

حقيبة أدوات

# لبناء الشراكات

أدوات لتطوير شراكات حقيقية ومستدامة





تم نشر هذه الأدوات بموجب رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 4.0).

تم إنتاج حقيبة الأدوات هذه بدعم مالي من الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج ثقافة داير ما يدور (٢٠٢٣).



Co-funded  
by the  
European  
Union

هذا المنشور جاهز للطباعة ، لكننا نرجو منك مراعاة البيئة قبل الطباعة!



# جدول المحتويات

٦ ٧	ما هو الغرض من حقيبة الأدوات؟ حقوق الملكية الفكرية وفريق العمل	حول حقيبة الأدوات
١١ ١٢	مراحل الترجمة تأملات حول رحلة الترجمة	تأملات حول الترجمة إلى اللغة العربية
١٥ ١٩ ٢٣	أداة ١: مقهى المعرفة أداة ٢: كارما أداة ٣: المستقبل معكوثًا	<b>الجزء الأول: التعارف والتشبيك</b> الأدوات في هذا الجزء يمكنها أن تساعدكم/ن على التعرف على الشركاء من خلال التعرف على خبراتهم وأفكارهم المختلفة.
٣٠ ٣٥ ٣٩	أداة ٤: مخطط التعاون أداة ٥: طقوس المعارضة أداة ٦: اللقاءات الاستشارية	<b>الجزء الثاني: بناء وتطوير فكرة الشراكة</b> الأدوات في هذا الجزء يمكنها أن تساعدكم/ن على اختبار وتحسين فكرة التعاون/الشراكة الخاصة بكم/ن من خلال تجميع أفكار ومشاعر وآراء الآخرين حول الفكرة.
٤٥ ٤٧ ٥٠	أداة ٧: رسم خريطة الفاعلين والفاعلات أداة ٨: المشروع بوصفه حلقة وصل بين المنظمات أداة ٩: دوجناد	<b>الجزء الثالث: بناء فهم متبادل للمؤسسات / فرق عمل الشركاء</b> الأدوات في هذا الجزء تهتم بعملية بناء الفريق داخل كل منظمة أو فريق عمل بهدف الوصول لتعاون مثمر على المستوى الداخلي فيما بين الشركاء.
٦٣ ٦٩ ٧٣	أداة ١٠: التغيير الأكثر أهمية أداة ١١: التساؤل الإيجابي أداة ١٢: عجلة العمل	<b>الجزء الرابع: تأملات حول رحلة الشراكة</b> الأدوات في هذا الجزء يمكن استخدامها ليتبادل الشركاء فيما بينهم تأملاتهم حول رحلة الشراكة.
٨٣ ٨٤ ٨٥ ٨٨ ٩١ ٩٣ ٩٤	جدول أعمال زيارة التبادل تبادل التوقعات مقابلة حوارية اللائمة المهنية لقاء مع فنجان شاي / مقابلات الأطراف المعنية التحقق من المشروع عرض العمل الجاري	<b>أدوات إضافية: زيارات التبادل</b> يتضمن هذا الجزء سبع أدوات إضافية سوف تساعدكم/ن في تحضير وتنفيذ زيارات التبادل بين شركاء مشروعات التعاون.
٩٥		المصادر
٩٦		قائمة مصطلحات

## حول حقيبة الأدوات



### ما هو الغرض من حقيبة الأدوات؟

تهدف هذه الحقيبة إلى إتاحة مجموعة متنوعة من الأدوات التي قد تساعد المنظمات والمبادرات المختلفة التي ترغب في تطوير شركات حقيقية ومستدامة فيما بينها.

ولأن رحلة بناء الشركات تختلف باختلاف الشركاء ونوعية الشراكة التي يسعون إليها، تحاول هذه الحقيبة تقديم مجموعة من الأدوات المتفرقة التي يمكن استخدامها في مراحل مختلفة من رحلة الشراكة. بحيث تتضمن الحقيبة إحدى عشرة أداة، يمكن استخدامها كل منها بشكل فردي أو مجتمعة مع فريق العمل الخاص بكم أو مع شركائكم من المؤسسات والفرق الأخرى.

الإشارة إلى أن لكل أداة من هذه الأدوات رحلة حياة خاصة بها بحيث يمكن أن تكون للأداة الواحدة استخدامات متعددة؛ سواء في رحلة بناء الشركات أو غيرها من الجوانب. لذلك لا تترددوا في تكييف واستخدام هذه الأدوات بناءً على احتياجاتكم المختلفة دون أي قيود.



ولكن في محاولة لترتيب الأدوات بشكل يسهل استخدامها، قُسمت إلى أربعة أجزاء، بحيث يُعنى كل جزء بمرحلة من مراحل بناء الشركات طبقاً لما يلي:

### الجزء الأول: التعارف والتشبيك

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأدوات التي يمكن أن تساعدكم/ن على التعرف على الشركاء من خلال اكتشاف خبراتهم وأفكارهم المختلفة. وهي تهدف إلى إتاحة مساحات مفتوحة من النقاش حول موضوعات مختلفة، لكي تتيح لكم التعرف على بعضكم البعض، وعلى بيئات العمل الخاصة بكم، مما سيساعدكم على بناء أرضية مشتركة تُمكنكم من العمل معاً بشكل أفضل.

### الجزء الثاني: بناء وتطوير فكرة الشراكة

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأدوات التي يمكن أن تساعدكم/ن على اختبار وتحسين فكرة التعاون أو الشراكة الخاصة بكم/ن من خلال استقبال وتجميع أفكار ومشاعر وآراء الآخرين حول الفكرة. كما تساعدكم/ن هذه الأدوات على تحديد الأهداف والتوقعات والموارد الخاصة بكم كشركاء في رحلة التعاون.



### الجزء الثالث: بناء فهم متبادل لمؤسسات وفرق عمل الشركاء

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأدوات التي يمكن أن تساعدكم/ن في بناء الفريق داخل كل منظمة أو فريق عمل بهدف الوصول لتعاون مُثمر على المستوى الداخلي بين الشركاء. فمن خلال فهمكم كشركاء لموقعكم ودوركم ضمن المنظمة (أو الفريق) الذي تعملون فيه، يمكنكم تكوين صورة أوضح للتوقعات خلال رحلة التعاون. كما تساعدكم هذه الأدوات على التفكير في طريقة تفاعلكم داخل الفرق والخروج ببعض الأفكار حول الأدوار المختلفة للفريق، من أجل الوصول إلى تشكيل فريق متوازن.

### الجزء الرابع: تأملات حول رحلة الشراكة

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأدوات التي يمكن أن تساعدكم/ن في مرحلة تبادل التأمّلات فيما بينكم حول رحلة الشراكة. حيث تساعد الأدوات على استخلاص التأمّلات والقصص الشخصية والدروس المستفادة من رحلة التعاون. يمكن استخدام هذه الأدوات في نهاية رحلة التعاون، كما يمكن أيضاً استخدامها في منتصف رحلة التعاون لإتاحة فرصة لتحسين وتطوير مشروع التعاون وبيئة العمل الخاصة بالشركاء.

### أدوات إضافية: زيارات التبادل

يتضمن هذا الجزء الإضافي سبع أدوات سوف تساعدكم/ن في تحضير وتنفيذ زيارات التبادل بين شركاء مشروعات التعاون.

## حقوق الملكية الفكرية وفريق العمل

قام فريق برنامج تاندم، الذي تم تطويره وتنفيذه من قبل قسم التبادل الثقافي بمؤسسة ميت أوست (MitOst) في عام ٢٠١١ (والذي يعد الآن جزءاً من الكيان الذي تم إنشاؤه حديثاً سوزا - zusa) بتجميع هذه الأدوات من مصادر مختلفة، ثم تم تكييفها بناءً على احتياجات البرنامج، لذلك لا تتردد في تكييف هذه الأدوات بناءً على احتياجات فريقك أيضاً. تم نشر هذه الأدوات بموجب رخصة المشاع الإبداعي (CC BY). لذلك، لا تنس ذكر سوزا - zusa والمصادر الرئيسية الأخرى عند إعادة استخدام أي من تلك الأدوات. تُرجمت هذه الأدوات إلى اللغة العربية من خلال التعاون بين فريق مشروع ثقافة داير ما يدور (All-Around Culture) وفريق مسارات جماعية (Collective Routes).



## ثقافة داير ما يدور - All-Around Culture

يسعى برنامج «ثقافة داير ما يدور» وهو برنامج إقليمي مدته ٤ سنوات بتمويل مشترك من الاتحاد الأوروبي، إلى تعزيز منظومة حيوية ثقافية، كونها المناخ اللازم لتمكين الشباب مجتمعياً واقتصادياً، وذلك في سبعة بلدان في المنطقة العربية هي الأردن، تونس، الجزائر، فلسطين، لبنان، المغرب ومصر إلى جانب الأفراد والكيانات السورية والليبية العاملة في هذه البلدان.

هذه الحقيبة جزء من مكون مُحترف المنظومة الحيويّة للبرنامج. مُحترف المنظومة الحيويّة هو مركز موارد يمثل حلقة الوصل ما بين كافة الاحتياجات التعليميّة والموادّ المعرفية التي يتضمّنّها برنامج «ثقافة داير ما يدور».



<https://allaroundculture.com> 🌐

## مسارات جماعية - Collective Routes

هي مجموعة تشغل بالتساؤل في المنهجيات القائمة، واختبار ممارسات جديدة، وإنتاج معرفة متجدرة في فهم التغيير الاجتماعي. نضم فيما بيننا ممارسين ناشطين اجتماعياً في البحث التشاركي والتعلم الجماعي في عددٍ من المجالات من بينها؛ التنمية الشبابية وريادة الأعمال الاجتماعية والثقافة المؤسسية والثقافة من أجل التنمية والسياسات الاجتماعية.



[www.collectiveroutes.org](http://www.collectiveroutes.org) 🌐

## شركاء مشروع ثقافة داير ما يدور

### المورد الثقافي - Culture Resource

مؤسسة إقليمية غير ربحية تأسست عام ٢٠٠٣، تسعى إلى دعم الإبداع الفني في المنطقة العربية وتشجيع التبادل الثقافي داخل المنطقة وخارجها. تهدف المؤسسة إلى دعم الفنانين والفاعلين الثقافيين والمؤسسات الثقافية من خلال المنح وبناء القدرات والمنشورات والتشبيك، وإلى نشر وترويج الأعمال الإبداعية المصنفة خارج التيار التجاري السائد، إقليمياً وعالمياً، وتحسين الشروط التي تسمح بإنتاج هذه الأعمال من خلال الأبحاث والعمل على السياسات الثقافية.

تستند المؤسسة في عملها إلى الإيمان بالدور الجوهري الذي تلعبه الثقافة في تنمية المجتمع المدني وبأهمية إتاحة الثقافة للجميع وبحق الفنانين في التعبير بحرية. على مرّ السنين، تمكنت مؤسسة المورد الثقافي من دعم أعمال أكثر من ألف فنان/ة وفاعل/ة ثقافي/ة، ومن الوصول إلى آلاف الجماهير من أفراد ومجتمعات محلية من خلال أنشطتها وخدماتها، وهي مستمرة بتطوير عملها والمحافظة على كونها نموذجاً إيجابياً لمؤسسة ثقافية مستقلة تعتمد الشفافية والمصداقية كمعايير أساسية لعملها.



[www.mawred.org](http://www.mawred.org) 🌐



## جمعية الشارع فن - L'ART RUE

تم إنشاء جمعية الشارع فن في سنة ٢٠٠٦ بهدف ديمقراطية و تعميم الفن المعاصر، وذلك بتقديم أعمال و إبداعات فنية على مقربة من الناس.  
تتبع جمعية الشارع فن منهجية العمل التشاركي وذلك بإختبار التطور المجتمعي عن طريق الفن، وتطوير أعمال فنية حول علاقة الفن بالمجتمع، و الذاكرة، الوطن، المواطنة و الفضاء العام.



[www.larttrue.com](http://www.larttrue.com)

## ميت أوست - MitOst e.V

منظمة غير حكومية وغير ربحية تتخذ من برلين مقرًا لها، وتنفذ مشروعات دولية تركز على تعليم المواطنة والتبادل الثقافي في أوروبا والمناطق المجاورة لها. نشأت المؤسسة عام ١٩٩٦ ولديها ١٤٠٠ عضو في ١٤٠ دولة. تتخذ المنظمة من التفاهم الدولي والمشاركة المدنية مبادئًا أساسية لجميع برامجها وكذلك للمشاريع التطوعية المتعددة لأعضائها.



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

## مؤسسة م م ا غ The MMAG Foundation

تسعى مؤسسة محمد وماهرة أبو غزالة منذ تأسيسها عام ٢٠١٧ إلى المساهمة في مستقبل الممارسات الفنية والتربوية من خلال الاعتماد على اللقاءات التاريخية والقضايا المعاصرة على حدٍ سواء. وتعمل من خلال الفن على تيسير الفرص لتشكيل مقاربات مستجيبة للتعلم وإنتاج المعرفة وأساليب الحوار. كما توفر المؤسسة مساحة للأبحاث والإنتاج والخطابات النقدية الفنية من خلال برنامج المعرض والمشاريع التعليمية وفرص الإقامة الفنية.

(النسخة العربية للتعريف بالموقع) مؤسسة محمد وماهرة أبو غزالة هي منظمة غير ربحية تهدف إلى التشبيك بين الفنانين ومنسقي المعارض والفعاليات والفاعلين الثقافيين والعلميين من داخل الأردن وخارجها. تقع المؤسسة في قلب جبل عمان التاريخي وعلى مقربة من مركز وسط البلد. تتضمن مباني المؤسسة مساحات للمعارض وورشات العمل والعروض والإقامات الفنية، بالإضافة إلى مكتبة فنية متخصصة. يقوم فريق عمل المؤسسة حاليا بتطوير منهج تدريسي لدرجة الماجستير في الفنون.



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

## مؤسسة سوزا zusa

سوزا هي مظلة لمؤسسة تاندم غير الربحية ذات المسؤولية المحدودة، وهي منبثقة عن مؤسسة ميت أوست، وتعمل لأجل ومع الفاعلين الثقافيين وناشطي المجتمع المدني بهدف خلق والحث على ومناصرة وتشجيع التغييرات في سياقاتهم. يمارس فريق سوزا ويشجع فن التعاون بوصفه قوة للتغيير المنهجي. فهو يخلق ويفتح ويمنح مساحات لهضم المرح والتجارب. يحدث كل شيء في سوزا مع الناس ومن أجل المنظمات من مختلف المناطق الجغرافية والقطاعات والتخصصات والمجالات.



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



## فريق العمل

### مترجم رئيسي:

- أيمن الحسيني (مسارات جماعية)

### فريق التنسيق ومناقشات الترجمة:

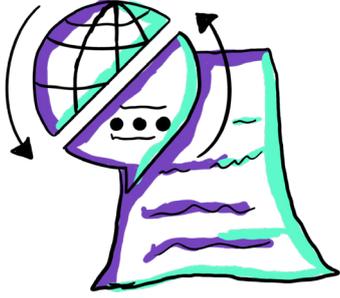
- إيجل كريزاناوسكايت (سوزا)
- حاتم سلامة (مستشار برنامج تاندم سابقا بمؤسسة ميت أوست)
- أولها كوتسكا (سوزا)
- سيلفانا جورج (سوزا)
- شيماء عاطف (مسارات جماعية)

### فريق التصميم:

- أحلام جمال (مسارات جماعية) - تصميم جميع الرسوم التوضيحية
- أميرة سمير - الاخراج النهائي لحقيبة الأدوات

### شكر خاص لكل المتطوعين/ات الذين شاركوا معنا في ورش عمل مراجعة الترجمة:

- نيلي عبود (لبنان)
- عبد الرحمن عزفاتي (المغرب)
- فرح مكي (لبنان)
- مصعب حسونة (السودان)
- ياسر فايز (السودان)
- مفي الويفي (تونس)



## تأملات حول الترجمة إلى اللغة العربية

الأدوات في هذه الحقيبة مُجمّعة من مصادر مختلفة باللغة الإنجليزية، وتُرجمت وفقًا للمراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** فهم الأداة ووضعها في سياق رحلة بناء الشراكات.

**المرحلة الثانية:** ترجمة مباشرة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.

**المرحلة الثالثة:** قراءات مُعمّقة ومجموعة من النقاشات الجماعية بين فريق العمل حول كل أداة على حدة، وذلك من أجل التأكد من مدى سهولة الترجمة ووضوحها. بالإضافة إلى التدقيق في المصطلحات التي تحتاج إلى تعريب لا يخل بمعناها ويضمن في ذات الوقت فهم القارئ لها بسهولة.

**المرحلة الرابعة:** عقد مجموعة من ورش العمل الافتراضية (أونلاين) مع عدد من المتطوعين/ات من المشاركين/ات السابقين/ات برنامج تاندم (Tandem) لقراءة الأدوات وتقييم مدى جودة ترجمتها. بالإضافة إلى ذلك، هدفت تلك الورش إلى التأكد من مدى وضوح اللغة العربية المستخدمة بالنسبة للقراء من البلاد العربية المختلفة. حيث شارك في الورش عدد من المتطوعين/ات من مصر ولبنان والسودان وتونس والمغرب.

**المرحلة الخامسة:** تضمين الاقتراحات التي تم تجميعها من ورش العمل مع المتطوعين/ات ومراجعة الأدوات بشكل نهائي من قِبل فريق العمل.

وحيث أن رحلة الترجمة بمراحلها المختلفة كانت رحلة تعليمية ثرية للغاية بالنسبة لفريق العمل، وددنا مشاركة مجموعة من التأملات حول هذه الرحلة، والتي تعكس أهم النقاشات التي دارت في كواليس ترجمة وإتاحة هذه الحقيبة باللغة العربية. وفيما يلي مجموعة من تلك التأملات:

### ١) استخدام المذكر والمؤنث

نعلم أن في اللغة العربية استخدام المذكر يغلب، أي يحمل في طياته الإشارة لكل من المذكر والمؤنث. لكن بهدف جعل اللغة المستخدمة في حقيبة الأدوات أشمل، كان لنا وقفة عند استخدام أسلوب المخاطب أو الغائب؛ هل نستخدم المؤنث فقط أم نستخدم كلاً من المذكر والمؤنث؟ وخيار جعل المخاطب أو الغائب على صيغة المؤنث دائمًا كان بهدف الدعوة للتفكير في استخدامنا الدائم لصيغة المذكر فقط. كما كان هناك اقتراح آخر باستخدام صيغة الجمع (رغم أنه في نهاية المطاف يواجهنا نفس الأمر عند التمييز بين جمع المذكر وجمع المؤنث). وفي النهاية استقر الأمر على استخدام كلاً من المذكر والمؤنث في كامل النصوص الواردة بأسلوب المخاطب والغائب المباشر من خلال وضع إمالة بينهما «/» (مثل: يُطلب من المشاركين/ات). وفي الوقت نفسه، مراعاةً لرشاقة النص وسلاسته على القارئ، لم يمتد الجمع بين المذكر والمؤنث إلى كامل الضمائر والأسماء المشار إليها، بل اقتصر على المذكر فقط للتخفيف. كما قصدنا في بعض المواضع استخدام المبني للمجهول أو الاسم بدلاً من فعل الأمر أو المضارع مع وجود فاعل مذكر ومؤنث (مثل: يُطلب من... بدلاً من يطلب الميسرة/ من أو اطلب/ي من...).

### ٢) تعريب المصطلحات الإنجليزية

مسألة أخرى نود الوقوف عليها ونجد تجلياتها في مثالين على الأقل نشير إليهما هنا. وهي مسألة اعتياد المصطلحات أو التعبيرات باللغة الإنجليزية كما نتداولها في الدوائر الثقافية وبين العاملين في مجال الإدارة الثقافية وشبكات التدريب والتيسير، وغيرها من المساحات التي يرتبط نشاطها باستخدام تعبيرات إنجليزية جرى الاعتياد عليها حتى أصبحت دارجة، وتحمل في طياتها معاني ودلالات وفهم مشترك، بحيث أصبحت لا تحتاج إلى ترجمة إلى اللغة العربية لكي يفهمها الآخرون. بل إن مقابلها في العربية لا يُستخدم عادة في مثل هذه المساحات، وإذا نُطق به يصبح اللفظ مستغربًا وقد يحتاج إلى إرفاق المصطلح الإنجليزي «الأصلي» المنقول عنه لكي يصل المعنى ويتضح. وهو أمر قد يبدو طبيعيًا نظرًا

إلى ارتباط كثير من الأفكار والممارسات والموارد المستخدمة في هذه المجالات بالثقافة الأجنبية (غير العربية) وباعتبار اللغة الإنجليزية المتصدرة في إنتاج وتداول المعرفة (مثل: stakeholders والتي نقلها للعربية «أطراف معنية»، أو feedback والتي نفضّل نقلها للعربية «انطباعات»)، وهي أمثلة لا ينطبق عليها الترجمة الحرفية لكنها أقرب ما يكون للتعريب. كما لجأنا لتعريب أسماء الأدوات الواردة في هذه الحقيبة بشكل كامل تقريبًا وتركنا الأصل الإنجليزي إلى جوار المصطلح العربي في عنوان كل أداة للتسهيل.

لكن وفي المقابل، يجب القول أن تغيير هذا الحال لن يتأتى إلا من خلال وجود محاولات تكسر احتكار الإنجليزية وتخلق مساحات لوجود اللفظ العربي في هذه المجالات والمعارف والتعوّد على استخدامه وتداوله. ونأمل أن تكون حقيبة الأدوات هذه بمثابة مساهمة متواضعة منا لخلق هذه المساحة. لذا، وتسهيلًا على قارئ ومستخدم هذه الأدوات، عمدنا في بعض المواضع وعند الضرورة إلى ذكر المصطلح بالإنجليزية بجوار اللفظ العربي لكي يفهم المقصود منه. ولكي يتم صك بعض الألفاظ بالعربية لما يقابلها من مصطلحات دارجة بالإنجليزية. بالإضافة إلى ذلك، أضفنا ملحق مع دليل الأدوات للمصطلحات الواردة فيه بالإنجليزية ومقابلها بالعربية، بحيث يمكن لمستخدم هذا الدليل الرجوع له للتأكد من المراد من أي لفظ أو مصطلح عربي بمعرفة مقابله الدارج بالإنجليزية.

