

# ملاحظات في تمكين الحملات

مؤسسة أهل

(النسخة الأولى - حزيران ٢٠٢١)

## تمهيد

إن تمكين الحملات والتنظيمات المجتمعية مسؤوليّة شَيِّقة ومليئة بالتعلّم، وأثرها الإيجابي لا يقتصر على العودة بالفائدة على الحملات وقياديينها، بل أيضًا في تطوّرنا - نحن الممكّنات - الشخصي والفكري والمهاري. نكتب هذه الملاحظات بالتزامن مع خطوة مؤسسة «أهل» إلى سنتها الحادية عشرة، باعتبارها مؤسسة تمكّن السعاة إلى التغيير في تنظيم قوّتهم لتحقيق العدالة والكرامة والحرية.

على مرّ السنوات العشر الماضية، رافقنا في «أهل» نحو عشرين حملة تنظيمية، وبالرغم من هذه التجربة، فإننا نؤمن أنه لا يمكن، ولا يصحّ، أن نضع للتمكين وصفات إرشاديّة: إذ إن واقع السعي إلى التغيير والطريق إليه غامضًا في الغالب، لكل حملة معطياتها، ولكل ممكّنة شخصيّتها، ما يجعل رحلة مرافقة كل حملة رحلة خاصّة وفريدة. من هنا، لمسنا أهميّة تدوين ما حصدناه من دروس تعليمية واستنتاجات خلال السنوات العشر في العمل مع الحملات العشرين في هذه الملاحظات، لعلّه يساهم في إزالة بعض اللبس عن رحلة مرافقة الحملات، للمساهمة في تعزيز شعور أنكنّ لستنّ وحيدات في عالم التمكين.

ما ستقرؤونه هنا ليس فكرًا فلسفيًا، بل حصيلة أسئلة وتقييمات كنتُ ونسرين حاج أحمد، وميس العرقسوسي وروان الزين ومارشل غانز جزءًا أساسيًا منها، وبعض من هذه الملاحظات كانت أفكارًا مدوّنة في الكتابات التأميلية الداخلية التي تتبادلها في فريق ممكّنات أهل. والأجمل من هذا كله أنّ ما يوجد في هذه الورقات مجبولٌ بأفكار وتقييمات القيايين والقياديات من الحملات التي رافقناها، ومعجون بمشاهد للحظات مفصلية، بعضها مريح وبعضها مضني، عشناها نحن الممكّنات، كما عاشها قياديو وقياديات الحملات.

وأخيرًا، أشاركنّ تعلّمي الأهم في دوري كممكّنة حملات، وهو أنّه لا يمكن أن ندخل في علاقة مرافقة تمكينية لحملة، دون أن نمر تمكينياً نحن أيضًا في جوانب عديدة. رحلة التمكين سخية، تشبه رحلة تذهبين فيها مع طرف وتعودان كلاكما أنضج وأغنى. في كثير من لحظات تمكين قياديات في الحملات، اكتشفتُ أن خوفي أو تردّدي يشابه خوف وتردّد إحدى القياديّات، فأعود من الجلسة التمكينية بأفكار غنيّة، وأحيانًا أخرى بخوف أو إحباط من واقع أوطاننا الصعب والتحديات التي تلقيناها أوطاننا في وجوه أملنا، ولكن دائمًا وجدت في مؤسسة «أهل» من يمكّني ويجدل معي فكرة أو سؤال. ومع كل هذه الجولات، اكتشفت أنّ رحلات المرافقة للحملات هي في جوهرها تمكينٌ لأربعة أطراف في آن واحد؛ لي شخصيًا باعتباري ممكّنة، ول «أهل» باعتبارها مؤسسة، ولمنسقة الحملة، ولرفيقها القيادي.

نتمنى أولًا أن تستمتعن بدوركنّ كممكّنات، وثانيًا أن تجدن في هذه الورقات رفيقًا حيًا ومتجددًا. ونحن بانتظار أن تساهمن مع الوقت في إغناء هذه الملاحظات بتجاركنّ التمكينية لحملات التغيير.

بالتوفيق  
ريم مناع

## المحتويات

صفحة ٤

### الفصل الأول

#### محطات تمرّ بها حملات التنظيم المجتمعي:

تمرّ الحملات بمحطات مهمة في مسار تطوّرها باعتبارها محطات تنظيم مجتمعي. ما هي هذه المحطات، وماذا تتوقع من إنجازات وتحديات كلّ محطة؟

صفحة ١٢

### الفصل الثاني

#### مبادئ التمكين:

ما هي بوصلتنا نحن الممكّنات، سواء في ما يتعلّق بعلاقتنا مع المنسق/ة، أو أعضاء الحملة التي نرافقها، أو عندما نمرّ بتحديات ولحظات مفصلية أثناء مرافقتنا للحملة.

صفحة ١٧

### الفصل الثالث

#### شخصية الممكّنة:

ما هي الركائز الأساسية في شخصيتك باعتبارك ممكّنة حملات؟

صفحة ٢١

### الفصل الرابع

#### أدوات وطرق التمكين:

كيف نمكّن؟ ما هي الآليات التي نلجأ إليها لنضمن تمكين المنسقين والمنسقات في الحملات التي نرافقها؟

صفحة ٢٦

### الفصل الخامس

#### تقييم واختيار الممكّنة:

أسئلة للإجابة عنها بهدف اختبار وتقييم قدراتك التمكينية.

تمر الحملات بمحطات مختلفة، ولكل حملة سياقها الذي يستدعي وتيرة عمل مختلفة. ومع هذا، نشعر أنه من المهم أن نقدّم وصفًا للمحطات التي تمرّ بها أغلب الحملات، بهدف مساعدة الممكنة على تخيل المحطات التي تمرّ بها الحملات ومعطيات كل محطة وتحدياتها المتوقعة، لأن تنوع المحطات واحتياجاتها وتوقعاتها يؤثر كثيرًا في إدراكنا لنوع التمكين والإلحاح أو الإصرار الذي يجب أن نقدّمه، فمتى ندفع تمكينًا باتجاه مخرجات عينية، ومتى نتأني في ذلك؟ وهل طريقتنا بالتمكين تدفع الحملة إلى الخروج بمخرجات غير واقعية في المحطة التي تمرّ بها، أم العكس، أن تأنينا يساهم في بقاء وتيرة الحملة وخسارتها لفرص تنظيمية جوهرية؟

ملاحظة: هنالك حملات يكون هدفها مرتبطًا بتواريخ أو أحداث خارجية - مثلًا، قد يكون مرتبطًا بتاريخ تصويت مجلس النواب على مادة قانونية، أو مرتبطًا بتاريخ عودة الطلاب للمدارس - وهي حملات لها وتيرة عمل سريعة، إذ قد تمرّ الحملة بجميع المحطات المذكورة تاليًا، أو أغلبها، خلال فترة شهرين أو ثلاثة، وهنالك حملات أخرى هدفها غير مرتبط بعوامل خارجية، وعليه فيكون الأمر محكومًا بأن تحدد تواريخها الخاصة لتحقيق الهدف، وبطبيعة الحال، فإن هذا النوع من الحملات سيمرّ بالمحطات التالية خلال فترة أطول. ما نود الإشارة إليه هنا أنّ أهمية المحطات التي ذكرها تكمن في توظيف الوعي بمخرجات معينة مهمة للحملة المعنية، وليس الهدف تقديم وصفة أو مسارٍ محدد لجميع حملات التغيير.

## الفصل الأول: محطات تمرّ بها حملات التنظيم المجتمعيّ

١. **محطة التشكيل:** وتعني تشكيل فريق النواة، وهوية الحملة، واستراتيجيتها وهيكلتها، وخوض البحث المعمق في وضع القضية وجوهر المشكلة.
٢. **محطة الميدان أو العمل الاستراتيجي على الأرض:** وتعني تفعيل الحملة لأهل القضية على الأرض لضمان تكتيكات استراتيجية وعمل منظم.
٣. **محطة التوسع والانتشار المنظم:** وتعني توسيع بنية الحملة في فرق تنظيمية جديدة.
٤. **محطة تقييم / تعلّم وتخطيط:** وتعني تقييم عمل الحملة واحتفال الحملة بالنجاحات، وقرارات الحملة في حال الإخفاقات.

## أولاً: محطة التشكيل

هي المحطة التي يجتمع فيها بضعة أشخاص من أهل القضية، ويقررون البدء بعمل منظم على الأرض يُحدث تغييرًا إيجابيًا في قضيتهم، ويحقق مسعاهم. هذه المحطة تشكيل أساسيات التنظيم، وهي بمنزلة الأعمدة الأساسية لبناء سيأتي في المستقبل، والتي من غيرها لا وجود للبناء وتفصيله. أعمدة هذه المحطة هي:

- **فريق النواة القيادي (الفريق المؤسس):** قد يكون عدد القياديين من أهل القضية المهتمين بتشكيل الحملة اثنين أو ثلاثة، ولكن من الضروري أن تطلب منهم باعتبارك الممكنة أن يكملوا الفريق، فيحشدوا قياديين/ات آخرين، ليصبح عدد فريق النواة بين سبعة وتسعة قياديين. التنظيم المجتمعي قائم على تشاركية القيادة، وعليه، من غير الممكن البدء بالتفكير باستراتيجية الحملة وبنيتها بوجود شخصين أو ثلاثة، فالأساس الأول هو الفريق.
- **البحث وفهم واقع القضية:** من الضروري قيام فريق النواة بالبحث والتعمق في فهم معطيات قضيتهم، والأسباب الجوهرية وراء المشكلة، وفهم مواطن قوة وضعف صاحب القضية واللاعبين الأساسيين فيها، لأن وضوح هذه الأمور يعني أن يتمكن الفريق من وضع استراتيجيته للتغيير في القضية بطريقة واعية وواقعية.
- **استراتيجية الحملة:** في هذه المحطة يبني فريق النواة مكونات استراتيجية حملته، من رؤيا وتحليل المشكل وتحديد أهل القضية والهدف، كذلك فرضيات التغيير والتكتيكات والمنحنى الزمني. وحتى يتمكّن من الخروج بمكونات الاستراتيجية، غالبًا نحتاج - نحن الممكنات - أن نطلب من الفريق القيام ببحث عن حقائق وواقع المشكلة، لأنه كلما كان الفريق محاطًا بمعطيات قضيته وأسباب وجودها وتأمّل فيها باعتبارها مشكلة، أصبح التفكير الاستراتيجي لتجاوز المشكلة واقعيًا ومنطقيًا وقابلًا للتحقيق.
- **كينونة الفريق وقيمه:** ما هي القيمة المشتركة التي تجمع أعضاء فريق النواة معًا؟ ما هي قصصهم مع القيادة في ظلّ الغموض في قضيتهم؟ وما هي أعراف العمل التي يودّون أن تحكم عملهم التشاركي الجماعي ليضمنوا ديناميكية عمل تساهم في تحقيق الاستراتيجية التي خرجوا بها. وما هي الأدوار القيادية في تنظيمهم، وكيف يتقاسمونها بمسؤولية وتشاركية؟

- **هوية الفريق:** في هذه المحطة يأخذ الفريق المؤسس قرارات بخصوص اسم تنظيمهم، هويته البصرية، وكيف يعرفون عن أنفسهم وتنظيمهم، كيف يجيبون عن الأسئلة الشائعة للناس والإعلام بخصوص القضية والحملة.

