**جمعيّة تشرين**

أحياز القيادة

دليل القيادة المجتمعيّة النشطة

**الطبعة الأولى**

**2023**

جمعيّة تشرين – حراك وتمكين مجتمعي

أحياز القيادة: دليل القيادة المجتمعيّة النشطة

الطبعة الأولى 2023

إعداد: د. عروة سويطات وإياد برغوثي

تمّ إنجاز هذا الدّليل بدعم من:

 مؤسسة روزا لوكسيمبورغ

نتطلع لتواصلكن وتواصلكم معنا عبر القنوات التّالية:

البريد الإلكترونيّ: info@tishreen.net

الموقع الإلكترونيّ: www.tishreen.net

إعداد:

د. عروة سويطات

إياد برغوثي

© جميع الحقوق محفوظة – جمعية تشرين

**محتويات**

**كلمة جمعية تشرين...........................................................................**

**مقدّمة............................................................................................**

**اللقاء الأوّل: القيادة والقصّة الشخصيّة-المجتمعيّة......................................**

**اللقاء الثاني: القيادة الباحثة...................................................................**

**اللقاء الثالث: أساليب القيادة.................................................................**

**اللقاء الرابع: المجتمع والحقوق..............................................................**

**اللقاء الخامس: التخطيط والسياسة........................................................**

**اللقاء السادس: الحلبة البلديّة...............................................................**

**اللقاء السابع: التغيير المجتمعيّ..............................................................**

**اللقاء الثامن: التغيير على أرض الواقع.......................................................**

**اللقاء التاسع: عمل الفريق....................................................................**

**اللقاء العشر: بناء الخطاب....................................................................**

**مقدّمة**

**عن الدليل**

تمّ تطوير هذا الدليل ضمن مشروع/برنامج في جمعية تشرين، والذي يسعى إلى بناء قيادات مجتمعية في البلدات العربية في منطقة المثلث.

يطمح هذا الدليل لأن يكون مرجعيّة ذات منهجيّة واضحة وقابلة للتطبيق لتدريب وبناء قيادة مجتمعيّة نشطة ومؤثّرة في منطقة المثلث، وتكوين قيادات واعية لذاتها وتمتلك قدرات على التواصل والعمل الجماعيّ، وذات إحساس بالمقدرة على حلّ المشكلات على مختلف الأصعدة المحليّة والمناطقيّة.

استند تطوير موادّ الدليل إلى عدّة مراجع مهنيّة، أبرزها المادّة التي طوّرها البروفيسور مارشال غانز من جامعة هارفارد حول التنظيم المجتمعيّ والقيادة، والتي وضعت كإطار للمادّة التدريبيّة، وعلى مجموعة مختارة من الأدوات التنظيميّة المركزيّة المجرّبة، مثل نموذج نظريّة التغيير، بالإضافة إلى مواد فريدة من نوعها تمّ تنظيمها وكتابتها لهذا الدليل تحديدًا، وهي ذات صلة بالمجتمع الفلسطينيّ في إسرائيل وتتعامل بجديّة مع الواقع المحليّ، وخصوصًا بكلّ ما يتعلّق بالسلطات المحليّة.

**الدليل مبني من خلال تحديد أربعة أحياز عمل وتعلّم مختلفة:**

* **الحيّز الشخصيّ:** الدليل مبني على توجه التعلّم التجريبيّ، الذي يتيح للمشاركين/ات تذويت المعرفة من خلال العمل والتعلّم الشخصيّ. يتمركز الدليل في تطوير المهارات الذاتيّة والوعي الذاتي والربط بين القصة الشخصية والقيادة والتغيير المجتمعيّ.
* **الحيّز المجموعاتي:** يركّز الدليل على تطوير مهارات العمل في فريق وفي مجموعة، وتطوير مهارات تنظيمية ذات صلة في بناء مجموعات للنشا من أجل التغيير المجتمعيّ، من حيث بناء استراتيجيات ورؤى وطرق عمل والتطوير التنظيميّ للمجموعات.
* **الحيّز الجماهيريّ:** يركّز الدليل على العمل والتغيير المجتمعيّ الجماهيريّ، من خلال إكساب مهارات في العمل والتعلّم والشراكة مع الجمهور.
* **الحيّز البلديّ والمناطقيّ:** يركّز الدليل على اكساب مهارات ومعرفة حول قضايا وتحديات الحلبة البلديّة والمناطقيّة، وحول مبنى السلطات المحليّة وأدوارها وصلاحياتها، إلى جانب قضايا البلدات والمنطقة.

**بنية الدليل**

يتضمّن الدليل مقدّمة عامّة وخلفية تمهيديّة عن القيادة الشبابيّة المحليّة، وبرنامج لقاءات مفصّل، يتضمّن مقدّمة خاصّة لكلّ لقاء، وأهدافه، وسيره بشكل تفصيليّ، وإضافة مرفقات وملاحق وجداول وأوراق عمل ذات صلة به، ومواد وخلفيات نظريّة وفكريّة للتوسّع والاستخدام في التحضير للورشات وخلالها.

بُنيت مضامين الدليل ولقاءاته بشكل متسلسل يسعى للإحاطة بأحياز القيادة المختلفة، ذات الصلة بالقيادة الشبابيّة الناشطة محليًا: الشخصيّ، المجموعاتيّ، الجماهيريّ، والبلديّ-المناطقيّ.

يبدأ البرنامج بلقاء حول سرد القصّة الشخصيّة-المجتمعيّة، يتمّ خلاله تطوير هذا المهارة القياديّة الأساسيّة الحاسمة، من جهة، والتعارف بين أفراد المجموعة من جهة أخرى. توضيح الدافع الشخصيّ للنشاط المجتمعيّ والدور القياديّ هو دون شكّ طاقة دافعة للاستمرار والمثابرة ولوضوح القيم الذاتيّة والمشتركة بين القادّة وفريقهم والجمهور الذي يسعون للشراكة معهم من أجل إحداث التغيير الاجتماعيّ.

اللقاء الثاني هو لقاء حول القيادة الباحثة، يُعطي للمشاركين أدوات بحثيّة عمليّة من أجل تشخيص تحليل المشكلات الاجتماعيّة في واقع مركّب، وربطها في القيادة والتغيير المجتمعيّ.

اللقاء الثالث، هو لقاء حول أساليب القيادة، يمكّن المشاركين من تحديد الأسلوب القياديّ الخاص بشخصيّة كلّ واحد وواحدة منهم، والتعرّف على خصائصها وإمكانياتها المختلفة، اعتمادًا على اختبار تحليل الشخصية القياديّة (مايرز بريجرز). يوسّع هذا مفهوم القيادة ويكشف عن التنوع والاختلاف في الأساليب القياديّة، ويمكّن الأفراد من التواصل مع الأساليب القيادية الخاصّة بهم.

اللقاء الرابع هو لقاء عن المجتمع والحقوق، يُنير على الفئات المجموعات الاجتماعيّة المختلفة في البلدة ويجعلها مرئيّة للمشاركين، الذين يُطلب منهم أن يُفكّروا في مفهوم العدالة، والبلدة العادلة، من منظور هذه المجموعات، فيكسبون نظرة مركّبة عن داخل المجتمع العربي والبلدات ذاتها والمنطقة عمومًا.

اللقاء الخامس هو لقاء حول التخطيط والسياسات البلدية، يمنح المشاركين معرّفة محدّثة، معمّقة ونقديّة حول القضايا والسياسات التخطيطيّة والواقع الاجتماعيّ والاقتصاديّ والثقافيّ في البلدات العربيّة، وفق آخر مستجداتها وأولوياته، وتمكّن من الاطلاع عليها وفهمها، وهو أمر يتطلّب النشاط القياديّ من أجل التغيير المجتمعيّ المحليّ. يعرض اللقاء مفهوم "مثلّث الحياة" كإطار للتفكير في احتياجات ونواقص البلدات العربيّة ضمن سياسات التخطيط والعمل الجماهيريّ أمامها.

أمّا اللقاء السادس فهو عبارة عن ورشة حول الحلبة البلدية، والتي يقوم المشاركون خلالها بناء خارطة القوى في البلد، الداعمة أو المعرقلة للتغيير المجتمعيّ، المرئيّة والمخفية والمختبئة. تمكّن هذه الورشة من تطوير قدرة التفكير السياسيّ المحليّ الديناميكيّ لإحداث التغيير المجتمع المنشود.

يتمحوّر اللقاء السابع حول دور المجتمع المدنيّ من منظور مجتمع أصلانيّ، من خلال التطرّق إلى 3 مفاهيم مركزية: المقاومة، إعادة صياغة المطالب، وإعادة بناء المجتمع. كذلك، يكتسب المشاركون في اللقاء أدوات عمليّة لبناء نظرية تغيير مجتمعيّ خاصتهم.

اللقاء الثامن هو لقاء مخصّص للتغيير على أرض الواقع، ومكمّل بشكل مباشر للقاء السابع. في هذا اللقاء يقوم المشاركون بترجمة نظرية التغيير إلى مشروع عمليّ، وبذلك يكتسبون مهارات حول بناء مشاريع وخطط عمل.

اللقاء التاسع عبارة عن ورشة عمل الفريق، لتعزيز أهمية العمل الجماعيّ بين الأفراد من خلال تجربة نموذجيّة، مع التشديد على مهارات وآليات التواصل كأداة مركزيّة وحاسمة لعمل الفريق.

اللقاء العاشر والأخير هو لقاء مخصّص لمهارة الخطابة والتحدّث أمام الجمهور، والتي هي من أهمّ المهارات التي يجب على القياديّ أن يطوّرها كي يتمكّن من التأثير على الجمهور وإحداث التغيير المنشود. يكتسب المشاركون في هذا اللقاء معرفة وتوجيهات وممارسة فعليّة حول الخطابة والتحدّث أمام الجمهور.

**القيادة والحركات الشبابيّة المحليّة**

على مدى تاريخ مجتمعنا العربيّ الفلسطينيّ في الداخل نشأت حركات ومنظّمات شبابيّة وطلابيّة عديدة كان لها دور مركزيّ في النضال الجماهيريّ والحقوقيّ، وفي بناء قيادات محليّة وقُطريّة. محليًا، أخذت هذه الحراكات أشكالًا عديدة في الفترات المختلفة، إلّا أنّ العقدين الأخيرين شهدا حركة انطلاق وخفوت لعشرات الحركات الشبابيّة المحليّة، التي انطلقت وعملت بقوّة وعنفوان بضع سنوات حتى ركدت.

تثير حالة صعود وركود الحركات الشبابية المحليّة في العقد الأخير، تحدّي الاستدامة والاستمرارية، فإمّا اضمحلّت الحركات أو غيّرت من شكلها التنظيمي وتحوّلت الحركة الجماهيرية إلى جمعية ممأسسة.

عند النظر إلى هذه الظاهرة جغرافيًا، سنجد أن انطلاقة الحركات بعد سنوات الـ 2000 كانت في مراكز اجتماعية في شمالي البلاد كالناصرة وام الفحم وحيفا وعكا وترشيحا وثم ركودها بعد معدّل 4 سنوات، وثم نشوء الحركات في المثلث ويافا واللد والنقب وثم ركود غالبيتها.

ما ميّز هذه الحركات، في الفترات المختلفة، هو تطوّر نوع المشاركة السياسية والجماهيرية إلى أشكال مميّزة تبادر وتقود وتضع بصمة مؤثرة تهدف إلى كسر حواجز ونماذج تقليدية أحاطت العمل الشبابي. كما ميّزها سيولة شكلها التنظيمي واعتمادها على نواة صغيرة محرّكة وتغيّر مستمرّ في الأعضاء المشاركين حولها، إضافة إلى اعتمادها الأساسي على حملات مرافعة إعلامية في الفضاء المتاح عبر شبكات الانترنت الاجتماعية.