### ٣) فعل الأمر وأسلوب النهي

التجلى الثاني لمسألة اعتياد التعبيرات باللغة الإنجليزية وعدم استساغتها بالعربية تمثّل في النقاشات التي دارت بين فريق العمل عند ترجمة العبارات التي تحمل أفعال أمر أو أسلوب نهي من الإنجليزية إلى العربية، فهي دارجة وسهلة اللفظ في الإنجليزية لكنها في العربية تحمل وقعًا ثقيلًا على القارئ وتنقل شعور بوجود سلطة ما عليه - خاصة إن كان القارئ هو المخاطب المقصود بتطبيق الأداة (من سينفذ النشاط). لذا قمنا بتصريف تلك الأفعال وإدخال أسماء مساعدة عليها لتخفيف المعنى، كلما كان ذلك ممكنًا ولا يُخلّ بالمعنى. فمثلًا في الإنجليزية قد نقول make sure to، لكننا في العربية ترجمناها «يجب مراعاة» أو «يراعى»، بدلًا من «عليك مراعاة» أو «تأكد من».

### ٤) اختلاف اللهجات بين البلاد العربية وبعضها

أحد أشكال ثراء اللغة العربية يكمن في تعدد وتنوع لهجاتها بين البلاد العربية وبعضها. ورغم أننا استخدمنا في ترجمة حقيبة الأدوات اللغة العربية الفصحى بالطبع، إلا أن كون المترجم الرئيسي وفريق عمل المشروع من المصريين، شكّل ذلك تحيزًا بالضرورة تجاه استخدام الألفاظ المألوفة على اللسان العربي المصري. لذا راعينا مسألة اختلاف بعض الألفاظ المستخدمة في السياق المصري عن مثيلاتها في السياقات العربية الأخرى من خلال عرض الترجمة على متطوعين/ات المشاركين/ات السابقين/ات برنامج تاندم (Tandem) من بلاد عربية مختلفة لإبداء الرأي في مدى وضوح العبارات والصياغات بالنسبة لهجتهم المحلية - كما وضحنا أعلاه في المرحلة الرابعة من مراحل ترجمة وإعداد حقيبة الأدوات. أحد الأمثلة على ذلك كان في استخدامنا في البداية الأرقام العربية المشرقية (١، ٢، ٣)، ثم أشارت علينا إحدى المشاركات أن هذه الصيغة غير متداولة في بلاد المغرب العربي، بل صيغة الأرقام العربية المغربية (١، ٢، ٣)، وهو ما اعتمدناه في حقيبة الأدوات بالفعل.



# التعارف والتشبيك



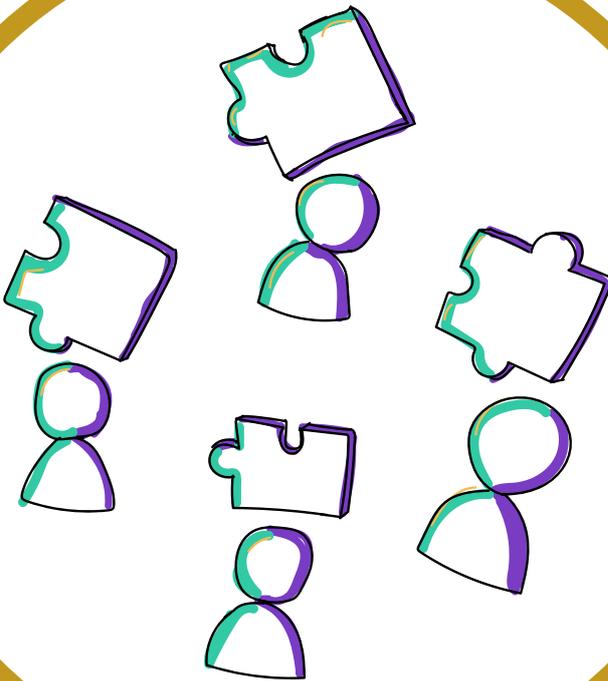
## الجزء الأول

## التعارف والتشبيك

يمكن للأدوات الواردة في هذا الجزء أن تساعدكم/ن على التعرف على الشركاء من خلال اكتشاف خبراتهم وأفكارهم المختلفة. وهي تهدف إلى إتاحة مساحات مفتوحة من النقاش حول موضوعات مختلفة، لكي تتيح لكم التعرف على بعضكم البعض، وعلى بيئات العمل الخاصة بكم، مما سيساعدكم على بناء أرضية مشتركة تُمكنكم من العمل معًا بشكل أفضل.

ويتضمن هذا الجزء الأدوات التالية:-

- أداة ١: مقهى المعرفة (World Café)
- أداة ٢: مطبخ كارما (Karma Kitchen)
- أداة ٣: المستقبل معكوسًا (Future Backwards)



## أداة ١

## مقهى المعرفة - World Café

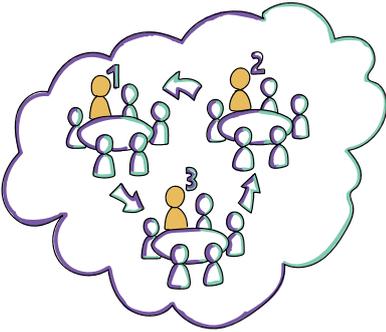
## الهدف من الأداة

تهدف أداة مقهى المعرفة إلى جمع وتحديد أفكار ومشاعر المشاركين/ات فيما يتعلق بموضوع معين، كما تتيح التفكير في كيفية التعمق فيه. ويعد مقهى المعرفة أسلوب تقليدي يعرفه كثير من الناس. لذا يوجد العديد من المعلومات والمواد حول خلفية هذه الأداة وتوصيفها، يمكن الحصول على نسخ منها بسهولة عبر الإنترنت.

يعتمد مقهى المعرفة في جوهره على الأسئلة البتاءة، والإصغاء باهتمام، والحوارات العميقة. وذلك لأن المعرفة والحكمة التي نحتاج إليها موجودة بالفعل ويمكن أن تكون سهلة الوصول. فعندما ترتبط العناصر المختلفة مع بعضها البعض بطرق إبداعية، يظهر الذكاء الجمعي إلى السطح.

## وصف الأداة

يتشكل مقهى المعرفة من ٣ جولات على الأقل، مدّة الواحدة منها حوالي ٢٠ دقيقة. تُعيّن كل طاولة مُضيف/ة لها يبقى على نفس الطاولة لجميع الجولات. ويُقدّم السؤال (أو الأسئلة) في بداية كل جولة ويُكتب على اللوحة الورقية. ويتأكد المُضيف/ة أن كل شخص على الطاولة لديه فرصة المشاركة، وأن يستمع المشاركون/ات إلى بعضهم، وأن يتم مشاركة أكبر قدر ممكن من القصص. بعد كل جولة، يمكن أن يقرر المشاركون/ات تبديل الطاولة أو البقاء في أماكنهم. وبعد انتهاء جميع الجولات، يجمع المُضيف/ة قصة أو قصتين أو بعض الاستنتاجات التي تعكس الحوار الدائر على الطاولة الخاصة به/ا في جميع الجولات ليتم عرضها على جميع المشاركين/ات، ويكون لكل طاولة دقيقة واحدة بحد أقصى (أي ٣ جُمَل) للعرض.



المبدأ الأساسي لنشاط مقهى المعرفة هو الإصغاء باهتمام. ويجب أن يكون الهدف هو الوصول إلى حوار بتاء وليس مجرد النقاش. لذا يُمنع إصدار الأحكام، أو وضع تصنيفات، أو توجيه النصيح، أو الدخول في محادثات أحادية/ ندية، مع تجنب كلمات مثل: «لا» و «لكن».



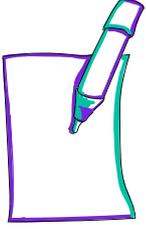
## الوقت والمواد اللازمة



- يستغرق تطبيق الأداة ١٢٠ دقيقة (لتنفيذ ٣ جولات نقاشية)، وتحتاج لما يلي:
- عدد من الطاولات والكراسي، يجلس على كل منها ٤ أو ٥ أفراد.
  - جرس.
  - لوحة ورقية (مقاس A1).
  - أقلام بألوان مختلفة.

## التحضير والإعداد

- يتم إعداد عدد من الأسئلة ذات أهمية بالنسبة للمجموعة، والسياق، وهدف النشاط. ويجب التأكد من صياغة الأسئلة بشكل جيد وأن تكون أسئلة مفتوحة.
- تُجهز الغرفة والطاولات والكراسي على حسب عدد المشاركين/ات. يجب التأكد من وجود مساحة كافية للجميع، ومن قدرة المجموعات على النقاش بالتوازي دون إزعاج الآخرين.
- يتم توفير أوراق وأقلام كافية على كل طاولة.
- يعتمد نجاح مقهى المعرفة على الإصغاء باهتمام. لذلك ينصح باستخدام «عصا الحديث»، حيث يتم تمريرها من شخص لآخر على الطاولة. بحيث يُسمح فقط للشخص المُمسك بالعصا بالحديث، بينما يستمع الجميع.



## خطوات التنفيذ



## مقدمة ١٥ دقيقة

- يعرض الميسر/ة الهدف من مقهى المعرفة، والأسئلة المختلفة التي سيتم مناقشتها خلال النشاط والوقت المحدد لكل منها.
- ثم تنقسم المجموعة إلى عدة طاولات، يجلس على كل منها ٤ أو ٥ أفراد.
- تُعين كل طاولة مُضيف/ة لها يبقى على نفس الطاولة لجميع الجولات. يمكن لذلك المضيف/ة أن يكون من أعضاء الفريق أو أحد المشاركين ممن لديه خبرة في نشاط مقهى المعرفة. أما الأشخاص الباقين فينتقلون إلى الطاولات المختلفة. ويحاولون الجلوس مع أشخاص لا يعرفونهم!



## الجولة الأولى ٢٠ دقيقة

- مع بداية كل جولة، تناقش المجموعة السؤال المطروح على الطاولة، ويقوم المضيف/بتدوين ملاحظات من هذا النقاش.
- يتأكد المضيف/ة من أن كل شخص على الطاولة لديه فرصة لمشاركة قصته أو قصتها مع الآخرين.

يقوم الميسر/ة برن جرس صغير مشيرًا إلى انتهاء الجولة. عندها يحين موعد إنهاء النقاش على الطاولات.



## حصاد الجولة الأولى واستراحة ١٠ دقائق

- يتولى المضيفون/ات مهمة تلخيص محتوى النقاش في هذه الجولة تحضيرًا لعرضه بشكل مختصر على المشاركين/ات على الطاولة في الجولة التالية.

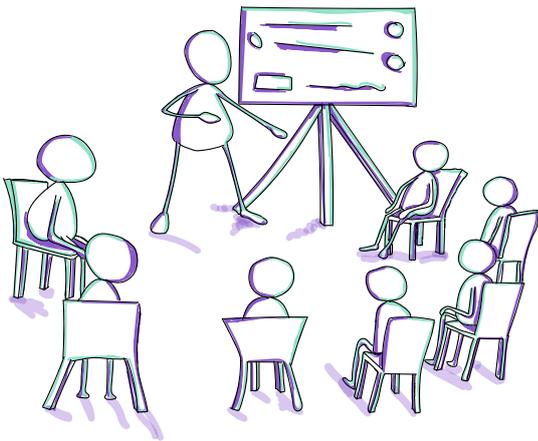
يتم تكرار نفس الخطوات السابقة لتنفيذ الجولة الثانية والثالثة والحصاد الخاص بهما.



## ختام ١٥ دقيقة

- يتولى الميسر/ة تنظيم وربط موضوعات الطاولات والجولات المختلفة بعضها ببعض. ما هي المواضيع الأساسية التي يبدو أن المشاركين/ات يرغبون في العمل عليها؟ ما هي التحديات التي يودون إلزام أنفسهم بها؟ وما هي الموارد التي يمكنهم جلبها ومشاركتها؟

في النهاية، يعمل نشاط مقهى المعرفة بشكل جيد عندما يشعر الجميع أن هناك بعض الأفكار الهامة يتم اختيارها، ونسخها، والتوسع فيها، وتوضيحها، وتنقيحها، وإعادة صياغتها بينما ينتقل المشاركون/ات بين الطاولات.



## مثال لتطبيق مقهى المعرفة

## جلسة مقهى المعرفة:

حول ما يجمعنا والأرضيات المشتركة بيننا لعقد الشراكات

الوقت المطلوب	السؤال الأساسي	الخطوة/ الجلسة
١٠ دقائق	• ما القصة التي دفعتك للحضور اليوم؟	الجلسة الأولى
١٠ دقائق	حصاد الجولة الأولى وتبديل الطاوات	
٢٠ دقائق	• ما أفضل خبرة تعاون قمت بها يمكنك استدعائها ومشاركتها؟ ولماذا؟	الجلسة الثانية
١٠ دقائق	حصاد الجولة الثانية وتبديل الطاوات	
٢٠ دقائق	• ما الذي يعنيه الصالح العام بالنسبة لك؟	الجلسة الثالثة
١٠ دقائق	حصاد الجولة الثالثة وتبديل الطاوات	
٢٠ دقائق	• ما الذي يعنيه الصالح العام بالنسبة لحياتك اليومية؟	الجلسة الرابعة
١٠ دقائق	حصاد الجولة الرابعة وتبديل الطاوات	
٢٠ دقائق	• بوصفكم مجتمعات وجماعات، ما الذي يمكنه مساعدتكم على إيجاد التوازن بين المصالح الفردية والعامّة؟	الجلسة الخامسة
١٠ دقائق	حصاد الجولة الخامسة وتبديل الطاوات	
١٠ دقائق		ختم النشاط



## مصادر (لقراءة المزيد حول الأداة)

مقهى المعرفة: <http://www.theworldcafe.com>

## أداة ٢

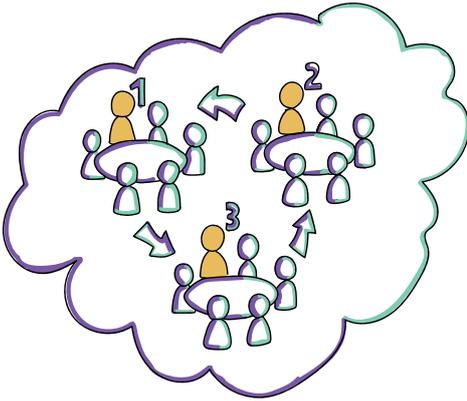
## مطبخ التفاعلات - Karma Kitchen

## الهدف من الأداة

تهدف الأداة إلى مساعدة المشاركين/ات في الوصول إلى إجابات محتملة لتساؤلات تشغلهم من خلال إتاحة مساحة للنقاش والحوار مع زملائهم بهدف الاستفادة من خبراتهم المتنوعة. حيث تساعد هذه الأداة المشاركين/ات على الاستفادة من العقل الجمعي للمجموعة، والتعرف على الخبرات المتنوعة، وكذلك التواصل وإقامة علاقات أوسع من مشاريع التعاون. فهي خليط من أدوات مقهى المعرفة والمساحة المفتوحة واللقاءات الاستشارية.

## وصف الأداة

تتيح هذه الأداة للمشاركين/ات مساحة للتفكير بهدوء في التساؤل الذي يشغلهم في اللحظة الحالية، والذي يودون مشاركته مع أفراد المجموعة للاستفادة من خبراتهم. وتتكوّن الأداة من ٣ جولات على الأقل، مدة الواحدة منها حوالي ٣٠ - ٣٥ دقيقة. بحيث يتطوع عدد من المشاركين/ات بطرح تساؤلاتهم على طاولات النقاش، ويتحدد عدد الأشخاص الذين يمكنهم تقديم تساؤل طبقًا لعدد المجموعة (بحيث يكون على كل طاولة من ٣ إلى ٥ استشاريين/ات بالإضافة إلى مقدّم/ة التساؤل).



بعد ذلك ينضم المشاركون/ات الذين لم يقدّموا أي تساؤلات إلى أي طاولة خلال الجولة الأولى. وخلال الجولة الثانية والثالثة سينتقلون للجلوس على طاولة مختلفة بينما سيبقى مقدّم/ة التساؤل على نفس الطاولة. كما يمكن وضع لوحة ورقية على الطاولة لتسهيل الأمر، بحيث يتمكن المشاركون/ات من تدوين الملاحظات والخواطر. المبدأ الأساسي لنشاط مقهى المعرفة هو الإصغاء باهتمام. ويجب أن يكون الهدف هو الوصول إلى حوار بناء وليس مجرد النقاش.

لذا عليك تشجيع المشاركين/ات ألا يفكّروا بشكل استراتيجي أثناء الانضمام للطاولات، بل ينبغي الوثوق بجميع الحاضرين، وأيًا كان مَنْ سيجلسون إليه فهو الشخص المناسب. !

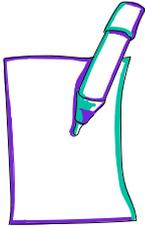
## الوقت والمواد اللازمة



يستغرق تطبيق الأداة ١٣٠ دقيقة (لتنفيذ ٣ جولات نقاشية)، وتحتاج لما يلي:

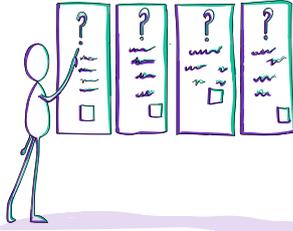
- عدد من الطاولات والكراسي، يجلس على كل منها من ٤ إلى ٦ أفراد.
- جرس.
- لوحة ورقية (مقاس A١).
- أقلام بألوان مختلفة.

## التحضير والإعداد



- تُجهز الغرفة والطاولات والكراسي على حسب عدد المشاركين/ات، وتُرتب أماكن أو طاولات للجلوس تحمل أرقامًا واضحة لكيفية الجلوس، بحيث يجد أصحاب التساؤلات طاولة لهم بعد أن يحدّدوا تساؤلاتهم.
- يتم التأكد من وجود مساحة كافية للجميع، ومن قدرة المجموعات على النقاش بالتوازي دون إزعاج الآخرين.
- يتم التأكد من وجود أوراق وأقلام كافية على كل طاولة.

## خطوات التنفيذ



## مقدمة وتجميع التساؤلات ١٥ دقيقة

- يتعرف المشاركون/ات على الهدف من الأداة وكيفية عملها. ثم يُطلب منهم أن يفكروا بهدوء في التساؤل الذي يشغلهم في اللحظة الحالية، والذي يتطلب العمل عليه. يُوضّح للمشاركين/ات أن عدد الأشخاص الذين يمكنهم تقديم تساؤل يتحدد طبقًا لعدد المجموعة (بحيث يكون على كل طاولة من ٣ إلى ٥ استشاريين بالإضافة إلى مقدّم/ة التساؤل). ويعتمد تقديم التساؤلات على مبدأ الأولوية بأسبقية الحجز. ويقوم مقدّمو التساؤلات بكتابة التساؤل بأنفسهم، في حين يمكن للفريق مساعدتهم على صياغة التساؤل ووضع عبارات واضحة وقابلة للتطبيق.

## الجولة الأولى: ما هو المطلوب في هذه الدعوة/ المشروع/ التساؤل؟ ٣٠ دقيقة

- غرض هذا التساؤل التأكيد على الحاجة والهدف من الدعوة، فالأمر لا يتعلق بتقديم النصيحة بل بمساعدة مقدّم التساؤل (مضيف الطاولة) على تعميق فهمه للمسألة. في البداية، تُطرح الأسئلة وتناقش التفاصيل. هذه هي الخطوة الأولى من النشاط: توضيح التساؤل. ويُشجّع مقدّم التساؤل على إعادة صياغة طلبه بنهاية هذه الجولة.

بعد انقضاء وقت الجولة، يعلن الميسر/ة عن انتهاء الجولة الأولى ويتحرك الاستشاريون بشكل فردي وليس في مجموعة لمناقشة تساؤل آخر على طاولة أخرى. في حين يبقى صاحب/ة التساؤل (المضيف/ة) على نفس الطاولة.



### الجولة الثانية: ما الشيء المفقود؟ ٣٥ دقيقة

٥ دقائق (عمل بشكل فردي): يُعيد صاحب/ة التساؤل صياغة تساؤله/ا بناءً على الجولة الأولى، ثم يُقدّم في صياغة جديدة لاستشاري الجولة الثانية.



٣٠ دقيقة (مع المجموعة): ينبغي في هذه اللحظة توسيع الصورة والتفكير معًا، فهذه هي مرحلة التفكير الجماعي من هذا النشاط. مما يعني أن يتراجع مقدّم/ة التساؤل قليلاً لكي يستمع إلى التفكير المشترك للمجموعة حول التساؤل ليصبح أعمق وأكثر اكتمالاً. وقد يكون من المفيد لمقدّم/ة التساؤل أن يساعده شخص آخر في تدوين الملاحظات.

بعد انقضاء وقت الجولة، يعلن الميسر/ة عن انتهاء الجولة الثانية ويتحرك الاستشاريون بشكل فردي وليس في مجموعة لمناقشة تساؤل آخر على طاولة أخرى. في حين يبقى صاحب/ة التساؤل (المضيف/ة) على نفس الطاولة.



