يصبح منسقًا:

التنسيق يشمل العلاقات بين الناس وبين الأحداث. وبناء على ذلك، يكون دور المنسق مساعدة الناس على تطوير العلاقات فيما بينهم، لتمكينهم من تنفيذ العمل بفعالية.

يساعد المنسق في بناء ودعم ودفع عمل المجموعات، ولا يشجع المنافسة أو التكاليف. كما يعمل على بناء الفرق والمجموعات بشكل يصبح أفرادها قادرين فيه على المبادرة والتدبير الذاتي واتخاذ القرارات. وهو يشجع الإبداع وأخذ زمام المبادرة على الأصعدة المحلية.

ب. الاتصال المبني على الحوار: الأشخاص المعنيون بمهمة ما يتحملون مسؤولية القيام بها. ويُنظر إلى العمل على أنه مهمة متبادلة، وعملية تعلم متبادل.

ولعل المبدأ الرئيسي في هذا المجال هو توفير أشكال اتصال واضحة وشفافة مفتوحة يعلمها الجميع. أما الأشكال الخفية وغير الرسمية فقد تؤدي إلى:

- تفضيل الأقارب
- مضايقات وتحرشات جنسية (شخصية وجنسية.. إلخ)
- فساد
- تباين في الوصول الى السلطة
- تأثيرات فردية.

الشفافية: إن عبارة "الشفافية" قد تصف أفضل وصف هيكلية اتخاذ القرارات في الإدارة الممكنة. وهذا يعني من حيث الممارسة أن الناس يعرفون:

- أ. أين يحصلون على آخر المعلومات.
- ب. من هم الناس المناسبين لمناقشة أمور معينة.
- ج. أين وكيف تؤخذ القرارات وكيف يمكنهم أن يعبروا عن رأيهم ويُسمعوا صوتهم.

والمدخل إلى هذا الاتصال المنفتح يكمن في عقد اجتماعات منتظمة ومبرمجة بين الدوائر أو الوحدات الفرعية. ويفترض بهذه الاجتماعات أن تضم كافة الأشخاص ذوي العلاقة، وأن تتضمن ما يلي:

أ- تبادل المعلومات،

ب - مناقشة الأفكار،

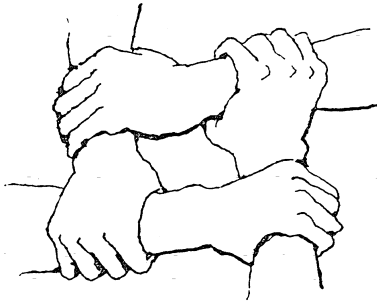
ج - اتخاذ القرارات في الوقت المناسب،

د - ممارسة النقد الذاتي والنقد المتبادل.

على كل شخص في المؤسسة أو المنظمة أن يعلم بوضوح من الذي يتخذ أياً من القرارات، ومتى، وأين.

ج. حل المشكلات واتخاذ القرارات:

وهي مهمة تقوم بها مجموعات العمل المناسبة، مستعينة بتوجهات ودراسات محددة. وكلما ازدادت المسؤوليات التي تتحملها الوحدات الأصغر، ازدادت إنتاجية المؤسسة وقدراتها على الإدارة الذاتية.



إن المجموعة تحدد الطريقة التي تعمل بها بنفسها. فالناس يقررون الإجراءات الخاصة بهم بناءً على توجهات المؤسسة وأهدافها، ومجالات عملهم المحددة، ونقاط قوتهم وضعفهم. كما تقرر فرق العمل ساعات عملها ولكن بتنسيق مع الوحدات الأخرى والمنظمة ككل. لقد ثبت

في الواقع أن المرونة في ساعات العمل هي أكثر فعالية من التقيد بالفترة الزمنية التي حددها النظام البيروقراطي " من الساعة ٩ إلى الساعة ٥ " (!).

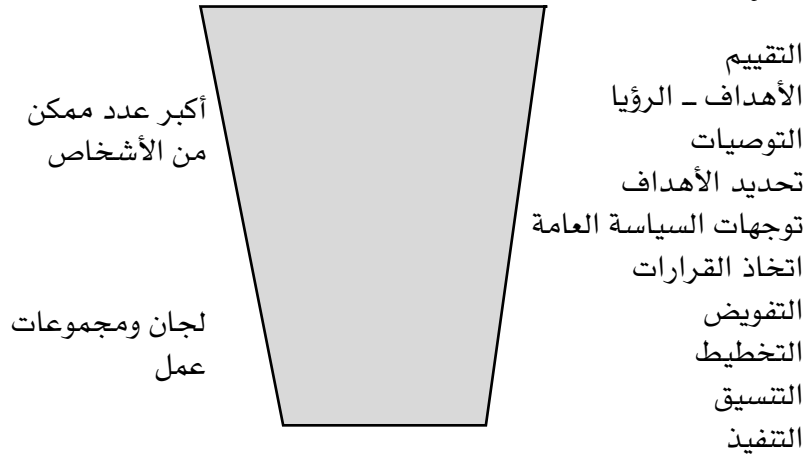
ومن الأفضل أن نأخذ المسؤوليات العائلية بعين الاعتبار وبشكل علني بدلاً من التعامل معها في الخفاء (كم مرة رأينا تلك السترة على ظهر الكرسي وصاحبها خارج مكتبه يعالج أموراً عائلية).

لقد أثبتت الدراسات أنه عندما يتبادل الناس مسؤوليات العمل داخل الفريق تتحسن الكفاءة والإنتاجية^(١). يظهر زملاء العمل استعداداً لأن يكونوا مسؤولين تجاه بعضهم لبعض أكثر مما يظهرونه " للإدارة الفوقية ". وزيادة الإنتاج قد تأتي من تحفيز ودعم من جانب زملاء العمل وليس نتيجة زيادة في الأجور أو توجيهات إدارية.

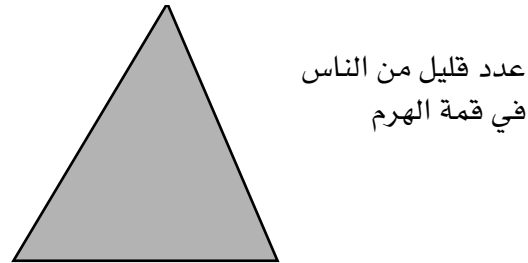
إفراط: ولكن، قد يحصل أيضاً ما يمكن أن نسميه «زيادة أو إفراط في

المشاركة! فلا يجوز، مثلاً، أن يشارك كل شخص في تقرير كمية مَشابك (ملاقط) الورق المطلوبة. فكم مرة جلسنا في اجتماعات وشعرنا بالملل لأنه طلب من المجموعة أن تتخذ قرارات تفصيلية لا تعنيها. إنها طريقة أكيدة لضياح الالتزام.

وينبغي عموماً إشراك عدد كبير من الأشخاص في المجالات الواسعة من حياة المؤسسة مثل الأهداف وتحديد الرؤيا والغايات والسياسات والتوصيات والتقييم. أما المهام الأخرى فتصبح من مسؤولية الوحدات الأصغر.



والرسم أعلاه هو عكس النموذج البيروقراطي التقليدي الهرمي:



د. التخطيط:

ويتضمن عدة مراحل يشترك الناس فيها بـ:

• تحديد الاحتياجات

• المشاركة في صياغة الأهداف

• صياغة التوصيات

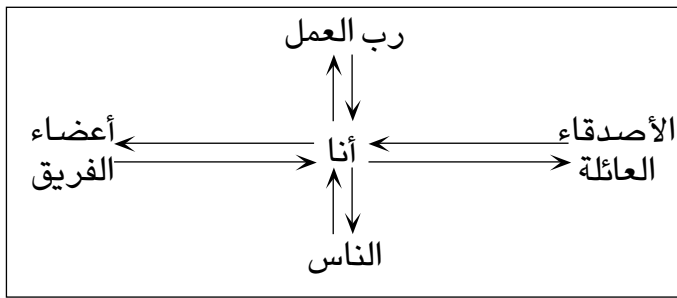
• والتقييم

إن تطوير التوجهات العامة والسياسات يأتي من الناس. بعدها يتم تلخيص التوصيات وإعطائها إلى جهاز تمثيلي يأخذ القرارات. وعند هذه النقطة يصبح تطبيق القرار مسألة ممارسة وليس إجراءً ديمقراطياً. أي

أن المزارع لا يجلس في لجنة ليعيد صياغة الخطة الخاصة بالمنع. ومدرّس اللغة الإنكليزية لا يجلس في لجنة ليطوّر برنامج رعاية صحية خاص بالمرأة الريفية. وهذه العملية تفصل بين «سلطة السياسة» وبين «سلطة الاختصاص». هذان النوعان من السلطة يجب أن يكونا موضع احترام وفهم واستيعاب واضح داخل البنيات.

هـ. الإشراف:

يتم من خلال التقييم المنتظم وعمليتي النقد الذاتي والنقد المتبادل. لأن الفساد وتراجع الإنتاج يمكن أن يحدثا بسهولة في أي كيان.



ينبغي النظر إلى المساءلة والمحاسبة على مستويات عدة: أفراد الفريق مسؤولون أمام الأشخاص الأقرب إليهم ولكنهم مسؤولون كذلك أمام المجتمع، كما هو مبين في الرسم البياني. إن التقييم المنتظم يساعد كل شخص على أن يتعلم مهارات جديدة وطرقاً بناءة للتغيير.

إن مساعدة الناس على بلورة حسّ نقدي لأوضاعهم خطوة أساسية في سبيل تغيير البنى القائمة. وقد علمتنا التجارب أن الناس الذين استسلموا وخضعوا للسيطرة لأجيال طويلة، يصيبهم التردد عند أي تغيير، أو أنهم لا يستطيعون مجرد تصوّر إمكانية حدوثه.

لا مناص من الممارسة. فإن المشاركة تحمل معها قدرة المرء على أن



يأخذ مصيره بيده، وهذا يعني اتخاذ قرارات. ويمكننا أن نعزز قدرة الناس على تغيير وضعهم من خلال تطبيق نمط إداري يعزز إمكانياتهم.

تنبع «سلطة السياسة» من الناس بينما تأتي «سلطة الاختصاص» من الأشخاص الذين عندهم خبرات وتجارب واهتمامات معينة.

قصص مساعدة:

● السمكة الصغيرة

السوداء، قصة للكاتب الإيراني صمد بهرنجي. بالعربية عن منشورات اتحاد كتاب وأدباء الإمارات العربية المتحدة، ص:ب: ٤٢٢١، الشارقة.

● القنديل الصغير، حكاية

للصغار (والكبار)، غسان كنفاني، دار الفتى العربي أو مؤسسة غسان كنفاني الثقافية. ص:ب: ١٣-٥٢٧٥ بيروت، لبنان.

المدير «المعقول»^(٣)

في خضم المعلومات والمفاهيم حول مهمات الإدارة وأدوارها ومهاراتها وأنماطها، وعن الحاجات والممارسات التنظيمية، كيف يمكن للأشخاص الذين يتحملون مسؤولية الإدارة أن يتبينوا ما يصلح لكل واحد أو واحدة منهم؟

إن القاعدة الأساسية هي أن يثق المدير بفطرته أو «ملكته»، وأن يسعى إلى الاتساق والانسجام في ممارسة مسؤولياته. وفي الغالب، لن يثق العاملون بالمدير إذا كانوا لا يعرفون ما هي نوعيته إن المدير يتوقعون منه.

ولا ينفذ المدير أن يحاول أن يكون مديراً، «خارقاً»، فهذا سيؤدي به الى وضع أهداف مستحيلة له وللعاملين. عليه بالأحرى أن يسعى لأن يكون مديراً «معقولاً»، وأن يضمن ثقة واحترام العاملين. إن المدير «المعقول»:

- يساعد الأفراد والمجموعات على تحديد الأهداف والأولويات، وتطوير خطط العمل
- يتشاور، يصغي، يتعلم ويشارك
- يتحمل المسؤولية، ويأخذ القرارات، ويضمن أن العمل قد أنجز
- يعرف أن يكون حازماً، دون أن يكون متصلباً، ومتفهماً دون أن يكون ليئلاً متساهلاً
- يدير وقته وطاقاته الذاتية إدارة جيدة
- يفوض المسؤولية
- يثق بالعاملين، وبأنهم سينطلقون الى القيام بعملهم، ويعطيهم الدعم الذي يحتاجون إليه، من دون أن يكثر من التدخل في عملهم
- يعبر عن ثنائه وتقديره عندما ينجز العمل بجدارة، ويساعد العاملين على التعلم والتطور عندما لا ينجز العمل كما يجب
- يوحي بالثقة بنفسه وبالعمليات الإدارية وبالمؤسسة.



في النهاية، تتلخص الإدارة «المعقولة» بما هو بديهي ومنطقي، وبالاحس المرهف، والإدراك الواضح لما يفترض على المؤسسة والعاملين فيها أن يعملوه.

تمارين في تحليل البنية والإدارة

الهدف من التمارين التالية هو القيام بتجارب في تحليل المؤسسة التي نعمل فيها واختبار ممارستنا التنظيمية.

ومن المفيد أن ننطلق من بعض المقاييس التي تحدّد ما إذا كانت المؤسسة تركز الى «النظرية الإنسانية». فيمكن مثلاً، قبل التمارين، أن نناقش المبادئ التالية التي تركز إليها «المؤسسة الإنسانية»، لنرى درجة الاتفاق حولها:

التمارين:

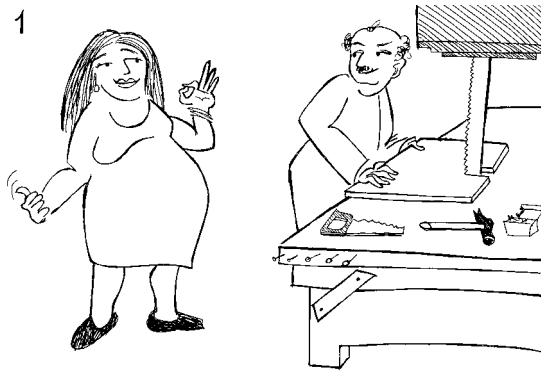
١. الرسوم المشتركة

٢. أين أنت في مؤسستك؟

٣. التحدي في التنظيم

مبادئ مؤسسة أكثر إنسانية

- أ. إنها تخلق مناخاً منفتحاً مهياً لحل المشكلات.
- ب. إن عملية اتخاذ القرارات فيها تشمل الناس المعنيين بالقرار.
- ج. تبني الثقة بين الأفراد والمجموعات.
- د. تقلص التنافس غير الصحي وتضاعف الجهود التعاونية.
- هـ. تخفّف الفوارق



- الاجتماعية
- والطبقية، وتساوي
- بين العمل اليدوي
- والعمل الفكري الذي
- يقوم به كافة
- أفرادها.
- و. تنمّي إجراءات
- تراعي تحقيق
- أهداف المؤسسة
- وتنمية قدرات
- الناس، في الوقت
- نفسه.
- ز. تعزز الانضباط
- الذاتي، والتوجيه
- الذاتي، والاعتماد
- على النفس لدى أفرادها.

ح. تسعى إلى تحقيق قيادة تشاركية وسلطة تشاركية.

١. الرسوم المشتركة

هذا التمرين مفيد للغاية للعاملين في مؤسسة واحدة عندما تكون هناك اختلافات في الآراء حول إدارة تلك المؤسسة. ويجب فهم هذه الاختلافات وحلها كي تتمكن المؤسسة والعاملين فيها من تنفيذ أعمالها وبرامجها.

الخطوات:

- أ. نطلب من المجموعة أن تنقسم إلى مجموعات متماثلة.
 - ب. نطلب من كل مجموعة أن يرسم أفرادها بنية المؤسسة حالياً كما يرونها.
 - نعطيهم وقتاً محدداً يتراوح بين ٣٠ دقيقة وساعة واحدة.
 - ج. عندما ينتهون من هذه المهمة، يقدم فرد من كل مجموعة الصورة التي أعدتها مجموعته.
 - د. يمكن أن تتبع ذلك مناقشة في جلسة مشتركة تدور حول العناصر المشتركة والفروقات ووجهات النظر المتضاربة.
 - هـ. إذا كان هناك عدد كبير من الأفكار المتصارعة، فقد يكون من الأفضل أن نوقف النقاش هنا وأن نعود إلى هذه الرسوم بعد فترة استراحة.
 - أو يمكن لمجموعات صغيرة مختلطة من أعضاء المجموعات الأولى أن تتبادل مشاعرهم وأفكارها حيال هذه الاختلافات.
 - وقد يفيد أيضاً أن نعود إلى هذه الصراعات بأن نطلب من كل مجموعة من المجموعات الأولى أن تنظر في الأمر التالي: ما الذي تستطيع مجموعتنا أن تفعله للتغلب على هذه الصراعات؟
 - و. نناقش هذه الاقتراحات في جلسة مشتركة.
 - ومن المفيد أن تكتب كل مجموعة اقتراحاتها على ورقة كبيرة.
 - ز. يمكن بعد ذلك أن نقارن بين الصورة المشتركة التي ظهرت عن المؤسسة ومبادئ «المؤسسة الإنسانية».
- المواد:** أوراق كبيرة، أقلام عريضة.

٢. أين أنت في مؤسستك؟

تمرين

نوزع نسخًا من الاستبيان الموجود على الصفحة التالية على كافة أفراد الفريق أو المجموعة، ونطلب من كل شخص أن يجيب عن الأسئلة. ثم تجمع الإجابات في جدول واحد ويناقش الجميع معًا الصورة المشتركة التي قد تنتج أو الفروق في إجاباتهم.

إذا نشأت مشكلات بين الأفراد، فعلى الفريق أن يعمل على حلها. ويمكن بعد ذلك أن نقارن بين الصورة التي ظهرت عن المؤسسة (أو المؤسسات) وبين مبادئ «المؤسسة الإنسانية».

الوقت المقترح: ٥٤ دقيقة إلى ساعة ونصف.

المواد: نسخة عن الاستبيان لكل مشترك، أوراق كبيرة لتجميع الإجابات في جدول واحد.



عمل فريقي في المجموعة. (من ورشة عمل «من طفل إلى طفل»، ١٩٩٣).

أين أنت في مؤسستك (أو جمعيتك أو منطقتك)؟		
استبيان		
عناصر تنظيمية:	أسئلة:	الردود:
التأثير	ما هو مقدار تأثيرك على تقرير أعمال وتوجهات المؤسسة؟	(نختار أحد الردود): <input type="checkbox"/> كاف <input type="checkbox"/> غير كافٍ
البنية	ما رأيك في بنية المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> متشددة جداً، متزمتة ومتسلطة؟ <input type="checkbox"/> مناسبة <input type="checkbox"/> مرنة جداً
الإمكانات	الى أي مدى تشعر أن إمكانياتك (مهاراتك، واهتماماتك، وقدراتك) تستخدم بشكل إيجابي؟	<input type="checkbox"/> يجري استغلالها أكثر من اللازم <input type="checkbox"/> يستفاد مني على الوجه المناسب <input type="checkbox"/> لا يستفاد مني بالشكل المطلوب
الاختبار والتجريب	الى أي حد تعتبر المؤسسة خلاقية، إختبارية، مستعدة للمخاطرة؟	<input type="checkbox"/> ليس بالصورة الكافية <input type="checkbox"/> مستوى جيد <input type="checkbox"/> تقليدية جداً
الاتصال داخل المؤسسة	ما هو مقدار الاتصال بينك وبين الوحدات الأخرى في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> أكثر من اللازم <input type="checkbox"/> جيد <input type="checkbox"/> ليس بالقدر الكافي
الأهداف	هل الأهداف المعلنة تشجع على المبادرة والاندفاع؟	<input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> بعض الشيء
الالتزام	الى أي حد أنت ملتزم ومهتم بأنشطة المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> ملتزم جداً <input type="checkbox"/> مستوى جيد من الالتزام <input type="checkbox"/> غير ملتزم
الوقت	ما هو شعورك حيال الوقت الذي تخصصه للعمل؟	<input type="checkbox"/> أكثر من اللازم <input type="checkbox"/> مناسب <input type="checkbox"/> غير كافٍ
التعلم	الى أي مدى تعتبر هذه التجربة مفيدة من حيث تعلم المزيد عن كيفية عمل المؤسسات؟	<input type="checkbox"/> جيد جداً <input type="checkbox"/> جيد <input type="checkbox"/> لا بأس <input type="checkbox"/> ضعيف <input type="checkbox"/> ضعيف جداً

٣. مهمة تنظيمية

تهدف هذه التجربة إلى النظر في ثلاثة مجالات من المشكلات التي تنشأ أثناء تطوير تنظيم ما:

- أ. نمط القيادة الذي تتبناه وأثر قيادتنا على المجموعة،
- ب. الرضى عن اتخاذ القرارات داخل المجموعة.
- كيف يؤثر اتخاذ القرارات على سلوك أفراد المجموعة؟
- ج. الطرق المختلفة في تنظيم يتجاوب مع متطلبات جماعة ما.

الخطوات:

- أ - تعطى المهمة التالية إلى المجموعة في وقت مبكر من فترة بعد الظهر.
- ب - المهمة:

«عليكم أن تخططوا وتنفذوا أمسية تشتمل على برنامج مسائي وعشاء، بحيث يرضى عنها كافة أفراد هذه المجموعة. يمكنكم استخدام المطبخ وغرفة الطعام مع إنفاق ما لا يزيد عن ٣ جنيهات للفرد الواحد. وقد أعطي فريق المطبخ المعتاد إجازة تستغرق فترتي بعد الظهر والمساء. إن فريق التدريب سيساهم في البرنامج المسائي دون أن يساعد في الإعداد له. يمكن الرجوع إليهم إن دعت الضرورة، ولكن على سبيل الاستشارة فقط. يجب أن يبدأ البرنامج الساعة السادسة والنصف مساءً وينتهي في الساعة التاسعة».