**أسباب النشوء**

بمفهوم أوسع، تتشكّل الحركات الشبابية كتنظيمات مجتمعية بين معاني القومية والسياسة والقوة، فالحركات الشبابية العربية تعتبر شكل من أشكال تغيير علاقات القوة في المجتمع وتغيير معالم النظام الاجتماعي والسياسي السائد أو التمرّد عليه من خلال الاحتجاج على سياسة الدولة والسلطات المحليّة تجاه الشباب العرب، والتمايز عن السوق الحرّ والأحزاب السياسية والقوى الدينية والعائلية والحارتية، من خلال تعزيز الهوية والانتماء العربي الفلسطيني، والمحليّ للبلد.

تعتبر الحركات الشبابية شكلًا من المشاركة السياسية في سياق تاريخي واجتماعي وثقافي واقتصادي محدّد، فالسبب الأساسي لصعود الحركات الشبابية هو الإقصاء الحادّ الذي يعاني منه الشباب العرب في تلبية قضاياهم واحتياجاتهم وطموحاتهم، الذي يترجم من خلال الإقصاء في صنع القرار البلدي، الإقصاء الاجتماعي – الاقتصادي، الإقصاء الثقافي والإقصاء في المكان والحيّز العام.

تنطلق الحركات الشبابية من خلال دوافع متنوّعة، كالإيمان الذاتي القيمي، وتعزيز الهوية الوطنية والمحليّة الجامعة، تنشيط المشاركة الجماهيرية، التأثير على الحيّز السياسي وصنع القرار البلدي والخدمات الجماهيرية، تطوير الديمقراطية والتعبير عن الذات، طرح وتمثيل قضايا الشباب وتخفيف الصراعات المحلية السائدة إن كانت حزبية أو عائلية أو فكرية.

**قضايا العمل**

تطرح الحركات الشبابية تصوّرًا بديلا لتصميم الحيّز العام، وإن لم تكن واعية لصياغته، رؤية شبابية لتوزيع الموارد وتدعيم الحقوق والقدرات والطموحات، رؤية قيمية لمجتمع يخدم شبابه، من خلال تعبير عن الهوية والمرافق الاجتماعية والمراكز الجماهيرية والثقافية وفرص العمل والسكن والتطوير البيئي.

1. **التأثير على صنع القرار البلدي:** غالبًا ما تعترض الحركات الشبابية على الطابع الهرمي والرسمي والبيروقراطي لشكل المشاركة السياسية السائدة، إذ تعتبر الحركات الشبابية نفسها أطر جامعة تتخطى الاختلافات الحزبية والفكرية المختلفة، وتميل للعمل بشكل جماهيري مفتوح ومرن وغير هرمي وغير رسمي في تفعيل الشباب، لذا نرى سعي الحركات الشبابية للتمايز والاستقلال عن المركز السياسي التي تهيمن عليه القوى التقليديّة.
2. **التمكين الاجتماعي – الاقتصادي:** تركّز الحركات الشبابية في عملها على موضوع رفع مستوى التعليم والتوجيه الدراسي والمهني وتطوير القدرات الحياتية والاجتماعية عند الشباب، وذلك في ظل أزمة التعليم والتربية اللامنهجية، بينما نرى أن الحركات تبتعد عن التعامل مع مسألة التطوير الاقتصادي بشكل استراتيجي وجذري، بالرغم من شبح البطالة وشحّ الفرص الاقتصادية في العمل والتنمية. كما تتطرح قضايا السكن عند الشباب بالذات.
3. **تعزيز الثقافة والهوية:** تأسست كافة الحركات الشبابية على أساس تعزيز الانتماء المحلّي للبلد والانتماء الوطني كهوية جامعة تواجه الهويّات الضيّقة كالعائلية والحمائلية والحاراتية. ونرى أن غالبية الحركات الشبابية نظمت أمسيات وندوات ثقافية وعروض فنية بهدف سدّ النقص الحادّ في الفضاء والحراك الثقافي البلدي.
4. **استعادة المكان:** يؤدّي النقص الحادّ في المرافق الجماهيرية العامّة والحدائق العامّة، سوء حال البنى التحتية والبيئة، أزمة المواصلات والحركة والمنالية وعدم حضور الصوت الشبابي في الحيّز العام، إلى تحرّك الحركات الشبابية في تنظيم نشاطات جماهيرية في الحيّز العام، أعمال تطوّعية في الأحياء ومداخل ومراكز البلدات، ترميم مباني تاريخية والبنى التحتية وغرس الأشجار ومسيرات ومهرجانات، بهدف استعادة المكان للشباب والتأثير على المصالح وامتلاك الممتلكات الجماعية في الحيّز البلدي.

تنبثق استراتيجية استعادة المكان، من حق الشباب فيه وفي البلد وفي الأرض، الحق في العدالة والمشاركة والشراكة في صنع القرار البلدي، الحق في توفير فرص العمل والسكن والخدمات الثقافية والتربوية.

**أسباب الركود**

1. عدم وضوح الرؤية.
2. صعوبة العمل الجماعي.
3. أزمة الموارد.
4. عدم امتلاك تجارب وخبرات إداريّة.
5. فخّ المؤسسين وعدم تنازلهم عن مراكز القوّة والقرار.
6. غياب حركة/شبكة جماهيرية قطرية داعمة ومساندة.

بالإضافة إلى المضامين الجديدة والفريدة المختلفة التي يتضمّنها هذا الدليل التدريبيّ، يدمج مختلف التبصّرات والاستنتاجات التي راكمها مُعدّا هذا الدليل من صعود وتراجع الحركات الشبابيّة المحليّة، لكي تكون التجارب الجديدة في تأطير القيادات الشبابيّة المحليّة في منطقة المثلث متضمّنة لها، مثل الورشات حول العمل الجماعيّ ومهارات تطوير نظريّة التغيير والمشاريع، وكون البرنامج يأتي ضمن سعي جمعية تشرين أخذ دور فاعل في بناء إطار حاضن للنشاط المجتمعيّ الشبابيّ القياديّ.

**ورشة القصّة الشخصيّة-المجتمعيّة**

**مقدّمة**

سرد القصص المجتمعيّة هي مهارة قياديّة أساسيّة وحاسمة. فالقيادة هي تحمّل المسؤوليّة من أجل تمكين الآخرين من تحقيق هدف مشترك في مواجهة عدم اليقين في الحياة. لا يمكن أن نطلب من الآخرين السير معنا في الطريق لتحقيق الهدف دون أن يفهمونا ويعرفوا من نكون، دون أن يفهموا دوافعنا ونوايانا ولماذا نحن هنا الآن ندعوهم لفعل شيء ما، ولاتخاذ خَيار معيّن. السرد القصصيّ هو الطريقة المثلى لنتعلّم معًا كيف نتخذ خياراتنا ونبني هوياتنا وأهدفنا كأفراد وكمجتمعات محليّة، كمنظّمات وكشعوب.

**نفهم العالم لنغيّره**

هناك طريقتان أساسيتان لفهم العالم: من خلال رأسنا (الاستراتيجية والتحليل)، ومن خلال قلوبنا (القصّة والتحفيز). من أجل تمكين الآخرين من تحقيق هدف مشترك، يجب علينا كقيادة مجتمعيّة توظيف رأس وقلب جمهورنا لحشدهم للعمل من أجل القيم المشتركة. بعبارة أخرى، نحن نشارك الناس في تفسير سبب وجوب تغيير عالمهم (الدوافع) وكيف يمكنهم العمل من أجل تغييره (الاستراتيجية). القصّة المجتمعيّة تسرد السبب والنتيجة– إنّها فنّ ترجمة القيم إلى أفعال من خلال القصص.

تمكّننا القصص من التعبير عن قيمنا ليس كمبادئ مجرّدة أو شعارات بل كخبرة معاشة قادرة على تحريك الآخرين نحو العمل. فنحن لا نفكر في القيم، بل نشعر بها، كما أنّنا لا ندرك غالبًا ما نقيّمه في العالم حتّى نسمع قصة أو نشهد ظلمًا يثير المشاعر بداخلنا ويربطنا مجدّدًا بقيمنا.

في الكثير من الأحيان، نجد أنفسنا كناشطين وكقادة مجتمعيّين نواجه شعورًا من اللامبالاة والخوف والشكّ عند الأفراد والمجموعات في الحيّز المجتمعيّ الذي نسعى للعمل من أجل تغيير واقعه. مهمتنا ليست أن نطلب من الناس أن يتوقّفوا عن الإحساس بهذه المشاعر، بل أن نسرد لهم قصصًا تنقلهم إلى مشاعر محفِّزة مثل الأمل والغضب والتضامن والإحساس بالإلحاحيّة وبإمكانية إحداث تغيير فعليّ. لغة المشاعر هي لغة الحركة والتحريك. تحشد القصص مشاعر العمل للتغلب على المشاعر التي تمنعنا من العمل الواعي لذاته.





**نموذج القصّة المجتمعيّة**

تتكوّن القصّة المجتمعيّة من ثلاثة مركبات سرديّة متكاملة: قصّتي، قصّتنا، قصّة الآن.

**قصّتي**

من خلال سرد القصّة الذاتيّة يمكننا أن نوصل القيم التي تحرّك كلّ واحد/ة منّا كقياديّ/ة، ونؤسّس قاعدة متينة للقيادة والتعاون واكتشاف الهدف المشترك.

كلّ واحد منّا لديه قصة مقنعة ليرويها؛ لدينا جميعًا أشخاص في حياتنا (آباء وأمهات، أجداد/جدّات، مدرسون/ات، أصدقاء/ات، زملاء/زميلات) أو شخصيات نحبّها، أثّرت قصصها على قيمنا. كما أنّنا جميعًا قمنا باختيارات معينة أمام التحديات التي واجهتنا وشكّلت مسار حياتنا.

ينصب التركيز الأساسيّ على اختياراتنا، على تلك اللحظات في حياتنا التي دفعتنا فيها قيمنا لفعل شيء ما ومواجهة التحدي. متى اهتممت لأوّل مرة بأن يسمعك أحد؟ متى شعرت أنه يجب عليك أن تنشط؟ لماذا شعرت أنك تستطيع أن تكون ناشطًا وقياديًا؟ ما هي الظروف وتفاصيل المكان والألوان والأصوات التي حدثت ضمنها القصّة؟ تكمن القوة في قصتك عن نفسك في الكشف عن شيء من تلك اللحظات التي كانت ذات مغزى عميق بالنسبة لك في تشكيل حياتك – وليس الكشف عن أعمق أسرارك الشخصيّة، بل الأحداث التي شكّلت حياتك العامّة كناشط/ة وقياديّ/ة.

يتطلب تعلّم سرد قصّة جيّدة عن الذات شجاعة التأمّل الذاتيّ ومشاركة الآخرين.



**قصتنا**

من خلال سرد "قصّتنا"، يمكننا توصيل القيم التي يمكن أن تلهم الآخرين للعمل معًا من خلال التماهي مع بعضهم البعض، وليس فقط معنا كقياديّين وقياديات. مثل الأفراد، يقف المجتمع المحليّ أمام لحظات تضعه أمام اختيارات مختلفة لحلّ أزمة معيّنة وهي لحظات تعبّر عن القيم المشتركة لهذا المجتمع. يمكن للتركيز على سرد قصّة معينة عن أشخاص محدّدين في وقت محدّد أن يذكّر الجميع ويلفت انتباههم للقيم التي يتشاركونها. يتطلب سرد قصة جيّدة شجاعة التعاطف المسخّر للنظر في تجربة الآخرين بعمق كافٍ واغتنام الفرصة للتعبير عن تلك التجربة والتعلّم منها، والفهم الجمعيّ للتغيير الذي تحفّزه.