### الجولة الثالثة: ما هي الخطوات التالية؟ ٣٥ دقيقة

٥ دقائق (عمل بشكل فردي): يُعيد صاحب/ة التساؤل صياغة تساؤله/ا بناءً على الجولة الثانية، ثم يُقدّم في صياغة جديدة لاستشاري الجولة الثالثة.

٣٠ دقيقة (مع المجموعة): تساعد هذه الخطوة على تجميع الأفكار مع بعضها وجعلها متماسكة وواقعية بالنسبة للمضيف/ة لكي يخرج بها من النشاط. وتهدف هذه الخطوة الأخيرة من النشاط لتجميع وتصفية الأفكار المحتملة من الجولات الثلاث ومساعدة مقدّم/ة التساؤل على المضي قدماً.

بعد انقضاء وقت الجولة، يعلن الميسر/ة عن انتهاء الجولة الثالثة والأخيرة. ويعود المشاركون/ات من جميع الطاولات معًا إلى المجموعة الكبيرة.



## تأمل: ما الذي يُشعرك بالامتنان؟ ما الذي تعلمته؟ ١٥ دقيقة



- يتم الاستماع إلى مداخلة سريعة من الجميع (على الأقل المضيفون/ات) داخل القاعة. والهدف ليس مشاركة نتائج التساؤل المقدم، بل مشاركة الدروس المستفادة من النشاط الذي استمر للساعة والنصف الماضية.

### مصادر

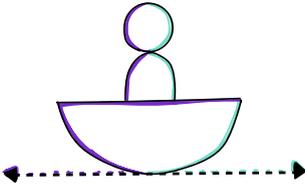
طوّرت هذه الأداة بواسطة فريق عمل برنامج تاندم بمؤسسة MitOst.

## المستقبل معكوسًا - Future Backwards

### الهدف من الأداة

طوّرت شركة Cognitive Edge أداة «المستقبل معكوسًا» باعتبارها أداة تساعد على استخلاص الدروس المستفادة، والتحليل التاريخي، وتحديد السياق، كما أنها أثبتت فعالية في التخطيط للمشروعات وغيرها من الاستخدامات الأخرى. ويتمثل جوهر الأداة في الكشف عن عدد كبير من المنظورات التي يمكن لأي مجموعة تبنيها حول قضية ما أو موضوع معين عند نقطة زمنية محددة.

### وصف الأداة



تأخذنا هذه الأداة في رحلة عبر الزمن لبناء وتخيل سيناريوهات مختلفة متعلقة بالوضع الراهن الذي نعمل من خلاله، سواء كان هذا الوضع الراهن يعكس البلاد التي نعيش فيها أو البيئة المؤسسية التي نعمل بداخلها.

لذلك يُنقذ النشاط من خلال ثلاث مراحل مختلفة كما يلي:

**المرحلة الأولى:** تُنقذ بشكل جماعي مع جميع المشاركين/ات، وتتكون من خطوتين:

← **خطوة ١:** وصف الوضع الراهن

← **خطوة ٢:** تحديد نقاط التحول رجوعًا بالزمن عن الوضع الراهن.

**المرحلة الثانية:** يُقسّم المشاركون/ات إلى مجموعتي عمل تعمل بالتوازي، بحيث تعمل مجموعة (أ) على تخيل اليوتوبيا من خلال تنفيذ خطوتين:

← **خطوة ٣:** تخيل حالة اليوتوبيا «الوضع الأمثل»

← **خطوة ٤:** ربط اليوتوبيا بالماضي

وتعمل مجموعة (ب) على تخيل الديستوبيا من خلال تنفيذ خطوتين أخرتين:

← **خطوة ٥:** تخيل الديستوبيا «الوضع الأسوأ»

← **خطوة ٦:** ربط الديستوبيا بالماضي

**المرحلة الثالثة:** يعود جميع المشاركين/ات للمجموعة الكبيرة لتنفيذ الخطوة الأخيرة معًا.  
**خطوة ٧:** مشاركة الأحداث أو اللحظات السحرية على مسار الديستوبيا واليوتوبيا.

يعتمد حجم مجموعات العمل على العدد الإجمالي للمشاركين/ات (٢٠ مشارك/ة بحد أقصى)، بحيث يكون عدد المشاركين/ات في كل مجموعة عمل صغيرة يتراوح بين ٤ - ١٠ مشاركين/ات، من أجل أن يحظى كل شخص بفرصة المشاركة في النقاش.

في حال كان العدد الإجمالي للمشاركين/ات أكثر من ٢٠ مشارك/ة، يُنفَّذ النشاط بالتوازي مع مجموعتين أو أكثر. وفي نهاية النشاط تُضاف خطوة ٨ لمشاركة نتائج وانطباعات المشاركين/ات من المجموعات المتعددة.



١٩٠  
دقيقة

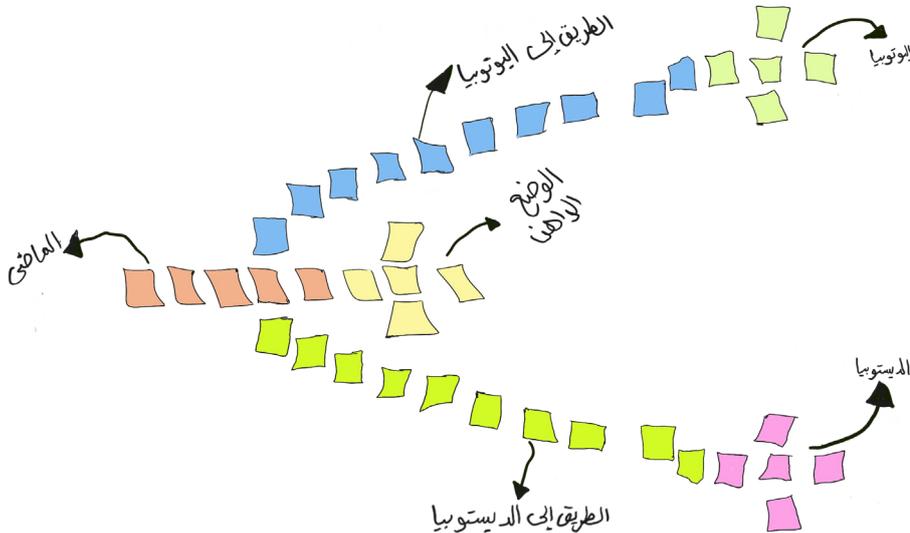
## الوقت والمواد اللازمة

يستغرق تطبيق الأداة ١٩٠ دقيقة على الأقل (وفقًا لعدد المجموعات)، وتحتاج لما يلي:

- أوراق لاصقة ذات ألوان مختلفة لكتابة النقاط الخاصة بكل خطوة من خطوات النشاط.
- أقلام.

## التحضير والإعداد

- يحضّر الميسر/ة حائط لمشاركة النتائج النهائية للنشاط عليه. ويُقسّم هذا الحائط إلى ٣ أجزاء كما هو موضح في الشكل التالي:



- يتم التأكد مسبقاً من وجود مساحة كافية على الحائط أو الطاولة لعدد المجموعات التي سيتم العمل معها وحجم الأوراق اللاصقة التي سوف تستخدمها.
- يُراعى توفير أوراق لاصقة ملونة للمجموعات عند كل مرحلة على حدة. وبذلك يمكن التحكم في استخدام نفس كود الألوان مع كافة المجموعات، مما يُسهّل من قراءة ومقارنة جميع نتائج نشاط «المستقبل معكوساً».
- يتم التأكد من وجود مساحة كافية للجميع، ومن قدرة المجموعات على النقاش بالتوازي دون إزعاج الآخرين.

## خطوات التنفيذ

### المرحلة الأولى:

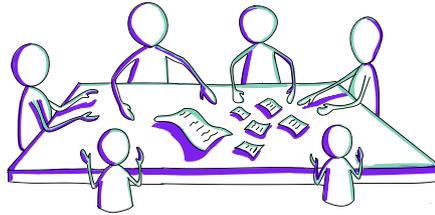
تُنقذ هذه المرحلة بشكل جماعي مع جميع المشاركين/ات.

#### مدخل إلى استخدام الأداة ١٠ دقائق

يقدم الميسر/ة النشاط ويشرح الهدف منه لجميع المشاركين/ات.

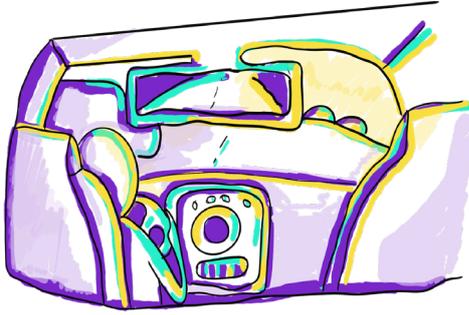
#### وصف الوضع الراهن - المجموعة الكبيرة ٢٠ دقيقة

يتناقش المشاركون/ات ويتفقون على مجموعة من التوصيفات التي تلخص الوضع الراهن بالنسبة لهم، على أن يتم كتابة كل توصيف على ورقة لاصقة واحدة. والتركيز هنا ليس على المساهمات الفردية، بل على التوصيفات الجماعية. يُفضل استخدام ٨ - ١٢ ورقة لاصقة بحد أقصى لوصف الوضع الراهن. بعد ذلك، يضع المشاركون/ات النتائج المجمعة في المساحة المخصصة لها على الحائط. مع التأكد من وضع الأوراق اللاصقة في المنطقة الصحيحة!



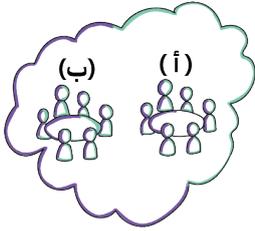
#### نقاط التحول رجوعاً بالزمن عن الوضع الراهن - المجموعة الكبيرة ٢٠ دقيقة

يتناقش المشاركون/ات ويتفقون في هذه الخطوة على أهم الأحداث التي وقعت في الماضي القريب وشكّلت الوضع الراهن، على أن يُكتب كل حدث على ورقة لاصقة واحدة، توضع في المساحة المخصصة لها على الحائط. مع مراعاة ترتيب مجموعة الأوراق اللاصقة الخاصة بهذه الأحداث مع بعضها، وطبقاً لترتيب زمني يتحرك إلى الوراء. كما أنه ليس من الضروري للأحداث في الماضي أن يكون بينها علاقات سببية: أي أن حدثاً ما يمكن أن يكون قد وقع بسبب حدث آخر، لكن يمكن أيضاً ألا يكون هناك شيء مشترك بينهما. ومن الضروري إضافة الأحداث بترتيب زمني يتحرك إلى الوراء!



قد يساعدك هذا المجاز على فهم الأمر: «عندما تنظر/ين من الزجاج الأمامي للسيارة يمكنك رؤية الوضع الراهن ماثلاً أمام عينيك، وعندما يمكنك فقط رؤية الحدث الرئيسي الأخير (آخر حدث بارز) في المرآة الخلفية. وبمجرد الاتفاق على هذا الحدث الرئيسي الأخير، عليك نقل السيارة ووضعها عند ذلك الحدث. يمكنك الآن فقط رؤية حدث رئيسي ثانٍ في المرآة الخلفية وقع قبل ذلك الحدث الرئيسي الأول».

### المرحلة الثانية:



يُقَسَّم المشاركون/ات في هذه المرحلة إلى مجموعتي عمل تعمل معًا بالتوازي على خطوات مختلفة. بحيث تعمل مجموعة (أ) على تخيل وضع اليوتوبيا وربطه بالماضي (خطوة ٣ و ٤)، وتعمل مجموعة (ب) على تخيل وضع الديستوبيا وربطه بالماضي (خطوة ٥ و ٦).

### المجموعة الصغيرة (أ)

#### تخيل اليوتوبيا «الوضع الأمثل» ١٥ دقيقة



تخيل مجموعة عمل رقم (أ) مستقبل جيد بشكل غير معقول (يوتوبيا)، ثم تصف المجموعة شروط أو حالة هذا الوضع المثالي على أوراق لاصقة بعد مناقشتها والموافقة عليها. ويُفَضَّل استخدام بين ٨ - ١٢ ورقة لاصقة لوصف الوضع المثالي. توضع الأوراق اللاصقة الخاصة بهذه الخطوة في المساحة المخصصة لها على الحائط عند الانتهاء من الخطوة.



#### ربط اليوتوبيا بالماضي ١٥ دقيقة

بنفس الطريقة التي تم بها تحديد الماضي القريب الذي ارتبط بالوضع الراهن، تعمل مجموعة رقم (أ) على إيجاد الرابط بين الماضي واليوتوبيا المتخيلة. وتكتب المجموعة على ورقة لاصقة واحدة أفضل حدث قابل للتحقق والذي كان لينتج عنه الوضع المثالي.

إن كان ذلك مساعدًا، يمكن إضافة «بطاقة سحرية» واحدة، وتخيّل وضعًا أو موقفًا غير متوقع على الإطلاق، والذي يفتح الطريق لبلوغ الوضع المثالي. ينبغي ألا تربط المجموعة بين اليوتوبيا والوضع الراهن، لكنها ترتبط فقط بحدث ما في الماضي.

### المجموعة الصغيرة (ب)



#### تخيل الديستوبيا «الوضع الأسوأ» ١٥ دقيقة



تخيل مجموعة عمل رقم (ب) مستقبلًا سيئًا للغاية (ديستوبيا) ثم تصف المجموعة شروط أو حالة هذا الوضع الأسوأ على أوراق لاصقة بعد مناقشتها والموافقة عليها.



ويُفضّل كذلك استخدام بين ٨ - ١٢ ورقة لاصقة لوصف الوضع الأسوأ (ديستوبيا). توضع الأوراق اللاصقة الخاصة بهذه الخطوة في المساحة المخصصة لها على الحائط عند الانتهاء من الخطوة.

### ربط الديستوبيا بالماضي ١٥ دقيقة

بنفس الطريقة التي تم بها تحديد الماضي القريب الذي ارتبط بالوضع الراهن، تعمل مجموعة رقم (ب) على إيجاد الرابط بين الماضي والديستوبيا المتخيلة. وقد يؤدي هذا المسار إلى حدث مختلف عن مسار اليوتوبيا.

### المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة يعود جميع المشاركين/ات للمجموعة الكبيرة لتنفيذ الخطوة الأخيرة معًا.

### مشاركة الحكايات - المجموعة الكبيرة ٢٠ دقيقة

بمجرد الانتهاء من جميع الخطوات، تختار كل مجموعة من المجموعتين (اليوتوبيا والديستوبيا) مشارك أو مشاركة من مجموعاتهم لكي يعرض الخط الزمني الخاص بهم على جميع المشاركين/ات. ويُخصّص وقت للتعرف على كافة نتائج نشاط «المستقبل معكوسًا». ويمكن للمقدّمين/ات من كل مجموعة شرح وجهة نظر مجموعتهم لبقية المشاركين/ات.

### عند الاستماع إلى المسارات المختلفة للمجموعتين، فكّر/ي في الأسئلة التالية:

- ما الأمور المفاجئة أو المثيرة للاهتمام؟
- ما هي ملاحظتك وتأملاتك حول هذه المسارات.

في حال تنفيذ النشاط بالتوازي مع عدد أكبر من المشاركين/ات، يمكن إضافة خطوة ثامنة لمشاركة نتائج وانطباعات المشاركين/ات من المجموعات المتعددة حول المسارات الزمنية المختلفة. كما يمكنهم التفكير في الأسئلة التالية:

- ما الأمور المختلفة؟
- ما الأمور المتشابهة؟
- ما الأمور المفاجئة أو المثيرة للاهتمام؟

### مصادر (لقراءة المزيد حول الأداة)



صمم ديف سنودن (من شركة Cognitive Edge) هذه الأداة:

مدونة المؤلف حول الأداة: <https://thecynefin.co/the-future-backwards>



بناء وتطوير فكرة  
الشراكة





## الجزء الثاني

### بناء وتطوير فكرة الشراكة

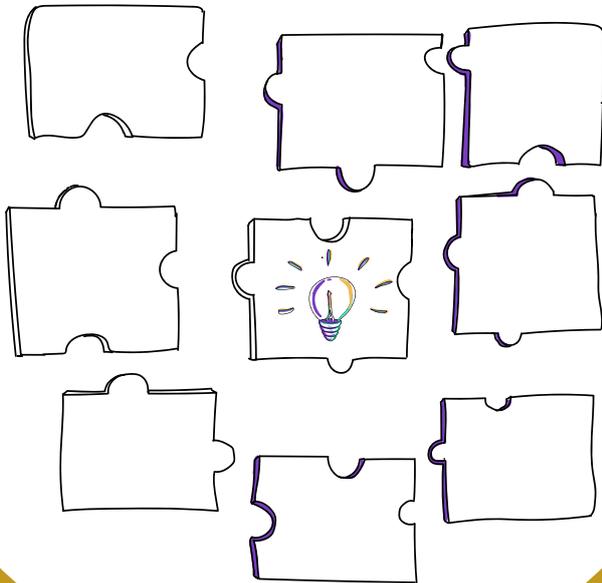
يمكن للأدوات الواردة في هذا الجزء أن تساعدكم/ن على اختبار وتحسين فكرة التعاون أو الشراكة الخاصة بكم/ن من خلال استقبال وتجميع أفكار ومشاعر وآراء الآخرين حول الفكرة. كما تساعدكم/ن هذه الأدوات على تحديد الأهداف والتوقعات والموارد الخاصة بكم كشركاء في رحلة التعاون.

ويتضمن هذا الجزء الأدوات التالية:-

أداة ٤: مخطط التعاون (Collaboration Canvas)

أداة ٥: طقوس المعارضة (Ritual Dissent)

أداة ٦: اللقاءات الاستشارية (Case Clinics)



## أداة ٤

## مخطط التعاون - COLLABORATION CANVAS

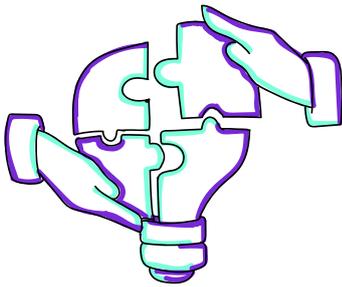
## الهدف من الأداة

عندما تبدأ/ين مشروعًا مشتركًا، عادة ما يكون هناك منظمة شريكة واحدة تتولى زمام القيادة، وربما يرجع ذلك في الأساس إلى أن تلك المنظمة تمتلك فكرة المشروع. في هذه الحالة، تأخذ المنظمة زمام المبادرة وتتبعها المنظمات الأخرى الشريكة. عندها، قد تجد المنظمات الشريكة المشروع متماشياً مع أهدافها في أفضل الأحوال، أو ربما تشعر، على العكس، أنها تُساق ويتم استغلالها. ومع انتهاء المشروع تنتهي الشراكة هي الأخرى، ومن ثم تنتقل المنظمة إلى المشروع التالي.

ولكن ماذا لو كانت هناك طريقة تسمح لك ببلورة المشروع بوصفه محرك أو مساحة يمكن من خلالها خلق تعاون حقيقي يعود بالنفع على كلا المنطمتين بالقدر نفسه وبصورة طبيعية، وبمهد الطريق لتعاون طويل الأمد؟ يساعدك مخطط التعاون على القيام بذلك.

## وصف الأداة

على غرار مخطط نموذج العمل (Business Model Canvas)، يوضّح مخطط التعاون كافة تفاصيل المشروع على ورقة واحدة كبيرة. ولأنه مخطط للتعاون، فهو يحتوي على الأركان الرئيسية للمشروع والمتمثلة في توقعات كل شريك («ما الذي سنستفيده من الشراكة؟») وإسهاماته («ما الذي يمكننا إضافته للشراكة؟»). ويمكن القول أن جوهر أداة مخطط التعاون يمثل جوهر مشروع التعاون في حد ذاته: أي استخلاص القيمة المتوقعة التي سيقدمها المشروع (value proposition) أو فكرة المشروع. وتُجيب قاعدة المخطط على الأسئلة المتعلقة بكيفية تنظيم المشروع: من حيث الموارد والأنشطة والمخرجات. بمجرد الانتهاء من تطبيقه، يسمح لك المخطط بأن تحكي قصة مشروع التعاون الخاص بك، وأن تتأكد من أن شركائك لا يزال لديهم نفس الفهم.



## الوقت والمواد اللازمة

يستغرق تطبيق الأداة حوالي ١٢٠ إلى ١٨٠ دقيقة (هذا الوقت المقترح استرشادي فقط ويختلف بناءً على طبيعة مشروعات الشراكة المختلفة والوقت المتاح لدى الشركاء)، وتحتاج لما يلي:



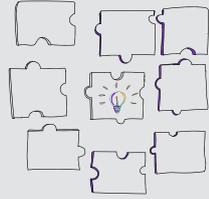
- أوراق لاصقة ذات ألوان مختلفة
- أقلام
- اطبع جدول الاسئلة التالي ومخطط التعاون (إن أمكن)، وقم بتوزيعهم علي المشاركين/ات..

## التحضير والإعداد

في الجدول أدناه مجموعة من الأسئلة الاسترشادية التي يمكن مشاركتها مع المشاركين/ات للتفكير فيها بشكل فردي قبل بدء تنفيذ أداة مخطط التعاون.

