

القيادة والفريق

دليل تدريبي

مخصص لقيادتي وقيادات حملات التغيير المجتمعية

القيادة والفرق

دليل تدريبي

مخصص لقيادتي وقيادات حملات التغيير المجتمعية

التنظيم المجتمعي تنظيم قائم على القيادة التشاركية لا القيادة الفردية. وعند الإشارة للقيادة التشاركية في الحملات فيُقصد بها وجود نظام بين أفراد المجموعة، يضمن قيادتهم الجماعية للعمل، مع إدراك كل فرد لدوره الأساس وشعوره بالمسؤولية تجاه الفريق والعمل النضالي بصفته وحدة واحدة.

هناك عدة أسباب تجعل القيادة التشاركية في غاية الأهمية، أولاً: القيادة التشاركية تضمن استدامة الحملة والقضية دون أن يعتمد عملها على وجود قائد واحد يرهن به. ثانياً: القيادة التشاركية تحمي الحملات أو الفرق من الأنظمة الديكتاتورية التي تفرض سيطرتها وسطرتها على الأفراد ورغباتهم متجاهلةً مصير الأغلبية. ثالثاً: من القيادة التشاركية تأتي المسؤولية التشاركية التي توزع حمل مسؤولية التغيير وعبأه على الجميع، وحينها لا يكون النجاح مقترناً بشخص واحد دون سواه، وربما يؤثر غياب المسؤولية الجماعية في التغيير المنشود، فقد زُرعت في أذهان المواطن العربي فكرة انتظار المُخلص الذي سيأتي لإنقاذنا من واقعنا. رابعاً وأخيراً: إن وجود قيادة تشاركية من عدة أفراد يعني تنوع في الموارد والقدرات وبالتالي قدرة أكبر على التغيير.

وهنا، فإنني لا ألوم طريقة العمل الأحادية المتواجدة في مؤسساتنا، ومشاريعنا، وحملاتنا، فغياب القيادة التشاركية عن واقع عالمنا العربي ناتج عن سلسلة أنظمة وأحداث حمت القيادة الفردية، وسحقت وجود قيادة تشاركية في أي عمل. فعلى سبيل المثال، نلاحظ أنه منذ الصغر في أنظمة مدارسنا، تكون السلطة الأعلى للمعلم الذي يقوم بدوره بتلقي المعلومات في عقولنا وصَبّها، دون فتح أي مجال للنقد، أو التجربة، أو حتى الابتكار. وفي أغلب بيوتنا يوجد قرار أساس مرتبط برب/ة المنزل، حين يفرض/تفرض قراره/ا بناءً على آرائه/ا أو رغباته/ا الشخصية على جميع أفراد العائلة. وفي سياق آخر، نُشرت سياسات واضحة في عدة أماكن في الوطن العربي، حيث وُضعت قبضة على حرية التعبير عن الرأي، وقيدت عمل الأحزاب والنقابات التي أساس عملها نابع من القيادة التشاركية. كل ذلك دون أن نتكلم عن أثر الحروب، والاحتلالات، والاستعمار، والأنظمة الديكتاتورية التي شاهدها وعشناها لعقود عديدة.

خلال السنوات العشر التي عملنا فيها مع حملات التنظيم المجتمعي، كانت تحديات القيادة التشاركية تأخذ أشكالاً متنوعة، مثل: عدم الحضور في الوقت المحدد، وتغاضي أفراد الفريق عن مساءلة بعضهم بعضاً، وإسقاط المسؤولية على منسق/ة الفريق، وبالتالي تبني ديناميكية الفريق على وضع السلطة والصلاحيات بيد المنسق/ة غيراً عن باقي الأعضاء، وعلى عدم التعاطي مع التوترات التي تحصل في الفريق وتجاهلها. فعدم استماع أفراد الفريق لبعضهم بعضاً يعكس صورة عن عدم ثقة الأفراد بكلام زملائهم، ويركز على ظهور الأنا السلطوية. كما أنّ غياب القيادة التشاركية لا يؤثر في على تشكيلات الفريق فقط، بل ينعكس على استراتيجية العمل، ويضع عواقب وخيمة في طريق تحقيق الهدف.

طوّرنا هذا الدليل عام (2020) في نسخته الأولى، ووضعنا بعض المواضيع المعنية بالقيادة والفريق، استناداً لما جاء في دليل التنظيم المجتمعي القائم على ملاحظات البروفيسور (مارشال غانز Marshall Ganz)، حيث وجدنا أنها تتقاطع وتكمل ما يذكر في هذا الدليل. وفي مطلع عام (2022)، بعدما عقدنا برنامج القيادة والفريق لخمس دورات وبمشاركة سبع عشرة حملة تنظيم مجتمعي، نشرنا النسخة الثانية من الدليل لبدأ الفصل الأول

بتقديم عن مفهوم القيادة في مشاريع وحملات التنظيم المجتمعي، وكيفية تمكين القيادة. وفي الفصل الثاني انتقلنا للتركيز على الفريق، وعلى كيفية ضمان القيادة التشاركية فيه. ويركز الفصل الثالث على تقييم مدى نجاعة عمل الفريق خلال اجتماعاته وتيسير حواراته الجماعية. وبالفصل الرابع والأخير، فنركز فيه على كيفية ضمان ثقافة التأمل والتعلم، كما أضفنا مادةً عن الاحتفال بنجاحات الحملات التنظيمية وأهل القضية.

أن تكون قيادياً يعني أن تكون في حالة وعي وتعلم مستمرة. ومع كل فرصة للوعي والتعلم، تتطور لديك مهارة جديدة وقدرة نحو التغيير. وأخيراً، نتطلع أن يمثل هذا الدليل، (القيادة والفريق)، محطة مفصلية من آلاف محطات الوعي التي ستمرون وتساهمون بها بصفتم قياديين/ات متعلمين/ات وسعاة نحو التغيير.

وفي النهاية، أود أن أذكر أن القيادة التشاركية هي ثقافة عمل جماعي، وثقافة العمل الجماعي بإمكانها تحقيق التغيير، كقدرة أثر الفراشة التي تبدأ بتغييرات صغيرة وأولية في النظام، وتنتج فروقات كبيرة في تصرفات هذا النظام وسلوكياته. أترككم مع كلمات الشاعر محمود درويش "أثر الفراشة لا يرى، أثر الفراشة لا يزول، هو جاذبية غامض، يستدرج المعنى، ويرحل، حين يتضح السبيل".

فرح هلسا

ممكّنة حملات مجتمعية

01 الفصل الأول : القيادة والتمكين

01	كتاب ملاحظات حول التنظيم المجتمعي: البروفيسور مارشال غانز	أولاً: هيكلية القيادة
06	ريم مناع	ثانياً: مراحل الحملة أو مشروع تنظيمي
12	ريم مناع	ثالثاً: دور ومفهوم منسق/ة حملة أو مشروع
18	كتاب ملاحظات حول التنظيم المجتمعي: البروفيسور مارشال غانز	رابعاً: تمكين القيادة
24	كتاب ملاحظات حول التنظيم المجتمعي: البروفيسور مارشال غانز	خامساً: القيادة كتمرين وتمكين

28 الفصل الثاني: الفريق وثقافته

29	مؤسسة أهل بتصرف من كتاب ملاحظات حول التنظيم المجتمعي: البروفيسور مارشال غانز	سادساً: الفريق القيادي
33	ريم مناع	سابعاً: كيف نساهم في ثقافة فريق قيمية وتشاركية
40	حملة "قم مع المعلم"	ثامناً: مثال من وثيقة ثقافة العمل في حملة "قم مع المعلم"
48	ريم مناع	في الأردن تاسعاً: المساءلة في العمل التنظيمي النضالي

63 الفصل الثالث: اجتماعات الفريق وتيسير الحوارات

64	ميس عرقسوسي	عاشراً: كيف نضمن اجتماعات محفزة ومنتجة ؟
69	سلمى سامح	أحد عشر: كيف نيسر اتخاذ قرارات تشاركية
78	نسرين الحاج أحمد	الثاني عشر: كيف نخلص الحوارات
82	عدة العمل الاجتماعي	ثالث عشر: كيفية التعامل مع مشاركة صعبة

84 الفصل الرابع: كيف نقمّ ونحتفل ونتعلّم

86	نسرين الحاج أحمد	الرابع عشر: العالم والمجتمع والفرد
89	نسرين الحاج أحمد	الخامس عشر: ما هو سجل النجاح؟
93	فرح هلسا	السادس عشر: الاحتفال في الحملات
97	يمنى محمد	السابع عشر: كيف نضمن حالة التعلم والتأمل والتقييم



الفصل الأول: القيادة والتمكين

أولاً: هيكلية القيادة

”تتمثل القيادة في تحمّل مسؤوليّة تمكين الآخرين من تحقيق غاية مشتركة في سياق مجهول“.

يتذكر كثيرٌ منا بعض الشخصيات التاريخية مثل جمال عبد الناصر أو نيلسون مانديلا أو شجرة الدر. وفي الحقيقة، فإننا نجد أنّ القيادة، أينما اتجهنا، تربط بين الشبكات التي نعمل من خلالها على تحقيق أهدافٍ مشتركة. وفي كل مجتمع محليّ، وكنيسة، وغرفة صفّ، ومنظمة، ينفّذ مئات الأشخاص الأعمال القياديّة التي تعتبر حيويّة لاستمرار جهودهم.

ما الذي يقوم به القادة إذًا ليجعل منهم قادة؟ يقبلون تحمّل مسؤوليّة العمل مع الآخرين لتحديد وتحقيق النتائج المرجوة في سياق مجهول. فما حاجتنا للقيادة عندما نعرف ما يجب عمله، وفي غياب المفاجآت والتحديات الجديدة، وحين تسير حياتنا وفقاً لروتينٍ معيّن؟ تبرز الحاجة إلى القيادة عندما ندخل مجالات لا تحكمها قواعد محددة تماماً، أو عندما لا نعرف ما هي القواعد المطبّقة، ونحاول القيام بشيء لم يُجرّب من قبل، أو شيء لم نقم به من قبل.

القيادة كعلاقة

تشكّل العلاقات أساس التنظيم، ويشمل ذلك ممارسة القيادة. يقول (جيمس مكغريغور) بأن العلاقات تبرز من خلال ”تبادلات“ أو ”معاملات“ متكررة ما بين القادة والأتباع أو القاعدة الجماهيرية. ويقدم القادة الموارد التي تحتاجها قاعدتهم الجماهيرية لتحقيق مصالحهم، وبالمقابل تقدّم القاعدة الجماهيرية¹ موارد يحتاجها القادة لتحقيق مصالحهم. قد تتشكّل مثل هذه العلاقات بين أفراد، أو فريق، أو مجموعة، أو مجتمع، أو حتى قاعدة جماهيرية تمكّنت من العمل بفعالية مع بعضها بعضاً.

ما الذي نتبادلّه في مثل هذه العلاقة؟ قد يحصل أعضاء القاعدة الجماهيرية على إحساس بالتمكين؛ القدرة على الوصول إلى الموارد؛ المساعدة في حلّ مشكلة ما.. إلخ. وقد يحصل القادة على الأشياء نفسها، كما يحصلون على شيء يستحق من أجله قبول المسؤوليات المرتبطة بالقيادة. يصف (د. كينغ) ذلك على أنه فطرة قائد فرقة الكشافة؛ الرغبة بأن تكون الأول، بأن يتم الاعتراف بك، وحتى الحصول على الإطراء. وبغضّ

¹ ج.م. بيرنز (1978): القيادة. (نيويورك، هاربر ورو).

النظر عن عدم رغبتنا بالإقرار بذلك، فقد يبدو هذا مألوفاً لنا. وبدلاً من التنديد به - فهو جزء منا - يقول (د. كينغ) بأنه يمكن أن يكون مفيداً، بناءً على ما نقوم به لكي نستحق هذا الاعتراف الذي نسعى إليه. ويقتبس من أقوال عيسى المسيح - عليه السلام - حين قال ليعقوب ويوحنا: "إذا كنتم تريدون أن تكونوا من أتباعي فأنتم لا 'تستطيعون' أن تكونوا الأوائل فحسب، بل عليكم أن تكونوا الأوائل - أوائل في المحبة وأوائل في الخدمة"².

انطلاقاً من النظرة للقيادة: من يصنع القادة؟ هل يمكن أن يعيّنوا أنفسهم بأنفسهم؟ هل يمكن لي أن أقرر يوماً ما بأن أصبح قائداً، أم هل عليّ أن أستحق القيادة من خلال الدخول في علاقات مع أولئك الذين يمكنوني من ممارسة القيادة؟ قد يسهّل السؤال التالي من التعرّف على القيادة: هل توجد قاعدة جماهيرية؟ فبغض النظر عن الخطابات الرنانة والمظهر الرائع والجوائز الجميلة والعمل الممتاز، إذا لم يكن هناك قاعدة جماهيرية لن يكون هناك قيادة.

القيادة والهيكلية

في الواقع، لا يرغب الكثير منا أن يفكر بنفسه كتابع أو قائد، وغالباً ما يُقال لنا، وبخاصة في مؤسسات النخبة، بأننا كلنا قادة، أو يجب أن نكون كذلك. يتم كيل الإطراء والمديح للقيادة دون أن ينبس أحدهم ببنت شفة عن القاعدة الجماهيرية الجيدة، أو المتعاونين، أو حتى المواطنين. إلّا أن المنظمات التي تعتمد على العمل التشاركي لا يمكن أن تكون فعّالة، إلّا إذا تعلّم الناس ممارسة القيادة والتبعية الجيدة. ولا تعبّر القيادة أو التبعية عمّن نكون، بل عمّا نقوم به (في هذا الاجتماع، أو هذه اللجنة؛ هذا المشروع، أو هذه المنظمة، أو المؤسسة). قد نؤدي دوراً قيادياً في مشروع محدّد، ودوراً تابعاً في مشروع آخر.

ما الفرق بين هذه الأدوار؟ أهم الفروقات هو أن القادة يتقبّلون المسؤولية عن "الكل"؛ كلّ الفريق، كلّ المشروع، كلّ المهمة. بينما يتقبّل الآخرون المسؤولية عن "جزء" من "الكل". يتقبّل القادة المسؤولية عمّا يجب أن تقوم به المجموعة لكي تنجح في عملها المشترك. ولكن ما نوع القائد الذي يجب أن تكون عليه؟ وما الذي تبحث عنه في الآخرين؟ أحياناً نعتقد بأن القائد هو الشخص الذي يتوجّه إليه الجميع، بكلمات أخرى نهج "أنا القائد". لكن ما هو إحساس القائد المركزي؟ ما هو الشعور حين تجد نفسك السهم الذي لا يستطيع اختراق الهدف؟ ما الذي يحدث إذا سقط "القائد" المركزي؟

من جهة أخرى، يسائل بعضنا مفهوم القيادة برمّته؛ ألا يجب أن نعتبر الجميع قادة؟ هل القيادة ضرورية؟ أليست الهرمية أداة قمعية؟ لماذا نحتاج هذا النوع من الهيكلية؟ ألا نستطيع أن "نتجمع" ببساطة؟ قد ينجح هذا أحياناً، ولكن من المسؤول عن تنسيق عمل الجميع؟ ومن المسؤول عن دفع المجموعة قدماً؛ يتعذّر عليها الوصول إلى قرار؟

²مارتن لوثر كينغ الصغير (1986) (1991)، فطرة قائد فرقة الكشف (4 فبراير 1968). شهادة في الأمل: كتابات وخطابات مارتن لوثر كينغ. (نيويورك، هاربر كولينز) 259-267.

في كتابها بعنوان "سطوة غياب الهيكلية" تقول عالمة الاجتماع النسوية جو فريمان بأن المنظمة (أو التعاون من أي نوع كان) لن ينجح إذا لم تكن لدينا طرق لتحديد مسؤوليات واضحة للأفراد، ونقبل المساءلة عن هذه المسؤوليات³. وتضيف بأن فكرة المجموعة غير المهيكلية "تصبح ستاراً مموهاً يتمكّن من خلفه الأقوياء أو المحظوظين من تثبيت هيمنتهم التامة على الآخرين." وتضيف، "لكي يحصل الجميع على فرصة الاندماج في مجموعة بعينها، والمشاركة في أنشطتها، يجب أن تكون الهيكلية ظاهرة وليست مبطنّة". أما الخيار الثالث فهو فريق قيادي يعتمد على بعضه البعض حيث يمكن للأفراد أن يمتلكوا نقاط قوة تكاملية، تتضافر لحلّ مشكلة مشتركة. فمن جهة، لا تقع القيادة على عاتق شخص واحد، ومن جهة أخرى، تكون مسؤولية القيادة واضحة.



لا تستلزم القيادة الفعّالة السيطرة، بل تعتمد الاتّكال المتبادل والتعاون لخلق مزيد من "قوة الفعل"، بناءً على مصالح كافة الأطراف. السيطرة هي ممارسة "القوة الضاغطة"، وهي علاقة تلبي مصالح الجهة التي تفرض القوة على حساب الآخرين.



³ ج.فريمان (1970)، "سطوة غياب الهيكلية". حركة تحرير المرأة، الولايات المتحدة الأمريكية.

تتلخّص مهمة المنظّم في التواصل والبحث عن القادة داخل قاعدته المجتمعيّة ممن يستطيعون تنظيم وتنسيق الآخرين. قد لا يكونوا أشخاصاً يُنظر إليهم على أنهم قياديون، ولكنهم ملتزمون بالتغيير، ولديهم الرغبة بدعوة الآخرين للانضمام إليهم في مهمتهم الصعبة المتمثلة في تحقيق التقدّم في الحملة. وسيشكل هؤلاء القادة عصب الحملة التنظيميّة، ويجب أن تتمكّن من أن تثق بهم ليقوموا بتفويض المسؤوليات لأشخاص ملتزمين يمكن الاعتماد عليهم، وأن يتابعوا تنفيذ التزاماتهم حتى النهاية. قد تكون القائد المركزيّ، أو عضو في فريق قياديّ يستحوذ على السلطة والاهتمام، توجّه جهود الآخرين، وتحمل المسؤولية عن النتائج. ولكنك ستعتمد اعتماداً كبيراً على علاقاتك مع الآخرين لتحقيق النجاح.



من الحكمة أن نفرق بين "السلطة" و"القيادة". السلطة هي "شرعية"؛ القيادة المرتبطة بمواقع اجتماعية، مكاتب، وأدوار. هي شرعية وتدعمها اعتقادات ثقافية، بالإضافة إلى موارد ذات صبغة قسرية. والمنظمة أو المؤسسة هي طريقة لتأطير علاقات السلطة ما بين المشاركين - حقوق الأفراد ومسؤولياتهم. تُهيكل الأنظمة البيروقراطية السلطة على شكل مجموعة من القواعد، يقوم المدير بناءً عليها بتوجيه رؤوسه. أما الأسواق، فتُهيكل السلطة على شكل مجموعة من القواعد التي يقوم الناس وفقاً لها بالدخول في عقود ملزمة التنفيذ بناءً على مواردهم الفردية. أما المؤسسات المدنية، فعادة ما تُهيكل السلطة بشكل ديمقراطي، بحيث يكون تسائل القاعدة الجماهيرية القادة الذين يخدمونها. وقد تتطلب ممارسة القيادة في سياق مدني مهارة أكبر منها في سياقات أخرى؛ لأنها تعتمد أكثر على الإقناع، لا على التحكم والسيطرة.

لا بد وأن أغلبنا قد مررنا في تجربة كان فيها من هم في السلطة لا يستحقون القيادة، ويحاولون إجبار الآخرين على التعاون بناءً على شرعيتهم أو "قوتهم الضاغطة". في مثل هذه الحالة، إلى أي حد نعتقد بأنه يتم أخذ مصالحنا بعين الاعتبار، ويتم التعامل معها؟ كيف يؤثر ذلك في دافعيتنا وأدائنا؟

لدى الثقافات المختلفة معتقدات "مأسسة" حول من هو "المخول" للقيادة، ومن ليس مخولاً لها، ما من شأنه أن يمنع بعض فئات الناس من الحصول على فرصة استحقاق مهمة القيادة. ويشكّل القادة الذين يتمكّنون من النمو والظهور في مثل هذه الظروف تحدياً للأفكار التقليدية عن السلطة. قد تكون السلطة مورداً يغرف منه الشخص لكي يستحق موقع القيادة. وفي أحيانٍ أخرى قد يجد القادة بأن السلطة قد مُنحت لهم لأنهم استحقوا القيادة، إلا أن القيادة والسلطة يبقيان أمران مختلفان تماماً.

أخيراً، يمكن أن نُميّز بين القادة و"النشطاء"؛ فالنشطاء يعملون بدأب ويأتون كل يوم للعمل في بنك الهواتف، أو توزيع المنشورات، أو لصق النشرات والإعلانات، ويقدمون مساهمات حيوية في عمل أي منظمة طوعية. وهذا يختلف عن دمج الآخرين في القيام بعمل منظمة ما.

ثانياً: المحطات التي تمرّ بها حملات التنظيم المجتمعي ومشاريعها

تمرّ الحملات بمحطات متنوعة ومتعدّدة، ولكلّ حملة سياقها الذي يستدعي وتيرة عملٍ مختلفة، ومع هذا نشعر أنّه من الضروري أن نقدّم وصف للمحطات التي تمرّ بها أغلب الحملات؛ بهدف مساعدة القياديين والقياديات على تخيل المحطات التي تمرّ بها حملاتهم، ومعطيات كل محطة وتحدياتها المتوقعة.

ملاحظة: هنالك حملات هدفها مرتبط بتاريخ أو أحداثٍ خارجيّة، كأن تكون مرتبطة بتاريخ تصويت مجلس النواب على مادة قانونيّة، أو مرتبطة بتاريخ عودة الطلاب إلى المدارس، وهذا النوع من الحملات له وتيرة عمل سريعة، فقد تمرّ الحملة بكل المحطات التي سترد لاحقاً أو أغلبها خلال فترة شهرين أو ثلاثة، وهنالك حملات أخرى يكون هدفها غير مرتبط بعوامل خارجيّة، وعليه فهي مضطرة أن تخلق تواريخها الخاصة لتحقيق هدفها، وبطبيعة الحال سيمر هذا النوع من الحملات بمحطاته بسقي فيه راحة أكثر من سواه. وما نوّد الإشارة إليه هنا، أنّ أهميّة هذه المحطات أدناه مرتبط بمخرجات تهمّ الحملات، فليس الهدف منها تقديم وصفة لمسيرة حملات التّغيير.

1. محطة التشكيل:

وتشمل تشكيل فريق النواة، وهويّة الحملة، واستراتيجيتها وهيكليتها، وخوض البحث المعمّق في وضع القضية وجوهر المشكلة.

2. محطة الميدان أو العمل الاستراتيجي على الأرض:

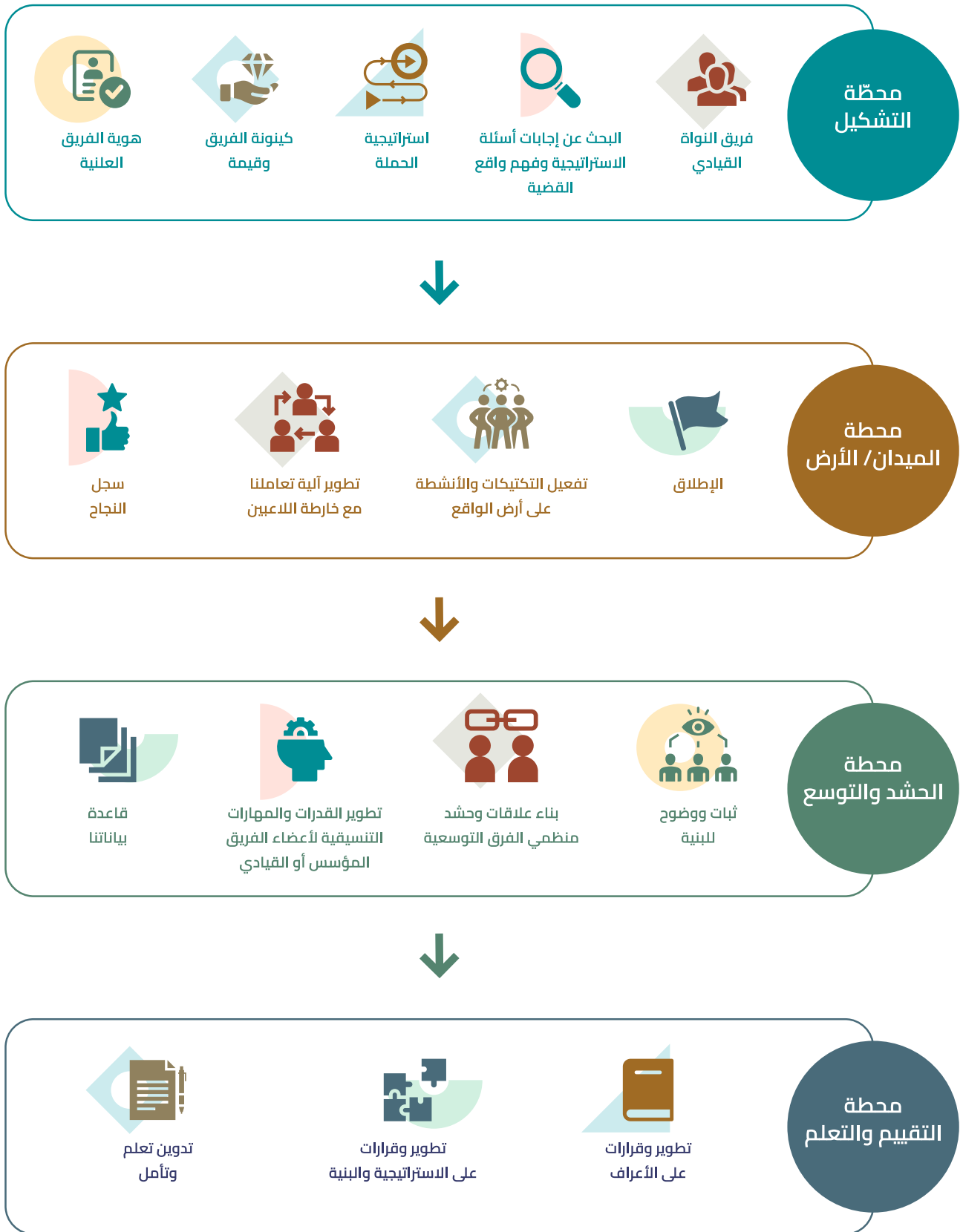
وتشمل تفعيل الحملة لأهل القضية على الأرض؛ لضمان تكتيكاتٍ استراتيجية، وعملٍ منظمٍ للحملة.

3. محطة التوسّع والانتشار المنظم:

وتشمل توسيع بنيّة الحملة في فرقٍ تنظيميّة جديدة.

4. محطة تقييم/ تعلّم وتخطيط:

وتشمل تقييم عمل الحملة، واحتفالها بنجاحها، وقرارات الحملة تجاه الاخفاقات.



أولاً: محطة التشكيل

هي المحطة التي يجتمع فيها بضعة أشخاص من أهل القضية، ويقررون البدء بعمل منظم على الأرض يحدث تغييراً إيجابياً في قضيتهم. ويحقق مسعاهم، كما أنها محطة تشكيل أساسيات التنظيم، إذ تعدّ بمثابة الأعمدة الأساسية لبناء سيأتي في المستقبل، والتي من غيرها لا وجود للبناء وتفصيله.

الأعمدة التي تقوم عليها هذه المحطة:

• **فريق النواة القيادي (الفريق المؤسس)**، قد يكون عدد القياديين من أهل القضية المهتمين بتشكيل الحملة اثنين أو ثلاثة أشخاص، وهنا من الصعب البدء بالتفكير باستراتيجية الحملة وبنيتها بوجود شخصين أو ثلاثة، فالأساس الأول هو الفريق المحدد والثابت، وأن العدد الأمثل لفريق النواة يجب ألا يقل عن ستة أشخاص ولا يزيد عن تسعة.

في بعض الأحيان يتوجه الفريق لتشكيل فريق نواة ذي عدد كبير، مثلاً كأن يشتمل على اثني عشر أو خمسة عشر شخصاً، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه من الممكن أن يكون مثل هذا العدد الكبير ملتزماً في لقاءات الفريق؟ وهل ستكون لقاءات الفريق ونقاشاته منتجةً بعدد كبير مثل هذا؟ لذلك، قبل المباشرة بتشكيل الاستراتيجية يجب التأكد من فلترة أعداد القياديين؛ ليكون الأعضاء الموجودين في فريق النواة ملتزمين في لقاءاتهم فعلياً وأن أغلبهم من أهل القضية.

• **البحث وفهم واقع القضية:** من الضروري قيام فريق النواة بالبحث والتعمق في فهم معطيات قضيتهم، والأسباب الجوهرية وراء المشكلة التي يوجهونها، وفهم مواطن القوة والضعف عند صاحب القضية، واللاعبين الأساسيين فيها. فكلما كان الفريق محيطاً بمعطيات قضيتهم، وأسباب وجودها، وتأملها كمسألة كلما أصبح التفكير الاستراتيجي، لتجاوز المشكلة، واقعياً ومنطقياً وقابلاً للتحقيق.

• **استراتيجية الحملة:** من الضروري أن تكون هذه المحطة قائمة على تفكير فريق النواة في مكونات الاستراتيجية من رؤية المشكلة وتحليلها، وتحديد من هم أهل القضية وهدف التغيير وفرضياته، والتكتيكات والمنحنى الزمني. ومن المفضل ألا تأخذ جزئية تشكيل الاستراتيجية وقتاً طويلاً، وأن يحصرها الفريق في أيام محددة، كأن تكون يومين، ثم يقوم بمراجعتها في أول لقاءين أو ثلاثة له، لأن التفكير الطويل في الاستراتيجية يعطل الفريق عن تجربة ما خطط لها، ومن النزول للأرض، والقيام فعلياً بالتنظيم. وهنا فلا يخفى أن النزول للأرض هو أفضل اختبار للاستراتيجية، ومن خلاله تتضح مواطن تقوية استراتيجية الفريق.

• **كينونة الفريق وقيمه.** ماهي القيمة المشتركة التي تجمع أعضاء فريق النواة معاً؟ وماهي قصصهم مع القيادة في ظل الغموض الذي يعتري قضيتهم؟ وما هي أعراف العمل التي يودون أن تحكم عملهم التشاركي الجماعي؛ ليضمنوا ديناميكية عمل تساهم بتحقيق الاستراتيجية التي خرجوا بها. وما هي الأدوار القيادية في تنظيمهم؟ وكيف يتقاسمونها بمسؤولية وبتشاركية؟

• **هوية الفريق.** في هذه المحطة أيضاً، يأخذ الفريق المؤسس قراراتٍ تخص اسم تنظيمهم، والهوية البصرية له، وكيف يعرفون عن أنفسهم وتنظيمهم. كيف يجيبون عن الأسئلة الشائعة للناس والإعلام الخاصة بقضيتهم وماهيّة حملتهم.

النقاط الثلاث الآتية من الممكن حدوثها أو عدمه في المحطة الأولى، نذكرها لأهميتها وأثرها الإيجابي على الحملات التي قامت بها أثناء مرورها بمرحلة التشكيل:

• **بنية وهيكلية الفرق التوسعية:** قد يتخذ فريق النواة قرارات هيكليّة لحملتهم كي تحقق الاستراتيجية التي خرجوا بها: ما هو عدد الفرق التي يجب أن تنتج عن فريق النواة؟ وتحديد طبيعة أساسها (جغرافي، تخصصي). وماهي الفرق التي تتوسع؛ لتضم أكبر عدد ممكن من أهل القضية ونفاعلهم في قيادة تكتيكات الحملة؟

ملاحظة: بعض الفرق لا تصل، في هذه المحطة، لمخرج واضح بخصوص البنية، ولا يعدّ هذا مشكلة كبيرة، لأنّ التوسع في التفكير بالبيئة من الممكن أن يحدث في محطات لاحقة.

• **تجربة التكتيكات:** تفضّل بعض الحملات القيام بتجربة واقعية للتكتيكات الأساسية التي خرجت بها من محطة التشكيل على أرض الواقع، قبل أن يتم إطلاق الحملة. فتقيم التجربة، وتثبت مخرجات المرحلة السابقة استعداداً لإطلاق الحملة.

• **الإطلاق:** في الكثير من الحملات يتم تنويع هذه المحطة؛ ليشعر الفريق أنه أنهى مرحلة التشكيل، وذلك من خلال عقد فعالية لإطلاق الحملة. وقد تطلق الحملة بشكل رسمي إعلامياً وعلنياً، أو قد تطلق بين مجتمع الحملة وأهلها. والحملة هي التي تقرر الأنسب لذلك، إلا أن أهمية هذه المحطة، تكمن في شعور فريق النواة أنه أصبح مسؤولاً أمام الآخرين، وأنه أنهى محطة التخطيط والتفكير، ولا بدّ أن ينزل للأرض. ونحن نعلم ونعي أنّ المرحلة الأولى، مهما طالت، لا تعني شيئاً إن لم نتشجع لتجربة الذي فكرنا به، ونعلم أن الفعالية على الأرض هي الجواب الوحيد الحاسم لمدى ملاءمة خططنا أو عدمها.

والجميل بالإطلاق أنّ فريق النواة يمكن أن يجرب لأول مرة رواية قصتهم العامة علناً، وأن يجرب التعريف عن حملتهم باسمها واستراتيجيتها، واستعداده للإجابة عن الأسئلة الشائعة عن القضية وعن الحملة وهويتها. ومن خلاله يمكن أن يختبر الفريق رغبة أهل القضية بالانضمام إليهم سواء أكان ذلك للفرق أو لعملٍ محدّد. والإطلاق يعدّ قمة مليئة بالطاقة، والشعور بالفخر، والانتماء للقضية، وللفريق.

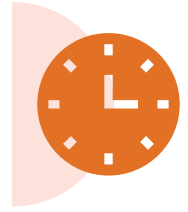
زمن هذه المحطة والمخرج الملموس فيها: المكونات الأساسية لمرحلة التشكيل تأخذ فترة شهر أو شهرين، ليس أكثر، وتخرج في منتجٍ نسبيّ وثيقة الحملة، وهي عبارة عن عددٍ معينٍ من الصفحات، يوجد فيه تدوين مخرجات فريق النواة بكل ما ذكر أعلاه.



ثانياً: محطة الميدان أو العمل الاستراتيجي على الأرض:

تعدّ هذه المحطة زهو الحملة وقوّتها، وفيها يكون زخم التصرف الحقيقي، وتفعيل التكتيكات والأنشطة على أرض الواقع. ومن خلالها من الممكن أن يكتشف القياديون في الحملة ضعفاً ما في استراتيجيتهم، أو فرصاً سياسية هامةً يُمكنُ اقتناصها لم تكن موجودة من قبل. وفي هذه المرحلة تبدأ الحملة بالشعور لأثر تكتيكاتها على الأرض. وتصبح معروفة للآخرين ووجهةً للمهتمين بالقضية أو اللاعبين الأساسيين فيها.

زمن هذه المحطة والمخرج الملموس فيها: يصعب هنا تحديد الزمن أو الفترة لهذه المحطة. ولكن المخرجات الملموسة في هذه المرحلة تتمثل في تحقيق نجاحات تكمن في قمع الحملة، وتسجيل أعدادٍ في سجل النجاح، وازدياد عدد القياديين المنظمين للفرق، وايضاً أعداد الناس الذين تمّ تفعيلهم في تكتيكات الحملة أو أحدها. وبالتالي هذه المرحلة تطول بناءً على منحنى الحملة، وبناءً على انتقال المنظمين من قمة الى أخرى. وتبقى الأهمية في عدم بقاء المنظمين أسيرين لقمةً معينةً لفترةٍ طويلةٍ، حيث تصبح فترات نزولهم للأرض وتحقيقهم للقمم متباعدًا جداً، ممّا يعني فقدان الحملة الشعور بالإلحاح.



ثالثاً: محطة الحشد والتوسع:

ويتم من خلالها بناء علاقات جديدة، وحشد أشخاص وأعضاء لفرق الحملة التوسعية (ما بعد فريق النواة) التي اتفق فريق النواة على تشكيلها بناءً على استراتيجية الحملة. وهنالك حملات تتوسع لفوج أول وثانٍ وثالثٍ، وأحياناً أكثر من ذلك. أمّا الفوج الأول فهو الفرق التوسعية التي نتجت مباشرةً عن فريق النواة، وأمّا الفوج الثاني فهو الفرق التوسعية التي حشدتها الفرق التوسعية الأولى (الفوج الأول) وهكذا. ولهذا تعدّ هذه المحطة من المحطات التي تمرّ بها الحملة أكثر من مرّة خلال مسيرتها. ومن أهم المحطات التي لابد للحملة أن تمرّ فيها هي محطة التوسع في بدايتها، فالحملة يجب ألا تبدأ وتنتهي وهي لم تقم بحشد الفوج الأول ولم تفعله من الفرق التوسعية في قيادة التكتيكات على الأرض. وعليه فإن أغلب الحملات يجب أن تمرّ بهذه المحطة لأول مرّة في فترة لا تتجاوز الشهر الرابع من بدء الحملة وتشكيلها.