**النقاط الثلاث الآتية هي أمور قد تحدث خلال المرحلة الأولى، وقد لا تحدث. نذكرها هنا لأهميتها وأثرها الإيجابي في الحملات عند حدوثها:**

- **بنية وهيكلية الفرق التوسعية:** هنا أيضًا يتخذ فريق النواة قرارات على شكل هيكلية حملتهم التي تحقق الاستراتيجية التي خرجوا به: ما هو عدد الفرق التي يجب أن تنتج عن فريق النواة، وعلى أي أساس (جغرافي أو تخصصي)؟ وما هي الفرق التي تتوسّع لتضم أكبر عدد ممكن من أهل القضية وتفعّلهم في قيادة تكتيكات الحملة؟

ملاحظة: بعض الفرق لا تصل في هذه المرحلة لمخرج واضح بخصوص البنية، وهو ليس مشكلة كبيرة، لأنّ التوسّع في التفكير في هذا الشأن ممكن أن يحدث في المراحل اللاحقة.

- **تجربة التكتيكات:** في بعض الحملات يفضلون القيام باختبار واقعية التكتيكات الأساسية التي خرجوا بها في مرحلة التشكيل على أرض الواقع، قبل أن يقوموا بإطلاق الحملة، فيقيّمون التجربة، وبهذا يثبتون مخرجات المرحلة السابقة، ويستعدون للإطلاق.

- **الإطلاق:** في الكثير من الحملات يتم تتويج هذه المرحلة ليشعر الفريق أنه أنهى مرحلة التشكيل، وذلك من خلال عقد فعالية لإطلاق الحملة. قد تُطلق الحملة بشكل رسمي إعلاميًا وعلنيًا، أو قد تطلق بين مجتمع الحملة وأهلها. الحملة أقدر على اتخاذ القرار الأنسب، ولكن تكمن أهمية هذه المرحلة في شعور فريق النواة أنه أصبح مسؤولًا أمام آخرين، وأنه اختتم مرحلة التخطيط والتفكير، ولا بد أن ينزل إلى الأرض، لأننا نعلم ونعي أن المرحلة الأولى مهما طالت قد لا تعني شيئًا إن لم نتشجع لتجربة ما فكرنا فيه، ونعلم أن الفعالية على الأرض هي الجواب الوحيد الحاسم لمدى ملائمة خططنا أو عدمه.

## ثانياً: محطة الميدان أو العمل الاستراتيجي على الأرض

هذه محطة زهو الحملة وقوتها، وفيها يكون زخم التصرف الحقيقي وتفعيل التكتيكات والأنشطة على أرض الواقع. فيها قد يكتشف القياديون في الحملة ضعفًا ما في استراتيجيتهم، أو فرصًا سياسية مهمة للاقتناص، لم تكن موجودة. وبهذه المرحلة تبدأ الحملة بالشعور بأثر ما لتكتيكاتها على الأرض، وتصبح معروفة ووجهة للآخرين المهتمين بالقضية أو اللاعبين الأساسيين فيها.

زمن هذه المحطة والمخرج الملموس فيها: يصعب هنا تحديد الزمن أو الفترة، ولكن المخرجات الملموسة في هذه المرحلة تتمثل في تحقيق نجاحات في قمم الحملة، وتسجيل أعداد في سجل النجاح، وازدياد عدد القياديين المنضمين لفرق، بالإضافة إلى أعداد الناس الذين تم تفعيلهم في تكتيكات الحملة أو إحداها. وعليه، هذه المرحلة تطول بناء على منحنى الحملة، وبناء على انتقال المنظمين من قمة إلى أخرى. ولكن المهم جدًا فيها هو عدم بقاء المنظمين أسرى لقمة معينة لفترة طويلة، بحيث تصبح فترات نزولهم إلى الأرض وتحقيقهم للقمم متباعدة جدًا، لأن حدوث هذا يعني فقدان الحملة للشعور بالحافزية والاصرار.

الجميل بالإطلاق أنّ فيه يجرب فريق النواة لأول مرة رواية قصتهم العامة علنًا، ويجربون التعريف عن حملتهم باسمها واستراتيجيتها، ويختبرون موقف الإجابة عن الأسئلة الشائعة عن القضية وعن الحملة وهويتها. وفيها سيختبرون رغبة أهل القضية في الانضمام إليهم، سواء للفرق أو لعمل محدد. هي قمة مليئة بالطاقة والشعور بالفخر والانتماء للقضية وللفرق.

زمن هذه المحطة والمخرج الملموس فيها: المكوّنات الأساسية لمرحلة التشكيل تستغرق شهرًا أو شهرين ليس أكثر، وتخرج في منتج نسيمه وثيقة الحملة، وهي عبارة عن عدد معين من الصفحات، تُدوّن فيه مخرجات فريق النواة بكل ما ذكر سابقًا، ويقوم الفريق بكتابتها، بينما نقوم نحن الممكّنات بتمكين الفريق من الخروج بهذه المكوّنات من خلال ورشات عمل، وتمكين أحد أعضاء فريق النواة من كتابة الوثيقة لتصبح المرجع الموثق الأساسي للحملة.

تحدّي تمرّ به أغلب الحملات بهذه المحطة: قد تمرّ الحملات المختلفة بتحديات مختلفة، ولكن من التحديات المتكررة جدًا التي واجهناها كممكّنات مع الحملات في هذه المرحلة، هي تردد فريق النواة من اختتام هذه المرحلة، وشعورهم أنّ الصورة الاستراتيجية ما زالت ضبابية، أو تخوفهم وتوترهم من الوعي لحجم العمل التنظيمي اللازم لتحقيق التغيير. ويظهر هذا التحدي من خلال طلب الفريق المزيد من لقاءات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، أو تكرارهم لعبارة أنّ الأمور غير واضحة، أو مخيفة، أو مقاومتهم وتأجيلهم الدخول في المرحلة الثانية. لهذا، تحتاجين كممكّنة لقرار حكيم، ما بين الاستماع الحقيقي لتخوفهم، وبين معرفة إن كان حقيقيًا أو كان مجرد تحدي عاطفي. وانتهبي أن لا تطول مدة المرحلة الأولى كثيرًا، وشاركهم الثمن السلبي للبقاء عالقين في هذه المرحلة إن تأزمت الأمور وطال التأجيل

- اقتباس نسرين حاج أحمد -

تحدّي تمرّ به أغلب الحملات خلال هذه المحطة:

قد تمرّ الحملات بحالة توتر لأسباب عديدة داخلية أو خارجية، منها انسحاب أعضاء من الحملة أو إخفاق إحدى الفرق وإلغائها؛ وتعرض الحملة لمعارضة أو مقاومة من قبل جهات خارجية، أو تواجه معارضة قد تكون ثقافية أو سياسية. وهنا يكون دور الممكّنة مهمًا في توجيه الاستفادة من التوتر لغايات التعلّم، وكذلك لتطوير الاستراتيجية أو تطوير أسلوب للتعاطي مع المعارضة وإبقاء الهمة عالية

- اقتباس ميس العرقسوسي -

تحدّي تمرّ به أغلب الحملات خلال هذه المحطة:

قد يظهر التحدي بتقسيم الأدوار وقيام كل شخص بدوره بمسؤولية عالية والحاجة لتفعيل عرف المساءلة. وهناك أيضًا تحدي عدم جاهزية الحملة للردّ على استفسارات الناس الراغبة بالانضمام، وبالتالي ضياع الكثير من الموارد، أو بدء تلقي ردّات فعل صعبة من الجهات المعرضة للقضية التي تناضل الحملة لأجل إحداث التغيير فيها

- اقتباس روان الزين -

## ثالثاً: محطة الحشد والتوسع

خلالها يتم بناء علاقات وحشد أشخاص وأعضاء لفرق الحملة التوسعية (ما بعد فريق النواة)، والتي اتفق فريق النواة على تشكيلها بناء على استراتيجية الحملة. هنالك حملات تتوسع لفوج أول وثاني وثالث وأكثر. الفوج الأول هو الفرق التوسعية التي نتجت مباشرة عن فريق النواة، والفوج الثاني هو الفرق التوسعية التي حشدتها الفريق التوسعية الأولى (الفوج الأول) وهكذا. ولهذا، تعدّ هذه المحطة من المحطات التي تمرّ بها الحملة أكثر من مرة خلال مسيرتها، ولكن من أهمّ المرات التي لا بد للحملة أن تمرّ فيها بمحطة التوسع هي في بدايتها، بحيث لا تبدأ الحملة وتنتهي وهي لم تقم بحشد الفوج الأول، ولم تفعل الفوج الأول من الفرق التوسعية في قيادة التكتيكات على الأرض. أغلب الحملات تمرّ بهذه المحطة بأول مرة، ليس بعد مرور الشهر الرابع على بدء الحملة وتشكيلها.

تركيز الممكنة في هذه المحطة يكون على تعليم مهارة بناء العلاقات والحشد ١:١، وتمكين خطة منظمة لمرحلة الحشد ولتتبع مخرجاتها بوعي ودقة.

تتويج هذه المرحلة في الحملات يكون بعقد لقاء ترحيب بمن حُشدوا حديثاً في فرقهم، وتعريفهم على فريق النواة كاملاً، وعلى استراتيجية وخطة وبنية الحملة.

ملاحظة: الكثير من الحملات تمرّ بهذه المحطة بعد انتهاء المحطة الأولى مباشرة، وقبل المحطة الثانية (النزول للأرض) والبعض الآخر يختار أن يجرب النزول للأرض واختبار التكتيكات قبل القيام بحشد فرق التوسع. في كل الأحوال، المرحلتان الثانية والثالثة متداخلتان بشكل كبير ويحصلان بتكرار متعدّد في حياة الحملات. زمن هذه المرحلة والمخرج الملموس فيها: تستغرق مرحلة الحشد عندما تتم للفوج الأول تقريباً شهراً ونصف، منذ بدء تعلّم مهارة بناء العلاقات ووضع خطة الحشد وفترة النتائج، عقد قمة تضم القياديين الجدد في فرق التوسع.