- ج - تحضيراً للنقاش النهائي، من المفيد أن يطلب من كل فرد في المجموعة أن يجيب مرتين، مرة في منتصف المهمة ومرة في نهايتها، على الأسئلة التالية:

١. إلى أي حد تشعر أنك منسجم مع المهمة التي أوكلت إليك؟

منسجم جداً

لا بأس

غير منسجم

ضجر جداً

٢. ما مقدار رضاك عن الطريقة التي تتبعها المجموعة في اتخاذ القرارات؟

راض جداً

راضٍ

غير راضٍ على الإطلاق

٣. اكتب ثلاث كلمات تصف الجو السائد في المجموعة الآن:

.....

.....

.....

.....

د- فور انتهاء البرنامج في التاسعة مساءً، يتم تجميع الإجابات في جدول واحد، وإظهار الاختلافات بينها.

هـ - في صبيحة اليوم التالي يمكن أن يستخدم المنشطون الأسئلة التالية لتوجيه التأمل في التجربة.

أسئلة للتأمل وللمناقشة:

آ - ما الذي ساعد على اتخاذنا القرارات أو عرقلها؟

ب - كيف شعرنا عندما لم تأخذ المجموعة اقتراحاتنا (أو رغباتنا) على محمل الجد؟

ج - من الذي كان له أكبر نفوذ داخل المجموعة؟ هل وجدنا هذا مفيداً أو غير مفيد؟ لماذا؟

د - ما هو نوع البنية التنظيمية التي طورناها؟ هل يمكن أن تصف صورة هذه البنية وترسمها؟

هـ - ما هي الأسس التي شكّلنا عليها فرق العمل؟

و - ما الذي ساعد كل فرد على الشعور بأنه منتج في تنفيذ المهمة؟ ما الذي أعاق ذلك؟

ز - هل كانت هناك حاجة إلى توسيع، أو تقليص، البنية التنظيمية لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجاً في المجموعة؟

و - ما هو شعورك حيال البنية التي تطورت؟ ما الذي تعلمته بشأن البنى المناسبة لإنجاز المهام، ولتأمين رضى المشتركين عن العمل؟

تلخيص:

إن هذا التمرين يعطي المشاركين فرصة تحليل خبرة مشتركة قاموا بها بأنفسهم. ويمكن تجميع الأسئلة المقترحة للمناقشة تحت ثلاثة مواضيع تمت معالجتها في فصول مختلفة من هذا الدليل:

أ. نظريات القيادة (ص ٢٩٨ - ٣٠٧)

ب. السلطة والقيادة (ص ٣٩٣ - ٤٠٨)

ج. «النظرية التقليدية» و«النظرية الإنسانية» (في بداية هذا الفصل ص ٤٢٧) لتحليل البنية التنظيمية.

يحتاج هذا التمرين الى:

- يوم عمل على الأقل

- استخدام المطبخ، مالاً لشراء مواد العشاء، نسختين من استمارة التقييم لكل مشارك، أوراق كبيرة وأقلام عريضة.

الإشراف^(٨)

في الإشراف:

١. مهارات المشرف

٢. مشاكل المشرف

٣. دور المشرف: تمكين الآخرين من التطور

٤. جلسة لممارسة مهارات الإشراف

في بعض الحالات، فإن الإشراف يعني «التفتيش». أي أن الناس تدربوا على تحديد ما يرونه، ويسمعونه، ويلاحظونه ملاحظة كمية على وجه التحديد: ما عدد الأشخاص الذين يحضرون الصف؟ ما مقدار المادة التي يجب على المعلم أن يغطيها في المنهج؟ ما هو عدد الطلاب الذين نجحوا في امتحان معين؟

هذا النوع من الإشراف لا يساهم في البناء الإنساني النوعي.

أما في الممارسة التي تركز على التعلّم وحل المشكلات، فالإشراف يكتسب معنى مختلفاً تماماً. إن دور المشرف هو أقرب إلى دور المستشار.

إن مهارات الاستشارة تعالج العلاقات الإنسانية. وهي تتضمن:

- اعتماد طريقة «حل المشكلات» مع الناس،
- أن يكون المرء «حساساً» تجاه الآخرين،
- تشخيص المشكلات مع المجموعة،
- "تمكين" الناس من حل مشكلاتهم بأنفسهم،
- تحديّ الناس بطرق مناسبة،
- مساعدة الناس على حل النزاعات،
- تعلّم الإصغاء بطريقة خلاقة.

المشرف مستشار:
إنه شخص يمكن الآخرين من حلّ مشاكلهم والاعتماد على أنفسهم.



ولا شك في أن تعلّم هذه المهارات عملية بعيدة المدى يمضي الكثيرون سنوات طويلة في درسها واكتسابها، ولكنها تساعد على إدراك جوانب معقدة في مهمة المشرف.

١. مهارات المشرف الجيد

يحتاج المشرف إلى أن يكون معنياً مباشرة، ومهتماً اهتماماً صادقاً بنجاح كل منسق برنامج أو منشط مجموعة، فضلاً عن نجاح المجموعة في مجملها.

أ - الإصغاء:

المهارة الأولى المطلوبة هي الإصغاء بدقة لمعرفة الجوانب الإيجابية من ناحية، والمشكلات والصعوبات والتوترات التي قد تطرأ، من ناحية أخرى.

ب - الملاحظة:

تسير جنباً إلى جنب مع الإصغاء، وهي تعني القدرة على التقاط المعلومات حول الوضع، وتحديد المشاعر من الإشارات غير المحكية.

ج - التعاطف:

ينبغي على المشرف أن يكون قادراً على التعامل مع المشكلات كما يراها المنسق أو منشط المجموعة (مثلاً: ما هو شعور منشط المجموعة إذا لم تصل كتب القراءة والتمارين في الوقت المحدد؟).

د - طرح تساؤلات مساعدة:

إن طرح تساؤلات «متعاطفة» تمكّن منسق البرنامج أو منشط المجموعة من:

• أن يحدد نقاط الضعف في قيادته حتى الآن،

• أن يفهم أسباب المشكلة،

• أن يفكر بنتائج أنواع معينة من التصرفات والسلوك.

ولعل مثل هذه التساؤلات تحقق الغرض المنشود أكثر مما تحققه أية آراء أو أحكام يطلقها المشرف.

هـ - التشجيع:

ينبغي على المشرف أن يعزز ثقة المنسق أو المنشط بتأكيد الجوانب الإيجابية في العمل المنجز. عليه أن يبين تقديره الجهد وللوقت والالتزام اللتي قدمها المنسق أو المنشط، وأن يساعده على إدراك الجوانب السلبية بنفسه، وطرح طرق بديلة لتنفيذ المهمات.

و- التلخيص:

على المشرف أن يكون قادراً على تلخيص المعلومات التي جمعه، وتحديد المشكلات الرئيسية والاحتمالات المختلفة، إلخ...

ز- التعلّم المتبادل:

المشرف الذي يعتقد أنه يعرف الأجوبة كلها لا يفي بالغاية المطلوبة. إن رغبة المشرف في التعلّم من المنسق أو منشط المجموعة وأفرادها من شأنها أن تخلق روحاً طيبة وجواً تعلّماً.

ح - المرونة:

على كل برنامج أن يتكيّف مع الظروف الخاصة ومكان وحاجات المجموعة أو البرنامج. على المشرف أن يكون مرناً لكي يشجع على المرونة والإبداع وروح الاختبار في نفس كل منسق ومنشط. إن المنسقين والمنشطين المبدعين أكثر فعالية بكثير من أولئك الذين يكتفون بنسخ ما فعله مدربوهم. وفي الوقت الذي يسعى فيه المشرف إلى تشجيع المنشط أو المنسق المبدع على الاختبار، فإنه يدفعه أيضاً إلى إجراء تقييم لكل اختبار يقوم به.

ط - التوقيت:

يحتاج المشرف إلى "الإحساس" بالتوقيت المناسب: متى يشجع، متى يتحدى، متى يطرح سؤالاً، متى يقدم اقتراحاً، ومتى يدعم.

ي - التخطيط:

يتطلب دور المشرف في برنامج ما قدرًا معينًا من التخطيط. على المشرف أن يدرك كيف يستخدم الوقت، ومتى يوزع المواد في الوقت المناسب، وكيف يتعاطى بواقعية مع متطلبات المنشطين والمنسقين المعقولة، وكيف يكون قدوة حسنة في التخطيط يحثها المنسقون والمنشطون. التخطيط الجيد من جهة المشرف يعني تخطيطاً أفضل من قبل منسقي البرامج ومنشطي المجموعات.



إذا كان ربّ البيت بالدف
مولعاً
فشيمة أهل البيت كلهم
الرقص

٢. مشكلات تواجه المشرف

كثيراً ما يقوم بعض التوترب بين المشرف والمنسقين أو المنشطين المجموعات الذين يشرف عليهم. والواقع أنه يمكن تقليص هذا التوترب إذا أدرك المشرف أن هذه الصعوبات متوقعة، وتعلم معالجتها بطريقة بناءة.

أ - ردود الفعل تجاه السلطة:

يتمتع المشرفون بالنفوذ بحكم موقعهم وتعيينهم من قبل منظمي البرنامج، فضلاً عن كونهم أصحاب خبرة ومعرفة في مجال العمل. فإذا ما أساءوا استخدام هذا النفوذ بشكل أو بآخر، فإنهم قد يربكون المنشطين والمنسقين الجدد، ويضعفون ثقتهم بأنفسهم، أو يدفعونهم إلى مواقف اتكالية، أو بالعكس إلى مواقف تقاوم كل اقتراح يتقدمون به.

ب - عدم حساسية المنسقين والمنشطين:

قد نشعر بقلق عندما نبدأ عملاً جديداً، ومن الطبيعي أن يخاف المنسقون والمنشطون الجدد من النقد ومن ظهور أخطائهم للعيان، فهم في هذه المرحلة بصدد إقامة علاقة جيدة مع مجموعاتهم أو زملائهم، ولذلك فإنهم حساسون بشكل خاص إزاء النقد العلني أمام المجموعة.

ج - الاتكالية:

بعض المنشطين أو المنسقين يتكلمون على المشرفين ويريدون منهم أن يأخذوا كل القرارات الهامة. على المشرف أن يساعدهم على «الاستقلالية» والتعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم.

د - مقاومة " الغريب ":

على المشرفين أن يدركوا أنهم " غرباء " في حين أن منسقي البرامج ومنشطي المجموعات يكونون على اتصال مباشر بالمشاركين فهم يشعرون وكأنهم «من الداخل» أو «محلين». ولذلك، من المهم جداً أن يأخذ المشرف الوقت الكافي للإصغاء باهتمام إلى مشكلات المنشطين والمنسقين. إذا قدم المشرف اقتراحات وحلولاً متسرعة، فقد يكشف بذلك أنه لا يفهم المشكلة فهماً تاماً.

هـ - السعي للتأثير:

قد يميل بعض المشرفين إلى التباهي بخبرتهم، وإلى التوصل إلى نتائج سريعة أكثر من العمل على تطوير المهارات والثقة والالتزام لدى القادة الجدد.

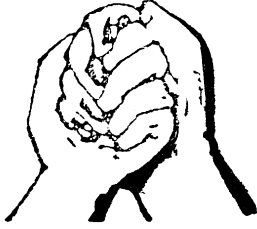
و- تضارب الولاءات:

يحدث في كثير من الأحيان أن يتأرجح المشرف بين اهتمامه بالمشاركين وولائه للمجموعة المنظمة للبرنامج، وبين اهتمامه بتطوير مهارات المنشط أو المنسق واكتساب الثقة بنفسه. في الواقع، إن تطور المنشط أو المنسق أمر بالغ الأهمية، لأنه سيؤدي بشكل طبيعي إلى إفادة المشاركين والبرنامج.

٣. دور المشرف: تمكين الآخرين من أن يتطوروا

إن دور المشرف ليس أن يضمن أن العمل قد تم، بل أن يضمن أن الذين يقومون بالعمل يتطورون باستمرار التزامهم ومهاراتهم، لكي تكون حوافزهم الداخلية هي التي تدفعهم الى القيام بعملهم على أفضل وجه، وليس الضغوط الخارجية. وتنشأ هذه الحوافز الداخلية لدى العاملين من:

- تبني أهداف العمل (وهو أمر يمكن تعزيزه عن طريق المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط).
- فهم واضح لدورهم الخاص.
- ثقة بقدرتهم الذاتية على القيام بهذا الدور (أساليب جيدة).
- فهم أدوار الآخرين.
- العلاقات التي تمكنهم من مناقشة النجاح والفشل في جو منفتح وداعم.



ما هي الظروف التي تُمكننا من أن نتطور؟

• نحن نتمكن من النمو والتطور في ظروف تدعمنا وتشجعنا على ذلك. ويعني هذا أساساً أن نتقبل وأن نقدّر الاهتمام والوقت من جانب أصحاب الخبرة الذين يستمعون إلى همومنا ويفرحون لنجاحنا ويعايشوننا في تجاربنا، حتى الفاشلة منها، من دون الحكم علينا بقسوة.

• ومن ناحية أخرى فنحن نحتاج الى تحدّيات. ومن أهمها الاندماج في تحقيق أهداف البرنامج العامة. كما نحتاج الى إدراك أوضح لقدراتنا الذاتية. إن «إرجاع الأثر» أو «المردود» يهدف إلى مساعدتنا على بناء الثقة والمهارة والالتزام. وحتى إرجاع الأثر النقدي، فهو ضروري في بعض الأحيان، ولكن فقط بعد أن نتأكد من وجود الشعور بالتقدير والثقة.

• إن بعض حالات النمو سهل ومنظّم (كنمو السمكة الصغيرة). ولكن توجد أوقات يرافق النمو فيها تغييرات مؤلمة (مثل تحول الشرغوف إلى ضفدع). ويحدث هذا النوع من التغيير مثلاً عندما يتحول «المعلم» إلى منشط في مجموعة. وهذه ليست عملية سهلة، بل يكون المرء فيها في حاجة إلى الكثير من المساعدة ليفهم مجرى الأحداث.

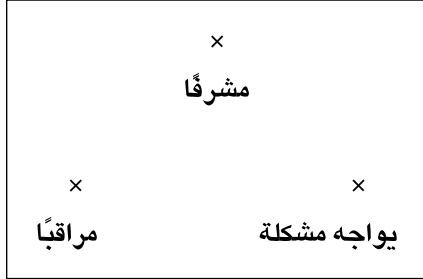
وإذا ما عدنا إلى مثال الضفدع نرى أن الكائن الجديد يُصدم في البداية، فالحدث يعني تغييراً كاملاً في كيانه وطريقة عيشه، ولكن سرعان ما يتمكن الضفدع من القفز بعد أن كان شرغوفاً يسبح في حدود ضيقة، وهنا تتفتح أمامه إمكانات جديدة وعالم بكامله.



ص ٢٥٥

٤. جلسة لممارسة مهارات الإشراف^(٩)

الخطوات:



أ - يخصّص الوقت المحدد لهذا التمرين لتعلّم طرق تطوير مهارات الإشراف - الاستشارة. يننظم المشاركون في مجموعات ثلاثية تتاح من خلالها لكل شخص فرصة أن يكون مشرفاً، ثم شخصاً يواجه مشكلة حقيقية، ثم مراقباً.

ب - يحصل كل شخص على ورقة "اختيار مشكلة"، ويعطى الجميع وقتاً للتفكير واختيار مشكلة حقيقية.

ج - ثم ينقسم المشاركون الى مجموعات ثلاثية. نشجع الجميع على اختيار أفراد يعتقدون أن بإمكانهم مساعدتهم فعلاً على حل مشكلتهم الحقيقية. في كل مجموعة يعرض أحدهم المشكلة. يلعب الشخص الثاني دور المشرف، والثالث دور المراقب (ويبقى صامتاً).

د - نوزّع ورقة «صياغة أسئلة الإشراف». نطلب من الجميع قراءتها ويجري توضيح الأسئلة المتعلقة بها.

هـ - ثم نوزّع «لائحة مراجعة» الإشراف التي يستخدمها المراقب، ونوضح كل النقاط اللازمة.

الورقة الأولى: اختيار مشكلة

- لك أن تختار مشكلة تحتاج فيها إلى مساعدة - وترغب في أن تراها بوضوح أكثر.
- ١- يجب أن تكون المشكلة مهمة، دون أن تكون كبيرة الى حد يتعذر مناقشتها في الوقت القصير المتاح بشكل يفيدك.
 - ٢- يجب أن تشكّل همّاً حقيقياً بالنسبة لك، أمراً يهكم فعلاً.
 - ٣- يجب أن تكون مشكلة أنت معنى بها.
 - ٤- يجب أن تكون عن أمر ترغب في تغييره، وتعتقد أنه قابل للتغيير.
 - ٥- يجب أن تكون عن وضع ترى فيه نفسك في علاقة مع الآخرين.
 - ٦- قد تكون المشكلة عن وضع له علاقة بارتباطك بمنظمة أو لجنة، أو مسؤولية معينة.
- لا ينفعننا أن نختار مشكلة شخصية أو عائلية بحتة.

الورقة الثانية: صياغة أسئلة الإشراف (للمشرفين)

إن طريقة استخدام الأسئلة في الإشراف تقرر في كثير من الأحيان المدى الذي يذهب إليه المنشط (الذي هو موضوع الإشراف) في تنفيذ مهمته. فالأسئلة يمكنها أن توحى بقبولك أو رفضك الشخص الذي أنت على علاقة به. وصياغة الأسئلة مهارة تتطور بالتجربة. قد يحصل أحياناً أن يلف الغموض عملية الإشراف، وأن نحتار في اختيار المشكلة التي بها نبدأ. وبدل أن نحاول إخفاء هذا التردد (وهذا قد يجعلنا نخسر ثقة المنسق أو المنشط) سيكون أكثر فائدة أن نصارحه ونشركه في البحث عن كيفية الخروج من التردد.

الأهداف الرئيسية من الأسئلة والتعليقات:

- ١- نعبّر عن دعمنا واهتمامنا.
- ٢- نركّز على المعلومات المهمة.
- ٣- نشجع التفحص الأعمق: لماذا يحدث أمر معيّن؟
- ٤- نفتح مجالات جديدة: وماذا أيضاً؟ بماذا يذكرنا هذا الحدث؟
- ٥- نوضح موقع المنسق أو المنشط وعلاقته بالعاملين أو أعضاء المجموعة.
- ٦- نساعد المنشط على التقييم دون اللجوء إلى الأسلوب الدفاعي.
- ٧- نمكّن المنشط من اتخاذ القرارات ونساعده على أن يرى ما الذي يمكن أن يحدث إذا تمسك بقرار معين: ما هي النتائج؟
- ٨- نوّمن الموارد عند الحاجة.

الورقة الثالثة: «لائحة مراجعة» الإشراف (للمراقبين)

- | □ الممنوعات: | □ المسموحات: |
|--|--|
| ١- هل أعطى المشرف تعليمات أو نصائح؟ | ١- هل استخدم المشرف التواصل في اتجاهين؟ كيف؟ |
| هل طلبت نصيحته؟ | ٢- هل كان هذا استكشافاً أو بحثاً مشتركاً؟ |
| ٢- هل تباهى بمعرفته؟ | ٣- هل كان مستمعاً جيداً؟ متى لم يكن كذلك؟ |
| ٣- هل جادل في وجهات نظره؟ | ٤- هل حاول أن يقلل من المواقف التي فيها تهديد؟ ومن المواقف الدفاعية؟ |
| ٤- هل كان صادقاً؟ | ٥- هل تحاشى إصدار الأحكام؟ |
| ٥- هل قاطع شخصاً أو منعه عن الكلام في وقت غير مناسب؟ | ٦- هل كانت الأسئلة مفيدة أو واضحة؟ |

الوقت المقترح:

- ١٠ دقائق للتعريف بالجلسة ومراجعة ورقة " اختيار المشكلة " .
- ١٠ دقائق لتشكيل مجموعات ثلاثية ومراجعة " صياغة أسئلة الإشراف " و " قائمة مراجعة الإشراف " .
- ٢٠ دقيقة للدورة الأولى: يعرض شخص واحد مشكلته، ويكون الشخص الثاني مشرفاً والثالث مراقباً.
- ١٠ دقائق: يعطي المراقب مردوده إلى المشرف. يناقش الثلاثة عملية تقديم المساعدة والاستشارة (ويتوقفون عن مناقشة مضمون المشكلة).
- تبدأ الدورة الثانية ويجري تبادل الأدوار: شخص آخر يعرض المشكلة، الثاني يكون مشرفاً والثالث مراقباً. نتبع نفس الخطوات أعلاه.
- ننتقل الى الدورة الثالثة. نستخدم العملية نفسها لكي يلعب كل مشارك الأدوار الثلاثة.

هذا التمرين يستغرق ساعتين على الأقل.

مناقشة نهائية:

نناقش في جلسة مشتركة. ما الذي تعلمناه عن عملية الإشراف؟

المواد: أوراق كبيرة وأقلام عريضة.

ملاحظة: يجب أن تكون كل ورقة من الأوراق الثلاث المذكورة أعلاه منفصلة عن الأخرى، وأن يكون عددها كافياً لإعطاء نسخة لكل مشارك.



التعامل الإيجابي مع المعارضة^(١٠)

١. اختلاف المواقف

في التعامل مع
المعارضة:

١. اختلاف المواقف

٢. ثلاثة أساليب

٣. خطوات التعامل
مع المعارضة

كثيراً ما يحدث أن يواجهنا موقفان مختلفان إزاء عمل قمنا به أو فكرة طرحناها. أحدهما موافق مؤيد، والآخر مقاوم معارض يركز على نقاط الخلاف أو يسعى إلى التصحيح. فإذا ما طرحنا على المجموعة فكرة القيام بعمل ما، قد يكون ردّ الفعل موافقاً داعماً، يستند إلى ما قلناه ويضيف عليه، ولكنه قد يكون أيضاً معارضاً يركّز على الأخطاء، أو يرفض طروحاتنا تماماً.