**قصّة الآن**

من خلال سرد "قصة الآن"، يمكنّنا أن نوصل تحديًا عاجلًا وملحًا يجب أن نتخذ اختيارًا للنشاط والعمل لمواجهته الآن. يأتي الإلحاح من الحاجة الطارئة للتغيير، ومن لحظة مؤاتية قد لا تعود. تقدّم قصة الآن أملًا حقيقيًا معقولًا يرتكز على ما يحققه الآخرون بالفعل وعلى شجاعة اختياراتهم، وعلى الرؤية الاستراتيجية لما يمكننا تحقيقه معًا. عند تقاطع الإلحاح ووعد الأمل، هناك خيار يجب القيام به - النشاط أو عدم النشاط، أو النشاط بهذه الطريقة أو تلك. يتطلب سرد قصة "الآن" جيدة شجاعة الخيال، الذي يلفت الانتباه إلى ألم العالم، ولكنّه يلفته أيضًا إلى إمكانية صنع مستقبل أفضل.

**مبنى القصة: التحدي، الاختيار، النتيجة**

كلّ قصة لها حبكة. تبدأ الحبكة بالتحدّي الذي يواجه شخصية معينة ويتطلّب منها اختيارات وصراعات معينة من أجل مواجهته. يؤدي الاختيار الذي تصله الشخصيّة المركزيّة في القصّة إلى نتيجة، والنتيجة تعلّم درسًا قيميًا.

تسمح القصة الجيّدة للمستمع/ة بالتعرف على الشخصيّة بشكل متعاطف و"الشعور" بالقيمة التي توصل إليها نتيجة القصّة. تشجّع قصّة الشخصية وخياراته المستمعين على التفكير في قيمهم وتحدياتهم، وتلهمهم بطرق جديدة في التفكير حول كيفية اتخاذ الخيارات في حياتهم.

**دمج التحدي والاختيار والنتيجة في قصتك الخاصة**

هناك بعض الأسئلة الأساسية التي نحتاج إلى الإجابة عليها بينما نفكّر في الخيارات التي اتخذناها في حياتنا والمسار الذي سلكته والذي أوصلك إلى هذه المرحلة الزمنية كناشط/ة وقائد/ة.

بمجرد تحديد الخيار المحدّد وذي الصلة، تعمّق أكثر من خلال الإجابة على الأسئلة التالي:

**التحدي:** لماذا شعرت أن هذا الحدث يمثّل تحديًا محوريًا في حياتك؟

**الاختيار:** لماذا قمت بالاختيار الذي قمت به؟ من أين امتلكت الشجاعة (أو لا)؟ من أين لك الأمل (أو لا)؟ هل علمتك قصص حياة والديك أو أجدادك، أو شخصيّة قريبة أخرى؟ كيف أشعرك الاختيار؟ أين يكمن الأمل به؟

**النتيجة:** كيف شعرت تجاه النتيجة؟ لماذا شعرت بهذه الطريقة؟ ماذا علّمتك؟ ماذا تريد أن تعلمنا؟ كيف تريد منّا أن نشعر؟ أين الأمل؟

**ورشة اللقاء الأوّل: قصّتي**

**أهداف الورشة:**

• التدرّب على سرد القصّة الذاتيّة.

• تعلم كيفية استخلاص وتدريب قصص الآخرين

**مدّة الورشة:**

ساعة ونصف

**سير الورشة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 15 دقائق | نجمع المجموعة، نقوم بمقدمات سريعة (الاسم والمدينة)، نصِيغ اتفاقيات المجموعة لكيفية العمل معًا أثناء هذا التدريب. | 1 |
| 15 دقائق |  نطلب من كلّ فرد تطوير "قصة ذاتيّة" بصمت. استخدم ورقة العمل المرفقة.تذكّر/ي: يرجى مراجعة "نصائح التدريب". | 2 |
| 45 دقيقة | نطلب من المجموعة أن تعمل بأزواج، يكون لكل شخص دقيقتان يسرد فيها قصّته، ثمّ يقوم الشريك/ة بإعطائه ملاحظات، بحسب جدول الملاحظات المرفق.خلال تدريب "القصة الشخصيّة"، عندما يسمع المشاركون/ات قصص بعضهم البعض، سيساعدهم الجدول على تتبع تفاصيل قصة كلّ شخص على تقديم الملاحظات وتذكر التفاصيل حول الأشخاص\* ما هي القيم التي نقلها الراوي؟ كيف تحديدًا؟\* ما هو التحدي والاختيار والنتيجة في القصّة؟ اكتبها في المربعات في ورقة العمل التالية.\* هل كانت هناك أقسام من القصة تحتوي على تفاصيل أو صور جيدة بشكل خاصّ (مشاهد ، أصوات ، روائح ، أو عواطف اللحظة)؟كيف شعرت بهذه التفاصيل؟\* ما الذي يمكن أن يفعله الراوي لينقل بشكل أكثر فعالية سبب بدء نشاطه المجتمعيّ والقياديّ؟ | 3 |
| 40 دقيقة | نقوم بجولة يسرد فيها كلّ أفراد المجموعة قصّتهم، واحد تلو الآخر. نمنح لكل شخص دقيقتان لسرد القصةثمّ الحصول على رأي المجموعة بقصّته. تأكد/ي من أن لكلّ أفراد المجموعة فرصة لتقديم الملاحظات.تذكر أنّ الغرض هنا ليس سرد قصة مثالية، بل ممارسة السرد القصصيّ كجزء من عمل القيادة. | 4 |
| 5 دقائق | تلخيص. | 5 |

**ورقة عمل**

**تطوير القصّة الشخصيّة**

**قبل أن تقرر أي جزء من قصتك تريد إخباره، فكر في الأسئلة التالية:**

* ماذا سأدعو الآخرين ليفعلوه؟
* ما هي القيم التي تدفعني للنشاط وقد تلهم الآخرين أيضًا للقيام بعمل مماثل؟
* ما هي القصص التي يمكنني سردها من حياتي الخاصة حول أشخاص أو أحداث معينة من شأنها أن تُظهر كيف تعلمت أو تصرفت بناءً على هذه القيم؟

**ما هي التجارب في حياتك التي شكلت قيمك ودفعتك للنشاط والقيادة؟**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الأسرة والطفل | خيارات الحياة | تجارب النشاط المجتمعيّ |
| الأهل / الأسرة | مدرسة | أول تجربة في التنظيم |  |
| النشأة | حياة مهنيّة | الاتصال بالكتب الرئيسية أو الأشخاص |  |
| المجتمع/ البلد/الحارة | الشريك / الأسرة | قدوة |  |
| قدوة | الهوايات / الاهتمامات / المواهب |  |  |
| مدرسة | إيمان |  |  |

فكر في التحدي والاختيار والنتيجة في قصتك. قد تكون النتيجة ما تعلمته، بالإضافة إلى ما حدث. لا يجب أن تكون القصة درامية حتى تكون فعّالة!

جرّب رسم الصور هنا بدلًا من الكلمات. تترك القصص القوية عند المستمعين صورًا تفصيلية في أذهانهم تشكل فهمهم لك ولمقولتك.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النتيجة | الخيار | التحدّي |
|  |  |  |

**نصائح**

الغرض من التدريب هو الاستماع إلى الطريقة التي يتم بها سرد القصص والتفكير في طرق يمكن من خلالها تحسين سرد القصص.

لا تقدم تعليقات غامضة مثل "أشعر بالرضا" أو "كانت هذه قصة رائعة حقًا!"، قم بتدريب المشاركين/ات بإعطاء نقد واضح وبنّاء بناءً على النقاط التالية:

• **التحدي:** ما هي التحديات المحددة التي واجهها الراوي؟ هل رسم الراوي صورة حية لتلك التحديات؟

"عندما وصفت ذلك ، حصلت على صورة واضحة للتحدي."

"لقد فهمت التحدي بأن تكون . هل هذا ما تريده؟"

• **الاختيار:** هل كان هناك خيار واضح تمّ اتخاذه استجابة للتحدّي؟ كيف جعلك الاختيار تشعر؟ (أمل؟ غاضب؟)

"بالنسبة لي ، كان الخيار الذي اتخذته ، وهذا ما جعلني أشعر بذلك."

"سيكون من المفيد أن تركز على اللحظة التي قمت فيها بالاختيار."

• **النتيجة:** ما هي النتيجة المحددة التي نتجت عن الاختيار؟ ماذا تعلّمنا هذه النتيجة؟

"لقد فهمت أن النتيجة كانت ، وهذا يعلمني . ولكن ما علاقته بعملك الآن؟ "

• **القيم:** هل يمكنك تحديد ما هي قيم هذا الشخص ومن أين أتت؟ كيف؟ كيف جعلتك القصة تشعر؟

"قصتك جعلتني أشعر بال لأنّ ".

"من الواضح من قصتك أن القيمة التي تحملها هي ؛ ولكن قد يكون الأمر أكثر وضوحًا إذا أخبرت قصة حول مصدر هذه القيمة ".

• **التفاصيل:** هل كانت هناك أقسام من القصة تحتوي على تفاصيل أو صور جيدة بشكل خاص (مثل مشاهد أو أصوات أو روائح أو عواطف في الوقت الحالي)؟

"لقد ساعدتني صورة حقًا في التعرف على ما كنت تشعر به."

"حاول إخبار المزيد من التفاصيل حول تجربة حتى نتمكن من تخيل ما كنت عليه".

**جدول الملاحظات حول القصص:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| نتيجة | خيار | تحدّي | قيم | اسم |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**اللقاء الثاني: القيادة الباحثة**

**مقدّمة:**

يتطلّب التغيير المجتمعيّ في البلدات العربيّة من القياديّين والقياديات فهم وتحليل الواقع المركب؛ الاجتماعيّ والاقتصاديّ والثقافيّ والسياسيّ والتخطيطيّ والبيئي فيها. من اجل هذه المهمة غير السهلة يجب تطوير مهارات وأدوات بحثيّة قياديّة، وهي تختلف نوعًا ما عن الأدوات البحثيّة الصرفة، إذ الهدف هو ليس إنتاج أبحاث علميّة بل فهم معمّق للقضايا من أجل التغيير المجتمعيّ. أحد أهم اللحظات المركزية في التغيير المجتمعي لدى القياديين والقياديات هو تقليص الذات بهدف الإصغاء والبحث والتعلّم وتحليل القضايا حتى نتمكن من اختيار القضية والمشكلة الاجتماعية العينيّة التي نريد تغييرها ومواجهتها. لذا، فإنّ ورشة القيادة الباحثة تركز على مهارات البحث وربطها في القيادة والتغيير المجتمعيّ، وتوجّه المشاركين/ات إلى التركيز على الموارد القائمة والكامنة لا على النقص والاحتياجات فقط، بل النظر الى مكامن القوة القائمة في المجتمع والبلدات.

**الورشة: شجرة المشكلات**

**هدف الورشة:**

* تطوير منهجيات وأساليب وادوات البحث في سياق التغيير المجتمعي.
* منح المشاركين أدوات في تشخيص وتحليل المشكلات.