“  
التحدّي المعتاد في هذه المرحلة: عدم الوصول لقياديين ضمن المعايير، نتيجة تركيز البحث ضمن شبكات معارف فريق النواة، أو لأسباب أخرى. والتحدّي الثاني المعتاد هو عدم شعور منسقي الفرق بالثقة والتنظيم الكافي لقيادة فريقهم وبقاؤهم عالقين في الاعتماد أو الاتكال التام على منسقة فريق النواة للحملة  
”

- اقتباس فداء شحادة -

“  
مسؤولية حشد فرق التوسع الأول (الفوج الأول) تُعدّ من المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها فريق النواة كلّ لأنه كل قيادي في فريق النواة يجب أن يتقن مهارة عقد لقاء بناء علاقة وحشد قياديين للحملة ضمن المعايير التي اتفق عليها. وبالتعاون مع الفرق الجديدة، تصبح مهمة فريق النواة تطوير فهم قيادة الحملة الموسعة للقضية وتطوير استراتيجية أو تكتيك كل فريق جديد. هنا يصبح كل عضوة (تقريباً) من فريق النواة منسق لفريق جديد، ويصبح دور فريق النواة هو التنسيق والتواصل بين الفرق جميعها لتنفيذ قمم الحملة وتكتيكاتها وتطبيق خطة العمل وتطوير ومتابعة سجل النجاح  
”

- اقتباس ميس العرقسوسي -

## رابعًا: محطة التقييم والتعلّم

لا تأتي هذه المحطة بتراتبية بعد محطة معينة بعينها، وإنما بالحقيقة هي محطة مهمة تمرّ فيها الحملة أكثر من مرّة خلال عمرها ومرورها بالمحطات الأخرى، وخاصة بعد كل قمة في المنحنى،

وهي عبارة عن اجتماعات تقييم وتأمّل لعمل أو نشاط أو تكتيك ما، وقد يحتاج الفريق لتقييم وتأمّل ثقافة عمله، وليس فقط استراتيجيته. الكثير من الحملات تتخذ قرارات تشاركية جوهرية في هذه اللقاءات، قد تكون قرارات في شأن تغيير معيّن بالاستراتيجية، أو إضافة ما للأعراف... إلخ. يتركز النقاش في لقاءات التقييم والتعلّم على الوعي للممارسات الجيدة، وربما الوعي للنجاحات المحصودة من العمل في الميدان، والممارسات التي تحتاج إلى تحسين، وخلاصة الدروس التي يجب أن تكون الزاد والزوّاد للمنظّمين أثناء قيادتهم لحملتهم.

عند وصول الحملة إلى قمتها الأخيرة، لا بد أن تقف عند هذه المحطة بتفكير أوسع، وتعطيها وقتًا جيدًا، بحيث تنظر بتفكير عميق لمشوار الحملة، وتقيّم التجربة وتحصد نتائجها، وفي النهاية تأخذ قرارًا نحو الشكل الجديد الذي تودّ متابعة نضالها فيه، أو ربما اختتامه.

## الفصل الثاني: مبادئ التمكين

## أولاً: بما يتعلّق بالعلاقة بين الممكنة وأهل القضية الذين يقودون الحملة

١. **صوت القضية:** لا يؤدي دورًا في تمثيل الحملة وأهلها في المنابر أو المساحات الإعلامية، أو المؤتمرات الحقوقية/ الاجتماعية/ السياسية. دائمًا أوجه من دعائي للحديث عن الحملة إلى أهل القضية والقيادة، وإن دعت الحاجة في ظروف محدّدة يجب إعلام الحملة بالظرف الطارئ الذي دعاك لتمثيل الحملة، ويجب ربط الحملة بالجهة التي مثلت الحملة فيها. والأفضل ألا يحدث ذلك.

٢. **القيادة واضحة:** علاقتي الأساسية مع منسق/ة الحملة، وليس مع كل الفريق القيادي. من المهم جدًا وضوح دوري للفريق القيادي، لأنه إذا لم يتوضّح دوري وعلاقتي مع الحملة، فهناك احتمالية كبيرة لأن يشعر الفريق بتشتت بين دوري ودور المنسقة، بحيث يكون واضحًا أن القيادة عند المنسقة، وأنا ممكنة لها. لا أدع الفريق ينتظر رأيي بتصرفاتهم وقراراتهم، أو ينتظر حضوري للاجتماع.

٣. **تمكين القيادة:** أنا أمكّن منسق/ة الحملة لتقوم المنسقة بدورها بتمكين قيادات الفريق بالمستقبل، ليقمن هنّ بدورهنّ في تمكين قيادات فرقهن للتوسعية بالمستقبل. لا يكفي أن يكون التمكين بيني وبين المنسقة، إذ لا بد أن يتم تمكين قيادة القياديين الآخرين في الفريق، ولكن عبر المنسقة لا

قيام المنسق/ة بتمكين أعضاء الفريق يحتاج إلى وقت حتى يحدث، ولكن ممكن أن تبدأ بالتنبية له من مجرّد سؤالك للمنسق/ة عن الشخص الذي قاموا بدعمه أو تمكينه خلال الأسبوع الماضي مثلاً، إلى أن شعري أنك جاهزة كممكنة لتتقلّي تركيز تمكينك للمنسق/ة من التركيز على مهاراتهم القيادية، إلى التركيز على مهاراتهم في تمكين غيرهم.

- اقتباس فرح هلسا -

عبري أنا. وبالتالي من المهم أن أنتبه وأسعى لانتقال تمكيني مع المنسقة لمرحلة أسأل فيها عن تمكينها للأخريات، وتحديات هذا التمكين وإنجازاته.

٤. **اجتماعات الفريق:** لا أقوم بتيسير اجتماعات الفريق، بل أقوم بتمكين المنسقة من مهارات التيسير. وأقوم بتمكينها قبل الاجتماع من أجندة اجتماعها، وأنتبه أن أدفعها باتجاه تطوير مهاراتها في عمل أجندات، وفي تيسير اللقاءات. قد أحضر بعض الاجتماعات لأكون ممكنة ظل، وأنتبه لتحديات التيسير التي تواجهها المنسقة، فأقوم بوضعها ضمن خطة تمكين لمهاراتها في التيسير. في أحيان نادرة قد أقوم بتيسير لقاء أو لقاءين من اجتماعات الفريق في حال كان اللقاء يحتوي يحتاج تدريب أو تيسير على مهارات تنظيم مجتمعي لا يتقنها الفريق، مثل تحليل أو تقييم مرحلة حشد القياديين، أو وضع خطة تفصيلية لحشد القياديين. أو ربما لقاء خاص بتوتر متعلّق بثقافة وقيم الفريق، ويحتاجون شخصًا محايدًا وتيسيره. المهم أن تكون مثل هذه اللقاءات محددة ومحدودة، وإن حدثت يجب أن يكون ذلك بموافقة منسقة الفريق والفريق.

٥. **أدخل مع الفريق استثنائيًا:** دائمًا أمكّن المنسق الذي أعمل معه في التفكير، وفي حلّ مشاكل الحملة أو الفرق الأخرى، مع وجود بضعة استثناءات:

« حاولت كثيرًا مع المنسق وما زال لا ينتهج التنظيم أو القيادة التشاركية.  
« الحملة بوضع حرج لسبب ما، قد يكون بدايتها، وقد تكون إلحاح اللحظة.  
« أحتاج مستوى عالٍ من المهارات، ويفتقرها المنسق/ة عند تلك الحاجة.  
« يجب أن يكون المنسق/ة مشاركًا، ويجب أن يكون شخصًا خارجيًا محايدًا ما، عنده ديناميكية قوة مع الأعضاء.

٦. **عدم اتخاذ القرار هو قرار:** كوني ممكنة لا يجعلني أتخذ أي قرار عن الفريق القيادي للحملة، تحديدًا في ما يتعلّق بقضيتهم واستراتيجيتهم. من الممكن أن أتخذ قرارات حول آلية تيسير حوارات جماعية في ورشات أو تدريبات، آخذة بعين الاعتبار أن لا أمرر أسئلة توجيهية تحول دون قدرة الفريق على فهم الخيارات بواقعية، وتحليل التوجهات في الخيارات المختلفة قبل المضي قدمًا في توجّه معيّن.



## ثانيًا: في ما يتعلق بنهج التنظيم المجتمعي وجوهره وممارساته

٧. **القيادة التشاركية:** القيادة التشاركية وتمكين تصرف الآخري هي قوة الناس. من مكاني باعتباري ممكنة أسعى أن يمارس القياديون / ات في الحملة التي أمكنها القيادة التشاركية ويخلصوا لجوهرها.
٨. **بتشاركية ولكن بوعي:** من المهم أن تقود منسقة الحملة فريقها باتجاه اتخاذ قرارات تشاركية، ولكن من المهم أيضًا التفكر بالقرارات، وليس مجرد أخذها بتشاركية. قد يقرر الفريق تأجيل حدث مهم للحملة، أو القيام بتحرك أو تكتيك جديد، وقد يصوتون سريعًا للقرار أو يجمعون عليه، ولكن سؤالك كممكنة يكون: لماذا اتخذتم هذا القرار، وما الأثر السلبي والإيجابي للخيارات المتاحة؟ وتوجيهك التمكيني للمنسقة يكون باتجاه أن يكون اتخاذ القرارات المهمة بعد التفكر والوعي للخيارات وأثرها على الحملة.
٩. **جوهر التنظيم المجتمعي:** التنظيم المجتمعي يبني قوة الناس، ومن موقع الممكنة، يهمني أن يتبعوا التنظيم المجتمعي ويخلصوا لجوهره في تطبيقهم، وبالتالي، قد أحتاج أحيانًا أن أشارك معلومات نظرية تعليمية، وقد أحتاج أحيانًا أن أذكرهم بممارسات ومناج جوهرية في النهج.
١٠. **بناء العلاقات واجب:** بناء العلاقات ممارسة تنظيمية، وهي بالحقيقة جوهر أساسي في القيادة. من موقع الممكنة أدرك أن التواصل عن بُعد فيه توتر دائم، فأسعى إلى الاستثمار بتقوية العلاقة مع منسقة الحملة.
١١. **الاستراتيجية فعل:** ادفعي نحو التجربة، نحو النزول للأرض وتفعيل قياديي الحملة، وانتبهي إلى عدم دخول قيادة الحملة في فترة سبات طويلة بين الفعل والآخر، وبين القمة والآخرى. الاجتماعات الدورية مهمة لتنظيم النزول للأرض بناءً على الاستراتيجية الموضوعية، ولكن إن تحولت الاجتماعات لمساحات نقاش وجدل من غير حركة، قد تكون هذه إشارة جديّة إلى وجود مشكلة ما في الحملة - إحباط مخفي، ضياع استراتيجي، خوف... إلخ - ادفعي باتجاه النزول للأرض مع فهم وتحليل لسبب البعد أو التردد في ذلك.