مؤيد: «أعتقد أن ما قلته فكرة جيدة».

«أعتقد أنك مصيب وأود أن أضيف...».

معارض: «لا أستطيع أن أوافق على ذلك».

«ألا تستطيع أن ترى كم أنت مخطئ؟».

يشكل الرد الداعم والرد المعارض قوتين حقيقتين في الحياة. وقد نقرر استخدامهما أو تجنبهما. إنه لمن السهل عادة أن نستخدم رد الفعل الداعم ولكنه يصعب علينا استخدام رد الفعل المعارض.

الأفكار تصدر عن أشخاص، وعندما تتعارض فكرة شخص ما مع فكرة شخص آخر، تحصل أيضاً مواجهة «شخصية» بينهما. وقد ينتج عن ذلك عداوة، حتى لو كانت الفكرة منطقية وواضحة. لذلك، فإذا عارض شخص ما فكري، فقد أنظر إلى هذه المعارضة وكأنها تستهدفني مباشرة. غالباً ما تكون النتيجة الشعور بأن الشخص الآخر عدو، في حين أنه قد يكون صديقاً أو أخاً.

لا بد أن نتعلم كيف نفهم ونتعامل مع أنواع التصادم المختلفة، ومع المشاعر التي تنشأ فينا عندما يحصل التصادم، وكيف نبحت عن الحلول (عندما تكون الحلول ممكنة)، وكيف نُحسِنُ إدارة التصادم (عندما لا نجد الحلول فوراً). فكلما ازدادت علاقاتنا مع الآخرين، كلما ازداد احتمال وقوع التصادم والمواجهات.

وهناك أسباب متنوعة للتصادم، يمكن تصنيفها في الأنواع التالية:

- تنافر الشخصيات
- تنافر الأدوار أو تقاطعها
- تضارب الحاجات
- تضارب الغايات
- تضارب المصالح

٢. ثلاثة أساليب

قد نجد أحياناً أننا نعارض أفكار شخص آخر، فعلينا أن نختار أن نفعل ذلك إما بطريقة تدعمه أو بتصادم معه. أما إذا كانت المعارضة موجهة إلينا، فيمكننا التعامل معها بثلاثة أساليب:

الأول: يمكننا أن نقاومها وأن " نقاتل " كالأسود. وهذه هي الطريقة الأكثر شيوعاً. العداة يقابل بالعداء، والغضب يقابل بالغضب.

الثاني: يمكننا أن نتجنب المعارضة أو ننكرها، كالنعامة، فلا نولي ما يقال أدنى اهتمام. أما التعبير الآخر عن هذا الأسلوب في تجنب المعارضة فهو الاستسلام والإذعان لها، تماماً كما يفعل الأرنب.

الثالث: يمكننا الاستفادة منها. فجميعنا بأمر الحاجة إلى صقل أفكارنا وتطويرها. في هذه الحال، يمكننا أن نعتبر الطروحات المعارضة فرصة لإعادة النظر في مواقفنا وتصحيحها. والأسلوب الثالث أكثر التزاماً، من خلاله نتوجه فعلاً إلى الشخص الذي يقدم المعارضة، ولا نتجنبه ولا نعارضه، بل نراه إنساناً ذا كرامة وقيمة.

إن الشخص الآخر: عنده مشاعر،

لديه قدرة على التغيير،

قد لا يعرف كل جوانب الحقيقة.

إنه مثلنا تماماً.

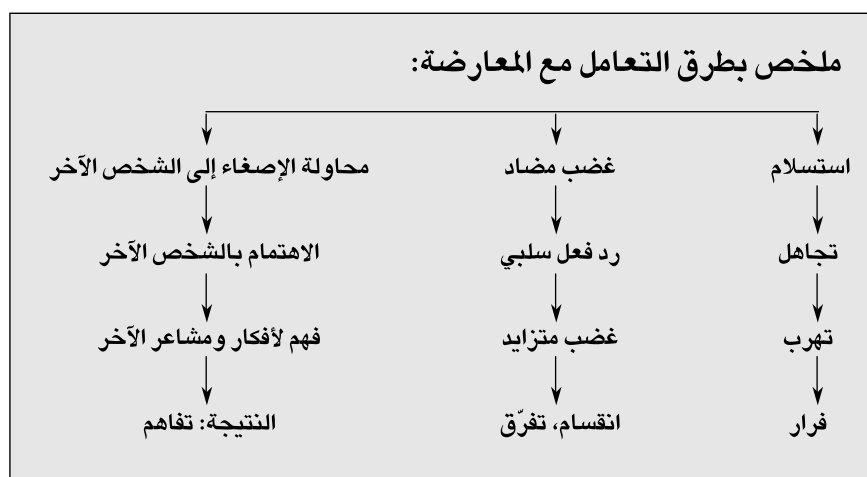
ونحن ننمو ونتطور إذا استمعنا إلى أفكار الشخص المعارض، ورأينا أفعاله، وتعلمنا منها. وفي هذا التوجه إلى الشخص الآخر، نحاول أن نشعر بما يشعر به إزاء الوضع، وأن ندرك ما يفكر به، وأن نقبل طريقتة في رؤية الوضع. إن تقبل الشخص الآخر يشجع حرية التعبير عن المعارضة من قبل الطرفين. فإذا استطعنا أن نُخرج الأمور إلى العلن، ونفتح التحادث بشأنها، نكون قد تعاملنا مع المعارضة تعاملًا إيجابيًا وخلاقًا.

ولكن هناك أيضاً احتمال الفشل، بكل بساطة. نحن نعلم كم هو صعب أن نتوجه فعلياً إلى الأشخاص الآخرين، خاصة عندما نلمس معارضتهم وعدم رغبتهم بالتوجه المتبادل إلينا. قد نفشل لأننا لا نجد الشجاعة المطلوبة للتوجه إلى الآخرين في الوقت المناسب.

كذلك، قد تكون المعارضة الصادرة عن الشخص الآخر ناتجة عن سلوكنا لا أفكارنا. في هذه الحال، نحتاج أن نستعد لقبول التصحيح.

٣. خطوات للتعامل مع المعارضة

- ١- ما الذي يقوله الشخص الآخر فعلاً؟
- ٢- ما هي مصلحة الطرف الآخر في الفكرة؟ ما الذي تعنيه فعلاً بالنسبة إليه؟
- ٣- ما هي مشاعر الشخص الآخر؟
ما هي مشاعر الشخص الآخر تجاهي أنا؟
ما هي مشاعري حيال الشخص الآخر؟
- ٤- ما هي الإيجابيات في أفكار أو مواقف الشخص الآخر؟ وما المنطق فيها؟
- ٥- إلى أي حد يمكن تطبيق الإيجابيات وإلى أي حد يمكن أن تتطابق أفكاره مع أفكاري؟



يمكن إعطاء هذا الملخص قبل البدء بالتمرين التالي أو بعده.

أسئلة للمناقشة: نطلب إلى كل شخص أن يجد شريكا يستطيع أن يتحدث إليه بسهولة. تناقش الأسئلة التالية كل اثنين معاً، لمدة نصف ساعة تقريباً. ويمكنك كمنشط أن تقرر ما إذا كان ينبغي مناقشة بعض هذه الأسئلة في جلسة مشتركة:

- ١- فكّر بتجربة عارضك فيها شخص ما.
- ٢- ما الذي كنت تدافع عنه؟ ما الذي كان الشخص الآخر يدافع عنه؟
- ٣- والآن، هل يمكنك أن تضع نفسك مكان الشخص الآخر وأن تقدّر سبب معارضته إياك؟

تمارين في الإدارة المالية

١. الأموال الشخصية والأموال العامة

يساعد هذا التمرين الناس على التفكير في التأثير الذي يتركه على عملهم تصرفهم بأموالهم الشخصية وتخطيطهم لميزانيتهم الخاصة. وقد يقود التمرين إلى نقاش حول تأثير وضع الفرد المالي على سلوكه تجاه الموارد المالية العامة.

الخطوات:

أ - نوزع الاستبانة الذاتية التالية على الجميع. نؤكد على أن هذه الاستبانة سرية ولن يجري تشارك الردود عليها:

تمارين في الإدارة المالية:

١. الأموال الشخصية والأموال العامة

٢. دراسة حسابات مجموعة

٣. جلسة تدريبية حول الحسابات البسيطة

٤. ممارسة مهارة المحاسبة: الحسابات البسيطة

٥. إعداد حساب المشاريع

٦. قروض للمجموعات

استبانة

هذه الاستبانة خاصة باستعمالك الشخصي. لا تجعل أحدا يطلع عليها إلا إذا كنت ترغب في ذلك. سوف نعود إليها أثناء المناقشة بشكل عام فقط.

١. هل لديك حساب جار في مصرف (حساب بالشيكات)؟

٢. هل فيه رصيد حالياً؟

٣. هل لديك حساب توفير؟

٤. إذا كان لديك حساب توفير، ما هو متوسط المبلغ الذي تضعه فيه كل شهر؟

٥. هل تملك مزرعة أو قطعة أرض أو مصلحة أخرى غير تلك في المؤسسة؟

٦. إذا كنت تملك، كم تنفق على تحسينها وتشغيلها كل شهر؟

٧. هل تعطي أقاربك مالا بانتظام؟

٨. هل تعطي الآخرين قروضاً؟

٩. هل تحتاج إلى قروض من الآخرين من وقت لآخر؟

١٠. ما هو مقدار الوقت الذي تنفقه في الشؤون المالية الشخصية شهرياً؟ (أي تحسين الأرض أو تشغيل المصلحة، مقابلة الأقرباء، البنوك، إلخ).

١١. ما هو المقدار المفروض عليك شهرياً للمساهمة في المشاريع والأموال الأخرى المرتبطة بعملك في المؤسسة؟

ب - بعد أن يكون الجميع قد انتهى من الإجابة عن هذه الأسئلة يعلق المنشط البيان التالي مكتوباً على ورقة كبيرة:

"إذا كانت إجاباتك عن الأسئلة ٢ و٤ و٦ منخفضة أو معدومة وإذا كانت إجاباتك عن الأسئلة ٧ و٨ و٩ "نعم"، يجب أن لا تكون مديراً أو عاملاً في مشروع خاص بالتنمية. هل توافق أم لا توافق على هذا الاستنتاج؟ لماذا نعم ولماذا لا؟"

ج - نقرأ هذا البيان في جلسة مشتركة، ثم نشكل مجموعات صغيرة أفرادها من خلفيات متشابهة، لمناقشة هذا البيان.

د - بعد العمل في المجموعات الصغيرة، يمكن أن يكون النقاش العام مكثفاً جداً. إذ ليست هناك أجوبة صحيحة أو خاطئة عن هذه الأسئلة. فالمسألة هنا مسألة تفحص ذاتي، ومحاولة لاستكشاف مدى ما يمكن للضغوط المفروضة على الناس أن تغريهم باستخدام أموال مخصصة لمشروع ما في أمور شخصية.

إن نزاهة وأهلية وجدارة الأشخاص العاملين في المشاريع هي التي تقرر مستقبل تلك المشاريع.

ملخص:

يمكن أن يعقب هذين التمرينين عودة إلى الفكرة الموجودة صفحة ١٣٤ تحت عنوان: «مشاريع عملية: مساعد على التحول أم عائق أمامه».



ص ١٣٤ - ١٣٥



٢. دراسة حسابات مجموعة

يمكن استخدام "دراسة الحالة" هذه للنظر في ضرورة المحافظة على حسابات واضحة يمكن لجميع الناس أن يفهموها.

دراسة حالة^(١):

مجموعة نسائية تضم ٥٢ عضوة، فيها ٣ مسؤولات هنّ: الرئيسة، أمينة السر، وأمينة الصندوق. تدفع العضوات ما يعادل ٥ دنانير مساهمة سنوية ويخصص ٣ دنانير منها لصندوق تنمية البلدة.

تمارس العضوات الأنشطة التالية:

- الزراعة
 - جمع التبرعات
 - رعاية بستان للخضر
 - التطريز وصناعة السلال من ورق النخيل
 - تسهم كل عضوة بدينار واحد في كل اجتماع
- تلتقي المجموعة أسبوعياً. ومن أجل تطوير بستانها أخذت المجموعة قرضين من جمعية التسليف لفلاحتها، كان الأول ٨٠ ديناراً والثاني ٥٠ ديناراً. وقد حصلت المجموعة كذلك على قرض من البذور شمل:

- كيساً من الذرة بقيمة ١٠ دنانير،
- كيساً من بذور دوّار الشمس بقيمة ١٢ ديناراً.

كانت مدة القروض ستة أشهر.

جمعت المجموعة المحاصيل التالية:

- ٦ أكياس من دوّار الشمس زنتها ٤٠ كلغ وحصلت على ١٥ ديناراً ثمن كل كيس منها.
- ٨ أكياس من الذرة باعتها في السوق المحلية.

أما الدخل الذي حصلت عليه المجموعة من التطريز وصنع سلال النخيل فكان ١٥٠ ديناراً، في حين أنها أنفقت ٧٥ ديناراً على المواد. دعت الرئيسة إلى اجتماع لمناقشة كيفية توزيع الأرباح التي تحققت. قدمت أمينة السر تقريراً في الاجتماع عن الأموال التي جمعت من المبيعات.

ولكن أمينة الصندوق لم تكن حاضرة في الاجتماع لتجيب عن أسئلة

العضوات. تبين أن ثلاثة أكياس من الذرة لم تذكر في التقرير، وقد ادّعى بعض العضوات أن أمينة الصندوق باعتها إلى مصنع محلي بالاتفاق مع الرئيسة. ولكن الرئيسة أنكرت هذا. فحاولت أمينة السر أن تقنع النساء بعدم السماح لهذه القضية بتخريب الاجتماع.

طلبت العضوات من أمينة السر أن توزع الأموال التي حصلت لها العضوات. غير أن أمينة السر ادّعت أنه لا يوجد لديها سجلّ بالنساء اللواتي حضرن للعمل، وكم مرة حضرن، ومقدار الأموال التي حصلن عليها لقاء السلال والمطرزات التي تمّ بيعها.

وهنا قامت العضوات باتهام المسؤولين بسوء استخدام المهام التي أوكلت إليهن وبدأن يتساءلن عن مصير الأموال. طلب الى العضوات أن يحضرن بعد أسبوع لمناقشة جدول الأعمال نفسه.

أسئلة للمناقشة:

١. ما هي أسباب المشكلات في هذه الجمعية؟
٢. ما هو التدبير المباشر الذي ينبغي اتخاذه؟
٣. ما هو المطلوب للحؤول دون حدوث أوضاع مشابهة في المستقبل؟
 - ما هي البنية التنظيمية المطلوبة؟
 - من الذي ينبغي أن يشترك؟
٤. ما هي المسؤوليات التي ينبغي أن يتحملها كل من:
 - الرئيسة؟
 - أمينة السر؟
 - أمينة الصندوق؟
٥. ما هي مسؤولية العضوات؟

الخطوات:

أ. نطلب من المشاركين والمشاركات مناقشة هذه القضية في مجموعات صغيرة. من المفيد عادة أن يُعطى كل فرد نسخة عن القضية ثم تقرأ أمام المجموعة ككل قبل مناقشتها في المجموعات الصغيرة.

ب. في النقاش العام نتبادل الأفكار حول كل سؤال، ونكتب على أوراق كبيرة الأجوبة عن السؤالين ٣ و ٤.

٣. جلسة تدريب على الحسابات البسيطة

يمكن شرح كيف يتم إعداد الحسابات البسيطة باستخدام الحالة الواردة في التمرين السابق وشرح الأسلوب التالي على اللوح:

الوارد (بالدينانير):	
١٢٥ = ٥ × ٢٥	رسوم عضوية
٤٨٠	حصيلة المساهمات الأسبوعية
٨٠	قروض:
٥٠	
١٠	
١٢	
مبيعات:	
٩٠ =	دوّار الشمس
١٦٠ =	ذرة
١٥٠ =	سلال ومطرزات
<hr/>	
١,١٥٧ =	الدخل الإجمالي
الصادر (بالدينانير):	
٧٥ = ٣ × ٢٥ =	مساهمة في صندوق تنمية البلدة
١٥٢ =	تسديد قروض
٧٥ =	شراء مواد
<hr/>	
٣٠٢ = ديناراً	النفقات الإجمالية
٨٥٥ ديناراً	الرصيد

٤. تمرين في المحاسبة المبسطة

نوزع "دراسة الحالة" التالية على كافة المشاركين والمشاركات.

"دراسة حالة" ريفية: حسابات الجمعية الخضراء

أيلول / سبتمبر

١٩٩٨/٩/١	يتبرع كل من فاروق يوسف وسامي اسكندراني، وهما عضوان في الجمعية بعشرين جنيهاً.
١٩٩٨/٩/١٢	تم الحصول على مبلغ ١٥٠٠ جنيه كمنحة من مؤسسة "س" الخيرية لشراء مواد لمشروع مياه القرية.
١٩٩٨/٩/٢٣	عضوتان في الجمعية تسهم كل منهما بعشرين جنيهاً.
١٩٩٨/٩/٢٤	حصلت الجمعية على منحة قدرها ٦٠٠ جنيه من مكتب التنمية الريفية، يمكن استخدامها للقروض فقط، على أن لا يزيد القرض على ٥٠ جنيهاً للعضو الواحد لشراء أدوات زراعية.
١٩٩٨/٩/٢٧	يحصل كل من ابراهيم عطية وطارق فرج على قرض بقيمة ٥٠ جنيهاً.
١٩٩٨/٩/٢٧	تشتري المجموعة عشرة أكياس من الإسمنت، ثمن الكيس منها ٦٠ جنيهاً.

تشرين الأول / أكتوبر

١٩٩٨/١٠/٣	معلم بناء محلي يحصل على ٥٠ جنيهاً لقاء عمل قام به في مقر الجمعية.
١٩٩٨/١٠/٥	قرض بعشرين جنيهاً للسيدة نوال أسواني.
١٩٩٨/١٠/٥	إبراهيم عطية يسدد ١٥ جنيهاً من قرضه.
١٩٩٨/١٠/٧	قرض بقيمة ٢٥ جنيهاً يعطى إلى مريم حديد.
١٩٩٨/١٠/١٨	٤٥ جنيهاً تدفع للأعضاء لقاء تكسير الحجارة.
١٩٩٨/١٠/٢٣	١٢ جنيهاً تدفع ثمن ضيافة لحفلة أقيمت على شرف مسؤول محلي.

تشرين الثاني / نوفمبر

١٩٩٨/١١/٣	إبراهيم عطية يسدد ٢٠ جنيهاً من قرضه.
١٩٩٨/١١/٣	طارق فرج يسدد ٢٥ جنيهاً من قرضه.
١٩٩٨/١١/٥	نوال أسواني تسدد ١٠ جنيهاً من قرضها.
١٩٩٨/١١/٦	شراء إسمنت وحديد بقيمة ١٢٠ جنيهاً.
١٩٩٨/١١/٦	شراء محراث وبذور لأرملة بقيمة ٦٠ جنيهاً.
١٩٩٨/١١/٢٨	الأرملة فلانة تدفع ٥ جنيهاً للجمعية.

الخطوات:

أ. نطلب من كل مشارك أن يدوّن المبالغ التي حصلت عليها الجمعية (الدخل)، ومقدار المال الموزّع (المصاريف). وإن أمكن، نستخدم دفاتر محاسبة خاصة بذلك.

ب. بعد أن ينتهوا، نعرض الحسابات الصحيحة على اللوح أو على ورقة كبيرة.

ج. نطلب من كل مشارك أن يجد أخطائه ويصححها. نمرّ ونتنقل بين المشاركين لمعرفة المشكلات التي يواجهونها.

د. نعطي وقتاً للأسئلة والإجابات، ونعطي إرشادات بسيطة حول أي خطأ عام ترتكبه المجموعة. يمكن بعد ذلك إعطاء معلومات مكتوبة لكل المشاركين.

الوقت المقترح: حوالى ساعة، ولكن هذا يعتمد على خبرة المشاركين.
المواد: نسخ عن «دراسة حالة ريفية» وأوراق محاسبة وأقلام عريضة.

٥. إعداد حسابات برنامج أو مشروع

إن ما يعنينا بالدرجة عند إعداد الحسابات هو أن يكون كل شخص قادراً على أن يرى بوضوح من أين أتت الأموال الخاصة بالمشروع، وأين وكيف أنفقت.

قاعدتان ذهبيتان:

- أ. نحرر إيصالاً بكل مبلغ نتسلمه.
 - ب. نحرر مستنداً بكل مبلغ أنفق، يوقعه شخص مسؤول.
- عند دفع أي مبلغ من المال، تأكد من أن عندك صلاحية إنفاقه، وتأكد من الحصول على توقيع الشخص المسؤول قبل أن تدفع المبلغ. تأكد أيضاً من أن المستلم يوقع المستند قبل أن يأخذ المبلغ.

لماذا نفعل هذا؟

أولاً، من السهل جداً أن ننسى المصدر الذي جاء منه المال أو المجال الذي أنفق فيه. لذلك عندما تدوّن حساباً في السجلات، فإن حسابك لن يستقيم إذا لم تتبع هذا النظام. من الأفضل إذًا أن تعطي إيصالات وتحرر مستندات فوراً، لأن تأجيل ذلك قد يعرضك للنسيان فيما بعد.

أما السبب الثاني، فهو مسألة "الاستقامة والمساءلة". فأنت مسؤول عن أموال المجموعة، وإذا وازببت على استعمال دفاتر الحسابات، فإن أي شخص في المجموعة أو خارجها، وأي شخص في موقع سلطة يمكنه أن يرى، وبسرعة، أين أنفقت الأموال.