### لماذا؟

#### أهداف وتوقعات



- ما الهدف الرئيسي من التعاون؟
- ما الذي يحفز كل شريك/ة على الدخول في هذا التعاون؟
- ما القيم المشتركة بين الشركاء؟
- ما الأهداف المشتركة بين الشركاء؟
- ما احتياجات وتحديات و/أو نقاط ضعف كل كيان والتي سيتم العمل عليها من خلال هذا التعاون؟
- ما الذي يود الشركاء تعلمه من بعضهم البعض؟
- ما الذي يود الشركاء تعلمه معًا؟
- ما الضرورة الملحة لهذا التعاون؟ ولماذا الآن؟
- متى يكون تعاونكم ناجحًا؟

### كيف؟

#### فكرة المشروع

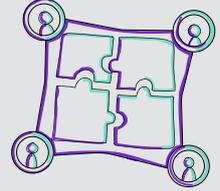


- ما هي فكرتكم؟
- كيف يمكن تحقيقها؟
- متى يكون مشروع التعاون ناجحًا؟
- كيف توصلتم إلى هذا المقترح؟
- ما وجه الاختلاف في هذا المقترح؟ ولماذا هو جديد بالنسبة لكم؟
- ما أهمية هذا المقترح بالنسبة للآخرين العاملين في هذا المجال؟ وكيف يمكنهم الاستفادة منه؟
- كيف سيغير المشروع من مستقبلكم؟ وكيف سيغير من مستقبل الشركاء الآخرين؟

### مَن؟

- مَن يشارك في مشروع التعاون؟ وما الذي يمكنهم تقديمه؟
- ما الذي سيساهم به كل شريك في مشروع التعاون؟
- هل هذه المساهمات مالية، أم فنية، أم مرتبطة بمعرفة معينة، أم موارد بشرية، أم غير ذلك؟

## شركاء، وأدوار، ومساهمات



- كيف يمكن أن تدعم هذه الموارد مشروع التعاون وتُفيد كلا من الكيانات والمجتمعات؟
- أي الأفراد من فرقكم وكياناتكم تخططون لأن يعملوا ضمن مشروع التعاون؟ وكيف لهم أن يستفيدوا من هذا المشروع؟
- مع مَنْ أيضًا تودون العمل؟ أي الكيانات الموجودة في مدنكم؟ أي الفنانين/ات؟ كيف يمكنكم إشراكهم؟ ما الجوانب المرتبطة بهم في المشروع؟
- ما طريقة العمل التي ترغبون فيها؟ وما نوع الشراكات التي تحتاجون إليها؟ وما دور كل شريك في المشروع؟
- كيف يتناسب توزيع المسؤوليات مع قدرات كل شريك؟
- هل لديكم جميع الموارد اللازمة (بما في ذلك المهارات والمعرفة)، أم تحتاجون لإيجاد مساعدة خارجية؟
- ما الشيء الغائب؟ وكيف يمكنكم التعامل مع الأمر؟

## ماذا؟

- ما الذي تخططون للقيام به أثناء فترة الإقامة لدى الكيان الشريك؟
- كيف يمكن لفترة الإقامة أن تدعم مشروع التعاون؟
- ما نوع الأنشطة التي تخططون لها لمشروعكم؟ ورش عمل، اجتماعات، منتجات، عروض، معارض، غير ذلك
- ماذا عن التوزيع، والدعاية، والتواصل؟

## في حال وجود فترات إقامة لدى الكيانات الشريكة



## ماذا؟

- ما التكاليف الأساسية للمشروع؟
- ما المصادر الأساسية للدخل؟ (بما في ذلك المساهمات الذاتية)
- ماذا يحدث إذا لم تتمكنوا من تأمين كافة الموارد اللازمة؟

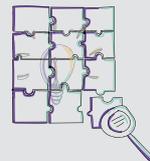
## تكاليف وموارد



## ماذا؟

- ما المخرجات المتوقعة (ملموسة/ كمية) من مشروع التعاون؟
- ما النتائج المتوقعة (ملموسة/ نوعية)؟
- كيف تعرفون أن المشروع قد نجح؟ ما مؤشرات النجاح؟
- كيف ستقيّمون المشروع؟
- كيف ستشاركون ما تعلمتموه داخل فريقكم ومع المجتمعات الشريكة؟
- كيف يمكن أن يصبح المشروع مستدامًا؟ من خلال توسيع نطاقه؟ من خلال تكراره؟

## مخرجات ومتابعة



## خطوات التنفيذ

برجاء ملاحظة أن الوقت المقترح لكل خطوة استرشادي فقط ويختلف بناءً على طبيعة مشروعات الشراكة المختلفة والوقت المتاح لدى الشركاء.



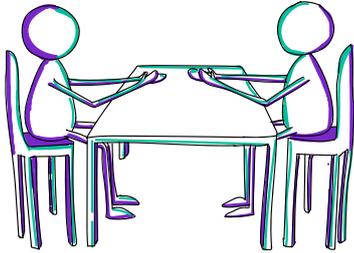
## تفكير فردي ٣٠ - ٤٥ دقيقة

- من دون النظر إلى المخطط، يسجّل كل شريك/ة، على أكبر عدد ممكن من الأوراق اللاصقة، الأفكار والعناصر والأسئلة والكلمات الرئيسية وغيرها من الملاحظات التي ترد على الذهن عند التفكير في المشروع. ويستخدم كل شريك/ة لون مختلف.

## التنظيم والمشاركة ٣٠ - ٤٥ دقيقة

- ينظّم الشركاء الأوراق اللاصقة على المخطط، بينما يشرحون المقصود من كل منها. يمكن أخذ الوقت اللازم لفهم كل ورقة لاصقة، كما يمكن تناوب الأدوار لكي يحظى جميع الشركاء بفرصة المساهمة بأفكارهم الخاصة ووضعها على المخطط.

## الفرز والاستكمال ٣٠ - ٤٥ دقيقة



- بعد وضع جميع الأوراق اللاصقة على المخطط، يمكن تحديد الجوانب التي لم تنل حظها من التفكير ومحاولة إضافة أوراق لاصقة أخرى إليها - ومراجعة بقية الأوراق اللاصقة للتأكد من عدم التكرار أو عدم الوضوح. يمكن القيام بمراجعة سريعة عند هذه المرحلة لمحاولة حكي قصة مخطط التعاون معًا: ومن ثم مراجعة العناصر غير المناسبة أو التي تحتاج لمزيد من الاهتمام والتعديل.

## مصادر (لقراءة المزيد حول الأداة)



قامت MitOst بتطوير أداة مخطط التعاون لصالح برنامج تاندم Tandem، وهو مستوحى من مخطط نموذج العمل:

[Business Model Canvas: https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/](https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/)

٥

مع من تعملون؟  
(شركاء رئيسيون/الأطراف المعنية)

شركاؤنا الرئيسيون والأطراف المعنية في الوقت الحالي هم ...  
كما أننا نريد إكمال ...

٦

ماذا يمكن أن يقدم لكم شركاؤكم؟  
(موارد رئيسية # ٢)

نحتاج للموارد التالية من أجل تطوير مشروع التعاون: ...  
نحتاج للموارد التالية من أجل إنشائها المجتمعية: ...  
نحتاج للموارد التالية من أجل التواصل فيما بيننا: ...

٤

ما اللبنة التي تعملون على حلها؟  
(القيمة المضافة من مشروع التعاون)

تتمثل مشكلة الفئة المستهدفة التي نساعد في حلها في ...  
نحن نقدم القيمة التالية للمستفيدين النهائيين: ...  
نحن نقدم لكل فئة مستهدفة في مجتمعنا المنتجات أو الأدوات التالية: ...  
نحن نلبي الحاجات المجتمعية التالية من خلال مشروع التعاون: ...

٢

ما الذي قدموه (الشركاء الرئيسيون والأطراف المعنية والمستفيدين)؟  
(موارد رئيسية # ١)

تعمل موارد المجتمع في ...  
قد تعمل الفرص في ...  
فكرنا خارج الصندوق!

١

اصلاح من تعملون؟  
(مجتمعات / فئات مستهدفة / مستفيدين نهائيين)

الفئات المستهدفة الأهم في المجتمع هي ...  
نحن نطور هذا المشروع من أجل ...  
اجتهدوا واجتهدوا صعدوا وصعدوا عن نفسها!

٧

ما الأمور التي ترغبون في القيام بها؟  
(الأنشطة الرئيسية)

نقوم بتنظيم الأنشطة التالية لتنفيذ مشروعنا: ...  
نقوم بتنظيم الأنشطة التالية من أجل إكمال مجتمعنا في مشروع التعاون: ...  
نقوم بتنظيم الأنشطة التالية من أجل التواصل فيما بيننا: ...

٣

كيف يواصلون (الشركاء الرئيسيون والأطراف المعنية) تقاسم الأدوار وقنوات التواصل؟

أي القيم تلعب دورًا هامًا في علاقاتكم؟  
نحن نشارككم حاليًا من خلال ...  
الأدوات التي تعمل على أفضل وجه هي ...  
تأكدوا من إكمال الفئات المستهدفة في المشروع من مرحلة التصميم وحتى التنفيذ (التيك والتاير والاستدامة).

٩

كم سيكلف المشروع؟  
(هيكل التكاليف)

تعمل التكاليف الأهم لمشروعنا في ....

أنواع التكاليف:  
انتقال وإقامة ومعيشة -  
تكاليف إنتاج  
إيجار معدات  
أخرى

٨

كيف تتحققون من نجاح المشروع؟  
(تقييم الأثر)

سوف ينجح مشروع التعاون إذا ...  
التأثير الذي نهدف إلى تحقيقه في مجتمعنا هو ...  
تعمل مراحل مشروع التعاون في ...  
الغلة المستهدفة سعيدة لأن ...

١٠

كيف تمويلون المشروع؟  
(الدخل / مصادر الإيرادات)

تعمل مصادر الدخل الأساسية لمشروع التعاون في ...  
يمكننا استكمال المشروع لأن ...

أنواع الدخل:  
تمويل  
مساهمات

الموقع وراء عقد الشراكات:  
استراتيجيات معالجة  
الحصول على موارد  
تقبل مخاطر  
وغير ذلك

أنواع الأنشطة:  
مرونة عمل وحلقات نقاشية  
إنتاج - فعاليات وملتقيات تشبيك  
حتمية: أدوات وأدلة وغير ذلك

أي القيم تلعب دورًا هامًا في علاقاتكم؟  
نحن نشارككم حاليًا من خلال ...  
الأدوات التي تعمل على أفضل وجه هي ...  
تأكدوا من إكمال الفئات المستهدفة في المشروع من مرحلة التصميم وحتى التنفيذ (التيك والتاير والاستدامة).

الفئات المستهدفة الأهم في المجتمع هي ...  
نحن نطور هذا المشروع من أجل ...  
اجتهدوا واجتهدوا صعدوا وصعدوا عن نفسها!

أنواع التكاليف:  
انتقال وإقامة ومعيشة -  
تكاليف إنتاج  
إيجار معدات  
أخرى



## أداة

## طقوس المعارضة - Ritual Dissent

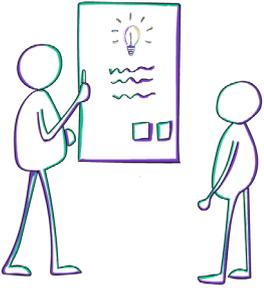
تسمى هذه الأداة «طقوس المعارضة»، وكلمة طقس في اللغة تعني حالة أو نظام معين، واستخدام المصطلح هنا يوحي بأن المشاركين يقومون بخطوات معينة من أجل تهيئة المناخ لاختبار وتعميق الأفكار المطروحة، من دون أن يعني ذلك مهاجمة الأشخاص أنفسهم أو حتى الثناء عليهم.

## الهدف من الأداة

صُمِّمَت أداة «طقوس المعارضة» لُتستخدم في ورش العمل من أجل اختبار وتحسين الأفكار أو المقترحات أو القصص أو أي شيء آخر من خلال إخضاعها لطقوس المعارضة (تحديها) أو طقوس الموافقة (طرح بدائل إيجابية). في جميع الأحوال، تعد هذه الأداة وسيلة للإنصات، وليست أداة حوار أو نقاش. وبحيث يمكن استخدامها للحصول على دعم القراء في تحسين أفكار المشاريع أو خلال مراحل معينة من المشروع، كما تساعد على تطوير الأفكار وتعزيز التنوع في الآراء.

## وصف الأداة

ينطوي جوهر الأداة على مقدّم/ة فكرة يقوم بعرض سلسلة من الأفكار على مجموعة مشاركين، بينما يستمعون لها في صمت. بعد ذلك يدير مقدّم/ة الفكرة كرسية، بحيث يعطي ظهره/المشاركين لعدم شخصنة العملية، ويستمع بدوره/ا في صمت إلى: إما هجوم المجموعة (معارضة) أو مقترحات بديلة مقدّمة (موافقة).



يعني الجلوس في إطار مجموعة (بحيث يمر الآخرون بنفس العملية) أن الهجوم أو اقتراح البدائل ليست أمورًا شخصية، لكنها تهدف إلى تقديم الدعم. ومن هذا المنطلق، فإن الاستماع في صمت ومن دون اتصال بالعين يزيد من القدرة على الإنصات. وتتسم الخطط العامة الناتجة عن هذه العملية بمرونة أكبر من تلك الناتجة عن التوافق في الآراء.

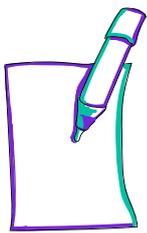
## الوقت والمواد اللازمة

يستغرق تطبيق الأداة حوالي ٩٥ دقيقة، وتحتاج لما يلي:



- مساحة كافية
- طاولات وكراسي
- ورقة وقلم لمقدمي الأفكار
- جرس لجذب الانتباه .

## التحضير والإعداد



- يوضح الميسرة/ة للمشاركين/ات أن هذا النشاط يستند بالأساس على التعامل باحترام مع الآخرين، وانتقاد الفكرة وليس الشخص.
- يطلب الميسرة/ة من المشاركين/ات تجنب الدفاع عن أفكارهم عند عرضها، فالهدف عرض الأفكار لتطويرها وليس الدفاع عنها.
- يتأكد الميسرة/ة من وجود مساحة كافية للجميع، ومن قدرة المجموعات على النقاش بالتوازي دون إزعاج الآخرين.

## خطوات التنفيذ



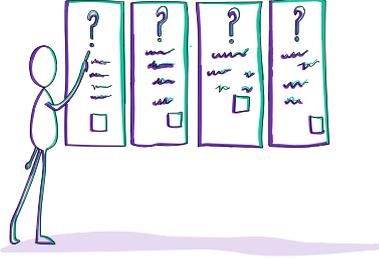
١٠ - ١٥ دقيقة

## تقسيم المجموعات وتحضير عروض الأفكار

- تُقسّم المجموعات طبقاً لعدد المشاركين/ات ومقدمي الأفكار، بحيث يتطوع عدد من المشاركين/ات لعرض أفكارهم/ن (مثال: في حال كان العدد الإجمالي للمشاركين/ات ١٥ مشارك/ة، وتطوِّع ٣ مشاركين/ات بعرض أفكارهم، عندها سيكون هناك ٣ مجموعات، يتكون كل منها من مقدم فكرة وع مشاركين/ات).

- تُستخدَم هذه الأداة عادة في ورش عمل تضم ٣ مجموعات بحد أدنى، وتتكون المجموعة الواحدة من ٣ مشاركين/ات على الأقل. وعلى الرغم من أن العدد الأمثل للمشاركين/ات يجب أن يكون أكثر من ذلك، فلا ينبغي أن يتعدى ١٠ مشاركين/ات. تجلس كل مجموعة على طاولة مستديرة (أو على كراسي في شكل دائرة)، على أن تُوزَّع الطاولات في مكان العمل بشكل يسمح بوجود مساحة كافية فيما بينها. إذا كانت الطاولات متقاربة جداً من بعضها، سيكون هناك الكثير من التشويش بما يحدّ من قدرة مقدّم/ة الفكرة على الإنصات للمعارضة أو الموافقة. ومن الضروري أن تكون الطاولات موزّعة بشكل يجعل من السهل (ومن الواضح جداً) تقديم الإرشادات والتحرك للطاولة التالية باتجاه أو بعكس عقارب الساعة.

- يمكنك ترتيب المجموعة بحيث تضم أشخاصاً من خلفيات متنوعة ومن ثم تحصل/ين على تنوع في النقد، أو أن تجعل الأشخاص المتقاربين في التفكير يجلسون سوياً مما يتيح فرصة التركيز على اتجاهات محددة لتعميق الفكرة.



- تُمنَح مساحة من الوقت (٥ - ٧ دقائق) لمقدمي الأفكار لتحضير العروض الخاصة بهم. ويقوم مقدمو الأفكار بتقديم عرض شفهي، كما يمكنهم الاستعانة بأدوات بسيطة مثل الأوراق الملونة وغيرها إذا احتاجوا إلى ذلك.

### بداية الطقوس ١٠ دقائق

- تبدأ طقوس المعارضة بفعل جماعي يدعو الميسر/ة المشاركين/ات للقيام به (مثال: يقف المشاركون/ات في دائرة، ويصافح كل مشارك/ة المشارك/ة الآخر على يمينه

### الجولة الأولى: معارضة! ١٥ - ٢٠ دقيقة

- بمجرد عودة المشاركين/ات للمجموعات الصغيرة، يمكن لمقدم/ة الفكرة البدء في عرض فكرته خلال ٣ دقائق. ولا يُسمح للمجموعة بالتعليق أو طرح أسئلة استيضاحية، لكنها تستمع في صمت. وهو أمر متعمد بحيث تُناقش الفكرة كما صاغها وعرضها صاحبها وكما استمع لها المشاركون/ات، مما يساعد مقدمي الأفكار على تقييم مدى وضوح عرض الفكرة فيما بعد، ومعرفة الجوانب التي تحتاج للتأكيد والإبراز بالنسبة لهم. (٣ دقائق)



- في نهاية العرض يبقى مقدم/ة الفكرة جالسًا، بينما تبدأ بقية المجموعة في مناقشة وانتقاد الأفكار المعروضة بشدة، باحثة عن كافة الفجوات المحتملة والنقاط غير المكتملة. وفي الأثناء، يجلس مقدم/ة الفكرة وظهره للمجموعة ويسجل الملاحظات، من دون التفاعل مع المجموعة. (١٠ - ١٥ دقيقة)
- بنهاية الجولة الأولى، يبقى مقدمو الأفكار في أماكنهم، بينما يُطلب من بقية المجموعة الوقوف. وبتابع إرشادات الميسر/ة، تتحرك المجموعات باتجاه عقارب الساعة نحو مقدم/ة الفكرة التالي.
- يكون لدى مقدم/ة الفكرة دقيقتين في صمت للنظر في ملاحظاته والعمل على تحسين العرض الخاص به، بناءً على ردود الفعل التي تلقاها من الجولة الأولى (الخطوة ٥)، وتحديد كيفية تعديل الفكرة المعروضة. (دقيقتان)

### الجولة الثانية: معارضة! ١٥ - ٢٠ دقيقة

- من خلال اتباع إشارة الميسر/ة، يكون لدى مقدم/ة الفكرة ٣ دقائق لعرض نسخة معدلة من فكرته الخاصة، بينما تنصت المجموعة باهتمام، ومن دون التفاعل مع مقدم/ة الفكرة بأي شكل من الأشكال.

- وتتكرر العملية بنفس الخطوات التي تمّت في الجولة الأولى.



١٥ - ٢٠ دقيقة

### الجولة الثالثة: موافقة!!



- بينما يعرض مقدّم/ة الفكرة نسخة معدّلة للمرة الثالثة، تُعير المجموعة انتباهها وتركز على نقاط قوة الفكرة المعروضة و/أو الطرق التي يمكن من خلالها تحسينها. (٣ دقائق)
- في نهاية العرض يبقى مقدّم/ة الفكرة جالسًا، بينما تبدأ بقية المجموعة في مناقشة نقاط القوة والجوانب المتناسكة في الفكرة المعروضة، و/أو ما ينقصها لتصبح أفضل. وكما حدث في الجولات السابقة، يجلس مقدّم/ة الفكرة وظهره للمجموعة بينما يسجل الملاحظات، من دون التفاعل مع المجموعة. (١٠ - ١٥ دقيقة)
- بمجرد انتهاء الجولة، يحتفل المشاركون/ات بنشاط «طقوس المعارضة» من خلال تصفيق حار، أو أي فعل جماعي آخر من اختيار المجموعة أو الميسر/ة.

### مصادر (لقراءة المزيد حول الأداة)

هذه نسخة معدّلة من أداة «طقوس المعارضة»، التي صممتها شركة Cognitive Edge بواسطة ديف سنودن: [https://cynefin.io/wiki/Ritual\\_dissent](https://cynefin.io/wiki/Ritual_dissent). النسخة الأصلية من الأداة تتكون من ثلاث جولات من المعارضة فقط، لكن في هذه النسخة المعدّلة، نقوم بتنفيذ جولتين من المعارضة بالإضافة إلى جولة واحدة من الموافقة.



## أداة ٦

## اللقاءات الاستشارية - Case Clinics

## الهدف من الأداة

تهدف أداة اللقاءات الاستشارية إلى الاتفاق مع الشركاء على الشكل العام للمشروع، أو أحد جوانب المشروع التي تمثل تحديًا. ويتيح تطبيق هذه الأداة مساحة لإيجاد طرق لإعادة صياغة الجوانب العامة للمشروع (الأهداف والوسائل وغيرها) من خلال الاستفادة من معرفة الزملاء والأطراف المعنية. كما تتيح الأداة مساحة لتطوير مشترك لأفكار جديدة وطرق للاستجابة للمسألة محل النقاش.

## وصف الأداة

تسمح أداة اللقاءات الاستشارية بإشراك مجموعة من الزملاء/ الأطراف المعنية في عملية تطوير المشروع، بحيث تقوم مجموعة من ٣ إلى ٥ أقران بتقديم المشورة؛ قد يكونوا زملاء أو فنانين أو أصدقاء أو أعضاء من الفريق أو أي من الأطراف المعنية ويُطلق عليهم الزملاء الاستشاريين.

من خلال تطبيق هذه الأداة يمكن الخروج بأفكار متماسكة وإبداعية للمشروع والتحديات التي تواجهه، كما تساعد على بناء مستوى عالٍ من الثقة والمشاركة، وخلق طاقة إيجابية فيما بين الفريق والمجموعة المشاركة في النشاط.