## ثالثًا: في ما يتعلق بالانتباه والإحاطة بالتحديات

١٢. **الطاقة تتحدث:** أستشعر طاقة الحملة الداخلية وطاقة المنسقة، وأنتبه إلى الطاقة التي تبثها الحملة علنيًا، أو تعكسها كهوية. وهذا أحيانًا يكون سبب اتخاذي قرارًا واعيًا بتدخل تمكيني معيّن. مثلًا، إذا شعرت أن الطاقة عالية جدًا أثناء الإقدام على فعل أو تكتيك، وإن كان غير ملائم للاستراتيجية، يجب أن أنتبه لطريقة تدخلي بحيث قد أهدر الطاقة بدلًا من البناء عليها. وفي حالة أخرى قد تكون الطاقة متديّة جدًا لدى الفريق أو المنسقة، لا بد أن أصرّ على فهم الواقع والمشاعر والسبب، وإن أراد الفريق تجاهل حقيقة هبوط الطاقة. وقد يكون سؤالي وإعلاني عن شعوري تجاه طاقة الحملة، ما يجعلهم يتشجعون للتأمل بتحديات أساسية واتخاذ قرارات مهمة.
  ١٣. **تفعيل أهل القضية:** قد تلاحظين أن الفريق القيادي يقوم بفعاليات أو تحركات معيّنّة، ولكن انتبهي أن تفعل تحركاتهم وتكتيكاتهم تصرف أهل القضية، ولا تقتصر على قيام الفريق القيادي بالتصرف، كي لا تتحوّل الحملة بأن تقدّم نشاطات وفعاليات لأهل القضية أو لفئة مستهدفة.
  ١٤. **الإضافة للبناء:** مكّني نحو البناء على المخرجات والعمل السابق الذي تمّ؛ ذكرى المنسقة بما لديهم، وما قاموا به وأنجزوه، وبمواردهم، وشجّعي على أخذ هذه الأمور بعين الاعتبار في التخطيط للقادم من قمم وتكتيكات؛ احذري من إعادة البناء في كل تحرك جديد وفعل.
  ١٥. **في المحيط سوسولوجي وسايكولوجي:** في قضايا القهر والظلم هنالك غالبًا تبعات سيكولوجية تطوّرت ووطّرت معها حالة نفسية واجتماعية لدى الأفراد في تعاطيهم مع قضيتهم، وفي نهجهم الحياتي اليومي في ظلّ هذا القهر. كوني واعية للأثر السيكولوجي والسوسولوجي على قيادة الحملة.
  ١٦. **التحديات فرص:** قد نقع في المطب نفسه كثيرًا كمنكّنات، وهو الهروب من التعامل مع التحدي الأكبر، أو مع مشكلة مهمّة، لذا، من المهم أن أؤمن أنّ إظهار التحديات في الوقت المناسب وتحليلها بعمق بدلًا من الهروب منها هو الخيار الأفضل.
- وأخيرًا: لكلّ أرض معطياتها، وعليه، يتطلب ذلك أن أتأني وأتدرّج بما ورد أعلاه من مبادئ، مراعية سياق أهل القضية، ومراعية ثقافة حياتهم ولغتهم ودينهم ومكانهم.

كي يحدث سحر التمكين وما يجلبه من تعلّم وفير وغنيّ، لا بد من وجود ركائز في شخصية الممكنة. وجميع هذه الركائز تنمو وتتطور من خلال الممارسة والتأمل، فهي ليست شهادات ينالها الشخص من دراسة الكتب، وإنما مهارات تُكتسب وتُتمى، وتذبل أو تتشجّع عندما نبتعد عن التمكين على الأرض، أو نغفل التأمل في طريقة تمكيننا.

## ركائز الشخصية

١. **الثقة:** عند تمكين شخص، أو حملة أو طرف آخر، لا بد من الثقة بقدراتهم وجدّيتهم نحو التطوّر والتغيير، وقدرتهم على أن يكونوا قياديين، بالرغم من أنك قد لا تلمس أو ترى دلائل على تطوّر قدراتهم في بداية التدخّلات التمكينية، إذ إن ذلك قد يحتاج وقتًا، وخلال هذا الوقت تكفيينا رؤية دلائل على محاولاتهم للنمو. فمثلًا، إن كان لدى المنسق في مسار التمكين ضعف كبير في تيسير اللقاءات الدورية للفريق وفي صياغة أجندة هادفة وجيدة، من الصعب أن تتوقّعي أن يحدث تغيير جذري في مهارة المنسق من لقاء تمكينيّ واحد، ولكن من الضروري أن تضعي خطة واضحة لكيفية تمكينه/ا خلال فترة زمنية مناسبة تمكّنه تجاوز هذا التحدّي، وفي كل مرة تلتقي به، يمكن قياس التطوّر وتقييمه. قد لا يستطيع المنسق القيام بأداء مهمة بالمهارة أو الجودة التي تتوقعينها، لذا من المهم أن تتفهّمي ما لديه من قدرات وإمكانيّات، وأن تمشي معه الدرب من حيث يقف هو، لا من حيث تتوقّعي أنت.

٢. **التواضع من أجل التعلّم والشغف للمعرفة:** قد يصبح التمكين شكلاً بلا روح، أو عملاً آلياً فحسب، إن فقد عاموده الفقريّ، وهو التوق والشغف للتعلّم، والتواضع من أجل تحقيق ذلك، فإذا لم تكن قيمة التعلّم والاستكشاف حاضرة، قد يخلق التمكين حساسية لدى الشخص المشارك في مسار التمكين، فيشعر أنه مكتفٍ بما قام به، وغير مهتمّ بإيجاد سبل تطوير للفكرة والاليات في مسار قيادته.

٣. **النقد الذاتي والسعي للتطوير:** في دوري ممكنة، أدرك أن التمكين يكشف عن توترات وتحديات شخصيّة موجودة لدي، ربّما أكون غير متصالحة معها بعد، وبحاجة إلى أن أتأمل شخصيتي التمكينية وردّات فعلي مع نفسي، أو مع ممكنة أخرى من زميلاتي. ولتطوير وعيي وذاتي، أنا بحاجة إلى توثيق لحظات وقصص وتفاصيل تساعدني في تتبع أنماط السلوك لدي ولدى الآخرين، وتتبع تطوّرّي وتطور الآخرين.

## الفصل الثالث: شخصيّة الممكنة

## ركائز الفكر والثقافة

الشخص. وفي الخلاصة، التمكين اختبار مهم لمهارتك في الاستماع، والمهارة، كما نعلم، تتطور مع الوعي والمحاولة وضبط النفس.

٢. **التحدي:** العلاقة التمكينية ليست بالضرورة علاقة دردشة سهلة، إذ لا بد للممكّنة أن تستفز من أمامها؛ بالأفكار والمهارات والقدرات. في كثير من الأحيان، عندما تسأل الناس عن ممكّن أو ممكّنة من حياتهم الشخصية، بحيث تطلب منهم استذكار شخص جعلهم شخصيات أمكن، وما الذي قام به تحديداً، يشارك كثيرون مشاهد لها علاقة بأن هذا الشخص وضعهم أمام تجربة صعبة بثقة كاملة بهم، أو دفعهم باتجاه القيام بشيء يترددون القيام به.

٣. **الأسئلة السابرة:** لا يكفي أن تكوني قادرة على توجيه أسئلة، فتوجيه أسئلة فضولية تهدف لفهم السياق وفهم ما يتحدث عنه الشخص شيء، والمضي في الأسئلة الأكثر تفكراً وعمقاً شيء آخر؛ إذ إن الممكّنة تحتاج إلى التمرس على الأسئلة التي تمنح من معها القدرة على تفعيل فكرة. وهذا النوع من الأسئلة أيضاً هو مهارة تتعلمها ونطورها، وسيفيدك في كل جلسة تمكين أن تسأل الشخص الذي تقومين بتمكينه في نهاية الجلسة: ما هو السؤال الذي وجهته له وساعده في الغوص والتأمل والتحليل، ومع الوقت ستلاحظين أنك سرعان ما تتجاوزي سطح الحوار لتبحري في عمقه.

١. **النضال:** ليست الممكّنة مدربة، ولا هي معلّمة أو محاضرة، بل هي تؤدي دور من (الإلحاح أو الاصرار)، لا تقبل بتأجيل الأفعال، تتبع حسّها في السعي وراء الحق، ولا ترضى إلا بالنضال طريقاً لتحقيق الكرامة العدالة والحرية، وعليه فهي تُساق بالعزيمة والاصرار، وتجعل الآخرين يتبعونه.

٢. **الوعي الاستراتيجي والسياسي:** القدرة على التحليل الاستراتيجي، وتطوير الوعي السياسي، ومساءلة المسلمات هي أمور أساسية لدى ممكّنة التنظيم المجتمعي؛ إذ إن من يرضى بأجوبة سريعة على الأمور ويتعامل مع الحملة واستراتيجيتها بطريقة آلية، من الصعب أن يساعد حملة في التوجه الاستراتيجي الأنسب. إن التمكين الشخصي يختلف هنا عن تمكين حملة؛ فالأول لا يحتاج إلى توجيه من الممكّنة، أما الثاني فبالضرورة يحتاج إلى إضاءات استراتيجية، وقد تكون الأسئلة آلية من الآليات المستعملة فيها، وهو ما يجيب على حالة متكررة في الحملات، حين يستغرق القائمون والقائمات عليها في العمل، أو الجانب العملي منها، ما يحجب عنهم رؤية الصورة الشمولية للقضية المعنية والتفكير في توجه استراتيجي لها. وهنا يكون دور الممكّنة مركزياً من حيث التوجيه والتحليل الاستراتيجي، وتوجيه الأسئلة التفكرية التي قد ينشغلون عنها في خضم عملهم، لانشغالهم في الأداء أكثر من التفكر.