أمّا عن تتويج هذه المرحلة في الحملات فيكون من خلال عقد لقاء ترحيبي بالمحشودين الجدد في فرقهم، وتعريفهم لفريق النواة كاملاً، وباستراتيجية الحملة، وخطتها وبنيتها.

ملاحظة: تمرّ الكثير من الحملات 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. غير أنّه، بجميع الأحوال، فإنّ المرحلة الثانية والثالثة متداخلات بشكل كبير، ويحصلان بتكراراتٍ متعدّدة في حياة الحملات.

زمن هذه المرحلة والمخرج الملموس فيها: تأخذ مرحلة الحشد، عندما تتم للفوج الأول، ما يقارب الشهر ونصف الشهر، منذ بدء تعلم مهارة بناء العلاقات، ووضع خطة الحشد وفلتره النتائج.



رابعاً: محطة التقييم والتعلّم:

لا تأتي هذه المحطة بطريقة مرتبة بعد محطة معينة بعينها، في الحقيقة، هي محطة هامة تمرّ فيها الحملة أكثر من مرة خلال مسيرتها وخلال تواجدها بالمحطات الأخرى لاسيما بعد كل قمة في المنحنى. كما أنّها عبارة عن اجتماعات تقييم وتأمّل لعمل أو نشاط أو تكتيك ما. وما يحتاجه الفريق لتقييم ثقافته وتأمّلها هو العمل وليس فقط وضع الإستراتيجية. فالكثير من الحملات تتخذ قراراتٍ تشاركية جوهريّة في هذه اللقاءات، قد تكون قراراتٍ تجاه تغيير معين بالاستراتيجية، أو إضافة ما للأعراف..... الخ. ويتركز 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 للمنظمين أثناء قيادتهم لحملتهم.

عند وصول الحملة لقمتها الأخيرة، لابد أن تقف عند هذه المحطة بتفكير ذي سعة، وأن يتم إعطاؤها وقتاً جيداً من التفكير العميق لمشوار الحملة، وتقييم التجربة وحصد نتائجها، مما يمكنها من أخذ قراراتها تجاه الشكل الجديد الذي تؤد متابعة نضالها فيه، أو ربما اختتامه.

ثالثاً: دور و مفهوم منسق/ة حملة أو مشروع تنظيم مجتمعي

تكون حملات التغيير التي تنتهج نهج التنظيم المجتمعي ومشاريعه معنيّة في إيجاد فرقٍ توسعيّة في الحملة، وذلك لضمان خلق قيادةٍ تشاركيّة كبيرة بين أهل القضية، وتكوين قاعدةٍ مجتمعيّة منظمّة قادرة على تحقيق هدف الحملة، وقادرة على الاستمرار في القيادة.

كما أنّ هنالك عدّة أدوار قياديّة في كلّ حملة، ومن أهمّ هذه الأدوار دور منسق الحملة ومنسق الفريق، كمنسقة فريق الأهالي، ومنسق فريق قاعدة البيانات، ومنسقة فريق الشكاوي.....الخ.

المنسقين ليسوا مدراء للحملة، كما أنّهم لا يعدّون السلطة في العمل التنظيمي، وإنّما هم أساس تناسق الحملة وتنظيمها وقيادتها ضمن الاستراتيجيّة والاتفاقات التشاركيّة التي اختارها الفريق بطريقةٍ جماعيّة.

دور منسق الحملة ومنسقات/ منسقي الفرق التوسعيّة:

حماية القيادة التشاركيّة:

على المنسق/ة أن ينتبه لمدى تفعيل القيادة التشاركيّة في الحملة التي لا تقتصر على آليّة أخذ القرارات، وإنّما تمتدّ لتوزيع المسؤوليات، واشعار الجميع بأنّهم مسؤولون عن الاستراتيجية والعمل، ومسؤولون عن حماية أعراف الحملة وقيمها، وكيف تعكس الحملة من خلال هويّتها الخارجيّة أو لمن حولها أنّ القيادة التشاركيّة هي قيمة أساسيّة في عملها، فينتبه المنسق ويهتم بأن يظهر أعضاء الحملة في الإعلام بطريقةٍ تعكس المسؤوليات المتنوعة، وتعكس الثقة بين الأعضاء، وتعكس القيادة المتعدّدة و المتناغمة.

تمكين القيادة:

لتعزيز القيادة التشاركيّة، من الضروريّ أن يدعم المنسق ويمكن قيادة الآخرين ويمكنّها في الفريق، فلا يقوم بعمل كلّ الأدوار، حتى ولو شعر أنّ جودة العمل ستنقص في بعض الأحيان؛ لأنّ من سيقوم بالمهمّة نيابةً عنه ضعيف، فبقدر اهتمام المنسق بأن تُنجز الأمور بأحسن جودة ممكنة، يجب أن يهتم أيضاً بفكرة تمكين العضو الضعيف؛ ليقوم بالمسؤوليّة وتتطور قيادته وقدراته. وهكذا نوجد شبكةً من العمل القيادي المتجذّر غير المعتمد على أشخاص بعينهم.

نظرة شموليّة على استراتيجيّة الحملة أو الفريق:

أثناء عمل أعضاء الفريق على استراتيجيّة الحملة، يخوضون بتفاصيل القمم والتكتيكات الحملة. ومن المهم أن يكون هنالك شخص متنبّه للصورة الشموليّة للاستراتيجيّة، وبالتالي يقوم بين فترة وأخرى بفحص منحنى

الحملة الشمولي، وأين وصلت الحملة في مسيرتها على المنحنى؛ ليتمكن من لفت انتباه فريقه لمواعيد مهمة في خطتهم ومراحلها. وعليه، يقومون، كمنسقات/ين، بمراجعة استراتيجية حملتهم على الأقل مرة كل شهر، وأن ينتبهوا إلى أن أجندات لقاءاتهم الدورية تأخذ خطتهم الاستراتيجية الشمولية بعين الاعتبار.

العناية بطاقة وديناميكية الفريق:

ويعدّ هذا أحد أهم أدوار منسقي الحملات، بأن يكونوا لُمّاحين للطاقة التي تحيط بفريقهم ومستشعرين لها، وقادرين على أن ينظروا إلى الفريق بعين شخص ينظر من علوٍّ ما، وقادرين على ملاحظة الطاقة السلبية أو الإيجابية، ليتصرّفوا بحكمة في الوقت المناسب، حيث لا تضيع الطاقة الإيجابية من الفريق وكأنها شيء عابر، كما لا تغطي الطاقة السلبية على الفريق فتهدّد عمله وكيونته.

ولهذا، عندما تمرّ الحملة بنجاح ما أو مرحلة هامة، من الممكن أن يفكر المنسق بطريقة يحتفل بها الأعضاء مع بعضهم بعضاً بالنجاح أو الجهد المبذول، أو من الممكن أن يؤدي دوراً في تمكين ميسرة لقاءاتهم الدوري؛ لإيجاد مساحة احتفالية في الأجندة.

وعند شعور المنسق أنّ الطاقة في الفريق غريبة وغير متناغمة؛ بسبب وجود توتر بين بعض الأعضاء، أو الشعور بالإحباط من الوضع العام المحيط بهم، أو عدم قدرتهم على تحقيق نجاحات جديدة، أو مجرد تكاسل وتباطؤ وعدم التزام لديهم، لابدّ للمنسق/ة أن يفكر بحكمة بكيفية التصرف أو التدخل اللازم، ومتى يقوم به. وقد يكون التدخل مجرد مصارحة الفريق بهذا الشعور، وفتح حوار لفهم سبب هذه الطاقة، وتيسير حوار يستطيع الفريق فيه أخذ قرار تشاركي للخروج من هذا الظرف والتعامل معه.

وعلى أية حال، فمن مهم أن نتذكّر أن هنالك عدد كبير من المشاريع والحملات التنظيمية التي لا يكون توقفها بسبب صعوبة، أو إخفاق استراتيجي، وإنّما بسبب خلل في ديناميكية وثقافة العمل الجماعي في فرقها. لذا، فالإنصات للطاقة، والتوترات، والنجاحات، وقيم العمل الجماعي، هي أمور غاية في الأهمية، وتوازي أهمية العمل الاستراتيجي. ولا بدّ أن يعدّه المنسقين/ات أحد أهم أدوارهم.

ذاكرة هذا الدور وتمريضه:

إن لعب دور منسق فريق يُعدّ مسؤولية رائعة مليئة بالإبداع، والنشاط، والتعلّم، وخلال قيام المنسق بهذا الدور يأخذ قرارات معينة، ويتعلّم دروساً جديدة في كيفية تنسيق الفريق، ومن الضروري أن يوثق المنسق دروسه وذاكرة الأحداث الهامة التي مرت على الحملة في مكان ما، ليتمكن من مشاركة الدروس التعليمية مع زملائه أو زميلاته من منسقات ومنسقي فرق الحملة، وتكمن أهمية هذا التوثيق في كونه يعدّ ذاكرة مرجعية متوافرة للمنسق/ة الذين سيلعبون دور تنسيق الفريق من بعد المنسق الحالي.

ملاحظة: القيام بتيسير الاجتماعات الدورية للفريق ليس بالضرورة دور منسق/ة الفريق؛ إذ من الممكن في بداية تشكيل الفريق أن يأخذ المنسق/ة دور التيسير، ولكن لابد من النقاش مع الفريق وإيجاد طريقة تشاركية لدور التيسير أولاً؛ لأن مهمة التيسير مهارة قيادية من المهم أن يتقنها أغلب أعضاء الفريق. وثانياً، لأن أخذ كل عضو أو أغلب أعضاء الفريق مسؤولية التيسير تُشعرهم بالمسؤولية الجماعية الحقيقية، وتُضطرهم للاطلاع على الاستراتيجية الشمولية للحملة، وبالتالي، نضمن تقليل الشعور بالاعتماد الكلي على شخص واحد في الحملة لهذه المسؤولية الكبيرة.

كيف أضمن القيام بدوري التنسيق بطريقة قيادية فعّالة؟

أولاً: أمور تقنية تساعدك:

• **تقويم الكتروني / روزنامة:** هناك تواريخ مهمة لأحداث سيقوم بها الفريق، وهناك تواريخ لقاءاتهم الدورية، وتواريخ لاجتماعات تمكينية، أو لقاءات (1:1) لك مع أعضاء فريقك وغيره. لذلك من المهم ألا تُغفل التواريخ المهمة. وتساعدك برامج التقويم الإلكترونية على ذلك، فيمكنك تحميل برامج روزنامة على هاتفك النقال وتدوين كل التواريخ عليها.

• **تحويل منحى الحملة لخطة تفصيلية في جدول:** لأن أحد أهم أدوار منسقي/ات الفرق والحملات: أن يكون لديهم الصورة الشمولية لاستراتيجية الحملة ومسيرتها، فسيساعدكم ذلك بأن يقوموا بتحويل منحى الحملة وقممها لجدول أكثر تفصيلاً، يشمل توضيح الأشهر، والأسابيع، وذكر المخرجات التي يجب أن تحدث. وبذلك يتمكنون كل شهر، عند مراجعة الجدول، من رؤية التنفيذ والإنجاز في مسيرة الحملة، وأين ستتجه الشهر الذي يليه.

• **ملف إلكتروني للحملة:** لأهمية ذاكرة الحملة وأرشيفها، ولتسهيل الوصول لها من الأعضاء، سيفيدك إيجاد ملف إلكتروني للحملة، وتنظيم ملفات فرعية فيه؛ لحفظ الأوراق المهمة. كملف حملة "قم مع المعلم" الذي يحتوي على ثمان ملفات ثانوية هي: ملف الإعلام، وملف قاعدة البيانات، وملف الفرق المحلية، وملف الشكاوى، وملف وزارة التربية، وملف لقاءات الفريق الوطني المؤسس، وملف الهوية، وملف الأوراق الأساسية. ويشمل كل منها ملفات إضافية تحتوي على أوراق ووثائق، فحين يريد أحد الأعضاء مراجعة أجنده ورشة إعداد تكتيك #راتبنا-بالبنك على سبيل المثال، وهو تكتيك قادته الحملة في عام 2018، يمكنه بسهولة إيجاد هذه الأجنده ومخرجاتها. وإذا أرادت إحدى العضوات أن تكتب رسالة رسمية، أو أن تنتج نشرة توعوية، يمكنها التوجه لملف فريق الإعلام، وفي إلى ملف التصميم، ومعاينة أمثلة من تصاميم نشرات قامت بها الحملة على مدار خمسة أعوام من مسيرتها، والاسترشاد بهذه التصميم بدلاً من أن تعيد القيام بالعمل من الصفر.

• **جلسات تمكين دورية مع ممكن/ة تثقين بهن:** من هو ممكنك كمنسق/ة حملة؟ فدورككم رائع ومليء بالتعلم والعمل، ولكنه لا يخلو من الصعوبة، ويحتاج أن تكونوا واعين ومتأملين تفاصيل التجربة ومطبّاتها، ومشاعركم وطاقاتكم ونقاط قوتكم وضعفكم فيها، ويساعدكم في هذا التأمل، وفي تطوير قيادتكم وجود ممكن/ة متمرسة في تمكين القيادة.

• **لقاءات (1:1) مع أعضاء فريقك:** لا يكفي أن تبني علاقة جماعية مع فريقك! تذكر أن لقاءات (1:1) لبناء العلاقات هي أحد الممارسات التنظيمية المهمة في نهج التنظيم المجتمعي، والتي تساعدك على بناء علاقات التزامية، وعلى فحص أو تقييم قيامك بدورك وقيام الآخرين بدورهم بطريقة تنظيمية إيجابية وصحية. لذا، من المهم أن ترتب للقاءات (1:1) مع أعضاء فريقك كل ثلاثة أشهر كحد أقصى. وقد تشاورهم في هذا اللقاء بفكرة مهمة، أو قد تسألهم عن أمر يقع تحت مسؤوليتهم وتشعر بأنه عالق، وقد تسمع رأيهم وتقييمهم لأداء الحملة كوحدة واحدة.

الاستماع الحقيقي:

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، فمن الممكن أن تطغى أفكارنا الشخصية على ما يقوله، فننلق بفكرة خطرت على بالنا لم يتحدث هو عنها، أو قد يسيطر علينا مزاجنا في ذلك اليوم، فننتقي ممّا يقوله ما يتواءم مع مزاجنا، أو نقف عند كلمة معينة ذكرها، ونذهب مع أبعاد هذه الكلمة مع نفسنا وحياتنا وماضينا. 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 الشخص.



الأسئلة السابرة:

يحتاج المنسق/ة المتمرس/ة على الأسئلة التي تمنح الآخرين القدرة على تفعيل فكرة ما. وهذا النوع من الأسئلة يعدّ مهارة نتعلّمها ونطورها.



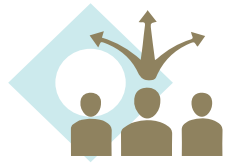
تجسير وجهات النظر:

لا تُساهم في خلق تكتّلات ما في الحملة، بل حاول، على العكس، أن تفهم منطق الطرفين، وأن تقترح حلاً يوفّق بين المنطقيين.



القدرة على تيسير اتخاذ القرارات بتشاركية وبوعي:

التحدّي ليس في التصويت على خيارات معينة، وانتقاء الخيار ذي الأصوات الأكثر، فهذه الآلية قد تبدو ديمقراطية وسهلة ولكن هل فعلاً تساهم في مساعدة الفريق على التعمق في التفكير بالخيارات المتاحة وأثر كل خيار؟ وهل فعلاً تساهم في تطوير تفكير الأعضاء، وتمكّنهم من تغيير أو تعميق تفكيرهم في شأن ما؟ والمثير للاهتمام أيضاً، هل من الممكن أن الآلية التي يتم اتخاذ القرار فيها في فريقكم هي تشاركية حيث لا يتأثر الأغلبية برأي فرد أو فردين يتحدثون بقوة، وهل يعي الأفراد أنهم ليسوا مسؤولون فقط عن اتخاذ القرار، وإنما مسؤولين عن حمل نتائجه بتشاركية كاملة. فالقرارات تصنع بشكل دوري ومتكرر في الحملات، وعليه، فكّلما طوّر المنسق طريقته بتيسير اتخاذ القرارات التشاركية كلّما ساهم بتعزيز التشاركية، إضافةً إلى تعزيز الوعي والتناغم الفكري، والمسؤولية الجماعية.



القدرة على التفويض:

ثق بالآخرين، مكنهم، ولا تفكر بنفسك بصفتك أساساً لعمل المهام والمسؤوليات في الفريق.



التواصل الجيد وبناء العلاقات:

المنسق الجيد لا يختفي اجتماعياً، وإنما يظلّ حاضراً لاستكشاف العلاقات وبناءها. فالتنظيم المجتمعي ووجوده يعدّ أداةً في يد الناس، وفي يد أهل القضية، وكلّما كان المنسق اجتماعياً وحريصاً على بناء العلاقات، كلّما ساهم بتقوية سماد تربة التنظيم في حملته.



الحركة بركة:

من المهم أن يتّسم المنسق/ة بالنشاط، من خلال العمل والتجربة على الأرض، وألاّ يقع في شرك التشكيك والتسويق. فغالباً تنعكس طاقة المنسق على فريقه، فنرى المنسقين الذين يغلب على شخصيتهم حب التأمّل والتفكير الطويل، واحتساب كل قرار وردة الفعل والتخطيط الطويل لها، ينعكس على فرقهم؛ فتعمل ببطء، وأحياناً يفقد الفريق فرصاً هامة على أرض الواقع كان من الممكن أن تساهم في نجاح الحملة.



عدم التسرّع:

من الطبيعي أن يهااتفك شخص أو تصلك رسالة تهدّد أمن الحملة، أو العكس، فقد تصلك رسالة فيها خبر رائع يحمل فرصة نجاح للحملة، وبجميع الأحوال قبل التسرّع في نشر الخبر سيئاً كان أم جيداً، خذ وقتاً مع نفسك للتفكير في الخبر، وتفكر في ردّة فعلك وأثرها على الحملة.



النقد الذاتي والسعي للتطوير:

دور التنسيق يكشف عن توترات وتحديات شخصية موجودة لدي، ربّما أكون غير متصالح معها حينذاك، وبحاجة إلى أن أتأمّل شخصيتي كمنسق وردود فعلي مع نفسي، أو مع زميل أو زميلة أثق بهما. ولتطوير وعيي وذاتي، فأنا بحاجة إلى توثيق لحظات، وقصص، وتفاصيل تساعدني على تتبع أنماط السلوك لدي ولدى الآخرين، وتتبع تطوري وتطور الآخرين.



التواضع من أجل التعلّم والشغف للمعرفة:

التوق والشغف للتعلّم بحد ذاته دفعة قويّة لنبقى قادرين على حمل مسؤوليّة فريق يناضل وينظّم لأجل التغيير. فإن فقدنا القدرة عن التّبش في الأفكار والفرص؛ لننتعلّم ونستكشف ونفكر بأفكار جديدة، سيصبح دورنا، كمنسقين، مضيئاً ومحفوفاً بالملل.



رابعاً: تمكين القيادة

السماح للآخرين بتسلّم زمام القيادة

إذا كانت القيادة بهذا القدر من الأهمية للمنظمات، كيف يمكن للأخيرة أن تضمن بأن لديها ما يكفي من القادة لتحقيق غايتها؟ يمكن المنظمون أنفسهم لإنجاز الكثير من الأمور، لا بالاعتماد على نجاعة الأنظمة، بل بالاعتماد الأكبر على عمق قدراتهم القيادية. وهذا ينطبق على المنظمات المدنية التي تجمع الناس وتيسر فهمهم لبعضهم بعضاً، كما تمكنهم من العمل معاً لتحقيق مصالح مشتركة.

لننظر إلى "حصة القيادة" في منظماتكم؛ كم عدد القادة الذين يقومون بعمل قيادي؟ هل هناك "قائد" واحد يرتبط به الجميع كما ترتبط عصي الدولاب بمركزه، أم هناك عدد كبير من القادة المرتبطين ببعضهم البعض وبالأعضاء الآخرين، ومراكز متعددة للتنسيق والإلهام والعمل؟ هل هناك بعض "الأتباع" لبعض "القادة"، وهم في نفس الوقت "قادة" لـ "أتباع" آخرين؟ أم أن بعض الناس دائماً "قادة"، والبعض الآخر دائماً "أتباع"؟ هل المنظمة غنية أم فقيرة بالقادة؟

التخلي عن السيطرة لبناء القوة: فريق القيادة أم "الجوال الوحيد"

لماذا لا تُعد "المنظمات الغنية بالقادة" أمراً شائعاً؟ لماذا ينتهي بنا الأمر غالباً بأن نكون نقطة مركزية تؤثر إليها جميع الأسهم؟ ما الذي يتطلبه الأمر لتطوير منظمة "غنية بالقادة"؟

وبقدر أهمية هيكلية المنظمة، فلا شيء أهم من الوصول إلى قناعة مرتبطة بالسؤال المركزي التالي: هل نحن قادرون ومستعدون للتخلي عن قدرٍ كافٍ من السيطرة لنترك الآخرين يقودون؟ هل نستطيع التخلي عن قدرٍ كافٍ من السيطرة للسماح لمنظمتنا ببناء السلطة التي لا يمكن تحقيقها، إلا من خلال السماح للمنظمة بالنمو إلى أن تصبح غنية بالقادة؟

إن المنظمين الأكثر نجاحاً هم الذين يشكّلون فريق قيادة يعملون معه من بداية حملتهم. ومع أنه قد يكون من الخطأ أن يتم تجنيد الأشخاص الذين سيشكّلون "اللجنة التنظيمية" في وقت مبكر من الحملة، وبخاصة إذا لم تكن متأنياً في اختيار هؤلاء الأشخاص من بين من يعتبرهم مجتمعهم قادة أو قادة محتملين على الأقل، إلا

أن المنظمين غالباً ما يخطئون بتأجيل الموضوع لفترة طويلة. وكلما أسرعت في تشكيل الفريق الذي ستعمل معه، كلما تحوّلت بصورة أسرع "أنا" المنظمين إلى "نحن" المنظمة الجديدة.

وبالرغم من ميثولوجيا "القائد الأول والأوحد"، لطالما سعى القادة الأكثر فعاليةً على تأسيس فرق يعملون ويتولون القيادة معهم، كما هو الحال في قصة موسى وهارون ومريم في سفر الخروج، وقصة النبي محمد (صلعم) والصحابة، والمسيح وتلاميذه الاثني عشر، ومارتن لوثر كينغ، وروزا باركس، وجو آن روبنسون وي. د. نيكسون خلال حركة مونتغمري لمقاطعة الحافلات.

وما إن تشكّل فريق القيادة، يغدو بوسعك إرساء إيقاع الاجتماعات الدوريّة، والقرارات الواضحة، والمساءلة الواضحة، الأمر الذي يساعد في تنفيذ العمل على أرض الواقع. لا تستطيع بناء منظمة تضم خمسمائة شخص بتجنيدهم جميعاً بنفسك، بل عبر إيجاد أشخاصٍ مستعدين وقادرين على الالتزام بمساعدتك في ذلك. وإذا كنت لا تمتلك فريق قيادةٍ يعمل معك في منتصف المشوار، عليك أن تراجع نفسك وتحدّد بدقة السبب في ذلك.

تشكّل هيكله فرق القيادة طريقةً لتنظيم القيادة الترابطيّة، حيث يعمل الأفراد على تحقيق نتيجة مشتركة، كما هي حال الفريق الرياضي؛ كل عضو مسؤول عن توجيه الفريق ومساعدته في نشاط مختلف. وتقوم الفرق المنظمة جيداً بالاستخدام الأمثل والمنتج للمواهب المتميزة لكل أعضاء الفريق.

تساعد هيكله فريق القيادة أيضاً في خلق القدرات الاستراتيجية؛ القدرة على وضع الاستراتيجيات الخلاقة معاً بطرقٍ تنتج استراتيجيّة أكثر حيويّة وجذباً مما قد يقوم به أي فردٍ لوحده. وقد خلقت الهيكلية الميدانية في حملة أوباما مستويات متعددة من فرق القيادة، بغرض إشراك الناس بشكلٍ خلاقٍ واستراتيجيٍّ على كافة أصعدة الحملة. حيث كان هناك فريق قيادةٍ في كل ولاية يتولّى تنسيق فرق القيادة الإقليمية (للمديرين والمنظمين الإقليميين) التي تولّت تنسيق فرق قيادة الأحياء المحليّة للقادة المتطوعين. وتمتع أعضاء فرق القيادة بمهمةٍ واضحةٍ وقدرةٍ على وضع الاستراتيجيات الخلاقة معاً حول كيفية تنفيذ مهمتهم على كافة المستويات. وخلقت هذه الهيكلية مداخل وفرصاً متعددة للمتطوعين للتعلّم وممارسة القيادة.

إذا لماذا لا يعمل الأشخاص ضمن فرق دائماً؟

لا بد وأننا جميعاً شاركنا، بشكل أو بآخر، في فرقٍ تطوعيّة غير فعالة، فقد تكون وقعت ضحيةً للانشغاقات ونفر بعضها من بعض، أو وقع كل العمل على عاتق شخصٍ واحد، أو قد يكون سعى البعض إلى إبقاء الدائرة ضيقةً حتى يشعروا بالأهميّة. وبالتالي، يصل الكثير منا إلى الخلاصة التالية: سأقوم بالأمر بنفسي؛ أنا أكره

الاجتماعات؛ أخبرني فقط بما يجب أن أفعل؛ لا أرغب بتحمل أي مسؤولية؛ فقط أعطني بعض الطوابع لألصقها.

على سبيل المثال: افترض أنك في خضم اجتماع للفريق، وتجد أنه ليس من الواضح تماماً على من نستطيع الاعتماد ليتصرف ويتحمل المسؤولية وينجز العمل. ولذلك، غالباً ما يُنفذ العمل شخصان أو ثلاثة، وهذا يعني أنه مهما عملنا بجهد، لا نستطيع إنجاز العمل. يبدو أننا دائماً نفتقد معلومة أساسية أو مجموعة من العلاقات عندما نحتاج لاتخاذ قرار. نتكلم ونتكلم ونتكلم... ولكننا ندرك في النهاية أن كل شخص لديه فكرة مختلفة عن النتيجة التي توصلنا إليها أو عما كنا نتحدث. لا نجد مكاناً نلجأ إليه للمساعدة عندما نقع في مأرق. نساعد بعضنا قدر الإمكان وقد نتصل بقائد متطوع آخر، ولكن من غير الواضح إلى أين يمكن أن نلجأ طلباً للاستشارة المختصة. هناك مشكلة واحدة فقط: لا نستطيع أن نتحلّى بالقوة اللازمة للقيام بما نحتاج إليه، إذا كنا لا نستطيع العمل معاً لبناء الحملات أو الشروع بالعمل. يكمن التحدي بخلق الشروط التي من الأرجح أن تولّد تعاوناً ناجحاً وعملاً استراتيجياً لفرق القيادة، ويمكنك مواجهة هذه التحديات بالتأكد من حسن تصميم فريق القيادة.

دورة تطوير القيادة: تحديد، تجنيد، وتطوير

تحدث عملية تطوير القيادة على شكل دورة كما هو مبين في الشكل رقم 6: تحديد القادة المحتملين (إعطاؤهم فرصاً ليبرزوا)، وحشدهم لمواقع قيادية (إعطاؤهم فرصاً ليستحقوا القيادة)، وخلق فرص مستمرة لهم لتطوير قدراتهم (فرص لنمو القادة). ويتطلب ذلك تعلّم كيفية التفويض فعلياً، وتكوين هيكليّة تنظيميّة داعمة، وتوفير التمكين.

يتطلب تحديد القيادة البحث عن القادة: من هم الذين لديهم أتباع؟ من يحضر الآخرين للاجتماعات؟ من يشجع الآخرين على المشاركة؟ من يجذب الآخرين للعمل معهم؟ من هم الأشخاص الذين يخبرك الناس بأن تبحث عنهم؟ يكتب أليينسكي عن الشبكات المجتمعية التي يربط ما بينها قادة "أصليين"؛ أشخاص أخذوا على عاتقهم مسؤولية مساعدة المجتمع على القيام بعمله من البيت، الأعمال التجارية الصغيرة، مواقع التجمع في الحارات... إلخ. يمكن أن نجدهم يدرّبون الفرق الرياضية، ينظمون فرق الأطفال الرياضية، يخدمون في الكنيسة المحلية، ويظهرون في "مدارس" غير رسمية أخرى للقيادة. أين يمكن أن تبحث عن مثل هؤلاء القادة هنا؟

ومع أن القيادة تتعلق بـ "العمل" وليس "الكيان"، ويقوم الناس بأعمال قيادية بطرق مختلفة، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي يجب الانتباه إليها، وبخاصة حين البحث عن أشخاص يمكن أن يصبحوا منظمين جيدين. يصعب على شخص لم يتعلّم كيفية الإصغاء الجيد أن يكون منظماً جيداً؛ إذ عليك أن تفهم مصالح قاعدتك الجماهيرية، إذا كنت ستساعدهم في تحقيق هذه المصالح. ويعني الاستماع تعلّم الإصغاء للمشاعر (التعاطف)، بالإضافة إلى الأفكار؛ لأن إحساسنا بالأمور يؤثر في أفعالنا أكثر من تفكيرنا بها. ويساعدنا الفضول في النظر إلى ما هو جديد على أنه مثير للاهتمام، وليس مصدر تهديد، يمكّننا من تعلّم كيف نواجه تحديات جديدة، هي جزء لا يتجزأ من حياة التنظيم. ويكون الخيال الجيد مفيداً أيضاً، لأن وضع الاستراتيجيات يعتمد على القدرة على تخيل سيناريوهات مستقبلية مختلفة وطرق متنوعة للوصول إليها. ومن شأن حس الفكاهة أن يساعدك

في تجنّب المتاعب أو أخذ نفسك دائماً على محمل الجد، والحفاظ على منظور واسع للأمور. أما "الأنا" الصحيّة، فهي مهمة جداً؛ فالعجرفة والرغبة في السيطرة على الآخرين عادة ما تكون مؤشرات على إحساس ضعيف بـ "الأنا" التي تحتاج دائماً إلى تطمينات. تتطلب القيادة أيضاً الشجاعة، الرغبة بتحمل المخاطر، اتخاذ خيارات، وتقبّل العواقب.

يتطلّب تجنيد القادة إعطاء الناس فرصة استحقاق القيادة. وبما أن الأتباع يخلقون القادة، فهذا يعني أنهم لا يستطيعون أن يعيّنوا أنفسهم ولا تستطيع أنت أن تعيّنهم. ما يمكنك القيام به هو خلق فرص للناس ليتقبّلوا مسؤوليات القيادة، ودعمهم في تعلّم كيف يمكن أن يلبّوا هذه المسؤوليات. إذا كان عليك أن تعمم موعد اجتماع ما، يمكن لك أن تطلب من ثلاثة من أصدقائك أن يساعدوك في توزيع المنشورات في الساحة، أو يمكن أن تجد شخصاً أو شخصين من كل منزل يتحمّلوا مسؤوليّة تجنيد 5 أشخاص آخرين لحضور الاجتماع، وهم سوف يستحقّون منصب القيادة من خلال جلب المشاركين إلى الاجتماع. ما هي الطرق الأخرى التي تعتقد أنه يمكنك من خلالها أن تعطي الناس فرصة أخذ زمام القيادة؟

وبغض النظر عن مقدار حذرك، فإن تطوير القيادة يتطلب قبول حقيقة أنها تنطوي على مخاطر. ولكن من الأفضل أن تخاطر بعدة محطات فشل صغيرة في بداية حياة مشروع ما، لتجنب فشل كبير في مرحلة متقدمة من حياة المشروع. وإذا قبلت بالمخاطر التي ينطوي عليها تعلّم التفويض، ستتعلم كيف تقوم بذلك، وستعرف من يقوم بالمهمة فعلاً ومن لا يقوم بها. من المهم أن نتعلّم هذا خلال الترتيب لاجتماع صغير، وليس إبان التحضير لمسيرة من 5000 شخص، يشارك بها 50 فقط! وهناك سبب مهم لوضع أهداف يمكن قياسها وتقارير دوريّة والتقييم المستمر، ألا وهو تحديد مواطن الفشل والنجاح في وقت مبكر، لكي تتحوّل إلى "فرص تعلّم" للجميع؛ "لماذا برأيك يا مريم سارت الأمور على ما يرام؟"، "سامي، ما الذي حدث هناك؟ ما الذي كان بإمكانك القيام به بشكل مختلف؟". لا تفترضوا بأن الجميع سيقوم بكل المهمات بالشكل الصحيح منذ البداية؛ لأن هذا لا يحدث أبداً. كذلك، في الغالب، لا يكون واضحاً ما هي الطريقة "الصحيحة" في بداية المشروع. فكروا في كيف يمكن لكم الاستفادة من هذه الحقيقة، من أين لكم الجرأة للمخاطرة بالسماح لآخرين بمشاطرتكم المسؤوليّة عن النتائج التي تهمكم كثيراً؟

نطوّر القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة بخصوص من سنختار من خلال المغامرة والاختيار واختبار النجاح والفشل والتعلم من هذه الخبرة، وستفاجئنا الحياة مرة تلو الأخرى. من جهة أخرى، كلما زادت خبرتنا، تحسنت قدرتنا على اتخاذ قرارات حكيمة. لا يوجد "دليل" يمكن اتباعه في هذا السياق، ولكن إذا كنتم تخافون من الاختيار لن تتعلموا كيفيّة القيام بالاختيار الصحيح. فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن أن تطرحوها على أنفسكم: كيف تقومون باختيار من ستفوضون؟ كيف ستعرفون بأن هذا هو الشخص الصحيح؟ كيف يمكن أن تعرفوا ذلك مسبقاً؟ كيف تعرفون باستعداد شخص ما لمهمة كبيرة؟ هل اخترتهم لأنهم متاحون، أم لأنهم فعلاً مناسبون لهذا العمل؟ هل اخترتهم لأنهم يعرفون ما عليهم القيام به لكونهم عملوا مع بعضهم البعض في الماضي، أم لأنهم "يبدون وكأنهم يمكن أن يتعلموا ما عليهم القيام به" مع بعض التوجيه المناسب؟ أم هل اخترتهم لأنك "سمعت" أنهم مناسبون؟ أين سمعت ذلك؟ من أخبرك؟ هل يجب أن تصدقه؟ كيف يمكن لك أن تعرف ذلك؟

يتطلب تطوير القيادة هيكلية عمل المنظمة/ التنظيم، بحيث تتمكن من إعطاء أكبر قدر من الناس فرصة تعلّم القيادة، وذلك بالتفويض؛ والمقصود تفويض المسؤولية وليس تفويض المهمة. على سبيل المثال، هنالك على الأقل طريقتان لتوزيع النشرات على المنازل؛ تكون الأولى في حشد مجموعة متطوعين وتدريبهم على المهمة وإطلاقهم للوصول للمنازل، وتكون الثانية في تشكيل لجان أحياء ليكونوا هم مسؤولين عن حشد المتطوعين الذين سيوزعون النشرات. في الطريقة الثانية يؤدي التوزيع من خلال لجان المنازل إلى تشاطر المسؤولية وتشاطر القيادة، فتؤدي لإدماج قياديين في لجان الأحياء لحملتنا، ما يؤدي لإدماج أعداد كبيرة من المتطوعين في توزيع النشرات.

صحيح أن عملية التنظيم بهذه الطريقة تنطوي على مخاطر، فقد تفوض الأشخاص الخطأ حين تتشكل لجان الأحياء، وقد يخيبوا آمالك، ولكنك إذا تخوفت من التفويض فقد تكبت طاقة المجتمع، ولن تسمح لها أبداً بالنمو. وبالرغم من المخاطر، يمكنك التأكد من بعض الأمور الكفيلة بزيادة فرصك في النجاح؛ إذ تساعد جلسات تدريب القادة مثلاً في توضيح التوقعات من القادة في منظماتكم أو تنظيمكم، لتعطي الناس الثقة الكافية لقبول مسؤوليات القيادة. وبذلك تكون منظمك قد عبرت أيضاً عن الأهمية التي توليها لتطوير القادة.

ولا يرتبط تطوير القادة بتوزيع المهام فحسب، بل توزيع المسؤوليات. فهناك فرق بين "هل يمكنك أن توزع المنشورات على خمسين بيت؟"، وبين "هل تقبل مسؤولية الوصول لخمسين بيت وإعلامهم مطلبنا؟". أو في مثال آخر: "هل يمكن أن تقوم بإجراء 50 مكالمات لتبليغ الناس بموعد الاجتماع؟"، وبين "هل تقبل بمسؤولية ضمان حضور 10 أشخاص للاجتماع؟ هل وافقت، رائع! فيما يلي بعض الأمور التي من شأنها أن تساعدك على الاتصال بهم وضمان حضورهم؛ قائمة بأسماء وأرقام هواتف أشخاص أبدوا اهتماماً بالموضوع، 100 نشرة، بعض الملصقات، وبعض النماذج التي يمكن أن تطلب منهم توقيعها إيداناً بالتزامهم معنا".