مدّة الورشة:

ساعة ونصف

**سير الورشة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 10 دقائق | نتحدّث عن أهمية تحليل وتشخيص المشاكل في البلدة من أجل حلّها. نشير إلى أهمية أن يكون القيادة أصحاب مهارات بحثيّة لكي يتمكّنوا من فهم المشكلات بشكل شامل ومعمق وإيجاد حلول مبتكرة وفعّالة لها. نشير بشكل عامّ إلى المنهجين الأساسين في البحث: **المنهج النوعي** (يستخدم أدوات نوعية مثل المقابلات والمجموعات البؤريّة وتحليل المستندات)، **والمنهج الكمي** (يستخدم أدوات كمية مثل الاستطلاعات والإحصائيات والبيانات).بعد ذلك، نطلب من المشاركين/ات تعداد المشاكل التي يرونها ذات أهمية وخطورة كبيرة. ثمّ نطلب من المجموعة ككلّ اختيار 4 مشاكل رئيسيّة من بينها، من خلال إدارة النقاش | 1 |
| 20 دقائق |  نتحدّث عن أداة تحليل المشكلات: "شجرة المشكلات"، ونشرح لهم مركباتها (مرفق شرح).نوزّع المجموعة إلى 4 مجموعات صغيرة مكوّنة من 3-4 أشخاص، نوزّع عليهم المشكلات (مشكلة لكل مجموعة)، ونطلب منهم إعداد شجرة المشكلة الخاصّة بهم. نشجّع المجموعة على البحث والتفكير التحليليّ حول المشكلة، ونُشير إلى الإمكانيات المختلفة للوصول إلى إجابات حول المعلومات الناقصة لديهم في حال توفّر لديهم وقت أكثر (قراءة أبحاث، مقابلات مع خبراء، إجراء استطلاعات، الخ)نطلب من كلّ مجموعة أن تختار مندوبًا/ة عنها ليشرح شجرة المشكلة خاصتها. | 2 |
| 40 دقيقة | تقوم كلّ مجموعة بعرض وشرح شجرة المشكلة (كلّ مجموعة 7 دقائق)، ونقّم بتعقيب قصير على كلّ عرض. | 3 |
| 40 دقيقة | نطلب من كلّ مجموعة تحديد الأسئلة حول المعرفة والمعلومات التي تحتاج لها لكي تعمّق فهمها وتحليلها للمشكلة التي تسعى لابتكار حلّ لها، والمتعلّقة بمختلف مركبات شجرة المشكلة: بالأسباب والتأثيرات، وأن تستمر بالبحث حولها، من خلال توزيع مهام بينها حتّى اللقاء القادم.  مثلًا إذا كانت المشكلة هي العنف في المدارس، ننصحهم بالبحث من خلال أدوات نوعيّة وكميّة، عبر استخدام مصادر أوليّة (مثلًا: إجراء مقابلات لتحديد المشكلة والاحتياجات مع طلّاب، معلّمون/ات، مدير/ة أو إجراء استطلاع في مدرستين مختلفتين في البلدة) ومصادر ثانويّة (مثلًا: أبحاث ودراسات سابقة في المجال)  | 4 |
| 5 دقائق | تلخيص. | 5 |

**شجرة المشكلات**

أداة تحليليّة تساعد في تحديد المشكلات التي تعاني منها الفئات المستهدفة في البلدة، وكذلك في توضيح احتياجات المجتمع المحليّ.

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة بشكل عام

الخطوة الثانية: تحديد الأسباب والجذور

الخطوة الثالثة: تحديد الجذع: العمود المؤسس للمشكلة (أهمية ما يربط بين الأسباب والنتائج)

الخطوة الرابعة: تحديد النتائج والتأثيرات

(تصميم)

الجذع- المشكلة الرئيسية

الجذور الثانوية- الأسباب الرئيسية المباشرة التي أدت إلى هذه المشكلة

أغصان الشجرة- التأثيرات الأولية الناتجة المباشرة للمشكلة

ثمار الشجرة- تأثير المشكلة في المجتمع المستهدف ككل

**جمع المعلومات حول المشكلات:**

يجب الاستعانة بمصادر معلومات أثناء تحليل المشكلات، وعند الصياغة علينا أن نسرد المشكلة بشكل محدد وواضح وقابل للقياس وبطريقة واقعية وبزمن محدد أيضًا، ويمكن للمصادر التي سنعتمد عليها أن تكون مصادر أولية (مثل تنفيذ تقييم للاحتياجات في المنطقة المستهدفة)، أو مصادر ثانويّة (دراسات ومسوحات وأبحاث وتقييمات وتقارير ونشرات صادرة عن جهات محلية ودولية موثوقة).

**تذكّر/ي:** علينا أن نركز على الأسباب المباشرة التي أدت إلى المشكلة وألّا ننساق وراء الأسباب غير المباشرة والتي تكون عادةً غير قابلة للقياس وغير محدّدة، كما يجب عدم الخلط بين الأضرار والتأثيرات التي خلفتها هذه المشكلة (أغصان الشجرة والثمار) وبين الأسباب التي أدت إليها (الجذور)، وعند تحليل أسباب المشكلة، علينا التركيز على الأسباب المباشرة أولًا وبعد ذلك يمكن أن ننتقل للأسباب غير المباشرة.

**نصائح**

عندما نحلل المشكلة مهم أن ننتبه إلى:

* هناك مشاكلمركبة وتحتاج إلى حلول معقدة ومركبة.
* يجب السعي إلى تكون التوقعات ملائمة للقدرات
* حل مشكلة مجموعة واحدة يمكن أن يؤدي الى مشكلة لمجموعة أخرى
* يجب تحليل القوى الاجتماعية والاقتصادية والشخصية المؤثّرة في المشكلة

**اللقاء الثالث: أساليب القيادة**

**مقدّمة**

لا يوجد أسلوب واحد للقيادة، ولا نوع واحد من القادّة. على القادة أن يدركوا أسلوبهم المرتكز إلى شخصيتهم وخصائصها، بجوانبها المختلفة. وبما أنّ تطوير الذات القيادية هو هدف يسعى جميع القادة إلى تحقيقه، فعلينا أن ندرك أنّ هذا التطور منوط بتعمّق ذاتي وفهم نقاط القوة والتحديات، والتعرف على حدود الشخصية وإمكانيات وقدرات الشخصية القياديّة. لهذا السبب، طوّر علماء النفس اختبار تحليل الشخصية القياديّة، سنقوم في هذه الورشة بالاعتماد على واحد من أبرزها وأهمها: اختبار مايرز بريجرز.

القيادة هي تحفيز والهام الاخرين من خلال رؤية قيمية، في العمل سويًا من أجل تحقيق هدف للتغيير المجتمعي. لذا من المهم ان نفحص كيف نرى أنفسنا وأسلوبنا القيادي وكيف نعمل بنجاح ببناء مهارات وقدرات مرنة ومتأقلمة، لكي نتمكّن من تحفيز الآخرين وإلهامهم وتحقيق أهدافنا.

إذًا، بعد أن شاركنا بعضنا البعض بقصصنا الشخصية- المجتمعيّة في اللقاء الأوّل، سنعمل الآن على فحص شخصياتنا القياديّة من خلال تشخيص الأسلوب القياديّ الخاصّ بكلّ واحد وواحدة منّا.

**أهداف الورشة:**

* توسيع مفهوم القيادة والكشف عن التنوع والاختلاف في الأساليب القياديّة، وتمكين الأفراد من التواصل مع الأساليب القيادية الخاصّة بهم.
* تعمّق ذاتي في الشخصية القيادية والأسلوب الخاصّ بكلّ واحد وواحدة من المشاركين.
* تعميق التعارف الشخصيّ بين المشاركين والتأسيس للعمل الجماعيّ.
* تحفيز قبول التعدديّة والتنوّع داخل المجموعة القياديّة.

**مدّة الورشة:**

ساعة ونصف

**سير الورشة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 20 دقائق | نتحدّث عن مفهوم القيادة بشكل عام (ملحق). ونسأل المشاركين ما هي أهم صفات القيادة بالنسبة لهم؟ وكيف يرون القيادة: النموذج الدكتاتوري والانفرادي أم النموذج المحفّز والداعم والديمقراطي؟ وكيف يرون أنماط القيادة المختلفة التي نحتاجها وذات الصلة في التغيير المجتمعيّ في البلدات العربيّة؟ ندير النقاش، ونسعى لأن نظهر وجود أساليب مختلفة ومتنوّعة للقيادة. من المهم التأكيد على أن القيادة المجتمعيّة تتطرق إلى السؤال القيمي: ما هو الشيء الصحيح الذي عليّ فعله؟ ما هي البوصلة القيمية التي تحرّكنا؟ ما هي المبادئ التي نؤمن بها؟وعلى أنّ القيادة، في المفهوم الجماعي والديمقراطي، ترى في الناس شركاء، أمام في المفهوم الدكتاتوري القامع فترى فيهم قطيعًا.مهم الإشارة إلى أن القيادة تتحرّك من خلال عدّة مستويات من التفكير: هناك قيادة مناسبة للتعامل مع الأزمات وحلّ المشاكل، هناك قيادة مناسبة لبناء العلاقات والثقة والانتماء، هناك قيادة مناسبة لتطوير القدرات والمهارات، وهناك قيادة تفكّر في كيفية وضع البصمة وخدمة الأجيال القادمة.  | 1 |
| 20 دقائق | نتحدّث استمارة مايرز بريجزر، ثمّ نوزّع الاستمارة الرقميّة للأفراد (مرفق الرابط)، نطلب منهم تعبئتها سويًا.  | 2 |
| 30 دقيقة | بعد أن يقوم المشاركون بتعبئتها، نطلب منهم عرض النتيجة التي حصلوا عليها ونتحدّث عنها. نشرح الأسلوب القيادي الذي ظهر لهم، نقاط القوة والتحدّيات التي يجب الانتباه لها. نسأل كل مشارك ما هو شعوره حيال النتيجة؟  | 3 |
| 15 دقائق | نختتم اللقاء بعرض أنماط القيادة المختلفة والأساليب الشخصية المختلفة وفق اختبار مايرز بريجرز بشكل عامّ، لكي نتطرّق للشخصيات التي لم تظهر ضمن المجموعة.  | 4 |
| 5 دقائق | تلخيص | 5 |

**اختبار فحص الشخصيّة القياديّة مايرز بريجزر:**

**رابط الاختبار باللغة العربيّة**

<https://www.16personalities.com/ar/%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%AE%D8%B5%D9%8A%D8%A9>

بحسب الاختبار هناك 16 أسلوب شخصية مقسّمين وفق4 أطباع مركزية:

**المحلّلون:**

1. **المهندس:** المفكرون والمخططون الاستراتيجيون. لديهم خطة لكل شيء. عقل مدبر في حل المشاكل. ينظر للفرص لتحسين الأداء والعمل.
2. **المنطقي:** المخترعون والمبتكرون ذوو العطش الدائم للمعرفة. يعتمدون التحليل المنطقي ويهتمون في النظرية والتوق لفهم مفاهيم حول الحياة.
3. **القائد:** القادة الجريئون وقويو الإرادة. يصنعون دائما حل للمشاكل. يخلقون الطريق. أصحاب تفكير استراتيجي ويطوّرون مفاهيم لحلول جديدة. أصحاب رؤى وخطط بعيدة الأمد.
4. **المحاور:** المفكرون الفضوليون والأذكياء الذي يعشقون التحدّيات الفكرية. لديهم حب استطلاع ويبحثون حول فهم الناس.

**الدبلوماسيّون:**

1. **المحامي:** المثاليون الهادئون والغامضون الملهمون لأبعد الحدود والذين لا يكلّون أبدًا. يمتازون في الهدوء والغموض والالهام. أصحاب مبادئ ومصداقية ويهتمون بمساعدة الاخرين والإخلاص لهم.
2. **الوسيط:** الأشخاص الشعرية النبيلة والرقيقة والحريصة دائما على مساعدة ودعم الناس. يمتازون باللطف والدعم. يتحرّكون وفق الإيمان الداخلي ومتابعة الحقيقة والمعنى في الفشل نحو مستقبل أفضل.
3. **البطل:** القادة ذو الكاريزما والملهمون، القادرون على اقناع وإثارة اعجاب مستمعيهم. يرون الطاقة الكامنة في الاخرين.
4. **المناضل:** الأرواح الحماسية والخلاقة، الذي يجدون دائما سبب ما للابتسامة. يمتازون بالابداع والحرية والاجتماعية والدفء.

**المنظّمون:**

1. **اللوجستي:** الأشخاص العمليون الذي يعمل عقلهم مع الحقائق فقط، ولا يمكن الشك في موثوقيتهم. يمكن الاعتماد عليهم. أصحاب مسؤولية. يحبّون النظام.
2. **المدافع:** الحماة المخلصون والدافئون لأبعد الحدود، يدافعون عن الاخرين ويخلصون لهم.
3. **التنفيذي:** إداريون ممتازون، يديرون المهام بشكل رائع. يعملون بمنهجية وبمثابرة.
4. **القنصل:** يهتمون بالآخرين ولديهم حساسية لمشاعر الاخرين، اجتماعيين وشعبيين وحريصين على مساعدة الاخرين.