على الشخص الذي يحمل المال أن يثبت أنه موضع ثقة لأن المال يمكن أن يؤدي إلى الارتياح الشديد. وإذا رغب الآخرون في رؤية الإيصالات فهذا لا يعني أنهم لا يثقون بنا. إن تقديم الإثباتات هو مسؤولية الشخص الذي يتسلم الأموال ويتصرف بها.

بعد إعداد حساب بالأموال التي تسلمتها والتي أنفقت، سجل كافة البنود في دفتر خاص في نهاية كل شهر.

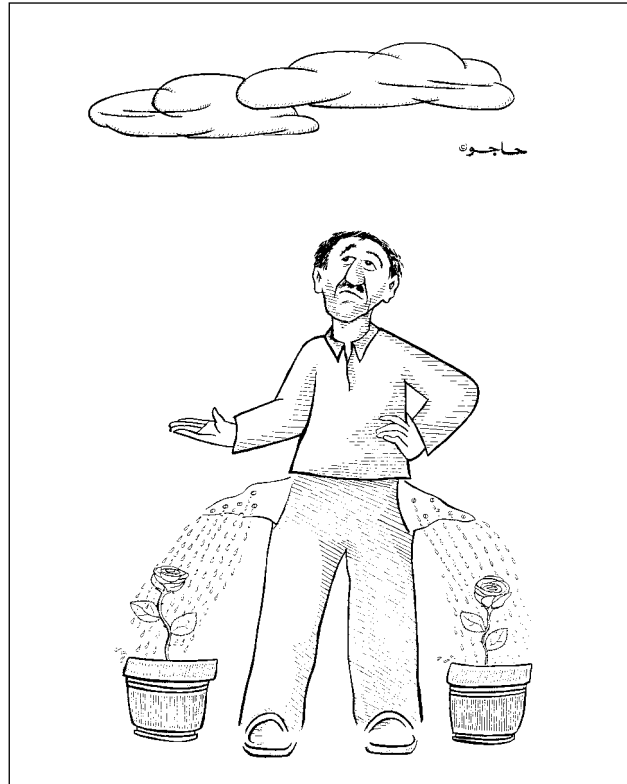
تقارير مالية:

عندما تكون في صدد تقديم تقرير مالي إلى المجموعة، يجب أن تتذكر هذه النقاط الثلاث:

أ. حدّد الدخل والنفقات بوضوح.

ب. إشرح سبب وجود ربح أو عجز (أو الرصيد، بمعنى آخر).

ج. إذا أخفق البعض في تسديد القروض، فعليك أن تشرح ذلك في بياناتك.



٦. قروض للمجموعات^(١٢)

يمكن استخدام الرسالة التالية مدخلاً للمناقشة، في مجموعات.

حمدي الحناوي،

المنيا، ١/٨/١٩٩٩

السيد إيهاب إسكندراني

رئيس جمعية التنمية الريفية

القاهرة، شارع المستقبل

حضرة السيد إسكندراني،

يسعدني أن أخبرك بأن برنامج الشبيبة قد انطلق على أرض الواقع، وبعد تدريب دام ٤ أسابيع، رأينا قادة الشبيبة مقبلين على العمل بحماس كبير.

لقد تم تشكيل العديد من نوادي الشبيبة التابعة للجمعية. وقد بدأ صندوق دوّار بدعم المبادرات التي تتخذها مجموعات صغيرة من ٥-١٠ أعضاء من الشبان العاطلين عن العمل. ويعمل هؤلاء معاً في مشروع لحسابهم الخاص.

ويقوم منسق الشبيبة بزيارة الأندية لمناقشة الهدف من الصندوق الدوّار وغيره من المشاريع.

وقد حدث خلل ما في أحد النوادي التابعة لنا، وهذا الأمر يهدد مصير النادي. فقد تظاهر بعض القادة أنهم أعضاء في مجموعات تطلب قروضاً، وظهرت أسماؤهم في ٥ طلبات مختلفة. كما تقدم بعض الأساتذة الشبان بطلبات للحصول على قروض من الصندوق الدوّار، مع العلم بأنهم ليسوا مؤهلين للحصول على قروض لأنهم موظفون، ولكنهم في الوقت نفسه أعضاء في الجمعية.

وأنا أدرك أنك تتمتع بقدر عال من الاحترام في منطقتنا، ولهذا، قد يكون من المفيد أن

ترسل شخصاً بين الفينة والأخرى يعرف الأعضاء عن كتب لمساعدتنا على حل

مشاكلنا. وإذ كنت أخشى أن يتكرر هذا النوع من التصرف، وحيث أنك عضو في المجلس

الأعلى للجمعية، فإننا نرجو أن تساعدنا. والله الموفق

المخلص

حمدي الحناوي

أسئلة للمناقشة:

- ما الذي أدى إلى هذا الوضع؟
- ما الذي يمكن أن يحدث لنادي الشبيبة؟
- ما هو العمل المطلوب فوراً؟
- ما هو المطلوب لمنع نشوء أوضاع مماثلة في المستقبل؟

ملخص:

خلال المناقشة، قد يكون من المفيد طرح أسئلة عن أهداف ومتطلبات «الصندوق الدوار». من المعلوم أن الهدف المباشر منه هو مساعدة الأشخاص المحتاجين، لا إعطاء قروض لأفراد قادرين مادياً. المطلوب هو تأمين دفعة أولية لمجموعة ما للبدء بمشروع وبناء التضامن بينها. ولأن القروض دوائر، فهي تساعد على أن تعي كل مجموعة احتياجات المجموعات الأخرى. ومن المهم أن نوضح أن المجموعات الأخرى هي أيضاً بحاجة ماسة لهذا الدعم، وبالتالي، فهي تعتمد على كافة المجموعات المستدينة وعلى تسديدها القروض في المواعيد المحددة.

وحتى يكون نظام القرض الدوار فعالاً، لا بد من اتخاذ عدد من الإجراءات الاحترازية للتخفيف من فرص التخلف عن التسديد. وتتضمن هذه الإجراءات:

أ. **الوضوح:** يجب أن تكون أهداف المجموعة واضحة، وأن تكون الإجراءات والسياسات والممارسات المتعلقة بالقروض واضحة لكل عضو:

- من يحق له الحصول على القرض؟
- ما هي قيمة القرض؟
- متى يفترض تسديده؟

ب. **الإدراك:** على كل من المجموعة التي تحصل على القرض، والمجموعة الكبرى التي تنتمي إليها، أو المجتمع المحلي، أن يكونا على علم بمسألة القرض وشروط الحصول عليها، فضلاً عن معرفة الغايات والأهداف العامة، لأن ذلك سيشكل نوعاً من الضغط الاجتماعي على المجموعة التي تحصل على القرض لكي لا تخذل المجتمع.

ج. **مسك دفاتر وإشراف:** يُعتبر هذا الأمر بالغ الأهمية لكي يكون الناس مسؤولين عن الأموال.

د. الملاحقة الفورية: ضرورة عندما تنشأ أية مشكلة بدلاً من الانتظار إلى أن يوشك المشروع على الفشل أو يكون المال قد اختفى.
الوقت المقترح: ساعة إلى ساعة ونصف.
المواد: نسخ عن "دراسة الحالة" لكل مشارك.

كتابة التقارير والعروض

١. كتابة التقارير^(١٣): إرشادات

في هذا القسم:

١. كتابة التقارير: إرشادات

٢. كتابة مشاريع
أو عروض مبسطة

إرشادات لكتابة تقرير

ينبغي أن نتذكر النقاط التالية عند كتابة تقرير:

أ. لنفكر: (١) إلى من نكتب التقرير؟

(٢) ما الذي يريدون أن يعرفوه؟

(٣) لماذا يريدون أن يعرفوه؟

(٤) ما الذي نريد أن نقوله نحن؟

ب. لنكتب:

(١) وصفاً سردياً يتناول المشروع أو البرنامج: موضوعه، أنشطته، والظروف المحيطة.

(٢) إحصاءات (مثلاً، عدد الأشخاص أو الأدوات) ومصادر التمويل.

(٣) تقييم المشروع من قبل المشاركين وغيرهم.

(٤) بناءً على التقييم: ما هي تقديرات أو فرص نمو المشروع، أو تغييره، أو تطويره؟

ج. لنتأكد:

(١) هل المضمون واضح؟

(٢) هل هو حقيقي؟

(٣) هل ينقل صورة عن الوضع والظروف؟

(٤) هل يعبر عن آلية العمل؟

تمرين:

بعد الإرشادات حول كتابة تقرير، نطلب من المشاركين أن يكتبوا، خلال ساعة واحدة، تقريراً عن ورشة العمل الحالية لجماعة ما في بلدهم. وبعد الانتهاء، يطلب منهم العمل في مجموعات ثنائية للنظر في تقاريرهم. ومن المفيد كذلك أن يقوم المنشط بالنظر الى التقارير ونقدها.

الوقت المقترح: من ساعة إلى ساعتين.

٢. كتابة عرض مشروع أو مقترح مبسّط

لكي يكون بالإمكان كتابة عرض جيد لمشروع ما، يُفترض أولاً أن يكون عندنا مشروع جيد. وبغض النظر عن مدى بساطة المشروع، يفترض أن نكون قادرين على إثبات أن هذا المشروع جدير بالدعم. يجب أن نعلم أهداف المشروع، وأن يكون لدينا خطة تحدد كيفية تحقيق هذه الأهداف. وفي كثير من الأحيان لا يكون بالإمكان تقديم عرض شفوي إلى المجموعة الممولة، ولذلك فإنه من الأهمية أن يكون المرء قادراً على كتابة عرض بسيط.

على المجموعة أن تراعي الإرشادات التالية قبل كتابة العرض:

إرشادات تساعد في تحديد المشروع:

أ. هل يلبي المشروع حاجات أساسية، ولا سيما حاجات الناس الأكثر فقراً؟

ب. هل يستخدم مصادر محلية؟ هل يبني مهارات للمستقبل؟

ج. هل يعزز الاعتماد على الذات؟ هل يخفف من الاعتماد على مصادر خارجية؟

د. هل يبني على الأنماط الثقافية المحلية الجيدة؟ هل يشارك الناس فيه فعلاً؟

هـ. هل يؤدي إلى زيادة رضى الناس عن ظروف حياتهم؟ هل يؤدي إلى إغناء العنصر البشري؟

و. هل يسيء إلى البيئة أم يحسّنها؟ (مثل انجراف التربة وغيرها).

على المجموعة أن تدرس هذه النقاط وتحضّر الإجابات عنها قبل التقدم بطلب الحصول على التمويل. وبعدها تأخذ مجموعة صغيرة على عاتقها كتابة عرض بسيط.

وعلى المجموعة أن تدرك أن كتابة العرض لا تعني أنها ستحصل على المال، بل عليها أن تكون مهياًة لتقبّل المردود، ولعلها تضطر إلى تغيير مشروعها أو إضفاء تعديلات عليه.

مخطط عام لكتابة عرض:

أ. ما هو اسم المشروع؟

ب. إلى من نرسل العرض؟

ج. من الذي سيكون مسؤولاً شرعياً عن الأموال؟ وما هي آليات المساءلة؟

د. ما هي المشكلة التي يحاول المشروع أن يعالجها؟ نذكر معلومات عن خلفية المنطقة، والناس، والظروف المحيطة، إلخ.

هـ. من هي المجموعة أو المجموعات المشاركة في المشروع؟

و. ما هي خطة المشروع وكيف سيساعد على حل المشكلة؟

ز. ما هي الموارد المطلوبة؟

- ما هو المطلوب على الصعيد المحلي؟

- ما هو المطلوب من الخارج وما هو سبب عدم توفره محلياً؟

- كيف يتم التنسيق بين هذا المشروع وبين المشاريع الأخرى القائمة في المنطقة، ومع الحكومة أو السلطة المحلية أو غيرها من المؤسسات؟

ح. ما هو المخطط للتنفيذ؟

- متى سيبدأ المشروع؟

- كم من الوقت سيستغرق؟

- متى سينتهي؟

- كم هو عدد الأشخاص الذين سيكونون قد شاركوا فيه عندما ينتهي؟

ط. من هو الشخص أو الفريق الذي سيكون مسؤولاً عن

المشروع؟ كيف برهن أعضاء الفريق أنهم قادرين على إدارة

المشروع؟

ي. ما هي الخطط التي تجعل المشروع يعتمد على نفسه؟

ك. ما هي الكلفة التقديرية للمشروع؟

- ما هو مقدار المساهمات المحلية المتوقعة؟

- ما هو المبلغ الذي نطلبه من المجموعة الممولة؟

ل. كيف ترغب أن يكون الدفع؟ ما هو رقم حساب البنك الخاص

بالمجموعة؟

م. نضع التاريخ والتواريخ المطلوبة.

مراجع الفصل

- (١) راجع: Douglas McGregor: *Theory of Management (Theory X and Y)*
- (٢) بتعديل عن: Douglas McGregor: *The Planning of Change*, Bennis, Benne and Chin editors. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969
- (٣) Sandy Adirondack, *Just About Managing: Effective Management for Voluntary Organisations and Community Groups*, 3rd Edition, London Voluntary Service Council (356 Holloway Road, London N7 6PA, UK), 1998
- (٤) *Self Management, Economic Liberation of Man*, Edited by Jaroslav Vasnek, Penguin Books, Baltimore, MD, 1975, page 141
- (٥) قدم د. مبارك ربيع هذه القصة المقتبسة عن «يوميات نائب في الأرياف»، لتوفيق الحكيم.
- (٦) Amitai Etzioni, *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1964, pages 32 - 37
- (٧) انظر المرجع (٣).
- (٨) بتعديل عن: *Christian Education Training Leadership (CELT)*, South Africa.
- (٩) انظر المرجع (٢).
- (١٠) بتعديل عن مقال: Tom Conway, *Basic Reader in Human Relations Training*, Episcopal church, Part I.
- (١١) من إعداد: Ria Van Iersel, Ahero, Kenya, 1976
- (١٢) من إعداد: Jeremias Carvalho, Merv, Kenya, 1979
- (١٣) من إعداد: Fr. Paddy O'Reilly, Kitui, Kenya, 1979



رب اشرح لي صدري

محتويات الفصل

٤٨١	مقدمة
٤٨٢	مراحل ورشات العمل
٤٨٢	١. التخطيط الأولي والتحضير
٤٨٤	٢. جمع المعلومات وتحليلها
٤٨٥	٣. تحديد الأهداف
٤٨٦	٤. تصميم ورشة العمل
٤٨٦	أ. عناصر للتصميم
٤٨٧	ب. ٧ عناصر مهمة للنجاح
٤٩٠	٥. مرحلة التنفيذ
٤٩٢	٦. التقييم والمتابعة
		في التطبيق:
٤٩٢	أ. تمرين في كيفية الإعداد لورشة عمل
٤٩٢	ب. بطاقة الإعداد: ١٠ أسئلة مفيدة في تخطيط ورشة عمل
٤٩٥	نماذج من ورشات عمل في مواضيع مختلفة
٤٩٥	أولاً: ورشات عمل للتدريب على نهج الدلتا
٥٠١	ثانياً: ورشات عمل في الطفولة
		ثالثاً: ورشات عمل في استخدام هذا الكتاب
٥٠٣	«أفكار في العمل مع الناس»
٥٠٤	إطار للتأمل
٥٠٦	مراجع الفصل

ورشة العمل هي خبرة تعليمية متبادلة. وقد تمتد جلسة مدتها ساعة أو مجموعة جلسات ليوم واحد، وقد تمتد عدة أيام أو أسبوع أو أكثر.

مقدمة

تشكّل ورشة العمل إطاراً للتحدث والعمل. وهي تجمع أفراداً أو مجموعات من الناس في جو يشجع على التعبير والحوار وتطوير فرص العمل الجماعي وتعزيز أجواء تعليمية خاصة إذا اعتمد منطلقات ومبادئ التربية الشعبية.

يستعرض الجزء الأول من هذا الفصل أفكاراً وتمارين مفيدة في التخطيط لورشات العمل. أما الجزء الثاني فيستعرض نماذج من ورشات عمل في مواضيع مختلفة.



مراحل ورشات العمل

تتضمن ورشة العمل مهما كانت مدتها المراحل أو الخطوات التالية:

١. التخطيط الأولي والتحضير
٢. جمع المعلومات وتحليلها
٣. تحديد الأهداف
٤. تصميم ورشة العمل
٥. التنفيذ
٦. التقييم والمتابعة

في مراحل ورشة العمل:

١. التخطيط الأولي والتحضير
٢. جمع المعلومات وتحليلها
٣. تحديد الأهداف
٤. تصميم ورشة العمل
٥. التنفيذ
٦. التقييم والمتابعة

١. التخطيط الأولي والتحضير:

تلمي هذه المرحلة، أو الخطوة، التخطيط الأولي والتحضيرات. الأسئلة التالية تساعد على وضع الأساس لعملية التحضير والتخطيط:

أ - الهدف العام:

لماذا نعقد ورشة العمل؟ ما هي الأهداف؟ ما هي الغاية البعيدة المدى؟

ب - الناس:

من هم المشاركون الذين ينبغي دعوتهم؟ ما هي فئاتهم أو خصائصهم (نساء/رجال، شبابات/شبان، الأعمار، مستوى التعليم، الوظائف، الاهتمامات المشتركة، إلخ.)؟ هل ورشة العمل مفتوحة لجميع من يود المشاركة أم هي تقتصر على أشخاص محددين تذكرهم الدعوة بالاسم؟ ما هو عدد الأشخاص المشاركين؟ هل تتم دعوة المشاركين بشكل شخصي أو توجه الدعوة الى المؤسسات التي يعملون فيها؟ هل نتوقع أن نحصل على رد من المدعوين حول احتمال مشاركتهم أم نجعل ورشة العمل مفتوحة لمن يود المشاركة؟

ج - جمع المعطيات:

كيف نخطط لجمع حاجات المشاركين واهتماماتهم؟ ما نوع ورشة العمل المطلوب: عامة للإطلاع والتعريف بموضوع معين؟ دراسية للتعمق في الموضوع؟ تشاورية؟ (راجع الفصل الثاني حول استطلاع المواضيع).

د - فريق العمل:

من هو الفريق المطلوب للتحضير وما هو عدد أفرادهم؟ من هو المنسق

سقيتُ زهرة في حديقتي
كان قد برح بها العطش فلم
تقل لي شكراً، لكنها
انتعشت.. فانتعشتُ
ميخائيل نعيمة

(أو المنسقة) وما دوره أو دورها؟ هل المنسق هو نفسه المنشط؟ من هو المنشط (أو المنشطة)، وما هو العدد المطلوب من المنشطين؟ هل توجد حاجة لدعوة خبراء أو مستشارين أو متكلمين متخصصين؟ هل يتوقع فريق العمل مكافأة مالية؟ هل يتوقع الخبراء أو المستشارون تعويضاً مالياً؟ ما الوقت المطلوب كي يخطط فريق العمل لورشة العمل؟ متى يجب البدء بالتحضير؟ وأين سيعمل فريق التحضير؟ ما توقعات الفريق نفسه وما هو التزامه؟ كم يخصص الفريق من الوقت لمراحل التحضير؟

هـ - المكان:

أين سنعقد ورشة العمل؟ هل من السهل على المشاركين والمشاركات الوصول إلى المكان؟ (وقد يفضل ألا يكون قريباً جداً من أماكن سكنهم كي لا تلهيهم المسؤوليات اليومية) هل المكان مناسب؟ هل هناك خارطة بالمكان وكيفية الوصول إليه؟ ظروف المكان: هل هو صالح لجميع المشاركين؟

و - الوقت والتوقيت:

ما هو الوقت المطلوب لورشة العمل؟ جلسة واحدة؟ عدة جلسات؟ هل الوقت مناسب للمشاركين والمشاركات وفريق العمل (عطلة، موسم الزرع، الحصاد... إلخ)، هل يستطيعون الابتعاد طوال هذه الفترة عن مسؤولياتهم وأطفالهم... إلخ؟

ز - الدعوة والإعلام:

كيف سندعو الأشخاص: رسائل؟ دعوات شفوية؟ متى نوجّه الدعوة لضمان الاستجابة بحيث يكون لدى المدعويين الوقت الكافي للتخطيط؟

ح - تفاصيل حول الإقامة:

هل وسائل الراحة مناسبة للجلسات بما فيها الجلسات المسائية؟ هل هو ملائم للجلسة لعامة ولعمل المجموعات؟ هل مكان الإقامة مريح ومجهز؟ هل الطعام الجيد مؤمن؟ هل يؤمن مأكولات خاصة إذا لزم الأمر؟ ما هي الكلفة؟ الثياب المناسبة للمكان والطقس؟

ط - المالية:

ما نفقات الإقامة والتنقل والقرطاسية والمواد التي ستوزع؟ هل هناك مكافآت للطاقم أو «أصحاب الخبرة»؟ هل سيدفع كل مشارك؟ كم؟

ي - الإسناد:

هل تتوفر تجهيزات العرض والتصوير والاستنساخ والكهرباء والتسجيل والأوراق واللوزام الأخرى؟

٢. جمع المعلومات وتحليلها

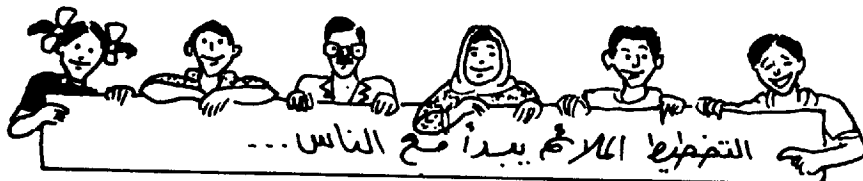
نحن بحاجة إلى المعلومات التالية عن المشاركات والمشاركين:

- ما هي اهتماماتهم وحاجاتهم الرئيسية؟ ما هي آمالهم وتوقعاتهم؟
- ما هي المشكلات المشتركة التي يواجهونها؟
- ما هي مواقفهم تجاه هذه المشكلات؟
- ما هي أسباب اهتمامهم بورشة العمل هذه؟
- ما هي توقعاتهم من المشاركة في هذه الورشة؟
- ما هي المهارات التي يريدون أن يكتسبوها أو يطبقوها؟

مستوى البحث: بعد أن نكون قد استكشفنا الأمور التي تعني المشاركين والمشاركات، علينا أن نحدد مستوى البحث ونوزع ورشة العمل والأساليب الملائمة من أجل أن ترد ورشة العمل على التساؤلات التالية من وجهة نظرهم. فهل ورشة العمل هي:

- لاكتساب معرفة ومعلومات جديدة عن المواضيع المطروحة؟
- لتحليل الأسباب الجذرية للمشكلة أو المشكلات المطروحة؟
- لتشارك الخبرات الميدانية والمعلومات عن المبادرات الخلاقة؟
- للبحث في مشاعرهم ومواقفهم من مشكلات معينة؟
- لاكتساب مهارات جديدة وتطبيقها؟
- لاكتشاف مصادر جديدة من المعرفة والمعلومات تساعدهم في المستقبل؟
- لوضع خطط عمل ما بعد الورشة؟
- لأموأ أخرى؟

يجب أن تراعي أهدافنا ومخططاتنا اهتمامات المشاركات والمشاركين ومستوى البحث الذي يريدونه. يعتمد رضا المشاركين والمشاركات على مدى تحقيق هذين المطلبين.