هل ترون الفرق بين الحالتين؟ حين نطلب من شخص القيام بمهمة يصبح الشخص أداة: يُطلب منه القيام بأمر ما يعود ليسأل ماذا بعد، فترسله للقيام بمهمة أخرى، ويعود ليسأل ماذا بعد، وهكذا. فيكون وكأنه "يساعدك" في تنفيذ مسؤوليتك. أما حين تحمّله "مسؤولية"، فإن هذا الشخص سوف يحملها ويسرع لتنفيذها ويمكن لك أن تساعد في القيام بمسؤوليته على أكمل وجه. وحين تبحث عن شخص ليتحمل مسؤولية ما، لا تجعل من هذه المسؤولية أسهل وأسهل فأسهل، حتى لا يتبقى شيء ليكون مسؤولاً عنه.

يتطلب تطوير القيادة هيكلية عمل المنظمة/ التنظيم، بحيث تقدّم التدريب والتحفيز، وفي ذات الوقت، تمارس المساءلة حين تفوّض المسؤولية. يكمن التحدي في تعلّم كيفية تحفيز الناس للقبول بمستوى المسؤولية المطلوب للقيام بالعمل كاملاً، وحين يقبل شخص المسؤولية الملقاة على عاتقه، تستمرّ عملية التحفيز؛ فالحفاظ على دافعيّتك ودافعيّة الآخرين، وإنجاز العمل، وجهان لعملية واحدة. وكل هذا ينبني على أساس المساءلة الحقيقيّة، التوجيه المستمرّة، والاحتفاء بالنجاح.

ولا تكون المسؤولية حقيقية، إلّا إذا كان الشخص عرضة للمحاسبة على تلك المسؤولية التي قبل بها، ويجب أن تكون المساءلة دورية، محددة، وفي الوقت المناسب. ولا تكمن الفكرة من المساءلة في الإمساك بشخص

ومعاقبته، بل أن نتعرّف إلى طبيعة النتائج التي وصلنا إليها، كي يتمكّن الجميع من التعلّم منها. فإذا واجه أحدنا صعوبة ما، علينا أن نعرف لماذا، لكي نتمكّن من تخطّيها. وإذا حقّق أحدنا نجاحاً، يجب أن نعرف كيف، لكي نطبق الطريقة ذاتها في أماكن أخرى. دون المساءلة سنخسر أهم مورد يمكن أن نحصل عليه في سياق حملتنا، وهو ممارسة التأمل المنهجي في تجربتنا، والتعديل بناءً عليه. وإذا أردت من شخص ما أن يتحمل مسؤولية تجنيد 10 أشخاص لاجتماع ما، عليك أن توضح لهم بأنهم عرضة للمساءلة، وتقدّم لهم التدريب المناسب، كما أن توفّر لهم الدعم الضروري. والأهم من ذلك، أن تمنحهم سلطة تنفيذ مهماتهم.. لا يمكن أن تتوقّع من شخص ما أن يتحمّل مسؤولية، دون السلطة المصاحبة لها. إذا شاهدت أو سمعت بأن أحدهم يرتكب خطأ ما، أو كنت تعتقد بأنك يمكن أن تقوم بالمهمة بشكل أفضل، عليك أن تتوجّه مباشرة إليهم، لا أن تتخطاهم أو أن تقوم بالعمل نيابة عنهم؛ فالمسألة هنا تتعلق باحترام الآخرين.

يتطلب تطوير القيادة تفكّراً من المنظمة/ التنظيم بشكل تدرّج القيادة وكيفية متابعته.

”تعرّف علي علي رامي في إحدى المظاهرات التي نُظمت نصرّة للأهل في غزة خلال العدوان الصهيوني. ومن ثم دعا علي رامي ليحضر لقاء مجتمع حركة ”الأردن تقاطع“ الشهري، والذي تعرّف رامي فيه على فرق الحملة القياديّة المختلفة، منها من يركّز على مقاطعة الخضروات والفاكهة الصهيونيّة، ومنها من يطالب بمقاطعة شركات دوليّة داعمة للكيان الصهيوني. وبعدها جلست كفاح (وهي المسؤولة عن الحشد) معه في لقاء واحد لواحد، فشاركته قصتها ودافعها الشخصي نحو القضية، وتعرّفت إلى قصته الشخصية والقضية. وفي نهاية اللقاء، دعتّه للانضمام لإحدى فرق الحركة. وفعلاً، انضم لفريق المقاطعة الرياضيّة، والذي كانت جمانة تنسقه وتيسّر لقاءاته الأسبوعيّة. ومع الوقت نمت قدرات رامي التنظيميّة من خلال مراقبة جمانة، كما من خلال المسؤوليات التي أوكلها له الفريق. وحين قرر الفريق الرياضي التوسّع وخلق فرق مختلفة، تولّى رامي خلق فريق المقاطعة المعني بكرة السلة، ونسّقه لمدة ثمانية أشهر. وكان يحضر لقاء منسّقي الفرق المتعددة (وهو فريق الحركة الأساسي)، فيعرض تقدّم فريقه ويستمع لباقي منسّقي الفرق. وبعد فترة، أعلم منسّق فريق المنسّقين الباقين أنه مضطرّ للانسحاب لاضطراره للسفر. أبدى رامي استعداداه لينسّق فريق المنسّقين، فأوكل تنسيق فريق المقاطعة الرياضيّة لعضو آخر من أعضاء الفريق رآه واعداً، ومكّنه وذهب هو لينسّق فريق المنسّقين“.

هذا مثال بسيط للتدرّج في القيادة بعد الانخراط في التنظيم. يعرض المثال مسار عامين؛ يبدأ رامي كمتضامن، وبسبب الحملة انخرط وأصبح متحرّكاً في تكتيك أو نشاط، وبسبب التمكين أصبح عضواً في فريق، مسؤولاً عن تنفيذ فعاليّة. وبعدها حشد وشكّل فريقه وساهم في بناء قيادة أعضاء فريقه. ويقودنا المثال إلى السؤال الجوهرى التالي: كيف ترى الحملات تدرّج القيادة لأعضائها؟ وكيف تنظّم الحملات هيكلها ودورها في انتقال الأفراد من درجة لأخرى في القيادة؟ فبناء القيادات وبناء القدرة الجماعيّة لتحقيق هدفها المحدد، ما هو إلّا درجة واحدة في مجتمعٍ يعلم كيف يقود بشكل تشاركي، وينمّي ويحمي المواطنة الفاعلة. ومن الطبيعي أن بعض الأشخاص لن يصلحوا للصعود إلى الدرجة التالية بالقيادة، أو ربما غير معنيين، ولكن المهم أن حملتنا وتنظيمها استثمرت بالعمل معهم، ولم يتم إقصاؤهم أو تجاهلهم. ومن الطبيعي أيضاً أنه مع الوقت، هنالك من هم مضطرون للانسحاب، استجابة لمتطلبات الحياة الأخرى، أو مجرد استراحة محارب. ولكن، بما أن الحملة تعمل بتفكّر وبشكل قصدي بإنماء القيادة وتدرّجها، فحتماً سيكون هنالك بدائل.

خامساً: القيادة كتمرين وتمكين

في الماضي، كانت فكرة قيادة مشروع مرتبطة بـ "إدارة" الآخرين؛ إعطاء الأوامر والتعليمات. هذا وارد بالطبع، لكن القيادة المترابطة والمتداخلة تتم في الغالب من خلال التمرين والتمكين؛ التفاعل مع الآخرين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم. يمتلك الكثيرون خبرة في التمرين في سياق رياضي، حيث نعرف بأن المُمرّن الجيد هو من ينمّي قدرات اللاعبين، ونفس الأمر ينطبق على التنظيم.

يمكن للتمرين / التمكين أن يساعد الناس في تخطّي ثلاثة أنواع من التحديات التي تحدّ من أداء قدرات الفرد والفريق، وهي: الدافعية، المعلوماتية والاستراتيجية. وترتبط تحديات الدافعية بالجهد حين لا يمتلك الفرد أو الفريق، لأسباب مختلفة، الدافعية الكافية للمغامرة من أجل التعلّم، لتكريس الساعات الضرورية للتمرين، أو لوضع الجهد الإضافي الضروري لكي يتخطّى عتبة مرحلة جديدة. أما التحديات المعلوماتية، فتتشكّل من غياب البيانات الحيوية الضرورية للقيام بمهمة ما، وعدم توقّر المهارات الضرورية أو الخبرة الكافية لاتخاذ قرارات حكيمة. وحين يمتلك شخص ما المعلومات والدافعية، ولكنه لا يعرف أين ومتى وكيف يمكن استخدام هذه المعلومات للحصول على النتيجة المرجوة، يشكّل هذا تحدياً استراتيجياً. ومن المهم التمييز بين هذه التحديات الثلاثة؛ لأنك إذا كنت تحاول أن تحثّ شخصاً على بذل مزيد من المحاولات، ولكنه لا يملك المعلومات الضرورية، من الأرجح أن تزيد الوضع سوءاً. ومن جهة أخرى، إذا كانوا يمتلكون المهارات الضرورية، ولكنهم، لسبب أو لآخر، لا يبذلون الجهد المطلوب، قد لا يفيد التدريب على الإطلاق.

يتطلب التمييز ما بين هذه التحديات الثلاثة، بالإضافة إلى فهم كيف يمكن لك التدخل بنجاح، تعلّم كيفية طرح الأسئلة، كيفية الاستماع (بالعقل والقلب)، كيفية تقديم الدعم وكيفية التحدي. فالمسألة لا تتعلق بكيّل المديح للأشخاص حول نقاط قوتهم، أو انتقادهم بسبب نقاط ضعفهم، أو إخبارهم بما يجب أن يقوموا به، بل يتطلّب الأمر تعلّم كيفية تحديد نقاط القوة والضعف لكي تحشد وتوائم نقاط القوة لتتغلّب على نقاط الضعف.

ومع أن بعض التمرين / التمكين قد يكون "تصحيحياً" (أي ينطوي على إخبار الشخص بما يجب أن يقوم به)، إلّا أن أغلبه "تنموي" (تمكين الشخص من تعلّم ما عليه القيام به). وينبني هذا على عمليّة تتكوّن من خمس خطوات: المراقبة، التشخيص، التدخل، التلخيص والرصد.



المراقبة

ابدأ بالاستماع بحرص ومراقبة لغة الجسد وطرح أسئلة محددة تفصيلية، حتى تتوصل إلى قناعة بأنك فهمت ماهية المشكلة. قد يستغرق الأمر وقتاً للحصول على كافة الحقائق، ولكنك إذا لم تفهم المشكلة تماماً لن تتمكن من المساعدة في حلها. لا تكن خجولاً في طرح أسئلة "صعبة"؛ فهذه العملية يمكن أن تساعد المستفيد من التوجيه في التعبير عن المشكلة بطريقة لم يعبر بها من قبل. بالتالي، تنحصر هذه المرحلة بالحصول على المعلومات.

التشخيص

هل التحدي دافعي (جهد/ قلب)؟ هل يعاني الشخص لأنه لا يبذل جهداً كافياً؟ هل يعود ذلك لأن الشخص خجول؟ هل يتوقف عن بذل الجهد لأنه محبط أو خائف؟ هل هناك تدخل سلبي من عادات شخصية أخرى (مثلاً، إذا كان الشخص بارعاً في التسويق وكلام الدعاية، قد لا يستطيع أن يحكي قصة حقيقية)؟ هل التحدي تعليمي (معلومات/ مهارات/ أيدي)؟ هل يعاني الشخص لأنه لا يمتلك المهارات لتنفيذ المهمة بشكل فعال، أم ربما لا يمتلك المعلومات عن السياق، العمل، أو الصيرورة التي تمكنه من تحديد ما عليه القيام به؟ هل التحدي استراتيجي (استراتيجية/ عقل)؟ هل يعاني الشخص لأنه لا يعرف كيف يستخدم المهارات التي يمتلكها بشكل فعال، ولا يعرف مع من يستخدمها، في أي ظروف، وفي أي وقت؟ هل يفهم المفاهيم التي تنطوي عليها المبادئ بشكل واضح؟ ألا يتعمق بالتفكير بالأمر بما يكفي؟

التدخل

بعد أن تحدّد المشكلة من وجهة نظرك، لا تخبر المستفيد من التوجيه برأيك حول ما يجب أن يفعل أو يجب ألا يفعل، بل عليك أن تعرف ما رأيّه هو بما يجب أن يقوم به. اطرح الأسئلة التي تمكّنه من فهم المشكلة، والتي تساعدك في التأكد من أنه فعلاً فهم المشكلة، لكي يبدأ بالتوصّل إلى حلّها. اطلب من الشخص أن يعبر عن آرائه صراحة، ويعتمد التدخل المناسب على التشخيص.

إذا كان التحدي دافعيّاً، يمكن القيام بما يلي:

- التشجيع والدعم - تستطيع القيام بذلك!
- ادفعه بالقوة (بمحبة).
- ساعد الشخص في أن يفهم ويواجه مخاوفه، خجله، أو أي مشاعر أخرى تقف في طريق قدرته على المغامرة، والمثابرة، وتجربة أمور جديدة. تواصل معه بتعاطف وأمل، مع تأكيد القيمة الذاتية للشخص المستفيد من التوجيه. كافئ وثمّن الشجاعة.
- كن نموذجاً وقُدوة في الشجاعة والنضج الشعوري في تصرفاتك. اعترف بالخوف واطرح كيف تتجه نحوه بدلاً من الهروب منه.

إذا كان التحدي تعليميّاً، يمكن القيام بما يلي:

- نمذجة السلوك، والطلب من المستفيد من التوجيه أن يقلدك.
- قسّم الموضوع إلى أجزاء صغيرة، واطلب من الشخص أن يجربها كأجزاء.
- قدّم ثلاثة أو أربعة تمارين، وراقب أي منها مناسبة أكثر، وتحدّث فرقاً مع الشخص.
- اقترح أسماء أخرى يمكن له أن يقوم بالتمارين معهم.
- اقترح طرقاً يمكن له من خلالها الحصول على المعلومات الناقصة.

إذا كان التحدي استراتيجيّاً، يمكن القيام بما يلي:

- قم بالتفكير مليّاً بمثال محدّد مع الشخص المعني، مع طرح أسئلة توجّه العملية الاستراتيجية، بعد ذلك، قم بالتأمّل في العملية نفسها، واطرح أسئلة بخصوص الصيرورة.
- اطرح أسئلة جيدة حول كيف يفكر الشخص بخصوص الممارسة ("لم اخترت هذا التكتيك؟").
- قدّم ملاحظاتك واطرح أسئلة حول كيف يمكن أن يفكر الشخص بالأمر بطريقة مختلفة ("في تلك المرحلة، هل كان هناك خيارات أخرى؟ ما هي؟ لم اخترت هذا وليس ذاك؟").
- اطرح أفكارك الحوارية (التغذية الراجعة) بخصوص ما تسمعه، واسأل فيما إذا كان ذلك يصف الوضع تماماً أم لا، وفي نفس الوقت اطرح طرقاً مختلفة لتأطير المسألة.
- استخدم أسلوب التأمل الصامت والتشخيص الذاتي ("لم لا تأخذ لحظات للتفكير مليّاً بما تعتقد بأنه ينجح، وما لم ينجح، ولنتحدث عن هذا الموضوع؟").

التلخيص

اطلب من المستفيد من التوجيه أن يلخص "العبر" التي أخذها من هذه الجلسة، وأن يعبر عن التزاماته والخطوات المقبلة، وحددوا الوقت الذي ستلتقون به لمراجعة ما تم.

المراجعة

افهم من المستفيد من التوجيه كيف تغير الوضع، وقيّم فيما إذا كان التشخيص والتدخل ناجحين أم لا، واحتف بالنجاح! حين يتقبل شخص مسؤوليّة ما، من مصلحتك أن تقدّم له أكبر قدر ممكن من الدعم لضمان النجاح. يكمن التحديّ في تعلّم تقديم الدعم دون تجريدهم من المسؤوليّة. "إذاً، ستنجح في جلب 10 أشخاص للاجتماع! رائع، لنجلس معاً بضعة دقائق ونؤدّي أدواراً حول ما ستقوله لهم". أو مثلاً: "اتصل بي لتخبرني كيف سارت الأمور، أو إذا واجهت مشاكل". تعني جلسة التوجيه الدوريّة أنك تريد أن تجتمع ليس لأن هناك مشكلة فحسب، بل لأنك مهتم بعملهم. يمكن أن تكون هذه الجلسات مفيدة لمعرفة ما يحدث في الميدان أيضاً، كما أن التوجيه/ التمكين هو بطبيعة الحال أحد أفضل الطرق لجعل الإيعاز والتعلّم بالملازمة حقيقة.

التوجيه/ التمكين الفعّال هو ليس:

الاستعداد التام وحياسة كل الإجابات بالنيابة عن الشخص المستفيد من التوجيه، قبل الاستماع إليه أو ملاحظة التحديات التي يواجهها.

الإطراء الكاذب للمستفيد من التوجيه أو التركيز على نقاط القوة فحسب، لأنك لا تريد أن ترح مشاعره.

الاكتفاء بتوجيه الانتقادات للمستفيد من التوجيه.

إخبار المستفيد من التوجيه بما يجب عليه القيام به.

التوجيه/ التمكين الفعّال هو:

الحضور والتواجد من أجل خبرة شخص آخر والاستماع بالعقل والقلب.

مساعدة المستفيد من التوجيه في استكشاف وفهم التحديات التي يواجهها، والنجاحات التي حققها وما تعلمه منها.

مساعدة المستفيد من التوجيه في التوصل إلى حلول للتحديات التي يواجهها.

طرح أسئلة تدعم وتتحدى المستفيد من التوجيه.



الفصل الثاني: الفريق وثقافته

سادساً: الفريق القيادي

القادة الأكثر فعالية يخلقون دائماً فريقاً للعمل معهم؛ ففريق القيادة يطرح نموذجاً لبناء يُهيئ ويُمكن ممارسة قيادة مترابطة، مُتبادلة ويعتمد أعضاؤها بعضاً على بعض، فيمارس كل فرد قيادة جزء من الحملة وفي الحالات المثالية، يُدرك الفريق ميزات ومهارات ونقاط القوة الفريدة التي يتمتع بها كل عضو، ويوظفها لخدمة الحملة لتحقيق التغيير.

ولكن كلنا كنا في فرق متطوعة لم تعمل جيداً، ففتفكك، أو يصبح أعضاؤها منفردين في العمل، أو يقع كل العمل على كتف أحد الأعضاء فقط. البعض يفضل فرقاً صغيرة جداً كي يبرز في العمل. العديد منا يتوصل لذات الاستنتاج: من الأفضل أن أعمل لوحدي؛ كم أكره الاجتماعات، فهي مضيعة للوقت؛ قل لي ماذا يجب أن أفعل؛ لا أريد أن أتحمل المسؤولية. والحقيقة أننا لن نتمتع بالقوة التي نريد، إن اعتمد كل منا على عمله الشخصي. يجب أن نعمل كفريق ناجح لكي نبني حملة ممتدة وناجحة.

معايير كفاءة فريق القيادة:

العديد من الأبحاث تؤكد على معايير ثلاثة تكشف ما إذا كان فريقك يتمتع بالكفاءة:



أفعال وأعمال الفريق تتلائم
وتخدم الأهداف المرجو
تحقيقها للفوز في الحملة.

مع الوقت يطور الفرق قدرته
القيادية، ويتعلم كيف يعمل معاً
في فرق منظمة بشكل أنجح.

طبيعة عمل الفريق
الجماعي وآلياته تدعم نمو
وتعلم أفرادهم.

بوجود هذه المعايير، يحقق عمل الفريق غايات وأهداف الحملة، وبذات الوقت، يحقق اهتمامات أعضاء الفريق بخلق مجال لتعلمهم ونموهم.

ظروف مُهيئة لعمل جماعي جيد:

التحدي الذي أمامنا هو أن نخلق ظروفاً أو أوضاعاً تسهّل أو تهَيئ لفرقنا إمكانيّة العمل الاستراتيجي الواعد. فمنذ البداية، تأكد من وجود الظروف المُهيئة لعمل واعد، وهي:

- **فريقك ثابت:** يجتمع فريقك بشكل منتظم ومعروف، ولاجتماعاته أجنّدة مُحدّدة.
- **فريقك محدّد:** يمكنك أن تسمّي أعضاء الفريق؛ فهم ليسوا مجموعة عشوائية مختلفة في كل اجتماع، أو مجموعة يتفاوت أعضاؤها من حيث التزامهم.
- **مهمة الفريق توجّهك لطريق تفاعلي:** عملك واضح، عملك فيه تحدي، عملك مُهم لتحقيق الهدف، تعي بوضوح موقع وأثر عملك على الحملة.
- **عمل فريقك مترابط ومعتّم بعضه على بعض:** كل فرد مسؤول عن جزئيّة من الحملة، وجميع الأجزاء، مجتمعةً، مهمة لنجاحنا في الحملة. نجاح أو فشل أحدها يؤدي لنجاح أو فشل الآخر والكل. العمل المتكامل يحتاج إلى أدوار مختلفة، مهارات مختلفة، هوايات مختلفة وآراء مختلفة. ولذلك فإن التعدديّة والتنوّع تقوّي فريقنا.
- **لفريقك أعراف صريحة:** يضع فريقك توقّعات واضحة لكيفيّة إدارة نفسه وإدارة العمل المشترك؛ كيف نتعامل مع الوقت، كيف نتخذ القرارات، كيف نُبقي للالتزام احترامه. والأهم، كيف نعالج ونُصحح خرق أيّ منا للأعراف، وكيف نحافظ عليها.
- **للأعضاء الفريق أدوار واضحة:** بالإضافة إلى جهودنا لحشد أعضاء جُدد لمجتمع حملتنا، وبالإضافة إلى جهودنا لتنفيذ إحدى قمم الحملة، يكون لنا أدوار أخرى؛ فربما أكون أنا المسؤولة عن الإعلام، أو المسؤولة عن الاحتفال، أو المسؤولة عن ترتيب جلسات التعلم.
- **وأخيراً، يجب أن يكون الفريق هو الممرّ الآمن للنقاش ومعالجة المشاكل والتوترات التي يمرّ بها الفريق خلال نموّه وتشكّله، وكذلك خلال تنفيذ حملته.**

نصائح أكثر تفصيلاً: كيف تكوّنوا فريقاً فعّالاً؟

1. اتفقوا على هدف فريقكم، ليبقى حافزاً للعمل ومقياساً للنجاح

إنّ الاتفاق بتفكّر على هدف فيه تحدّ للفريق مهم للغاية؛ فإن هذا الحوار الذي يسبق الاتفاق على الهدف، يخلق الفهم لأهميّة عمل الفريق وطريقتكم بتحقيق رؤيتكم، وبالتالي، يسهّل على أعضاء الفريق المساهمة بالأفكار والنشاطات المرتبطة بالهدف، وإمكانيّة التعبير عنه للآخرين بوضوح. إن الإخفاق في تحديد هدف صريح للفريق قد يضيّع الكثير من الجهد والعمل الذي قد لا يكون مرتبطاً بتحقيق الهدف، فيكون طاقة مهدورة. كما أن غياب الهدف يخلق فرصة لسوء التفاهم؛ فقد ينظر البعض لجهد معيّن على أنه غير مهم، بينما يجده أعضاء آخرون في صلب العمل، وذلك نتيجة لتباين الفهم الشخصي للهدف. أهميّة تحديد الهدف لا تتوقف فقط على بناء جهد مُتناغم، إنما أيضاً تساعد الفريق في تقييم عمله ومدى تحقيقه للهدف بعد مدة،

ومراجعة الهدف أو وسائل تحقيقه. وأخيراً، العمل دون تحديد هدف هو بمثابة اتفاق مسبق على الإخفاق.

2. تأكدوا من أن مسؤولياتكم وآلية عملكم معاً تمنح أهمية ودوراً لكل عضو من أعضاء فريقكم.

من المهم تكوين فريق يتمتع بقيادة مترابطة وتشاركية، ونعني بذلك أن الفريق يمارس التشارك في الحوارات المهمة والمرتبطة باتخاذ القرار. ويشعر كل عضو بقيمة وجهة نظره وكونها جزء أساسي في آلية صنع القرار. فالقرار ليس بالتصويت فحسب، ولكن بالحوار المعمق؛ فالحوار يؤكد أهمية كل رأي ويشجع أعضاء الفريق على البناء على أفكار بعضهم البعض. أما الترابط، فهو متعلق بالمسؤوليات والمهام، فالفريق الجيد يكون أعضاؤه متنوعين من حيث القدرة والمهارات، وبذلك يكون تنوع الأفراد فرصة لكل عضو بأن يكون له دور قيادي مهم في مجال محدد. فمثلاً، يكون أحد الأعضاء المنسق الإعلامي، والآخر مسؤول قاعدة البيانات، والآخر باحث. وبالتالي، فإن النجاح في تحقيق هدف الفريق مرتبط بنجاح كل فرد بتحقيق مسؤوليته. فريق كهذا يشعر كل فرد فيه بأهمية وجوده كعضو فاعل في آلية اتخاذ القرارات وتنفيذ العمل، كما يتمتع بثقافة مساءلة، بمعنى أن أعضاء الفريق يخلقون فيما بينهم آلية منظمة لمتابعة مهمات بعضهم البعض، وثقافة تشجع المساءلة الأفقية، وتعتبرها جزءاً من مسؤولية كل عضو لتحقيق الهدف.

3. حددوا أعراف العمل بوضوح وصراحة، فلا تكون عشوائية.

اختيار ثقافة العمل بتفكير أفضل من تركها تتشكل عشوائياً. لا يوجد عمل فريق أو مجموعة دون ثقافة وأعراف سائدة. ولذلك، ننصح الفرق بالبدء دائماً بتحديد الأعراف بشكل قصدي وصريح، فتكون فرصة للاتفاق على آلية للمساءلة الأفقية وللقيادة المترابطة. عدم تحديد أعراف العمل من البداية يفتح المجال لأن تتكون الأعراف وتُخلق بناءً على الظروف أو تجارب عمل سابقة، أو يصبح العرف ما تعارف عليه المجموعة بعد مدة. بما أن لكل مجموعة أعراف، خذوا الوقت للحوار حولها وتحديدها لفريق عملكم، قبل أن تتشكل عشوائياً، ويكون ذلك تحدٍ لفريقكم. فكروا معاً بما هي ثقافة العمل والعلاقات التي تطمحون لبنائها خلال هذا المشوار؛ حددوا معاً ما الذي ستقومون به إذا تم تجاوز أو كسر عرف. إن الاتفاق المسبق على آلية التعامل مع الخلل قبل حصوله تسهل عمل الفريق؛ فعندما يخل أحد الأعضاء بالعرف، يعرف ماذا سيتوقع منه الفريق، أو ما عليه القيام به تجاه الفريق، لأن لهذا الفريق ثقافة عمل متفق عليها مسبقاً. إذا لم تطور ثقافة العمل بشكل قصدي يتماشى مع أخلاق وقيم عملنا، سوف تتطور بشكل قد لا يتماشى مع قيمنا.

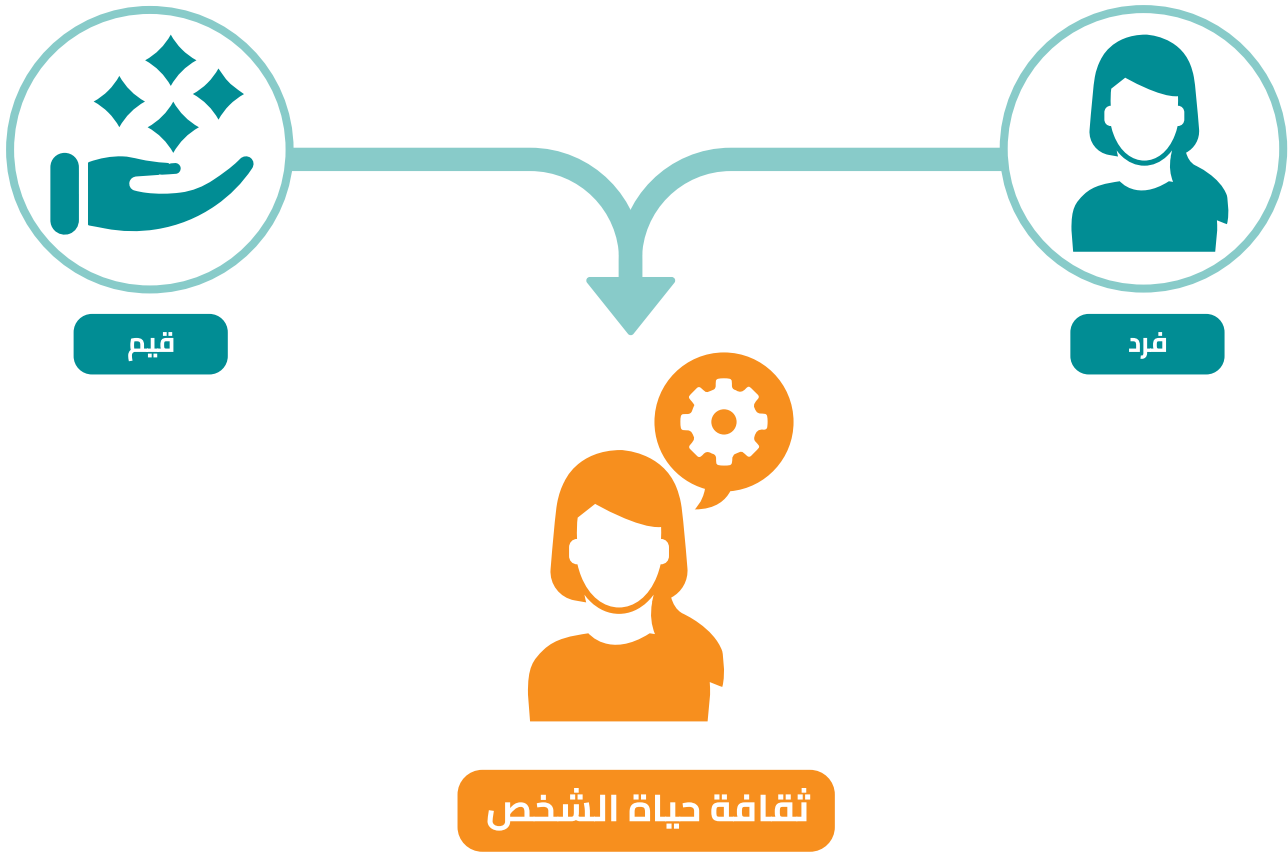
4. اجعلوا فريقكم محدداً وثابتاً في اجتماعاته.

إحدى أهم مميزات الفريق الجيد هو ثبات أعضائه؛ فالفريق الجيد معروف الأعضاء، وهم ملتزمون بموعد اجتماع دوري وثابت. فإذا قام فريق بتحديد هدفه وأعراف عمله، فمن المهم لقاء أعضاء الفريق للعمل وتطوير

التفكير في الأمور بناءً على تنفيذ الخطة. عدم لقاء كافة أعضاء الفريق بشكل دوري قد يحبط من العزيمة، ويجعل التواصل صعباً لمتابعة بعض الأمور. كما أن عدم معرفة من هم أعضاء الفريق، أو استمرار غياب بعض الأفراد بشكل متكرر، يجعل من تطوّر العمل والبناء عليه أصعب، بسبب ضرورة تكرار كثير من الأمور للأعضاء الجدد. ولأن الالتزام مورد يُغذّى وينمو، فإن التزام البعض دون آخرين يخلق عدم وضوح التوقعات، والتي غالباً ما تهبّط من همة الأفراد الملتزمين.

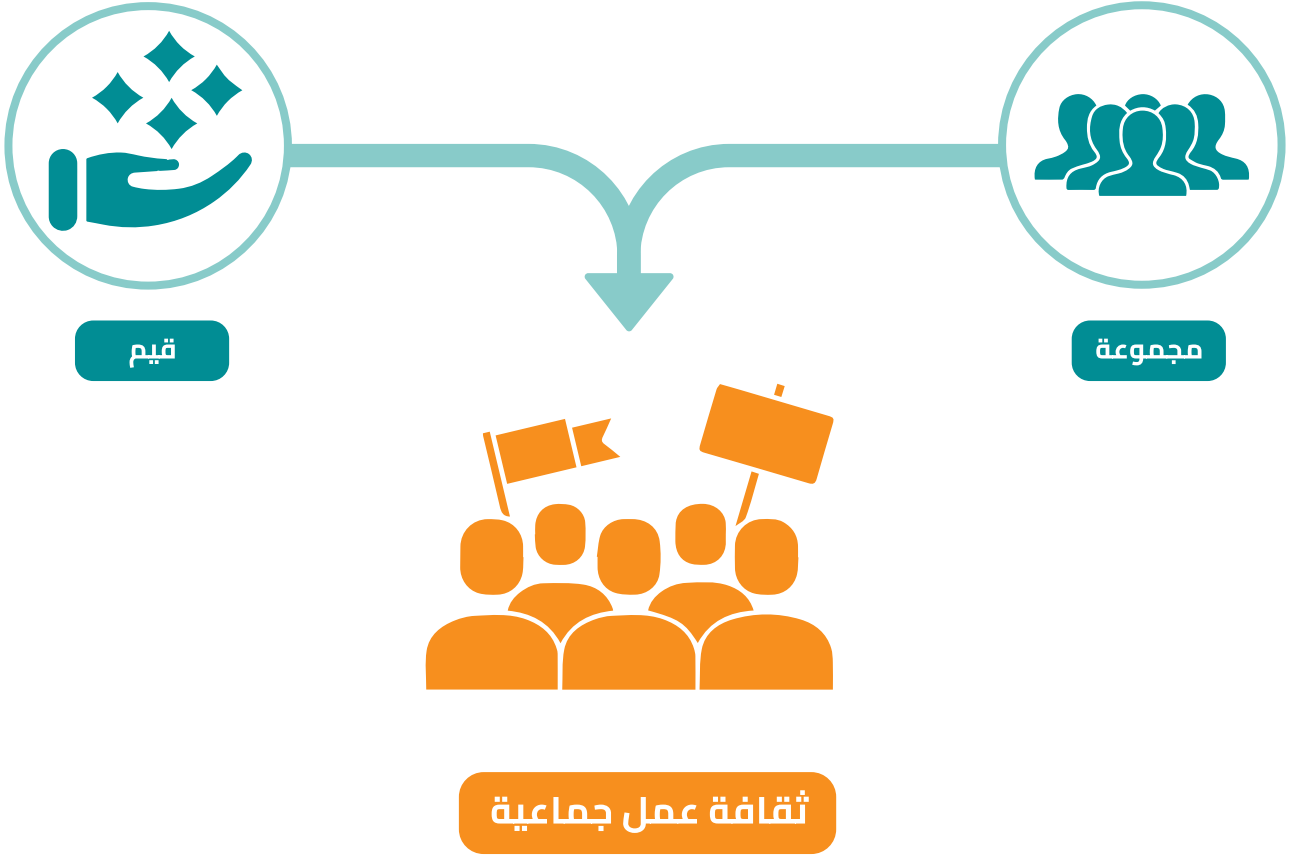
وأخيراً، من الصعب التعاطي مع هذه النصائح على أنهاصفة سحرية للوصول إلى فريق فعّال ومنتج، ويعمل بتجانس وتوافق. ولكن ما يمكن تأكيده هو أن احترام التزام أعضاء أي فريق عمل، من خلال أخذ موضوع هدف واجتماعات وعمل الفريق بجدية وتفكير، هو عامل أساسي. إن انعكاس قيم الفريق من خلال ثقافة العمل هو أمر في غاية الأهمية؛ لأن الرحلة لتحقيق الهدف يجب أن تعكس الجوهر، وتكون بأهمية تحقيق الهدف. ولعل أهم وأصعب أمر، يكمن في التعاطي مع الفريق على أنه جسد وروح؛ فبينما يشغلنا عادة كيفية تفعيل جسد الفريق، ننسى أحياناً الحفاظ على روحه. فماذا نفعل لإحياء روح الفريق أو الحفاظ عليها؟

سابعاً: كيف نساهم في ثقافة فريق قيمية وتشاركية؟



ماذا نعني بثقافة الفريق؟

من الممكن أن نعرّف ثقافة الفريق: بأنها القيم التي تُمارس بتوافقٍ من قبل الفريق جميعه، والتي تصبح بمنزلة البوصلة الأخلاقية التي تحرّك العمل الجماعي في الفريق، وتنعكس ضرورةً على عمله الاستراتيجي، كما تنعكس على هويّته الخارجية، وتحافظ على كينونته كفريق. فالقيم التي نختارها من الضروري أن تكون أولوية في حياتنا كأفراد، فيصبح لها أهميةً أساسيةً في قراراتنا الشخصية وحياتنا اليومية. وعندما ننجدل في نسيجٍ جمعيّ، تظهر قيمٌ جماعيةٌ تجمعنا. إن الاختلاف الكبير للقيم الفردية يؤدي إلى عرقلة مسيرة المجموعة في تحقيق هدفها المشترك. وعليه فالأهم من القيم التي نتغنّى بها، هي تلك التي نمارسها. والسّر في نجاح قيمنا في العمل الجماعي أن نمارسها كلّنا، أو على الأقل أغلبنا، ضمن فريقنا.