**المستكشفون:**

1. **الفنان المبدع:** يجربون بجرئة وعملية، يتقنون جميع أنواع الأدوات وباحتراف.
2. **المغامر:** مرنون وساحرون، على استعداد دائم للاستكشاف وخوض تجارب جديدة.
3. **رائد عمل:** نشطون ويحبوّن المخاطر ويمتازون بالطاقة والمغامرة.
4. **المسلي:** عفويون وحيويون ويعتمدون الترفيه. الحياة لا يمكن ان تكون مملة حولهم. يعملون بحسب الحدس.

**نصيحة**

* مهم المحافظة على جو من الثقة المتبادلة لتمكين الاخرين من الانفتاح والمشاركة حول شخصياتهم وأسلوبهم القياديّ بأريحيّة.

**اللقاء الرابع: المجتمع والحقوق**

**مقدّمة:**

يتطلّب التغيير المجتمعي في البلدات العربية الربط بين القضايا والأفراد القياديّين وبين مفاهيم الحقوق والعدالة والمجموعات الاجتماعيّة، كأساس قيمي وفكري وحقوقي لنشاطهم. لذلك، يجب على القادة أن يروا المجتمع الذين ينتمون إليه ويسعون لإحداث التغيير فيه بكلّ فئاته ومجموعاته، وأن يسعوا لأن يُدركوا مفهوم العدالة من منظورها وبذلك يقومون بتعريف مفهوم البلدة العادلة على نطاق أوسع.

في سياق هذا البرنامج التدريبي، يطرح هذا اللقاء السؤال: من نرى في بلدتنا وفي منطقة المثلث عمومًا؟ ما هي المجموعات الاجتماعية المختلفة التي نراها؟ وما هي البلدة العادلة؟ ولمن؟

**أهداف الورشة:**

* منح المشاركين نظرة مركّبة عن المجموعات الاجتماعية داخل المجتمع العربي والبلدات والمنطقة.
* تعميق مفاهيم العدالة لدى المشتركين.

مدّة الورشة:

ساعة ونصف

**سير الورشة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 15 دقائق | نتحدّث عن أنواع المجموعات الاجتماعية المختلفة. وعن مفاهيم العدالة المختلفة (مرفق شرح).  | 1 |
| 20 دقائق | نوزّع المجموعة إلى 4 مجموعات صغيرة مكوّنة من 3-4 أشخاص، نطلب من كل مجموعة أن تحدّد سؤالين مركزيين: 1. من نرى في بلداتنا؟ ما هي المجموعات الاجتماعية؟
2. ما هي البلدة العادلة التي نريدها ونطمح إليها؟ ولمن مخصّصة هذه العدالة؟

نوجّه المجموعة على أن تحاول أن تتبنى منظور المجموعات المختلفة في إجابتها على سؤال رقم 2. نطلب من كلّ مجموعة أن تختار مندوبًا/ة عنها ليشرح مسح المجموعات ورؤية البلدة العادلة. | 2 |
| 40 دقيقة | تقوم كلّ مجموعة بعرض رؤيتها للمجموعات الاجتماعية والبلدة العادلة (كلّ مجموعة 7 دقائق)، ونقّم بتعقيب قصير على كلّ عرض. | 3 |
| 15 دقيقة | نجري نقاش مفتوح ومشترك عن أنواع العدالة المختلفة وتحدّياتها في البلدات العربية، ونحاول مزج الإجابات والإشارة إلى ما يجمعها وما يختلف بينها. | 4 |
| 5 دقائق | تلخيص. | 5 |

**المجموعات الاجتماعية**

يمكن تقسيم المجتمع إلى مجموعات بحسب خلفيات مختلفة، كما يمكن دمج أكثر من خلفية.

1. **الطبقة:** المجموعات المستضعفة من النواحي الطبقية، ومناليتها للموارد المادية ومراكز القوة الاقتصادية.
2. **الثقافة:** المجموعات المستضعفة بسبب هويتها الثقافية، القومية، الإثنية، والدينية.
3. **الجندر:** المجموعات المستضعفة بسبب هويتها الجندرية، مع التركيز على النساء.
4. **القدرات الفيزيولوجية:** المجموعات المستضعفة بسبب تحدّيات الفيزيولوجية كذوي الاحتياجات الخاصة.
5. **شرائح عمرية:** المجموعات المستضعفة بسبب معطياتها العمرية كشريحة المسنين وشريحة الشباب أو الأطفال.
6. **العائلة:** العائلات المهمّشة ضمن العلاقات العائليّة والعشائريّة والتحالفات الاجتماعيّة والاقتصاديّة والسياسيّة بينها.

**توسّع فكريّ**

**مفاهيم العدالة**

هناك ثلاثة مدارس مركزيّة في العلوم السياسية حول العدالة: اللبراليّة، الاشتراكية، والأصلانية.

1. العدالة اللبراليّة: تركّز على حرية الأفراد في المجتمع، وعلى تعزيز مكانة الفرد وحرياته الثقافيّة والاجتماعيّة والسياسيّة. يعتمد الفكر اللبراليّ أيضًا على مبدأ المساواة في الفرص. تطور الفكر اللبرالي ليندمج مع اعتبار الثقافة أيضا بعد مركزي في تحديد هوية الافراد، ليندمج مع مفاهيم تعدّد الثقافيات أي الاعتراف الثقافيّ واحترام الثقافات المختلفة إلى جانب نظرية ما بين الثقافات التي تعتمد أهمية ما بين الثقافات والاندماج الاجتماعيّ بين الاختلافات لخلق هويّة جامعة جديدة.
2. العدالة الاشتراكية: تركّز على العدالة التوزيعيّة وعلى مكانة المجموعات المستضعفة طبقيًا وعلى إعادة توزيع الموارد بشكل عادل ومتساوي ومنع اقصاء المستضعفين بسبب خلفياتهم الاقتصاديّة. تطوّر الفكر الاشتراكيّ ليدمج الثقافة مع الطبقيّة، بمعنى خلق عدالة ثنائيّة: اعتراف ثقافيّ الى جانب إعادة توزيع الموارد.
3. العدالة الأصلانية: تركّز على الشعوب الأصلانيّة التي تعاني من الاستعمار ومن تبعات ما بعد الاستعمار. تركّز على العدالة التصحيحية وتصحيح الغبن التاريخي وتركّز على البعد التحرري على أساس قومي.

**نصيحة:**

مهم التركيز على النقاش حول مفاهيم مختلفة للعادلة ورؤية المجموعات الاجتماعية في البلدات، بشكل يتيح رؤية سياسية متطوّرة فكريًا لواقع البلدات.

**اللقاء الخامس: التخطيط والسياسات البلدية**

**مقدّمة:**

يتطلّب التغيير المجتمعي في البلدات العربية فهم قضاياها وسياسات التخطيط المختلفة المؤثّرة على واقعها الاجتماعيّ والاقتصاديّ. تواجه البلدات العربية في السنوات الأخيرة سياسات تخطيط جديدة ومختلفة تتعلق ببناء حارات جديدة، من خلال تكثيف البلدات العربية على الأراضي الخاصة دون توفير مرافق اقتصاديّة واجتماعيّة لائقة (مرفق شرح).

تؤثّر هذه السياسات بشكل كبير على التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلدات وعلى الحيّز العام. هناك مثلث للحياة في البلدات وهو مكوّن من ثلاثة مركّبات: 1. السكن: نوع وشكل وتحديات السكن في البلدات. 2. العمل: فرص العمل والتطوير الاقتصادي في البلدات. 4. الثقافة والمجتمع: التطوير الاجتماعي والثقافي والمرافق العامة الجماهيرية والحيز العام.

**أهداف الورشة:**

* منح المشاركين نظرة نقدية على سياسات التخطيط والتطوير في البلدات
* وضع تصورات بديلة مقترحة ذات صلة في الحيّز العام.

**مدّة الورشة:** ساعة ونصف

**سير الورشة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 20 دقائق | نتحدّث عن سياسات التخطيط في البلدات العربية (مرفق شرح). نسأل المشاركين عن أهم قضايا البلدات العربية وما برأيهم أهم السياسات المؤثّرة على القضايا؟ وكيف يمكن منع هجرة الشباب والأزواج الشابة من البلدات؟ عرض مثلث الحياة (سكن، عمل، ثقافة)  | 1 |
| 20 دقائق | نوزّع المجموعة إلى 3 مجموعات صغيرة، نطلب من كلّ مجموعة أن تتوزع بحسب مثلث الحياة: مجموعة عن السكن. مجموعة عن العمل. مجموعة عن الثقافة والمجتمع. نطلب من كلّ مجموعة الإجابة على سؤالين مركزيين: 1. لو كنا في موقع اتخاذ قرار في البلدية ماذا كنا سنغير في سياسات التخطيط ذات الصلة (السكن، العمل، الثقافة والمجتمع)؟
2. اقتراح مشروع واحد في البلدة يمكنه أن يغيّر من واقعها (في مجال السكن أو العمل أو الثقافة)، ويمكنه ان يقلص من هجرة الأزواج الشابة منها.

نطلب من كلّ مجموعة أن تختار مندوبًا/ة عنها ليشرح ماذا كانوا سيغيرون في سياسات التخطيط وما هو المشروع المقترح ذات صلة. | 2 |
| 40 دقيقة | تقوم كلّ مجموعة بعرض رؤيتها للمشروع (كلّ مجموعة 7 دقائق)، ونقوم بتعقيب قصير على كلّ عرض. | 3 |
| 10 دقيقة | نجري نقاشًا مفتوحًا ومشتركًا عن تحديات التخطيط والتطوير الاقتصاديّ والاجتماعيّ في البلدات. وما هو دورنا كقياديين وشباب.  | 4 |
| 5 دقائق | تلخيص. | 5 |

**توسّع فكريّ**

**سياسات التخطيط الجديدة في البلدات العربيّة والعدل التصحيحي**

تشهد سياسات التخطيط تجاه البلدات العربية تحوّلًا استراتيجيًا في السنوات الأخيرة، بدأ يتجسّد بالخطة 922، حيث تغيّرت سياسة التخطيط من سياسة التجاهل المتواصل والإهمال، إلى سياسة تعترف بوجود الضائقة، لكن تؤطّرها من جديد وسط تدخل فعّال، بغية تغيير ثقافة السكن ونمط الحياة في البلدات العربية.

نلاحظ، خلال السنوات الأخيرة، خطابًا تخطيطيًا وسياسيًا متزايدًا يعرّف ضائقة السكن في البلدات العربية باعتبارها مشكلة “كثرة الأراضي الخاصة”، وليس النقص في الأراضي العامة؛ مشكلة “البناء غير القانوني”، وليس نتاج نقص الخرائط الهيكليّة وعدم الاعتراف؛ ومشكلة “الحيازة المحافِظة التقليدية للأرض”، لا الارتباط الأصلاني الجماعيّ بالأرض. يضع هذا الخطاب الضائقة في إطار كونها مسألة “ثقافة سكن تعارض البناء إلى أعلى” (بناء متعدد الطوابق/ الطبقات)، وليس كمناطق ضائقة وفقر تشكلت نتيجة انعدام التطوير. يحرّك هذا الخطاب التخطيط السائد التغيير الاستراتيجي المتمثّل في سياسة حكومية تسعى إلى تكثيف البناء متعدّد الطوابق على أراضٍ خاصة من خلال إجراء تخطيطيّ مركَّز وسريع، كما يتجسد الأمر في الخطة 922.

خاض باحثو علم الاجتماع المديني كثيرًا في الاسقاطات الاجتماعية المترتبة عن الاحتكاك الدائم والمتواصل بين “غرباء” التي تخلقه سيرورات التكثيف في المدن، وهو ما يُعتبر ثمنًا يدفعه الفرد لقاء الامتيازات والأفضليات التي توفرها المدينة مثل فرص العمل، الحيّز العام، التعليم، الثقافة ورغد العيش. إلا أن تكثيف هذه السياسة يحوّل البلدات العربية إلى مناطق فقر متجانسة، تفتقر إلى البنى التحتية المدينية العامة، الاجتماعية والاقتصادية المناسبة. وبذلك، ينشأ “حيّز هجين” مستضعَف عديم القدرة والموارد، بينما يدفع الفرد “ثمن” الكثافة، دون أن يستفيد من “الربح” الكامن في المدينة.