يعتمد رضا المشاركين والمشاركات في ورشات العمل على مدى مراعاة اهتماماتهم وحاجاتهم.

٣. تحديد الأهداف

لا نستطيع أن نحقق جميع أهدافنا وغاياتنا بعيدة المدى في ورشة عمل واحدة. علينا أن نقرر هدفاً محدداً ومحدوداً يمكن إنجازه خلال الوقت المتاح وبفريق العمل والمال المتوافرين.

ومن المهم أن يوافق جميع أفراد فريق العمل على هذا الهدف وإلا فإنهم سوف يشدون في اتجاهات مختلفة أثناء انعقاد ورشة العمل. ولذلك ننصح بأن يحضر الفريق معاً بياناً قصيراً واضحاً ومكتوباً حول الهدف أو الأهداف. ويوضح البيان «مستوى» طرح المواضيع في ورشة العمل. ويمكن الاستعانة بالنقاط التالية:

تفحص الهدف:

- ١ - هل هو مهم للمشاركين والمشاركات؟
(من وجهة نظرهم وليس من منظورنا نحن)
- ٢ - هل يستند الى حياتهم وتجربتهم واهتماماتهم؟
- ٣ - هل يستلزم الهدف:
(أ) عملية اكتشاف تؤدي إلى فهم أعمق؟
أو (ب) عملية تخطيط؟
أو (ج) تطبيق مهارات معينة يطالب بها المشاركون والمشاركات؟
- ٤ - هل الهدف واضح؟
- ٥ - هل يمكن تحقيقه ضمن الوقت المتاح؟
- ٦ - هل نطاق المشكلة المطروحة واسع جداً؟ هل ينبغي حصره أكثر؟
- ٧ - هل نحتاج إلى كادر بشري إضافي أم نكتفي بقدرات فريق العمل المتاحة؟

في يوم جميل
كان الجو صافياً ودافئاً
أخذت مركبي
وحضرت قلعي ومقذافي
ونزلت البحر
لكن ضللت الطريق
عشان ما كانتش واضحة
أهدافي
زجل شعبي مصري

٤. تصميم ورشة العمل

أ. ٤ عناصر للتصميم

ينبغي أن يتم تصميم ورشة العمل (أو تركيب أجزائها المتتابعة) بناءً على حاجات المشاركين والمشاركات، على أن يتضمّن التصميم الأمور الأربعة التالية (التي يقول جاك جيب أنها أمور أساسية في تطوير الثقة بين الناس (ص ١٦٥ - ١٦٧)).

١. القبول: يحتاج الناس إلى أن يطمئنوا على أنهم مقبولون في ورشة العمل كما هم فعلاً، وأنه لا يوجد أي خطأ في أن يعبروا عما يشعرون به ويفكرون.

٢. تبادل المعلومات والاهتمامات: يحتاج الناس الذين يعملون معاً في مجموعات إلى معلومات عن بعضهم البعض وعن خلفياتهم وخبراتهم وتجاربهم واهتماماتهم.

٣. تحديد الأهداف المشتركة: صياغة (أو إعادة صياغة) الأهداف بشكل واضح من قبل المشاركين في ورشة العمل.

٤. تنظيم أنفسنا للعمل المشترك: بعد تحديد الأهداف بوضوح، تضع المجموعة خطة محددة لتحقيق الأهداف وتنفيذ القرارات. في هذا المجال علينا أن نستعين بعناصر عملية «التعلم الأساسية»:

• نعمل

• نلاحظ

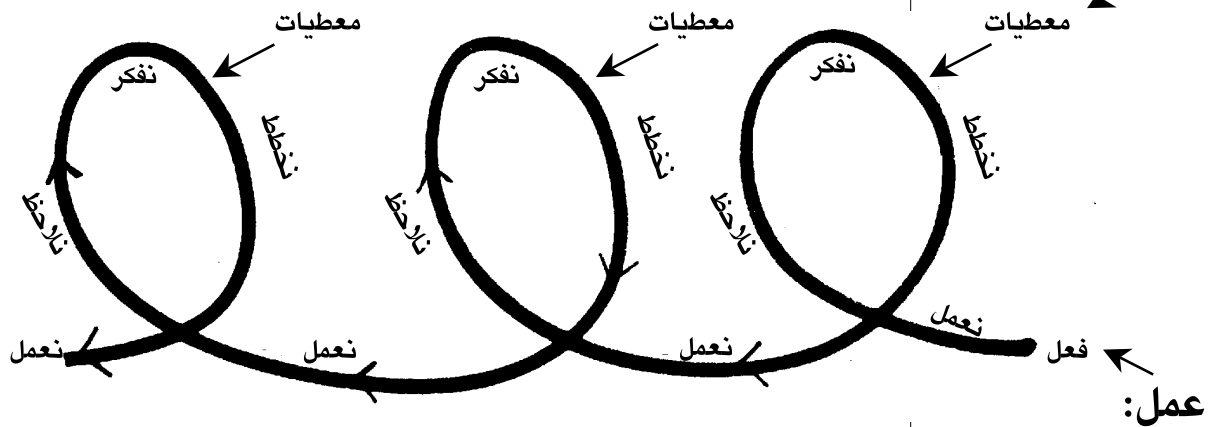
• نفكر (ونحصل على المزيد من المعلومات عند الضرورة).

• نخطط (ونغيّر).

ويجب أن يؤمن تصميم ورشة العمل:

• مساحة لتأمل التجارب

• ومساحة لتخطيط العمل المستقبلي.



ب. ٧ عناصر مهمة للنجاح:

ينبغي أن تضمن كل ورشة عمل ٧ عناصر مهمة لتيسير أعمالها وإنجاحها:

١ - فرصة للمشاركين للتعارف والشعور بالارتياح ضمن المجموعة (مثلاً: نشاط للتعارف في البداية تليه تمارين في بناء الثقة).

يُفترض بالتعرف أن يكون سريعاً في الاجتماعات القصيرة، كي يتم الاستفادة من المساهمات المقدمة، وهو ضروري إذا كانت المشاركات والمشاركون لا يعرفون بعضهم البعض. وفي ورشات العمل الأطول يجب أن يُعطى التعارف وقتاً كافياً، باعتباره الخطوة الأولى نحو بناء الثقة وتشكيل «مجموعة».

٢ - فرصة لطرح اهتماماتهم وآمالهم وهمومهم وتوقعاتهم من ورشة العمل المحددة هذه. حتى ولو كان فريق العمل قد جمع معلومات مسبقة، يحتاج المشاركون الى طرح اهتماماتهم، بعضهم مع بعض. وتضع مجموعة التخطيط برنامج العمل على أساس هذه الاهتمامات.

لتمارين في استطلاع مواضيع ورشة العمل راجع الفصل الثاني.

وفي اللقاءات القصيرة يتم الإعداد لذلك مسبقاً. أما في ورشات العمل الأطول، فيجب تعديل جدول الأعمال باستمرار ليلائم الاهتمامات التي تظهر وتتبلور تبعاً.



ص ١٢، ١٧



٣- مناقشة تجربة مشتركة: قد تتضمن ورشة العمل عدداً من هذه التجارب في تصميمها العام. ومن المفيد تقديم تجربة أو خبرة أو حالة مشتركة تربط تجارب المشاركين الشخصية (وهذا أفضل من عرض تجارب جميع المشاركين كاملة إذ يمكن أن تكون متنوعة ويستغرق عرضها وقتاً طويلاً).

وتشكل التجربة المشتركة «عود الكبريت» الذي يُشعل المناقشة حين يشارك الجميع بقلوبهم فضلاً عن المشاركة بعقولهم. ويمكن أن نعرض التجربة المحددة باستخدام واحدة أو أكثر من الوسائل التالية:

• مشاهدة:	• اختيار صورة فوتوغرافية
- ملصق	• المشاركة في:
- تمثيلية	- الأدوار / تمثيلية
- فيلم	- ألعاب
• الاستماع إلى قصة	• تمارين، مثل:
• قراءة «دراسة حالة»	- الإصغاء في مجموعات
• تأدية أغنية	ثنائية، (ص ٢٠٨)
• ابتكار وتنفيذ:	- المربعات المجزأة، (ص ٢٨٩)
- رمز	- لعبة البناء، (ص ٢٨٦)
- عرض	• الحلقتان، (ص ٢٢٧)
- رسم	• رحلة ميدانية
- رقصة	

يجب أن ترتبط هذه التجارب أو الخبرات مباشرة بالاهتمامات المشتركة التي تم التعبير عنها.

٤- فرصة ليلاحظ المشاركون والمشاركات بدقة هذه التجارب، ويتأملوا فيها، ويصفوها بموضوعية.

٥- فرصة لكي يربطوا كل ذلك بتجاربيهم الذاتية ولكي يتبادلوا آراءهم ووجهات نظرهم في المشكلات المهمة. لا يجوز «استعجال» هذا الجزء لأن استماعنا بعضنا إلى بعضنا بعض، يساعدنا في تطوير إدراكنا ووعينا.

٦- فرصة لتحليل أسباب المشكلات التي طُرحت. فأسئلة المنشطين الموجهة تساعد المشاركين على الانتقال من الظواهر إلى معالجة الأسباب الجذرية.

٧- تخطيط ما يمكن فعله في المستقبل. يمكن أن نستخدم تمارين مثل:

- تحليل القوى (ص ٣١٤)
- التعاون والحملة والمواجهة (ص ٣١٢)
- سبع خطوات للتخطيط (ص ٣١١)

وقد يقتضي استخدام هذه الأدوات في بعض الأحيان تعلّم وممارسة مهارات جديدة، مثل:

- قيادة النقاش

- التوصل إلى قرار

- التعامل مع شخص غاضب

- اختبار سلوك جديد.

ويمكن استخدام لعب الأدوار والتمثيل ثم لعب أدوار مصححة بعد المناقشة.



٥. التنفيذ

(١) أدوار المشاركين وفريق أو فرق العمل

لنتذكر:

إن المشاركين هم أصحاب التجربة،

إن المشاركين هم الذين ينظرون إلى ما حدث،

إن المشاركين هم الذين يحللون التجربة،

إن المشاركين هم الذين يخطّطون للعمل.

ويكمن دور فريق العمل في مساعدة المشاركين على القيام بهذا.

يوجّه فريق العمل الكلام ويشرف، ويطرح أسئلة عند الضرورة. أما إذا طغى كلامه على المناقشة فإنه يُفشل الهدف من التعلّم المرتكز إلى التجربة، فيتحوّل الفريق (وأفراده) بذلك إلى «معلم» يعطي الأجوبة بدلاً من أن يكون «منشّطاً» يمكّن المشاركين من أن يكتشفوا الأمور بأنفسهم.

(٢) فرق العمل

تحتاج ورشة العمل إلى تلبية المهام التالية وإلى من يقوم بها:

أ. التخطيط: فريق التخطيط، ويعمل على التحضير قبل انعقاد ورشة العمل.

ب. التوجيه: فريق التوجيه أو فريق إدارة الورشة، وهو يضم فريق التخطيط أو أعضاء منه ويفضل أن يشرك أفراداً وتعديله إذا لزم الأمر بما يلائم أهداف ورشة العمل، وضمان وجود منشطين وميسرين للجلسات... إلخ.

ج. التوثيق: فريق التوثيق لإعداد المحاضر والملخصات وهيكل التقرير الذي سيقدم وضمان توثيق جيد لأعمال اللجان والعروض ويتابع التصوير.

د. الشؤون الإدارية والترفيه: هذا الفريق يتابع أمور المكان والسفر والحجوزات والأنشطة الاجتماعية والرحلة الترفيهية أو ما شابه.

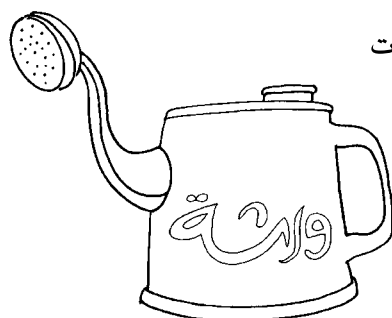
هـ. «التنشيط»: فريق التنشيط يتولى إعداد ألعاب تضمن إشراك الجميع في المناقشات و«التسخين» وإعادة الحيوية إلى الجلسة التي تطول أو تبعث على الملل والتعب.

(١) أدوار المشاركين وفريق أو فرق العمل

(٢) فرق العمل

(٣) بعض المبادئ العامة لإدارة خطة عمل

الناس
هم الأساس



تزداد الحاجة إلى هذه الفرق في ورشات العمل التي تمتد يوماً أو أكثر، ويمكن دمج المهام بحسب حجم ورشة العمل وعدد المشاركين ومدتها أو بحسب التقرير المتوقع منها.

(٣) بعض المبادئ العامة لإدارة خطة عمل

● نعرف خطتنا:

يجب أن تكون كل التفاصيل واضحة.

● نفحص التفاصيل مسبقاً:

إن الافتقار إلى قطعة من شريط لاصق أو قطعة طيشور عندما تدعو الحاجة إليها يمكن أن يفسد برنامجاً.

● نثق بخطتنا:

فقد بذلنا فيها أقصى جهدنا. إنها أفضل شيء متاح لنا للبدء به،

● ولكن، لا نعتبر جدول الأعمال مقدساً:

فقد يتضح مع مرور الوقت أنه غير مناسب. لنكن مستعدين لإجراء التعديلات عليه وحتى تغييره تماماً إذا دعت الحاجة.

● نثق بالناس والمشاركين:

إنهم يريدون أن يكون الوقت مثمراً، وهم يهتمون بعضهم ببعض. إن عندهم خبراتهم ومخزونهم الخاص من الموارد والمعرفة.

● نثق بأنفسنا:

لنفتش عند الضرورة عن برنامج عمل يتيح لأفراد المجموعة التشاور بعضهم مع بعض (عندما يناقش المشاركون في مجموعات صغيرة، مثلاً).

● لا نهدر شيئاً من هذه الخبرة:

لنتذكّر أن الأخطاء يمكن أن تكون أهم مصدر للدروس والتجارب التي نتعلم منها.

● لا نتظاهر:

بأننا نعرف كل شيء وأننا لا نرتكب الأخطاء.

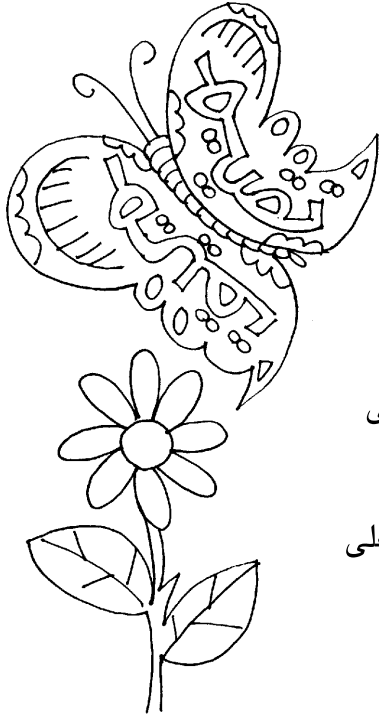


أنظر أيضاً:

- ١٠ أسئلة مفيدة في التخطيط (ص ٤٩٤)

- تصميم ورشة عمل (ص ٤٨٦)

- نماذج ورشات عمل مختلفة (ص ٤٩٥)



٦. التقييم والمتابعة

إن وجود فرصة لتقييم ورشة العمل ودعوة المشاركين والمشاركات إلى التعبير عما جزء مفيد جداً في ورشة العمل. حتى ولو كانت نتائج الورشة محبطة بعض الشيء، فالتقييم يشكل جزءاً حيوياً يحصل فيه كل فرد على أكبر قدر من التعلم.

يجب أن يكون هناك تقييم لكل جلسة على حدة وتقييم للورشة ككل.



راجع فصل ٨

في التطبيق:

أ. تمرين في كيفية الإعداد لورشة عمل

يفيد التمرين التالي في تدريب فريق العمل المسؤول على إعداد ورشة العمل.

الخطوات:

أ - يوزع النموذج المرفق عن «تنظيم ورشة عمل» على كافة أفراد الفريق. ويُطلب من كل فرد تعبئة النموذج عن طريق:

(١) وضع المهام بالترتيب

(٢) تنظيم جدول زمني بالأحداث.

ب - يمكن أن يحدّد المنشط موعداً لورشة العمل، مثل ١ - ٥ مايو (أيار).

ج - بعد إنجاز المهمة، نطلب من أفراد الفريق تشكيل مجموعات صغيرة لمقارنة النماذج التي أعدوها. تستطيع كل مجموعة صغيرة بعد ذلك أن ترسم خطة واحدة على ورقة كبيرة.

د - يمكن تعليق هذه الخطط على الحائط بهدف المشاركة والمقارنة.

الوقت المقترح: حوالي الساعة.

في التطبيق:

أ. تمرين في كيفية الإعداد لورشة عمل

ب. بطاقة الإعداد: ١٠ أسئلة مفيدة في تخطيط ورشة عمل

(نموذج)

كيف نعدّ لورشة عمل؟

«نحن من فريق مسؤول عن تنظيم ورشة عمل. مسؤوليتنا التخطيط والتحضير لورشة العمل (بالمشاركة في إدارتها والإشراف عليها). في ما يلي قائمة بـ ١٧ مهمة لتحضير الورشة المعنية. لنضع المهام التالية بالترتيب بحسب التسلسل الذي نراه مناسباً ونحدد المهام التي ينبغي أن تتم في وقت واحد. وعندما ننتهي من ذلك، نضع تواريخ المهام أو مواعيدها النهائية، أي موعد إنجاز كل مهمة. يمكن أن نحول ذلك إلى رسم باستخدام تقنية مراجعة وتقييم البرنامج (ص ٣١٧)».

- أ - نعد اجتماعاً للتخطيط يضم كافة المسؤولين عن ورشة العمل، على أن ندخل في التفاصيل المتعلقة بتوزيع الأعمال.
- ب - نرسل خطابات دعوة إلى المشاركين مع سؤالهم عن توقعاتهم.
- ج - نحجز مركزاً لعقد الورشة فيه.
- د - نقيم مع مجموعة التخطيط التفاصيل والتغييرات التي يمكن إدخالها على ورشة العمل.
- هـ - يلتقي الفريق الأساسي مع لجان محلية لتخطيط هدف ورشة العمل، ومواعيدها، ومكانها، واقتراح أسماء المشاركين فيها.
- و - ندفع رسم استعمال مكان ورشة العمل والمستحقات الأخرى.
- ز - نبدأ ورشة العمل.
- ح - يلتقي الفريق الأساسي لتوضيح الهدف من ورشة العمل، ويختار الأشخاص المناسبين لإنجاز العمل ويلخص كافة المواد المطلوبة للورشة.
- ط - نجمع المواد معاً لتؤخذ إلى ورشة العمل.
- ي - نرسل المذكرات إلى كافة أفراد الفريق حول موعد اجتماع للتخطيط، مع خارطة بمكان انعقاد ورشة العمل (في ورشات العمل التي يقصدها الناس من أماكن بعيدة، نرسل الدعوة الأولى قبل ٦ أشهر من الموعد).
- ك - نحدد الموارد المطبوعة والأفلام والتسجيلات والشفافيات المساعدة.
- ل - نرسل مذكرات إلى كافة المشاركين الذين وجهت إليهم الدعوة لحضور ورشة العمل، نحدد فيها الوقت، والمكان، ونرفق خارطة بمكان انعقاد ورشة العمل.
- م - نؤمن (أو نحجز) الموارد المطبوعة والتسجيلات والشفافيات والأفلام المساعدة.
- ن - نعيد تأكيد حجز بمكان انعقاد ورشة العمل مع ذكر عدد الأشخاص المتوقع حضورهم.
- س - ننسخ صوراً عن البيانات والمواد المطلوبة لورشة العمل.
- ع - نرسل دعوة مكتوبة إلى فريق العمل المطلوب أثناء ورشة العمل.
- ملاحظة: نشجعك على تغيير هذه البنود بما تراه أكثر ملاءمة لاحتياجاتك.