أهمية ثقافة الفريق

- لا يمكن أن تناضل الحملات في سبيل الحقوق وقيم الخير والعدالة، بينما أصحابها أنفسهم غير قادرين على بناء أساس قيمي جمعي لعملهم، يُنمذجُ الخير والعدالة وغيرها من القيم.
- النجاح في التنظيم المجتمعي لا يُقاس بمدى تحقيق الهدف الاستراتيجي فحسب، وإنما بقدرة الحملة على تأسيس عمل جماعي تشاركي. فكلما تمكّنت الحملة من إيجاد فرق تعمل بجد وبثقافة عمل تشاركية وبناءة، كان نجاحها أكبر، فذلك يعدّ جزءاً غير مباشرٍ من رسالة الحملات المجتمعية وواجبها. فنجاحنا لا يتوقّف عند تحقيق الهدف أو وصولنا إلى عدد كبير من الناس، وإنما على قدرتنا من الإجابة عن سؤال: هل هؤلاء المنظمين عملوا بالفعل ضمن ثقافة عمل تشاركية؟ دون ثقافة العمل البناءة وقيم الثقة والتشاركية والتعلّم، هناك قدر أقل من الابتكار، والتعاون، والتفكير الإبداعي، والإنتاجية، ودون توفرها، يقضي الأشخاص وقتهم في حماية أنفسهم وأفكارهم ومصالحهم، بدلاً من قضائه في مساعدة المجموعة بتحقيق أهدافها.
- النضال في المجالات الحقوقية ليس سهلاً على الإطلاق. رغم أهميته، ورغم الشغف والسعادة التي نشعر بها كلما نجحنا في تحقيق تغيير نصبو إليه، إلا أن طريق التغيير محفوف بالإحباطات والتعب، وفيه هفوات وسقطات عملية نقع فيها، بقصدٍ أو دون قصد. فإن لم يكن بيننا ثقافة عمل جماعية حقيقية، فإن إحباطنا من الوضع العام، ومن أخطائنا سيثقل كاهلنا، وسيصعب علينا أن نتحلى بالأمل الذي يجعلنا قادرين على المتابعة؛ فليس من ملجأٍ يعيد الطاقة ويجدد الإيمان أفضل من حُسن فريق متفهم قوي.
- التغيّر في القضايا لا ينتهي، فكلّما حققنا نجاحاً في قضيتنا، يفتح لنا باب جديد، وجبهة نضال جديدة. لذلك، فإن بناء ثقافة عمل تشاركية حقيقية تسهّل علينا دروب النضال الجديدة.



الثقة: هي الإيمان القوي والراسخ بمصداقيّة أو حقيقة شخص ما، أو الاستناد إلى قدرة شخصٍ ما وقوته وحقيقته وصدقه في العمل.

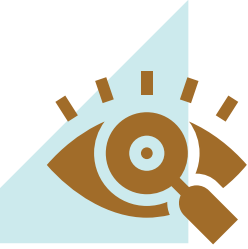
إن احترامك لأعضاء فريقك يعدّ جزءاً أساسياً يساعدك لبناء الثقة بهم على الرغم من اختلافهم، فمن غير الممكن أن تثق بشخص لا تحترمه. والاحترام ليس مجرد تقبّل الاختلاف، وإنما استكشاف ورؤيّة ميزة في هذا الاختلاف، تُكَمِّل فريقك. ثقتنا بأنفسنا كأفراد، أيضاً، تؤدّي دوراً كبيراً في عملنا مع الآخرين، وقدرتنا على المساهمة والمشاركة في العمل البناء؛ فإن كنّا نعاني من التشكيك بقدراتنا وبأنفسنا، وغير متصالحين مع ذاتنا، فحتماً، سيكون بيننا وبين العمل الذي نقوم به حاجزٌ كبيرٌ يعيق علاقتنا مع الآخرين في الفريق. وأحياناً نتصرّف بحسب حاجتنا العارمة، أيضاً، للفت انتباه أعضاء الفريق، أو للفت انتباه أشخاص معيّنين، أو قد نكون حساسين لأمر عاديّة؛ فنفسرها بطريقة تمنع تواصلنا مع زملائنا. والعكس صحيح؛ فثقتنا الزائدة بأنفسنا وتمحور عملنا وأفكارنا حول ما يسمّى بـ «الإيغو» أو «الأنا» أيضاً من شأنه أن يعيقنا في بناء علاقات تشاركيّة سويّة مع أعضاء فريقنا. لهذا، فمن المهم أن نتفكّر في مستوى ثقتنا بأنفسنا، وبتحديات شخصياتنا كأفراد؛ لأنّ هذا الوعي والفهم من شأنه أن يساهم في ترويض غضبنا تجاه زملائنا أو العمل، ويخطو بنا خطوات جديّة نحو الثقة بمن يحملون معنا همّ القضية، ويطوعن الاختلافات الفرديّة في عمل جماعيّ قيّمٍ ببناء.

وفي حقيقة الأمر، فإن الفريق دون ثقة لا يعدّ فريقاً بحق، إنما مجرد أفراد يعمل كلّ واحدٍ منهم عمله بطريقة فرديّة، ولكن ضمن مجموعة، فدون الثقة لا يكون بين أفراد الفريق جسراً لتبادل الخبرات بأريحيّة، ويكون هنالك توتر من ظهور المنتج النهائي باسم الفريق، كما تظهر الحاجة إلى ظهوره باسم الشخص، وحتى مع وجود مهارات عمليّة عاليّة لدى الأفراد، إذا لم تكن الثقة أساساً لتشكيلهم، فأيّ عقبة تواجههم في عملهم الجماعيّ ممكن أن توقعهم. وإن لم يكن بينهم ثقة، فحتى التمكين، وهو الممارسة الأساسيّة في العلاقات بين أعضاء الفريق، يصبح صعباً. فعندما يثق أعضاء الفريق بأنّ الآخرين يقدرّون مساهماتهم، ويدعمون أفكارهم، ويشاركون الانتماء بشكل طوعيّ؛ تنمو الثقة بشكل طبيعيّ. كما أن وجود الثقة بين الأعضاء من شأنه أن يعزز ممارسة مشاركة المعارف بينهم.

الشراكة: ليست الشراكة بأن تخبر من معك بأفكارك، أو بمعلومات لديك، أو بأن تطلعهم على عملك فحسب، وإنما أن تكون لديك القدرة على فتح مساحة للآخرين؛ ليُطوّعوا فكرهم وجهدهم وشخصياتهم في عمل يَخْصُك أو تكون مسؤولاً عنه. فلا يظلّ هذا العمل ملكك، بل نسجٌ من مجموعة أفكارٍ ومساهماتٍ طوّرت ما لديك. وعندما تفكر بينك وبين نفسك، أو تبحث عن ملكيّة هذا العمل أو هذه المهمّة، تستصعب الإجابة؛ لأن فكر وجهد وتجربة من معك ساهم حقاً في العمل ونقل ما لديك لشيء أكبر من الملكية الفرديّة.



التشاركيّة/ الشراكة كمفهوم قد تبدو سهلة أو أمراً مفروغاً منه في وسط العمل الجماعيّ. ولكنّها، في حقيقة الأمر، ليست بالأمر السهل للقياديين والناشطين، فمن الممكن أن نقوم بمشاركة من معنا بفكرة ما، ولكن هل كنا نستمع لما يقوله غيرنا؟ وهل أخذنا كلامهم على محمل الجدّ أثناء عملنا؟ وهل نشعر بالحساسيّة من التشارك مع شخص آخر، لأننا نخشى ألاّ يستطيع الآخرون أن يميّزوا أننا من وراء هذا العمل؟



المساءلة: تعني المساءلة السؤال عن الشيء، ولا تعني ضرورة إنزال نوع من أنواع العقاب، بقدر ما هي متابعة لما يجري ومناقشة له، بهدف تبادل الآراء وتوضيح المواقف، أو إثراء سبل الأداء والتعلّم.



والمساءلة ضمن سياق القيادة المجتمعيّة لا تكون بهدف العقاب، ولا بهدف إشعار الشخص بالتقصير أو الوقوف على هفواته وانتظار أخطائه، ولا نابعة من الحاجة لأداء دور المدير، وإنما بهدف الاهتمام بتمكين من يقع في دائرة القياديّ المجتمعيّ من القيام بمسؤولياته بالوجه الأكمل. يتوقع القادة المجتمعيون، أيضاً، أن يقوم زملاؤهم في الفريق بمساءلتهم؛ فالمساءلة في العمل الجماعيّ شأن يهم الجميع. فغياب مساءلة أعضاء فريقك لك، يجب أن يدعوك للقلق وعدم الرضى؛ فدون المساءلة لن تتطوّر حقاً. وبسؤال أحد زملائك لك عمّ تقوم به حالياً للحملة؟ وأين وصلت؟ أو لماذا لم تقم بكذا وكذا؟ يعدّ فرصة جميلة؛ تدفعك لعمل المزيد، أو تدفعك للتفكير في طرق جديدة لإنجاز العمل، أو لمشاركة زملائك بأيّ توتر تشعر به، أو مشاركتهم بأيّ صعوبات تواجهها في تنفيذ مسؤولياتك.

التعلّم: هل لديك شغف المعرفة والتطوّر، أم تشعر أنّك مأخوذ بإنجاز المهام وإنهاءها فحسب؟ إن قيمة التعلّم تُحدِث فرقاً كبيراً بين الناشطين، والمنظمّين والقياديين. فغياب هذه القيمة، على أهميتها، لدى موظّف ما لا تعدّ شيئاً يهدّد العمل، ولكن غيابها لدى



القياديين في العمل المجتمعي يضع علامة استفهام كبيرة على العمل والجهد؛ لأنّ إيجاد التغيير في القضايا يعتمد اعتماداً كبيراً على هذه القيمة، فأنت كقائدٍ مجتمعيّ لا تملك أجوبة، بل تملك الوقت والتجربة، وإن لم تكن منفتحاً للتعلّم المتعلّق بالقضية وبالعمل الجماعي، كما التعلّم المتعلّق بشخصيتك، ستبقى مكانك، والبقاء مع الأفكار ونمطيّة العمل نفسها من شأنه أن يهدد التغيير ضرورةً. إضافةً إلى أن روح التعلّم في الفريق تعزّز المساواة بينهم، وتؤكد أن لا أحد منهم لديه الحقيقة. كما أنها تعالج الإحباطات والفشل في الفريق، وتجعل الفريق يراه كفرصة تعلّميّة للتطوّر والتجديد.

الحافزية والشغف: ما الذي يحفزكم ويرفع طاقتكم كفريق للعمل؟ وما الذي يحفزك ويرفع طاقتك كقائدٍ؟ وهل الإجابة عن السؤالين السابقين متوافرة في أجواء عملكم في حملتكم؟ إن استخدام القصة الشخصية لمعرفة مصادر حافزيّة كلّ واحد أمر في غاية الأهميّة، وكذلك استخدام القصة لنسج رواية جماعيّة محفّزة. كما تؤدي العلاقات الالتزاميّة دوراً كبيراً في رعايّة الحافزيّة والشغف، كما يؤثر تصميم العمل على الحافزيّة، ويؤثر فهمنا الجمعيّ للنجاح في شغفنا وطاقتنا. ومن المفيد جداً أن تتشارك وفريقك في التفكير في حافزيتكم وشغفكم، وكذلك عمل نشاطات مخصصة؛ لرفع طاقة الفريق وتقويّة العلاقات، وخلق مساحة للراحة والتأمل.



الالتزام: لا عقد يحكمنا لنعمل معاً لتحقيق تغيير إيجابي في الحقّ الذي نؤمن به، والتغيير الذي نسعى إليه. فعقدنا معاً هو إيماننا بقضيّتنا وبالتغيير الذي نطمح إليه، وبقوّتنا الجماعيّة عندما تتوحد وتنظّم؛ فمن الضروري أن نلتزم تجاه بعضنا بعضاً، وأن نلتزم باجتماعاتنا الدوريّة، ونلتزم بالمهام والمسؤوليات التي نأخذها على عاتقنا، ومن غير ذلك سيكون من الصعب تحقيق إنجازاتٍ وتطوّراتٍ في حملتنا؛ فالتزامنا تجاه بعضنا هو الأساس.



لماذا نستصعب تنمية ثقافة الفريق في عملنا؟ ولماذا لا نوليها اهتماماً كبيراً، على الرغم من أهميتها؟

• **موضوع خفيف:** يتم التعامل مع ثقافة الفريق، عادة، على أنها من المواضيع الخفيفة، وعلى أنها مواضيع متعلقة بالقلب وبالعواطف والذات. ولا تقارن بأهمية القضية، والاستراتيجية، والتصرف، والإبداع. وللأسف، فإن التعامل معها بهذه الخفة يجعلها أقل أولوية في حياتنا النضالية.

• **العلاقات صعبة:** وفي حقيقة الأمر، لا يمكن أن ننكر أن للعلاقات دوراً أساسياً في العمل الجماعي ضمن الحملات. كما أنها ليست ضرورة أن تكون علاقات شخصية حميمة، ولكنها بنهاية الطريق، تتطلب اندماج أكثر من شخص في عمل أو فكر مشترك، وبالتالي، تتطلب خروج الناس من أحادية أفكارهم وعملهم، وهذا بحد ذاته ليس أمراً سهلاً؛ لأنك تحتاج أن تنتقل من فكرك إلى الفكر المشترك، حينها يُطرح السؤال، هل يحركك فعلاً شغفك للمعرفة والتعلم؟ وبالتالي تستطيع أن تُسكت صوتك الداخلي وتنصت بحق لصوت فريقك. هل تحررك، فعلياً، الإيجابية والأمل؟ وبالتالي، تستطيع أن تتحفز وتحفز فريقك. وهل يهّمك نجاح قضيتكم بالقدر الذي لا يعود معه لظهورك الشخصي حاجة؟

• **نحن محقّلون بمشاكلنا الشخصية والنفسية:** فالتوقعات النفسية التي نحملها وتثقل كاهلنا كأفراد؛ نتيجة أمور عالقّة مرّنا بها ولم تُحلّ خلال حياتنا، أثّرت في شخصيتنا، وبعض هذه الآثار، للأسف، تؤثر في ممارساتنا عندما ننخرط في عمل جماعي. وعليه فإن قدرة المجموعة على إيجاد ثقافة عمل جماعية إيجابية مرهونة باستعداد كل فرد فيها للتغيير والاعتراف بالضعف كما الشجاعة، وقبول فكرة أن شخصيته تنضج برفقة فريق حملته، كما ينضجون برفقته، وأن مشوار حملتهم ونضالهم جزء لا يتجزأ من محطات حياته ومن أثرها فيه شخصياً. هذا الاستعداد للنضج الشخصي، يؤدي دوراً مهماً في تسهيل بناء ثقافة عمل جماعية. كذلك، فإن فهم كل منا حقيقة أننا كأفراد نحمل «عُقداً» أو مشاكل، وفي الوقت ذاته، منفتحين للنضج، مما يجعلنا غير متسرّعين في الحكم على بعضنا بعضاً، وغفوريين، طالما أن هذه المشاكل الشخصية لا تحيد بمسار عمل الحملة عن الهدف.

• **دوامة العمل:** أجندة المهمات اليومية والمخرجات الملموسة التي علينا إنجازها، وتصبح بمثابة دوامة ندور فيها نحن وفريقنا، من غير أن يتسنّى لنا وقت لتفكير بثقافة العمل. فثقافة عمل الفريق في ظلّ مهماته النضالية اليومية يعدّ ترفاً، أو شيئاً كمالياً، لاسيما أن أثره شيئاً روحانياً من الصعب لمسه أو تحديده، خصوصاً أن أغلب أعضاء الفريق متطوعين بوقتهم، وبالتالي يركّزون وقتهم وعملهم على العمل نفسه، وليس على خلق ثقافة العمل ورعايتها.

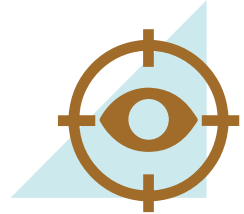
ابدأ بنفسك؛ تجرباً، ولكن انتبه إلى أنّ أساس حمايتك لثقافة الفريق ليس محاسبة الناس، وإنما عليك أن تتحلّى أنت نفسك بالأمنيات التي تحملها لفريقك حتى تتحقق. وعليه، فإن جزء من لوم فريقك هو في الحقيقة لوم لنفسك.



تواصل؛ أحد أهم أساسيات العلاقات هو التواصل، فأساس كثير من المشكلات أو التوترات انعدام فهم مشترك للحدث، وبِغضّ النظر عن أسباب انعدام الفهم المشترك، فإن التواصل هو الحلّ. ففي الكثير من الأحيان نرسم ببالنا أفكاراً لا صحّة لها عن أسباب عدم تعاون الآخرين معنا، أو قيامهم بأمر ما، ونشكّل مشاعر سلبية نتيجة هذه الأفكار الراسخة في رأسنا. وإذا ظلّت هذه الأفكار حبيسة حوارنا مع أنفسنا، ستطوّر مشاعرنا السلبية، لتشكّل أزمة في التعامل مع الطرف الآخر. وفي الحقيقة، فإن فتح جسور التواصل يحتاج إلى شجاعة تكسر مخاوفنا، وعدم اعتيادنا على الصراحة الهادئة.



عينك على الهدف؛ في العمل المجتمعيّ نحن مسؤولون ليس عن المهمة أو عن بناء علاقات إنسانية فحسب، ولكن عن نجاح الفريق وعن نجاح الحملة أيضاً. بالتالي، علينا أن نترقّع عن المشاكل الشخصية والتحديات الخاصة، ونتوحد في العمل على الهدف.



ليس في لحظات التوتر فقط؛ فإدامة التحلّي بثقافة الفريق والوقوف عندها يجب ألا يكون في أوقات المشاكل فحسب؛ فالمسألة وروح الفريق والتعلّم ليست قيماً تُمارس مرة واحدة، وتظهر وقت الحاجة وعند الوقوع في تحديات ما، فإن كانت هذه الحال، ستكتشفون في كلّ مرّة أنكم ترجعون لنقطة الحوار نفسها التي بدأتموها حول ثقافة عملكم كفريق! تذكر أن ثقافة الفريق هي ممارسة القيم الجماعية فعلياً. أما مجرد العودة للتذكير بما كتبناه ووعدنا بعضنا به فيما يتعلّق بالقيم، لا يفيدنا في شيء.



ثامناً: مثال من وثيقة ثقافة العمل في حملة ”قم مع المعلّم“ في الأردن

ثقافة العمل الخاصة بحملة ”قم مع المعلّم“

إن استمرارية حملة «قم مع المعلّم» بفرقها القيادية، منذ عام 2015 وحتى اليوم، اعتمدت على أن يكون للفريق الوطني والفرق المحلية أعراف يلتزمون بها؛ لتحمي عملهم ونضالهم. هذه الأعراف تم وضعها في بداية الطريق، من خلال أول اجتماعات الفريق المؤسس للحملة، ويتم مراجعتها وتطويرها والوقوف عليها كلما دعت الحاجة إلى ذلك. ولكي تتشكّل الأعراف، على الفريق الوطني بدايةً الاتفاق على القيم الأساسية التي تعنيهم في العمل.

قيم الحملة العشرة الأساسية:

المواطنة: نطالب بحقنا، كمواطنين، وكنساء عاملات، ونرفض الظلم، ونسائل الجهات المسؤولة عن دورها. ولكن، وفي الوقت نفسه، لأنّ المواطنة تحكمنا كقيمة، فنحن نعي أنّ لدينا دوراً ومسؤولية تجاه التغيير، ولا تقتصر مسؤوليتنا على إظهار الإخفاق والتجاوزات. وبالتالي، نبادر بإيجاد الحلول، ونفهم التحديات التي قد تواجه الجهات المسؤولة. لذلك نسعى لتقديم مقترحات إيجابية وعملية ومنطقية، من شأنها أن تساعد الجهات المسؤولة في تجاوز التحديات والمُعيقات.



النضال والتضحية: روح العمل في الحملة هي روح نضالية؛ والنضال فيه إعلاء وإظهار لصوت أهل القضية وقصصهم التي لا تُسمع غالباً، ولا تبتّها المنصات الإعلامية. لهذا، صفحتنا على الفيسبوك تعكس الروح النضالية. فمن يفتحها يجب أن يشعر أن الصفحة تعود لمناضلات، وليس لمؤسسة مجتمع مدني أو جهة توعوية، أو جهة تحاول نيل رضى الحكومة والوزارات. والنضال يشمل سباحة عكس التيار السائد، وبالتالي، جرأة على المخاطرة، رغم أصوات التخويف والتردد المحبطة لهذا، فإننا نحاول الضغط من خلال تكتيكاتنا، ونستخدم طرقاً مختلفة لتحقيق ذلك، وبشكل خاص على أرض الواقع، بدلاً من الاكتفاء بتكتيكات إعلامية. ونعي أنّ النضال فيه تضحية؛ لأنّه إظهار لما يحاول الآخرون إخفاؤه، فقد ندفع الثمن بطرق مختلفة؛ فقد يتم التشهير بنا وبقيمنتنا، أو قد تفقد بعضنا وظائفهم. نحاول أن ندرس ونقرّر بعناية نوع التضحية ووقتها، وألا نخاطر بأنفسنا من أجل المخاطرة فحسب، بل نخاطر عندما نشعر أنّ ثمن المخاطرة أكبر منها.



الالتزام: لا عقد يحكمنا لنعمل معاً لتحقيق تغييرٍ إيجابيٍّ في الحق الذي نؤمن به، والتغيير الذي نسعى إليه. عقدنا الذي يربطنا هو إيماننا بقضيتنا وبالتغيير، كما إيماننا بقوتنا الجماعية عندما تتوحد وتنظّم، فمن الضروري أن نلتزم تجاه بعضنا بعضاً، وأن نلتزم باجتماعاتنا الدورية وبالمهام والمسؤوليات التي نأخذها على عاتقنا. فدون ذلك سيكون من الصعب تحقيق إنجازات وتطورات في حملتنا؛ التزامنا تجاه بعضنا هو الأساس.



القيادة التشاركية والمساءلة الأفقية: لا يوجد في حملتنا وجه واحد للسلطة، لأننا نتحدث عن سلطة أفقية؛ فكل قيادية في حملتنا هي سلطة. حتى منسقات الفرق، دورهن تنسيقي، فهن ينسقين قيادة الآخرين معهن، ولا يأخذن عنا القرارات أو يمنعن عنا الفرص، أو يحدّدن أفقنا أو طريقة عملنا. ومن هنا، طريقة اتخاذ القرارات في الحملة تجري من خلال آلية واضحة ومدرسة، ومتفق عليها من الجميع.

وبما أن قيادتنا تشاركية، لا يتوقع أن تكون المساءلة دور منوط بأحد الأعضاء في الحملة، بل هي دور لجميع من في الحملة. فالمساءلة كقيمة في عملنا هي قيام أعضاء الفريق بالمراجعة والسؤال الدوري عن سيرورة عمل بعضهم بعضاً، أو عن مسؤولية ما. نسائل لأن الحوار الذي ينشأ من تلك المساءلة يفتح لنا مجالاً للتعلّم والتطور والتحسين، وبالتالي، فإن تطوّر قيادتنا التنظيمية كأفراد، ينعكس على تطوّر المهارات القيادية في الحملة كوحدة واحدة. ونسائل لأننا نشعر بالإلحاح تجاه تحقيق مطالبنا، ولأننا نعي أن الرضى بالمستوى العادي والبطيء والمتكاسل للعمل لن يحقق لنا مبتغانا، وسيحوّلنا إلى جسم مستسلم للواقع الذي ننتقده.



الثقة والإيمان: الإيمان هو نقيض الشك، ونحن نؤمن ببعضنا بعضاً؛ نؤمن بالخير في قلوبنا، ونؤمن بقدرات بعضنا بعضاً، نؤمن أن كل واحدة منا تحاول جاهدة أن تلتزم بكل قيم الحملة وأعرافها. ولهذا، ندافع عن بعضنا بعضاً كوحدة واحدة إذا تعرضت الحملة أو أي منا للوم. وفي حال دخل الشك، نتذكّر قيمة الثقة التي تجمعنا، ونصارع بعضنا البعض بما يجول في خاطرنّا من شك، ونتحريّ الحقائق، ونتخذ الخطوات بناء عليها. ولا نقبل بالتشكيك فيما بيننا؛ فنحن وحدة واحدة.



الصدق والشفافية: نصدق القول والفعل. ولا حاجة لإخفاء الحقائق عن بعضنا بعضاً. لدينا وجه واحد، صادق، واضح، منتم للحملة وأهدافها وقيمتها. واكتشاف إخفاء الحقائق عن الحملة أو عدم مشاركة الحقيقة، يعني الكذب، الأمر الذي يدلّ على وجود أهداف أخرى قد تضع الحملة وعضواتها في خطر، وهذا خط أحمر! ولأننا صادقات ونرفض أن نتعامل سويّاً على أساس التخوين والتشكيك، فالتصريح والصدق أساس حواراتنا.





التواصل والتجاوب: طالما نحن مجموعة من أهل القضية، وطالما نؤمن أن التغيير بحاجة لجماعة متكاثفة، فالتواصل أساس عملنا. ونعني بالتواصل أن نتشارك المستجدات في عملنا، وأن تبقى الفرق المحليّة واللجان وأعضاؤها على تواصل ومعرفة بما يتم في الفريق الوطني، والعكس صحيح. ولأ نعيق التواصل والمعرفة، فنتجاوب مع الأسئلة المطروحة، سواء أكانت عن طريق الواتساب أم الإيميل. والأهم، ألا نكتفي بمراسلة بعضنا على الواتساب في اللحظات الملحة، بل نهاتف بعضنا بعضاً؛ لنفهم آرائنا جميعها بطريقة أعمق، ونعجل في شأن ملحّ نحتاج فيه رأي الآخرين.



الصحة والطاقة والاحتفال: إن لصحتنا النفسية والجسدية علينا حق، ولطاقتنا الجماعية حق أيضاً. لذلك، في خضمّ النضال والالتزام والعمل علينا ألا ننسى أنفسنا، وأن نكافئ أنفسنا كحملة على جهد مضنّ قمنا به خلال السنة. لهذا، نسعى إلى التخطيط للقيام بنشاطات من شأنها أن ترفع طاقتنا سوياً.



الترفع عن الشخصي: لكل منا احتياجاتها الشخصية، ومشاكلها الشخصية، وتوتراتها الخاصة تجاه العمل الجماعي والشخصيات المختلفة لكل من في الحملة. ويجب أن نتذكر دائماً الهدف العام للحملة التي جمعتنا، وترفع عن المشاكل والمشاعر الشخصية في اللحظات التي تؤثر في سيرورة العمل الاستراتيجي.



رعاية القيادة وتجديدها: سعادتنا بخلق المزيد من القيادات في حملتنا، وسعادتنا بلمس تطور قيادة بعضنا بعضاً. لهذا، نحن في بحث وانتباه دائمين لكل إشارة قيادية من معلمة في قطاع الخاص، فنحشدها لحملتنا. وأن نشعر كل منا بالمسؤولية لتمكين زميلاتنا في الفريق، ومن أن يطورن قيادتهن. كما تسعى المنسقات إلى تمكين زميلة أو اثنتين من أداء دورها القيادي؛ كي لا يضيع الفريق أو الحملة في ظل عدم وجودها.

أعراف حملة "قم مع المعلم" - وهي ترجمة القيم المذكورة لتصرفات.

القيمة	الممارسة (أعرافنا)
المواطنة	• لدينا مسؤولية كما لدى الجهات صاحبة الشأن والقرار، ونشعر بالانتماء والمواطنة. لهذا، نحن مستعدون للتعاون، ومستعدون لاستشارة مختصين، وتقديم مقترحات من شأنها تسهيل عمل وإنجازات المؤسسات صاحبة الشأن والقرار. • نجتمع ونشترك مع أصحاب القرار؛ نؤمن بالنية الصادقة اتجاه حملتنا وتطورها. ولكن لا نخشى المساءلة عند الخطأ، ولا ندخل في مسارات طويلة من التسويف وانتظار العمل المسؤول من الجهات المسؤولة، من غير أن نتصرف ونضغط عند الحاجة إلى الضغط، ونلجأ إلى أسلوب إثارة القضايا علناً إن لزم الأمر. • المسؤولية تجاه المجتمع في أحقية المعلومات بالحصول على حقوقهم.
النضال والتضحية	• لا نبث على صفحاتنا كل لقاء واجتماع مع أصحاب القرار، كي لا نتحول لمنصة تفاخر بعمل إجرائي وتشبيكي. ونذكر أن مفاخرتنا تغطية قصص المعلمات بتضحياتهن ونجاحاتهن، وتغطية تكتيكات الحملة الضاغطة. • عند التخطيط للتكتيكات، ندرس مدى الخطورة التي من الممكن أن نتعرض لها، ونقرر سوياً كيف نحمي أنفسنا؟ وبماذا نجازف؟ وما هو ثمن المجازفة؟ ومن تحديداً ستجازف لفائدة الحملة؟ • نحذر من أن نتحول لحملة قائمة على الحوار وراضية بالوعود ومتكاسلة عن النضال على الأرض. لهذا، نبني تكتيكاتنا بطريقة فيها بناء قوة وتصعيد. وجاهزات في كل سنة للنزول إلى الأرض ورفع الصوت، وبناء رأي عام مساند ومدافع عن حقنا، في حال تخاذل أصحاب القرار.
الالتزام	• في الاجتماعات يتسلم أحدنا مهمة كتابة سجل التزامات الفريق، وفيه: المهمة، ومسؤولية من، ومتى ستنجز. وتقوم منسقة الفريق بتذكيرنا بسجل الالتزام قبل موعد اللقاء القادم بيومين على الأقل. • نقوم كل منا بأداء مسؤوليتها بالطريقة المثلى، وتسعى لإنجازها أفضل إنجاز، وقبل الوقت المحدد؛ كي يتنسى لنا ولها الوقت لتطوير العمل. ولا نعتاد تأجيل مسؤولياتنا، مهما كانت الظروف. • إبلاغ العضو الملتزم بالمهمة في الوقت النهائي لإنجازها، وتوضيح تفاصيلها من قبل المنسقة.

- في حال عدم قدرة الفرد على إنجاز المهمة الموكلة بسبب ظروف ضاغطة، عليه إبلاغ المنسقة مباشرة، وتقديم حلول وبدائل بما يضمن إنجاز المهمة، مقابل أن يلتزم بتسلّم مهمّة أكبر في المرة القادمة.
- على الفريق التعاون في تمكين أيّ شخص أعلن عن عدم قدرته لإنجاز أيّ مهمة؛ بسبب ضعف المهارات.
- نسائل بعضنا بعضاً أثناء سيرورة المسؤولية؛ لنطمئن أن الالتزام قائم، ونساعد في حال تعثّر القيام به.
- تعزيز أكثر الأشخاص التزاماً بكلّ فريق أو لجنة، والإعلان من خلال الاحتفاء بهنّ وإشهار أسمائهن، ويكون ذلك كل ثلاثة أشهر.
- نلتزم بحضور الاجتماعات الدورية، سواء للفريق الوطني أم لفريقنا المحليّة واللجان. وفي حال عدم التمكن، نخبر الفريق قبلها بوقت.
- لا نتغيّب عن الاجتماعات، حتى في الحالات طارئة، أكثر من غيابين متتالين، أو أكثر من ثلاث غيابات خلال السنة.

القيادة التشاركية والمساءلة

- **القرارات الاستراتيجية:** عند اتخاذ قرارات تخصّ البنية والتكتيكات والعلاقات الخارجية للحملة، تؤخذ بتشاركية من الفريق الوطني، ثم تُستشار الفرق المحليّة بقرار الفريق الوطني، وتتبع اتخاذ القرار بالإجماع؛ وموافقة الجميع على القرار الاستشاري. وفي حال تعذّر الوصول إلى إجماع، نتفق على الوقت المناسب لاتخاذ القرار النهائي. وقد يكون الوقت أياماً أو شهراً، وأحياناً وقتاً أكثر من ذلك. وبعد انتهاء المدة التي حددها، نلجأ للإجماع، وإذا لم يتحقق، نلجأ للتصويت ونتخذ القرار بواسطة الأغلبية + 2.
- **القرارات المتعلقة باختصاص فريق أو لجنة ما:** يقوم الفريق باتخاذ القرار النهائي بشأنه، حتى لو لجأ لاستشارة باقي الفرق وجسّ نبضهم.
- **القرارات الطارئة:** تلك التي لا يمكن الانتظار للمشورة والإجماع والتصويت فيها، أو قد يؤدي الانتظار لضياع فرصة مهمة أو تعريض الحملة لخطر ما، فتتخذ فيها القرارات من قبل منسقات الحملة. علماً أن هذه الحالات نادرة، ويجب ألا تكون هي السائدة.
- **نسائل بعضنا بعضاً أثناء قيامنا بالمهمات:** أي نهاتف بعضنا للاطمئنان على مسار المهمات وأي مساعدات.
- **كل شخص لديه مسؤولية خاصة تسمح له بفرصة التطوّر الذاتي** (الحملة تضيف لنا ونحن نضيف لها).
- **تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.**

الصحة والطاقة والاحتفال

- لقاء تعارف على الأقل مرّة واحدة في السنة دون أن يكون الموعد مرتبطاً بعمل يخص الحملة (مثل الخروج لرحلة).
- الإعلان عن المناسبات الاجتماعية لعضوات الفريق والمشاركة بها.
- نعزز التصرفات الإيجابية والإنجازات المهمة التي تقوم بها أيّ عضوة (التقدير).

الترفع عن الشخصي

- لا نتغيب عن لقاء، أو عن ممارسة عمل ما لأن لدينا مشكلة مع شخص ما. مشاكلنا الشخصية لا يجب أن تهدد عملنا الجماعي.
- نصارح بعضنا، ليس عبر الرسائل من خلال الواتساب، وإنما عبر مكالمات هاتفية صريحة، أو عبر دعوة زميلتنا للقاء على فنجان قهوة؛ لنعبّر بصراحة عن مشاعرنا في حال حدوث سوء فهم، ونفهم سبب التصرف الذي أشعرنا بالأذى.

رعاية القيادة وتجديدها

- كلّ منسقة فريق مسؤولة عن تمكين إحدى القيادات في فريقها؛ لتكون مكانها في السنة التالية.
- كل منسقة في فريق أو لجنة مسؤولة عن تدوين الدروس التعليمية التي استنتجتها أثناء قيادتها، والتأكد من وجود الأرشيف الخاص بالفريق أو اللجنة؛ ليتمكن أي شخص بعدها من قيادة الفريق بنجاح، والبناء على عملها، وعدم البدء من الصفر.
- كلّنا مسؤولات عن استكشاف قيادات جديدة وضمّهن للحملة.

التواصل

- الرد على مجموعة الواتساب أو أيّ اتصال من منسقات الحملة خلال نفس اليوم (نتفقد هواتفنا كلّ يوم، ونرد قبل الثامنة مساءً).
- في حالة الطوارئ يكون الردّ خلال ساعتين، وعلينا أن نذكر بعضنا بعضاً بأهمية الرد.
- تحديد موعد الاجتماعات قبل أسبوع.
- عمل مجموعة واتساب تجمع المنسقات والفرق المحلية والوطنية.
- في حال سمحت التجهيزات، تُقام الاجتماعات موزعة بين المحافظات، وليس دائماً في العاصمة.
- الاجتماعات شهرية لكل من الفريق الوطني والمحلي. أما اللجان فتحدّد اجتماعاتها حسب أعرافها.

• نهتم جميعاً بمعرفة إنجازات ومسار كل فريق في استراتيجيته. لهذا، نهتم خلال لقاء الفريق الوطني أن تعرض منسقة كل فريق إنجازات فريقها، كذلك نحاول تهيئة جو مريح لاستعراض الإخفاقات والعثرات؛ إذ إن الأساس تواصلنا ومعرفتنا للحقائق؛ بهدف التمكن من مساعدة بعضنا بعضاً.

• إحدى أهم أساسيات العلاقات هو التواصل، فكثير من المشاكل أو التوترات أساسها انعدام فهم مشترك للحدث. وبغض النظر عن أسباب ذلك، فالتواصل هو الحل. هاتفي زميلتك في الفريق، اطمئني عليهن، سائليهن، شاركي شعورك أو عدم فهمك لتصرف ما قمن به، واستمعي لقصدهن، ادعي من تشعرين تجاهه بتوتر لفنجان قهوة.

معالجة الإخلال في الالتزام بقيم متفق عليها:

• في حال تكرار تقصير أي واحدة من الفريق بمهامها ومسؤولياتها، أو تراجع وفائها بوعودها فيما يتعلق بالإنجاز، وبعد مساءلتها أكثر من مرة عن ذلك التراجع والتقصير، يقوم الفريق بوضع بند الحوار بمدى التزام الشخص أثناء أجندة اجتماع الفريق، والتحاور في شأن الإجراء المناسب والشخص الأنسب لنقاش ذلك، وإعلام الشخص المعني بما اتفق عليه. وقد يتم إعفاء العضوة من المهمات، وتصبح عضوة داعمة بدلاً من كونها عضوة حاضرة. كما تُنقل المهمة لأخريات في الفريق.