## ركائز مهاراتيّة

١. **الاستماع الحقيقي** نظراً إلى استخدامنا العفوي والمستمر لحواسنا، قد نفقد تقدير أهميتها وعظمتها، لتصبح مع الوقت مفهومة ضمناً؛ لا نفكر في وظيفتها، أو في فقد تلك الوظائف وما أثر ذلك. من هنا، نرى أهمية كبرى للتطرق إلى قضايا وأمور أساسية تتعلق بالحوار، تبدو مفهومة ضمناً. لسنا هنا بصدد تصنيف مستويات الاستماع والإبحار في معنى كل مستوى، فالأساس واحد، وهو: هل أنا فعلاً أسمع ما يقوله الآخر؟ الإجابة ليست سهلة، فأثناء حديث شخص ما، أفكارنا الشخصية قد تغطي على ما يقوله، فنعلق بفكرة خطرت على بالنا لم يتحدث هو عنها، أو قد يسيطر علينا مزاجنا في ذلك اليوم، فننتقي ممّا يقوله ما يتواءم مع مزاجنا، أو نعلق عند كلمة معينة ذكرها، ونذهب مع أبعاد هذه الكلمة في نفسنا وحياتنا وماضيها. وقد نعلق عند حاجتنا إلى الرد، فمظهرنا العام يشير إلى أننا ننصت، وفي الحقيقة عقلنا غائص في تشكيل الإجابة، فلم نجاري كثيراً من النقاط الجوهرية التي يتحدث فيها

## مثال على الأسئلة السابرة والوعي الاستراتيجي:

في مخيم الحصن للاجئين الفلسطينيين في الأردن نُظمت حملة من أجل حل مشكلة النظافة في المخيم. هنا الحوار الذي حدث بين الممكنة والمنسقة في مرحلة الإعداد لاستراتيجية الحملة:

- الممكنة: لماذا الأوساخ والمهملات تملأ المخيم؟
- « المنسقة: لأن الأونروا قللت عدد عمال النظافة.
- الممكنة: لماذا الأونروا قللت عدد العمال؟
- « المنسقة: التمويل قل.
- الممكنة: هل هناك أسباب أخرى لهذه القضية؟
- « المنسقة: الناس ما عادوا واعين ولا منتمين، وكل واحد بحاله، وفش تربية!

هذا الحوار لن يخرج باستراتيجية مأكنة إذا لم تدفع الممكنة المنسقة للغوص في التفكير والتحليل الاستراتيجي، لذا، لا بد من الأسئلة التالية:

- ما رأي لجنة الحي بالسبب؟
- ما رأي الأونروا بالسبب؟
- ما رأي عمال النظافة بالسبب؟
- لو كان أهل المنطقة غير واعين أو منتمين، فكيف جاء ٣٠ شخصًا إلى القاعة من أجل المساهمة في حل الموضوع؟

هذه الأسئلة الاستراتيجية والمتعمّقة، غير المكتفية بمجرد إجابات، الباحثة عن المنطق في الأمور، هي ما يمكّن استراتيجية حقيقية للحملة. في النهاية، من ممكن أن تسير الحملات ضمن الاستراتيجية التي تخرج بها بسبب تمكين غير عميق أو دقيق، ولكن الفرق الحقيقي بالتغيير يكون بسبب تمكين استراتيجي عالي المستوى و دقيق.

## الفصل الرابع: أدوات وطرق التمكين

## ماذا يعني أن ترافق ممكّنة من «أهل» تنظيمًا مجتمعيًا ما؟

باختصار، دورنا نحن الممكّنات أن نُساهم في تطوير قدرات الفريق القيادي لحملات التنظيم المجتمعي على قيادة الحملة بطريقة تضمن تفعيل أهل القضية لقوتهم ومواردهم ضمن استراتيجية وبنية عمل منظّمة.

ولأنك ترافقين الحملة، وليس فقط تمكّنين منسق /ة الحملة، فدورك التمكيني يتجاوز عقد لقاءات ١:١ دورية مع المنسق /ة إلى القيام بعدة تدخلات تمكينية مختلفة، يأتي هنا ذكر لأهم التدخلات التي قد تقومين بها، مثلًا وليس حصراً:

## أدوات أو طرق أمكّن من خلالها الحملة

جلسة تمكين ١:١ دورية وثابتة: جلسات ١:١ هي الأداة الأساسية والدورية للتمكين، فمن الأساسي اتفاقك مع المنسق /ة على موعد تمكيني ثابت ودوري، ومن المهم التزامك به من غير تغيير. في الحملات الكثيرة التي نرافقها، غالبًا يكون لدى الممكّنة لقاء أسبوعي مع المنسق /ة، وفي بعض الحملات يكون اللقاء مرّة كل أسبوعين، والأهم ألا يكون اللقاء أقل من مرة شهريًا.

للجلسة التمكينية أجندة تتفكّر بها وتعدّها الممكّنة قبل الجلسة. بغض النظر عن تعدد الطرق التمكينية التي ممكن أن تستخدمها الممكّنة، إلا أن المسعى واحد، وهو أن تساعد المنسق /ة لضمان فاعلية الفريق القيادي بتناغم مع منحنى الحملة.

وعليه، قد تمكّن المنسق /ة في عمل أجندة لقاء الفريق القيادي أو فريق النواة، أو قد تراجع معه /ا منحنى الحملة لتجديد الطاقة والتركيز على القمة القادمة بحياة الحملة، وقد يتم التمكين على تحدي أو توتر عالٍ في ديناميكية الفريق، وقد تقوم بتمكينه على مهارات تتعلق بالتييسير أو التنسيق، أو أي تحدّي قيادي يشعر المنسق /ة أنهم يمرّون به.

## هنا أدوات تمكينية أخرى قد تقومي باستعمالها خارج لقاءات ١:١، آخذة بعين الاعتبار أنه بإمكانك اللجوء لهذه الأدوات أو بعضها داخل جلسة ١:١ الموضحة سابقًا:

١. **نمذجة العمل:** كأن تقومي أمام المنسق /ة بممارسة سلوك تنظيمي أو قيادي، أو تصرّف ما عليهم اتباعه مع الفريق، أو ترسلي له /ا فيديو أو نموذجًا مصورًا، بحيث يكون مثالًا لما قد تفعله. مثلًا، في حملة «حدك» التي تهتم بقضية وقف التحرش الجنسي على الأطفال بالأردن، كان التكتيك عبارة عن بنك اتصالات، فيقوم القيادي بالاتصال بقائمة أهالي ليخبرهم عن تصرف ما يستطيعون اتباعه مع أطفالهم لحمايتهم من التحرش، في هذه الحالة، عندما تقوم الممكّنة بعمل الاتصال أما المنسقة التي ربما تكون مترددة أو خجلة من هذه الخطوة، مثل لها نموذجًا قد يمنحها ثقة أكبر في تنفيذه.

٢. **أداء أدوار:** خلال لعب الأدوار تقومين بتقمّص دور معيّن بهدف دفع المنسق /ة لتمكين نفسها بواقعية على تصرف أو ردود معينة مهمة. وأحيانًا قد يكون ملائمًا أن تلعبين أمامها دورًا قامت به أو تودّ القيام به لمعالجة أزمة ما. مثلًا، في حلقة «قم مع المعلم» كان لدى المنسقة لقاء مهم مع وزير التربية والتعليم، فأدّت الممكّنة دور الوزير، وحاولت تخيل وتقمّص ردوده، ما ساعد المنسقة في تخيل اللقاء بتفاصيله وتدريب نفسها على الردّ بواقعية.

٣. **مرافق في الظل:** قد يفيد أن ترافقي المنسق /ة في الحدث الذي سيقوده، أو الاجتماع الذي ييسره أول مرّة، ولكن لا تتدخل في قيادته، فأنت مرافقة في الظل؛ وجودك هو للدعم في حال طلب منك ذلك، وأيضًا كي تتمكن من إعطائه تغذية راجعة تفيده في تطوير قيادته للمرات القادمة.

٤. **تيسير بعض الجلسات:** نادرًا ما يجب أن تؤدي دورًا تمكينيًا للفريق كلّ، ولكن مع ندرة هذا الدور، إلا أنه قد يبدو غريبًا مرافقتك لحملة لفترة من غير أن تظهر الحاجة مرة أو مرتين إلى أن تؤدي دورًا تيسيريًا مع الفريق، فأحيانًا تكون بدعوة من المنسق /ة بسبب مرور الفريق بمحطة مفصلية يحتاجون فيها تيسير عملية اتخاذ قرار، أو مرور الفريق بتوتر يتعلّق بديناميكية وثقافة عمله فريقًا، ويحتاج طرفًا محايدًا بمهارات تيسيرية عالية لبيسر آلية التفكير والتعمّق في قيم المجموعة. قد يطلب منك المنسق /ة أن تقومي بتيسير الاجتماع الأول للفريق المؤسس، أو اجتماع الأعراف، الأفضل أنه بدلًا من قيامك بذلك، أن تقومي بتدريب المنسقة على أجندة اللقاء، وأن تعطيتها المساحة لتجرب التيسير والمرور معك على بنود الأجندة، وفي كل مرة تكونين قد استثمرت في تطوير مهارات تيسير الاجتماعات لدى المنسق /ة.

## بعض النصائح لضمان لقاءات ١:١ تمكينية بنّاءة

١. **تخصيص وقت دوري وحجزه في أجنداتكم والالتزام به:** دائماً هنالك حاجة للتمكين، فلا تتركوا التمكين فقط عند الشعور بتحدٍ كبير ومفصلي، أو عند وصولكم مرحلة صعبة في القيادة، فمن المهم أن تتفوقوا على موعد دوري بينكم كثنائي للتمكين. مثلاً، أول يوم اثنين من كل شهر، عند الساعة ١١ صباحاً، ودونوا الوقت في أجنداتكم أو التقويم، كي لا يُنسى أو تستبدلونه من غير وعي بمواعيد حياتية أخرى. حضري نفسك لجلسة التمكين: من أهم الأشياء التي تُحدث فرقاً في جلسات التمكين هي أن تكون مبنية على خطة، وتفكر، بالتالي قبل بيوم على الأقل من موعد الجلسة اسألي نفسك ما هو أهم شيء تودين التركيز عليه في جلسة التمكين هذه بالذات؟ وممكن أن تسألي المنسق/ة بالجانب الذي تودين التركيز عليه، وتسايلينه إذا كان لديه شيء آخر ملح للبحث.