ب. بطاقة الإعداد: ١٠ أسئلة مفيدة في تخطيط ورشة عمل^(١)

بناء على تجاربنا العملية وجدنا في الأسئلة الخطوات التالية دليلاً مفيداً في إعداد ورشات العمل:

**مَن؟ لماذا؟ متى؟ أين؟ حول ماذا؟
ماذا؟ كيف؟ كم؟ ماذا يعني؟ ماذا بعد؟**

(هل توافقون على هذا الترتيب أم تفضلون ترتيباً آخر؟ لماذا؟).

- **مَن؟**: من هم المشاركون والمشاركات والمنشطون و«الخبراء» والزوار والأشخاص المعنيون بورشة العمل؟ (يفضل أن يوجد منشط واحد لكل مجموعة مؤلفة من ١٢ - ١٦ مشاركاً ومشاركة).
- **لماذا؟**: ما أسباب عقد مثل هذه الورشة.
إن معرفة معظم الأسباب والدواعي يوضح أهداف الورشة وشكل تصميمها.
- **متى؟**: متى الموعد الملائم؟
راقبوا أيام العطل العامة أو المناسبات المهمة للمشاركين والمجتمع المحلي حيث تنعقد ورشة العمل (مثل الأعياد أو موسم الحصاد؟).
- **أين؟**: أين مكان عقد ورشة العمل؟
من المهم أن يكون موقعها في مكان مناسب للمشاركين يوفر الهدوء والتفرغ اللازمين. (في بعض ورشات العمل يفضل أن يكون المكان مناسباً للعمل الميداني وتطوير المهارات التطبيقية).
- **حول ماذا؟**: ما هي أهداف ورشة العمل المحددة؟
- **ماذا؟**: ما مضمون ورشة العمل؟
غالباً ما تشمل المحتويات: المهارات والمعرفة والمواقف حول المواضيع المختارة.
- **كيف؟**: كيف يبدو تصميم ورشة العمل نفسها؟
ما المهام المختلفة والمناقشات المنوعة المطلوبة في أثناء الورشة؟ يتضمن تصميم الورشة مجموعة نشاطات ومواضيع ملائمة.
- **كم؟**: ما كلفة ورشة العمل؟
- **ماذا يعني؟**: ما هي مقترحاتنا للتقييم؟ كيف سنقيّم؟
- **ماذا بعد؟**: ما المقترحات للمتابعة وضمان الاستمرارية؟ من يحضرها؟ متى؟ كيف؟ ما آلية المتابعة؟

نماذج من ورشات عمل في مواضيع مختلفة

أولاً: ورشات عمل للتدريب
على نهج الدلتا

ثانياً: ورشات عمل
في الطفولة

ثالثاً: ورشات عمل
في استخدام هذا
الكتاب

يحتوي هذا الجزء نماذج لورشات عمل من تدريب الدلتا وتطبيقات من تجارب وخبرات «ورشة الموارد العربية» وشركائها وتجارب في التعريف بهذا الكتاب. وعناوين هذا الجزء هي:

أولاً: ورشات عمل في تدريب الدلتا

ثانياً: ورشات عمل في الطفولة

ثالثاً: ورشات عمل في التعريف بهذا الكتاب: «أفكار في العمل مع الناس».

أولاً: ورشات عمل للتدريب على نهج الدلتا

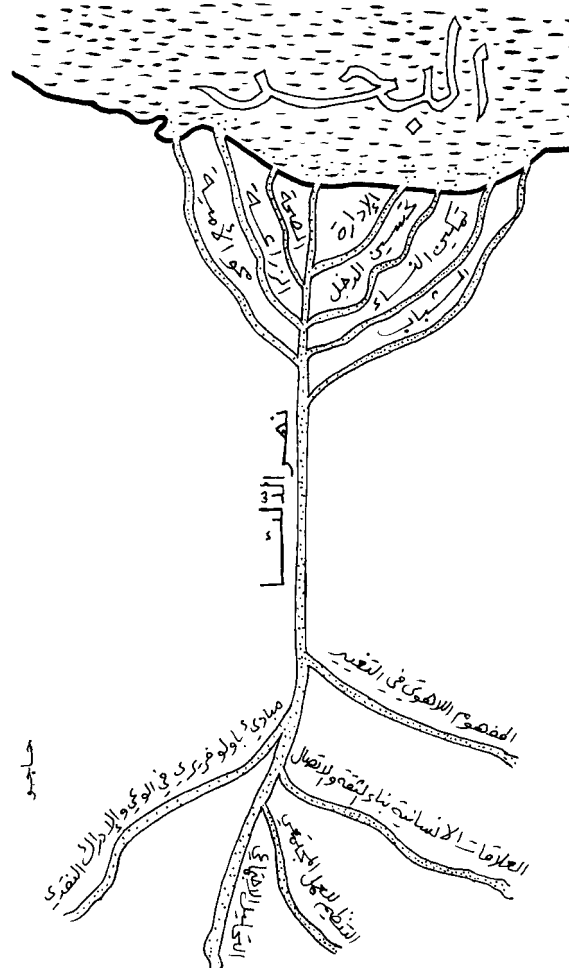
فيما يلي نماذج من ورشات عمل في مواضيع محورية من تدريب الدلتا (ص ٤٩٧) والذي يبني هذا الكتاب على طبعته الانجليزية. والنماذج التالية هي أمثلة يمكن تعديلها حسب احتياجات المجموعة المعنية. ومن المهم أن

يلبي اختيار محور
ورشة العمل الأسئلة
التالية:

١ - ما هي حاجات
هذه المجموعة؟

٢ - ما هي المشكلات
التي تواجه هذه
المجموعة؟

٣ - ماذا تود هذه
المجموعة أن تنجز مع
نهاية ورشة العمل؟



أ. سلسلة ورشات عمل على مدار السنة

لقد اكتشفنا أن أفضل السُّبُل للتدريب باستخدام هذا نهج الدلتا اعتماد برنامج عمل موزع على مدار السنة. يتضمن البرنامج ٤ ورشات عمل مدة كل منها أسبوع واحد. وتتراوح المدة الفاصلة بين ورشة وأخرى ما بين شهرين و٤ أشهر. يعمل المشاركون والمشاركات على تطبيقات عملية ضمن فترات ما بين ورشات العمل وينقلون الخبرات ويختبرونها ميدانياً مع فرقاء عملهم.

وفي برنامج تدريب الدلتا، يشترط أن تقبل المجموعات (التي تود العمل معاً في تدريباتنا بأن تبدأ أول ورشة عمل بتخطيط برنامج عمل، في حين تبدأ كل ورشة عمل تالية بتقييم المسار والنتائج العملية) وتقييم التخطيط السابق.

ويمكن تلخيص مراحل التدريب كالتالي:

المرحلة الأولى: تركز على أسلوب طرح المشكلات ومهارات تطوير واستخدام مداخل المناقشة والأسئلة المفتوحة. وتتضمن أيضاً كيفية التطبيق في الواقع.

المرحلة الثانية: تتعامل مع تطوير الثقة وتعمق في القيادة التشاركية والنقد والنقد الذاتي.

المرحلة الثالثة: تحتوي كيفية بناء مجموعة، والحاجة الى أنواع مختلفة من الإدارة والأطر والسلطة، وتتضمن أيضاً تطوير الرؤيا ومتطلبات مجتمع جديد.

المرحلة الرابعة: تربط القضايا والمسائل التي تبرز أثناء العمل مع تحليل المجتمع.

وتكون كل ورشة عمل مكتملة بحد ذاتها وهي تبني واحدة على الأخرى. ويطلب من المشاركين الالتزام بالمشاركة في جميع المراحل كي يفسحوا مجالاً لنماء الثقة والتضامن بينهم.

ومن تجارب تدريب الدلتا، نستنتج:

- أهمية الانطلاق من قضايا المجتمع المحلي والطرق التي تشجع على مشاركة الناس الفعالة،
- التدرج من مهارات القيادة الفردية ومعرفة الذات وعمل الفريق،
- ملاحظة ودراسة المؤسسات والمنظمات،
- تحليل أعمق للمجتمع وتخطيط بعيد المدى.

ب. ورشات عمل الدلتا للتدريب على مواضيع مختلفة:

٢. ورشة عمل في التربية
الشعبية: أسلوب طرح المشكلات
(راجع الفصول ٢ و ٣ و ٤)

١. ورشة عمل عامة
في التنمية البشرية
(راجع الفصلين ٣ و ٧)

- أ. تعارف
ب. تمرين في الاستماع
ج. الغاية من أسلوب طرح المشكلات
د. كيف نتعلم، (وتمارين أخرى من
الفصل ٤)
هـ. تمثيلية المنسق، مداخل إلى
التنمية
و. النظرية وراء الأسلوب
ز. تشكيل مجموعات من المنطقة
الواحدة لتخطط كيف تطبق أسلوب
طرح المشكلات في منطقتها
ح. تقييم نهائي لورشة العمل
(يمكن إجراء تقييم نصفي بعد
الخطوة «و»).

- أ. تعارف
ب. تمرين في الاستماع
ج. ما هي التنمية؟
د. سلم ماسلو في الحاجات الإنسانية
الأساسية / عجلة الحاجات
الأساسية
هـ. آمال ومخاوف متعلقة بالتنمية
و. التوقعات في ورشة العمل هذه
ز. مداخل في اكتشاف حاجات
المجتمع المحلي
ح. إعداد مداخل مناقشة عن
المواضيع الأساسية التي أثارتها
المجموعة (اقتراحات: راجع
الفصل ٣)
ط. تكوين مجموعات ذات اهتمام
مشترك للتعلم في المشكلات
واستعمال الخطوات السبع
للتخطيط أو تحليل القوى
(للتفاصيل راجع الفصل ٧).
ي. تكوين مجموعات من المنطقة
المعنية لتخطيط المتابعة
ك. تقييم نهائي لورشة العمل.
(ويسبقه تقييم في منتصف
الورشة بين «ح» و«ط»).

٤. ورشة عمل في القيادة
أو عمل المجموعة
(راجع الفصول ٥ و ٦ و ٧)

- أ. تعارف
- ب. تمرين في الاستماع
- ج. تمرين في أنواع القيادة
- د. ماذا يفعل المنشط أو المنشطة ضمن المجموعة؟
- هـ. نشاطات في التعاون: المقطعات، المربعات المجزأة أو لعبة البناء الخ
- و. نافذة الذات (نافذة «جوهاري»)
- ز. تمارين في المردود
- ح. تقييم نصفي
- ط. تمرين في تقبل الآخر
- ي. المهام ومتطلبات تأمين الروح الإيجابية
- ك. تمارين أخرى في القيادة.
- ل. تمارين في اتخاذ القرار .
- م. تخطيط نشاطات للمتابعة.
- ن. تقييم نهائي لورشة العمل.

٣. ورشة عمل في أسلوب
طرح المشكلات
(راجع الفصول ١ و ٢ و ٣ و ٤)

- وتستهدف هذه الورشة منشطات ومنشطي ورشات العمل في المجالات المختلفة في التربية الشعبية. ويفيد مراجعة كتاب «دليل العمل الصحي في التعلّم والتدريب» (انظر المراجع ص ٥٠٦) إذا استهدفت الورشة عاملات وعاملين في الصحة.
- أ. تعارف
 - ب. تمارين في الاستماع
 - ج. استطلاع أفكار المجموعة عن مشكلات المجتمع الأساسية
 - د. تطبيق استخدام مدخل مناقشة حول إحدى المشكلات المختارة
 - هـ. مبادئ الوعي والإدراك النقدي
 - و. مراحل في تعزيز الوعي والإدراك النقدي: استطلاع، تحديد المواضيع، إلخ
 - ز. ثلاث طرق لاستخدام مداخل المناقشة
 - ح. دور المنشط أو المنشطة في استخدام مداخل مناقشة
 - ط. نافذة الذات (نافذة جوهاري)
 - ي. تمرين على قيادة مناقشة باستخدام مدخل مناقشة في مجموعة صغيرة:
 - إعداد الأسئلة لمدخل المناقشة
 - يتاح لكل مشارك أن يقود المناقشة
 - تقييم مدخل المناقشة والقيادة بعد كل مناقشة.
 - ك. ملخص: مقارنة بين أسلوب طرح المشكلات وأسلوب التعليم التلقيني
 - ل. تمارين في تعلّم القراءة والكتابة (أو غيرها)
 - م. تقييم ورشة العمل.

٧- ورشة عمل المشرفات والمشرفين
(راجع الفصل ١٠)

- أ. تعارف
- ب. تمرين في الاستماع
- ج. استطلاع المشكلات
- د. توضيح دور المشرف والمشرفة
- هـ. تقنيات الاستماع
- و. تمرين تطبيقي لمهارة الإشراف
- ز. التأمل في الالتزام
- ح. نقاش عن مهام المشرف / المشرفة
- ط. تخطيط العمل والتغييرات
- ي. تقييم ورشة العمل.

٨- ورشة عمل في الإدارة
(راجع الفصل ١٠)

- أ. تعارف
- ب. تمرين في الاستماع
- ج. التوقعات
- د. مدخل مناقشة عن الفساد
- هـ. الأموال الخاصة والعامة
- و. حلقة الالتزام
- ز. النظرية التقليدية والنظرية الإنسانية
- ح. تمرين الحسابات المبسطة
- ط. كتابة تقرير
- ي. تمرين في إدارة فريق
- ك. التحديات في تنظيم الأمور
- ل. تخطيط العمل والتغييرات المنشودة في مؤسستك
- م. تقييم نهائي لورشة العمل.

٥. ورشة عمل في الاتصال
(راجع الفصول ٥ و ٦ و ٩)

- أ. تعارف
- ب. تمارين بناء الثقة، ويمكن تأجيلها إلى مرحلة لاحقة، إذا كان أفراد المجموعة يعرف بعضهم بعضاً.
- ج. تمارين في الاستماع
- د. نافذة الذات (نافذة «جوهاري»)
- هـ. النقد والنقد الذاتي
- و. تمارين أخرى من الفصلين ٦ و ٩
- ز. تمرين في التعاون
- ح. تخطيط المتابعة
- ط. تقييم نهائي لورشة العمل.

٦- ورشة عمل في التخطيط
(راجع الفصلين ٣ و ٧)

- أ. تعارف
- ب. تمرين في الاستماع
- ج. مشكلات تواجهنا في التنمية
- د. التوقعات من ورشة العمل هذه
- هـ. تأمل في التنمية
- و. إعداد مداخل مناقشة في المواضيع الأساسية
- ز. تقييم نصفي
- ح. نشاط - نظرية في اتخاذ القرار / عجلة الحاجات الأساسية
- ط. تمرين في التخطيط (الفصل ٧)
- ي. تقييم نهائي.

١٠ - ورشة عمل في التقييم
(راجع الفصل ٨)

- أ. تعارف
- ب. تمرين في الاستماع
- ج. ما هو التقييم؟
- د. تمرين في التقييم
- هـ. مشكلات في التقييم
- و. لماذا نقيم؟
- ز. متى نقيم؟
- ح. أخلاقيات التقييم
- ط. أسئلة تخطيطية للتقييم وتحديد المؤشرات
- ي. أساليب التقييم
- ك. تخطيط برنامج في التقييم
- ل. تقييم نهائي لورشة العمل

٩. ورشة عمل في بناء المجموعات
(راجع الفصل ٩)

- أ. تعارف
- ب. تمرين في الاستماع
- ج. نموذج شكل الجرس
- د. تمرين لتوضيح الرؤيا
- هـ. مداخل مناقشة عن الفرضيات
- و. تحديد الأهداف
- ز. حلقة الالتزام
- ح. مهارات التفويض
- ط. توضيح الأدوار
- ي. تخطيط العمل والتغييرات المنشودة
- ك. تقييم نهائي لورشة العمل

ثانياً: ورشات عمل في الطفولة^(٢)

نستعرض في هذا الجزء نماذج من جداول أعمال لورشات عمل في الطفولة والشباب، وهي مستمدة من أنشطة نفذتها «ورشات الموارد العربية» وشركاؤها، أو من مصادر نشرتها:

١. تدريب المدربين

على حقوق الطفل

(راجع الفصول ٤ و ٥ و ٦ و ٨)

٢. الأيام التدريبية

على حقوق الطفل

(الفصول ٤ و ٥ و ٦ و ٩)

يمكن الحصول على فيض من المعلومات عن تنظيم ورشات العمل على حقوق الطفل. المصادر الثلاثة الأخيرة نشرتها ورشة الموارد العربية، ص.ب: ٥٩١٦-١٣، بيروت - لبنان.

● دليل المدرب: كيف ننظم ورشة عمل تدريبية لحقوق

الطفل، وزارة الشؤون الاجتماعية والمجلس الأعلى للطفولة واليونيسيف بيروت، ص.ب: ٥٩٠٢، بيروت - لبنان

● دليل التدريب على اتفاقية

حقوق الطفل، أوسع رزمة من المواد لتقديم وفهم حقوق الطفل والتدريب على اتفاقية حقوق الطفل واستخدامها.

● اللقاء التشاوري

الإقليمي للمنظمات الأهلية

العربية حول حقوق الطفل:

وقائع اللقاء الذي انعقد لمراجعة وتخطيط البرنامج الإقليمي ولنقاش وجهة النظر العربية حول حقوق الطفل.

وفيه مجموعة من التوصيات تتعلق بتطوير خطاب عربي يتناول مفهوم حقوق الطفل.

● عدم التمييز وحقوق

الطفل في البلدان العربية:

تقرير عن ورشة متابعة

للبرنامج الإقليمي لحقوق

الطفل. تناولت هذه الوثيقة

القضايا العامة للتمييز وعدم

التمييز، والقضايا المتعلقة

بالتمييز الجنسي في البلدان

العربية ومدخلات أخرى

مختلفة في الموضوع.

أ. تعارف

ب. التعاون

ج. كيف نتعلم في مجموعات

د. اتفاقية حقوق الطفل

هـ. الفقر

و. وضع الأطفال

ز. القيم

ح. العنف

ط. الأولويات

ي. عدم التمييز

ك. تمثيلية النهر

ل. كيف نتعلم

م. التنسيق

ن. مخطط المتابعة

س. ختام وتقييم

أ. بناء الثقة في المجموعة

ب. تعارف

ج. توقعاتنا

د. قوانين عملنا

هـ. «دليل التدريب على اتفاقية

حقوق الطفل» - تقديم

و. تفحص أوراق عمل من كتاب

«أفكار في العمل مع الناس»: في

المشاركة، دور المنشط، الاعتماد

على الذات، كيف نتعلم، عدد أفراد

المجموعة، تقنيات في تقسيم

المجموعة.. الخ

ز. مشاعرنا

ح. نشاط في التعاون

ط. أسئلة حرة

ي. نشاطات من «الدراما الإبداعية»

ك. الأدوار والوظائف

ل. برنامج التدريب

م. نشاط في المنظور

ن. تقنيات في التقييم

س. تقييم ورشة العمل.

٣. ورشة عمل في برنامج «من طفل إلى طفل»^(٤)

- أ. تعارف
- ب. التعاون
- ج. «توقعاتنا هي الأهداف»
- د. لجان ورشة العمل
- هـ. مبادئ أساسية في نهج «من طفل إلى طفل»
- و. معرض عن الموارد
- ز. تبادل خبرات
- ح. تمثيلية النهار
- ط. مشكلات في تطبيق «من طفل إلى طفل»
- ي. القيادة التشاركية
- ك. تحليل مشكلات صحية
- ل. أوراق أنشطة «من طفل إلى طفل»
- م. حقوق الطفل:
- ن. المنظور
- س. مخططات المتابعة
- ع. تقييم

يمكن الحصول على كثير من المعلومات عن تنظيم ورشات عمل في إطار نهج «من طفل إلى طفل» من المصادر التالية التي نشرتها ورشة الموارد العربية ص.ب: ١٣-٥٩١٦ بيروت - لبنان

● كتاب التدريب والتقييم،
● رزمة المنشط في العمل مع الأطفال والشبيبة،

● من طفل إلى طفل: نهج وبرنامج تقرير يحتوي تعريفاً بالبرنامج ونهج الخطوات الست مع تطبيقات عملية حول الموارد الملائمة.

● الرؤيا والبرامج: اللقاء التشاوري الإقليمي الثاني تقرير عن اللقاء التشاوري الإقليمي الثاني لبرنامج «من طفل إلى طفل» يتضمن الرؤيا العامة للبرنامج في العالم العربي، وعنصر التشبيك في ما بين الشركاء.

● مشاركة الأطفال والشباب: المفاهيم، التحديات، الطرق، المنهجيات تقرير يوثق أعمال ورشة عمل إقليمية موسّعة جمعت برنامجين: حقوق الطفل، و«من طفل إلى طفل». في التقرير: وصف لأعمال الورشة التي امتازت بمشاركة أربعة من الفتيان والفتيات وتقييم لها؛ تفحص مفهوم المشاركة وواقعها العربي؛ كيفية تعزيز المشاركة: مكونات التدريب، وخطط مستقبلية.

ثالثاً: ورشات عمل في استخدام هذا الكتاب «أفكار في العمل مع الناس»

نماذج لورشات عمل في استطلاع ومراجعة واستخدام هذا الكتاب.
أشرفت «ورشة الموارد العربية» وشركاؤها على هذه الورشات.

٣. ورشة عمل ٥ أيام في مراجعة محتوى الكتاب^(٧)

- أ. ترحيب
- ب. تعارف
- ج. توقعاتنا
- د. قوانين عملنا
- هـ. تمثيلية النهر
- و. نقاط قوة وضعف الكتاب
- ز. الابتكار
- ح. معايير قراءة الفصل
- ط. المنظور
- ي. مجموعات عمل عن الفصول
وعرض النتائج
- ك. الإبداع
- ل. تقييم وختام.