حيال الرؤية الحكومية الجديدة، من المهم الإشارة إلى أربعة من الإسقاطات المركزية المترتبة عن تأطير مسألة الأراضي في البلدات العربية كمسألة “مورد عقاري” ومسألة إدارة أراضٍ خاصة على التنمية المستدامة في البلدات العربية: “(أ) عدم تخصيص أراضٍ عامة للتطوير المستقبلي؛ (ب) تكريس التوزيع غير المتساوي للأراضي الخاصة المحدودة التي تبقت في البلدات العربية، والتي هي، في غالبيتها الساحقة، بملكية مجموعة قليلة من الأشخاص؛ (ت) تعميق الفجوات الاجتماعية، في موازاة اجتذاب الفئات الشبابية إلى خارج مراكز البلدات العربية. (د) زيادة الفصل الاجتماعي وانعدام التنوع الاجتماعي والإسكاني.

يبرز من خلال التحليل النقص الكبير في تخطيط اماكن للتشغيل والعمل مقارنة بتكثيف الإسكان المطروح. يبدو أن هذه السيرورات الهامة ستشهد تصعيدًا يضع تحديات أمام حيّز الحياة في البلدات العربية ويعيد تصميمها، كما يحمل تأثيرات على وضع المجتمع العربي من الناحيتين السياسية والاجتماعية.

لذا تكمن أهمية خاصة في طرح مفهوم التنمية المستدامة بسياق سياسات التخطيط الجديدة. أحد أهم المحاور في هذه السياق هو الكثافة. إذ تعتبر زيادة الكثافة في المدن أحد أهم العوامل لزيادة نجاعة استخدام الأراضي مما يزيد من استدامة التطوير في المدن. ولكن في سياق البلدات العربية التكثيف من دون توفير فرص وبنى تحتية للتنمية المستدامة، يؤدي حتما الى تعزيز الجتوتة التي تعيشها البلدات العربية.

بناء على ذلك يجب دمج مفاهيم جديدة في التخطيط تتعلق بالعدالة والتنمية من خلال الإدماج الاجتماعي والعدل التصحيحي وإشراك السكان والجمهور. هنا يأتي دور التنمية المستدامة كإطار نظري وعملي لتوجيه التخطيط في البلدات العربية.

للتلخيص، التوصيات الاستراتيجية المركزية للتأثير على التخطيط في البلدات العربية تنبثق من مفاهيم التنمية المستدامة:

* **التنوّع الاجتماعي**: زيادة التنوّع الاجتماعي والإسكاني في التخطيط لضمان الادماج الاجتماعي لشرائح وفئات مختلفة الأمر الذي سيزيد من مواطن القوة والنمو والاستدامة في المدينة والامتناع عن الفصل الحيّزي بين أنماط بناء وأنسجة اجتماعية مختلفة.
* **التنمية من خلال الإدماج**: دمج التنمية الثقافية مع التنمية الاقتصادية والاعتماد على الإدماج الاجتماعي للشرائح المتسضعفة في المدينة في التطوير الاقتصادي.
* **مثلث الحياة:** دمج ثلاثة مكونات اساسية لضمان النمو والحياة المدينية في البلدات العربية من خلال دمج السكن والعمل والمجتمع. يجب زيادة المرافق الثقافية والاجتماعية بشكل مكثف الى جانب توفير فرص عمل واماكن تشغيل متنوعة وعدم الاعتماد على التكثيف الاسكاني على الاراضي الخاصة فقط.
* **العدل التصحيحي**: يجب تعزيز قيمة العدل التصحيحي في التخطيط من خلال تصحيح الغبن التاريخي وتعويض البلدات العربية على النقص الحاد في التطوير عبر العقود. أهم مركبات العدل التصحيحي هو الشراكة الفعالة والمؤثّرة للسكان ومختلف المجموعات والفئات الاجتماعية في البلدات في التخطيط بشكل ديمقراطي وشفاف ومفتوح وتشاركي. يجب دمج بشكل خاص الفئات المستضعفة كالشباب والمسنين والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة وسكان البيوت غير المعترف بها والتخطيط بشكل يضمن منالية هذه الشرائح لخدمات المدينة بشكل متساوي ومتاح.
* **التنمية الصحية البيئية**: **يجب تطوير استراتيجيات تخطيطية لتحسين البنى التحتية والخدمات الصحية للسكان خصوصا على ضوء استخلاص العبر من تأثير جائحة الكورونا على السكان في البلدات العربية. إضافة إلى ذلك يجب تطوير استراتيجيات لتقليص التلوّث في المدن ونجاعة استخدام الطاقة وإتاحة المدينة للتنقل بسهولة أكثر للمشاة والمواصلات العامة غير الملوّثة.**

**اللقاء السادس: ورشة الحلبة البلدية**

**مقدّمة:**

السلطات المحلية هي حيّز مركزيّ ضمن أحياز ومساحات العمل في البلد والمنطقة، وهي متأثرة بطبيعتها بقوى مختلفة ومتعدّدة ومؤثّرة على الحلبة البلدية، كما أنّ هناك عدة مستويات من التفكير بها. سيتم من خلال الورشة بناء خارطة قوى البلد وقوى الداعمة أو المعرقلة للتغيير المجتمعيّ: القوى المرئيّة المتعلّقة في القرارات وطرق اتخاذ القرار والميزانيات والمخططات والمشاريع، والقوى المختبئة المتعلّقة في الأجندات

السياسية التي توجّه القرارات، وفي المقابل القوى المخفيّة المتعلّقة بطرق التفكير والقيم التي تؤسس الثقافة السائدة. القدرة على فهم الحيّز البلديّ كحلبة ديناميكيّة متعدّدة القوى، والتي تكون متصارعة أحيانًا ومتعاونة في أحيان أخرى، هي شرط أساسيّ لإحداث التغيير المجتمعيّ على مستوى البلد والمنطقة.

**أهداف الورشة:**

* تطوير قدرة التفكير السياسيّ المحليّ الديناميكيّ لإحداث التغيير المجتمع المنشود.
* مسح خارطة القوى المؤثّرة على الحلبة البلديّة
* مسح خارطة القوى المؤثّرة على التغيير المجتمعيّ.

**مدّة الورشة**: ساعة ونصف

**سير الورشة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 20 دقائق | في البداية، نشرح عن السلطة المحلية كحيّز مبني من قوى مختلفة. نسأل المشاركين: من برأيكم أهم اللاعبين المؤثّرين والقوى الفاعلة في الحلبة البلديّة: الحكم المركزيّ والوزارات المختلفة؟ المجلس البلديّ (ائتلاف ومعارضة على الاختلافات في داخلهما)؟ الطاقم المهنيّ في السلطة المحليّة (هندسة، رفاه اجتماعيّ، تربية وتعليم، ثقافة ورياضة، إدارة عامّة، محاسب السلطة المحليّة، المستشار القضائيّ والخ)؟ أم المجتمع المدنيّ والمؤسّسات الأهليّة، القوى السياسيّة والخ؟نستمع للإجابات ونقوم بتلخيص النقاش بوجود حلبة بلديّة في قوى متعدّدة ومختلفة وحالة ديناميكيّة، وضرورة فهمنا لهذه الحلبة بمركباتها المختلفة. | 1 |
| 20 دقائق | نوزّع المجموعة إلى 3 مجموعات صغيرة، نطلب من كلّ مجموعة أن تتوزّع بحسب بلدة معينة يختارونها. نطلب من كلّ مجموعة مسح خارطة القوى واللاعبين المؤثّرين في الحلبة، وفق نموذج خارطة القوى (مرفق النموذج). نطلب من كلّ مجموعة أن تختار مندوبًا/ة عنها ليشرح ماذا كانوا يغيروا في سياسات التخطيط وما هو المشروع المقترح ذات صلة. | 2 |
| 40 دقيقة | تقوم كلّ مجموعة بعرض رؤيتها لخارطة القوى (كلّ مجموعة 7 دقائق)، ونقدّم تعقيبًا قصيرًا على كلّ عرض. | 3 |
| 10 دقيقة | نجري نقاش مفتوح ومشترك عن خارطة القوى.  | 4 |
| 5 دقائق | تلخيص. | 5 |

**خارطة القوى**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **أصحاب المصالح والقوى المؤثّرة** | **احتياجاتها**  | **طريقتها في التدخل** | **قدرتها على افشال العمل** | **طريقة تأثيرنا عليها**  | **القيم التي توجّهها** | **مصالحها المعلنة** | **مصالحها الخفية**  |

**اللقاء السابع:**

**دور المجتمع المدنيّ وبناء نظرية التغيير المجتمعيّ**

**مقدّمة:**

ننشط ونقوم بدورنا القياديّ في بلدتنا أو منطقتنا من خلال مشاركتنا في أطر المجتمع المدنيّ، أي في أطر مدنيّة وأهليّة مثل الجمعيّات والحراكات، التي تنظّم المجتمع المحليّ أو فئات منه لتحقيق مطالب جماعيّة معيّنة وحلّ مشكلات وأزمات وإحداث تغيير مجتمعيّ. بما أنّنا مجتمع أصلانيّ، فمن الضروري أن نفهم دور

المجتمع المدنيّ في سياق الشعوب الأصلانيّة، بشكل خاصّ، وذلك من خلال التطرّق إلى 3 مفاهيم مركزية: المقاومة، إعادة صياغة المطالب، وإعادة بناء المجتمع.

يعبّر عن **المقاومة المدنيّة** من خلال تحدّي المواطنة، أي استخدام الأدوات التي تتيحها المواطنة بهدف تحدّي الإقصاء، والاضطهاد المدني والمواطنة المنقوصة والعنصرية. على سبيل المثال، التوجه للمحاكم والاعتراضات القانونية والتخطيطية والتوجه للعمل البرلماني والمرافعة. من ناحية أخرى، يتم التعبير عن المقاومة أيضا من خلال تحدي السيادة بمعنى نزع الشرعية عن سيادة التخطيط والقانون والسياسات الحكوميّة والتعامل معها كسياسات استعماريّة.

يشير مفهوم **إعادة صياغة المطالب** دمج المطالب المدنيّة والقوميّة والحقوقيّة، وبنفس الوقت إعادة تعريف الحيز من جديد وفق التصوّر المجتمعيّ والوطنيّ التاريخيّ. ولكن أحيانا تجدر الإشارة الى قوننة المطالب، أي ملائمة المطالب الجماعيّة للإطار القانوني والتخطيطي السائد.

وأخيرًا، المفهوم الثالث يتعلق في المهمة الداخلية المجتمعية وهي **إعادة بناء المجتمع**، الذي يشمل تعزيز صمود المجتمع، تنظيمه وبناء قوته الجماعيّة، ونزع المفاهيم المذوَّتة (كالدونية والنظرة الاستشراقيّة). في نفس الوقت، عند إعادة بناء المجتمع، يتم أحيانا إقصاء الشباب والنساء، والفئات التي لا تمتلك قوة اقتصاديّة او عائلية او أراضي واملاك. الديناميكية بين المقاومة وإعادة صياغة المطالب وإعادة بناء المجتمع تتمحور حول مركزية الأرض والحيّز لدى الشعوب الأصلانيّة في تعريف الذات والهويّة وفي النظرة الاجتماعيّة والاقتصاديّة للرفاه وفي المطالب والطموحات السياسيّة.

بعد فهم دورنا كمجتمع مدنيّ أصلانيّ، نتقدّم صوب بناء نظريّة تغيير لحلّ المشكلة أو القضية التي بدأنا بالعمل على تحليلها في اللقاء السابق، من خلال على وفق نموذج تنظيميّ مجرَّب وفعّال.