الرغم من أن تطبيق الأداة يُنتج العديد من الأفكار، إلا أنه من المهم إدراك أن الشركاء ليسوا مضطرين لتبني أيًا من تلك الحلول المقترحة. فنجاح النشاط يكمن في مجرد تبادل وجهات النظر وخلق مساحة للتفكير خارج الصندوق.



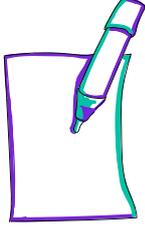
## الوقت والمواد اللازمة

يستغرق تطبيق الأداة ٩٥ دقيقة، وتحتاج لما يلي:

- بطاقات فارغة.
- لوحة ورقية (مقاس A1).
- أقلام.



## التحضير والإعداد



- تجهيز الغرفة والطاولات والكراسي على حسب عدد المشاركين/ات.
- التأكد من وجود مساحة كافية للجميع، ومن قدرة المجموعات على النقاش في هدوء.
- التأكد من وجود أوراق وأقلام كافية.

## خطوات التنفيذ

## الخطوة الأولى: تحضير العرض ٣٠ دقيقة

- يقوم الشركاء بتجهيز عرض مرئي عن المشروع على ورقة كبيرة (بحجم A٢ مثلاً)، ويخصص لهم الوقت الكافي لتحديد جميع الخطوات المختلفة في المشروع. ثم يحدد الشركاء سؤال يمثل تحديًا ضمن إطار المشروع لعرضه على الزملاء الاستشاريين. وبحيث يكون السؤال:
  - مهم ومتناسك ويفرض نفسه في الوقت الحالي،
  - يمكن عرضه في حوالي ٥ دقائق،
  - يمكنه أن يُحدث فرقًا كبيرًا للتقدم إلى الأمام.
- يتولى أحد الشركاء مهمة عرض الموضوع بينما يتولى شريك آخر مهمة مراقبة الوقت ويضمن اتباع خطوات النشاط بالشكل المحدد. يعتبر المشاركون/ات في اللقاء الاستشاري زملاء، لذا لا يكون هناك علاقة هرمية فيما بينهم.

## الخطوة الثانية: العرض ١٥ دقيقة

- ابدئي في عرض موضوعك والسؤال الذي أعددت، وركّزي في الدقائق الخمس على:
  - نواياك: ما الذي ترغب/ين في القيام به؟
  - تحدياتك: ما الذي تحتاج/ين للتخلي عنه وما الذي تحتاج/ين تعلمه؟
  - مساعدة: في أي موضع تحتاج/ين للمساهمة والمساعدة؟

بعد الانتهاء من العرض، يمكن للشريك الآخر أو الزملاء الاستشاريين أن يطرحوا أسئلة استيضاحية (ماذا؟) في حال الضرورة (مثل: «ما الذي تقصده بـ ...؟»).





دقيقتان

### الخطوة الثالثة: وقت التأمل والتفكير في صمت

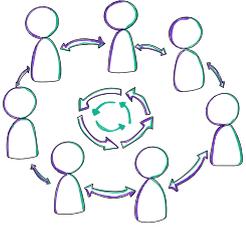
• يقوم الزملاء الاستشاريون برسم أو كتابة:

- الصور والمشاعر التي تولدت لديهم
- الأسئلة النقدية (لكن بصورة بناءة) التي تبادرت إلى ذهنهم (أسئلة مثل «لماذا...؟»)



٢٠ دقيقة

### الخطوة الرابعة: حوار إبداعي وتفكير جماعي في الحلول



- يطرح الزملاء الاستشاريون أسئلة لتعميق فهمهم
- يشارك الزملاء الاستشاريون صورًا ومشاعر تولدت لديهم من عرض المشروع
- الدخول في حوار إبداعي: تفكير جماعي وتعاون من أجل إيجاد أفكار توفر حلولاً. فُكر خارج الصندوق!

• يجب على المشاركين/ات أن يبنوا على أفكار بعضهم، فليس هناك فكرة سيئة! حاول تغيير وجهة نظرك عن المشروع، واكتب كل الأفكار التي لديك على بطاقات وعلقها على اللوحة.

لا يشارك الشخص الذي قام بالعرض في التفكير الجماعي، كما يقوم مراقب الوقت بمراقبة الوقت فحسب!



### نصائح للتفكير الجماعي:

- لا تُصدر أحكامًا: لا توجد أفكار سيئة في هذه المرحلة، وسيكون هناك متسع من الوقت للحكم على الأفكار لاحقًا.
- شجّع على الأفكار الجنونية: فالأفكار الجنونية هي التي تخلق عادة إبداعًا حقيقيًا. ومن الممكن دائمًا تبسيط الأفكار وإنزالها إلى أرض الواقع لاحقًا.
- ابنِ على أفكار الآخرين: فُكر بطريقة «و» بدلاً من «لكن»، وإن لم تعجبك فكرة أحدهم، تحدّ نفسك لتبني عليها وتجعلها أفضل.
- حافظ على تركيزك على الموضوع: سيكون ناتج عملية التفكير أفضل إن ألزم الجميع أنفسهم بذلك.
- استخدم أدوات مرئية: حاول إشراك الجوانب المنطقية والإبداعية من العقل.
- حافظ على إقامة حوار واحد مشترك بين المجموعة: اسمح للأفكار بأن يتم سماعها والبناء عليها.
- احرص على الكم: حدّد هدفًا كبيرًا لعدد الأفكار وتخطاه! وتذكّر أنه ليس هناك حاجة لتقديم دفاع مطوّل عن فكرتك لأن أحدًا لن يحكم عليها. ينبغي أن تتدفق الأفكار بسرعة.



١٥ دقيقة

## الخطوة الخامسة: تنظيم وتقييم الحلول

- نَظِّم /ي الأفكار بالتعاون مع مراقب الوقت:
- صَنِّف /ي البطاقات بحسب الموضوع أو الطريقة أو الخصائص.
- حاول /ي الجمع بين الأفكار التي يمكن أن تشكل حلاً متماسكاً.
- لا تتخلَّص /ي من أي فكرة، بل أنيئِ فئة «لبقية الأفكار»!
- من كل الفئات التي لديك، حاول أن تنقِّح الأفكار وتصف فكرة أو فكرتين (من خلال الرسم أو كتابة كلمات رئيسية).
- وفي النهاية، يُصوِّت الزملاء الاستشاريون على الفكرة أو الحل الذي يعتقدون أنه الأفضل للمسألة التي تمثَّل تحديًا. كما أنه من الممكن إضافة أفكار جديدة!



٥ دقائق

## الخطوة السادسة: ملاحظات ختامية

- يشارك الشخص الذي قام بالعرض (ومراقب الوقت) تأملاته حول الأفكار والحلول التي اقترحها الزملاء الاستشاريون:
- ما النظرة الجديدة التي قدمتها لي/لنا تلك الحلول؟
- كيف لي/لنا أن نطوع أو نجمع بين تلك الأفكار للمُضي قُدَمًا؟
- شُكْرًا لكم!

لست مضطرًا بأي شكل أن تتبنى أيًا من تلك الأفكار لمشروعك. لكن فكّر في استخدام عناصر من الحل الأكثر شيوعًا والحل الأقل شيوعًا. ومن المحتمل أن يكون الحل الأقل شيوعًا الأكثر إبداعًا (هكذا تُسمى طريقة «الحصان الأسود»).



تذكّر في النهاية أن تستخلص/ين الدروس الأساسية من اللقاء الاستشاري: ما الذي كان جديدًا عليك؟ وكيف كان شعورك؟ وما الذي ستخرج/ين به من هذه التجربة؟

## مصادر (لقراءة المزيد حول الأداة)



هذه الأداة مطورة بناءً على فلسفة فن الاستضافة (Art of hosting)، يمكنك معرفة المزيد من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بهم: <https://artofhosting.org>

# ٣

بناء فهم متبادل لمؤسسات  
و فرق عمل الشركاء



## الجزء الثالث

## بناء فهم متبادل لمؤسسات وفرق عمل الشركاء

تهتم أدوات في هذا الجزء بعملية بناء الفريق داخل كل منظمة أو فريق عمل بهدف الوصول لتعاون مُثمر على المستوى الداخلي بين الشركاء. فمن خلال فهمكم كشركاء لموقعكم ودوركم ضمن المنظمة (أو الفريق) الذي تعملون فيه، يمكنكم تكوين صورة أوضح للتوقعات خلال رحلة التعاون. كما تساعدكم هذه الأدوات على التفكير في طريقة تفاعلكم داخل الفرق والخروج ببعض الأفكار حول الأدوار المختلفة للفريق، من أجل الوصول إلى تشكيل فريق متوازن.

ويتضمن هذا الجزء الأدوات التالية:-

رسم خريطة الفاعلين والفاعلات (Actors Mapping) **أداة ٧:**

المشروع بوصفه حلقة وصل بين المنظمات (The project as Interface) **أداة ٨:**

دوجناد - التفكير التصميمي (DUGNAD) **أداة ٩:**



## أداة V

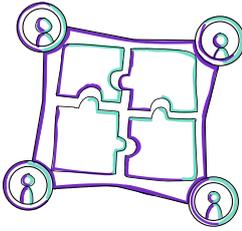
## رسم خريطة الفاعلين والفاعلات - Actors Mapping

## الهدف من الأداة

تهدف هذه الأداة إلى تمهيد الطريق لتحقيق تعاون مثمر من خلال إتاحة مساحة للشركاء أن يشرحوا لبعضهم البعض موقعهم ودورهم ضمن المنظمة (أو الفريق) الذي يعملون فيه. يساعد هذا الأمر الشركاء على تكوين صورة أوضح لما عليه توقعه خلال رحلة التعاون. كما أن هذه الأداة تتيح للشركاء أن يفهم منظمتهم الخاصة ويقوم بتحديد الأطراف المعنية لكي يشاركوا في التعاون. فالأطراف المعنية هنا قد تكون أي أشخاص أو مجموعات أو مؤسسات قد تتأثر مصالحهم سلباً أو إيجاباً نتيجة تنفيذ مشروع التعاون.

## وصف الأداة

تتيح هذه الأداة لجميع الشركاء تحديد الأطراف المعنية التي يعملون معها. وذلك من خلال أن يقوم كل شريك/ة برسم نفسه/ا في وسط ورقة فارغة، ثم يضع حوله/ا زملاءه/ا. وكلما وضعتهم بالقرب منك، يعني ذلك زيادة قربهم في العمل معك.



ثم يقوم كل شريك/ة برسم خطوط تحت تلك العلاقات (خط سميك، وخطوط رقيقة، وهكذا)، طبقاً لمدى قوة كل علاقة. ولكل شخص ترسمه، ينبغي إضافة وظيفته وشرح موجز لسبب وضعه في هذا المكان. وإذا كنت تعمل/ين عن قرب مع أشخاص آخرين (فئتين/ات أو مانحين/ات على سبيل المثال) فينبغي إضافتهم أيضاً للخريطة لكن باستخدام لون مختلف. ثم حاول/ي تحديد الأشخاص المعنيين بالتعاون.

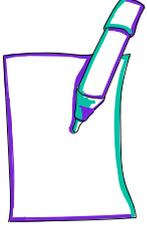
## الوقت والمواد اللازمة



يستغرق تطبيق الأداة ٦٠ دقيقة (على الأقل)، وتحتاج لما يلي:

- ورقة كبيرة (نصف لوح على سبيل المثال) لكل مشارك/ة.
- عدد من الأقلام العادية.
- عدد من أقلام السبورة بألوان مختلفة.

## التحضير والإعداد



- تأكّدي من فهم جميع الشركاء للهدف من الأداة وطريقة تطبيقها.
- تأكّدي من وجود مساحة كافية للجميع، ومن قدرة الشركاء على العمل بشكل منفرد بهدوء.
- تأكّدي من وجود جميع المواد اللازمة لتطبيق الأداة.

## خطوات التنفيذ



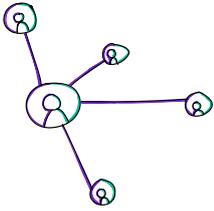
## الخطوة الأولى: مقدمة ٥ دقائق

- يشرح الميسرة/ة فكرة الأداة، وربما يعرض مثلاً عليها.  
(أنا - فريقي أو منظمي - المجتمعات التي نعمل معها)



٣٠ دقيقة

## الخطوة الثانية: العمل على رسم الخرائط - يعمل كل شريك على حدة



- يرسم كل شريك/ة خريطة الفاعلين من داخل منظماتهم كما يتصورونها من منظورهم الخاص، وليس بناءً على الهيكل التنظيمي.
- يضيف الشريك/ة للخريطة الفاعلين من المجتمعات التي يعملون معها.

هذه مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن تساعدك على تحديد الأشخاص الفاعلين:

- هو «المفتاح»؟ (على سبيل المثال، شخص ينبغي إشراكه، لأن من دونه لن يتحقق التعاون).
- من هو «الباب»؟ (على سبيل المثال، شخص لديه علاقات ومعرفة وموارد هامة).
- من هو «النافذة»؟ (على سبيل المثال، شخص قد يستنزف الطاقة من التعاون).



١٥ دقيقة لكل شريك/ة

## الخطوة الثالثة: المشاركة

- يشارك كل شريك/ة هذه الخرائط مع شركاء التعاون، ثم يشرحوا خرائطهم لبعضهم البعض.

## مصادر (لقراءة المزيد حول الأداة)

- تُسمى هذه الأداة أيضًا بالتخطيط التنظيمي (سوسيوغرام).

## أداة ٨

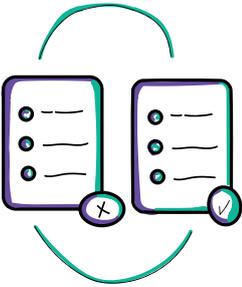
## المشروع بوصفه حلقة وصل بين المنظمات - The project as Interface

### الهدف من الأداة

تهدف هذه الأداة إلى تطوير فهم أعمق للواقع الحالي للمؤسسات أو فرق العمل، وذلك من خلال رسم مقارنة بين ما هو رسمي ومكتوب من هيكل تنظيمي وأهداف واستراتيجيات المؤسسة أو فريق العمل، والممارسات غير الرسمية أو غير المكتوبة والتي تمثل واقع المؤسسة أو فريق العمل. حيث تساعد تلك المقارنة في التفكير ومراجعة الفجوة بين المكتوب والممارس من أجل العمل على تطويره، وكذلك تحديد وترتيب أولويات العمل في المستقبل القريب.

يمكن أن تستخدم هذه الأداة بين أفراد مؤسسة أو فريق عمل واحد، كما يمكن أيضًا استخدامها في بداية شراكات أو مشروعات جديدة بين مؤسسات أو فرق عمل مختلفة وذلك للعمل معًا، انطلاقًا من الواقع الحالي لكل مؤسسة أو فريق عمل والأولويات المشتركة بين الشركاء.

### وصف الأداة



تتيح هذه الأداة للشركاء مساحة لفهم واقع مؤسساتهم أو فرق عملهم من خلال رسم أهداف واستراتيجيات المؤسسة الخاصة بهم وهيكلها التنظيمي والأشخاص الفاعلين بها، والمقارنة بين واقع المؤسسات الرسمي (المكتوب) وغير الرسمي.

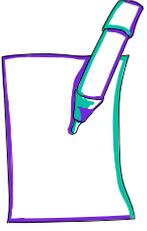
وبناءً على هذا الرسم لواقع المؤسسات يمكن للشركاء فهم الوضع الحقيقي لمؤسسات أو فرق عمل بعضهم البعض. مما يمكنهم من تصميم مشروع التعاون بوصفه مشروعًا مشتركًا، أو حلقة وصل، بين كلا المنظمتين ومنطق عمل كل منهما.

### الوقت والمواد اللازمة

يستغرق تطبيق الأداة ١٣٠ دقيقة، وتحتاج لما يلي:

- ورقة كبيرة (نصف لوح على سبيل المثال) لكل مشارك/ة.
- عدد من الأقلام العادية.
- عدد من أقلام السبورة بألوان مختلفة.





## التحضير والإعداد

- تأكّدي من فهم جميع الشركاء للهدف من الأداة وطريقة تطبيقها.
- تأكّدي من وجود مساحة كافية للجميع، ومن قدرة الشركاء على العمل بشكل منفرد بهدوء.
- تأكّدي من وجود جميع المواد اللازمة لتطبيق الأداة

## خطوات التنفيذ



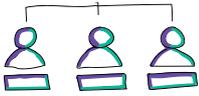
٣٠ دقيقة

### الخطوة الأولى: رسم خرائط المنظمات - يعمل كل شريك على حدة

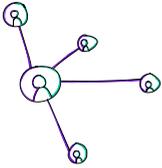
- ابدأي بالورقة التي لديك بحجم A2، قسّمها إلى نصفين؛ بحيث يمثل النصف الأعلى الواقع الرسمي لمنظمتك، بينما يمثل النصف الأسفل واقعها غير الرسمي

#### أ) الهيكل والفاعلين

- **في الأعلى:** ارسمي هيكل تنظيمي يوضّح الوظائف الرسمية داخل منظمتك (المدير، والعاملين بالمشاريع والبرامج، والوظائف الإدارية والمعاونة...).

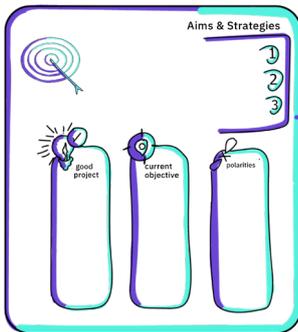


- **في الأسفل:** ضع/ي تصورك لشبكة العلاقات الاجتماعية لمنظمتك. واستخدم/ي أوراق صغيرة لاصقة لكتابة أسماء جميع الأشخاص المرتبطين بمنظمتك سواء داخلها أو فيما حولها، ورتّبها على هيئة سحابة من العلاقات تتمحور حول مركز السلطة في المنظمة. ثم ضع/ي علامة حول موقعك في هذه الشبكة.



#### ب) أهداف واستراتيجيات

- **في الأعلى:** لخصّ/ي رسالة منظمتك والأهداف الاستراتيجية الحالية لها في ٣ نقاط محددة.
- **في الأسفل:** اذكر/ي ما تفهمه حول النقاط التالية:



- أي من الأقطاب التالية يتسبّب في شد وجذب داخل منظمتك: (على سبيل المثال: منهجية محلية في مقابل أخرى عالمية، أو وجود أجندة ثقافية في مقابل أخرى سياسية،...)?

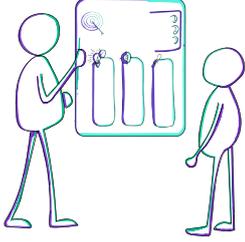
- ما هو الهدف الحالي الذي يعمل عليه فريقك فيما يخص التطوير الداخلي؟ (على سبيل المثال: الاضطلاع بمهام جديدة، أو تقليل ضغط العمل، أو تحقيق الاستقرار في سير العمل، أو توسيع العلاقات، أو إيجاد صيغة جديدة لتوازن القيادة،...)

- ما الذي يجعل من المشروع «مشروعًا جيّدًا» لمنظمتك؟ (على سبيل المثال: الانتشار الواسع لاسم المنظمة، أو المساهمة في التكاليف العامة للمنظمة، أو تحقيق الابتكار الاجتماعي، أو إشراك الجميع، أو العمل وحيّدًا من دون إزعاج الآخرين،...).



### مرتان - ١٥ دقيقة لكل شريك/ة

## الخطوة الثانية: عرض تقديمي لشريكك/تك



- اعرض/ي خريطة منظمتك على شريكك/تك، وشرحها مستخدمًا القصص لتنقل/ي انطباعاتٍ غنية حول منظمتك. وعندما يشير الشريك/ة المستمع/ة إلى «النقاط الغريبة» في العرض والقصص: اطرح/ي عليه/ا الأسئلة لتخوض/ي بدورك في تفاصيل تلك النقاط من أجل الوصول إلى فهم أعمق لسياق العمل الخاص بشريكك/تك.



١٠ دقائق

استراحة قصيرة

### ٦٠ دقيقة

## الخطوة الثالثة: تطوير إطار المشروع - يعمل الشركاء معًا



- خذ/ي ورقة ثالثة بحجم A2 وضعها بين خريطتي منظمة كل منكما. فكّر/ي في مشروع التعاون بوصفه مشروعًا مشتركًا، أو حلقة وصل، بين كلا المنظمتين ومنطق عمل كل منها. ابدأ/ي في مناقشة الأسئلة التالية:
- ما هي جوانب الاهتمام المحتملة لدى منظمتك في مشروع التعاون؟ وما المصالح العلنية أو الخفية التي تحتاج/ين لمراعاتها؟
- مَنْ هم أهم أصحاب المصلحة الداخليين للمشروع في/ حول كل منظمة؟ ومَنْ الذي تحتاج/ين لإشراكه في مشروعك من أجل توفير الدعم الأمثل؟ ومَنْ الذي ينبغي استشارته أثناء عملية تطوير المشروع؟
- كيف يمكنك ربط المشروع مع «فكر» المنظمة؟ (كيف يمكننا التكيف مع منظماتنا؟)
- كيف يمكنك جعل المشروع مختبرًا للمنهجيات الجديدة بالنسبة للمنظمات؟ (كيف يمكننا تغيير وتحدي منظماتنا؟)
- في أي جانب نحتاج لمزيد من المعلومات والبحث للإجابة على تلك الأسئلة؟ وعند أي نقطة يمكننا الاستعانة بمنظور خارجي من خلال زملائنا في تاندم؟
- دوّن/ي الملاحظات المهمة على الورقة الوسطى. وارسم/ي الخطوط العامة للواقع الرسمي وغير الرسمي لمشروعك في أفضل أحواله.

## مصادر (لقراءة المزيد حول الأداة)

- تم تطوير هذه الأداة بواسطة منظمة MitOst وشركة Socius.