• في حال تغيبت العضوة عن اجتماع، عليها الاعتذار قبل يومين على الأقل، ومهاتفة شخص من الفريق للسؤال والاطلاع على مخرجات الاجتماع والمسؤوليات الموزعة أثنائه. وفي حال تكرار التغيب أكثر من مرتين متتاليتين، تُهاتف المنسقة العضوة؛ لسؤالها مباشرة عن مدى تمكّنها من الالتزام بالحضور وبالحملة. وفي حال تكرّر الغياب لثلاث مرات خلال السنة، وإن كانت غير متتالية، يتم الحوار بهذا الشأن في الفريق، واتخاذ القرار الأنسب تجاه شكل عضوية الشخص.

• في حال اتخاذ قرار بطريقة فردية وكسر الآلية الموضوعية في ممارسة القيادة والقرارات التشاركية، يسأل الفريق المحلي أو الوطني العضوة بهذا الشأن، لمعرفة السبب، وللخروج بإجراء ملائم. وفي حال تعريض هوية الحملة للخطر، أو تغييرها بسبب القرار، قد يتم تجميد دور العضوة، أو تجميد حقها في اتخاذ القرارات، وذلك بناءً على مدى فداحة تأثير القرار على الحملة والعضوات.

• في حال شعورنا أننا لا نقوم بممارسة المساءلة التشاركية أو لا نحافظ على قيمة المواطنة، يمكن أن نخبر منسقات الحملة ونقترح عليهن عقد جلسة تعلّم شعبي، أو حوار يعمّق مفهوماً حول المسؤولية، والمساءلة، والقيادة، والقرارات التشاركية، أو المواطنة. وفي حال شعرنا أن إحداً لا تطبق قيمة أساسية، أو تتصرف بطريقة تناقض قيمة مهمة، نقوم بمهاتفة العضوة التي نشعر أنها غير متبهة لهذه القيم، ومصارحتها للوصول لفهم مشترك مرضٍ، أو لتقويم الفعل.

• في حال حدوث تشكيك واتهام لأيّ من عضوات الحملة دون وجه حق، ودون حقائق، فإنّ ردّنا الأول هو الدفاع ضدّ الشك والتشكيك فيها ومساندتها، إلى حين اكتشاف صحّة الشك أو عدمه. وإذا عرفت أيّ منّا بالموضوع، تقوم بمهاجمة العضوة المعنيّة ومصارحتها وسؤالها عن الأمر. وإذا كان الموضوع يمسّ قيم الحملة ومبادئها واستراتيجيتها، يتوجّب إعلام الفريق الوطني بالأمر، ومصارحة الفريق للعضوة، وتقصي الحقائق من العضوة ومن أيّ أطراف أخرى لها علاقة بالموضوع. وبناءً على ذلك وبعد تفكير، يكون التوصل لقرار تشاركيّ تجاه الموضوع في جلسة خاصة لاتخاذ القرار.

• إخراج إحدى العضوات من الحملة في حال مخالفتها لقيم مهمّة، ما من شأنه أن يهدّد الحملة وعضواتها وسمعتها، أو عدم التزامها بمهمات الحملة واجتماعاتها المذكورة في الممارسات. ويتم ذلك عبر:

- اجتماع من قبل الفريق الوطني ومساءلة العضوة المخالفة.
- التحقق من الفعل من قبل لجنة تُشكّل بالتصويت من قبل الفريق الوطني.
- في حال التثبت، يُعلن للفريق الوطني إخراج هذه العضوة.

• الانسحاب من الحملة: في حال قررت أيّة عضوة الانسحاب من الحملة نهائياً، عليها:

• إخبار الفريق المؤسّس بذلك قبل شهر، وإعلان اسم العضوة التي سيتم تمكينها لتستلم دورها من بعدها.

• تمكين عضوة أخرى للقيام بجميع المهمات بكفاءة.

• تسليم كلّ ما يتعلق بالحملة للعضوة البديلة.

• على الفريق محاولة التواصل مع العضوة المنسحبة، وعلى الجميع الإعلان في حال أيّ تواصل مع الفريق.

• التذكير بالأعراف مجدداً بعد أيّ حالة.

• في حال رجعت العضوة بعد المخالفة والابتعاد، سيعود القرار للفريق الوطني.

• في حال مكّنت العضوة أحداً، يكون دورنا احتواء الشخص الجديد.

• في حال عدم التمكين فعلياً، كفريق وطني، التشارك في حشد أشخاص آخرين لهذا الفريق وتمكينهم.

• ضرورة الاجتماع مع الفريق الذي خرجت منه العضوة، والبحث في الأسباب وكيفية تدارك الأمر، وعرض المشكلة على الفريق المحلي ثم الوطني للاستفادة من الحادثة.

• على كلّ منسقة حشد عضو جديد واحد على الأقل، وتمكينه كل شهرين. وفي حال عدم تحقق ذلك،

يترتب اجتماع مساءلة من المنسقة العامة، والجلوس مع أشخاص من الحملة؛ لتمكينها في مهارات الحشد.

تاسعاً: المساءلة في العمل التنظيمي النضالي

أولاً: تأمل في مفهوم المساءلة

المساءلة في العموم عبارة عن؛ توجيه السؤال للاستفسار عن عملٍ ما ومعرفة نتائج القيام به وتحمل مسؤوليته. ومن خلال حياتنا نختبر المساءلة، عادةً، من شخص ذي سلطة؛ فالأم تُسأل ابنها عن مدى التزامه لأداء فروضه المدرسية، ومديرة العمل تسأل الموظف/ة عن مدى إنجازهم للمسؤوليات التي تقع على عاتقهم. والسلطة بيد الشعب، فنقول الشعب يسأل الحكومة التي انتخبها.

ولكن السؤال، من يُسأل من في العمل المجتمعي؟ إذ لا وجود لوجهٍ واحدٍ للسلطة في هذا النوع من العمل؛ لأننا نتحدث عن سلطة أفقية وقيادة تشاركية. حتى منسق/ة الفريق، فإن دوره/ا تنسيقي، إذ ينسقان قيادة الآخرين معهم، ولا يعد ذلك دوراً سلطوياً أو إدارياً. وبما أن المسؤولية جماعية ومشتركة، فلا يتوقع أن تكون المساءلة دوراً لأحد الأعضاء في الحملة أو الحراك دون غيره، بل هي دورٌ لجميع الأعضاء.

وفكرة أن القيادة والسلطة تشاركية، يعني أن مفهوم إرضاء صاحب السلطة معدوم في العمل المجتمعي النضالي؛ فلا أحد يمتلك السلطة أو يمتلك الحملة؛ أنت لا تعمل في الحملة لإرضاء أحد؛ أنت تغذي شعورك الشخصي والخاص بنضالك كونك تقوم بكل ما يمكنك فعله من أجل القضية التي تناضل من أجلها. وهذا ما يجعل المساءلة في العمل المجتمعي ممارسة جماعية؛ الجميع يسأل الجميع. وإذا سقط هذا المبدأ الأساس، ووجدنا أن المساءلة في حملتنا تحصل من قبل من شخص واحد، فيدّل ذلك على عدم وجود قيادة تشاركية في عملنا. إذاً، المساءلة في العمل المجتمعي قيام أعضاء الفريق بمراجعة بعضهم بعضاً بصورة دورية، والسؤال عن سيرورة أداء المسؤوليات والأدوار لكل منهم.

المساءلة؟	في العمل الإداري والمؤسسات	في السياسة	في العمل المجتمعي
منطلقها	السلطة	السلطة	انتماء للقضية واستراتيجية الحملة
من يسأل؟	المدير	الشعب، الرئيس، الوزير	جميع أعضاء الفريق

قيام أعضاء الفريق بالمراجعة والسؤال الدوري عن سيرورة عمل بعضهم بعضاً بشأن أداء مهمة ما، انطلاقاً من الشعور بالمسؤولية العالية تجاه نجاح العمل التشاركي في الفريق؛ لتحقيق الهدف الاستراتيجي للحملة.	توجيه أسئلة استفهامية من الشعب لأصحاب السلطة؛ للتأكد من مسار تحقيق العدالة.	توجيه أسئلة استفهامية (ماذا؟ لماذا؟ متى؟ كيف؟) من الإدارة أو المدير، إلى الشخص المسؤول عن المهمات؛ للتأكد من قيامه بها.	ما هي؟
بقاء الظلم، وعدم القدرة على التغيير في القضية.	ثورة، أو إحباط شعبي، وفشل الدولة.	فصل من العمل، أو تحجيم المسؤوليات؛ مما يؤدي إلى فشل المؤسسة.	ماذا لو لم نسأل؟

ثانياً: المسؤولية قبل المساءلة

لا يوجد عقد يحكم أهل القضية والمناضلين الذين يعملون سوية لتحقيق تغيير إيجابي فيما يؤمنون به ويتطلعون إليه؛ فعقدهم هو إيمانهم بقضيتهم، بالتغيير، وبقوتهم الجماعية، إن توحدت وتنظمت. وهذا العقد السامي يعطيهم الحق في مساءلة بعضهم بعضاً عن سيرورة عمل ما، والحق في التذكير والمتابعة، والعتب في حال لم تجر الأمور كما خططوا لها.

ولكي تحدث المساءلة بصورة جماعية، فلا بد أن يكون حجر الأساس موجوداً، وهو الشعور بالمسؤولية الجماعية. ونقصد بالمسؤولية الجماعية، انتقال الأفراد، في العمل المجتمعي المنظم، من درجة الشعور بالمسؤولية الفردية تجاه المسؤوليات والمهمات لديهم، إلى الشعور بالمسؤولية تجاه الجماعة معهم، وتجاه الاستراتيجية الشاملة للحملة. فهل الأعضاء يقومون بالمهمة التي يأخذونها كما طُلبت منهم، ويشعرون بالرضى والاكتماء لمجرد حضورهم اللقاء الدوري؟ أم لمجرد منحهم الحملة ساعتين من الوقت في الأسبوع الواحد، انطلاقاً من أنني «عملت ما عليّ»؟! إذا كان هذا هو الشعور الغالب في الفريق، فذلك يتطلب إجراء حوار حول مفهوم المسؤولية الجماعية، قبل الحديث عن المساءلة، إذ لا يمكن مساءلة شخص لا يشعر، أساساً، أنه مسؤول، ولا يعني أن المسؤولية في العمل المجتمعي هي مسؤولية جماعية، وأن إخفاق شخص يعني إخفاق الجميع، وأن النجاح هو نجاح الحملة كلها ونجاح أهلها.

ومن أبسط الأمثلة لتشكيل الوعي بمفهوم المسؤولية الجماعية النظر إلى الفرق الرياضية وتفكيرها، على سبيل المثال فرق كرة القدم؛ فأعضاء فريق كرة القدم يقسمون الأدوار بينهم بوضوح، حيث يأخذ كل شخص دور يساهم، فعلياً، في تحقيق النجاح. ونقول دائماً إن ذلك الفريق فاز في المباراة، ولا نقول إن اللاعب الفلان

فاز، كذلك نقول إنّ ذاك الفريق خسر، ولا نقول إنّ اللاعب الفلان هو من خسر؛ إذ إنّ الفريق بصفته وحدةً واحدة، وبجميع أفرادها، من المدرب إلى الحارس، مسؤول عن سمعة الفريق وصورته، وبالتالي، نجاحه أم خسارته. فنجاح حملة «قم مع المعلّم» عام 2018، مع ما رافقها من الضغط على وزارة التربية لإصدار قانون يلزم المدارس الخاصة بتحويل رواتب معلّميها إلى البنوك، كان نجاحاً لمعلّّات القطاع الخاص جميعهنّ، وتجاوز تلك الفئة؛ ليبثّ الأمل بقدرة العمّال والعاملات على النضال واسترداد حقوقهم العماليّة.

وفي سياق الحديث عن المسؤولية في العمل المجتمعيّ النضاليّ، لا بدّ أيضاً أن نحلّل مفهوم التطوُّع في العمل المجتمعيّ. فالتطوُّع يعني: أن تعطي وقتك ونفسك طواعيّة في سبيل أمر ما، ولا بدّ للقضايا التي نختار أن ننتمي لها وأن نعطيها من أنفسنا، أن ترتبط داخلنا بإيمان جذريّ وقويّ وبتطوُّع ذاتي لا يكون مُلزماً بعقدٍ ما، من جهة أخرى، لا يعني أن ننسحب منه أو نتركه في أيّ وقت؛ لمجرّد وجودنا في مجموعة التزمت معنا وأعطت وقتاً وجهداً وأملاً في التغيير. فالوقت الذي نعطيهِ ثمين، مقتطعٌ من وقتنا الخاص وحياتنا الشخصية، كما هو مقتطعٌ من جهدنا وتفكيرنا. والإخلال بهذا الجهد، أو الانسحاب من نضال ما، يعدّ تقليلاً من أهميّة وقت الآخرين وقيّمته في هذا المسار.

إدّاً، نسائل بعضنا بعضاً، حتى وإن كنا متطوّعين، للأسباب الآتيّة:

• **نجاحنا واحد:** عملنا جماعيّ وتشاركيّ، وكلّ منا يحمل مسؤولية كبيرة. وإن لم يتمكّن أحداً من القيام بمهمته وإنجازها، فهذا يعني تراجع في نجاح الفريق وعدم تحقيق استراتيجيته.

• **نعي أننا بشر:** نحن نحمل آلاف الأفكار والمسؤوليات، ونمرّ بظروف شخصيّة، ومن الصعب أن نحافظ على مستوى الطاقة والجهد، وقد نتكاسل ونتثاقل في كثيرٍ من الأحيان. وفي هذه الحالة، نحتاج، فعلياً، صوت رفيق يوقظنا، يُذكرنا بالإيمان وبإلحاح القضية وبأهميّة النهوض الفوري والتصرّف تجاه قضيتنا. هنا تكون المسألة مثل صوت المنبه المضاد للكسل والتثاقل، كما لو أنك تكاسلت عن ممارسة الرياضة في نهاية يوم متعب وشاق، ويأتي صديقاً ليشجّعك ويرافقك في الذهاب للنادي الرياضي.

• **نسائل لتعلّم:** ممارسة المسألة الجماعيّة تفتح لنا باباً للتعلّم وللتطوُّر وللتحسين، وبالتالي، تطوُّر قيادتنا التنظيميّة كأفراد، وهذا من شأنه أن يطوّر المهارات القياديّة في الحملة ككل.

• **حماية جهدنا ووقتنا المشترك:** الاستثمار الذي يضعه القاديون والقيادات في الحملات المجتمعيّة النضاليّة هو وقتهم وجهدهم، فهو كالمال الذي يوضع في صندوق استثماري. وتقاعس أيّ منّا في التزامه نحو مسؤوليّاته وعمله تجاه الفريق، يعني ببساطة أن يحدث شقاً في الصندوق؛ فيتسرّب منه ما وضعه الآخرون من جهد ووقت ونجاح. ولهذا، مساءلتكم لبعضكم بعضاً عن الأعمال الموكلة لكل منكم، تحمي استثماركم الجماعيّ، وبالتالي نجاح هدفكم المشترك.

• **الشعور بالإلحاح:** نسائل لأننا نشعر بالإلحاح تجاه تحقيق مطالبنا، ولأننا نعي أنّ الرضى عن المستوى العادي والبطيء والمتكاسل للعمل لن يحقق لنا مبتغانا، وسيحوّلنا إلى جسم مستسلم للواقع غير المرضي لنا.

ثالثاً: متى نسائل

• **في حالة عدم الالتزام بالأعراف:** لأنّ الفرد ممّا مسؤول عن كينونة الجماعة وهويّة الفريق ووحده.

• **أثناء قيادة دور ما أو مسؤولية ما:** لأنّ الفرد ممّا قياديّ ومسؤول عن عمل مهم ومؤثر في استراتيجية الفريق، وبالتالي، نجاح الفريق بتحقيق التغيير.

• **في حالة حدوث تغيير أو خسر لنهج العمل وقيمه وأعرافه.**

رابعاً: مبادئ المساءلة

تكون المساءلة، كما شرحنا سابقاً، في كثير من جوانب الحياة؛ السياسية، العملية، والمجتمعية. وفي مجال العمل المجتمعيّ، يجب توافر مبادئ بسيطة أساسية، والتي بغياها تكون المساءلة في هذا المجال فاقدة لمعناها الإيجابي، وتصبح أقرب للملامة والمحاسبة منها للمساءلة الصحية.

نشارك، هنا، مبادئ المساءلة المجتمعية الصحية:

المبدأ الأول: الفريق يعي المسؤولية الجماعية، ويشعر كلّ فرد فيه أنّه شريك فيها. فهل تشعر أنّ كلّ الفريق واعٍ لمفهوم المسؤولية المشتركة؟ ويشعرون أنهم شركاء في العمل؛ نجاحه أو إخفاقه.

المبدأ الثاني: كلّنا نسائل بعضنا بعضاً؛ أنت تُسائل اليوم، وأنا أسألك غداً.

فطالما أن القيادة والمسؤولية تشاركية في العمل التنظيمي، فالمساءلة أيضاً تشاركية، فلنحذر من أن تصبح المساءلة دوراً لشخص معيّن، كأن تقتصر على منسق أو منسقة الحملة، فذلك يُفقد المساءلة في العمل التنظيمي جوهرها في حفاظها على المسؤولية المشتركة؛ فيصبح العمل التنظيمي ضمن هذا النموذج أقرب لعمل مؤسساتي ذي هيكلية إدارية.

المبدأ الثالث: الثقة بزملائي وقدرتهم ونيّتهم قبل الشكّ.

المبدأ الرابع: إن الاستكشاف والفضول للتعلّم من التجارب هو ما يحرك المساءلة، وليس الرغبة بالتحقيق والبحث عن الإخفاق. وبالتالي، مبدأ التعلّم والسعيّ إليه يجب أن يكون الوقود الذي يُشعل فينا رغبة المساءلة، وعدم تجاوزها. لنحلمي تعلّمنا، ونتطوّر كأفراد وكمجموعات، لا بدّ أن نسائل بعضنا بعضاً.

المبدأ الخامس: أسائل لأنني أحترم وأقدر وقتي ووقت الآخرين، وجهدنا في هذه القضية وسمعة النضال والمناضلين.

المبدأ السادس: أسائل أثناء سيرورة المهمة، وليس بعد موعد إنجازها؛ لأننا نشعر بالمسؤولية المشتركة، ولأنّ التعلّم والتطوّر قيم عليا في عملنا، لا بدّ أن نطمئن على عمل زملائنا أثناء قيادتهم للمسؤولية، وليس حين وصولهم لتاريخ الموعد النهائي؛ فالسؤال أثناء سيرورة العمل يضمن اكتشاف التحديات أو البطء في الإنجاز، ما يسمح لنا المساهمة في إيجاد الحلول وتعجيل الأمور؛ لتكون ضمن خطة العمل، وتجنّب حصول إخفاق يسبب خسارة للحملة.

المبدأ السابع: ثمن عدم القيام بالمسؤولية أو التأخر في تحقيقها، من المهم التذكير، دائماً، بأهمية التحلي بالمسؤولية تجاه العمل، كما التذكير بأثمان عدم المسؤولية. وفي كثير من الأحيان خلال وجودنا لفترة في العمل النضالي في حملتنا، نفقد الشعور بمدى إلحاح القضية، فنحتاج لاسترجاع طاقتنا وإدراك الثمن لعدم إنجاز المهمة المحددة، وقد يزيدنا حماساً وطاقةً أن نتخيّل الأثر الإيجابي لإنجاز هذه المهمة على الحملة أو الفريق في هذه الفترة.

المبدأ الثامن: بأيّ نمط وبأيّ نفس نسائل؟ في كثير من الأحيان نساهم في جعل المساءلة شيئاً غير محبذٍ ومرفوض، لأننا نسائل بطريقة فظة، تُشعر من حولنا بالتسلّط أو التدخّل غير المفهوم. وبالتالي، نحن مسؤولون عن تطوير طريقتنا في المساءلة الصحية، وعن التحكّم في غضبنا وترويضه. تذكّر أنّ احترامنا لكرامة بعضنا بعضاً هو الأساس.

المبدأ التاسع: التركيز على ما هو ضمن سيطرتنا. فعندما نفكّر كأشخاص بسبب عدم قيامنا بالمسؤولية التي على عاتقنا، من المهم أن نساعد أنفسنا على تجنّب التفكير بالظروف الخارجة عن سيطرتنا، والتركيز على سؤال «ما الذي كان من الممكن أن نقوم به ضمن نطاق سيطرتنا؟». الكثير ممن تتم مساءلتهم يشعرون باللوم، وهو شعور سيئ، فحين يشعر القياديون بأنهم ملومون على إخفاق ما، رغم تطوّعهم والتزامهم بالقضية وإيمانهم بها، فقد يلجؤون لتحميل الظروف والآخرين سبب الإخفاق الذي حدث، كأن ذلك ليس بيدهم أو تحت سيطرتهم.

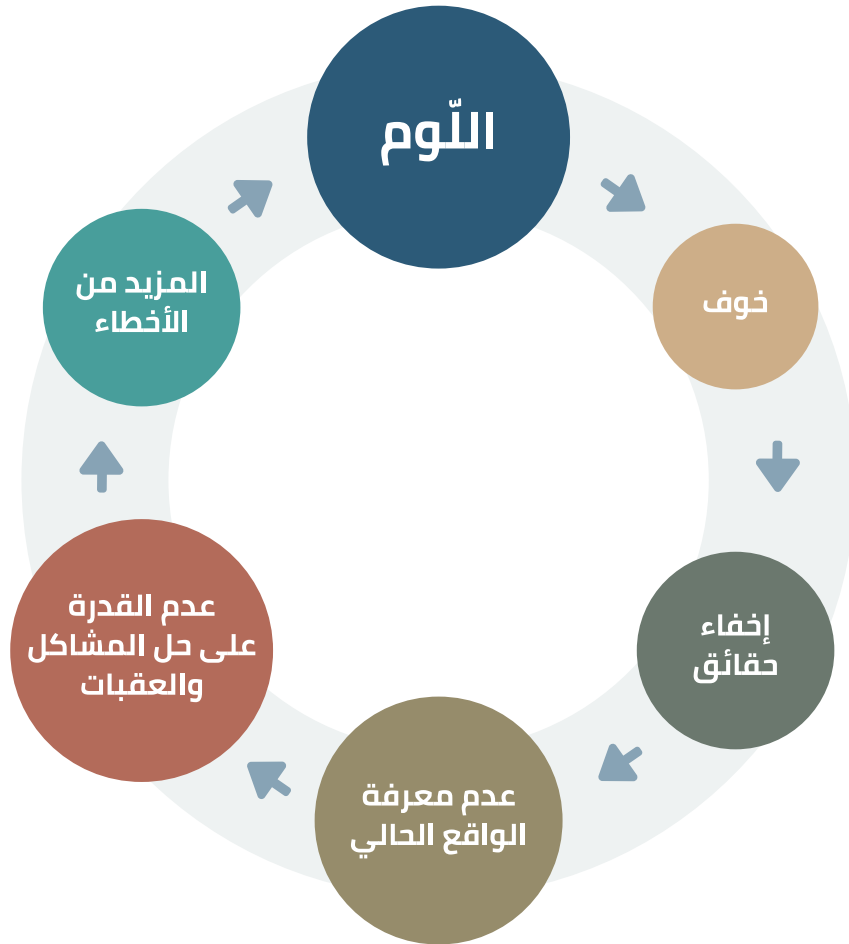
يقول المدرب في مجال القيادة، مارك مورفي، مؤسس شركة «Leadership IQ» في مقالة له بعنوان «ست كلمات تقلل الملامة وتزيد المساءلة»، بأنّ أغلب الأشخاص الذين تتم مساءلتهم يلجؤون لتعليل سبب الإخفاق بأمور خارجة عن سيطرتهم، كحادث سيارة، أو أن فلاناً لم يعطني الأوراق اللازمة لأبدأ منها... إلخ. ويرشدنا صاحب المقالة إلى أن الأشخاص الذين يقومون بالمساءلة، عليهم التركيز على ست كلمات: «دعنا نناقش ما يقع تحت سيطرتنا»، وبالتالي، لا حاجة لنقاش تأخر فلان عن إعطائك الأوراق، أو حدوث العاصفة، أو عدم تجاوب الناس معك؛ دعنا نركز على أمور تقع تحت سيطرتك أنت. فمن المهم أن يصرّ الشخص الذي يقوم بالمساءلة على سؤال: ما الذي كان ممكناً؟ وماذا الذي يمكن أن نفعله الآن؟

المطب الصعب الذي نقع فيه عند المساءلة هو الملامة، فيتحوّل الحوار من حوار بين نديين، فيه شراكة ومساءلة وتعلّم وتحمل مسؤولية، إلى حوار بين طرفين غير متساويي السلطة، أحدهما يؤنب الآخر على إخفاق ما، والآخر يشعر بالفشل بالرغبة في الانسحاب.

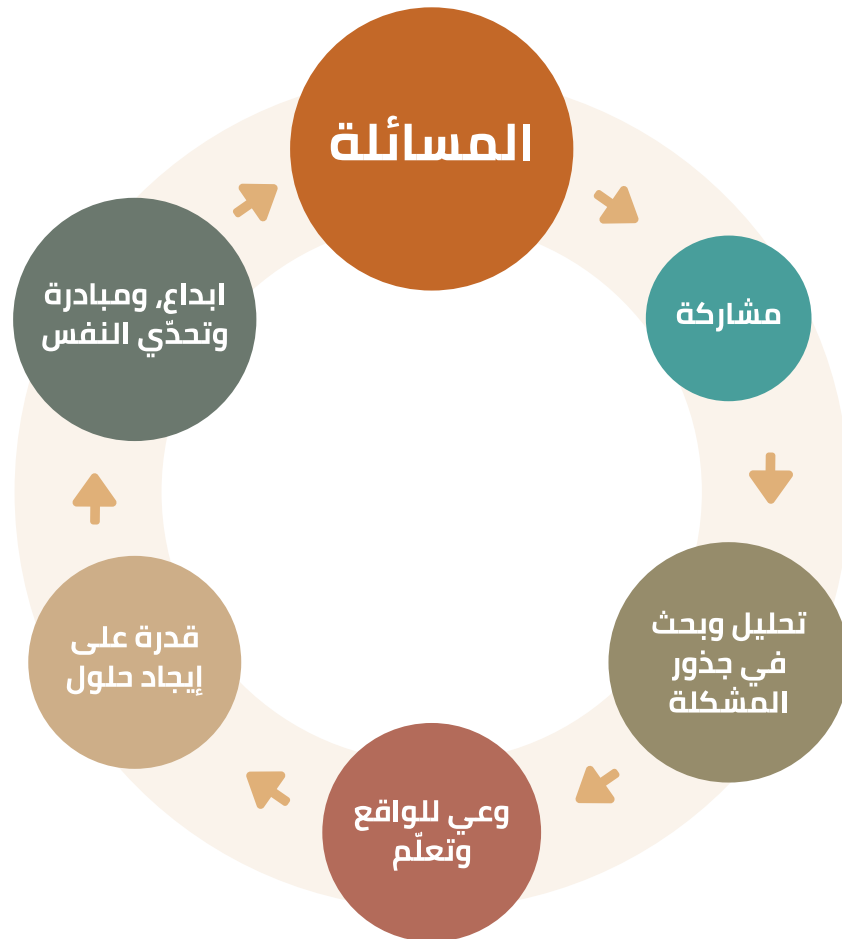
قد نقع في مطب اللّوم عندما نغفل مبادئ المساءلة المجتمعية الصحية، فعلى سبيل المثال، قد يفقد الشخص الذي يسائل أعصابه ويتحدث بنبرة غاضبة تخلّ بالاحترام، أو ألا يكون الشخص الذي نريد مساءلته على وعي بمبدأ المساءلة في الحملة، وأنّ أساس نجاحها الحفاظ على القيادة التشاركية، فيستغرب الدور الذي يقوم به زميله.

في مقال غنيّ للدكتورة (مارلين بول)، وهي مستشارة في الإدارة والتنظيم والقيادة الجماعية، بعنوان: «الانتقال من اللّوم للمساءلة»، تحدّثت عن أثر الحوار القائم على اللّوم مقابل الحوار القائم على المساءلة؛ فحوار اللّوم يولّد الخوف من الخطأ، ومن الاعتراف به، كما يولّد الخوف من السلطة، والحرص على إرضائها. كما أن الخوف يؤدي إلى إخفاء الحقائق، فعندما تسأل الشخص لماذا حدث كذا؟ أو لم تقم بكذا؟ فغالباً في الحوار القائم على اللّوم لن يصرح لك الشخص المعني بالسبب الحقيقي وراء قيامه أو عدم قيامه بالعمل، وقد يخلق سبباً أو حجة غير حقيقية. وهذا بدوره يؤدي إلى عدم فهم الواقع الحالي أو المشكلة؛ ما يؤدي إلى الإخفاق في الخروج بحلّ صحيح وملائم لها، والذي يؤدي بدوره إلى مزيد من الأخطاء ومزيد من اللّوم، في دائرة لا تنتهي.

في الحوار القائم على المساءلة، والذي يحرص على مبادئ المساءلة المجتمعية الصحية، فإن الأثر الإيجابي في الحملة



والأفراد يكون كبيراً؛ فالأشخاص يشعرون براحة أكبر؛ لمشاركة المعلومات، وماذا حدث، ولماذا لم يحدث. ومشاركة هذه التفاصيل بواقعية وبراحة يجعلكم قادرين أكثر على تحليل جذور المشكلة، أو الإخفاق وسببه، وهذا بدوره يساعد في فهم أفضل للواقع ولطبيعة المشكلة، ما يعني قدرة أكبر على إيجاد الحل الأنسب. الأمر الذي يساعد في تطوير الإبداع، ويشجّع الآخرين على المبادرة لمشاركة أفكارهم، وتولي المسؤولية وعدم التهرب منها.



الفرق بين المساءلة واللوم

وجه المقارنة	حوار اللوم	حوار المساءلة
يركز على	الفرد وإنتاجيته	المجموعة ووحدتها في النجاح والإخفاق
يؤمن أن سبب الخطأ	الشخص، شخصيته، مهاراته، ما يجعلنا نشكّ بالأشخاص وبنيتهم وبقدراتهم، وبالتالي انتظار أخطائهم	- طريقة العمل وأداء المسؤولية. - مدى وضوحنا في المهمة ومساعدتنا لبعضنا بعضاً في الوقت المناسب، ما يجعلنا على ثقة بالشخص وبنيتة للعطاء ولتطوير القدرات

النّية	العقوبة، وإشعار الشخص بالندم والخجل حتى لا يكرر الخطأ	فرصة للتعلّم، ولاستكشاف حلّ، ودرس جماعي
شعور الشخص	أنا السبب، أنا فاشل؛ هم فاشلون، العمل معهم صعب، أنا مش موظّف عندك	تعلّمت شي عظيم، محظوظ بهاي المجموعة، وال شو بحبكم وبحب إنّنا مع بعض، أنا شريك
المخرج	تغطية حقائق، هروب الأشخاص، عدم تحسّن العمل، تكرار الخطأ	الانفتاح للتعلّم، إبداع، جرأة

سادساً: لماذا المساءلة ليست عادة في عملنا المجتمعي؟

لنكن واقعيين؛ فالمساءلة صعبة، ولا يوجد حولنا كثير من النماذج أو الأمثلة العملية للمساءلة الصحيّة اللاسلطويّة، وبالتالي، هي صعبة على من يقوم بالمساءلة وعلى من يستقبل المساءلة.

في حديث مع ناشطين وناشطات مجتمعيين من اليمن والعراق ولبنان والأردن، طلبنا منهم استرجاع لحظات من حياتهم النضاليّة كان يجب فيها أن يقوموا بمساءلة شخص ما، ولكنهم تردّدوا ولم يقوموا بذلك. وعندما سألنا عن السبب، كانت كثير من الإجابات تتمحور حول الخوف من تشكيل انطباع سلبيّ عنهم، أو الحكم على شخصيتهم إن قاموا بالمساءلة، فهم لا يريدون أن يكونوا مكروهين، وأن يتم وصفهم بـ «الزّنان»، «الشرطيّة»، «المديرة»، «مشكلجي»، أو أن يؤخذ عنهم فكرة سيئة، لا سيما إذا ارتبطت المساءلة بأمر غير متعلّقة بإنجاز المهمات فحسب، وإنّما بأمر قد تتعلق بالقيم أو ترتبط بها، على سبيل المثال: أين وكيف ولماذا تم صرف مبلغ مالي؟ أو المطالبة بسداد مبلغ مالي، أو المساءلة عن طريقة الحديث عن أمر ما. إجابات أخرى ذكرت أنهم يخشون من خسارة الشخص الذي يقومون بمساءلته، فقد يشعر بأنه محور للرفض وللنقد، أو أن يهبطوا من طاقته، فيشعر أنه فاشل، أو غير جدير بصورة كافية للعمل المنوط به. كما ذكر البعض أنّ علاقة صداقة تربطهم مع زملائهم في الفريق، تشكّلت من عملهم النضاليّ سويّة، ما يشعرهم أن مثل هذه المساءلة تهدد صداقتهم. ذكر أيضاً أن الخوف من المساءلة قد يؤدي إلى مشكلة جديدة ويعقّد الأمور، بدلاً من تسهيلها، وقد يضيّع من وقت العمل الحقيقي.

وعندما طلبنا من الناشطين والناشطات تذكّر لحظة في حياتهم النضاليّة قام فيها زميل لهم بمساءلتهم، وكيف كان شعورهم وتعاملهم؟ ذكرت الأغلبية أن أوّل ردّة فعل لهم كانت الدفاع عن النفس؛ إذ شعروا أنهم في موقع اتهام يُقلّ قدرتهم، وجديّتهم، وتحملهم المسؤوليّة، وهذا شعور صعب. وآخرون شاركوا أن شعورهم، غالباً، كان فيه استهجان للمساءلة؛ إذ كانوا يشعرون أنهم منتمين للحملة ويحاولون الالتزام قدر

الإمكان، ومن ثمّ تتم مساءلتهم عن تقصير ما، وإشعارهم أن ما يقومون به غير مرضٍ وغير كافٍ.

ارتبطت المساءلة في أذهاننا بالسلطة والتسلّط. ومن أجل إعادة بناء مفهوم صحيّ للمساءلة بين المناضلين، يتطلّب ذلك نضجاً ووعياً وجهداً من الأفراد والجماعات في إطار النضال الاجتماعيّ والسياسي.

سابقاً: نصائح لتصبح المساءلة عادة في عملنا المجتمعي النضاليّ

ضمن إطار المجموعة:

- خصّصوا جلسة حوارية تهدف إلى التعمّق بمعنى المسؤولية والمساءلة لكل شخص منكم. وبعد بناء المفهومين والوعي لأهميتهما، اتفقوا سوياً على أسلوب المساءلة الذي تودّون اتّباعه بينكم. واحرصوا على عقد جلسة؛ لمراجعة هذه القيمة بين فترة وأخرى. على سبيل المثال، كل شهرين، توقفوا في اجتماعكم عشرين دقيقة أو أكثر، وسألوا أنفسكم عن التزام الجميع بعُرف أو عادة المساءلة، وكيف قمتم بتطبيقه؟ وماذا تعلّمتُم عن المساءلة؟
- تدربوا على المساءلة من خلال سيناريوهات، فمنها يمكننا أن نع أهمية المساءلة وكيفية القيام بها، ولكن عندما نبدأ بتطبيقها، فمن السهل أن نقع في فخّ النبرة السلطوية، أو النبرة الخجولة والمتهربة. وقيامنا بتجربة لسيناريوهات المساءلة مع زملائنا، فذلك سيساعدنا في رؤية كيفية القيام بها، ومعرفة الطريقة التي نسايل بها، كما يمكننا العمل على تحسينها.
- قسموا أنفسكم لثنائيات (مساءلة، ودعم وتمكين)
- اعرضوا استراتيجيتكم وهدفكم وتاريخ تحقيقه على الأقل مرةً كل شهرين، ليستذكر الفريق إلحاح تصرفه، وبالتالي، أهمية المسؤوليات التي أخذها كل منهم على عاتقه، وأثر أدائها أو أثر التقاعس عنها.

على المستوى الفردي:

- سائل نفسك: ضع خطة مفصلة لنفسك، بيّن كيفية قيامك بتنفيذ المسؤولية، مع تحديد تواريخ لها. وسائل نفسك (حتى ولو مرةً كل أسبوعين): ماذا أنجزت من المسؤولية؟ هل أعطيتها حقها فعلياً؟ ماذا كان بإمكانني أن أفعل أكثر؟ من ساءلت من زملائي خلال هذه الفترة، وكيف ساءلتهم؟
- لا تخجل من رفع لافتة الطوارئ وبيان الحاجة إلى المساءلة في الفريق، وإن كنت وحدك من يطبق المساءلة، ولم يلتزم الفريق بتطبيقها، صرّح بذلك. فأحياناً كثيرة يفيد التذكير ومساعدة الآخرين في رؤية نتائج عدم المساءلة.