**أهداف الورشة:**

* التعريف بمفاهيم نظريّة مهمّة، مثل المجتمع المدنيّ، الشعب الأصلانيّ، ونظريّة التغيير.
* منح المشاركين أدوات عمليّة لبناء نظرية تغيير مجتمعيّ

**مدّة الورشة: ساعة ونصف**

**سير الورشة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 10 دقائق | نتحدّث عن دور المجتمع المدني ومميزاته الخاصة في سياق الشعوب الأصلانيّة والسياق المحلّي. وبعدها نشرح كيف يتم بناء نظرية التغيير المجتمعي. بعدها نتحدث عن أهمية بناء نظرية تغيير مجتمعي ونشرح أسس نظرية التغيير الأولية التي تشمل: 1. تحديد فرضيات العمل والقيم.
2. تحديد الأثر المنشود.
3. تحديد الإنجازات والنتائج المرجوّة على المدى المتوسط.
 | 1 |
| 20 دقائق | نوزّع المجموعة إلى 4 مجموعات صغيرة مكوّنة من 3-4 أشخاص، نوزّع عليهم المشكلات (مشكلة لكل مجموعة – التي كانوا قد اختاروها مسبقًا)، ونطلب منهم بناء نظرية التغيير. تحدّد كلّ مجموعة فرضيات العمل والقيم التي توجّهها وتحدّد الأثر المنشود بناء عليها، والإنجازات والنتائج المرجوّة على المدى المتوسط. نشجّع المجموعة على التفكير المعمّق في أهمية وضوح فرضيات العمل، وفي تحديد أثر واقعي وقابل للتنفيذ، إلى جانب كونه يعبّر عن القيم والمبادئ المؤسِّسة له. ونطلب من كلّ مجموعة أيضًا تحديد إنجازات ونتائج مرجوّة بشكل عيني وواضح وقابلة للتنفيذ والقياس. نطلب من كلّ مجموعة أن تختار مندوبًا/ة عنها ليشرح ما هي فرضيات العمل وما هو الأثر المنشود.  | 2 |
| 25 دقيقة | تقوم كلّ مجموعة بعرض وشرح فرضيات العمل والأثر المنشود والنتائج المرجوّة (كلّ مجموعة 5 دقائق)، ونقدّم تعقيبًا قصيرًا على كلّ عرض. | 3 |
| 5 دقائق | نشرح عن استراتيجيات التغيير المجتمعي ونعرض أنواع الاستراتيجيات المختلفة. ونؤكّد أهمية اختيار الاستراتيجيات وفق ما يخدم الأثر والإنجازات والفرضيات التي تم تحديدها. نؤكّد أهمية التفكير في استراتيجيات مؤثّرة ومميّزة.  | 4 |
| 10 دقائق | تعود المجموعات إلى العمل في مجموعات صغيرة وتحدّد الاستراتيجيات للتغيير المجتمعي.  | 5 |
| 15 دقيقة | تقوم كلّ مجموعة بعرض وشرح استراتيجيات التغيير المجتمعي التي اختارتها (كلّ مجموعة 3 دقائق)، ونقدّم تعقيبًا قصيرًا على كلّ عرض. | 6 |
| 5 دقائق | تلخيص. | 7 |

**نظرية التغيير**

في عملية التغيير المجتمعيّ نبدأ في بناء نظرية التغيير.

نظرية التغيير هي إطار مفاهيميّ مبني على فرضيات عمل وقيم واضحة. تشرح نظرية التغيير لماذا وكيف ستؤدي مجموعة الأنشطة التي سنقوم بها إلى التغيير المنشود، وما هو المنطق الذي يقود تصرفاتنا؟ وكيف وصلنا للاستنتاج بأنّ أنشطتنا العينية التي اخترناها ستؤدي إلى التغيير المنشود؟

تطمح نظرية التغيير إلى تفسير ماذا يجب أن يحصل في مشروعنا، وفي البيئة الخارجيّة، حتّى يتم تحقيق الهدف المنشود الذي نريده تحقيقه. تشمل نظرية التغيير المجتمعي عدّة مراحل لبنائها:

1. **تحديد فرضيات العمل:** تحديد فرضيات العمل تتطلب تفكيرًا وتعريفًا لماذا نعتقد أن شيئًا ما سيؤدي إلى شيء آخر. تشمل فرضيات العمل أيضًا القيم والمبادئ التي توجّه عملنا.
2. **تحديد الأثر المنشود:** ما هو الأثر الذي نريد تحقيقه على المدى البعيد؟
3. **تحديد الإنجازات المرجوّة والنتائج متوسطة المدى:** نفترض أن نشاطاتنا المستمرة تؤدي إلى نتائج متوسطة، إذا تمّ تحقيقها – إذًا سنتقدّم إلى تحقيق الهدف.
4. **تحديد استراتيجيات العمل:** ما هي الاستراتيجيات المركزيّة التي نعتمد عليها للوصول للإنجازات المرجوّة والأثر المنشود المشتقّة من فرضيات العمل.

**استراتيجيات العمل المختلفة:**

المرافعة والتأثير على السياسات العامة والتشريعات

الاحتجاج الشعبي

 توفير خدمات

التمكين وتطوير القدرات والقيادة،

المرافقة الشخصية

 التنظيم الجماهيري

تغيير الخطاب الجماهيري والإعلامي

بناء شراكات مع سلطات محلية والقطاع الخاص

بناء ونشر معرفة وتوجهات فكرية وتوفير معلومات وشفافيتها

تطوير تكنولوجيا بهدف التغيير المجتمعيّ.

(رسم بياني + نموذج)

**خلفيّة فكريّة**

**عن المجتمع المدنيّ والمشاركة في صنع السياسات بالحيّز**

المجتمع المدني هو الحيز الاجتماعي والسياسي النامي من الاختلاف الوظيفي بين الدولة، السوق والعائلة. يُشار من خلاله إلى الأطر والتنظيمات المختلفة المتمايزة عنها، مثل الجمعيات والنقابات والحراكات وما إلى ذلك. يأخذ المجتمع المدنيّ معاني مختلفة ومتنوعة تتشكل بين المواطنة والسياسية والقوة، وتمنح المواطنين إمكانيات بناء القوة السياسية مقابل السلطات وقوى السوق.

المجتمع المدني هو شكل محدد من السياسة المتشكلة في سياق اجتماعي وتاريخي وثقافي واقتصادي محدد، اذ يتحرك من خلال مصالح واحتياجات اجتماعية واقتصادية وسياسية متنوعة، هوية ثقافية، إثنية إو دينية، مراقبة وتحديد قوة الدولة، التأثير على الحيز السياسي، الديمقراطيّة.

في السنوات الأخيرة زادت الحركات الاجتماعية المتمثلة في طموحها نيل ملكية على الموارد الجماعية، نقد النظام السياسي، الاهتمام في أسلوب الحياة، التعددية القيمية والثقافية. تنتظم الحركات الاجتماعي بشكل متعدد غير هرمي، التي تطمح الى نيل استقلالية منه. وجد باحثون كثر أن المجتمع المدني يتأثر من سيرورت اجتماعية واقتصادية وسياسية في الحيز والمدينة، وأنّ له أهميّة كبيرة في دفع الحقوق في الحيز.

يطلب المجتمع المدني المشاركة في اتخاذ القرار المؤثّر على حياة المجتمع وضمان التعبير عن الاحتياجات، المعرفة الجماهيرية، وتوسيع حيز الديمقراطية في صنع السياسات. بالإضافة الى ذلك، المجتمع المدني اهتم في قضايا الاستقطاب الاجتماعي الناتجة عن التحولات التخطيطية في المدن والسياسات التي تعزز مصالح السوق الحر على حساب مصالح السكان.، ودفع نحو حقوق المجموعات الاجتماعية في استهلاك خدمات المدينة، والعدالة في توزيع الموارد، والمشاركة الفعالة في التخطيط.

**اللقاء الثامن: التغيير على أرض الواقع**

**مقدّمة**

بعد أن وضعنا نظرية التغيير المجتمعي، وفرضيات العمل والأثر المنشود والإنجازات المرجوّة والاستراتيجيات، تأتي مرحلة ترجمة هذه النظرية إلى مشروع استراتيجي وعملي وبناء خطط عمل، حول قضايا يختارها المشاركون/ات وتكون مرتبطة بقصصهم وأولوياتهم والمضامين التي رشحت عن التدريب.

في هذا اللقاء سنطلب من كلّ مجموعة/ة بناء مشروع بناء على نظرية التغيير التي وضعوها.

مهم التفكير في هذا الإطار كمجموعة منظّمة تسعى للتغيير المجتمعيّ، وليس كأفراد منفصلين، حتّى لو كانت المبادرة في بدايتها فرديّة.

**أهداف الورشة:**

* منح مهارات حول بناء مشاريع وخطط عمل
* ترجمة نظرية التغيير إلى مشروع عملي

**مدّة الورشة:**

ساعة ونصف

**سير الورشة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 5 دقائق | نتحدّث عن أهمية المشاريع في النشاط القياديّ المنظّم من أجل التغيير الاجتماعيّ، كأداة مركزيّة لتأطير مجموعة من المهام التي تحتاج موارد مختلفة وفترة زمنيّة محدّدة لكي تحقّق أهدافًا معينة نسعى لها. المشروع هو ترجمة عمليّة لجانب أو أكثر من نظرية التغيير.  | 1 |
| 15 دقائق |  نشرح عن أهمية تحديد جمهور الهدف في المرحلة الأولى من تخطيط المشروع، الذي بناءً نقوم بالتقدّم في تحديد باقي مركباته.نوزّع المجموعة إلى نفس المجموعات الصغيرة التي عملت على نظرية التغيير، ونطلب منهم تحديد جمهور الهدف. تناقش كلّ مجموعة، من خلال عصف ذهنيّ، جماهير الهدف المقترحة من خلال مناقشة جمهور الهدف القائم، والكامن، والمشارك غير مستهدف، والغائب (مرفق شرح). وثم يتم تحديد جمهور الهدف العينيّ. نشجّع المجموعة على التفكير العينيّ في جماهير الهدف، وعلى تشريح جماهير الهدف من خلال العمر والمنطقة والمهارات والاحتياجات والقدرات. نطلب من كلّ مجموعة أن تختار مندوبًا/ة عنها ليشرح ما هي جماهير الهدف العينيّة.  | 2 |
| 20 دقيقة | تقوم كلّ مجموعة بعرض وشرح جماهير الهدف التي اختاروها (كلّ مجموعة 3 دقائق)، ونقدّم تعقيبًا قصيرًا على كلّ عرض. | 3 |
| 10 دقائق | نشرح عن خصائص المشروع (ملحق) ومركباته، عن أهمية ترجمة الأفكار إلى أنشطة عينية، مع جواب واضح لطرق تنفيذ هذه الأنشطة من خلال تحديد مسؤولية التنفيذ، الموارد والقدرات المطلوبة، الجدولة الزمنية ومعايير النجاح.  | 4 |
| 15 دقائق | تعود المجموعات إلى العمل في مجموعات صغيرة وتحدّد المشاريع للعام المقبل بحسب الجدول الملحق.  | 5 |
| 20 دقيقة | تقوم كلّ مجموعة بعرض وشرح مشاريع العمل التي اختارتها (كلّ مجموعة 5 دقائق)، ونقدّم تعقيبًا قصيرًا على كلّ عرض. | 6 |
| 5 دقائق | تلخيص. | 7 |

**جماهير الهدف**

أسئلة لتحديد جماهير الهدف:

* من هي جماهير الهدف القائمة؟
* من هي جماهير الهدف الجديدة؟
* ما هي احتياجاتها؟
* ما مدى تأثيرها على أهدافنا ونشاطنا؟
* ما هي طبيعة العلاقات المطلوبة مع جمهور الهدف؟
* كيف نلبّي هذه الاحتياجات بطريقة مميّزة؟
* **الجمهور القائم:** الجمهور الذين اعتدنا العمل معه
* **الجمهور الكامن:** جمهور سيصبح جمهور قريبًا، مخطط له مشروع/نشاط **و**يرغب في العلاقة معنا.
* **جمهور مشارك غير مستهدف:** يشارك في أنشطتنا ولكنه غير مستهدف بشكل فعلي. جمهور لا يرغب في العلاقة معنا لأنه غير متاح له العمل في صيغته الحالية**.**
* **جمهور غائب:** لم يعتبر جمهور ولم نفكر به في السابق.