٢. **ذاكرة التمكين وخطته:** بما أنكما ثنائي، من المهم أن يكون لديكما مرجعية تدونان فيها أجندات كل لقاء ومخرجاته. لأنّ التمكين الحقيقي لا يحدث في جلسة، بل يحدث من تراكم لقاءات تمكينية، ولا بد للممكّنة أن تتابع مع الشخص في مسار التمكين الأمور التالية: ماذا فعل بعد اللقاء التمكيني السابق؟ وهل طبّق ما وصلا إليه في الجلسة؟ يساعد التدوين كذلك على أن تقوموا ببناء خطة للتمكين، فمثلاً عند أول جلسة يحدد كل منكما الصفة القيادية التي يعتقد أنه غير متمكّن منها ويودّ تطويرها، وخلال المسار تسعيان لتطوير صفات قيادية، وليس حلّ تحديات فحسب. بالإضافة إلى ذلك، لا بد أن يكون لديك مرجعك الخاص الذي لا تشاركين المنسق/ة به، وفيه تضعين خطتك التمكينية، مثلاً، ما هي المهارة القيادية التي تركّزين على تطويرها لدى هذا الشخص... إلخ. وكيف تلاحظين تطوّر القيادة؟ ما هي ملاحظاتك الشخصية على لقاءاتكم الدورية؟

٣. **تقييم دوري:** القيام بتقييم لعلاقتكما التمكينية بين فترة وأخرى، مثلاً كل ٤ أشهر، أو كل ١٠ لقاءات، كذلك الاهتمام بالمحافظة على ١٠ دقائق تمكينية في نهاية كل لقاء، وتقييم للجلسة، وتحديدًا من خلال التركيز على سؤالين: ١- أكثر سؤال أو لحظة ساعدتك وكانت مفيدة ولماذا؟ ٢- أكثر تصرف أو سؤال أربطك أو أعاقك، ولماذا؟

٥. **تدريب:** في حياة الحملات التي نرافقها هنالك محطات تدريبية أساسية، منها: ورشة تشكيل نواة الفريق، ورشة التنظيم المجتمعي للفرق التوسّعية، تدريب مهارة بناء العلاقات ١:١ والحشد، أو عقد لقاءات منزلية، ورشة تحديد سجل النجاح وقاعدة البيانات... إلخ. ليس من الضروري أن تكوني متمكّنة ١٠٠٪ من التدريب على هذه الأمور في بداية رحلتك كممكّنة، وعليه، قد تطلبين من ممكّنة متمرسّة في مرافقة الحملات في مؤسسة «أهل» أن تقوم هي بقيادة هذه التدريبات، ولكن يجب أن يكون طموحك مع الوقت أن تتمكّني من قيادة هذه التدريبات والورشات، لأن إتقانك لها يعني بالضرورة تطوّر مهاراتك التمكينية.

٦. **المساهمة في إدماجهم بتنظيمات أكبر:** ممكن أن تساهمي في ترشيح أسمائهم أو دعوتهم لمحافل رسمية، أو إشراكهم بنطاق تنظيمي أوسع.

٧. **تبادل مصادر المعرفة:** من الضروري مدّ الفريق والمنسق/ة بمراجع قد تساعدهم في الانتباه لمرحلة مهمة يمرّون بها، وقد تقومين بتشبيكهم مع منظمي حملات أخرى، أو إرسال مقال تفكّري لهم، والطلب منهم تخصيص جلسة تعلّمية مدتها ٣٠ دقيقة للقراءة ورقة تعلّمية عن الأزمة التي يمرّون بها، أو تقومين بتعريف المنسق/ة على مختصّ يساعده في تلك المرحلة. مثلاً في حملة «ابني» التي تهتم بقضية تهيئة المراكز الصحية للأشخاص ذوي الإعاقة، قامت الممكّنة بربط وتشبيك منسق الحملة بتحالف «همم»، وهو تحالف لمؤسسات المجتمع المدني، لما لذلك من شأنه أن يؤدي دوراً كبيراً في دعم مطالب الحملة لزيارة الصحة.

٨. **استشارة مختصين وفهم واقع القضية:** بكل تأكيد لن تتمكّني من الإحاطة بكل المعلومات التفصيلية لكل القضايا التي ترافقين قياديتها، ولكن كلّما كنت محيطة بالقوانين والأنظمة وحيثيات القضية، تمكّنت من التعمّق في استراتيجية الحملة.

ملاحظة: دوري يتغيّر مع المنسق/ة والفريق مع تطوّر الحملة والقيادة؛ أتأمل دوري باستمرار وأطوّر أو أغيّر نمط ومقدار تمكيني للحملة وقيادتها.

٤. **التأمل:** كتابة تأملاتك عن رحلتك التمكينية مع الحملة، أو تأملاتك في استراتيجيتها أو وضعها هو خطوة مهمة جدًا، وهو جزء أساسي في تطوير قدراتك ومهاراتك التمكينية. في بعض الأحيان تساهم الكتابة لأفكارنا وتحليلنا بمنزلة تمكين لنا، كذلك تدوين دروسك المستفادة من لقاءات التمكين مع المنسقين يساعدك على خلق تراكم تعلمي وحيوي وواقعي، ومع الوقت، يكون مرجعك الخاص في التعلم والتطور.

٥. **تحديث مع ممكّنة أخرى:** من الضروري بناء علاقة بين الممكّنة من فريق أهل بحيث تتمكّني بين فترة وأخرى من مشاركة تحدياتك التمكينية للحملة معها.

ملاحظة: مهم جدًا أن ألتزم بالعلاقة المهنية، وإن جمعنا مع الوقت علاقة صداقة أتأكد ألا أشارك أو أسمع الأمور الخاصة والشخصية والحميمية.

## الفصل الخامس: تقييم واختيار الممكّنة

## خلفية عن الجزء الأول من الامتحان:

عرفت رنا عنكم / ن من خلال صديقتها التي كانت قيادية بحملة قمتم / ن بتمكينها، وتوجّهت لكم رنا وهي أم لطفلين في المرحلة الابتدائية، لأنها تريد تنظيم حملة لتضغط على مدرسة أبنائها لتقوم المدرسة بتمرير مادة غير منهجية فيها تربية جنسانية للأطفال. بدأت علاقتكم مع رنا عبر لقاء تعارفي، وبعده فعلاً شكّلت رنا حملة تنظيمية، وقمتم بمرافقتها كمنسقة لتمكين حملتها

### هنا تسعة أسئلة للممكّن / ة:

#### السؤال الأول:

أول لقاء لك مع رنا كان قبل أن تتشكّل أي ملامح للحملة، وكان لقاء تعارفي ومدته ساعة فقط، طلبته رنا منك لتسأل كيف تشكّل حملة، وكيف يمكن أن تساعدنا. برأيك، ما هو هدفك الأهم باللقاء التعارفي، وعليه، ما هي برأيك أهم الأسئلة التي يجب أن تطرحها على رنا في هذا اللقاء لتضمن فرصة تشكيل الحملة بطريقة تتبع نهج التنظيم المجتمعي؟ ولماذا اخترت كل سؤال؟

#### الإجابة:

---



---



---



---



---



---

#### السؤال الثاني:

ستقوم بنهاية اللقاء مع رنا بشرح المراحل المفصلية، أو المحطات المهمة في مسار الحملات منذ نشوء الحملة وحتى تحقيق هدفها. أكتب / ي لنا المراحل من غير شرح مفصّل عن طبيعة المرحلة.

#### الإجابة:

---



---



---



---



---



---

#### السؤال الثالث:

كيف ستعرّف /ين دورك كممكّن في الحملة.

#### الإجابة:

---



---



---



---



---



---

#### السؤال الرابع:

ستبدأ /ين بمرافقة الحملة بعد أن تعرفت عليها، ولديك لقاءات ١:١ دورية مع رنا (منسقة الحملة)، ما هي أجندة لقاءك التمكيني الأول مع رنا؟

#### الإجابة:

---



---



---



---



---



---

#### السؤال الخامس:

ما هي خطتك لضمان لقاءات ١:١ ببناء مع رنا؟ وما هي خطتك للمتابعة؟

#### الإجابة:

---



---



---



---



---



---



**السؤال السادس:**

الحملة ستدخل مرحلة الحشد، وقمت بتدريبهم على كيفية عقد لقاء ١:١ للحشد في تدريب، والآن، أي بعد تدريب الحشد ببضعة أيام، لديك لقاء مدته ساعتين مع الفريق المؤسس من أجل تمكينهم من وضع خطة مُحكّمة للحشد.

ما هي أهم العناوين أو الأسئلة التي ستركز/ ي عليها في هذا اللقاء لضمان تنفيذ مرحلة حشد ناجحة للفرق التوسعية؟

ملاحظة: تذكر/ ي أنك سبق ودربت الفريق على مهارة الحشد ١:١، ولا تحتاج في هذه الجلسة أن تدربهم على هذه المهارة.

**الإجابة:**


---



---



---



---



---



---

**السؤال السابع:**

الفريق المؤسس الآن اقترب من إطلاق التكتيك على الأرض، ولديك لقاء معهم حول سجل النجاح. ما هي أهم ٥ أسئلة ستسألونها لتمكين الفريق من الخروج بسجل نجاح قوي وواقعي؟

**الإجابة:**


---



---



---



---



---

**السؤال الثامن:**

أثناء تيسير جلسة الاستراتيجية، وتحديدًا عند وصولكم/ ن لفرضية التغيير، خرج الفريق المؤسس بفرضية التغيير التالية: «إذا قمنا بعقد لقاءات لامنهجية عن التربية الجنسية للطلاب بعد الدوام المدرسي، سوف نصل لأكثر عدد من الطلاب لديهم ثقافة جنسية؟، علمًا أن هدف الحملة هو «إدراج المدرسة لمادة غير منهجية ضمن الحصص الصفية عن التربية الجنسية لجميع الصفوف الابتدائية». برأيك، ما هي المشكلة بالفرضية التي خرج بها الفريق المؤسس وما هي أسئلتك التمكينية لهم لتجاوز المشكلة الاستراتيجية في صياغة هذه الفرضية؟

**الإجابة:**


---



---



---



---



---



---

**السؤال التاسع:**

أنت ترافق حملة تنظيم سياسية الطابع، واتفق فيها الفريق المؤسس أن لا يتم مشاركة خطة الحملة وأي بيانات عن خطط تكتيكاتها وقممها القادمة، لأنّ العمل فيها مبني على عنصر مفاجأة أصحاب القرار. هاتفك أحد المنظمين في الفريق ممن تثق بهم، وقال لك إن خالد وهو أحد المنظمين الفعّالين في الفريق المؤسس، شارك تفاصيل تحركهم القادم مع أحد أعضاء مجموعة تعمل ضدّ هذه الحملة. يقول لك المنظم إنه لا يعرف كيف يتصرّف، لأنه لا يريد أن يفتح الموضوع الآن مع الفريق ويشتت ذهن الجميع ويكون سبباً في اتهام الآخرين بالخيانة، وفي الوقت نفسه، لا يستطيع السكوت وكأن شيئاً لم يكن. ماذا كنت لتتصرّف؟

**الإجابة:**


---



---



---



---



---



---

## خلفية عن الجزء الثاني من الامتحان:

هنا سيناريوهات لتحديات مرّت بها حملات تنظيمية، اشرح/ ي بجملة واحدة إن كنت ستقوم/ ين بالتدخل التمكيني، وإن كان كذلك، فما هو نوع التدخل الذي ستقوم/ ين به، ولماذا اخترت هذا النوع التمكيني تحديداً؟

أمثلة على أنواع تدخل: لا داعي للتدخل فالفريق سيجد الحل المناسب في الوقت المناسب، سأنتظر لقائي التمكيني مع المنسق/ة ونطرح التحدي؛ أدعو الفريق المؤسس للقاء طارئ؛ أيسر لقاء تأملي وتعلمي مع الفريق... إلخ.