حوار المساءلة قد يحدث على الهاتف، وقد تدعو زميلك أو زميلتك لجلسة لشرب فنجان قهوة. وقد تقومون بالمساءلة ضمن أجندة اجتماعكم الدّوريّ كفريق. لكلّ مقام مقال؛ فكلّ قصّة أو حدث له معطياته التي تساعدك في تحديد الطريقة الفضلى للحوار، والتي بها يتحقق التعلّم الأفضل، حيث لا تستنفذ من طاقة الفريق أو أفرادهم.

محتوى حوار المساءلة

عنوان الحوار	إرشاد في تفاصيل الحوار
كيف الحال	علاقتنا مهمّة، ومهمّ أن نطمئن في حقيقة الأمر على بعضنا البعض.
الهدف من المكالمة	توضيح هدف المكالمة بوضوح، على سبيل المثال: أنا حاكّة معك بخصوص قائمة المدعويين ومهاتفتهم.
أين وصلت بالمسؤوليّة؟	فهم سيورة العمل قبل الحكم إن كان العمل قد اكتمل أو لم يكتمل، على سبيل المثال: «شو صار بالقائمة؟ وين وصلت وقديش صرت حاكي؟ وكيف عم تمشي الأمور، طمّني؟». مهم أن تنهي هذه الجزئيّة بتلخيص أو توضيح للأمور التي استنتجتها بناء على المعلومات المشاركة.
لماذا؟	في حال الإخفاق أو مواجهة تحدّ، من المهم هنا، الاستثمار بفهم السبب الحقيقي وراء هذا الإخفاق، فاستثمر بسؤال «لماذا؟ لماذا؟ لماذا؟»، مثلاً: «لماذا لم تتمكن من مهاتفة الناس في القائمة؟ لماذا تردّدت؟ لماذا لم نخبرنا أو تطلب مساعدة؟». ومن المهمّ أيضاً أن تنهي هذه الجزئيّة بتلخيص أو توضيح للأمور التي استنتجتها، بناء على المعلومات المشاركة. إذا كان السبب الأساس في عدم الإنجاز تكاسلاً أو تأجيلاً، قد تضطر، هنا، لشرح الضغط الذي يشكّله تأجيل العمل أو عدم انجازه عليك وعلى الحملة، وما هو الثمن المترتب على عدم انجاز العمل وأثره. على سبيل المثال: «إنت عارفة هلاً فريق الشكاوى بموقع صعب كثير، لأنه من غير ما نكون حاكين مع القائمة ما راح يجي ناس بعد بكرة عالفعاليّة!». وإذا كان السبب الذي استنتجته هو عدم وضوح المسؤوليّة والتوقعات للشخص المسؤول عن المهمة، فمن المهم أن تنتهز الفرصة؛ لتوضيح التوقعات مباشرة.

استكشاف التعلّم وتلخيصه

من المهم أن نستثمر بالتعلّم من هذا الحوار. إذا كان الشخص لا يزال في سيرة العمل، ولم يتجاوز الوقت المتفق عليه، أسأله: «إذاً، ماذا ستفعل الآن لتضمن تجاوز التحدي أو العقبة وتكمل المهمة بنجاح؟».

وإذا كان الشخص قد تأخر فعلياً، وتأخرت أنت في مهاتفته للمساءلة أو الاطمئنان عليه أثناء سيرة العمل، وليس بعد انتهائه، فاستثمر بسؤالين، الأول: ما الذي كان من الممكن أن تفعله أنت وفريقك ولم تفعلوه لتجاوز حدوث الإخفاق؟ والثاني: ما الذي من الممكن أن يفعله الشخص ولم يفعله لتجاوز الإخفاق وضمان إنجاز العمل في وقته وبجودته المتوقعة؟

الخروج بحلّ

لا بد من وجود حلّ. التعلّم لا يكفي، ولا يجب أن يكون باباً للتهرّب من تحمّل المسؤولية. فاسأل الشخص الذي تساءله ما الحلّ الأنسب حالياً بعد معرفتكم للتفاصيل والمعوقات، وبلورتكم للتعلّم، وانتبه أن يحمل الحلّ دوراً يقوم به الشخص الذي تساءله. فمن الممكن أن تعرض عليه المساعدة، أو أن تتقاسم معه المسؤولية، ومن المهم أيضاً ألاّ تنتزع المسؤولية منه؛ فهذا هذا يشعره بالفشل وبعدم الثقة. وحاولوا ألاّ يكون الحلّ إلغاء المسؤولية، وكأنها لم تكن مهمة، وكان يمكن الاستغناء عنها من الأساس.

حوار المسائلة

وضّح الهدف منذ البداية ولا تتردّد

اسأل أين وصل الشخص في المهمة؟

عالق

- ذكر الشخص أنك تريد أن تستثمر بتعلمكم، ولهذا تسأل ما المشكلة لتفهم السبب.
- اسأل لماذا واستثمر بسؤال لماذا لتفهم المشكلة.
- ماذا ممكن أن نعمل الآن لنساهم في الإنجاز؟
- أشعر الشخص بالإلحاح: اشرح وذكر بطريقة مسؤولة عن أثر عدم القيام بالمهمة على الفريق والاستراتيجية.

منجز

- تهنئة وتحفيز
- سؤال عن لحظة تعليمية أو شيء صعب

نشارك، هنا، حدثاً من حملة، ونشارك آتياً حوارات المسالة التي من الممكن أن تحدث:

يوم الغد لدى الفريق المؤسس لحملة «ضد الزواج المبكر» فعالية وهي عبارة عن لقاء منزلي في الحي مع أهالٍ من الحارة ليحدثوهم عن الحملة وليحشدوهم؛ للتوقيع على (تعهد عدم التزويج المبكر). اتفق الفريق المؤسس على إنتاج فيديو يوضح الأثر السلبي للزواج المبكر في الأطفال؛ ليعرضوه في اللقاء المنزلي. سيقوم خالد بمنتجته وتصويره مع إحدى العضوات «رقية» التي تزوجت بعمر صغير. أسماء من الفريق المؤسس تهاتف زميلها خالد المسؤول عن تحضير الفيديو؛ للتأكد من الجاهزية. شعرت أسماء أنّ الفيديو غير جاهز لعدم إرساله إلى المجموعة قبل يوم مثلما اتفقوا في الحملة وصار بينهما الحوار الآتي على (الواتس آب):

حوار مسالة 1:

مرحباً خالد، كيفك؟

أهلاً!!!!!! أسماء 😊

شو الأخبار؟

والله تمام، بس معجوووووق مش ملحق شغل!!

متحمسة كتير للفيديو ابعثيلي ياه 🤩

أنا مش عارف وين أروح بحالي 😞😞

ممم، طيب شو نعمل هلاً!

جد مستحي بس لسه ما عملته 😞😞

حتى السيناريو لسه ما كتبته 🤔

مش عارف ممكن نأجل الفعالية؟

المشكلة صرنا حاكين للناس مش حلوة نلغي معهم، راح ياخذو فكرة سيئة عنا

طيب اسمعي، شو رأيك حدا من الحملة يعرض المحتوى تاع الفيديو اللي هو الأثر السلبي للزواج المبكر، فيعني بدل فيديو عرض عادي؟

مام فكرة ممتازة، أنا بعملها شو رأيك؟

تمام*

رائع اتفقنا. 😊😊

تحليل حوار 1:

- لا يوجد مساءلة في الحوار السابق، بل استحياء وطبقة!
- الشخص الذي يجب أن يسأل خجل من المساءلة وتهرب منها.
- لم يعط مساحة لفهم المشكلة، ولا بعملية التعلم؛ إذ إنه لم يستثمر بتعلمه وتعلم الشخص الآخر.
- المسائل أشعر الشخص المسأل أن الموضوع ليس بالأهمية الكبيرة، ومن ممكن استبداله بأي حل وبسرعة.
- الشخص المسائل تسلّم من الآخر مسؤولية المهمة. فهذا الحوار لا يشجع أفراد الحملة غير الملتزمين على تعديل سلوكهم؛ لأنّهم يعرفون أنّ طريقة الحل ستكون دائماً بان يتحمّل شخص غيرهم القيام بما سقط منهم، فهناك شخص سينقذ الموقف دائماً.

حوار المساءلة الثاني:

مرحباً خالد، كيفك؟

أهلاً أهلاً، تمام. معجوق والله بالشغل كثير فترة صعبة:)

طيب، شو صار بالفيديو كان لازم ينبعت مباح.

بكرا الفعالية ولهلاً ما وصلنا !! شو القصة؟

ما لحقت والله يا أسماء، جد حاولت بس أنا كمان فوق عجة الشغل عم بنقل من بيتي وكثير ضغط 😞😞

بتفهم بتنقل من البيت، بس مش فاهمة شو علاقة الموضوع بانه نحنا هلا بدون فيديو، كنت بتقدر تحكي معنا قبل أسبوع تقول حدا ياخذ عنك المهمة. وكان حدا أخذها وما كنا بموقف صعب!

علاقة إني كثير مضغوط شخصياً وما توقعت نقلة البيت تعجقني!! 😞

يا الله 😞 بعد ما حجزنا وقت الناس وبعرفوا أنه في فيديو سمعنا كحلة زي كل الحملات اللي بتنقد بالبلد. شو الحل هلاً؟

ممكن نطلب من حدا من الفريق يحكي المحتوى.

كل حدا هلا كثير معجوق ويادوب يحضروا حالهم. أنا بتصرف.

بشوفك بكرا

سلام

تحليل الحوار الثاني:

- مساءلة سلطوية.
- لوم للشخص، ومحاولة إشعاره بالعبء والفشل.
- لا يوجد فهم ومساهمة بالتعلم.
- لا يشجع هذا الحوار أفراد الحملة غير الملتزمين على تعديل سلوكهم؛ لأنّهم يعرفون أنّ طريقة الحل ستكون دائماً بأن يتحمّل شخص غيرهم القيام بما سقط منهم، فهناك شخص سينقذ الموقف دائماً.

مرحباً خالد

أهلاً اسماء

طمّني عنك

منيح الحمد لله/ عم بنقل البيت، انتي كيفك؟

الحمد لله تمام وأنا رحت الجمعة رحلة مع الشغل وعملنا تسلق. كثير انبسطت

جد، والله رهيب

اسمع انا حاكّية معك عشان قلقلت صراحة أنه بكرا عنّا الفعاليّة وكان لازم بعثت مبارح الفيديو عالجروب وما وصلنا شي منك؟ حببت اطمئن، فقلي شو الوضع؟

مش عارفة شو احكيك، انا عم بنقل صرلي اسبوعين، هلكت والله ماكنت مفكر هالقد راح ياخذني وقت، وهيني بحكي معك ونحنا عم نزل اخر نقلة. وجد ما لحقت بالمرّة.

بيبيبيبيبي، أول شي مبروك البيت تشوف على وجهة الخير بس صراحة مش فاهمة ليش ما حكولنا، ليش ما قلت من اسبوع او من يومين انك ما لحقت وبك مساعدة كنا لحقنا نعمل شي؟

والله ولا عرفت كيف راح الوقت جد مسطول ولا بنام منيح ولا مركز. والنقل آخذ كل وقتي

يعطيك العافية، بعرف النقل قديش بهلك، بس اسمع انا مابدي الومك، بس بدي اعرف شو المشكلة اللي ما خلتك تحكي مع حدا فينا وتطلب مساعدة او خد عني من قبل اسبوع.

استحييت صراحة. فكرت اني راح الحق واضغط حالي، وصرلي زمان ما اخدت شي مسؤولية وكنت حابب اساهم واساعد وما اعتذر.

طيب، هاي فرصة نتعلّم، لو ايش عملنا نحنا الفريق برأيك كان ساعد انه ما نوصل لقبل الفعاليّة من غير فيديو. بحكي عنا نحنا مش انت

الصراحة، انا استحييت، وبعدين بعقلي لاني اجلت فكرت الموضوع سريع، بس لما جاي اعمله بلاقي بدي السيناريو والفكرة والتصوير والمنتجة فبرجع بأجل.

معك حق

طيب. لو رجع الوقت برأيك شو كان ممكن نعمل؟ نحنا وانت لنضمن وجود الفيديو بكوالتي عاليّة وجاهزيته

انا كان لازم من قبل ٥ ايام ع الاقل احط عالجروب اني ما مشيت بالموضوع وممكن كنت عملت خطة للفيديو، ايمتي يخلص السيناريو ايمتي كذا، لو عملت خطة كنت فهمت قديش بده شغل وقسمت وقتي او لقيت حدا يساعدني. بدل ما اتاقل من حجمه.



تحليل حوار 3:

- مسائلة جيّدة.
- الهدف واضح دون مراوغة.
- مسائلة بجرأة، وبنفس الوقت باحترام.
- محاولة فهم أساس المشكلة.
- مساهمة في التعلّم الحقيقي للشخص وللفريق.
- مساهمة في إيجاد حلّ من غير أخذ المسؤولية من الشخص المساءل.

الفصل الثالث:

اجتماعات الفريق وتيسير الحوارات

عاشراً: كيف نضمن اجتماعات محفزة ومنتجة؟

لاجتماعات الفرق القيادية أهمية بالغة في تطوير القدرة الجماعية للعمل الجماعي، ولكن اجتماعاتنا إن لم نُنظمها بتفكير، قد تُحبطنا، فتصبح «مضيعة للوقت»، «غير مجدية»، «مملة» و«طويلة». فماذا تعلمنا عن تنظيم اجتماعات أو لقاءات جيدة؟

1. اجتماعنا دوري وثابت

التأسيس لعمل حملة ناجحة يتطلب من الفريق تحديد موعد اجتماع دوري وثابت، تحقق أهدافه نجاح الحملة على المستويات الثلاثة: تحقيق هدف الحملة؛ نمو قدرة فريقنا التنظيمية؛ نمو الفرد وتعلمه. ووجود هذه الاستمرارية في لقاءات الفريق، يؤثر بشكل مباشر على تحقيق هذا النجاح. وبعض هذه الاجتماعات تخص للتخطيط، وأخرى للتقييم أو اتخاذ قرارات، ومن الممكن، أيضاً، استثمارها لتنفيذ العمل معاً، فيكون الاجتماع أشبه بورشة عمل جماعية. وعلى المنسق التفكير في أي مرحلة نحن، وما أهم هدف يتطلب تحقيقه ضمن اجتماعنا؟



2. اجتماعنا ضروري ويوقت الأعضاء:

اتفقنا في النقطة الأولى أن الاجتماعات الدورية أمر أساسي في فرق حملات التنظيم. ولكن، هنالك لحظات قد تطرأ فيها مواضيع مهمة، ونعتقد أنه من المهم أن نثيرها أثناء الاجتماع، أو أن نطلب من فريقنا الاجتماع لمناقشة الموضوع. وقد يكون من المفيد دعوة أعضاء الفريق لاجتماع طارئ، ولكن، هل حقاً نحتاج أن نعقد اجتماعاً لذلك، أم ممكن معالجة الموضوع بطرق أخرى؟

قامت (إليزابيث ساندرز)، من جامعة هارفرد، بتطوير خطوات عملية على شكل أسئلة، من شأنها أن تحسم الحاجة إلى تنظيم اجتماع طارئ، أو معالجة الموضوع بطرق أخرى، كاتصال هاتفي أو إرسال رسالة إلكترونية.

في الصورة الآتية ترجمة لمسار الأسئلة التي تطرحها ساندرز. وعليه فأَيُّ سؤال تكون إجابته «لا»، يعني استبعاداً للاجتماع، وموضعاً للتفكير في كيفية استثمار المورد الأهم، الوقت، في اتخاذ القرار المعني. ولعل أهم درس نتعلمه من هذا النموذج هو التحليل الذي يسبق وضع بند، بتسرع، على أجندتنا، أو الدعوة لاجتماع قد يكون، ليس دائماً، الحل الأنسب. وفي حالات أخرى، لابد من وضع الموضوع على أجندتنا؛ اتباعاً وحفاظاً لأعرافنا وعملنا الجماعي.





3. تحضير الاجتماع يسبق الاجتماع

بناءً على هدف الاجتماع، تترتب أمور من المهم تحضيرها قبل الاجتماع، منها: التفكير في تخطيط أجندة الاجتماع التي سننتظر لها كنقطة منفصلة؛ ومكان الاجتماع، ومَن من المهم أن يحضر؟ أي مواد من المهم جمعها أو مشاركتها مع الفريق قبل و/ أو خلال الاجتماع؟ أي تحضيرات مهمة لمكان الاجتماع (قهوة أو شاشة عرض أو أقلام... إلخ)؛ إذا كان الاجتماع عن بعد، فما هي التحضيرات اللوجستية اللازمة (رابط للاجتماع، أو إرسال معلومات للحضور عن كيفية التواصل، أو حتى تصميم شرائح عرض؛ لتوفير مكوّن بصري يدعم تفاعل الفريق ووصول المعلومات وتوثيقها).



4. اجتماعنا هادف

ما الذي نريد أن نُنجزه اليوم، ولماذا هو مهم؟ قبل أن تكتب الأجندة، وقبل أن نبدأ بالأمور الصغيرة، يجب أن يكون هدف لقائنا واضحاً، وهو ما يساعد في تصميم أجندة تحققه، وفي قدرتنا على قياس نجاحه. وطريقة صياغة هدف الاجتماع تخبر الكثير عن نيّتنا من الاجتماع، وبالتالي تساعدنا في تصميم الاجتماع بطريقة تحقق ذلك الهدف. وضع الهدف قبل بنود الأجندة ينمّ عن قائد استراتيجي يعي الأهداف، ويصمم الخطوات بناءً عليها، ولا يريد ملء وقتٍ فحسب. فعلى سبيل المثال: إذا كنا في مرحلة تأسيسية في فريقنا، وأردنا أن نخصّص لقاءنا لتوطيد الروابط والعلاقات بيننا وتأكيد هدفنا المشترك،



فذلك يدفعنا ذلك لتخطيط أجندة تختلف عن مرحلة يكون هدف الاجتماع فيها تطوير استراتيجية حملتنا للتصدي بناءً على آخر المستجدات من المعارضة. ودمج الهدفين في لقاء واحد مدته لا تتجاوز ساعتين من شأنه أن يفشل الاجتماع؛ فكلتا الهدفين في غاية الأهمية، ولكنهما مختلفان تماماً، ويحتاج كل واحدٍ منهما لطاقة وتصميم أجندة ولأنشطة مختلفة عن الآخر. ولهذا السبب تحديداً، فإن التفكير في الهدف وصياغته في جملة واضحة أمر مهم لتعزيز فهمنا للواقع وللتعاطي معه.

5. لاجتماعنا أجندة تُحقق الهدف:

لا يكفي أن يكون هدفنا واضحاً ليكون اجتماعنا مثمراً ومفيداً. كيف سنناقش الأمر ونُحقق الهدف؟ نحن بحاجة إلى تفكير وترتيب لتسلسل النقاش. فمثلاً نرتب الاجتماع؛ لنشارك المعلومات التي بحوزتنا أولاً، ثم نفتح باب النقاش، ونباشر باتخاذ القرار، ونوضح الخطوات التالية. وربما في نهاية الاجتماع نُلخص الالتزامات. والتفكير بهذا التسلسل مهم، ومن المهم كذلك أن نكتبه بالتفصيل في الأجندة. ونضع بجانب كل جزئية الوقت المخصص لها، فهل يحتاج النقاش عشر دقائق، والقرار عشرين دقيقة، على سبيل المثال، أم العكس؟ وهل نخصص لمشاركة المعلومات عن الموضوع قبل النقاش خمس دقائق أم عشرين دقيقة؟ ويجب أن نراعي عند تصميم الأجندة ثلاثية القلب، والعقل، واليدين؛ كم وضعنا من الوقت لعلاقتنا أو قصصنا في الحملة؟ وكم وضعنا من الوقت للعقل ولتعلمنا ولتفكيرنا الاستراتيجي؟ وكم خصصنا للعمل وإنجازه ومتابعته والتزامنا به، ومساءلتنا لبعضنا لتحقيقه؟ ولا نقصد هنا تقسيم الأجندة بالتساوي بين الجوانب الثلاثة، غير أن الاجتماع الناجح يتعاطى مع الجوانب الثلاثة دون إهمال أيٍّ منها، ولعلّه قد يعطي ثقلًا لجانب أكثر من الآخر بحسب هدف الاجتماع.



6. لاجتماعنا ميسر جيد:

يجب أن يكون هناك ميسر/ة للأجندة وللإجتماع، حيث يتأكد أن الجميع نال فرصة للحديث، وأنها ملتزمون بالوقت، ولم نخرج عن الموضوع. والميسر/ة الجيدة يُصغي جيداً، ويُخصّ الحوار: يحرض على التفكير، ويكشف عن الخلافات، ومن دوره أن يُقرب وجهات النظر. ولقد عملنا في فرقنا ألا يكون دور التيسير لشخص واحد فقط، بل ينتقل دوره بين الأعضاء من حين إلى آخر، وذلك لسببين: ففي انتقال دور التيسير إفساح مجال للميسر السابق أن يشارك بأريحية كغيره من الأعضاء، كي لا يصبح أحد أعضاء الفريق «قائداً» دون الآخرين، كونه يقوم بدور الميسر باستمرار.



ومن مهارات التيسير الجيد معرفة متى يكون في الاجتماع حوار مفتوح، ومتى أفسح مجالاً للتفكير الذاتي بصمت لدقيقتين، على سبيل المثال، ليفكر الأعضاء في طرح معين، أو الدعوة للتفكير في أزواج أو مجموعات؛ فيطور كل زوج فكرة معينة خلال مدة محددة، ثم نتناقش جميعاً. وهذه المهارات وغيرها من مهارات التيسير، تفسح مجالاً للإبداع والتعمق، وهي أساسية لتكون ضمن أجندة اجتماعاتنا، تبعاً لحاجة المجموعة أو الظرف.

ولا يعني اجتماع ثمانية أشخاص أن يكون شكل الحوار حواراً مفتوحاً مشتركاً طوال مدته؛ إذ هناك أساليب أخرى يمكن اتباعها، ومنها، كما ذكرنا، الحوار المعمّق بمجموعات صغيرة أو ضمن أزواج، بإرشاد واضح للمطلوب منهم، ما من شأنه أن يغني اللقاء بشكل كبير.



7. كميسّر، أنت تيسّر طاقة وتوقعات واهتمام

بما أن الاجتماع هو أحد أبرز مشاهد تشاركيّة المجموعة، فطريقة تخطيطه من المهم أن تراعي بناء المجموعة ونموها كفريق قادر على العمل بتجانس ومهنيّة عالية. حتى لو قمت بتصميم أفضل أجندة، وحضرت ووجدت الطاقة منخفضة، من المهم كميسّر إدراك التحديّ والتفكير في كيف يمكنك تحفيز الطاقة؟ حتى لو كان ذلك يعني تعديل الأجندة وعمل تمرين تنشيط أو تعديلها؛ لوضع وقتٍ للتعاطي مع تحدّي عاطفي لا يمكن تجاهله. أحياناً، حتى الطاقة الإيجابية يصعب تسخيرها لتفكير استراتيجي. وبالتالي، كميسّر، دورك هو التفكير في طريقة تحضير فريقك للطاقة التي تحتاجها ليكون الاجتماع ناجحاً.

8. أسلوب اتخاذنا للقرار واضح

من المفيد أن يتفق الفريق على أسلوب اتخاذ القرار بشكل واضح وصريح منذ البداية، وقبل الحاجة لاتخاذ القرار الأول؛ فكل قرار يجلب معه توتراته. فعلى سبيل المثال، هل نسعى للإجماع على قرار معين، حتى لو تطلّب ذلك ساعتين من النقاش؟ وهل نخضع لرأي الأغلبية بعد ثلاثين دقيقة من النقاش؟ وهل نؤجّل القرار إن لم يكن هناك موافقة من ثلثي الأعضاء؟ وما هو النصاب الذي نحتاجه لاتخاذ القرار؟ هل أسلوب اتخاذ جميع القرارات واحد، أم هنالك طرق مختلفة بحسب طبيعة القرار؟



9. اجتماعنا يعزّز المكاشفة والمساءلة بيننا

في البداية تلاقينا وتبادلنا قصصنا وارتبطنا مع بعضنا. ويجب أن تستمرّ هذه العلاقة لنستطيع، لاحقاً، أن نسائل ونكاشف وندعم بعضنا. من المهم تخصيص بنود مساءلة في أجندتنا دائماً. تعتمد بعض الفرق سجلّ الالتزامات الذي يتابع من قبل الفريق في كلّ اجتماع، ونضيف على بنوده. من عادات المكاشفة وضع موضوع أُهمل أو طرح اسم أحد زملائنا الذي تغيب كثيراً عن الحضور، أو الالتزام ومناقشة الأمر على الأجندة بشكل واضح، حيث نتحدث عن التزام الشخص بوجوده، ونضعه كموضوع على أجندتنا، ذلك ليس لتوجيه الاتهام، إنما للمساءلة ومعرفة التحدي ومحاولة التعامل مع الموضوع قبل تفاقمه.



10. اجتماعنا مُمتع ويعزز علاقتنا

من المهم أن يتوق الأعضاء؛ لحضور الاجتماع، وألا يشعروا بأنه عبء ومسؤوليّة عليهم. فكيف نصمم الاجتماع بطريقة تؤكد أهميّة كلّ عضو، وتفعّل وجوده؟ حيث ينتهي الاجتماع بشعور إيجابي؟ الاستمتاع لا يعني الاستهتار؛ فالمتعة أحياناً بالتعلّم، وأحياناً أخرى بالموسيقى، أو الضحك والترفيه. وقد يكون هذا هو الجوّ العام للقاءاتنا، وقد

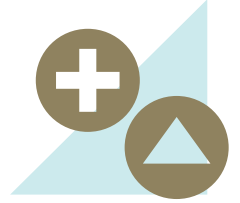


يكون علينا زرع المتعة في طقس نتفق عليه. فبعض الفرق التي عملنا معها خصصت عشر دقائق في آخر كل اجتماع لأغنية، أو قراءة نص أو قصيدة. فبناء العلاقات أساسي بين أعضاء فريقنا، والتفكير بالطاقة، والمرح، والأمور التي تستثمر، باستمرار، بناء علاقتنا هو أمر أساسي.

نشارك قصصنا دوماً في بداية تشكيل الفريق، واستمرار ذلك بطريقة تصميم الأجندة أمر مهم، فعلى سبيل المثال، يُخصص أعضاء بعض الفرق عشر دقائق في أول الاجتماع لبند «الاطمئنان على بعض وتوطيد العلاقات»، وي طرح الميسر سؤالاً يعمق من دور تلك الدقائق؛ لمحاولة تجنب سؤال «كيف الحال؟» والإجابة المعتادة عليه: «الأمور على ما يرام». فقد يُطلب من المشاركين التفكير في أسبوعهم الذي مضى لمدة دقيقة، ومشاركة لحظة فرح ولحظة انخفاض في الطاقة، ومشاركة الجميع بها. ومن الممكن أن تكون لحظة شخصية أو مهنية؛ فالهدف هو أن نكون أهل لبعضنا بقدر كوننا أهل للموضوع الذي نُخلص له.

11. نقيّم اجتماعنا

جرت العادة أن تُنهي الفرق اجتماعها بتقييم بسيط للاجتماع، ماذا عملنا بطريقة ناجحة؟ وكيف لنا ان نحسن اجتماعاتنا؟ وفي هذا مؤشر آني لإدارتنا الاجتماع، والكشف عن أي توترات قد تحدث. فلا داعي لأعضاء الفريق أن يهاتفوا بعضهم بعد الاجتماع للتفريخ، فهم يشاركون إحباطهم بشيء محدد مع الجميع. وكذلك أن ننهي اجتماعنا بـ «ماذا تعلمنا اليوم؟»، وهذا مؤشر لمدى فائدة الاجتماع ومستوى النقاش. أخيراً يبقى القول إن ثقافة اجتماعاتنا وأداءنا فيها يدل على ثقافتنا وثقافة حملتنا. فاجتماعاتنا، وإن كانت مؤشراً فحسب، تعدّ مؤشراً دقيقاً لفاعليتنا ولقوة حملتنا؛ فإن كنا ننادي بالشفافية، فعلينا أن نمارس الشفافية في اجتماعاتنا، فنناقش الأمور بانفتاح. وإن كنا ننادي بالتعددية والتنوع، فعلينا أن نشجع ذلك باجتماعاتنا. وإن كنا نحترم بعضنا ونحترم الوقت دون إهدار، فعلينا أن نبدأ اجتماعاتنا وننهيها في الوقت المحدد، مدركين أن الوقت أثمن مورد لدينا.



12. متابعات الاجتماع لا تنتهي مع انتهاء الاجتماع

الاجتماع الفعّال هو الذي نتابع فيه مهماتنا والتزاماتنا حتى بعد الاجتماع، فلا ننتظر مجيء الاجتماع الذي يليه للمباشرة في تنفيذ ما اتفقنا عليه. بل علينا أن نبدأ بالعمل وبالتنفيذ مباشرة، وأن نتابع تنفيذ والتزامات زملاتنا. ولتسهيل المتابعة ما بعد الاجتماع، فإن وجود نظام توثيق سهل وواضح ومقبول من الجميع يساعد في ذلك. على سبيل المثال فقد اعتمدنا في أحد فرقنا على ملف Google كمنصة لحفظ جميع أجداتنا ومحاضر الاجتماعات، بما فيها الالتزامات القادمة، حيث بنينا فهرساً للملف، وأبقينا آخر اجتماع في أعلى الصفحة؛ لتسهيل الرجوع إليه. إن مفهوم تنظيم الملفات المشتركة للفرق أمر مهم جداً ومرتببط بتوثيق الاجتماع، ولكنه ليس المحور الأساس في هذه المقالة.



أحد عشر: كيف نيسّر اتخاذ قرارات تشاركيّة

غالباً ما نحتاج لاتخاذ القرارات داخل فرق العمل القياديّة، سواء أكانت في التخطيط لاستراتيجيّة الفريق؛ أم في تحديد/ تغيير بنيّة الحملة؛ أم حلّ المشكلات؛ أم اقتناص الفرص، وغيرها من المواقف. وهناك أساليب متنوعة لاتخاذ القرارات، منها: اتخاذ القرارات بشكل فرديّ (منسق/ة الفريق أو المسؤول/ة عن مهمّة ما)؛ من خلال وضع اتخاذ القرار بيد خبراء خارج تخصصات الفريق (على سبيل المثال: نريد أن نقرر كيف سنقيس أثر نجاح الحملة؟ حيث لا يمتلك أيّ عضو في الفريق خبرات الرصد والتقييم، حينها سنستعين بخبير من خارج الفريق لاتخاذ القرار والقيام بالعمل المطلوب)؛ صنع واتخاذ القرار بشكل جماعي داخل الفريق، وغيرها من الطرق لاتخاذ القرار. نركز هنا على دراسة مراحل عمليّة اتخاذ القرار في إطار المشاورة المطوّرة بواسطة (روث واجمان).

مراحل عمليّة صنع القرار: إطار المشاورة

1. **تعريف المشكلة/ تحديد الهدف:** يجب أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً، حتى تكون عمليّة اتخاذ القرار فعّالة، دون مضيعة لوقت الاجتماع.
2. **تحديد معايير النتائج، والتي من شأنها أن تبين الآتي:**
 - أن تعكس القيم والاستراتيجيّة التي نتشاركها.
 - أن تعطى منهجيّة واضحة للتقييم، حيث نستعين بالمعايير؛ لتقييم البدائل المختلفة التي تمّ توليدها، ونقرر البدائل التي سنختارها، بناءً على البديل الأكثر توافقية مع المعايير.
 - فرصة كبيرة للتشارك والتعاون، بدلاً من المشاحنة والمنافسة.

أمثلة لمعايير متنوعة:

- نستطيع تحمل تكلفته.
- يستمتع أهل القضية به.
- سوف يحصل على الدّعاية.
- سيساعدنا في تعلّم مهارات جديدة.
- نريد أن نتأكد من أننا نبني (ولا نستهلك فقط) قدرتنا من خلاله.
- يمكننا أن نعمل خلاله من خلاله بصفتنا مجموعة تشاركيّة.
- نريد أن نتعامل مع الأشياء التي تتوافق مع غرضنا الأكبر.

3. توليد بدائل (مفتوح):

استغل الطاقة الكاملة من الإبداع والمواهب في الفريق؛ لتوليد جميع الخيارات التي يمكن أن تُطرح (لا ترضَ بأوّل فكرة)، واحرص على مشاركة الجميع لأفكارهم كافة. انشئ بيئة آمنة للمشاركة، ولا تحكم على أفكارك أو أفكار الفريق في هذه المرحلة، فالهدف هو الحصول على قائمة البدائل فحسب (سنقوم بتقييمها لاحقاً).

أدوات توليد البدائل:

-	الهدف هو إعطاء كلّ فرد المساحة الآمنة؛ لكتابة أفكاره وتطويرها بشكل فردي قبل مشاركتها. يقلل استخدام هذه الأداة من تأثير الأقران على أفكار بعضهم. ويحبّذ استخدامها حين يكون الفريق معتمداً على شخص أو شخصين في توليد الأفكار.	أن تطلب من الأعضاء أخذ (1-3) دقائق صمت؛ ليكتب كلّ منهم فكرته على ورقة، ويأخذ وقته بالتفكير مع نفسه. ثم يشارك الأفكار مع الآخرين. (يمكن أن تكون هذه الأداة مفتاح/ جزء من الأدوات الأخرى)	الكتابة بهدوء
لنجاح هذه الأداة، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن يكون جميع الأعضاء مرتاحين ومنفتحين لمشاركة أفكارهم مع الجميع.	تسمح هذه الأداة الخروج ببدائل في وقت أقل، وبناء أفكار الفريق لبدائلهم، وتعميقها بناء على المشاركات السابقة في الأدوار.	أن يعطى الميسر أدواراً للحضور بالمشاركة، حيث يشارك كلّ في دوره بشكل متتالٍ، أو يبدأ الميسر بإعطاء الدور لأحدهم بالمشاركة، وبعدها يختار المشارك من يأتي بعده.. وهكذا.	خلق أدوار
يجب الأخذ بعين الاعتبار أنّ هذه الأداة تنجح عند وجود مناخ داعم يشجع أفرادها على المشاركة دون نقد لاذع أو مشادات أثناء الحوار. كما يجب الانتباه إلى أنه ومع وجود مناخ داعم، فأعضاء الفريق الأكثر هدوءاً يمكن أن لا يُسمَعوا، أو أن يشعروا أن فرصهم للمشاركة ليست متساوية مع الآخرين.	يمكن أن تكون هذه الطريقة تعاونية، حيث يبن الأعضاء اقتراحاتهم بناء على مشاركات بعضهم بعضاً. استخدام هذه الأداة لرفع مستوى الطاقة في النقاش.	أن يفتح الميسر للأعضاء المشاركة بأيّ أفكار تلقائية، وفي أيّ وقت كان.	حر للجميع

العصف في مجموعات

يتم تقسيم الحضور إلى مجموعات صغيرة (ثنائية أو ثلاثية) لتوليد الأفكار مع بعضهم، ثم يشاركون أفضل الأفكار التي اتفق عليها الفريق الصغير.

عندما يكون عدد المشاركين كبير، نهدف للخروج بأفكار عميقة ومتنوعة، وتعزيز العلاقات والتفاهم بين المشاركين، يمكن استخدام هذه الأداة مع مراعاة أن يكون تقسيم المجموعات استراتيجي، فتجمع المجموعات خبرات ومهارات ومستويات متنوعة من الأعضاء.

-

4. تقييم البدائل (محدد):

بعد الخروج بقائمة كبيرة من البدائل، نطرح سؤال: كيف يعمل كل عنصر في هذه القائمة وفقاً للمعايير المتفق عليها؟ فهذا هو الجزء الذي ينقل المداولات من الصراع داخل المجموعة إلى عمل تعاوني. نبدأ بتقييم كل خيار سوياً وفقاً لمعاييرنا. والخيار الذي نتفق عليه يعدّ الأفضل، والذي يلبي معاييرنا الجماعية. يتم ذلك من خلال الخطوات الآتية:

- مراجعة المعايير المتفق عليها قبلاً.
- توليف الأفكار المتشابهة وتجميعها مع بعضها بعضاً.
- استبعاد الأفكار التي لا تتناسب مع المعايير، وفتح باب المناصرة لها.
- تأييد الأفكار المناسبة للمعايير وتقليص القائمة.

5. اتخاذ القرار (الختام):

بعد تقليص قائمة البدائل يتم اتخاذ القرار (أي من البدائل سنعتمد؟) بناء على الأعراف المتفق عليها لاتخاذ القرار داخل الفريق.