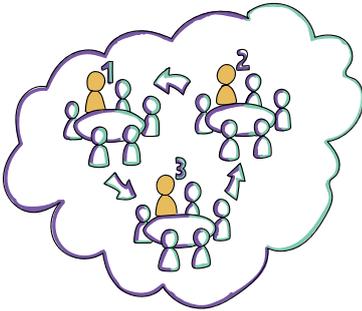
## أداة ٩

## دوجناد: التفكير التصميمي - DUGNAD

## الهدف من الأداة

كلمة دوجناد DUGNAD هي كلمة باللغة النرويجية، وتشير إلى العمل التعاوني والتطوعي الذي يهدف إلى صالح المجتمع أو الأفراد. لذلك يهدف نشاط دوجناد DUGNAD (التفكير التصميمي) إلى إعطاء المشاركين فرصة للتفكير في طريقة تفاعلهم داخل الفرق والخروج ببعض الأفكار حول الأدوار المختلفة للفريق. وتساعدهم هذه التجربة لاحقًا في مشاريع التعاون، حيث يكونوا على دراية بأي الأدوار يمكن لفريق مشروع التعاون الاضطلاع بها وأي المهام قد يستعينوا بمصادر خارجية لتنفيذها. إنه بمثابة خطوة نحو تشكيل «فريق متوازن».

## وصف الأداة



تتيح هذه الأداة للشركاء فرصة للتفكير في طريقة تفاعلهم داخل فرق العمل. وذلك من خلال تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات عمل صغيرة بحيث يكون الشركاء (وزملائهم) مع بعضهم في نفس مجموعة العمل. ثم يكون على كل مجموعة التفكير في تدخل محدد للمكان الذي تم تخصيصه لهم يستجيب للاحتياجات أو النواقص أو الإمكانيات التي سوف تقوم المجموعة بتحديددها فيما بينها. قد يكون هذا التدخل عبارة عن تعديل أو إضافة عنصر جديد على المكان أو أي أفكار أخرى. وفي النهاية سوف تقوم كل مجموعة بعرض قصير عن الفكرة ونموذج التدخل على باقي المجموعات.

بنهاية النشاط يمكن لكل مجموعة تحليل أدائها و تصنيف الأدوار المختلفة داخل الفريق، مما يساعد الشركاء على تحديد الأدوار التي يستطيعون القيام بها خلال رحلة الشراكة، وتحديد الأدوار الأخرى التي لا يستطيع أي منهم القيام بها، مما يترتب عليه إشراك آخرين في مشروع التعاون للعب تلك الأدوار والقيام بالمهام الخاصة بها.

## الوقت والمواد اللازمة

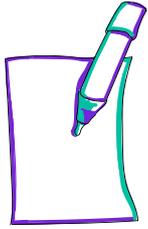


يستغرق تطبيق الأداة ١٣٥ دقيقة، وتحتاج إلى طباعة المواد والأدوات التالية:

- ملحق رقم ١ - ملف دوجناد (التفكير التصميمي): هذا الملف عبارة عن مجموعة من الإرشادات مخصصة للمجموعات المشاركة في النشاط. (يُوزَع هذا الملف في بداية النشاط على كل مجموعة من المشاركين/ات).

- **ملحق رقم ٢ - منحني النشاط Fever Curve:** اطبع/ي نسخة لكل مشارك من منحنا للنشاط Fever Curve ويفضل أن تتم الطباعة على ورق شفاف إن أمكن ذلك. (يوزع في المرحلة الثالثة من النشاط).
- **ملحق رقم ٣ - مصفوفة أدوار دوجناد:** والتي توضح الأدوار المختلفة داخل الفريق. اطبع/ي نسخة من المصفوفة لكل مشارك. (توزع في المرحلة الثالثة من النشاط).
- **ملحق رقم ٤ - البطاقات الملونة:** اطبع/ي أو أحضر/ي عدد من البطاقات الصغيرة باللون الأحمر والأصفر والأخضر والأزرق. تأكد من وجود بطاقتين من كل لون لكل مشارك/ة. (يتم توزيعها في المرحلة الثالثة من النشاط).
- **الملف التعريفي وجميع الملحقات:** وزّع/ي هذا الملف التعريفي وجميع الملحقات على أعضاء كل المجموعات المشاركة في نهاية النشاط حتى يمكنهم إعادة تطبيقه فيما بعد مع مؤسساتهم.

## التحضير والإعداد



- تأكد/ي من تخصيص وقت كافي في اليوم الذي يسبق تنفيذ النشاط لإبلاغ وتعريف أعضاء الفريق ليسر لهذا النشاط به.
- يُفضّل تعيين ميسر/ة عام للنشاط، بالإضافة إلى تعيين ميسرين اثنين لكل مجموعة من المشاركين/ات إن أمكن ذلك. وعلى أقل تقدير، يجب تعيين ميسر/ة واحدة لكل مجموعة من المشاركين/ات.
- يلعب ميسرو النشاط أدوارًا مختلفة طوال النشاط؛ فهم مسئولين عن شرح النشاط ومساعدة المجموعات المشاركة على تنفيذه مع الحفاظ على الوقت المخصص لكل خطوة من خطوات النشاط. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الميسرون دور الملاحظين في مجموعاتهم خلال تنفيذ النشاط من أجل مشاركة ملاحظتهم مع المشاركين في نهاية النشاط كما هو موضح فيما يلي.
- يقسّم الميسر/ة المجموعة إلى مجموعات أصغر، وينبغي بالضرورة جعل الشركاء (وزملائهم) مع بعضهم. يمكن للمجموعات أن تتكوّن من ٤ - ٨ أشخاص. في ظل سياقات العمل المختلفة، قد تجد/ين نفسك تيسّر/ين هذا النشاط مع فريق عمّل سويًا لمدة من الزمن، عندها يجب مراعاة أن هذا النشاط قد يكون بمثابة نشاط ذهني ثقيل بالنسبة لهم؛ لذا ربما من الأفضل تنفيذه في الجلسات الصباحية.
- يخصّص الميسر/ة مكانًا لكل مجموعة، سواء في داخل القاعة أو خارجها. مع مراعاة أن هذا النشاط مناسب للأماكن المفتوحة، أو حتى مكان عام. أما إذا عُقد النشاط في مكان مغلق، فعليك مراجعة الجهة المستضيفة لمعرفة إن كان هناك قيودًا مفروضة على استخدام المكان بطرق مختلفة. وإن كان هناك بالفعل، فتأكد/ي من تبليغها للمجموعة التي تعمل داخل ذلك المكان.

## خطوات التنفيذ

## المرحلة الأولى: تقسيم المجموعات وشرح الأداة ٥ دقائق

قسّم/ي المجموعات وخصّص/ي الأماكن لكل منها. ووَزّع/ي عليهم الإرشادات وأبلغ/ي المشاركين أن يعتبروا فريق الميسرين وكأنهم غير موجودين طوال الـ ٦٠ دقيقة التالية. لا تخبر/ي المشاركين شيئاً حول دورك أو الهدف من هذه الأداة. ووَزّع/ي ملف دوجناد - نشاط التفكير التصميمي (ملحق رقم ١) على المجموعات.

## المرحلة الثانية: تنفيذ النشاط في المجموعات الصغيرة ٦٠ دقيقة

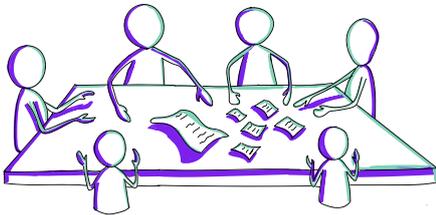
على المجموعة أن تتبّع إرشادات النشاط الموجودة في ملف دوجناد - نشاط التفكير التصميمي (ملحق رقم ١) بالتفصيل في أربع خطوات، ولا يتدخّل الميسر/ة في العملية. ستكون مهمة الميسر في هذه المرحلة الملاحظة فقط. لذا عليك وضع جدولاً زمنياً بالأنشطة والأحداث خلال مدة النشاط (٦٠ دقيقة). ثم سجّل/ي اللحظات الفارقة ولاحِظ/ي أداء المجموعة ككل. مَنْ كان يفعل ماذا ومتى؟ كيف ينتقلون إلى الخطوة التالية؟ مَنْ الذي يقود الأمر؟ مَنْ يبادر بالقيام بفعل ما؟ مَنْ يتحدث؟ ما هي المحطات التي مرّوا بها؟ ما هي النزاعات؟ كيف تم حلّها؟ وغير ذلك. إذا كان هناك ميسر ثانٍ، يمكن أن يركّز على وضع قائمة بعدد المرات التي يتحدث فيها كل مشارك.

وتنتهي هذه المرحلة بعرض كل مجموعة مخرجاتها على المجموعات الأخرى. هذه الخطوة لا تزال جزءاً من النشاط الجماعي، وعليك تحديد مَنْ سيعرض أولاً.

لا يتم مشاركة الملاحظات التي دوّنها الميسرون مع المشاركين في هذه الخطوة.



## المرحلة الثالثة: تحليل النشاط بشكل جماعي في المجموعات الصغيرة ٦٠ دقيقة

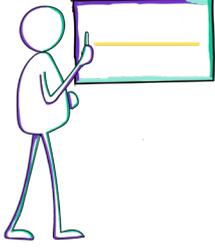


• على المشاركين بعد ذلك العودة إلى مجموعاتهم الأصغر لتحليل النشاط بشكل جماعي. يُدير كل ميسر/ة هذه المرحلة في مجموعاتهم الصغيرة عن طريق اتّباع الخطوات التالية:

## أولاً: تقييم فردي

• تقييم فردي سريع يتم من خلال الإشارة بالإبهام لأعلى أو في المنتصف أو لأسفل للجابة عن الأسئلة التالية التي يطرحها الميسر على المشاركين:

- إلى أي مدى أنت راضٍ/ية عن نتائج المشروع الجماعي الخاص بكم؟
- إلى أي مدى أنت راضٍ/ية عن العملية؟



### ثانيًا: ملخص العملية الجماعية

● يضع الميسر/ة خطًا زمنيًا من ٦٠ دقيقة ويضيف عليه المحطات الأساسية ومراحل العملية الجماعية. ثم يوزع منحى النشاط - **fever curve** (ملحق رقم ٢) على المشاركين. ويطلب الميسر/ة من كل مشارك أن يقوم على حدة بما يلي:

● رسم منحى النشاط - **fever curve** الخاص به/ا بناءً على هذا الخط الزماني. يمكن أن تساعد هذه الأسئلة المشاركين في رسم منحى النشاط؛ متى كنت متحمسًا خلال العملية؟ ومتى كنت محبطًا؟ متى كنت متفاعلًا مع النشاط ومتى كنت منفصلًا عن النشاط والمجموعة؟

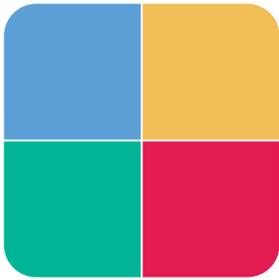
● يشارك كل مشارك/ة بالمنحى الخاص به/ا مع المجموعة وهنا يقوم الميسر بوضع المنحنيات الشفافة الخاصة بكل مشارك على الخط الزماني. ويتم تقييم وتحليل مدى تزامن أو توازن المنحنيات، وما الذي أدى إلى ذلك؟

### ثالثًا: تحليل الأدوار ومشاركة الانطباعات



● يشارك الميسر/ة بما سجّل/ت من اللحظات الفارقة حول أداء المجموعة ككل. من كان يفعل ماذا ومتى؟ كيف ينتقلون إلى الخطوة التالية؟ من الذي يقود الأمر؟ من يبادر بالقيام بفعل ما؟ من يتحدث؟ ما هي المحطات التي مروا بها؟ ما هي النزاعات؟ كيف تم حلها؟ وغير ذلك. إذا كان هناك ميسر ثان، يمكنه/ا مشاركة القائمة المسجّل بها عدد المرات التي تحدث فيها كل مشاركة/ة.

● يوزع الميسر/ة مصفوفة أدوار دوجناد (ملحق رقم ٣) التي توضح الأدوار المختلفة داخل الفريق، كما يوزع البطاقات الملونة (ملحق رقم ٤) على جميع المشاركين، بحيث يأخذ كل عضو من الفريق ٨ بطاقات ملونة بواقع بطاقتين من كل لون ويقوم الميسر/ة بشرح دلالات البطاقات الملونة كما يلي:



- **الأزرق:** خبير - يقدم رأي ويساعد في التفكير
- **الأخضر:** مدير - يتخذ قرارات
- **الأحمر:** ميسر - يُحافظ على بقاء الفريق معًا
- **الأصفر:** سفير - يتواصل مع الجمهور والشركاء وأصحاب المصلحة

● يطلب الميسر/ة من كل عضو من أعضاء المجموعة إعطاء بطاقات مشاركة الانطباعات ذات الألوان الأربعة لبعضهم البعض، ويوزع كل مشارك/ة البطاقات كما يشاء. وليس من الضروري أن يوزع جميع المشاركين كل البطاقات على كل الأعضاء في حال لم يتم شغل هذا الدور من وجهة نظر المشارك/ة. كما يجب أن يؤكد الميسر/ة على المشاركين/ات بأن يحتفظوا بالبطاقات التي تأتيهم بمعزل عن البطاقات المتبقية معهم.



يمكن أن تساعد هذه الأسئلة المشاركين على توزيع البطاقات الملونة فيما بينهم:

- ① كيف وجدت/ي أدوار أعضاء الفريق؟
- ② هل كان هناك دور قيادي؟ وكيف نشأ؟
- ③ هل كان هناك شخص مهيم ومن شخص صامت؟ هل شعرت/ي بأن الأمور على ما يرام؟

على اليسر/ة أن يدع مرحلة التأمل والتقييم تأخذ وقتًا كافيًا. من المهم أن تؤكد/ي على أن التقييم مبني على هذه التجربة بمفردها ولا يعني بالضرورة أن أداء هذا الشخص دائمًا وأبدًا مماثل لأدائه في النشاط هذه المرة. من المفترض في هذا النشاط أن يسمح بالتفكير في طريقة العمل المعتادة لكل شخص، وأي الأدوار أسهل بالنسبة لهم، وأي المهام قد يحتاجون فيها إشراك آخرين في مشروع التعاون. لذا فأهمية النشاط ليست مرتبطة فقط بالعمل اليومي، لكن أيضًا بمشروع التعاون فيما بينهم. عليك التأكد من أن الجميع لديه فرصة للحديث والمشاركة، وأن يتم حل المشاكل والنزاعات والتعامل معها قبل الانتهاء من النشاط.



#### رابعًا (اختياري): مراجعة عملية التفكير

هنا يمكن للميسر/ة أن يتناقش مع المجموعة حول العملية الجماعية بشكل عام عن طريق الأسئلة التالية:

- كيف تم إيجاد فكرة التدخل التي قامت بها المجموعة؟ هل هي فكرة من بين الأفكار والاقتراحات الأولية للمشاركين؟ أم هي خليط أو فكرة مركبة من تلك الاقتراحات؟
- ما هي اللحظات الرهامة في هذه العملية؟
- متى شهدت انعطافات أو نجاحات خلال تلك العملية؟
- كيف تم التعامل مع الخلافات؟
- ما علاقة اختلاف وتعدد الثقافات بتلك المسائل؟



١٠ دقائق

#### الرحلة الرابعة: ختام وانطباعات مع المجموعات أو بشكل فردي

يقوم الميسر/ة بعمل جولة ختام جماعي بسيطة (مثل: كيف كان النشاط بالنسبة لكم؟ - والاستماع للانطباعات والمشاركات)، أو جعل المشاركين يتأملون بمفردهم أو مع شركائهم لختام النشاط وربما يدونوا بعض الأفكار والدروس المستفادة. يمكن تحديد ذلك بناءً على استعداد المجموعة من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ما الذي يعنيه ذلك لتعاونكم المستقبلي؟



- كيف قسّمتم الأدوار؟
- هل تحتاجون مساعدة من أشخاص آخرين؟

- مشاركة الملف التعريفي للنشاط مع المشاركين بعد النشاط - في حال أرادوا تكرار النشاط لاحقًا مع فريقهم.
- ربما يكون هذا النشاط بمثابة نشاط ذهني ثقيل على المشاركين؛ لذا عادة يكون من الأفضل تنفيذه في الجلسات الصباحية.
- من المفيد أيضًا مشاركة الانطباعات والملاحظات بين أعضاء الفريق بعد النشاط.



### مصادر (لقراءة المزيد حول الأداة)

- KAOS Piloten & SOCIUS.

### ملحق ١: ملف دوجناد (التفكير التصميمي)

لديك ٦٠ دقيقة لإكمال الخطوات من ١ إلى ٤





## ملحق ١: ملف دوجناد (التفكير التصميمي)

لديك ٦٠ دقيقة لإكمال الخطوات من ١ إلى ٤

### ← الخطوة الأولى:

قم/قومي بزيارة المكان المخصّص لمجموعتك وتعرّف/ي عليه:



١ استكشف/ي المكان من خلال استخدامه: كيف يؤثر عليك هذا المكان؟ بماذا يلهمك المكان؟ بماذا تشعر/ين وأنت في المكان؟ (فردى)

٢ استكشف/ي المكان من خلال مراقبته: ما هي أنماط التفاعل التي يمكن ملاحظتها واستنتاجها من هذا المكان؟ ما علاقة المكان بطبيعة تلك الأنماط؟ (فردى / جماعى)

٣ ركّز/ي: ما الذي يحتاجه المكان؟ وما الذي ينقصه؟ ما هي إمكانياته المخبأة؟ ما المسألة التي تحتاج للمعالجة هنا؟ (جماعى).

### ← الخطوة الثانية:

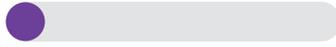
تفكّر المجموعة في تدخّل (أو تعديل) محدد لهذا المكان يستجيب للاحتياجات أو النواقص أو الإمكانيات التي حدّتها المجموعة في الخطوة الأولى. قد يكون هذا التدخل عبارة عن تعديل أو إضافة عنصر جديد على المكان أو أي أفكار أخرى. تقوم المجموعة بعصف ذهني لتوليد الأفكار، وجمع واختيار الأفكار لكي تتوصل إلى التدخل المناسب.

### ← الخطوة الثالثة:

تنشئ المجموعة نموذجًا أوليًا (نموذج مبسط صغير الحجم) لهذا التدخل، وتعمل على تنفيذه في المكان، ثم توثيقه.

### ← الخطوة الرابعة:

تقدّم المجموعة عرضًا قصيرًا عن الفكرة ونموذج التدخل في الجلسة العامة (٥ دقائق لكل مجموعة). وإن أمكن، تعرض المجموعة للمخرجات النهائية للنشاط في المكان الذي تم فيه.



ملحق ٢: منحنى النشاط - Fever Curve



## ملحق ٣: مصفوفة أدوار دوجناد (الأدوار داخل الفريق)

## مديرة (البطاقة الخضراء)

- يهتم بالأمر الخارجية، ويركز على المهام.
- يضع الأهداف، ويخلق أو يحث على التغيير.
- يربط بين الأمور وبعضها، ويحفّز الآخرين، سريع الفهم للمواقف المعقدة.
- يُظهر ثقة بالنفس وقدرة على التفكير والتخطيط الاستباقي.
- جازم/ة ويهتم بالربح، ولديه/ة تفكير استراتيجي.
- مستعدة للمخاطرة، وجاهزة للقرارات، وجيدة في التعامل مع الناس، ومُنَافِس/ة.

## سفير/ة (البطاقة الصفراء)

- يهتم بالأمر الخارجية، ويركز على الناس.
- يتواصل سريعًا، ويمكنه/ة إقامة علاقات إيجابية.
- يتواجد بين الفريق ومن أجل الفريق.
- يُظهر ولديه/ة ثقة بالنفس وشخص مُنَافِس.
- قادرة/ة على تقييم المواقف، ويكسب ثقة الناس، ولديه/ة قدرة على الإقناع.
- سهلة الحركة ومرنة وحماسية/ة ومتعاطفة وإيجابية ولديه/ة كاريزما ومُستوعفة جيّد ويتمتع بمهارات عرض.

## خبيرة (البطاقة الزرقاء)

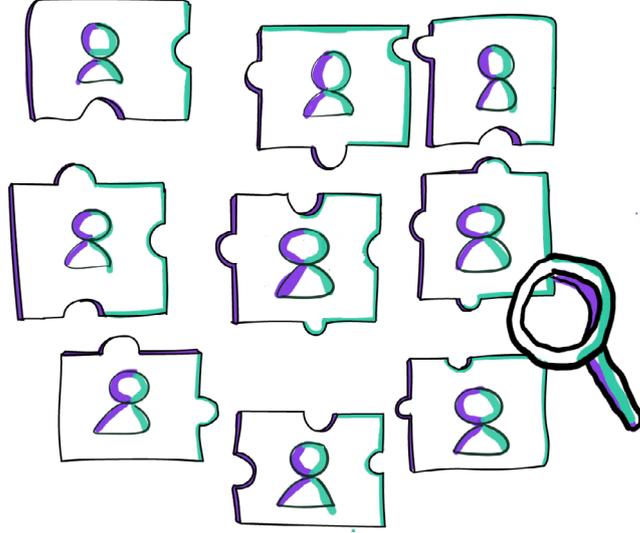
- يهتم بالأمر الداخلية، ويركز على المهام.
- متخصص/ة مؤهل/ة، ويهتم بالحلول والنتائج والأداء.
- لديه/ة تفكير منطقي وتحليلي، ويتمتع بِنَفْس طويل، ويمتلك أفكارًا إبداعية، ويحقق الأهداف ويجد الطرق المناسبة، ويفهم جذور المسائل.
- يتعاون على إنجاز المشروع، وشخص مقنع/ة، ويتعامل مع التفاصيل، ويطرح أسئلة نقدية، ويتمتع بمهارات عرض قوية، ويقوم بالتوجيه.