ملاحظة: كل إجاباتكم/ ن مع تعليل سبب اختياركم/ ن لنوع التدخل التمكيني يجب ألا تتجاوز. (سطين)

### السؤال الأول:

اقتربت الحملة من قمتها الأولى التي ستكون بعد ٥ أيام. لا يشعر الفريق أنه جاهز، وهناك اقتراح لتأجيل موعد القمة مدة أسبوعين أو شهر.

### الإجابة:

---



---



---

### السؤال الثاني:

حضر الفريق تكتيكا محمسا وإبداعيا، وقام بحشد الناس للقيام بالتكتيك بعد ٤ أيام، لكن التكتيك لا يتناسب مع فرضية التغيير في الحملة، وأنت الآن بلقاء تمكيني مع منسق الفريق.

### الإجابة:

---



---



---

### السؤال الثالث:

الحملة وصلت إلى شهرها السابع، وقاعدة بياناتها لا يوجد عليها إلا ١٠ أسماء لأهل القضية، رغم أنك قمت بلفت انتباه منسقة الفريق المؤسس للحملة في لقاءات تمكينية سابقة على الموضوع.

### الإجابة:

---



---



---

### السؤال الرابع:

الفريق المؤسس يجتمع أسبوعيا بأجندة محددة بهدف اتخاذ قرارات بأمر جوهري، عرف الفريق في اتخاذ القرار هو الإجماع. في نهاية كل اجتماع، لا تخرج المجموعة بقرار متفق عليه، لأنهم لا يجمعون على نفس الرأي. الفريق أمضى أكثر من ٥ اجتماعات في النقاش دون تقدم في استراتيجية الحملة أو في العمل نحو القمة، بالرغم من أنك تحدثت مع المنسق/ة بلقاءاتكم الدورية عن هذا الموضوع، وقمت بتمكينه بخصوصه.

### الإجابة:

---



---



---

## الإجابات (الجزء الأول):

### السؤال الأول:

**الهدف:** التعرّف على رنا من ناحية شخصيتها القيادية وارتباطها بالموضوع، وإن كان لديها فريق من أهل القضية، وإذا لم يكن لديها فريق يجب أن أحثها على تشكيل فريق من أهل القضية معها.

### الأسئلة أو المحاور الأهم في اللقاء التعارفي:

- **القصة الشخصية** لرنا، ودافعها للقضية ليساعدنا ذلك في التعرف على دافعها أو حافزها الذاتي.
- **أهل القضية:** من هم أهل القضية؟ ومن تعرفين أنهم مهتمون بها؟ وهل قمت بأي شيء معًا في السابق.
- **التغيير:** ما هو التغيير الذي تسعون إليه، ومن هو صاحب القرار.
- **إضافة:** كونها تريد أن تستفسر عن التنظيم المجتمعي، لا بد أن أخصص جزءًا من الوقت للشرح التنظيمي، وخلالها قد أسألها سريعًا عن مواردها وصاحب القرار وفرضية التغيير بشكل عابر، وأركز على هذه الأمور في اللقاء الثاني إذا استمرت العلاقة، وليس في اللقاء الأول.

### أمور ليست أساسية في أول لقاء، ولكن مهمة في اللقاء الثاني:

- **موارد:** ما هي الموارد المتوفرة لديك، وكيف يمكن توظيفها لتحقيق هدفكم؟ ومن هنا يمكننا أن نقيس إحساسهم بالقوة.
- **فرضية التغيير:** كيف يمكن لصاحب القرار أن يغيّر رأيه؟ ومن هنا يمكننا أن نفهم إن كانوا ينوون فعلًا التنظيم.

### السؤال الثاني:

**محطة التشكيل:** تشكيل فريق النواة، وهوية الحملة، واستراتيجيتها وهيكلتها، وخوض البحث المعمق في وضع القضية وجوهر المشكلة.

**محطة الميدان أو العمل الاستراتيجي على الأرض:** تفعيل الحملة لأهل القضية على الأرض لضمان تكتيكات استراتيجية وعمل منظم.

**محطة التوسع والانتشار المنظم:** توسيع بنية الحملة في فرق تنظيمية جديدة.

**محطة تقييم، تعلّم وتخطيط:** تقييم عمل الحملة، واحتفال الحملة بالنجاحات، وقرارات الحملة في حال الإخفاقات.

### السؤال الثالث:

**دوري الأساسي:** دفش / حث / تشجيع الحملة للعمل على الأرض ضمن نهج تنظيم المجتمعي، وحثّ وتمكين القيادة التشاركية، دون أخذ قرارات عن الفريق. ومع انتباهي لطاقة المنسق وعلاقة طاقته بطلته وفريقه.

وأقوم بدوري من خلال عدّة أمور، منها:

- لقاءات التمكين ١:١ مع منسق /ة الحملة، وإن دعت الحاجة وبدعوة من الحملة تمكين ١:١ مع منسقي الفرق؛ إذ إن علاقتي الأساسية هي مع المنسق وتمكين قيادته، ويحسم مدى تدخلتي مع باقي القياديين بالفريق بناء على تقديري لإمكانية المنسق وطلبه أو طلب حملته مساعدتي وتمكينني. وعليه، يتعدّى دور الممكّن دور المنسق، ويؤدي دورًا في تمكين الفريق أو أحد أعضائه في حال لم يستطع المنسق القيام بذلك. كذلك مدى تدخلتي مع الفريق - دون دعوة المنسق - يعتمد على تقديري لمدى معرفة واستيعاب المنسق /ة وتجسيده / الجوهري القيادة التشاركية بشكل حقيقي وعميق، وفي كل الأحوال، دائمًا أستأذن الحملة والمنسق قبل الدخول بدور تمكينني مع أحد القياديين بالحملة.
- تدريب على تكتيكات أو مهارات تنظيمية معيّنة إن دعت الحاجة وإن دعت المحطة، مثل: مهارات الحشد، اللقاء المنزلي، طلب التزام، تنظيم سجل النجاح وقاعدة البيانات.
- تيسير حوار جماعي للفريق في مراحل مفصلية بدعوة من الحملة أو منسّقها، مثل تنسيق لقاء خاص بثقافة الفريق، أو لقاء تخطيط استراتيجي، أو لقاء تقييم مرحلة... إلخ)
- مشاركة تجارب وخبرات للمقارنة أو تشبيك الحملة بخبرات وتجارب أخرى.
- مرافقة ظلّ لمنسق أو منسقة الحملة
- توجيه الأسئلة السابرة التي من شأنها أن تتحدّى القياديين للخروج بأفكار جديدة.

**السؤال الخامس:****لوحي كميكن / ة**

١. وضع خطة تمكين بشكل مدروس، ومتابعتها وتطويرها خلال المسيرة.
٢. توثيق مخرجات جلسات التمكين وتأملاقي منها.
٣. التأمل بالتمكين والعلاقة لوحي.
٤. الحديث مع داعم -خارجي- لي لا علاقة له بالحملة عن تمكيني للحملة.

**مع المنسق**

١. توضيح الأدوار والتوقعات من بعضنا البعض.
٢. وضع أعراف لعلاقتنا ومراجعتها.
٣. تحديد لقاءات دورية محدّدة بناءً على خطة (الحملة / التمكين) نضعها معًا.
٤. وثيقة تدوين أهم نقاط ومخرجات اللقاءات مع المنسق، وتكون متاحة له.
٥. الالتزام بالموعد وعدم تجاهله لأي سبب كان.
٦. تسليم التزاماتي دون خرق بالمواعيد.
٧. التأمل بألية التمكين ودورك، بالشراكة مع الشخص الذي أقوم بتمكينه في محطات محددة أو حين أحتاج.

**السؤال السادس:****أولاً: التأطير:**

- كيف همتمكم للحشد؟ شو أكثر شي محمسمكم؟ شو أكثر شي متخوفين منه بهي المرحلة؟
- نراجع بنية الحملة ومسؤوليات كل فريق؟
- ما هي معايير الحشد؟ قيم، مواصفات، سلوكيات؛ وكيف تتناسب مع البنية المرسومة ومعايير مرتبطة بضمان التنوع؟

ملاحظة: دوري يتغير مع المنسق والفريق كلما تطوّرت الحملة والقيادة. وأتأمل باستمرار بدوري، وأطوّر أو أغيّر نمط ومقدار تمكيني للحملة وقيادتها.

- مهم جدًا أن ألتزم بالعلاقة المهنية، وإن جمعنا مع الوقت علاقة صداقة أتأكد ألا أشارك أو أسمع الأمور الخاصة والشخصية والحميمية.

ملاحظة لغوية: هنالك فرق بين الحثّ والتوجيه واتخاذ القرار في أسلوب تمكيني، بحيث يقتصر دوري كميكن / ة على الحثّ بشكل أساسي، ونادرًا التوجيه، ونهائيًا لا أقوم باتخاذ قرارات.

**ليس دوري**

- القيام بالعمل نيابة عن المنسق أو الحملة.
- إيجاد الحلول الجاهزة للمشكلات.
- أن أتخذ قرارات متعلقة بالحملة.
- أن أقود الحملة أو الفريق.
- أن أكون موجودة دائمًا على أرض الواقع، أو في لقاءات الفرق.
- أن أمكّن فرديًا، وبشكل دائم كل أعضاء الفريق.