الأعراف المختلفة لاتخاذ القرار

الخبرة والاهتمامات الفردية	الإجماع	حكم الأغلبية	
تفويض اتخاذ القرار لصاحب الخبرة والاهتمام في الفريق	اتخاذ القرار عن طريق موافقة جميع المشاركين بنسبة 100%	اتخاذ القرار عن طريق موافقة أغلبية المشاركين في القرار بتحديد نسبة الأغلبية (1+50% أو 65% أو 70% على سبيل المثال)	التعريف

المميزات

- السرعة - نتيجة للتفويض وعدم وجود تحديات في الفريق
- حسن استخدام المواهب (التعرف على المهارات الخاصة)

الالتزام العالي في تنفيذ القرارات، ما يترتب عليه تنسيق أفضل في التنفيذ

السرعة (تأخذ وقت أقل من الإجماع)

التحديات

المقاومة اللاحقة للقرار من أعضاء في الفريق، أو إعادة النظر في القرار نظراً لقلّة الثقة والتفويض الخاطئ للطرف المفوض إليه (التفويض لم يكن صادقاً أو صحيحاً)

تستهلك وقت كثيراً

- تشكيل جبهة تبقى غير موافقة/ حدوث تصدعات
- عدم التزام البعض عند التنفيذ؛ لأنهم لم يوافقوا على الفكرة منذ البداية، ولديهم إحساس بعدم انتمائهم إليها.
- في بعض الأحيان يكون الاختيار متسرعاً وغير عميق
- عدم الاستماع لرأي الأقلية أو المختلفين مع القرار، ومع الوقت يؤدي تكرار أخذ القرارات بهذه الطريقة إلى خلق نمط فيه عدم جرأة على الاختلاف، وعدم خلق جدل فكري يعمّق تفكير المجموعة.

نصائح

يجب التأكد أن صاحب الخبرة المفوض إليه المهمة هو شخص موثوق من قبل المجموعة. ومن المهم أن يوضح صاحب الخبرة ما هي العملية التي سيتبعها؛ لاتخاذ القرار، لكي يكون هناك شفافية، وثقة، وتمثيل لأصوات باقي الفريق في القرار، فتُسبّغ احتمالية المقاومة اللاحقة وتزداد جودة القرار.

في حال أخذت محاولة الإجماع وقتاً طويلاً دون تحقيق هدفها، من الممكن أن تطلبوا من شخصين يمثلان رأيان مختلفان أن يلخصا أفكارهما عن الموضوع؛ لعرضها بشكل شبيه بمناظرة صغيرة، وتحدد مدتها (10-30) دقيقة، ويعطى كلّ شخص إمكانية إقناع الآخرين بوجهة نظره بالمنطق الذي يدعم توجهه، ثم يعرض

الشخص الآخر وجهة نظره والمنطق وراء رأيه. لاحقاً، يُسأل الفريق كاملاً عن رأيه بعد خلفيّة الحوار الحاصل (من منكم غيّر رأيه؟ ما هي المخاوف؟)، وتحاولون الوصول لإجماع نهائي.

كثير من الفرق تختار أن يكون الإجماع بمثابة عرفها في اتخاذ القرارات، ولكن إذا تعذّر الوصول للإجماع، مع الحاجة لاتخاذ قرار سريع، ينتقلون لعرف التصويت، الأمر الذي يُفقد العرف أهميته ومعناه مع الوقت

متى نستخدم أيّ عرف؟

عادة ما نشجع اتخاذ القرارات بعُرف القرار الذي تم تحديده مسبقاً عند نشأة الفريق، وهذا أمرٌ جيد، ولكن من الضرورة وجود مرونة وتأمّل بملائمة العرف لأبعاد القرار المتنوعة، ومن المهم أن تكون مساحة المرونة والتطوير متفق عليها ضمن الفريق. فعلى سبيل المثال، إذا كان عرف الفريق لاتخاذ القرار هو الأغلبية (1+50%)، وطراً تغيير مهم على مسار الحملة، فيجب أن يكون القرار بشأنه من خلال موافقة الجميع، وعندها من المهم إتاحة المجال؛ لتطوير عرف اتخاذ القرار بأن يشمل وجود الإجماع في الظروف الاستثنائية. وفي حالة أخرى، إذا كان عرف الفريق باتخاذ القرار هو الإجماع، وحدثت مشكلة ما في لجنة اللوجستيات، فمن الحكمة حينها عدم اتباع الإجماع والتفويض لصاحب الخبرة لاتخاذ القرار. مثلاً، لم يصل الطعام إلى حفل الحملة ويجب أن يتم اتخاذ قرار بشأن خطة بديلة، والوقت محدود جداً، وهناك عضو واحد من الفريق لديه الخبرة في اللوجستيات والتعاقد مع المطاعم وغيره.

توفّر هذه المساحة من المرونة مجالاً لتطوير أعراف الفريق باتخاذ القرارات في أمرٍ ذي أهميّة. والأسئلة الآتية تساعدنا في تطوير تلك المساحة:

- ما هي مدّة الوقت المتاحة لاتخاذ القرار؟
- ما هي أهميّة هذا القرار بالنسبة لفريقنا وحملاتنا؟
- كم عدد المنخرطين في عمليّة اتخاذ القرار؟
- هل يتطلّب اتخاذ القرار تخصصيّة عالية؟

6. التعلّم من القرار

خُصّص بعض الوقت للاحتفال بالنتيجة وللتفكير بها، إضافةً إلى عمليّة التوصل إلى القرار. اسأل ما الذي سار بشكل جيد، وما الذي يمكن تحسينه في القرارات المستقبلية؟

مثال توضيحي

أ- تحديد المشكلة:

اتضح لفريق قيادة الحملة أن هناك مشكلة في أداء اللجنة الإعلامية، ودائماً ما يحدث قصور بأدائها، حتى بعد محاولات عديدة من منسق اللجنة لحلّها. وإلى الآن المشكلة غير محدّدة، ولا يمكن عقد جلسة واتباع الآليّة لاتخاذ قرار بشأن الحلّ. يجب أن يتناقش الفريق في البداية بشأن النقاط الآتية: أيّ من النشاطات التي تقوم به الحملة تحدث فيها المشكلات؟ وهل المشكلة تتعلّق بالتفاعل على مواقع التواصل وإدارة صفحة الحملة؟ أم أن المشكلة تتعلق بالبيانات الصادرة عن الحملة؟ أم أنها لا تكمن ليست في البيانات، ولكن في عدم جدارة المتحدثين عنها، أم جميع؟

لنفترض أنّه بعد نقاش توصلنا إلى أنّ المشكلة تكمن في صياغة البيانات الصادرة عن الحملة. نبدأ بالسؤال عن أسباب المشكلة؛ وهل المشكلة في مواعيد إصدار البيانات؟ أم هل المشكلة في كفاءة لجنة الصياغة؟ أم هل هي في اختيار القنوات والصحف التي تذيع هذه البيانات؟ تمّ التوصل بعد النقاش إلى أن المشكلة تكمن في كفاءة لجنة الصياغة. هنا، أصبح الهدف محدداً وواضحاً، وعليه يمكن المتابعة في آليّة اتخاذ القرار.

ب- تحديد المعايير:

يطلب الميسّر من المشاركين طرح المعايير الملائمة في نظرهم للحلّ، فتُشكّل قائمة من المعايير، كأن يكون الحلّ غير مكلف؛ أو أن يبن الحل قدرة الفريق؛ وألاً يعطل مهام اللجنة، وأن يظهر الحملة إعلامياً بشكل أفضل.

ج- توليد البدائل:

بعد الاتفاق على مجموعة من المعايير، يطلب الميسّر من أعضاء الفريق أن يكتب كل عضوٍ بشكلٍ فردي، الحل الذي يراه مناسباً خلال بضع دقائق، ثم يكون على الميسّر إدارة مشاركة الحلول المكتوبة. ومن المهمّ هنا أن يراعى قبول جميع الأفكار وتشجيعها، وتجنّب الحكم عليها. شارك الأعضاء هذه الأفكار (نقوم بتعيين محترف كتابة بيانات إعلاميّة؛ نقوم بعمل تدريب للجنة على كتابة البيانات؛ نتعاقد مع شركة إعلاميّة لكتابة البيانات؛ لا نصدر أي بيانات ونكتفي بالمقابلات التلفزيونيّة؛ تدريب؛ عمل مقابلات مع متطوعين جدد لتجنيد من لديه المهارة، وإخراج الأعضاء الحاليين أو تسكينهم في لجان أخرى؛ تدريب).

د- تقييم البدائل:

- توليف: قد نجد أن هناك أفكاراً متشابهةً مثل: (التعاون مع خبراء - عمل تدريب) فتكون القائمة النهائية للأفكار كالآتي: التعاون مع خبراء - تدريب أعضاء اللجنة الحاليين - تجنيد متطوعين آخرين - لا نصدر بيانات.
- يتم فتح نقاش لاستبعاد الأفكار التي لا تتطابق مع المعايير، كاستبعاد التعاون مع خبراء خارجيين لتكلفته العاليّة، وكونه لا يساعد في بناء قدرات الفريق، كما يتم استبعاد التدريب لتكلفته العاليّة أيضاً. ثم يتم فتح

باب الموافقة مرة أخرى عليها ممن يراها مناسبة للمعايير، ويتناقش الفريق مرة أخرى، فيقترح أحدهم بإمكانية وجود طرق متنوعة للتدريب أقل كلفة من سواها، فيقتنع بها الفريق، ويتم تقليص القائمة كالاتي: تدريب أعضاء اللجنة الحاليين - تجنيد متطوعين آخرين - لا تصدر بيانات.

هـ- اتخاذ القرار:

عرف اتخاذ القرار لدى الفريق بأنه التصويت بنسبة 75% على القرار، حيث يتم فتح التصويت لتكون النتيجة: التدريب 60% - تجنيد متطوعين آخرين 25% - لا تصدر بيانات 15%. يطلب الميسر من الموافقين على الأفكار المطروحة، عرض آرائهم بها، وكذلك من المعارضين، وخلال النقاش فيما بينهم يجري تطوير الأفكار على النحو الآتي: تجنيد متطوع واحد لديه خبرة يقوم بتدريب أعضاء اللجنة - لا تصدر بيانات. ويُفتح باب التصويت فتكون النتيجة: تجنيد متطوع واحد لديه خبرة يقوم بتدريب أعضاء اللجنة 90% - لا تصدر بيانات 10%. وعندئها، يتم اعتماد قرار التجنيد مع التدريب.

و- التعلّم من القرار:

- يحتفل الفريق بإنجازه بالشكل الذي يراه مناسباً.
- يسأل الفريق نفسه ما الذي سار بشكل جيد؟ ويكوّن الأفكار المبدعة من خلال العصف.
- ماذا الذي يمكننا تحسينه: أن يكون الفريق أكثر مرونة وأن يقدم نقداً بناءً عند تقييم القرار. وبناءً على التقييم، يتم تطوير آلية اتخاذ القرارات القادمة.

جودة عملية اتخاذ القرار بالمشاركة

كتب (إيفان شتاينر)، قبل بضع سنوات، المصطلحات الثلاثة الأولى من هذه المعادلة؛ لوصف ما يحدث في مداولات المجموعة. يقال إن أداء الفريق (جودة قرارهم) يعتمد على أمرين:

- مجموع كل المعرفة والمهارة والأفكار والخبرة من الأعضاء ناقص ما يضيع في هذه العملية. بمعنى آخر، أحياناً يتفاعل الأشخاص في المجموعات بطرق تمنعهم من استخدام النطاق الكامل من الموارد في الفريق. أضافت (روث واجمان) بنداً آخر: من الممكن أن يتفاعل الفريق، فعلياً، بطرق تبني قدراتهم الحالية (تفاعل الفريق يمكن أن يكون أكثر حماساً وذكاءً من أن يكون الشخص بمفرده).

جودة اتخاذ القرار

الأداء الفعلي للفريق

مكاسب العملية

الطرق التي تؤدي بها
تفاعلات المجموعة إلى
تحسين قدرات الفريق



خسائر العملية

الطرق التي تؤدي بها
تفاعلات المجموعة إلى
تقويض قدرات الفريق



الأداء المتوقع

مجموع القدرات
في الفريق

1. مكاسب العملية

مكاسب القرارات التشاركية لفرق العمل



زيادة رأس المال الاجتماعي

- بناء علاقات قوية
- تعليم وتعلم متبادل
- الفهم المشترك



تعزيز العمل والتحرك

- زيادة ملكية المشكلات
- الجماعية وزيادة الالتزام
- التمكين بتوزيع قوة
- الاختيار رأسيا وأفقيا
- حشد الموارد



قرارات أحكم

- اتساع وعمق
- الأفكار والموارد
- الإبداع
- المعلومات لفهم الأبعاد
- المتقاطعة

2. الخسائر المحتملة لعملية اتخاذ القرار من خلال المجموعة

- الرغبة في الانتصار لرأيك الشخصي تزيد على الرغبة في التوصل إلى القرار الأنسب للمجموعة.
- ضياع الوقت في النزاعات واتخاذ القرار النهائي بشكل متسرع.
- هيمنة عدد محدود من الأشخاص وهيمنتهم على المناقشات.
- أن يُسكت صوت الأغلبية آراء الأقلية.
- أن يتم تقييم الأفكار بشكل مفرط في مرحلة توليد الأفكار والبدايل.

3. تطوير آليات للمشاورة الفعالة في المجموعات تقلل من الخسائر

- من خلال السلوكيات التي تستثمر المواهب والملكات جيّداً، على سبيل المثال:
- أن ينتقد كل فرد في المجموعة رأيه الشخصي، بدلاً من الانحياز لتفضيله والدفاع عنه طيلة مدة الاجتماع.
 - تركيز الفريق على المعايير الخاصة به بدلاً من التركيز على حجج إقناعية عامة.
 - ربط معايير الاختيار بهدف الفريق المشترك، ورؤية الصورة الكلية بينما نحاول أن ننجزه.
 - طرح الأسئلة بدلاً من مجرد طرح تأكيدات؛ كيف يمكن لهذه الفكرة أن توصلنا إلى هدفنا؟
 - تحديد الخبرات والقيم الفردية، وإثارة النقاش الفعال حول كيفية الاستفادة المثلى منها، بدلاً من القبول بأول متطوع للمهمة.

الثاني عشر: كيف نلّخص الحوارات

أصل الكلمات

حاور: بادل الكلام وجاوب
الخوّر هو: الرجوع عن الشيء وإلى الشيء

لَخَصَ الشيء: أخذ الخلاصة
الْخُلَاصَة هي: ما استصفى من الشيء مجرداً عن الزوائد والفضول.

الإنصات: الاستماع باهتمام.
والصمت ترك الكلام مع القدرة عليه.
والإصغاء الاستماع لغاية الاستيعاب.

لماذا من المهم أن يكون لدى القيادي / ة مهارة التلخيص؟

تقوم القيادة التشاركية على توزيع الأدوار القيادية بين أشخاص متنوعين، مع ضمان تناسق الأدوار وتفاهم الفريق على رؤية موحدة. ولضمان وحدة الرؤية والتوجه، نحتاج لتوضيح أفكارنا من خلال الكلمات، وأحياناً تكون قاصرة عن توصيل المعنى، لأسباب مرتبطة إما بالمتحدث، وإما بالمستمع، أو مرتبطة بمحددات اللغة. كما تقوم القيادة التشاركية أيضاً على اتخاذ القرارات بشكل جماعي وتشاركي. وأفضل القرارات التشاركية ما يقوم على الحوار وعلى التفكير خارج الصندوق، والخروج بسيناريوهات خلاقة، وليس على أساس القطبين المتضادين والتصويت عليهما فحسب. والقيادة التشاركية تُمْتَحَن أيضاً في الأزمات التي يواجهها الفريق من خلال كيفية التعامل معها، وآلية الخروج بها. وكما أن هناك أزمات، فهناك، أيضاً، فرص قد تظهر فنذكرها، وأخرى قد لا نذكرها. فإن إدراك الفرض واستثمارها يتطلب وجود مجموعة لديها قدرة على الحوار والتفاهم. في المحصلة، نستنتج أن القيادة التشاركية تتطلب الحوار، والحوار البناء والمعمّق والمتجدد ليس بالأمر السهل، ويزداد صعوبة مع زيادة عدد المتحاورين. وهذا يتطلب وجود مهارات يمكن للقياديين والقياديات

تعلّمها؛ كي يطوروا مهاراتهم الحوارية، وبالتالي، يطورون رؤيتهم المشتركة وقراراتهم الجماعية، وعلاجهم للأزمات، واقتناصهم الفرص. والمجموعة التي تحيك رؤية مشتركة، وتعالج الأزمات بروح الجماعة، وتدرك الفرص وتقتنصها بإيجابية، هي المجموعة الأقوى التي ينبثق عنها حراك أو تنظيم أو حملة واحدة. وعليه، نستنتج أن قدرة المجموعة أو الفريق على الحوار (deliberation) ترتبط بصورة مباشرة بقوة الفريق وتؤثر في احتمالية نجاحه.

كميسر لحوار مجموعة، أو محاور، وكي تؤدي المهمة بنجاح، هنالك العديد من المهارات التي تساهم في تطوير الحوار لدى فريقك أو مجموعتك، ومنها: القدرة على الإنصات، ووضوح التعبير، وطرح الأسئلة الجيدة، وإعادة الصياغة، وتلخيص وتبويب ما قيل، وغيرها. وسنركّز في هذه الورقة على مهارة التلخيص، والتبويب تحديداً.

ما هي خطوات التلخيص؟

حديث من متحدث واحد

أولاً: لأتمكن من التلخيص الأمين الذي يعزّز روح المجموعة وقدرتها على العمل سوياً، بشكل يحافظ على احترام تعدد الآراء فيها، يجب أن أنصت لما يقوله الآخرون. وملاحظة ما الذي يمكن أن يعيق الإنصات؟ فمن الممكن أن أسمع جملة ما فيتشتت ذهني وأنشغل بأفكار أثارتها تلك الجملة، أو قد انشغل بتحضير ردّ أو إجابة عليها، ما قد يمنعني من سماع بقية الحديث بتركيز.

ثانياً: وأنا أستمع لحديث ما، أبأشر برصد الكلمات/ العبارات المفتاحية بينما أستمع، وأدونها أمامي على ورقة (وإن كنت أقرأ نصاً، أحدد فيه الكلمات/ العبارات المفتاحية). فرصد الكلمات/ العبارات المفتاحية يساهم في توضيح الفكرة الرئيسية التي يطرحها المتحدث (أو النص)، ويوضح أيضاً الأفكار الثانوية. كما أستطيع أن أحدد الشوائب والزوائد والتفاصيل غير المحورية لكي أحيدها عن بحثي في الخلاصة.

ثالثاً: خلال رصد الكلمات/ العبارات المفتاحية، أدونها أمامي، فأكتب المتشابهات في المعنى سوياً (تصنيف أو تبويب)، ومن ثم أضع عنواناً لكل مجموعة كلمات مفتاحية، تكون مشابهة أو مترابطة.

رابعاً: تصبح عناوين الأبواب خارطتي في تشكيل خلاصة الحديث الذي سمعته. فمن مجموعة جملٍ أستنتج الخلاصة، وأحيّد الشوائب أو التفاصيل أو الأفكار الثانوية.

خامساً: يبقى أن أسأل نفسي: هل عكستُ روح الحديث بأمانة في الجمل التي شكّلتها؛ لألخص ما سمعت بناء على أبواب تجمع الكلمات/ العبارات الرئيسية؟ وأضيف نعتاً أو عبارةً لتلخيصي؛ لأعكس روح الحديث كما قصده المتحدث. وأبدأً تليخيصي بـ « سمعتك تقول.....(التلخيص).

أولاً: لأتمكن من التلخيص الأمين أو الدقيق الذي يعزز روح المجموعة وقدرتها على العمل سوياً، بشكل يحافظ على احترام تعدد الآراء، يجب أن أنصت لما يقوله الآخرون. وملاحظة ما الذي يمكن أن يعيق الإنصات؟ فمن الممكن أن أسمع جملة معينة فيتشتت ذهني وأنشغل بأفكار أثارتها تلك الجملة، أو قد انشغل بتحضير رد أو إجابة عليها، الأمر الذي قد يمنعني من سماع بقية الحديث بتركيز.

ثانياً: وأنا أستمع لحديث ما، أباشر برصد الكلمات/ العبارات المفتاحية بينما أستمع، وأدونها أمامي على ورقة. ومع رصد الكلمات/ العبارات المفتاحية تتوضح لدي الفكرة الرئيسة محط الحوار. وأستنتج ما الذي يحاول المتحاورون تحقيقه: هل يطورون فكرة سوياً؟ هل يحاولون فهم مشكلة ما؟ هل يحاولون الخروج بحلول للمشكلة؟ هل يُقيّمون خياراتٍ مختلفة؟ هل يحاولون اتخاذ قرار؟ هل يعتبرون من تجربة أو درس ما؟

ثالثاً: خلال رصد الكلمات/ العبارات المفتاحية، أدونها أمامي، فأكتب المتشابهات في المعنى سوياً (تصنيف أو تبويب، حسب الهدف من الحوار؛ فإن كان الهدف الخروج بخيارات أو حلول، أسجل الخيارات المتشابهة، وإن كان تقييماً للخيارات، أجمع الكلمات المفتاحية حسب موقفها من الخيار (مع أم ضد)، ومن ثم أضع عنواناً لكل مجموعة كلمات مفتاحية متشابهة وضعت سوياً.

رابعاً: تصبح عناوين الأبواب خارطتي في تشكيل خلاصة الحديث الذي سمعته. عن طريق مجموعة جمل أستنتج الخلاصة وأحيّد الشوائب أو التفاصيل أو الأفكار الثانوية.

خامساً: يبقى أن أسأل نفسي: هل عكست روح الحديث بأمانة أو بدقة في الجمل التي شكّلتها؛ لألخص ما سمعت بناء على أبواب تجمع الكلمات/ العبارات الرئيسية؟ وأضيف نعتاً أو عبارةً لتلخيصي؛ لأعكس روح الحديث كما قصده المتحدث. وأبدأ تلخيصي بـ «سمعتكم تقومون بالآتي.. (تطوير خيارات، أو تطوير فكرة، أو فهم مشكلة). وسمعتكم... (التلخيص).

ما هي الأخطاء الشائعة في التلخيص؟

- حين يكون الحوار حواراً غاضباً (مثلاً يتحدث عن حالات ظلم)، ويتم تلخيصه على أنه حوارٌ يقدم حقائق، دون الإشارة إلى أنه نص أو حوار مستاء.
- حين يركّز الحوار على فكرة رئيسة، وعلى ثلاث أفكار فرعية، ويكون التلخيص مركزاً على اثنتين من الأفكار الفرعية، وليس على الرسالة الأساسية.
- حين يلاقي الحوار استحساناً أو رفضاً من المُلخّص، ويُضاف رأي المتحدث بشكل صريح أو ضمني من خلال إضافة بعض الصفات التي تعزّز إيجابية الحوار، أو توجّه المستمع ضده.
- حين يأخذ الحديث عشرة دقائق على سبيل المثال، ويأخذ التلخيص خمس دقائق بدلاً من دقيقتين.

- حين يكون الحوار بين اثنين أو بين مجموعة محتداً أو مشحوناً بالطاقة، ويتم تلخيصه على أنه خلاف أو اختلاف بين المتحاورين.
- في حين يكون الحوار معقداً ومركباً، ولا يأتي التلخيص مفككاً عناصره الرئيسة، ويبقى المستمع تائهاً؛ لغياب وضوح خلاصة التلخيص.

ما هي معايير التلخيص الجيد؟

- **أمين:** يحافظ على روح ما قيل من شخص واحد، أو ما قيل في الحوار بين عدّة أشخاص.
- **شامل:** يشمل خلاصة ما ذكر في المحاور الرئيسة أثناء الحوار، حتى وإن لم يذكر بعض الزوائد والتفاصيل.
- **قصير:** يتناسب مع ما ذكر، ويراعي قدرة المستمع على التركيز والاستيعاب.
- **واضح:** يساهم في إزالة الإرباك حول المعنى المقصود، وليس العكس.
- **دقيق:** يحافظ بصدق على صلب ما ذكر دون تشويه، وإن لم يشمل كل ما ذكر.

تمارين لتحسين مهارة التلخيص

- استمع/ ي لحديث على التلفاز، أو الراديو، أو الإنترنت، وتدرّب/ي على رصد الكلمات المفتاحية.
- تدرّب/ي على رصد الكلمات المفتاحية بطريقة مرئية تجمع الكلمات التي تخصّ العنوان أو الباب ذاته سوياً.
- تدرّب/ي على الخروج بجملة مما سمعت، وكأنّها عنوان مقال في صحيفة أو تغريدة تويتر.
- تدرّب/ي أن تلخص ما قيل للمحاور أو لمجموعة محاورين في جملتين أو ثلاث، واطلب/ي منهم أن يتحققوا من تلخيصك، وهل لديه معايير (أشق ود).

بعض المواد الموجودة عن التلخيص

<https://docs.google.com/document/d/1MF04IoS346840SLu2DGQcNHuk6kZbon3DXJCmr7slcl/edit?usp=sharing>



ثالث عشر : كيفية التعامل مع مشاركة صعبة (من عدة العمل المجتمعي- جامعة كنساس)⁴

للتعامل مع المشاركات ذوات الطباع الصعبة، تجدن أدناه بعض الأساليب (أو التدخلات) المقترحة. كما تجدن بعض الأساليب الوقائية لتفادي حدوث تحدّيات من قبل المشاركات ذوات الطباع الصعبة.

التدخلات

أدناه بعض التقنيات التي تُستخدم عندما يواجهنّ تشويش أو مشكلات أثناء الاجتماعات، سببها إحدى المشاركات ذوات الطباع الصعبة. يمكن استخدام كل تدخل على حدة، ولكنّها عادةً ما تكون أكثر فعالية عندما تُستخدم معاً. يُذكر أنّ التدخلات تحاول أن تبقى دون مستوى المواجهة، ولكنّها مع ذلك تبقى فعّالة في السيطرة على المشوّشات.

- اتركوا القرار للمجموعة إذا رفضت إحدى المشاركات الالتزام بجدول الأعمال، وظلّت تعيد الفكرة عينها مراراً وتكراراً، وتحدّث طريقة إدارتك الاجتماع... إلخ.
- استخدم جدول الأعمال والقواعد الأساسية (الأعراف) إذا ظلّت إحدى المشاركات تشرد عن جدول الأعمال، وتجري حوارات جانبية طوال مدّة الاجتماع، أو تعدّت لفظياً على الأخريات... إلخ.
- استخدم لغة الجسد (إذا أمكن) لإسكات الحوارات الجانبية، ومساعدة المشاركات الهادئات على المشاركة، وإعادة تركيز الانتباه... إلخ. يمكن أن تقولن الكثير من خلال تبادل النظرات أو الابتسام (أو عدم الابتسام)، أو تغيير وضعيّة جلوسكنّ.
- كنّ صريحات: قولوا ما الذي يجري... إذا كان أحد الأشخاص يحاول تخويفكنّ، وإذا شعرتنّ بالانزعاج والضعف، واحتجتن إلى تجنيد المساعدة من جانب المجموعة... إلخ.
- استخدمن حس الفكاهة، إذا كان جوّ الغرفة مشحوناً جداً، والمشاركات يقاومن حضورهنّ الاجتماع، ويخفن/ يخلجن من المشاركة، ويُنظر إليكنّ كغرباء... إلخ.
- اقبلن، أو عالجن إذا ظلّت إحدى المشاركات تعبّر عن شكوكها في إمكانية إنجاز أيّ شيء، وإذا كانت جافة الطبع وتستخفّ بكلّ اقتراح، وظلّت تعيد الفكرة عينها مراراً وتكراراً، وتعاني عقدة السلطة، فهذا يعني: اقبلن أنّ ما تقوله صحيح، ولا تتجاهلنه؛ عالجن الأمر حالاً من خلال تكريس بعض الوقت له، أو أعيدها إلى المجموعة لاتخاذ قرار حول ما الذي يجب القيام به. انظرن أيضاً الفقرتين التاليتين.

⁴ عدة العمل المجتمعي هي خدمة تقدّمها مجموعة عمل الصحة والتنمية المجتمعتين في جامعة كنساس، بالشراكة مع الجامعة الأميركية في بيروت، وورشة الموارد العربي <http://ctb.dept.ku.edu/ar>

خذن استراحةً، وخلال فترة الاستراحة واجهن المشوَّشين خارج غرفة الاجتماع. إن لم تنجح التكتيكات الأقلّ مواجهةً، واستمرّت إحدى المشاركات في التعديّ كلامياً على مشاركات أخريات، أو إجراء حوارات جانبية، أو مقاطعة الأشخاص. يمكن أن تعالجن هذه المسألة خارج الغرفة، في أثناء استراحة اعتيادية. واجهنّ في الغرفة إذا كان ذلك مناسباً ولا يسبّب ردّ فعل عنيفٍ، وإذا كانت المجموعة ستدعمكن، وإذا سبق أن حاولتنّ تكتيكات أقلّ مواجهةً، إلخ.

التدابير الوقائية للتعامل مع المشاركات الصعوبات

أدناه بعض التقنيات لمساعدتك في تجنّب التشويش منذ البداية. فإذا استخدمتنّ هذه «التدابير الوقائية» منذ بداية اجتماعك، فمن المفترض ألاّ يحصل أيّ تشويش.

استمعن لكي تفهمن

لا تدعين أنّك تستمعن إلى ما تقوله أحدهنّ، فالمشاركات يستطعن أن يعرفن متى لا تكنّ منتبهات. اضغين بدقة حتى تفهمن الأفكار التي تعبّر عنها المتكلّمة، وكررن هذه الأفكار بصوت عالٍ، إذا لم تكنّ متأكّدت من فهمها.

التزمين بدوركن

لا يمكنكنّ أن تكنّ مشاركات في الاجتماع، وميسّراته في الوقت نفسه. عندما تخلطن بين هذين الدورين فأنتنّ تخاطرن، وقد تواجهن نفوراً من المشاركات، والتسبب بالاستياء، وفقدان السيطرة على الاجتماع. قدّمن الاستراتيجيات والموارد والأفكار - ولكن لا تقدّمن الآراء المباشرة.

لا تكنّ دفاعيات

إذا قبلتنّ بالتعديّ أو الانتقاد، ارجعن «خطوة إلى الوراء». فُكرن فيما قيل قبل أن تجبن؛ فعندما تصبحن دفاعيات، تخاطرن بخسارة احترام المجموعة وثقتها، وقد تزدن الوضع سوءاً.

مساهمة: جيليان كايي

المراجع:

Bobo, K., Kendall, J., Max, S. (1991). Organizing for social change: A manual for activists in the 1990s. Minneapolis, MN: Midwest Academy.

Daniels, W. (1993). Orchestrating Powerful Regular Meetings: A Manager's Complete Guide. San Diego, CA: Pfeiffer & Co.

Human Resources. (No date). Meetings that matter. Lawrence, KS: University of Kansas.

Milo, F. (1989). How to run a successful meeting in half the time. New York, NY: Simon & Schuster.

Paine, A., Balcazar, Y., Fawcett, S. (1990). Self help leaders handbook: Leading effective meetings. Lawrence, KS: University of Kansas, Research and Training Center on Independent Living.

Thomsett, M.C.(1989). The little black book of business meetings. New York, NY: AMACOM, American Management Association.



الفصل الرابع:
كيف نقيّم ونحتفل
ونتعلّم

الرابع عشر: العالم والمجتمع والفرد

لا يكمن النجاح في تحقيق التغيير المحدد المرتبط بهدف الحملة فحسب، بل أيضاً في كيفية تحقيق هذا التغيير، أي ما الذي تضمّنته رحلة التغيير؟ فالمُنظّم الذي يرغب بإطلاق حملة تنظيم مجتمعي، هو شخص مهتم ببناء قوة الناس ليصبحوا ملتزمين ومسؤولين عن تغيير واقعهم على المدى الطويل، وليس لمدة انتهاء الحملة فحسب؛ فهو مهتم ببناء مجتمع قادر على العمل الجماعي بشكل منظم، ومهتم بتعلّم ونمو الفرد. قيادة الفرد والقدرة على العمل الجماعي هي أيضاً أهداف بذات الأهمية؛ لأن تحقيقها يُمثّل النجاح الفعلي طويل الأمد لأي مجتمع، وهو النجاح الذي يعطي مؤشراً واضحاً على تغيير في موازين القوة، والذي يؤسّس لإحداث تغيير إضافي نحو تحقيق الرؤية التي يسعى إليها الناس.

ولذلك، فإن نجاح الحملة في نهج تنظيم المجتمع له ثلاثة معايير:

1. هل أحدثت الحملة التغيير المحدد والمنشود؟

مثال: هل غيّرت حملتنا قانون العمل، أو رفعت الحد الأدنى للأجور؟ أو: هل وفرت الجامعة التهيئة البيئية للطلاب ذوي الإعاقة؟ أو: هل فازت قائمتنا بالانتخابات؟

2. هل بنت الحملة مجتمعاً قيمياً قادراً على العمل الجماعي؟

مثال: هل شكّلنا عشر فرق قيادية في دائرتنا، أو انضم إلينا 200 متطوّع خلال الأشهر الخمسة الماضية؟ أو: هل أصبحت المسؤولية والمساءلة ثقافة مجتمعنا؟ هل أصبح لدى أهل القضية قناعة بقدرتهم على التأثير في واقعهم؟

3. هل تعلّم الفرد ونقّى خلال مشواره في الحملة؟

مثال: هل تطورت قيادة 50 فرد من أهل القضية؟ هل بنينا المهارات التقنية لفلان وفلانة؟ هل تحوّلت القيادية من شخص خجول إعلامياً إلى شخص تتمتع بالطلاقة خلال مشوار الحملة؟



ومع أن تقيّمنا للنجاح بهذا الشكل قد يبدو أنه يتبع ثلاثة معايير، إلّا أن هذه المعايير متداخلة، بحيث يؤدي نجاح بعضها إلى نجاح الآخر، وقد يستصعب فصلهم في بعض الأحيان. نذكر تالياً ثلاث أمثلة للتداخل بين الثلاثة معايير:

- يبني المنظّمون مجتمعهم من خلال بناء القيادة، وتُبنى القيادات من خلال تنمية مهارات وقيم والتزام الأعضاء. وحين يكتسب الأفراد فيها فهماً جديداً لمصالحهم الشخصية وقوتهم في الوصول لهذه المصالح بشكل جماعي، نبني مجتمعات قويّة. وتتكوّن علاقات بين قيادات هذا المجتمع؛ علاقات محكومة بمسألة ومسؤوليّة متبادلة.

- خلال مشوار تنظيمنا وحملتنا، نحن في الواقع نعيد النظر في مفهوم سائد مفاده أن «الأنظمة الموجودة لن تتغيّر مهما فعلنا». وفي التنظيم المجتمعي فرصة لتغيير هذا المفهوم من خلال اندماج الأفراد بعمل جماعي يُحدث نجاحات صغيرة تتالي لتؤدي للتغيير الكبير الذين يصبون إليه. وبالتالي، بسبب عملنا الجماعي، تتولد لدى الفرد فكرة «أن بإمكانه إحداث فرق» ليصبح مليء بالمقدرة والأمل. فهذا التغيير، وإن كان على مستوى الفرد، هو خطوة إلى الأمام في مجال مسؤوليّة الفرد المجتمعيّة، وبالتالي مواطنته والتزامه بعمل مجتمعي آخر مستقبلاً. إعادة صياغة الوعي الذاتي لمقدرة الفرد في هذه الحالة هي أيضاً إعادة صياغة لمقدرة ودور الجماعة.

- إذًا، كمنظّم مهتم بأن تنجح الحملة في تحقيق هدفها، يجب أن يكون ضمن أهدافك تمكين الفرد ونموّه، وبذلك تمكين مقدرة الفريق على العمل الجماعي الفعّال. ولذلك، يستثمر المنظّم الكثير من الوقت في تنمية مهارات وتعلّم الفرد، إن كان على المستوى الشخصي من خلال إدراك قصته الشخصية، أو على المستوى الاستراتيجي في التحليل والاستنتاج، أو على المستوى المهاري من خلال تعلّم أمور تصبح لاحقاً أدوات التغيير في الحملة.

تجسد هذه النظرية معنى النجاح في تصميم ومتابعة وتقييم كل ممارساتنا التنظيمية. على سبيل المثال: القصة العامة فيها قصتي أنا (الفرد)، وقصتنا نحن (المجتمع)، وقصة الآن (العالم والهدف المحدد). مثال آخر: لننشئ فريقاً ناجحاً، يجب أن يكون فريقاً هادفاً (لتغيير في العالم)، وله ثقافة عمل وأعراف (مجتمع قيمى)، وتوزع فيه الأدوار القيادية (الفرد). ونلاحظ ذات الأمر في معايير التكتيك القوي: ينفذ فرضية التغيير ويبني قدرة جماعية وينمي التزام الفرد.