## ميسرة (البطاقة الحمراء)

- يهتم بالأمر الداخلية، ويركز على الناس.
- يمكنه/ة إقامة علاقات إيجابية، وشخص تَامَلِي وتكاملي.
- يدير العملية من دون قيادتها، ويتكَيّف مع الفِرَق.
- يفضّل أجنده الآخرين على أجنده/ة الخاصة، ويحفّز ويدير الفريق.
- يمكنه/ة أن يكتسب الثقة بسهولة، ويُبدي التقدير والعرفان، ويهتم بالتطوير.

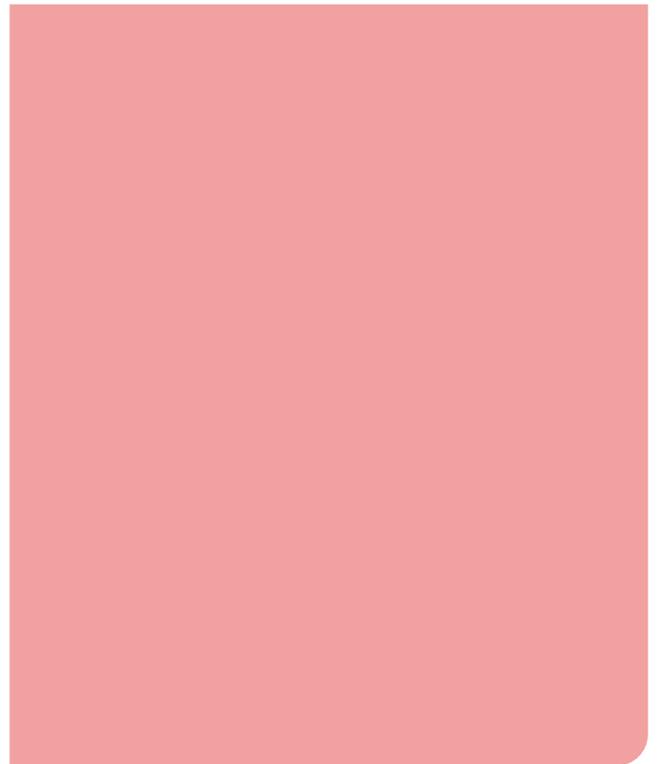
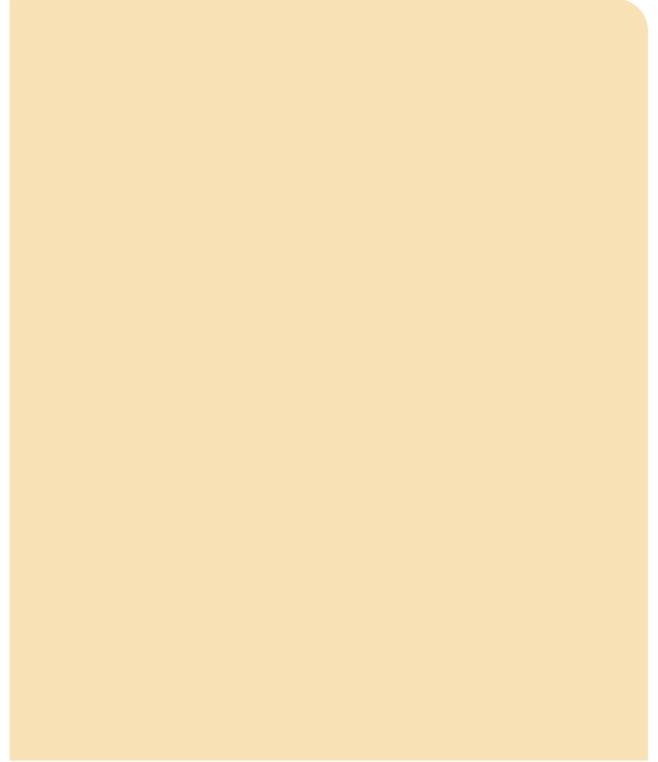
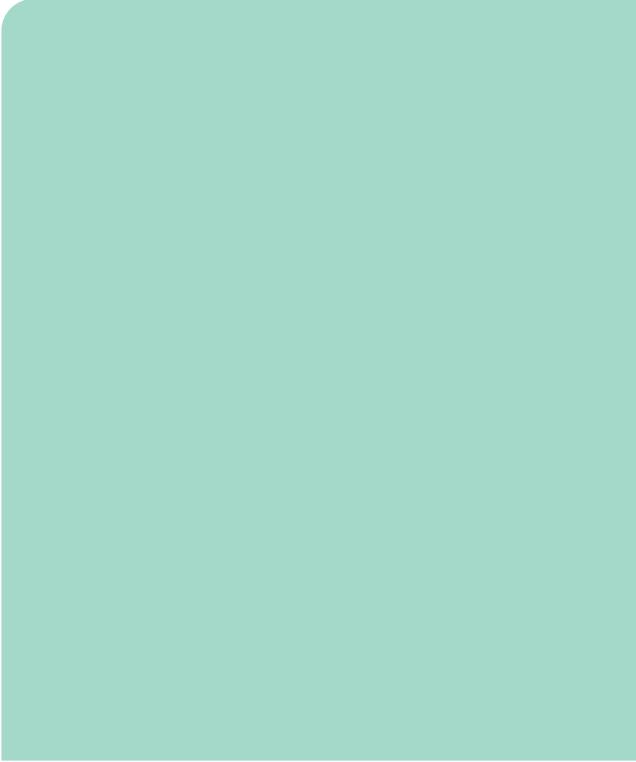


## تشكيل الفريق المتوازن



عند بناء أي فريق، من المهم لنا أن نفهم تصورات وتفسيرات بعضنا البعض بدرجة معقولة، وأن نجد فهمًا مشتركًا مع الناس ومع تصرفاتهم. من المفترض أن يساعدك التصنيف السابق خصائص الشخصيات وأنماط السلوك على القيام بذلك. للوهلة الأولى، قد يبدو أن 'المسيرين' و'الخبراء' يمثلان الأدوار المثالية داخل الفريق. لكن انتبه/ي: يحتاج كل فريق أيضًا لأعضاء يلهمون ويؤثرون استراتيجيًا على المجموعة وعلى أعضاء الفريق، ويكونون قادرين على 'التسويق' للفريق ونتاج عمله. بعبارة أخرى: يحتاج الفريق إلى جميع أنواع الشخصيات لكي يحظى بتوازن جيد. في التصنيف، ستجد/ين أن الأدوار منفصلة بشكل منظم عن بعضها البعض، إلا أن الواقع على العكس من ذلك. وفي الحقيقة، يمتلك كل نوع خصائص من الأنواع الثلاثة الأخرى أيضًا. وبحسب الموقف، يمكن تبديل الأدوار: بمعنى أن يدير المدير المجموعة، ويمثل الخبير الفريق، وينخرط السفير في حل مشكلة وغيرها. لكن مع ذلك، لدى كل شخص بشكلٍ عام شخصية وسلوكيات ومجموعة مهارات معينة تميزه بالنسبة لنا.

ملحق ٤: البطاقات الملونة



# ٤ -

تأملات حول رحلة  
الشراكة



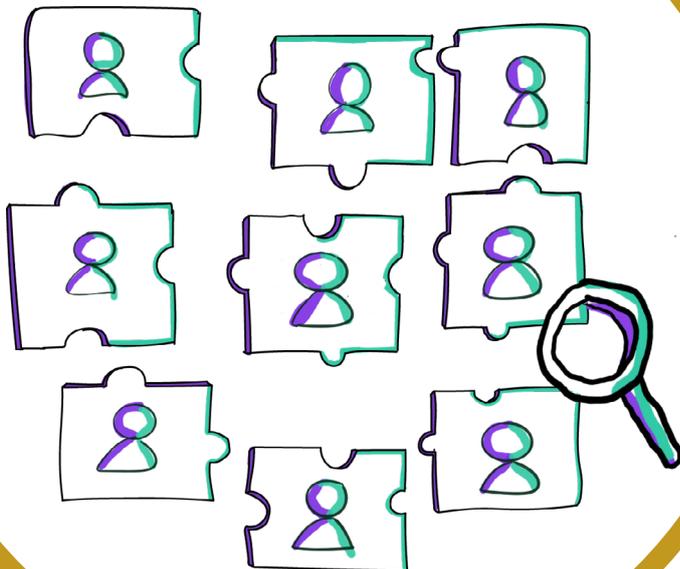
## الجزء الرابع

## تأملات حول رحلة الشراكة

يمكن استخدام الأدوات في هذا الجزء ليتبادل الشركاء فيما بينهم تأملاتهم حول رحلة الشراكة. حيث تساعد الأدوات على استخلاص التأملات والقصص الشخصية والدروس المستفادة من رحلة التعاون. يمكن استخدام هذه الأدوات في نهاية رحلة التعاون، كما يمكن أيضاً استخدامها في منتصف رحلة التعاون لإتاحة فرصة لتحسين وتطوير مشروع التعاون وبيئة العمل الخاصة بالشركاء.

ويتضمن هذا الجزء الأدوات التالية:-

- أداة ١٠: التغيير الأكثر أهمية (Most Significant Change)
- أداة ١١: التساؤل الإيجابي (Appreciative Questioning)
- أداة ١٢: عجلة العمل - The Work Wheel



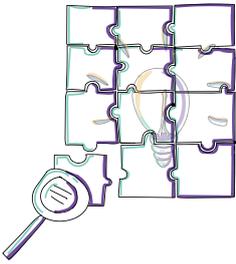
## أداة ١٠

## التغيير الأكثر أهمية - Most Significant Change

## الهدف من الأداة

يعتبر التغيير الأكثر أهمية أداة تقييم نوعية مبنية على الحكي الذاتي للأفراد وتجميع انطباعاتهم في «نطاقات تغيير» مختلفة. تساعد الأداة في تنفيذ جلسة تقييم للمشروعات والبرامج متوسطة وطويلة الأمد، حيث يمكن مقارنة قصص التغيير الخاصة بالمشاركين/ات مع أهداف المشروع أو البرنامج الأصلية المحددة عند بدايته.

## وصف الأداة



تتيح هذه الأداة للشركاء أن يفكروا بشكل عام في 'التغيير' الأكثر أهمية وجدوى الذي اختبروه خلال مدة الشراكة. تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أي الجوانب شعروا فيها بحدوث تغيير أو تطور حقيقي. يتم ذلك من خلال مراحل مختلفة يعمل فيها كل شريك/ة على حدة أولاً لتحديد قصص التغيير الناتجة عن تجربة الشراكة. ثم تُتاح المساحة لمناقشة جماعية حول قصص التغيير لفهمها بشكل أوضح وتعميقها. وبالتالي، تساعد هذه الأداة على تصنيف قصص التغيير وترتيبها وفقاً لأكثرها تأثيراً بناءً على مشاركة الجميع، مما سيحدد ما إذا كان المشروع قد حقق نتائج وأهدافه من الناحية النوعية أم لا.

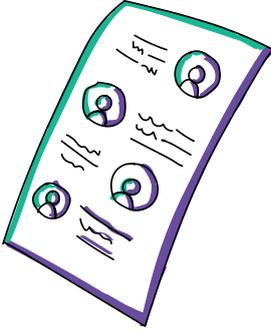
## الوقت والمواد اللازمة

يستغرق تطبيق الأداة ١٨٠ دقيقة، تشمل ٢٠ دقيقة استراحة، وتحتاج لما يلي:

- أوراق بحجم A5.
- أقلام.
- أوراق لاصقة.
- نقاط ملونة لاصقة.



## خطوات التنفيذ



٦٠ دقيقة

## المرحلة الأولى: التأمل في قصص التغيير الفردية

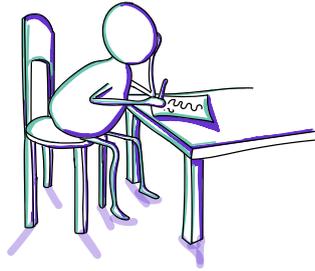
- يُطلب من المشاركين/ات أن يفكروا (بشكل عام) في 'التغيير' الأكثر أهمية وجدوى الذي اختبروه خلال مدة الشراكة. تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أي الجوانب شعروا فيها بحدوث تغيير أو تطور حقيقي (أو لم يشعروا) من دون أن يقوم ميسر/ة الجلسة بتأطير إجاباتهم بحسب الموضوع. بحيث يُطلب من المشاركين/ات أن يفكروا في التطورات الإيجابية أو السلبية أو المحايدة من أي نوع (إن وجدت) وعلى المستوى الشخصي أو المهني أو التنظيمي أو الخارجي (أي المتعلقة بالسياق، على سبيل المثال: على مستوى المشهد الثقافي المحلي، أو المجتمع المحلي، أو السياسة أو المجتمع أو الإعلام، وغيرها).
- ربما يكون هناك شيء من المقاومة للتفكير في مصطلح 'التغيير' لأسباب مختلفة، عندها يمكنك استخدام صياغات بديلة مثل 'المعنى الأكثر أهمية' أو 'التطور الأكثر جدوى'. قد يواجه المشاركون أيضًا صعوبات في التعامل مع السؤال المفتوح؛ عندها عليك إرشادهم للتفكير في إجابة ترتبط بالتطورات أو التغييرات الشخصية أو المؤسسية أو الخارجية التي عايشوها، وأن تشرح/ي لهم الهدف من وراء تعمد استخدام سؤال مفتوح.



٢٠ دقيقة

## أولاً: قصص التغيير - العمل بشكل فردي

- على كل مشارك/ة التفكير في السؤال التالي: «بالنظر إلى فترة الشراكة، ما هي التغييرات الأكثر أهمية التي شهدتها من وجهة نظرك؟»
- على المشاركين/ات أن يفكروا في أكبر عدد ممكن من القصص (من ٣ إلى ٥ قصص أو أكثر) ضمن النطاقات التالية:



- المستوى الفردي: شخصيًا ومهنيًا.
- المنظمة أو الفريق.
- المجتمع أو الأطراف المعنية.
- الممارسة والأساليب (الفنية).
- الروابط المحلية أو الإقليمية أو الدولية أخرى.

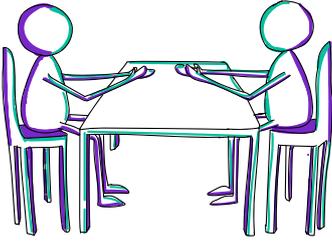
- ليس من الضروري أن تكون هذه القصص مكتملة؛ يمكن أن تكون أفكارًا أو خواطر أو اتجاهات أو كلمات مفتاحية.



٢٠ دقيقة

## ثانيًا: مشاركة القصص مع الشركاء - يعمل الشركاء معًا

- تُتيح هذه الخطوة مساحة من الوقت للشركاء فيما بينهم لمشاركة قصص التغيير الخاصة بهم من خلال أن:



- يطرح الشريك/ة «أ» أفكاره، ثم يضيف الشريك/ة «ب» أي قصص كان سيقولها للشريك «أ».
- يُسَمَّح بطرح الأسئلة بغرض الاستفهام، لكن لا داعي للموافقة أو عدم الموافقة على ما يُطرح، ويكون لدى كل شريك/ة الخيار النهائي في تبني الأفكار المطروحة من عدمه.
- قم بتبديل الأدوار.

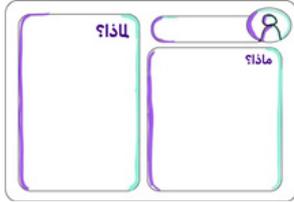
- في حالة بعض الشركاء، كن/كوني على دراية بعامل 'التوجيه' الذي قد يمارسه أحد الشركاء على الآخر.



٢٠ دقيقة

### ثالثًا: عنوان قصص التغيير - العمل بشكل فردي مرة أخرى

في هذه الخطوة يقوم كل مشارك على حدة بما يلي:



- اختر/اختاري بنفسك أفضل ٣ قصص من القائمة التي لديك.
- قسّم/ي ورقة A5 إلى قسمين: أحدهما يحمل عنوان «ماذا»، والآخر «لماذا»، وأضف اسمك عليها.
- اكتب/ي في القسم الأول ما هي قصة التغيير، وفي الثاني لماذا قمت باختيارها.
- اكتب/ي قصة واحدة لكل ورقة A5، وبحد أقصى ٣ قصص.
- اترك/ي جانبًا من ورقة A5 فارغًا.



٦٠ دقيقة

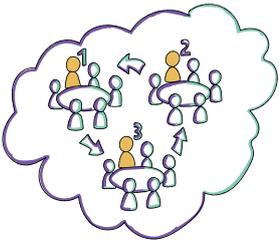
### الرحلة الثانية: مناقشة في مجموعات عمل صغيرة

من الضروري في هذه الخطوة أن يكون ميسر/ة الجلسة على دراية جيدة بكافة تفاصيل وخطوات البرنامج الذي يعرضه المشاركون/ات. وينبغي أن يكون محل ثقة بالنسبة للمشاركين/ات وأن يشعروا بالأريحية معه، ويكونوا مستعدين لمشاركة خبراتهم معه بصراحة ووضوح! كما يتمثل دور ميسر/ة الجلسة أيضًا في المساعدة على إيجاد عنوان موجز يلخص كل قصة تغيير مع كل مشارك/ة. وينبغي أن يدوّن ميسر/ة الجلسة أو المساعد عنوان كل قصة تغيير ويضعها على اللوحة الورقية.



٥٠ دقيقة

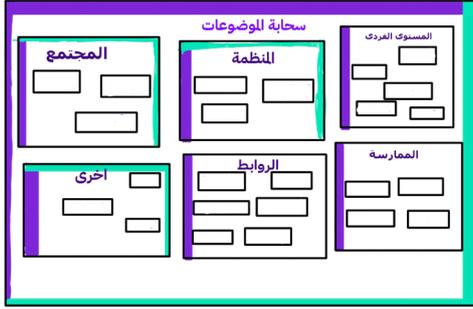
### أولًا: مشاركة قصص التغيير



- يُقسّم المشاركون/ات على مجموعات عمل صغيرة مكونة من ٥ أفراد كحد أقصى. وينبغي ألا تحتوي المجموعة على شركاء من نفس مشروع التعاون.
- يُعيّن ميسر/ة لكل مجموعة عمل.
- يعرض المشاركون/ات قصص التغيير الأكثر أهمية والجدوى الخاصة بهم لبقية المجموعة، بحيث يعرض كل مشارك/ة بصورة فردية (٣ قصص على الأقل لكل مشارك/ة).

- يتم العرض بشكل تبادلي بحيث يقوم كل مشارك/ة بعرض قصة واحدة حتى يتشارك الجميع قصتهم الأولى، ثم تنتقل إلى القصة الثانية، وهكذا. بحد أقصى ٣ دقائق لكل قصة.
- يستطيع المشاركون/ات طرح أسئلة توضيحية لبعضهم البعض في حال الحاجة لذلك، لضمان الوضوح الكامل والفهم المشترك لماهية التغيير أو جوانب التطور الحقيقي التي يتم التحدث عنها في كل قصة.

### دور ميسر المجموعة



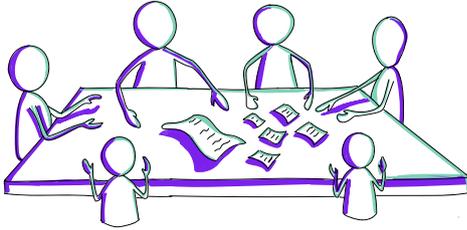
بينما يعرض المشاركون/ات قصص التغيير الفردية (أو الجماعية الخاصة بالمنظمة)، قصة تلو أخرى، يبدأ ميسر/ة المجموعة بمعاونة المساعد/ة ومن خلال المناقشة الجماعية مع المشاركين/ات في رسم خريطة التغيير عن طريق تجميع القصص المتشابهة أو المرتبطة ببعضها بحسب الموضوع في «سحابة الموضوعات».



١٠ دقائق

### ثانياً: التصويت على القصص - المجموعة نفسها المكونة من ٥ مشاركين/ات

- يضع الجميع قصصهم أمامهم.
- يقوم ميسر/ة المجموعة بعرض سريع لخريطة التغيير وشُحُب الموضوعات الموجودة بها.
- يحصل كل مشارك/ة على ٣ - ٥ نقاط ملونة لاصقة لكي يضع ٣ - ٥ أصوات أمام القصص الأكثر أهمية بالنسبة له/ا، من بين تلك الموجودة على خريطة التغيير.
- يُقرّر الجالسون على الطاولة اختيار أكثر ٢ - ٣ قصص تعبر عن رحلتهم في الشراكة لعرضها في الجلسة العامة.

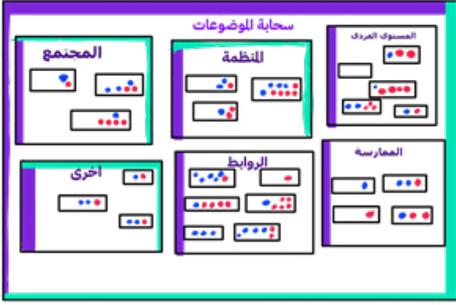


بحسب الوقت المتاح لعملية التقييم، يمكن أن يُطلب من المشاركين/ات في هذه المرحلة محاولة تعميق وتحسين ما ذكروه من خبرات التغيير والتطور من خلال تكرار نفس العملية السابقة بدءاً من الخطوة الأولى، لكن هذه المرة بالتركيز فقط على تحديد ومشاركة تأملاتهم الأكثر أهمية فيما يخص نطاق التغيير ذلك بالتحديد، والذي صوّت المشاركون/ات عليه باعتباره الأكثر أهمية بالنسبة لهم.