**السؤال الرابع:**

- موارد ومواردها؟ أين مساحة تطوّرّي وتطوّررك؟
- عن القضية: المشكلة والرؤية والهدف؟
- علاقتنا التمكينية والتوقعات من هذه العلاقة؟
- المدة الزمنية لعلاقتنا مبدئيًا، ومتى تنتهي المرحلة الأولى؟
- أجندة اللقاء القادم وأي مهمات إلى حينه.
- إذا سمح الوقت يمكن تحديد موعد لقاءنا الدوري، وشكل اللقاءات بالعادة.

- في حال كان العدد أقل من المتوقع عند الفريق كله، أو عند بعض أعضاء الفريق، ما هي الأسباب الموضوعية والذاتية بنظرهم؟
- في حال كان العدد أكثر من المتوقع عند الفريق كله، أو عند بعض الأعضاء، ما هي الأسباب الموضوعية والذاتية وراء هذا النجاح؟
- هل يقوم أعضاء الفريق بالتأمل فرديًا وجماعيًا بعد كل لقاء حشد يقومون به؟
- بعد التفكير وتحليل ما قام به الفريق حتى الآن، ما هي خطتهم لمواصلة الحشد بشكل نجاح وفاعل؟

### السؤال السابع:

١. لماذا نحتاج سجل النجاح؟ وما أهميته؟
٢. كيف سنعرف أننا نجحنا بالتكتيك من حيث مدى الأثر من القيام بالتكتيك على المستهدف، ومجتمعنا، والشخص الي نفذ التكتيك؟
٣. ما هو الهدف / الأثر الرقمي الذي نطمح له في كل واحد من الإجابات السابقة؟
٤. ما هو الهدف / الأثر النوعي الذي نطمح له في كل واحد من الإجابات السابقة؟
٥. كيف سنتتبع المعلومات المذكورة سابقًا، سواء كانت رقمية أم نوعية؟
٦. من سوف يقوم برصدها من كل فريق؟ وما الشكل الأمثل لرصدها؟
٧. ماذا كيف سنستخدم هذه المعطيات والمعلومات لاحقًا، ولماذا؟

### السؤال الثامن:

وصف التحدي أو المشكلة: الفرضية التي خرج بها الفريق تساهم في الوصول لعدد جيّد من الطلاب ممن لديهم ثقافة جنسية، ومع أنّ هذا شيء مهم وجيّد، إلا أنه ليس هدف الحملة؛ فالحملة هدفت أن يصبح هنالك مادة ويخصّص لها وقت ضمن برنامج الحصص الصفّية، وعليه، ضمان أنها أصبحت جزءًا لا يتجزأ من نظام التعليم بالمدرسة. لذا سيكون لدي من موقعي ممكنة هدفان:

- ما هو تاريخ الانتهاء من تلك اللقاءات؟
- كم هو العدد المطلوب وكيفية ارتباطه بالهدف / القمة القادمة؟
- كم عدد لقاءات ١:١ التي سيقوم بها كل شخص؟
- ما هي استراتيجيتهم (أفراد، شبكات، منظمات)، ولماذا؟

### ثانيًا: الحشد:

- ما هي الأسماء المطروحة؟ وهل هي متفقة مع المعايير والاستراتيجية أم لا؟
- هل هناك أسئلة إضافية للواحد لواحد (١:١)؟ وهل تستطيعون الإجابة عن استفسارات الناس الذين تلتقون معهم بخصوص حملتكم وقضيتكم؟
- ما هي الاختبارات / الالتزامات التي سيعطونها للمتطوعين، ولماذا؟ وهل مناسبة أم لا؟

### ثالثًا: تنظيم المخرجات والتوثيق:

- ما هي خطتهم لمتابعة تطوّر اللقاءات؟ هل ستوثقون على جدول معيّن، أم يُرسلون تقريرًا للمنسق، أم هناك أساليب أخرى؟
- ما هي أهم بنود أو عناوين المعلومات المطلوب تسجيلها بعد جلسات ١:١ لمتابعتها لاحقًا؟
- كيف ستتابعون تنفيذ التزامات من قابلموهم؟

### أما لقاء التقييم الذي أعقده خلال فترة قيامهم بالحشد، وقبل أن تنتهي مرحلة الحشد:

- كم عضو / ة استطعتم أن تحشدوا حتى الآن؟
- كم استطاع كل عضو مؤسس حشد من مجموع العدد المكلف به حتى الآن؟
- هل وجدتم اختلافًا بين تعلّم الحشد (في التدريب) وممارسته؟ ما هو؟ وكيف تعاملتم مع الاختلاف؟

**السؤال التاسع:**

- بعد الحوار معه ومحاولة تمكينه: أحثه على الحوار (ممكناً وجهاً لوجه) مع خالد ليتحقق منه قبل أي شيء، وبعدها التوجه منفرداً أو مع خالد (حسب مجريات الحديث) للحوار مع المنسق.
- بعدها أمكن المنسق كيف يتصرف كي لا تضعف هذه القصة الفريق وطاقته وتسبب شرحاً في العلاقات بينهم.

**إجابات تعتبر غير جيّدة تمكينياً**

- أشجعه على الذهاب والحكي مع المنسق مباشرة - خطأ! الأولى هو التحقق من المعلومة من خالد، كي لا نبث سوء الظن.
- أعقد جلسة مع فريق الحملة لإطلاعهم على الموضوع وتمكينهم من معالجته.
- أشجعه على الالتفات لهدف الحملة وعدم تضييع الطاقة على هذا الموضوع.

**الأول: توضيح عدم ارتباط الفرضية بالهدف، وذلك من خلال الأسئلة التالية:**

- كيف يساعد تنظيم لقاءات عن التربية الجنسية بعد الدوام في قيام المدرسة بإدراج مادة التربية الجنسية في نظامها التعليمي؟
- ما هو المخرج الأساسي الذي سينتج من هذه الفرضية، وهل هذا المخرج يضمن قيام المدرسة بإدراج مادة التربية الجنسية في نظامها التعليمي؟

**الثاني: تمكينهم من الخروج بفرضية تصبّ في الهدف وتحققه، وذلك من خلال الأسئلة التالية:**

- ما هي نقاط قوّتنا وموردنا الأساسي كأهالي للطلاب؟
- ما الذي يحول دون اقتناع المدرسة بإدراج المادة في نظامها؟
- ما الذي ممكن أن تستفيد منه المدرسة (العائد، القوة) إذا ما أدرجت المادة في نظامها؟
- كيف ممكن أن نستخدم نقطة قوّتنا أو موردنا الأساسي كأهالي طلاب لتضطر المدرسة إلى تغيير موقفها، آخذين بعين الاعتبار إجابات السؤالين السابقين حول قوة وضعف المدرسة.
- بناء على ما سبق نحاول صياغة الفرضية: إذا قمنا كأهالي طلاب (بماذا) ..... سوف تضطر أو تشجّع المدرسة إلى إدراج منهج التربية الجنسية في نظامها التعليمي.

## الجزء الثاني:

### السؤال الأول:

- أطلب لقاء مع الفريق كي أفهم الوضع، وليتسنى لي تمكينهم، لأنها قمتهم الأولى، وأعتبره لقاء طوارئ.
- ألتقي المنسق بشكل طارئ وأفهم السبب، وأمكّن المنسق بناء عليها، ونتفق على التوجّه مع الفريق.

### إجابات تعتبر غير جيّدة تمكينياً:

- أحتّ الفريق أن يكملوا عملهم إلى القمة، لأنه برأيي هم يقومون بتأجيلها لأنهم خائفون من النزول للأرض لأول مرة وعالقون بالتخطيط.
- أتفق مع المنسق أن أقوم بتمكين الفريق للقيام بالقمة، لأنها قمتهم الأولى ويجب أن يجربوا وينزلوا للأرض ليتمكنوا من التقييم والتعلم من هذه الخطوة العملية.
- أدعهم يقررون ما يجدونه مناسباً، وبعدها ألتقى مع المنسق وأقيّم معهم لاحقاً.

### السؤال الثاني:

#### مع المنسق أقوم بوحدة مما يلي:

- «أطنش مرحلياً» - لا أذكر موضوع عدم تماشي التكتيك مع فرضية التغيير، ولا أقوم بتمكين التكتيك، فأترك الموضوع للتعلم بعد التكتيك.
- أمكّن التكتيك (مع المنسق أو الفريق) من ناحية القيام به بتنظيم وتشاركية ونجاح، وبعد القيام به أعقد جلسة تأملية حول مدى ملاءمته، ولماذا مشينا به رغم عدم ملاءمته للاستراتيجية. وبعدها أيسّر جلسة تأمل مع الفريق نتحدث عن ملاءمة التكتيك للفرضية.

### إجابات تعتبر غير جيّدة تمكينياً

أحدث بصراحة مع المنسق وأبلغه أن التكتيك غير ملائم وغير تنظيمي. وأحثّه على التفكير بتكتيك آخر، وإيقاف النشاط والعمل مع فريقه ليعدّلوا التكتيك كي يكون متوافقاً مع الفرضية، وأساعده مع فريقه إذا طلب مني ذلك. السبب أن هذه إجابة ليست جيدة هو لأني بذلك سوف أحبط طاقة الفريق وأخرجهم أمام من حشدوهم.

### السؤال الثالث:

أتوجه إلى منسقة قاعدة البيانات وفريقها بعد إعلام / استئذان المنسق، لأنني قمت بلفت انتباه منسق /ة الحملة مراراً، ولأن الحملة أصبحت في شهرها السابع ووجود قاعدة بيانات هو أمر مهم جدّاً في هذه المرحلة.

### إجابات تعتبر غير جيّدة تمكينياً

الاجتماع مرّة أخرى مع المنسق، لأني قمت سابقاً بتمكينه أكثر من مرّة، ولأنه مرّ وقت طويل من غير وجود قاعدة بيانات.

### السؤال الرابع:

أقترح، وأعلم الميسّر، بأنني سوف أحضر لأراقب اللقاء، ومن ثم سوف أيسّر جلسة مع الفريق للتأمل ورفع الوعي بخصوص الأسباب الحقيقية خلف عدم التقدّم العملي وأثر ذلك في الفريق.

### إجابات تعتبر غير جيّدة تمكينياً

- أمكّن الميسّر ليحلّ الأزمة، محاولة التعمّق لفهم السبب خلف هذه الحال.
- ألتقي مع أعضاء الفريق لقاءات ١:١ كي أفهم الأمر، ومن ثم أقترح توجّهها مع الميسّر