٤. ورشة عمل استشارية^(٨) (٤ أيام في مراجعة الكتاب)

- أ. ترحيب
- ب. تطوير الثقة
- ج. تعارف
- د. أسئلتنا
- هـ. المنظور
- و. توقعاتنا
- ز. معايير قراءات الفصول
- ح. تقييم الأسلوب
- ط. عمل مجموعات (الفصول)
- ي. عروض ومناقشة
- ك. قراءة انعكاسية
- ل. مخطط الانتاج والمتابعة
- م. توصيات
- ن. تقييم
- س. شكر وختام.

١. ورشة عمل ٣ ساعات: ورشة إطلاع^(٩)

- أ. ترحيب
- ب. تعارف
- ج. التوقعات
- د. نشاط في التعاون
- هـ. مجموعات عمل عن الفصول
- و. عروض مجموعات العمل بهدف
المشاركة
- ز. تقييم وختام.

٢. ورشة عمل ٣ أيام في استطلاع الكتاب وتخطيط مشروعه^(١٠)

- أ. التعارف
- ب. التوقعات
- ج. قواعد عملنا
- د. حكاية الكتاب
- هـ. نشاطات من الكتاب (نشاط
النهر، المنظور، قصة المنسق
والابتكار)
- و. الدراما الإبداعية
- ز. أهداف مشروع الكتاب
- ح. الرؤيا
- ط. أثر المشروع
- ي. عروض عن الفصول
- ك. فرص متاحة أمامنا
- ل. مخططات عمل
- م. ختام وتقييم.

إطار للتأمل^(٩)

فيما يلي إطار يساعد في مقارنة خبراتنا مع محتويات هذا الكتاب في مجال تنظيم ورشات العمل في مواضيع مختلفة. انظر أيضاً الأداة الانعكاسية في نهاية الفصل التاسع.

الرؤيا واستراتيجية العمل:

أفكار في العمل مع الناس: بأولو فرييري (الفصل ١، مقدمة)، مبادئ التربية الشعبية (الفصل ٤)، تطوير الثقة (ص ١٦٥ - ١٦٧)، الإدارة (الفصل ١٠)، حياة المجموعات (الفصل ٩).
ما هي رؤيانا نحن؟ وما استراتيجية عملنا؟

تخطيط ورشة عمل:

أفكار في العمل مع الناس: الإطار العام (ص ٤٨٢ - ٤٩٢).
ما هو إطار عملنا نحن في تخطيط ورش عمل؟

تحديد المواضيع:

أفكار في العمل مع الناس: إستطلاع المواضيع (ص ٣٠ - ٣٧)، ورشات العمل (ص ٥٥ - ٦٤)، إتخاذ القرار (ص ٢٩٨ - ٣٠٩).
كيف نحدد نحن بحسب تجربتنا مواضيع ورشات العمل (ومن يحددها)؟

عدد المنشطين:

أفكار في العمل مع الناس: منشط واحد لكل ١٢ - ١٦ شخصاً
ماذا تقول خبراتنا نحن؟

تسيير الورشة:

أفكار في العمل مع الناس: تفويض المنشط بناءً على التوافق ما بين توقعات المجموعة والأهداف (ويمكن الاستعانة بمجموعات عمل صغيرة).
ماذا تقول تجاربنا نحن؟

🏠 نماذج ورشات عمل في مواضيع مختلفة:

أفكار في العمل مع الناس: نماذج من تدريب الدلتا ونماذج من ورش عمل في الطفولة ونماذج في ورشات عمل عن «أفكار في العمل مع الناس» (الفصل ١١).

نماذج ومقارنة من تجاربنا نحن؟

.....

🏠 توقعات المشاركات والمشاركين هي الأهداف:

أفكار في العمل مع الناس: أمر أساسي في بناء الثقة (ص ١٦٥ - ١٦٧)، تمارين مفيدة (ص ٥٥ - ٦٥) (عملياً، هذا يعني تجميع التوقعات قبل ورشة العمل وإعادة تجميعها عندما تلتقي المجموعة كاملة عند بدء ورشة العمل).

ماذا نستدل من تجاربنا؟

.....

🏠 تحديد جدول الأعمال والتنظيم للعمل المشترك:

أفكار في العمل مع الناس: أمر أساسي في بناء الثقة (ص ١٦٥ - ١٦٧)، جدول الأعمال (ص ٣٢٣).

ماذا تقول تجاربنا في هذا المجال؟

.....

🏠 منشطة / منشط أم رئيسة / رئيس جلسة؟:

أفكار في العمل مع الناس: تعزيز دور المنشط (المنشط: راجع كشف المواضيع والتمارين).

ماذا تقول تجاربنا؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مراجع الفصل

- (١) من تجارب في تدريب المرشحات الصحيات في العالم العربي، راجع: كتاب تعزيز مهارات المرشحات الصحيات، صادر عن ورشة الموارد العربية، (قيد الإعداد)
- (٢) تقرير عن تدريب المدربين في حقوق الطفل، د. مي حداد، ورشة عمل من تنظيم ورشة الموارد العربية واليونيسيف والمجلس الأعلى للطفولة، نيسان/١٩٩٧، لبنان.
- (٣) تقرير عن الأيام التدريبية على حقوق الطفل، د. مي حداد وشيرين صيقلية ود. فريد أنطون وجوليا جيلكس، تنسيق ورشة الموارد العربية وهيئة التنسيق للمنظمات اليمينية غير الحكومية لرعاية الطفل ورادا بارنن، حزيران/يونيو ١٩٩٦، صنعاء - اليمن.
- (٤) تقرير: من طفل الى طفل / صيف ٩٧. مها دمج ود. مي حداد، ورشة تدريبية من تنظيم ورشة الموارد العربية، دار العناية - الصالحية، حزيران/يونيو ١٩٩٧، صيدا، لبنان.
- (٥) د. مي حداد. تقرير عن حلقة عمل حول أفكار في العمل مع الناس، قدمت الحلقة أثناء ورشة عمل إقليمية لبرنامج رسالة الريف والمدينة في موضوع تنمية المهارات في العمل الجماعي، ١٠/١٩٩٧، بكفيا، لبنان.
- (٦) التدريب من أجل التغيير، د. مي حداد وغانم بيبي ويوسف حجار، تقرير عن ورشة عمل إقليمية من تنظيم ورشة الموارد العربية، ٧/١٩٩٥.
- (٧) استطلاع وتخطيط مشروع كتاب أفكار في العمل مع الناس، د. مي حداد. تقرير عن ورشة عمل إقليمية من تنظيم ورشة الموارد العربية، ١١/٩٦، قبرص.
- (٨) تقرير ورشة عمل استشارية حول كتاب أفكار في العمل مع الناس، د. مي حداد، تنظيم ورشة الموارد العربية، ٤/١٩٩٩، قبرص.
- (٩) إطار من إعداد مي حداد. قُدِّم أثناء ورشة عمل استشارية حول كتاب «أفكار في العمل مع الناس»، تنظيم «ورشة الموارد العربية»، ٤/١٩٩٩، قبرص.

مصادر مساندة عن التدريب والتعلم

تجدون في الصفحات التالية مزيداً من المواد التي تدعم عملكم عند استخدام هذا الدليل في الميادين المختلفة.

أولاً: بعض هذه المصادر عن «ورشة الموارد العربية» ويمكن الحصول عليها وعلى مزيد من المعلومات عنها إما بالاتصال المباشر على العنوان (ص م ٤) أو من خلال موقع «ورشة الموارد العربية» على الانترنت www.mawared.org

ثانياً: يتعامل هذا الدليل مع مواضيع حيوية تتفاعل يومياً مع حياة الناس. وتنتج الخبرات الميدانية حاجات جديدة باستمرار ومواد جديدة أيضاً، سنواصل البحث عنها وتوفيرها للمستخدمين إما على شكل مطبوعات أو عناوين مواقع أخرى مفيدة.

عنوان موقعنا على الانترنت: www.mawared.org

أو اكتبوا إلينا:

* ورشة الموارد العربية (للعناية الصحية وتنمية المجتمع)

Arab Resource Collective (ARC), P.O. Box: 27380, Nicosia 1644 - Cyprus.
Tel (+3572)766741, Fax: 766790, E-mail: arccyp@mawared.org
Website: www.mawared.org

* في لبنان: ورشة الموارد العربية: ص.ب: ٥٩١٦-١٣ بيروت - لبنان،

الهاتف: ٧٤٢٠٧٥ (+٩٦١١)، الفاكس: ٧٤٢٠٧٧

البريد الإلكتروني: arcleb@mawared.org

الموقع على الشبكة: www.mawared.org

من ورشة الموارد العربية

في التدريب على العمل مع الناس والحقوق:

□ الدراما الإبداعية: وسيلة في العمل التربوي

دليل تدريب و فيلم فيديو

«الدراما الإبداعية» أداة مفيدة في إقامة التواصل والتفاعل بين الناس، وهي ذات أوجه عديدة. فهي تشمل استخدام الجسم والمشاعر والذهن، ويمكن ممارسة أشكال «الدراما» وتمارينها بشكل فردي وبشكل جماعي. يستند هذا الفيلم إلى كتاب «الدراما الإبداعية: وسيلة في العمل التربوي». الفيلم يدعم الكتاب ويصور أجواءه، والفيلم والكتاب يكمل أحدهما الآخر.

الكتاب والفيلم معاً موجهان إلى: • المعلمات والمعلمين • المربيات والمربين • العاملين الاجتماعيين • المدربين في مجالات التنمية الاجتماعية والصحية والتربوية • المنشطين عموماً.

المستفيدون من الكتاب والفيلم هم مجموعات: • الأطفال • الشباب • الراشدين • أصحاب «الحاجات الخاصة» • كل الناس من عمر يوم واحد إلى ٩٩ سنة!

- دليل التدريب إعداد: أولاً - ستينا نيلسون. ١٩٩٩

□ دليل التدريب على اتفاقية حقوق الطفل

أوسع رزمة من المواد لتقديم وفهم حقوق الطفل والتدريب على اتفاقية حقوق الطفل واستخدامها. تساعد هذه المواد في تعميق وعي المتدربين بمعتقداتهم ومواقفهم الخاصة بالأطفال. أكثر من ٤٠٥ صفحات من المواد الأساسية والتمارين والحالات المختلفة لتدريب الممارسين والأطفال وأصحاب القرار والمروجين. تغطي الفصول الستة معلومات حول خلفية «الاتفاقية» ومضمونها، وأساليب تطبيقها واستعمالها بالإضافة إلى تمارين وحقائق ومواد أخرى.

□ العمل مع الآباء والأمهات تمارين للتدريب والتعلم

مورد مهم لجميع العاملين في تطور الطفولة المبكرة ومساندة الأسرة. ويحتوي مجموعة واسعة من التمارين: * لدورات تدريب العاملات في رياض الأطفال، * دورات التنشيط والمراجعة، * تعزيز مهارات التعامل مع الأهل، * تبادل الخبرات والدعم، * تحقيق الشراكة بين الروضة والبيت. إعداد: إيريك دي آت وجيليان بيو.

□ ١ - كتاب التدريب والتقييم

• الأفكار الرئيسية والتطبيقات المختلفة • دليل التدريب والتطبيق • دليل التقييم والمتابعة • كيف تستعمل القصص • كيف تنظم ورشة العمل والندوات. طبعة ثانية: ١٩٩٧.

□ ٢- كتاب الأنشطة

• كيف تستعمل أوراق الأنشطة • النصوص الكاملة لأوراق الأنشطة في ٧ أبواب: ١. نمو الطفل وتطوره؛ ٢. التغذية؛ ٣. النظافة الشخصية ونظافة المجتمع؛ ٤. السلامة؛ ٥. اكتشاف الإعاقات ومساعدة المعوقين؛ ٦. الوقاية وعلاج الأمراض؛ ٧. أساليب الحياة السليمة؛ ٨. تفهم مشاعر الأطفال. طبعة ثانية: ١٩٩٧.

□ مدخل إلى التقييم

تقديم عملي للتقييم وتطبيقه في المشاريع الميدانية يستهدف هذا الدليل العاملين في المشاريع الميدانية. وهو يعرض بعض المبادئ العامة التي يمكن أن تكون مفيدة للعاملين في المشاريع، وي طرح قضايا من الممكن أن تحفزهم على البحث عن موارد محلية واستكشاف نهجهم الخاص في التقييم. إعداد: فيلم فان دير أكن، رئيس الدراسات والتقييم في مؤسسة برنارد فان لير، لاهاي - هولندا؛ ترجمة د. منير فاشه. ١٩٩٦

ثانياً في التعلم وقراءة الواقع

□ بكلماتنا نحن: حول الإعاقة والاندماج في مجتمع عربي

مجموعة من البحوث المهمة للمعنيين في المؤسسات المحلية والحكومية والدولية المنخرطة في أعمال الإعاقة. مصدر لا يقدر بثمن للباحثين والممارسين في مجال التنمية. إنه إضافة مهمة للغاية باللغة العربية وعرض نادر لتجربة امتدت أكثر من ٣٠ عاماً، بكل ما طرأ عليها وخلالها من تحولات جذرية في المفاهيم والمناهج وطرق العمل. «بكلماتنا نحن» يُصغي إلى الأشخاص المعوقين، وهو يعرض خبرة هذا القطاع من المجتمع وحياته أفراد الذين نادراً ما تتاح لهم الفرصة للمشاركة في مناقشة الأمور المتعلقة بهم ومصالحهم. إعداد: مجموعة من الباحثين والعاملين الميدانيين. ١٩٩٦.

□ رعاية الأطفال المعوقين: دليل للعائلة وللعاملين في التأهيل وصحة المجتمع

قد يكون هذا الكتاب أهم وأشمل دليل للمعلومات والأفكار الموجهة إلى جميع المعنيين بخير وتقديم الطفل المعوق. وهو مصمم، بشكل خاص، للمناطق التي تفتقر إلى الموارد. للعاملين في رعاية وتعليم وتأهيل الأطفال المعوقين، ولأهل الطفل المعوق وبرامج المجتمع.

يصدر قريباً:

رزمة تدريب المنشط
في العمل مع الأطفال
والفتيان
في نهج من طفل إلى طفل

يصدر قريباً:

تعزيز مهارات المرشحات
الصحيات في العالم العربي

ثروة من المعلومات والتفاصيل المبسطة المشروحة بأكثر من ٤٠٠٠ صورة ورسم، حول أنواع الإعاقة المختلفة. تأليف: ديفيد ورنر. ١٩٩٢.

□ شراكات من أجل طفولة أفضل: «حوار ٩٤»

تقرير توثيقي عن ورشة عمل إقليمية عقدت في لارنكا - قبرص (١٩٩٤). هدفت ورشة العمل إلى تفعيل العقل الجماعي في مجال الشراكات. يوثق هذا التقرير الأحداث والأنشطة والنقاشات التي دارت. توثيق جوليا جيلكس وجاكلين صفير مع غانم بيبي. متوفر باللغة الانكليزية أيضاً.

□ مشاركة الأطفال والشباب

عدد خاص من «معاً» و «حقي»: عن المشاركة

تبرز مشاركة الأطفال كموضوع محوري لتطوير برامج الأطفال وتلبية احتياجاتهم وذلك من خلال اشراكهم في تحديد هذه الحاجات كشركاء كاملين. بناء على هذا المفهوم صدر العدد المشترك من نشرتي «حقي» ٦ و «معاً» ٢. في العدد مجموعة من الدراسات ووجهات النظر والخبرات العملية المتصلة بموضوع مشاركة الأطفال. ١٩٩٨

□ التواصل مع الأطفال

دليل يبحث في المشكلات العملية التي تبرز عند التحدث مع الطفل ومحاولة إقامة اتصال وتواصل معه في ظروف الضيق والنزاعات: كيف نبني الثقة؟ ما العمل عندما نشعر باستياء الطفل أثناء الحديث معه؟ إلخ... تشمل مواضيع الدليل معلومات وخبرات وتمارين في المجالات التالية: إقامة الاتصال، التعارف، الكشف عن المشاعر، التغلب على عقبات الاتصال، تقديم الدعم والنصح، التحدث عن الموت والانفصال، التحدث إلى الأطفال المعوقين، العمل مع مجموعات، التحدث مع العائلة، تنظيم الدعم، إدارة ورشة عمل إلخ... إعداد: نعومي ريتشمان. ١٩٩٨

□ المنظمات الأهلية وحقوق الطفل في البلدان العربية

دليل عملي حول دور العمل الأهلي في تطبيق ومراقبة اتفاقية حقوق الطفل. وهو يقدم:
 • تطبيق الإتفاقية في المجتمعات العربية، ودور الهيئات الأهلية في إنشاء «الائتلافات الوطنية» وإعداد التقارير المكتملة أو المتخصصة عن أوضاع الأطفال في بلدانها • عرضاً للموقع الخاص الذي تتمتع به المنظمات الأهلية في تطبيق اتفاقية حقوق الطفل، وكيف يمكنها أن تساهم في مراقبة الإتفاقية • معلومات أساسية عن التنسيق والائتلافات الأهلية المحلية • إرشادات مفصلة عن كيفية إعداد التقارير الأهلية إلى لجنة الأمم المتحدة لحقوق الطفل • مراجع وعناوين مفيدة لمزيد من المعلومات والخبرات. إعداد: غانم بيبي وشيرين صيقللي. ١٩٩٥

□ العمل الأهلي العربي في عالم اليوم

المنظمات غير الحكومية العربية: الواقع والتحديات والعلاقات مع الشركاء الشماليين دراسات وتقارير وعروض عن حركة العمل الأهلي في العالم العربي. في القسم الأول وثائق ومداخلات قدمت في حلقة عمل إقليمية تناولت واقع العمل الأهلي العربي والتحديات التي تواجهه، ومنها عرض لسمير أمين عن النظام العالمي الجديد في اتجاهاته العامة وأثرها على مجتمعات الدول النامية، وعرض آخر لطارق متري عن تفاعل الهيئات الأهلية مع المجتمع السياسي والمجتمع المدني في المنطقة. في القسم الثاني وثيقة ودراستان تساعدان على التوسع في استقرار واقع العمل الأهلي في عالم اليوم وكيف يواجه إشكالياته الذاتية ودوره المتوقع في التنمية والتغيير. يتضمن التقرير مساهمات من: سمير أمين، طارق متري، أرنة أورم، أديب نعمة، هاني عساف، قاسم عينا، مايكل إدواردز، جين بيرس وغيرهم. إعداد: يوسف حجار.

□ تكوين أجواء تعليمية داخل المؤسسات الأهلية العربية ومن خلال أنشطتها ومشاريعها

تقرير عن وقائع ورشة عمل (١٩٩٦) هدفت الى أن تكون فسحة لالتقاء عاملين في هيئات عربية، تساعدهم معاً على تجديد دور مؤسساتهم في تنمية المجتمع من طريق تكوين أجواء تعليمية داخلها لولبية. في التقرير مجموعة رؤى وتساؤلات وتحديات وتوصيات حول مفهومي التعلم والتعليم. إعداد: يوسف حجار. ١٩٩٦

كشاف المواضيع والتمارين

يحتوي هذا الكشاف على أكثر من سبعين موضوعاً محورياً في كتاب «أفكار في العمل مع الناس»، ونشير الى أرقام صفحات لمتفرعات من الموضوع المحوري. ويشير هذا الكشاف الى أكثر من ١٢٥ تمريناً أو نشاطاً أو مدخل مناقشة.

📖: تعني هذه العلامة أن الموضوع هو تمرين أو نشاط أو مدخل مناقشة يمكن تطبيقه أو تعديله أو تطويره في ورشة عمل أو في تطبيق ميداني مع الناس.