**مبنى المشروع**

1. **الأنشطة ورزم العمل المركزية:** هي الأنشطة العينية التي ستنفذ في المشروع.
2. **الموارد والقدرات:** الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة. وتشمل المعرفة والقدرات والموارد المادية والعلاقات المطلوبة والشركاء.
3. **مسؤولية التنفيذ:** ما هي الوظائف والأدوار التنظيمية المطلوبة ومن سيقوم في هذه الأدوار.
4. **الجدولة الزمنية:** فترة التنفيذ، أي في أية مرحلة سيتم التنفيذ ومدى استغراق وقت التنفيذ.
5. **المكان:** أين سيتم تنفيذ النشاط؟
6. **مقاييس النجاح:** متى نعتبر أننا نجحنا في تحقيق المهمة والنشاط؟ تحديد كمي ونوعي للنجاح؟

**نصيحة**

* فكروا بشكل ابداعي عن جماهير الهدف وكونوا عينيين في تحديدها
* فكروا بشكل عملي في بناء مشروع وكونوا مميزين في بناء المشاريع لتجيب على احتياجات جماهير الهدف.

**نموذج تطوير مشروع**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الأنشطة ورزم العمل المركزية**  | **الموارد والقدرات التنظيمية المطلوبة**  | **مسؤولية التنفيذ** | **الجدول الزمني**  | **المكان**  | **النتائج المرجوّة ومقاييس النجاح** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**اللقاء التاسع: ورشة عمل الفريق**

مقدّمة

بعد أن وضعنا مشاريع العمل، سنناقش في هذا اللقاء أهمية بناء فريق العمل والتحديات التنظيميّة في العمل الجماهيريّ. في كلّ مشروع، نرى النتائج وآليات العمل التي خططناها، ولكنّ القسم الأكبر من حياة المشروع هو ما يختبئ تحت السطح، من حيث الديناميكيات والعلاقات بين الأفراد في فريق العمل.

فريق العمل الناجح هو الفريق الذي يشمل أنماطًا مختلفة من القيادات ويعرف كيف يبني معها لغة جماعيّة مشتركة. يتطلّب تطوير عمل الفريق تحديد التوقعات بين الأفراد حول الأدوار والوظائف المختلفة، وتحديد سلم الأولويات بين الأفراد حول العمل، وتعزيز الانتماء للفريق، وبناء سيرورة تعلّم وتقييم واستخلاص العبر، تعزيز قيم الشفافية والعمل الجماعي. في هذا اللقاء، سنطلب من المجموعة العمل تحديدًا على اليات التواصل.



أهداف الورشة:

* منح مهارات حول اليات التواصل كأداة مركزيّة وحاسمة لعمل الفريق.
* تعزيز أهمية العمل الجماعيّ بين الأفراد وتأكيد قابليته.

مدّة الورشة:

ساعة ونصف

لوازم الورشة:

* 10 كراتيم بريستول لكلّ مجموعة
* 10 عيدان قش لكلّ مجموعة
* 10 صحون بلاستيك لكلّ مجموعة
* 10 كبيات بلاستيك لكلّ مجموعة
* لاصق لكلّ مجموعة

سير الورشة:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 20 دقائق | نتحدّث عن تحدّيات العمل الجماعي وأهمية العمل في فريق. نسأل المشاركين ما رأيهم: ما هي أهم خصائص وتحديات العمل الجماعي؟ وكيف يعرفون الفريق الناجح؟  | 1 |
| 10 دقائق | نوزّع المجموعة إلى مجموعتين. نطلب من كل مجموعة أن تبني جسرًا من المعدّات التي منحناهم إياها. 10 دقائق للتخطيط كيف سيبنون الجسر.  | 2 |
| 10 دقيقة | تقوم كلّ مجموعة ببناء الجسر، ضمن منافسة بين المجموعتين. | 3 |
| 10 دقائق | تقيّم كل مجموعة مدى نجاحها في العمل: نموذج التقييم (ملحق) على ثلاثة مستويات: النتائج – سيرورة العمل - العلاقات.  | 4 |
| 15 دقائق | تعود المجموعات إلى المجموعة الكبيرة: ويشارك الأفراد بتجربتهم ومشاعرهم واستخلاص العبر  | 5 |
| 20 دقيقة | نتحدّث عن أهمية التواصل الجماعي وعن مهارات التواصل والاصغاء. | 6 |
| 5 دقائق | تلخيص. | 7 |

نموذج التقييم:

|  |  |
| --- | --- |
| **المحور** | **التقييم** |
| **النتائج***هل النتائج كانت وفق التخطيط؟* |  |
| ا**لسيرورة***سيرورة اتخاذ القرار وتوزيع المهام وتركيز العمل والمتابعة والتنفيذ* |  |
| **العلاقات***نفحص العلاقات بين الأفراد.. هل تم منح مساحة حرة لكل فرد في التعبير؟ هل شعر الأفراد بأمان؟*  |  |

نصائح

* اهتموا بأن تكون هذه الفعالية مرحة ومريحة
* ركّزوا على أهمية التواصل الجماعي في النقاش والتلخيص

**اللقاء العاشر: ورشة الخطابة**

**مقدّمة**

مهارة الخطابة والتحدّث أمام الجمهور هي من أهمّ المهارات التي يجب على القياديّ أن يطوّرها كي يتمكّن من التأثير على الجمهور وإحداث التغيير المنشود. لا شكّ في أنّ هناك يمتلكون موهبة خاصّة في الخطابة، لكنّ هذا لا يعني أنّه ليس بإمكان كلّ شخص قياديّ أن يطوّر مهاراته في هذا المجال، من خلال امتلاك المعرفة حول مكوّنات الخطاب الناجح، ومسار التجهيز له، مضمون الخطاب ومبناه، والأداء الخطابيّ أمام الجمهور.

في هذا اللقاء الأخير سنطلب من كلّ مشارك/ة تحضير خطاب قصير يسرد من خلاله قصّته والتغيير المجتمعيّ الذي يسعى لإحداثه.

**أهداف الورشة:**

* منح معرفة وتوجيهات حول الخطابة والتحدّث أمام الجمهور.
* مراجعة التجربة في الدورة والتحفيز على الاستمرار في النشاط والعمل القياديّ

**مدّة الورشة:**

ساعة ونصف

**سير الورشة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 5 دقائق | نجمع المجموعة، نقوم بمراجعة سريعة لبرنامج الدورة، ونتحدّث عن أهمية مهارة الخطابة في القيادة.  | 1 |
| 25 دقائق |  نوزّع المشاركين إلى مجموعات صغيرة مكوّنة من 3-4 مشاركين، ونطلب منهم أن يقوموا معًا بتحضير خطاب مدّته 5 دقائق يتحدّثون من خلاله عن القضية التي يريدون أن ينشطوا من أجل إحداث تغيير فيها، وذات صلة بمجال البحث وسيرورة العمل في الدورة.نعرض على كلّ المشاركين مبنى الخطاب (مرفق)ثمّ نقدّم لهم عناصر الأداء المقنع (مرفق) ونعطيهم نصائح الخطابة (مرفق) | 2 |
| 20 دقيقة |  نطلب من كلّ مجموعة أن تختار موقعًا مناسبًا في الحيّز، ويقوم المشارك المختار لتأدية الخطاب بإلقاء الخطاب على المجموعة فقط، ونطلب منهم أن يعطوه تقييمًا وملاحظات للتحسين. نوضح لهم بأن يبدؤوا بالأمور الإيجابيّة في التقييم، ثمّ الملاحظات للتحسين، وبعد ذلك الإنهاء بطريقة إيجابيّة وتشجيعيّة.  | 3 |
| 40 دقيقة |  نرتّب القاعة بطريقة قاعة محاضرات، بحيث يجلس الجمهور في صفوف أمام المتحدّث، ونطلب من كلّ متحدّث أن يُلقي خطابه.  نهتم بأن يكون هناك شخص مسؤول عن ضبط الوقت. ننهي جولة الخطابات بملاحظات عامّة. | 4 |
| 30 دقيقة | تلخيص لكلّ الدورة. | 5 |

**مبنى الخطاب المؤثّر**

1. **المقدّمة:** بداية ملفتة ومثيرة للانتباه- قصّة قصيرة، اقتباس، لفتة مضحكة.
2. **الموضوع:** طرح مبكر لموضوع الخطاب والقضية التي يدور حولها.
3. **الأسباب:** ما هي أسباب هذه القضية/المشكلة؟
4. **التأثيرات:** ما هي تأثيرات هذه المشكلة على المجتمع المحليّ وبشكل عام؟
5. **الحلّ:** ما هو الحلّ الذي نقترحه للقضايا
6. **إيجابيات:** النتائج الإيجابية المتوقعة للحلّ.
7. **تلخيص وإنهاء ملهم.**

الخطاب المؤثّر يخاطب العقل والقلب والروح. أي يناشد المنطق، ويثير العواطف ويتوجه للقيم والمعاني.

عند طرح أيّ ادعاء حول القضية والحلّ يجب تقديم شرح كافٍ لها وشهادة أو إثبات عليه ومعلومات عنه.

**الأداء المقنع**

1. **الاستخدام المناسب للصوت:** على صوت المتحدّث أن يكون مسموعًا، بحيث يعبّر عن ثقته بنفسه وبكلامه.
2. **سرعة حديث معقولة:** على المتحدّث أن يتحكّم بسرعة إلقائه لخطابه، واستخدام لحظات التوّقف لتأكيد نقاط وادعاءات معينة وللفصل بين أجزاء الخطاب المختلفة. على الحديث ألا يكون بطيئًا ولا سريعًا جدًا. كما أنّ على المتحدّث تجنّب الرتابة في إيقاع الحديث وطريقته، من خلال التأكيد على كلمات أو جمل معينة ذات أهمية خاصة.
3. **لفظ صحيح:** على المتحدّث أن يلفظ الكلمات بوضوح ويتجنّب التأتأة والتلعثم بالكلام، وأن يظهر فهمه للكلمات التي يلفظها.
4. **لغة الجسم المعبّرة عن الثقة بالنفس:** على المتحدّث أن يولي اهتمامًا خاصًا لحركات جسمه عند إلقاء الخطاب، أن يقف منتصب القامة وبشكل متوازن، وأن يتحكّم بحركة يديه المرافقة لإيقاع حديثه ومضمونه، وأن يتحرك خلال خطابه ليواجه أقسامًا مختلفة من الجمهور والحكاّم. هنالك أهمية خاصة أيضًا لتعابير الوجه إذ عليها أن تتلاءم وموضوع الخطاب.
5. **صلة عين مع الجمهور:** على المتحدّث أن يوّجه نظره مباشرة إلى جمهور المستمعين لخطابه، مما يخلق تواصلًا شخصيًّا ويؤكّد ثقة المتحدّث بكلامه، وعليه أن ينظر إلى أقسام مختلفة من الجمهور وألا ينظر إلى شخص واحد فقط.
6. **حركة الأطراف:** يتعيّن أن تتلاءم حركة الأطراف مع إيقاع ومضمون الحديث.
7. **تعابير الوجه:** يجب ملاءمة تعابير الوجه لمضمون الحديث دومًا.

**نصيحة**

* لا تجعلوا التوتر يسيطر عليكم، بل سيطروا أنتم عليه. كيف؟ ذكّروا أنفسكم أنّ هذه طاقة يمدّها جسمكم لكم لكي تقدّموا خطابًا قويًا، وأنّ قلبكم معكم وليس عليكم! تحدّثوا بشغف.