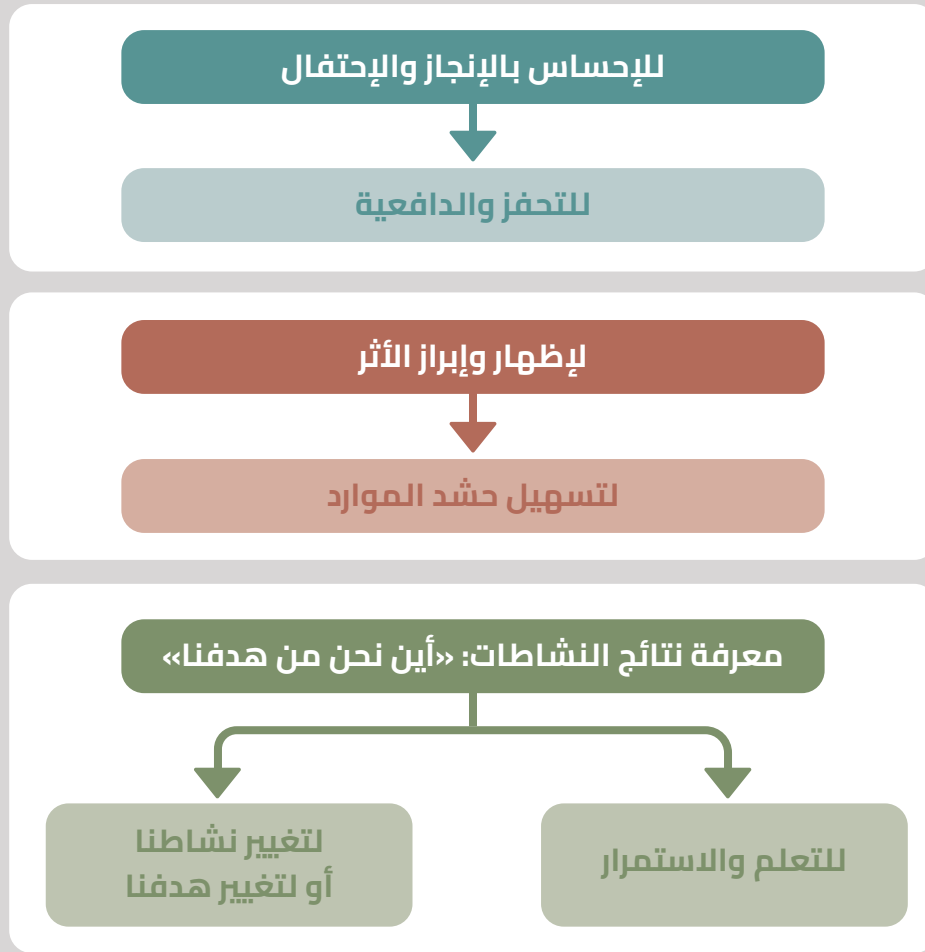
الخامس عشر: ما هو سجل النجاح؟

سجل النجاح هو أداة رقمية لإحصاء وتحليل بعض الأرقام المهمة لحملتنا ولتنظيمنا. فهي توضح الأرقام التي نريد الوصول إليها، ثم تصبح أداة مؤشراً على تقدّمنا باتجاه تحقيق تلك الأرقام. بالعادة تظهر أهميتها في منتصف الحملة، أو في نهايتها، حين نبدأ بالتساؤل عن الأثر الذي نحققه، وحين نتحدث عن ضرورة تعديل أسلوبنا أو وجهتنا. ولكننا لا نستطيع الانتظار لمنتصف أو نهاية الحملة لنصمم ونُغذي هذا السجل؛ فتصميم السجل وتعبئة الأرقام يجب أن يكون في بداية الحملة، وبشكل منتظم، لكي نستطيع استخدام الأرقام وتحليلها في منتصف الحملة ونهايتها. فمثلاً، إن كنت متجهاً للعقبة، تعرف أنها تبتعد 500 كيلومتر، ويصبح هذا الرقم مهم لك. وفي الطريق تنتبه كم كيلومتراً قطعت، وكم تبقى. وكذلك تنتبه لمؤشر الوقود كيف ينقص لكي تزيده.

خاطرة من حملة: «في حملتنا سجل النجاح كان في غاية الأهمية، فالأرقام أعطتنا مؤشرات ومعلومات عن الوضع على الأرض. ماذا نجح؟ ماذا تعثر؟ وماذا أثر؟ وما التصرف الذي لم يكن له أثر؟ فلاحظنا أنه كلما زاد العدد وأعلننا الزيادة بشكل دقيق، تحفّز الأعضاء وانضم أعضاء جدد. وكذلك بيّنت لنا الأرقام حين كانت الحملة تمرّ بتحديات أو إخفاقات أو مشكلة، دافعية، فكان سجل النجاح منبهاً أو إنذاراً للقائمين على الحملة، فواجهنا الأمر وأعدنا تقييم الاستراتيجية. فالاستراتيجية فعل، وعلينا دائماً التفكير بشكل استراتيجي استجابةً للمتغيرات. أخيراً، من المهم ذكره هنا أنه إن كنا نتحدث عن حملة وطنية لها أفرع محلية مختلفة، فإن هذه الأرقام ستمكّن الحملات من التعلّم من بعضها البعض، وستمكن قيادة الحملة من استخلاص العبر قبل فوات الأوان.

ملاحظة: قاعدة البيانات التي نُسجّل فيها أعضاءنا ومجتمعنا مختلفة عن سجل النجاح؛ فتلّك هدفها خلق دليل -قاعدة بيانات- للأعضاء الممكنين، أو المنظمين، أو المتطوعين؛ أسماءهم، عددهم، عناوينهم، فرقهم، من حشدهم.

سجل النجاح: لماذا نحتاجه؟



سؤال: لماذا نخلق سجل الحملة؟ نشئ القياسات للأسباب التالية:

1. للتأكد من أن أهدافنا وأهداف الحملة واضحة بالنسبة إلينا جميعاً.
2. لإنشاء خط نجاح، وبالتالي نهاية واضحة.
3. لنرى موقعنا من خط النهاية وأين نحن من وصولنا إلى النهاية.
4. لفحص وتطوير استراتيجيتنا وتكتيكاتنا في العمل - هل هنالك مؤشرات نجاح؟
5. للمقارنة بين وضع الفرق وتنظيمنا في المناطق المختلفة.
6. توفير أرضية للتعلّم من الممارسات الناجحة ولتطوير الضعيفة.
7. للمقارنة بين وضع الفرق وتنظيمنا في المناطق المختلفة.
8. لتحفيز أعضاء الحملة بالإنجازات والنجاحات الصغيرة خلال المشوار، حتى قبل أن يغيّر صاحب القوة أو القرار أسلوبه ويتحقق التغيير الكبير المرجو.

سؤال: على ماذا يشتمل سجل النجاح؟

1. موجز رقمي لأهداف الحملة الشاملة.
2. أهداف رقمية لكل فريق.
3. تعداد الأنشطة الممارسة لتحقيق تلك الأهداف.
4. سرد ما حققناه من الأهداف حتى الآن.

سؤال: ما هي أهداف الحملة التي نريد أن نقيسها ونعد للوصول إليها؟

يؤمن العديد من قادة حملات المناصرة أو حملات الضغط أن الهدف هو إحداث تغيير محدد في العالم - قانون أو سياسة أو إجراءات غير عادلة. والبعض الآخر من قيادات حملات توعوية يعتقد أن الهدف هو توعية أكبر عدد من الناس، وفي هذا خلق للتغيير المراد، وبخاصة إن كان التغيير في السلوك. وفي نهج تنظيم المجتمع للحراك أو الحركات أو الحملات، الهدف لا يقتصر على تحقيق التغيير المحدد في العالم - في قانون، أو سياسة، أو إجراء، أو سلوك - بل يهتم بشكل أولي بخلق مجتمع قيادي مُنظم قادر على تحقيق هدف اليوم وهدف الغد. وبناء على هذا المنطق نحن نُصمم سجل النجاح لمتابعة:

التغيير في العالم

التغيير الملموس في العالم (شيء يمكن لمجتمعك أن يدركه ويراه): قانون، سياسة، إجراء، ممارسة. كن محدداً في تعبيرك عن هذا الهدف

بناء مجتمع قيادي

النمو في مجتمعك، وتشمل أعداد العضوية إن كانوا منظمين، أو ممكنين، أو متطوعين، أو مناصرين (كن محدداً)؛ النمو في القدرة على العمل الجماعي. كم عدد الفرق؟ كم اجتماع؟ وكم قمة نظموها؟

النمو في الموارد الموجودة لدينا، بالإضافة لأعضائنا، بل كذلك لمناصرينا وأموالنا وعلاقاتنا.

نمو أفراد الحملة

تعلم الفرد من حيث المعرفة والمهارات والقدرة.

سؤال: ماذا نفعل بعد تصميم سجل القياس لفريقنا؟

نملأ المعلومات، نُحلّلها بشكل منتظم، نستعرضها لأهل الحملة، ونعدّل ونغيّر ونحتفل.

1. نملأ المعلومات بعد وضع سجل النجاح، نبدأ في ملء المعلومات:

• هل نملأها بشكل يومي، أو أسبوعي، أم باجتماعنا الدوري؟ هذا ما يتوجب على كل فريق والفرق مجتمعة

الاتفاق عليه.

- من يملأ السجل؟ بعض البيانات يعبئها كل عضو بالحملة، والبعض الآخر يعبئها مُمكن الفريق.
- ماذا نفعل بعد أن نعبي الأرقام في فريقنا؟ نعطي كل المعلومات، وبشكل شهري، لأحد قيادي الحملة، وهو منسق المعلومات الذي يقوم بإدخالها على الحاسوب، وكذلك الاحتفاظ بالنماذج المعبأة أو صورة عنها، وذلك للتأمل بتطور الأفراد وتحليل فاعلية التكتيكات. وبعد ذلك، يقدم مسؤول تحليل البيانات ملخص مع بعض التحليل للفريق المؤسس.

2. نُحلل ونستعرض المعلومات:

بما أن هدف السجل هو تحفيز الآخرين ومراجعة أساليب عملنا ومدى تحقيقها للهدف، فيجب علينا أن نُحلل المعلومات ونستخلص العبر ونعرضها لباقي أعضاء الحملة. وهذا هو دور الفريق المؤسس، فكما ينتبهوا باجتماعاتهم لأحوال الفرق وتقدم الحملة على منحنى الحملة، هم ينتبهون كذلك، وربما بشكل شهري، في سجل النجاح وأرقام المدخلات والمخرجات (أي النشاطات والنتائج)، ويعرضون بعض الملاحظات والدروس لأهل الحملة في اجتماع مجتمع الحملة مرة بالشهر، إن كان أهل الحملة يجتمعون وجهاً لوجه، أو يعرضوها على منصة الحملة الإلكترونية المفتوحة لأعضاء الحملة والمغلقة للجمهور.

أدناه بعض الأمثلة لكيفية الاستفادة من السجل:

- عندما يتضح من الأرقام نجاح أحد الأعضاء، أو تميز أحد من الفريق من حيث معدل النشاط أو النتائج، نستكشف ما يفعلون، ونشارك تجربتهم أو التفاصيل التي تميزهم مع الجميع.
- المراجعة تعني أيضاً التحقق من أسباب تأخرنا في الإنجاز من حيث النشاطات أو النتائج، فبالمقارنة بين الفرق، أو بالاطلاع على النشاطات، يمكنك أن تجد بعض خيوط الحل.
- إذا كانت حملتك لا تحصل على تغطية إعلامية كافية، فيمكنك العودة للتحقق من سجل النجاح، لتراجع مدى تواصلنا معهم أو لتراجع عدد القمم وتكررها.
- إذا كان المنظمون لا يجتهدون عدداً كافياً من المتطوعين، يمكنك معرفة ما إذا كانوا يضعون ما يكفي من الجهد في بنك التلفونات. وإن كانوا يقومون بالاتصال، ولكن لا يحصلون على المتطوعين، ستحتاج إلى العمل معهم من أجل إعادة وضع استراتيجية والخروج بوسائل جديدة لتجنيد متطوعين.

3. نتعلم ونُكيّف

في أغلب الأحيان، الأهداف لا ينبغي أن تتغير. هي الأهداف الاستراتيجية التي تعتقد أنها ستوصلنا لتحقيق الفوز. عدم تحقيقك الأهداف لا يعني أن الأهداف يجب أن تتغير، ولكن، ربما الأنشطة والمدخلات التكتيكية هي التي يجب أن تتغير، سواء كان ذلك يعني إعادة النظر في نظرية التغيير أو التكتيكات نفسها.

أفضل أعضاء الحملة هم أولئك الذين يستطيعون أن يتتبعوا بدقة ويكيّفوا باستمرار أنشطتهم ونتائجها من أجل تحقيق الأهداف.

السادس عشر: الاحتفال في الحملات

الاحتفال وأهميته:

يعرّف الاحتفال في المعجم الوسيط بحدثٍ أو فعاليةٍ أو تصرفٍ يحتفي بشعورٍ أو شخصٍ أو إنجاز. وعادةً يتم الاحتفال لتقدير جهدٍ ما، أو لدخول مرحلةٍ معيّنة، أو إتمام مرحلةٍ أخرى. يمكن أن يكون الاحتفال في حملات ومشاريع التغيير؛ بسبب تحقيق هدف استراتيجي، أو النجاح في فعالية هامة أو تكتيك، أو يمكن أن يكون الاحتفال في جهود المجموعة نفسها في تنمية قوتها القيادية والنضالية أو حتى يمكن الاحتفال بأفراد معيّنين لجهودهم، أو لتطور قيادتهم.

يُعدّ العمل النضالي في الكثير من الأحيان رحلةً طويلةً وتحقيق هدفه ليس أمراً سهلاً، لاسيما في الحملات التي تعمل على قضايا المطالبة في تغيير في التغيير الهيكلي على مستوى حكومي مثل السياسات أو القوانين. لذلك، هناك حاجة في تطوير مفهوم الاحتفال في العالم، وإعادة تقييم معايير الاحتفال بالتغيير على مستوى العالم. على سبيل المثال: في الأحداث الأخيرة في فلسطين، بعد إعلان الهدنة غير المشروطة مع غزة ووقف إطلاق النار، احتفل الكثير من الأشخاص بالانتصار في هذه الحرب. بالرغم من أنه لم يتم تحرير فلسطين من الاحتلال أو حتى رفع الحصار عن غزة. لكن الاحتفال في الهدنة غير المشروطة، عزّز معنويات الشعب الفلسطيني كي يستمر في النضال، ويدلّ على أنّ الجهد النضالي الذي حصل أحدث تغييراً في موازين القوى وفرض نفسه. وهذا بحد ذاته تغير هام على الرغم من بساطته.

ويمكن أخذ مثال آخر: كالضغط الذي قامت به حملة "المقاطعة للكيان الصهيوني" ضد اتفاقية الغاز بين الأردن وإسرائيل، فعلى الرغم من أنها لم تنتج بوقف الاتفاقية، فلا يمكن عدّها خسارة بصفاتها النهائية، يمكن أن نقيّم أن عدم استطاعة توقيف الاتفاقية بخسارة للحملة كنتيجة نهائية، لكن لا يمكن أن نتجاهل الأثر الذي كان للحملة على الحكومة. وعلى صعيد آخر، لا يمكن التغاضي عن أن وجود هذه الكينونة والمجموعة، سيبقى لمساءلة الحكومة في معاهدات التطبيع مع الاحتلال.

هنالك عدّة أسباب لأهميّة الاحتفال في العمل التنظيمي؛ ولأن طريق النضال طويلٌ وتحقيق التغيير ليس بالأمر السهل والسريع، يلعب الاحتفال دوراً مهماً في الحفاظ على كينونة المجموعة واستدامة أهل القضية في الالتزام والإخلاص لقضيتهم. وفي الجزئية الآتية بعض أسباب أهميّة الاحتفال:

أولاً: رفع طاقة المجموعة:

الاحتفال، وبالأخص الاحتفال والامتنان للجهود على شكل مستمرٍّ ودوريٍّ، قد يكون مرتبطاً بشكلٍ طرديٍّ في رفع طاقة المجموعة والتزامها للقضية واستمراريّة نضالها الطويل. لاسيما في حال كانت رؤية الحملة تستغرق سنواتٍ عديدةٍ لتحقيقها.

ثانياً: بناء العلاقات بين أفراد المجموعة:

يمكن أن يكون للاحتفال أثرٌ على قوة علاقات المجموعة والإخلاص لها. ويمكن أن يساهم في تعميم شعور الانتماء للمجموعة وبالتالي الانتماء للنضال في القضية؛ فمن خلال الاحتفال وتقدير الجهود تصبح علاقات أهل القضية أقوى ويثبتّ الإخلاص للكينونة حتى الوصول للهدف.

ثالثاً: حماية ملكيّة وهويّة الحملة وسرديتها:

يمكن أن يحافظ الاحتفال وأن ويحمي هويّة وقصة المجموعة وأهلها. حين يستخدم بصفته وسيلةً للإعلان عن النجاح أو الجهود بلسان المجموعة، تقل الفرص للجهات الخارجية أو حتى الجهات المعارضة بصب السردية التي تناسبها. عودةً إلى تعريف الاحتفال كإعلان عن حدثٍ مهمٍ في العمل النضالي، وحسب تصميم الاحتفال، يمكن أن يكون الاحتفال طريقة للإعلان عن النجاح أو الجهود التي كُرسَت للعمل. وفي تأمل الأثر الذي يتركه الاحتفال عندما يتم استخدامه كوسيلة إعلان، نلاحظ أن في هذه العملية، تمتلك المجموعة السردية أو رواة القصة للحدث أو النجاح. وبالتالي في هذه الحالة الاحتفال يعكس هويّة وقيم المجموعة أو الحملة ورسالتها في عملها النضالي. كما حدث في حملةٍ تنظيميّةٍ لعاملاتٍ في القطاع الصحي، عندما نجحت الحملة بالضغط على وزارة العمل بإصدار قانون لإلزام جميع منشآت القطاع الصحيّ بعقدٍ موحّدٍ بين المنشأة وبين العاملين، لم تر الحملة، وقتها، أنّ الإنجاز جدير بالاحتفال أو الإعلان عنه. وفي الوقت ذاته، قامت إحدى النقابات العمالية في القطاع الصحيّ بالاجتماع مع وزارة العمل لفترةٍ قصيرةٍ عن موضوعٍ آخر. وعندما تم إصدار قرار العقد الموحّد، أشادت وسائل الإعلام هذا الإنجاز بصفته للنقابة وليس للحملة، وبالتالي فقدت الحملة سرديتها للإنجاز وروايتها له. ولذلك فإن تصميم الاحتفال بطريقة تظهر وتثبت السردية الحقيقية للمجموعات النضالية وسردية أهل القضية أمرٌ في غاية الأهميّة.

رابعاً: النجاح يولّد نجاحات:

نحتفل بنجاحاتٍ لتوليد مزيدٍ من النجاحات. وإذا تأملنا كيف للاحتفال أن يساهم في استمراريّة العمل أو يؤثر به، وإذا كان الاحتفال مصمّمً للتركيز على الجهود والإخلاص بالعمل، أدّى ذلك إلى نجاح العمل؛ لكي يكون عنصراً في رفع طاقة المجموعة، وهنا نستخلص نظريّة أن النجاح يولّد نجاح. وبالتالي يمكن أن تستثمر هذه الطاقة في توليد طاقة أكبر لاستمراريّة العمل.

الملخص: للاحتفال آثار عدّة ولا يمكن فصل واحدٍ منها عن الآخر، وقد ذكرت بعضاً منها: مساهمته في رفع الطاقة المجموعة لاستمرارية العمل، كما يمكن أن يعزّز النجاح باستثماره لتوليد نجاح أكبر، وأخيراً، يعدّ الاحتفال وسيلةً للإعلان والتواصل لإظهار وتثبيت هويّة وسردية المجموعة وأهل القضية. وأن غياب الاحتفال يترك أثراً على المجموعات، حتى لو أن تحقيق الهدف، مهما كان بعيد المنال، فإن عدم الاحتفال يحيط الحملة بمشاعر الإحباط ويؤدي لهبوط في طاقة مواصلة النضال.

تصميم الاحتفال

مع وعينا لأهمية الاحتفال وأنّ الاحتفال ليس ممارسةً عابرةً أو بسيطةً في حياة الحملات، توضح في الفصل الرابع عشر أن النجاح لا يقاس بتحقيق الهدف الاستراتيجي للحملات فقط، بل أن هناك معاييرًا بذات الأهمية للتوقف عند النجاح، ألا وهي نجاح الفرد بنماء قيادته/ وتطوره/ ونجاح المجتمع ببناء وامتداد فرق من أهل القضية القائمين على تنظيم أنفسهم لتحقيق التغيير الذي يسعون له. وعليه، فتصميم الاحتفال ليس حدثاً عشوائياً أو تلقائياً، وإنما خطوة استراتيجية بحق الحملة، لذلك على التخطيط أن يكون استراتيجياً.

خطوات تصميم الاحتفال:

1. بماذا نحتفل؟

ما هو النجاح الذي نريد أن نحتفل به؟ وضمن أي معايير يقع هذا النجاح؟ فمثلاً، إذا كان النجاح تغييراً بأحد أوجه القوة، مثل صدور قرار، أو قانون جديد، أو تغيير في هيكل المنظومة، وعليه فالاحتفال سيكون لتحقيق هدفٍ على مستوى العالم. وإذا كان النجاح هو بناء أربعة فرقٍ مُمتدةٍ في هيكل الحملة، وهذه الفرق ملتزمة بالمجتمع بشكلٍ دوريٍّ، أو نجاح إحدى الفرق في الهيكل بعد المرور في فترة صعبة، فالاحتفال مخصص للمجتمع. وإذا أردنا أن نحتفل بأعضاءٍ جددٍ على مستوى فردي، وبناء قيادتهم وتطويرها أو التزامهم للعمل، فالاحتفال حينها مخصص للفرد.

2. ما هي الرسالة التي نريد أن يبتّنها الاحتفال؟

الخطوة الثانية هي تحديد الهدف من الاحتفال، كما ذكرنا آنفاً، فالاحتفال ليس بامرٍ عابرٍ للحملة، وإنما هو خطوة استراتيجية في تحقيق الهدف الاستراتيجي للنضال. يمكن أن يكون هدف الاحتفال إنعاش الالتزام للأفراد في الحملة وتجديده، لا سيما بعد مرور فترة صعبة، أو ركودٍ عن العمل. كما يمكن أن يكون هدف الاحتفال تقدير جهدٍ والعمل المواظب للقياديين والقياديات. ويمكن أيضاً أن يكون الاحتفال مكرساً لتثبيت سردية الحملة وحمائتها، أو نجاحٍ معيّن، وبالتالي يعكس الاحتفال هويّة الحملة أمام الآخرين.

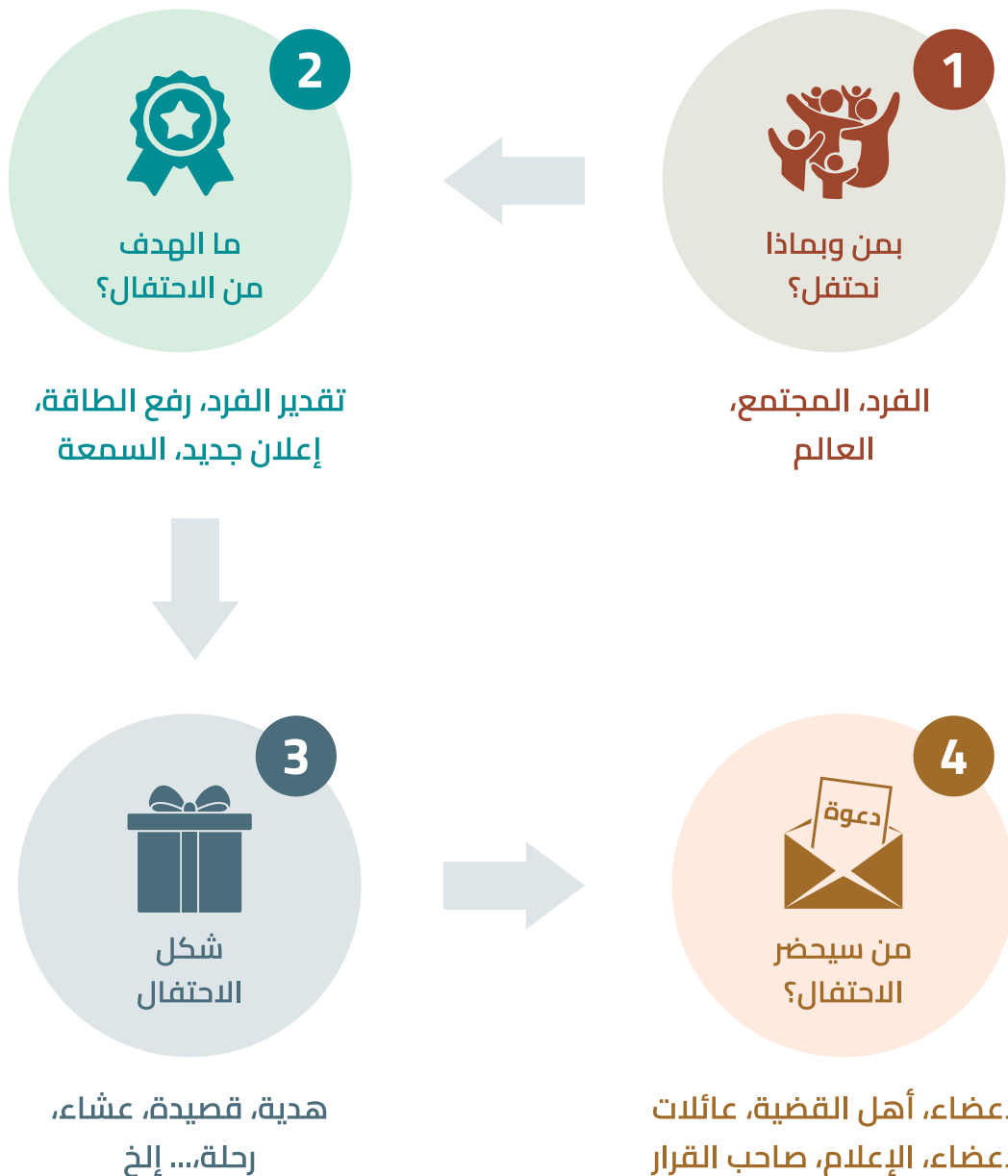
3. من سيحضر الاحتفال؟

كي نستطيع أن نحدد مَنْ المدعوين على الاحتفال، يجب أن يكون هدف الاحتفال واضحاً. فإذا كان هدف الاحتفال على سبيل المثال للإعلان عن نجاحٍ استراتيجيٍّ أو لتثبيت سردية الحملة، فمن المهم أن يكون الإعلام

حاضراً، أو حتى صاحب القرار المعني بالقضية. أما إذا كان هدف الاحتفال لتقدير جهود الأفراد، فيمكن أن يبقى الاحتفال حميماً وأن تحضر عائلات أعضاء الحملة فقط.

4. ما هو شكل الاحتفال؟

بعدما حدّدنا بمن أو بماذا سنحتفل، وبعد أن حدّدنا هدف الاحتفال والحضور، وقتها، يمكننا أن نصمم شكل الاحتفال. وهناك العديد من الأفكار الابتكاريّة لما سيكون عليه شكل الاحتفال. كأن يكون الاحتفال في قصيدة معيّنة، أو عشاء، أو رحلة، أو هديّة معيّنة، أو أغنية، أو حتى خطاب شكر وتقدير.



السابع عشر: كيف نضمن حالة التعلّم والتأمل والتقييم

ما أهمية التأمل؟

للتأمل فوائد كبيرة في زيادة الوعي الذاتي، وهو عنصر أساس في الذكاء العاطفي وفي الفهم الأفضل للآخرين. كما يمكن أن يساعدك التأمل في تطوير مهاراتك، لا سيما مهارات التفكير الإبداعي، ويشجّع التأمل على المشاركة الفعّالة في بيئة العمل.

وفي الحملات التنظيمية، فإن الاحتفاظ بدفتر يوميات التعلّم، واستخدام ممارسات التأمل بصورة منتظمة من شأنه أن يدعم المزيد من المناقشات ذات المغزى حول تطوّر الحملات وتنمية الأفراد، بما في ذلك وقت التقييم الشخصي. وسيساعدك التأمل، أيضاً، على استحضار القصص والمواقف التي تدعم ممارساتك أثناء العمل في الحملات التنظيمية. وبالنسبة لمنظمي المجتمع ذوي الخبرة، فإن الأمر يتجاوز الجلوس والتفكير في الأحداث، بل أن التأمل جزء من تصميم رحلة الحملة في التنظيم المجتمعي.

يتغير مجال التنظيم المجتمعي بصورة مستمرة، وهو مليء بفرص حلّ المشكلات. ويحتاج المنظمون إلى التفكير التأملي من أجل استخدام الموارد بشكل فعّال، وتقييم الجهود، والتخطيط للمستقبل، وكل ذلك يكون أثناء مواجهة المشكلات الاجتماعية التي تسعى المجموعات إلى تغييرها. ويحدث ذلك من خلال إنشاء مكان للنقاش المفتوح، واستخدام المعلومات المكتسبة؛ لتوفير التوجيه للخطوات اللاحقة من الحملة، وجمع الأشخاص ذوي الأدوار المتنوعة سوياً. ويعدّ التفكير التأملي المستمر والابتكار على نطاق واسع أحد المكونات الرئيسة لتنظيم المجتمع.

فيما يتعلّق ببناء القدرات التنظيمية والإدارة، فمن المهم التركيز بشكل أكبر على التنفيذ خاصةً، والتكيّف المستمر لاستراتيجيات الحملة وتكتيكاتها، فأحد المكونات الحاسمة للتنظيم الناجح يكمن في عملية التفكير التأملي والابتكار. وبالقدر نفسه في الأهمية، لا سيما مع اقتراب الحملات من نهايتها، تعتبر عملية التفكير التأملي والاحتفال حاسمة، قطعاً، للعمل التنظيمي الناجح.

هل هذا تأمل أم لا؟

ليس تأمل	تأمل	مثال
✗		بعد جلسة الاجتماع الجيد، تعلّمت أنه يجب وضع أجندة قبل الاجتماع.
	✓	أدركت أنه من أدوار بصفتي قائد للفريق، بناء علاقات قويّة مع كلّ عضو في الفريق، لأنّ هذا سيساعدني في فهم القيم التي تحرّكهم والتعرف على دوافعهم وقدراتهم.
✗		جلسة تمكين القيادة كانت من أكثر الجلسات الممتعة.
✗		المساءلة الأفقيّة كانت مهمة لتطوّرنا كفريق.
	✓	عندما تعلّمنا مع روان عن التمكين، وجدت أنّي لا أقوم بالاستماع بشكل جيد، وبالتالي، أثّر ذلك على قدرتي في تمكين فريقي، فقررت أن أتعلّم طرق الاستماع الجيد.

تطبيق: تأمل في لحظة ذات مغزى من الأسبوع الماضي..

- ماذا حدث؟
- كيف شعرت حينها؟
- لماذا شعرت بهذا الشعور؟
- ما الذي تعلّمته من هذا الموقف؟
- ما الذي سأقوم به بناءً على ذلك؟
- ما هي الخيارات المستقبلية لدي؟
- ما هي الدروس المستفادة؟

عند سؤال بعض القياديين والقياديات عن التأمل وأهميته بالنسبة لهم/نّ، وأثره على قيادتهم/نّ، كانت إجاباتهم/نّ على النحو الآتي:

ميس العرقسوسي - ممكّنة حملات تنظيم مجتمعي

«التأمل بالنسبة لي هو التمتع بتجربة مريت فيها، وأحلل سلوكي: كيف ولماذا تصرفت بهذا الشكل، وأغوص أكثر بالقيم التي خلّطني أتصرف بهذا الشكل. فهو كأنه تأمل بممارسة وربطه بقيم أو مبادئ أو معرفة معينة، للخروج بمخرج ثانٍ أعمق من مجرد ممارسة أو تصرف بدون تفكير، فيزيد تعلّمي وعمق فهمي للأمور. مثال: وأنا بحضر لتدريب المدربين بالتنظيم المجتمعي، بتأمل كثير بممارساتي كمدرّبة، وكيف تعلمت تلك الممارسات ومن أين، وكيف بتصرف؟ ولماذا؟

صراحةً، الكتابة بتساعدني كثير أتأمل، أيضاً ممكن حوار عميق مع شخص يساعدني، بس الأكثر الكتابة. بحدد وقت خاص كعادة إني أكتب تأملاتي في ساعات الصباح. وبتأمل بعد كل محطة مهمة بحياتي، بانتهاء مشروع، نهاية مساق تعليمي أو ورشة. كمان التحديات بتخليني أتأمل، واللحظات الحلوة زي عيد ميلادي، عيد زواجي، عيد ميلاد بنتي.

أكيد التأمل كان له أثر على قيادتي. أنا تعلمت التأمل في الملتقى التربوي العربي. كان التأمل جزء حاضر فينا من المؤسسة، فكان عندنا مثلاً آخر السنة كل واحد لازم يكتب ورقة تأملية يتأمل بالسنة اللي مرت عليه، شو أنجز وشو لا، وكيف كان يحب السنة تمرّ عليه بشكل مختلف، وشو بيتأمل للسنة الجاية. وكل حد حر إذا بيحب يشاركها أو لا، بس كانت إجبارية. وكنا بنقرأ أوراق بعض، وكان كثير مهم إنه بنتأمل.

أنا كميس كنت دائماً أكتب بشكل عام على الـ blog، وكتابات شخصية، وأثرت كثير على قيادتي. بالأماكن اللي كنت أحس إني عالقة بتحدّي كنت بتأمل وأحلل اللي صار وفيّ المشكلة. من تأملي كقيادية تعلمت كثير عن نفسي، وعن غيري، وعن ممارساتي، وكثير من التطوّر اللي قمنا به في نهج التنظيم المجتمعي وطبقناه بالحملات كان من لحظات تأمل عميقة، إما فردية أو جماعية من الفريق اللي بيشغل».

معالي - منظّمة في حملة "قم مع المعلّم" ومنسّقة فريق تطبيق نظام التعليم الخاص

«التأمل بالنسبة لي هو الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه، وأخذ وقت أكثر بفهم الزوايا اللي ما كانت واضحة من قبل، ودراسة إيجابياته وسلبياته بتبخر وعمق أكثر. بحس إني فعلاً تأملت، لما أحس حالي تشربت فهم للموضوع، وقادرة أشرحه لشخص آخر، وأعطي مبررات رأيي فيه.

كثير كان للتأمل أثر ع قيادتي؛ لأنه قبل ما أتعلّم عن التأمل كنت كثير مندفعة وبعطي رأيي بأي موضوع بشكل سريع. ف كنت كثير بطلق أحكام مش صحيحة، لأنه ما أخذت مني وقت لأفهمها وأتأملها.

متى أقوم بالتأمل؟ عندما يكون عليّ اتخاذ قرار، وعند مواجهة أي تحدي وبحاجة إنه أفهمه أكثر.

لكي أقوم بالتأمل بحاول ألبس أكثر من طاقية وأنا بنظر للموضوع؛ ف مرة بشوفه بعين الناقد، ومرة بعين اللي هيوقع عليه الأمر، ومرة بشوفه بعيني (كشخص يحتاج ياخذ قرار).. وهكذا».

سامر الشريف - مدير رواد التنمية - فلسطين

«التأمل بالنسبة لي هو محاولة البحث عن الأمل بالشيء اللي بنتأمل فيه. أما كفعل، التأمل ف في جملة دائماً بحكيها منير فاشة وبتعلق معي: «أتأمل كل ما أقوم به/ أعيشه وأكوّن معنى له». وأنا فهمي لها إنه كلنا كبشر بنخوض كثير من التجارب، بس إذا ما وقفنا عند التجربة، وما تأملنا فيها، بتظل تجربة ما أخذنا منها استخلاص أو اكتسبنا تعلّم منها أو طورنا ذاتنا. اللي بيعيش تجربة وما بيتأمل فيها، كأنه ما عاشها.

أنا كثير بحكي عن التأمل، لأنه مثلاً في شغلنا كـ «رواد فلسطين» دائماً عندنا تحديات بالشغل على الأرض والشغل اليومي. بس إذا بنطلع على المسار ككل من وقت ما بدأنا، دائماً فيه تطوّر وبنحقق نجاحات.

كنت بشرح لغريقي إنه بشوف النجاح أو التقدّم بشغلنا مثل منحنى الحملة بنهج التنظيم المجتمعي؛ بنوصل للقيمة وبعدين نواجه تحدي، ونتأمل ونشتغل أكثر لنوصل للقيمة اللي بعدها، وتاني يصير تحدي.. وهكذا، فإذا مع كل تجربة بنمرّ بيها لنتأمل فيها كجزء من سياق كبير، ونبحث عن الأمل فيها بالتأمل، ونتعلّم منها، فيعطينا دافع إنه دائماً نستمرّ بالعمل».

محمود درويش: هنالك عرس

هنالك عُرس علي بُغد بيتين منا،
فلا تُغلقوا الباب... لا تحجبوا نزوة
الفرح الشاذّ عنا، فإن ذبلت وردة
لا يحشّ الربيع بواجبه في البكاء
وإن ضمت العنديلث المريض أعار الكناري
حصّته في الغناء، وإن وقعت نجمة
لا تُصاب السماء بسوء...

هنالك عُرس،
فلا تغلقوا الباب في وجه هذا الهواء
المضقّ بالزنجبيل وخوخ العروس التي
تنضج الآن [تبكي وتضحك كالماء.

لا جرح في الماء، لا أثر لدم
سال في الليل

قيل: قويّ هو الحبّ كالموت!

قلّت: ولكن شهوتنا للحياة

ولو خذلتنا البراهين، أقوى من

الحبّ والموت

فلننه طقس جنازتنا كي نشارك

جيراننا في الغناء

الحياة بديويّة .. وحقيقيّة كالهباء!