الجزء الأول: الفصول ١، ٢، ٣، ٤	من ص ١م - ١٦٠
الجزء الثاني: الفصول ٥، ٦، ٧، ٨	من ص ١٦١ - ٣٥٨
الجزء الثالث: الفصول ٩، ١٠، ١١ والكشاف	من ص ٣٥٩ - ٥١٦

الابتكار والإبداع النقاط التسعة، قص الورقة، ص ٢١٨ - ٢٢٠	📖 "قروض المجموعات"، ص ٤٣٢ - ٤٤١
نشاط درامي، ص ٢٢٠	📖 جلسة تدريب على الحسابات البسيطة، ص ٤٦٨
إبراهيم مأسلو، ص ٣١	📖 إعداد حسابات برنامج أو مشروع، ص ٤٧٠
📖 تمرين ص ٩٢	📖 قروض للمجموعات، ص ٤٧٢ - ٤٧٤
سلم (هرم)، ص ٣١	الإدارة والتمكين، ص ٤٢٥ - ٤٧٨
أبو القاسم الشابي	📖 تحليل بنية الجمعية / المؤسسة، ص ٤١٥
قصيدة إرادة الحياة، ص ٤١٧	نظريتان، ص ٤٢٧ - ٤٣١
	(راجع أيضاً العلاقات والأدوار، والإشراف، والبيروقراطية)
	إرجاع الأثر (انظر المردود)
اتخاذ القرار، ص ٢٩٥ - ٣٠٩	إريك برن
من أساليب التصويت، ص ٣٢٥	التعامل التحليلي، ص ٢٧٧
بنية الإدارة الممكنة والتشاركية، ص ٤٤٠	شخصيات الوالد والبالغ والطفل، ص ٢٧٧ - ٢٨٢
تحليل القوى، ص ٣١٤ - ٣١٦	استدراج الأفكار (العصف الذهني أو استنارة الأفكار)، ص ٨٢
📖 تحليل نقدي، ص ٤١، ٤٧	استطلاع المواضيع، ص ٣٠ - ٣٨، ١٤
تحمل المسؤولية، ص ٣٢٤	المشاعر هي حقائق، ص ٣٧
📖 تصوير الوضع (الخارطة)، ص ٣١٠	والمسح، ص ٣٦
📖 التعاون والحملة والمواجهة، ص ٣١٢	ورشات عمل، ص ٥٥ - ٦٥، ٩٢
📖 تمرين، ص ٢٨٩	ومداخل المناقشة، ص ٤٥ - ٤٨
صياغة جدول أعمال، ص ٣٢٣	استقصاء وضع التعلم، ص ١٤٠ - ١٤٨
النظرية الإنسانية، ص ٤٢٩ - ٤٣١	وسائل الإعلام، ص ٤٩ - ٥٢
راجع أيضاً: المنشط، المنسق، القيادة وعمل الفريق والمجموعة والإشراف	الاستماع (الإصغاء)، ص ٢٠٨ - ٢١٤
الإدارة المالية، ص ٤٦٤ - ٤٧٤	
📖 تمرين: "الأموال الشخصية"، ص ٤٦٤	
📖 دراسة حسابات المجموعة"، ص ٤٦٥	

- 📖 تمارين، ص ٢٠٨ - ٢١١
حالات الاستماع، ص ٣٥
عقبات، ص ٢١٢
فنون الاستماع، ص ٢١٤ - ٢١٦
- أسلوب «الاستماع»**، ص ٣٠
الأطر، ٣١ - ٣٤
الحاجات والموارد، ص ٣٤
سلم ماسلو، ص ٣١
المجالات الحياتية الستة، ص ٣٢
- أسلوب التلقين**، ص ٨، ٩، ١٤٤
دور المنشط، ص ١٦، ١٥٦، ٢٣٨ - ٢٣٩
- أسلوب طرح المشكلات**، ص ٩، ١٣٩
التماسك بين النظرية والممارسة، ص ٤
والمنشط، ص ١٦
وتخزين المعلومات، ص ٩
ومداخل المناقشة، ص ١٥، ٦٩ - ٧٠، ١٤٨ - ١٥٠
- الإشراف**، ص ٤٥٣ - ٤٦٠
جلسة لممارسة مهارات الإشراف، ص ٤٥٨ - ٤٦٠
- الاعتماد على الذات**
📖 تمثيلية النهر، ص ١٤٦ - ١٤٧
والتمويل، ص ٣٩١ - ٣٩٢
- باولو فريري**
أعمال في الوعي والإدراك النقدي، ص ٧
خطوات تطبيق، ص ١٤ - ١٧
مبادئ أساسية، ص ٨ - ١٣
والحوار والمحبة، ص ٢٠٣
التربية الشعبية، ص ٧، ١٥٢
راجع أيضاً الوعي والإدراك النقدي، ص ١ - ٢٦
- بناء الثقة**
تطوير الثقة في المجموعة، ص ١٦٥ - ١٦٧
📖 تمارين (الماضي والحاضر، مرحلة ٧ - ١٢ سنة، نهر الحياة، شجرة الحياة، المنشأ والاختيار، تقبل الآخر، الكتابة)، ص ٢٢١ - ٢٢٩
توقعات في ورش العمل، ص ٥٨ - ٥٩
و "جاك جيب"، ص ١٦٥ - ١٦٧
(راجع أيضاً تمارين التعارف)، ص ١٨٨ - ٢٠٣
- بناء المجموعات والمؤسسات والحركات**
ص ٣٥٩ - ٤٢١
بنية الإدارة الممكنة والتشاركية، ص ٤٤٠
📖 تحليل بنية الجمعية / المؤسسة، ص ٤١٥
📖 تمارين في تحليل البنية والإدارة، ص ٤٤٦ - ٤٥٢
- بَيْرَمِ الثُونِسي**
قصيدة المجلس البلدي، ص ١١١
قصيدة بنت البلد، ص ١١٨
- البيروقراطية**، ص ٤٣٢ - ٤٣٨
📖 تمارين في تحليل البنية والإدارة: الرسوم المشتركة، أين أنت في مؤسستك، مهمة تنظيمية، ص ٤٤٦ - ٤٥٢
- التأمل والعمل**، ص ١٧، ١٢، ١٨ -
أساليب مستخدمة، ص ٢٥٣
تصميم ورشة عمل، ص ٤٨٦
لماذا نفعل ما نفعله؟ ص ٢٥٦
المضمون والأسلوب في عمل المجموعة، ٢٤٠ - ٢٤٦
- التحليل النقدي للمواضيع**، ص ٣٩ - ٤٤
أسلوب ولكن لماذا، ص ٧٥ - ٧٦
اتخاذ القرار، ص ٤١، ٤٧
الوضع الاقتصادي، ص ٤٠، ٤٦
تعمق بالمناقشة، ص ٧٤ - ٧٧
📖 تمارين في تحليل البنية والإدارة، ص ٤٤٦ - ٤٥٢
📖 تمرين عن العلاقات المتداخلة، ص ٤٤
شبكة تنظيم المعلومات، ص ٤٣
القيم والمعتقدات، ص ٤٢ - ٤٤، ٤٨
📖 مداخل المناقشة، ص ٤٨
- تخطيط العمل**، ص ٣١٠ - ٣٢٦
📖 تحليل القوى، ص ٣١٤
تصميم ورشة عمل، ص ٤٨٦
تقييم، ص ٣٤٨
وبناء المجموعات والمؤسسات، ص ٣٦٧ - ٣٦٨
- تشكيل المجموعات**، ص ١٧٤ - ١٧٦
طرق، ص ١٧٧
ملاحظات (تمثيلية مسؤول في العمل المجتمعي)، ص ٩٥
- التعارف**، ص ١٨٨ - ٢٠٣
📖 الأحداث الأكثر أهمية، ص ٢٠٠

- الباص، ص ١٨٥
- أين نصفي، ص ١٩١
- إيماء واسم، ص ٢٠٠
- لنقف إذا، ص ٢٠١
- البطاقات، ص ٢٠٢
- تعارف المجموعة، ص ١٩٩
- الحلقة المرححة، ص ١٩٢
- الدائرة، ص ١٩٤
- دارت الزجاجة، ص ١٩٣
- تعارف رحلة حياتي، ص ١٩٥
- رسوم، ص ١٨٩
- لغة الصور، ص ١٩٦
- المقابلات الثنائية، ص ١٨٨
- نشاط الصورة المشتركة، ص ٦٠
- نشاط المناقشة المتحركة، ص ٦١
- (راجع أيضاً تمارين بناء الثقة)
- شخصيات الوالد والبالغ والطفل، ص ٢٧٧ - ٢٨٢**
- أنواع السلوك، ص ٢٧٩ - ٢٨١
- السلوك والعلاقات، ص ٢٨٢
- (راجع أيضاً إريك برن والمنشط)
- التعاون**
- الوزن الثقيل، المقطعات، لعبة البناء، قصة مصورة،
المربعات المجزأة وقصتان، ص ٢٨٣ - ٢٩٣
- الثقة والحوار في المجموعات، ص ١٦١ - ٢٣٤**
- مزايا بدء المناقشة بمجموعات صغيرة، ص ٦٤ - ٦٥
(انظر أيضاً: عمل الفريق، باولو فريري، الوعي والإدراك
النقدي، أسلوب طرح المشكلات، الحوار، المنشط، المنسق
والتعاون)
- التعلم**
- بين التعلّم والتلقين، ص ١٤٤ - ١٤٥
- أسس التربية الشعبية، ص ١٤٢
- تفحص التعلم، ص ١٤٠ - ١٤١
- الغاية: تمثيلية النهر، ص ١٤٦ - ١٤٧
- كيف نتعلم؟ ص ١٤٢ - ١٤٣
- مجموعة التعلم، ص ١٦
- مناخ التعلم، ص ١٦٨ - ١٨٧
- التعامل التحليلي: راجع شخصيات الوالد والبالغ والطفل
مواضيع ورشات العمل، ص ٥٥ - ٦٥
(راجع أيضاً المنشط ومهارات القراءة والكتابة)
- التربية شعبية، ص ١٣٩ - ١٦٠
- استخدام مداخل المناقشة، ص ١٤٨ - ١٥٠
- تفحص التعليم، ص ١٤٠ - ١٤١
- كيف نتعلم، ص ١٤٢ - ١٤٣
- الغاية من التعلم، ص ١٤٦ - ١٤٧
- كيف نتعلم، ص ١٤٢ - ١٤٣
- وباولو فريري، ص ٧، ١٥٢
- التقارير**
- كتابة التقارير والعروض، ص ٤٧٥ - ٤٧٧
- مجموعات عمل صغيرة، ص ١٧٨
- مناقشة التقارير، ص ١٧٩
- التقييم، ص ٣٣١ - ٣٥٨**
- تقييم داخل المجموعة، ص ٢٥٨
- تمارين في تقييم ورشات العمل، ص ٣٥٠ - ٣٥٧
- الافتراضات والقيم والتساؤلات، ص ٣٣٣ - ٣٣٤
- تنشيط المجموعة**
- تمارين (تعالوا نبدل أماكننا، باسم الناس، لعبة التقليد،
زي.زي، صياغة جملة، تنشيط المخيلة)، ص ٢٠٤ - ٢٠٧
- ثقافة الصمت، ص ١١٦**
- اختراق، ص ١٦٣ - ١٦٤
- وحلقة اللامبالاة والاتكالية، ص ٣٩٠
- راجع أيضاً الوعي والإدراك النقدي، تعزيز الحوار وبناء
الثقة
- جك جيب، ص ١٦٥ - ١٦٧**
- جيران خليل جبران**
- قراءة حول العمل، ص ٣٢٧
- قراءة حول المحبة، ص ٢٣٣
- الحلقة السحرية، ص ١٦٨**
- الحلم والرؤيا،**
- نشاط لتحديد الرؤيا، أسئلة تساعد على تطوير رؤيا، المسار
وتحديد مبادئ العمل، ص ٣٧٢ - ٣٨٢
- ونموذج الجرس، ص ٣٦٥
(راجع أيضاً "مجتمع جديد")

عمل المجموعة، ص ٢٤٤ - ٢٤٦ (راجع أيضاً: القيادة، اتخاذ القرار)	الحوار اتجاه المناقشة، ص ١٧ الحوار، ص ١٠
العمل المجتمعي استخدام الأغراض، ص ٨٣ الآمال والمخاوف، ص ٥٦ - ٥٧ الرسوم، ص ٨٢ لغة الصور، ص ٨٠ نشاط الصورة المشتركة / المناقشة المتحركة، ص ٦٠ - ٦١ إلى العاملات والعاملين، ص ٢٥ فريق الاستطلاع، ص ٣٠ مجموعة التعلم، ص ١٦ فريق العمل راجع عمل الفريق	رسم حركة التخاطب، ص ٢٤٢ - ٢٤٣ ماذا نلاحظ في المجموعة؟ ص ٢٤١ والتحدث، ص ١٨٣ - ١٨٤ وديناميكية المجموعة، ص ١٨٥ - ١٨٧
	الدراما الإبداعية تمارين: الأعمى والأخرس، التمثال، المرأة والظل والعقدة البشرية، ص ٢٣٠ - ٢٣٢ تمرين المرأة، ص ٢٥٢
	السلطة والقيادة، ص ٣٩٣ - ٤٠٨
	الشعبية مدخل مناقشة، ص ١١٩
الفقر أسباب الفقر، ص ١٠٨ - ١١٠ توزيع الدخل العالمي، ص ١١٤	الصحف والإعلام، ص ٤٩ - ٥٤ - كاريكاتير عن الإعلام، ص ٥١
القيادة أنماط القيادة، ص ٤٠١ - ٤٠٣، ٢٣٢ - ٢٣٤ اتخاذ قرارات مناسبة، ص ٣٠٦ استبيان حول فعالية الفريق: ص ٢٦٥ - ٢٦٧ تعزيز عمل الفريق، ص ٢٦٤ - ٢٦٥ أستلة تساعدنا في اتخاذ القرار بالإجماع، ص ٣٠٨ لعب أدوار، ص ٢٤٤ - ٢٤٦ الشراكة في القيادة، ص ٢٤٧ - ٢٥٤ المهام والصيانة، المشاركة والملاحظة، لمرسم معاً، تمرين المرأة، ص ٢٤٧ - ٢٥٢ والسلطة، ص ٣٩٣ - ٤٠٠ (راجع أيضاً: اتخاذ القرار، عمل الفريق والمجموعة، والمنشط والمنسق والإشراف)	عدد أفراد المجموعة، ص ١٦١ - ١٦٢ نشاط، ص ١٦٣ - ١٦٥ عدم التمييز والأطفال نشاط، ص ١٢١ - ١٢٤ العلاقات والتوقعات والأدوار، ص ٤٠٩ - ٤٢٠ تقريب وجهات النظر، ص ٤١٢ - ٤١٤ تمرين حول التوقعات من الأدوار، ص ٤٠٩ - ٤١٠ لائحة مفيدة في توزيع المسؤوليات، ص ٤١١ نشاط، ص ٤٤ (راجع أيضاً القيادة، المنشط، المنسق)
القيم والفرصيات استدراج الأفكار ونشاط الصور والاعتماد على الذات والتمويل، ص ٣٨٣ - ٣٩٢ والقيم والمعتقدات، ص ٤٢ - ٤٤	عمل الفريق والمجموعة أهميته، ص ٥ استبيان حول فعالية الفريق، ص ٢٦٥ - ٢٦٧ حول سلوكنا، ص ٢٥٩ - ٢٦٠ تعزيز عمل الفريق، ص ٢٦٤ - ٢٦٥ تقبل الآخر، ص ٢٢٦ - ٢٢٧ تقييمي داخل المجموعة، ص ٢٧٥ - ٢٧٦ تمارين الدراما الإبداعية، ص ٢٣٠ - ٢٣٢ توزيع المسؤوليات، ص ٤٠٧، ٤١١
مأكُوم كُنُول أسس التربية الشعبية، ص ١٤٢	

مبادئ

التربية الشعبية وتعلم الكبار، ص ١٣٩ - ١٤٩
فريري الأساسية، ص ٨ - ١٣

مجتمع جديد

أسئلة، ص ٣٧٤ - ٣٨٠

أعمال باولو فريري، ص ٧

التحول الجذري في حياة المجتمعات، ص ١٢

الحلم والرؤيا، ص ٣٥٦

أسئلة تساعدنا في القرار بالاجماع، ص ٣٠٨

المسار، ص ٣٨١ - ٣٨٢

مهارات مطلوبة، ص ٤

الفئوية أم الوحدة، ص ٣٨٩

المجتمع المحلي

استطلاع المواضيع، ص ٣٠ - ٣٨

كيف نتقرب من المجتمع المحلي: تمثيلية مسؤول في

العمل المجتمعي، ص ٩٣ - ٩٤

من يحدد الحاجات: دراسة حالة، ص ٩٨ - ١٠١

مجموعات صغيرة

تشكيل المجموعات، ص ١٧٤ - ١٧٦

تقارير مجموعات العمل الصغيرة، ص ١٧٨

تقبل الآخر، ص ٢٢٦ - ٢٢٧

ديناميكية المجموعة، ص ١٨٥ - ١٨٧

مزايا بدء المناقشة، ص ٦٤ - ٦٥

مداخل المناقشة، ص ٦٩ - ١٣٦

إعداد مداخل المناقشة، ص ٧٢ - ٧٣

التحرر، ص ١٠٤

التخلف، ص ١٠٥ - ١٠٦

الوالد والبالغ والطفل، ص ٢٧٧ - ٢٨٢

وأسلوب طرح المشكلات، ص ٩

واستطلاع المواضيع، ص ٣٠ - ٤٤

والأمية، ص ١٥٨

والاعتماد على الذات، ص ١٤٦ - ١٤٧

والتعلم، ص ١٤٦ - ١٤٧

والصحف والإعلام، ص ٥٤

وتحليل المواضيع، ص ٣٩ - ٤٤

- ومواد التوضيح، ص ٧١ - ٧٢

(انظر أيضاً: النساء، الشبيبة، عدم التمييز، الفقر، المشاريع،

المنظور، إلخ)

المردود (رجع الأثر)، ص ٢٥٥ - ٢٥٨

حول سلوكنا، ص ٢٥٩

تقييمي داخل المجموعة، ص ٢٧٥ - ٢٧٦

السلوك داخل مملكة الحيوان، ص ٢٦٨ - ٢٧٤

نافذة الذات، ص ٢٦٠ - ٢٦٣

المشاركة

باتخاذ القرار، ص ٢٩٩ - ٣٠١

بالتخطيط، ص ٣١٠ - ٣١٣

بالتقييم، ص ٣٣١ - ٣٤٩

بالقيادة، ص ٢٤٧ - ٢٥٤

بنية الإدارة الممكنة والتشاركية، ص ٤٤٠

المشاريع

أزمة الطاقة وقطع الأشجار، ص ١٢٧

تعاونية، ص ١٢٥

تقييم المشاريع، ص ١٢٩

كاريكاتير، ص ١٣١

زيارة مصنع، ص ١٣٢

مُساعد أم عائق؟، ص ١٣٤ - ١٣٥

المضمون والأسلوب، ص ٢٤٠ - ٢٤٦

ملاحظة الأسلوب، ص ٣٥٤

المعارضة، ص ٤٦١ - ٤٦٣

الملكية والاستغلال، ص ١٠٧

تمثيلية الليمون، ص ١٠٧

الثروة والانتاج، ص ١١٢

الوفرة والحرمان، ص ٣٨٦

المنسق (المنسقة)

تفويض المسؤوليات، ص ٤٠٧ - ٤٠٨

تمثيلية المنسق، ص ٨٥ - ٨٨

صفات المنشط، ص ١٥٦ - ١٥٨

التنسيق، ص ٤٠٤ - ٤٠٥

كابوس المسؤول، ص ٣٩١ - ٣٩٢

الصدقية والمساءلة، ص ٤٠٥ - ٤٠٦

والمنشط، ص ٢٣٨ - ٢٣٩

(راجع أيضاً "العلاقات والأدوار" والمنشط والإشراف)

المنشط

اتخاذ القرار بالاجماع، ص ٣٠٨

- المسؤولية المتبادلة، ص ٣٨٨
الى العاملات والعاملين، ص ٢٥
صفات المنشط، ص ١٥٦ - ١٥٨
دور المنشط، ص ١١، ١٦، ١٧، ٢٣٨ - ٢٣٩
صياغة جدول الأعمال، ص ٣٢٣
مشكلات تواجهها، ص ٦٢
وأسلوب طرح المشكلات، ص ٢٣٩
وأنماط القيادة، ص ٤٠١ - ٤٠٢
واستعادة سلطة المجموعة، ص ٣٩٨
والتدريب، ص ٢٣٧
والميسر، ص ٢٣٨
(راجع أيضاً العلاقات والأدوار، المنسق الإشراف)
- المنظور، ص ١٠٢ - ١٠٣**
نشاط الباب، ص ١٠٢
المشاريع، ص ١٢٥
وجه امرة، ص ١٠٣
- مهارات القراءة والكتابة**
التعبير الكتابي، ص ١٥٥
الحساب، ص ١٥٦
حسابات مبسطة ومشاريع، ص ٤٦٤، ٤٦٩، ٤٧٠، ٤٧١
والتعلم، ص ١٤٦ - ١٤٧
وباولو فرييري، ص ٧، ١٥٢
- المهام والصيانة**
استبيان، ص ٢٥٦ - ٢٦٧
في عمل المجموعة، ص ٢٤٧ - ٢٤٩
- النساء**
بنت البلد (قصيدة)، ص ١١٨
تمثيلية صامتة، ص ١١٥
فوقية التعامل، ص ٣٨٧
كذبة الأرض، ص ١١٧
- نظريات في**
اتخاذ القرار، ص ٢٩٨ - ٣٠٩
إدارة، ص ٤٣٩ - ٤٤٥
أنماط القيادة، ص ٤٠١ - ٤٠٢
تطوير الثقة في المجموعة، ص ١٦٥
التعامل التحليلي، ص ٢٧٧ - ٢٨٢
تماسك بين النظرية والممارسة، ص ٦
المتطلبات الإنسانية الأساسية، ص ٣١
- المجالات الحياتية الستة، ص ٣٢
المردود، ص ٣٤٣ - ٣٤٥
المهام والصيانة، ص ٢٤٧
نافذة الذات، ص ٢٦٠ - ٢٦٣
نموذج شكل الجرس، ص ٣٦٤ - ٣٧١
الوعي والإدراك النقدي، ص ٣ - ٢٦
- رسم الجرس، ص ٣٦٤ - ٣٧١**
- هدف**
تقييم، ص ٣٣٤ - ٣٣٥، ٤٩٢
وبناء المجموعات والمؤسسات، ص ٣٦٥ - ٣٧١
وتطوير الثقة، ص ١٦٥
ورشة العمل، ص ٣١٢، ٤٨٥
- ورشات عمل، ص ٥٥ - ٦٦، ٤٨٢ - ٤٩٢**
تخطيط ورشة عمل، ص ٤٨٢ - ٤٨٣، ٤٩٢
تمارين تقييم ورش العمل، تقييم مبسط، استبانة، الرأس
والقلب والقدمين، كلمة ومشاعر، تحديد أسئلة التقييم،
نرسم أنفسنا، الأسلوب، أجزاء البرنامج، لماذا نفعل ما
نفعله، ص ٣٥٠ - ٣٥٨
نشاطات في استطلاع مواضيع (آمال ومخاوف،
توقعات، مشاركة جماعية، الصورة المشتركة، المناقشة
المتحركة، المشكلات)، ص ٥٥ - ٦٦
- استخدام الأوراق الكبيرة، ص ١٨٢ - ١٨٣**
- الوعي والإدراك النقدي، ص ٣ - ٢٦**
أسلوب ولكن لماذا؟، ص ٧٥
اعتماد على الذات، ص ١٤٦ - ١٤٧
تعمق بالمواضيع، ص ٧٦ - ٧٧
فرق بين تعزيز الوعي وفرض الرأي، ص ٢٠ - ٢٤
مساعدة الناس على تنمية الوعي النقدي، ص ١٩
مستويات الوعي، ص ١٣