٢٠ دقيقة

استراحة



خلال فترة الاستراحة يقوم ميسر/ة كل مجموعة بنقل كل القصص إلى الميسر/ة العام/ة للنشاط، لكي يتم تنظيمها على لوحة التغيير الأكثر أهمية للمجموعة.

يقوم الميسر/ة العام/ة للنشاط بتصنيف كل قصة وفقاً للنطاق «سحابة الموضوعات» المناسب لها، ويعطي عنوان لكل سحابة. وبذلك، يظهر عدد من السُحب أو التجمعات التي تمثل تغييرات في موضوعات مختلفة (٣ - ٥ أو أكثر حسب التغييرات الفعلية التي وقعت للمشاركين/ات) لتُشكّل خريطة التغيير.

تأكد/ي أن لوحة التغيير الأكثر أهمية تتضمن جميع قصص التغيير التي تم مشاركتها في المجموعات الصغيرة وفقاً لنطاق أو سحابة الموضوعات الخاصة بها.

### ٤٠ دقيقة

## المرحلة الثالثة: تنظيم وترتيب النتائج

ستحدد هذه الخطوة النهائية ما إذا كانت الأهداف قد تحققت من الناحية النوعية أم لا، وما إذا كانت الافتراضات صحيحة أم لا، كما أنها ستحدد ما إذا كان المشروع قد حقق نتائجه المتوقعة الإيجابية أم كانت له نتائج سلبية غير مرغوب فيها. وينبغي مشاركة تلك النتائج والتأملات مع مجموعة المشاركين/ات بعد تلك العملية.

### ٢٠ دقيقة

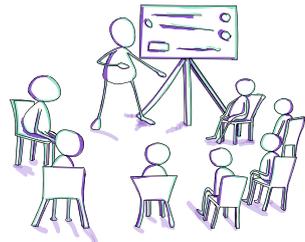
## أولاً: عرض ومناقشة جماعية - المجموعة بأكملها

- اجمع/ي المشاركين/ات عند اللوحة. يقوم الميسر/ة العام/ة للجلسة بعرض سريع للوحة التغيير الأكثر أهمية للمجموعة التي قاموا بتحضيرها خلال فترة الاستراحة.
- يقوم شخص واحد من كل مجموعة بعرض أفضل ٢ - ٣ قصص: يُفضّل ألا يكون هذا الشخص صاحب القصة. وبعد كل قصة، تأكّد من وضوحها للجميع.
- أعط ٣ نقاط حمراء لكل مشارك/ة واطلب منهم لصق هذه النقاط على القصص التي يعتقدون أنها الأكثر أهمية بالنسبة لهم في سياقاتهم. (تركيز على الماضي)
- أعط نقطتين زرقاوين لكل مشارك/ة واطلب منهم لصق هذه النقاط على النطاقات الأكثر أهمية بالنسبة للسنتين الخمس المقبلة، وللتغييرات الضرورية في هذا العالم. (تركيز على المستقبل).

في النهاية، يقوم ميسر/ة الجلسة والمساعد بحساب الأصوات لكل 'نطاق تغيير' (سحابة الموضوعات) ويعلن عن أعلى ٣ نطاقات تغيير' نتجت عن عملية التقييم الجماعي.

### ٢٠ دقيقة

## ثانياً: عرض ختامي - الميسر/ة العام/ة



- يقوم الميسر/ة العام/ة للنشاط بتلخيص واستخلاص الاستنتاجات الرئيسية (عقد مقارنة مع أهداف البرنامج الأصلية على سبيل المثال) من أجل عرضها على المجموعة. يمكنك إعطاء المجموعة استراحة أخرى أو عرض الاستنتاجات لاحقاً خلال البرنامج.

تذكر أن تقوم/ي بتصوير خريطة التغيير التي تضم نطاقات التغيير من اللوحة الورقية، وتلخيصها/ نقلها على هيئة نص ليشكل حصاد عملية التقييم. كما ينبغي أن يشمل ذلك الحصاد نطاقات التغيير المحددة (نتائج البرنامج أو المشروع) التي قام المشاركون/ات بمشاركتها وأعطوها الأولوية، وتم مراجعتها بدقة في ضوء الافتراضات والأهداف الأصلية كما وُضعت في بداية البرنامج.



### مصادر (لقراءة المزيد حول الأداة)

١ ريك دافيز وجيس دارت، أسلوب 'التغيير الأكثر أهمية': دليل حول كيفية استخدامه (٢٠٠٥) | [www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf](http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf)

٢ قام بإعداد خطوات تنفيذ هذه الأداة جوثام سيتسما، بناءً على مراجعة:

- The 'Most Significant Change' (MSC) Technique Guide by Rick Davies and Jess Dart
- MSC Domains Collection Proceedings Mini Session by Philipp Dietachmair 2013
- MSC Process document by Bhavesh Patel 2017



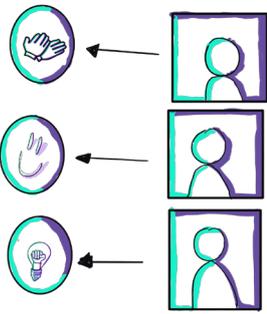
## أداة ١١

## التساؤل الإيجابي - Appreciative Questioning

## الهدف من الأداة

في هذا النشاط نُلهِمنا قصص النجاح وننتشارك التحديات. ونقوم بذلك من خلال أدوات عملية عديدة: التساؤل الإيجابي والمشاهدة. فالتساؤل الإيجابي هو تساؤل به تقدير وامتنان، ويركز على الجوانب الإيجابية في الخبرات المختلفة، وأفضل ما لدى الأفراد من خبراتهم وقصصهم والمواقف التي مروا بها. وبذلك تساعد هذه الأداة المشاركين/ات على البناء على ما تعلموه والتعامل مع التجارب الشبيهة في المستقبل.

## وصف الأداة



تتيح هذه الأداة فرصة للمشاركين/ات للتفكير في ومشاركة قصص نجاح خاصة بهم أو تحديات واجهتهم سابقاً أو مازالت تواجههم في عملهم الحالي. ويتم ذلك من خلال مجموعة من المقابلات باستخدام التساؤل الإيجابي تتم بين المشاركين/ات وبعضهم. تساعد هذه المقابلات المشاركين/ات على التأمل في تلك التجارب وأثرها عليهم كأشخاص، كما تساعد في اكتشاف المهارات التي اكتسبوها من خلال هذه التجارب. يجب الأخذ في الاعتبار أن كلا من قصص النجاح والتحديات تمثل تجارب ثرية وملهمة يمكن مشاركتها والتعلم منها خلال هذا النشاط.

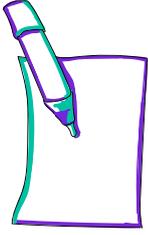
## الوقت والمواد اللازمة



- يستغرق تطبيق الأداة ما بين ٤٥ إلى ٧٥ دقيقة (يعتمد ذلك على حجم المجموعات والوقت المتاح للنشاط). ولا تحتاج لأي مواد.

## التحضير والإعداد

- تتكوّن مجموعات العمل الصغيرة من ٣ إلى ٥ أشخاص على الأكثر.



- يمكن طباعة ورقة الإرشادات هذه لكل مشارك/ة.
- تأكّد/ي من وجود مساحة كافية للجميع، ومن قدرة المجموعات على النقاش بالتوازي دون إزعاج الآخرين.
- تقتصر مهمة التيسير على المقدمة وختام النشاط فقط، بينما تعمل المجموعات بمفردها.

## خطوات التنفيذ

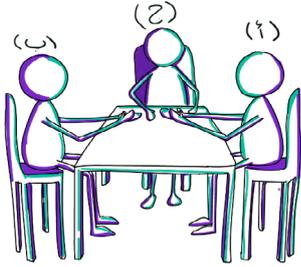
### ← الخطوة الأولى:

- كوّن/ي مجموعات صغيرة من ٣ أفراد (ويُفضّل ألا يكون المشاركون/ات من نفس المنظمة).

### ← الخطوة الثانية: تقسيم الأدوار

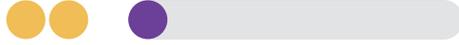
- دور (أ) يمثل الشخص الذي يُجري المقابلة.
- دور (ب) يمثل الشخص الذي تتم معه المقابلة.
- دور (ج) يمثل الشخص المُشاهد.

### ← الخطوة الثالثة: يقوم (أ) بإجراء مقابلة مع (ب) حول قصة نجاح



- من المهم أن يفكر (ب) في موقف محدد (يُفضّل أن يكون مختصرًا). بعدها، يقوم (ب) بمساعدة (أ) على استكشاف الموارد والمهارات والعوامل الأخرى التي جعلت من تلك القصة ناجحة. من المهم أن تصيغ/ين أسئلتك بطريقة إيجابية. يمكنك استخدام (عينة) الأسئلة الواردة أدناه وإضافة أسئلتك الخاصة بحسب الحاجة. يمكن أن يأخذ (أ) مهلة لمناقشة أفضل الأسئلة التي ستطرح على (ب)؛ واحرص/ي على ألا تطرح/ي أسئلة سريعة قصيرة (أي ألا تكون إجاباتها بنعم أو لا)، فهناك شخص واحد فقط يُجري المقابلة في كل جولة! أما (ج)، المُشاهد، فيستمع إلى قصة (ب) ويُسجّل ملاحظات حول الجوانب التي لفتت انتباهه حول:

- ما الذي تدور حوله قصتك بالتحديد؟
- مَن الأشخاص المشاركون فيها وماذا فعلوا؟ ما الذي حدث بعد ذلك؟ وماذا أيضًا؟
- ما الشيء الرائع والمميز في ذلك الموقف؟ ما الذي يجعلك فخورًا به؟
- ما التحديات التي تغلبت عليها؟
- كيف تمكنت من التغلب على تلك التحديات؟
- كيف عرفت ما الذي عليك فعله؟
- ما الموارد أو المهارات التي تمكنت من الاستفادة منها؟
- ما الذي تعلمته من هذه القصة؟ وما الذي تعنيه لك؟
- ما الأثر الذي تركته هذه التجربة على عملك؟
- كيف يمكنك استخدام هذه الموارد والمهارات في مواقف أخرى؟



### بدلاً من مشاركة قصة نجاح، يمكن للشخص (ب) أن يشارك تحدياً

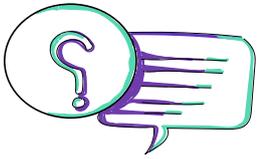


مشكلة سابقة أو حالة يواجهها في عمله/أ أو داخل منظمته/أ. يمكنك استخدام نفس الأسئلة المستخدمة مع التساؤل الإيجابي، لكن من المهم هنا استكشاف الأمثلة حول التأقلم (كيف تعاملت مع الأمر حتى الآن؟) بنفس العمق الذي قد تحلل به المشكلة عادة. استمع 'بشكل انتقائي': ركّز على التأقلم والاستثناءات (متى كانت المشكلة موجودة بدرجة أقل؟ ما الذي كان مختلفاً حينها؟). اجعل الشخص واعياً بذاته وفاعليته (ما الذي فعلته لتحقيق ذلك؟ كيف عرفت أن هذا هو الأمر

الصحيح الذي ينبغي القيام به؟) أسأل/ي عن كل من العوامل الداخلية (المعرفة والمهارات والإيمان والقيم والخبرات والمشاعر وغيرها)، بالإضافة إلى العوامل الخارجية (الزملاء، والأصدقاء، والعائلة).

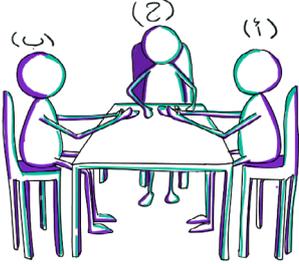
إذا تعثّر الحديث، حاول/ي استخدام الأسئلة العامة المفتوحة: يمكنك البدء بالسؤال عن الأفعال (ما الذي فعلته بشكل عملي؟ ما الذي قلته؟ كيف بيّن ذلك أن...؟ متى قال فلان كذا؟ وما الذي فعلته حينها؟ كيف قال ذلك؟)، وأسأل عن المشاعر (كيف شعرت بسبب ذلك؟ ما المشاعر التي مررت بها خلال هذا الموقف؟)، ثم أسأل عن الأفكار (ما الذي فكرت به في هذا الموقف؟ ما الذي دار بذهنك؟ ما الذي كنت تحاول تحقيقه؟).

### عينة للأسئلة



- ما الذي تدور حوله قصتك بالتحديد؟
- مَن الأشخاص المشاركين فيها وماذا فعلوا؟ ما الذي حدث بعد ذلك؟ وماذا أيضاً؟
- ما الذي مثّل مشكلة أو تحدياً بشكل خاص في ذلك الموقف؟ لماذا كان صعباً بالنسبة لك؟
- عندما كان الموقف صعباً للغاية، كيف تغلبت عليه (حتى الآن)؟
- ما الذي فعلته لتحقيق ذلك؟
- كيف عرفت أن هذه هي الأمور التي ينبغي القيام بها؟
- كيف جاءت لك الفكرة؟
- ما الموارد أو المهارات التي تمكنت من الاستفادة منها؟ سواء داخلية أو خارجية؟
- في اعتقادك، ما أكثر شيء قدره الآخرون فيما فعلته في هذا الموقف؟
- في اعتقادك، ما الشيء الذي سيحدده الآخرون بوصفه أهم مورد لديك؟
- ما الذي تعلمته من هذه القصة؟ وما الذي تعنيه لك؟
- ما الأثر الذي تركته هذه التجربة على عملك؟
- كيف يمكنك استخدام هذه الموارد والمهارات في مواقف أخرى؟

← **الخطوة الرابعة: يُجري (أ) مقابلة مع (ج) حول قصة النجاح التي شاركها معهم (ب)، باستخدام**  
(عينة) الأسئلة التالية:



- ما الذي لفت انتباهك؟
- ما نقاط قوة وموارد ومهارات (ب) التي استخلصتها من القصة؟ (كيف ظهرت هذه الأمور خلال القصة)؟
- ما الجوانب ذات القيمة بالنسبة إلى (ب) التي استخلصتها من القصة؟ (كيف انعكست تلك القيم من خلال القصة)؟
- لماذا لفتت هذه الأمور انتباهك؟ وما الذي يخبره ذلك حول خبراتك وقيمك ومهاراتك؟
- ما الاعتبارات التي أضافتها لك تجربة المشاهدة هذه؟ كيف ترى نفسك تطبق هذه الخبرات والقدرات والقيم في عملك أو داخل منظمتك؟

في حالة أن الشخص (ب) شارك تحديًا بدلا من قصة نجاح، يُجري (أ) مقابلة مع (ج) باستخدام  
(عينة) الأسئلة التالية:

- ١ ما الذي لفت انتباهك؟
- ٢ ما الذي يفيد ذلك فيما يخص نقاط قوة وموارد ومهارات ب (كيف ظهرت هذه الأمور خلال القصة)؟
- ٣ ما الذي تفيد القصة فيما يخص الجوانب ذات القيمة بالنسبة إلى ب (كيف انعكست تلك القيم من خلال القصة)؟
- ٤ كيف لفتت هذه الأمور انتباهك - ما الذي يعنيه ذلك حول خبراتك وقيمك ومهاراتك؟
- ٥ ما الذي أضافته لك تجربة المشاهدة؟ كيف ترى نفسك تطبق هذه الخبرات والقدرات والقيم في عملك أو داخل منظمتك؟

← **الخطوة الخامسة**

يقوم (أ) بإجراء مقابلة مرة أخرى مع (ب) لمعرفة كيف كانت التجربة بالنسبة له/ا.

#### فكرة إضافية اختيارية

يمكن للميسر/ة تلخيص النشاط مع المجموعة كاملة بعد انتهاء المجموعات الصغيرة من جميع المقابلات، وذلك من أجل مشاركة والاستماع إلى بعض الموارد والمهارات الرئيسية التي نتجت عن مشاركة القصص.



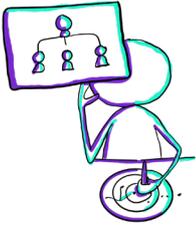
## أداة ١٢

## عجلة العمل - The Work Wheel

## الهدف من الأداة

- يمكن استخدام أداة عجلة العمل بصورة شاملة لدراسة حالة فريق المتدرب/ة (coachee) أو منظمته/ا. ويُستخدَم هذا الرسم، على نحو مثالي، باعتباره خطوة أولى في عملية التدريب (coaching) الأطول. كما يمكن أيضًا تنفيذه باعتباره تمرين لمرة واحدة للحصول على «صورة» لحالة المنظمة في لحظة معينة وتقييم الخطوات التالية الممكنة.
- تدعم هذه الأداة المتدرب/ة في اختيار من أين يود أن يبدأ وأي الجوانب والأهداف التي يفضّل العمل عليها أولاً. كما يمكن استخدامها لمراجعة حالة المتدرب/ة من خلال التحقق مما إذا كان التقييم الأولي لحالة العمل في كل جانب قد تغير أم لا، أو أي جوانب أخرى قد تغيرت. كما تسمح الأداة للمدرب/ة بمعرفة كيف يرى المتدرب/ة عوائقه/ا ودوافعه/ا.

## وصف الأداة



- يمكن استخدام هذه الأداة على هيئة تمرين فردي. كما يمكن استخدامها مع مجموعة من الأشخاص (أو فريق) يعملون على نفس عجلة العمل أو يعملون على «عجلات عمل» فرديًا ثم يقارنون بين أوجه الشبه والاختلاف لما رسموه. من المهم ألا يوحى سلوك المدرب/ة أنه/ا شخص خبير في الأطر المؤسسية، بل هو شخص داعم يستطيع طرح الأسئلة المناسبة. ويحدد المتدرب/ة بنفسه/ا ما هو نتاج رسمه/ا.
- تعتبر هذه الأداة نافعة بشكل خاص في تقييم الاحتياجات والتخطيط في المواقف التي تحتاج فيها المنظمات للتغير والتكيف بسبب البيئة العقدة.

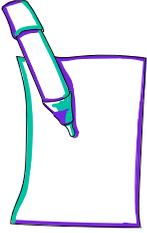
## الوقت والمواد اللازمة



يستغرق تطبيق أداة عجلة العمل بين ٩٠ و ١٨٠ دقيقة (وفقًا لعدد المشاركين/ات في كل مجموعة والوقت المتاح). وتحتاج لما يلي:

- نموذج مطبوع فيه ثلاث دوائر
- أو ورقة أو ورقتين من اللوحة الورقية (مقاس A1) ستكون مناسبة

## التحضير والإعداد



- يطبع/ي الميسر/ة النموذج المرفق أو يرسمه من جديد على ورقة مقاس A3 أو لوحة ورقية مقاس A1 ليكون هناك مساحة أكبر.
- يحضر الميسر/ة ورقة مقاس A4 أو دفتر.

## خطوات التنفيذ

## ← الخطوة الأولى: التأطير

قبل بدء الجلسة، يقوم الميسر/ة بمشاركة وتوضيح (إذا لزم الأمر) المبادئ التالية:

- أرشد المتدربين/ات خطوة بخطوة خلال هذه العملية من خلال طرح أسئلة محددة عليهم ويطلب منهم أن يكتبوا في أماكن معينة في النموذج المرفق.
- شجّع المتدربين/ات على الإجابة عن المطلوب بردود فعلهم الغريزية، وألا يفكروا كثيرًا في أي خطوة.
- ذكّرهم/ ذكّريهم في حال تعثروا عند نقطة ما أن يكملوا إلى الخطوة التالية وأن يعودوا لها لاحقًا.
- ذكّرهم/ ذكّريهم أيضًا أن هذا العمل الذي يقومون به لن يراه أحد غيرهم. وأنه عندما تطلب/ين منهم مشاركة ما قاموا به، سيختارون بأنفسهم ما يودون مشاركته.
- تذكّر/ي أن الغرض الأساسي من التمرين هو مساعدة المتدربين.



## ← الخطوة الثانية: ٥ دقائق

- يفكر المتدربون/ات في الجوانب الرئيسية لعملهم، ويحاولون تحديد 6-8 جوانب ثم يدونوها في دفترهم (أو على ورقة مقاس A4). بعبارة أخرى، إذا طلب منهم الميسر/ة تقسيم عملهم إلى 6 أو 8 جوانب رئيسية، فماذا سوف تكون؟ يضع المتدربون/ات قائمة بتلك الجوانب.

- خلال بقية الخطوات التالية، سنفترض أن المتدرب/ة اختار/ت 6 جوانب.

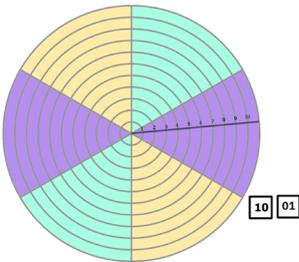
## ← الخطوة الثالثة: ٥ دقائق

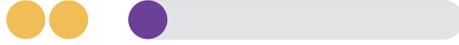
- على النموذج المطبوع (على لوحة ورقية أو ورقة مقاس A3):

- يضع المتدربون/ات نقطة في منتصف الدائرة الداخلية.

ويقسّمون الدائرة الداخلية إلى 6 أقسام.

- ثم يكتبون جانبًا واحدًا فقط من عملهم في كل قسم. يمكن كتابة كلمة أو حرف واحد فقط لتوفير مساحة.





### ← الخطوة الرابعة: ٥ دقائق

- لكل جانب من الجوانب، يفكر المتدرب/ة في الأمر: ما التقييم الذي يعطيه لنفسه/ا من ١٠؟
- ١٠ من ١٠ = يعني أن المتدرب/ة يحتاج للقيام بتغييراتٍ كثيرة.
- ١٠ من ١٠ = يعني ما يود المتدرب/ة أن يكون عليه الآن. ليس بالضرورة مثاليًا أو نموذجيًا، لكنه بالضبط ما يرغب فيه الآن.
- لكل جانب، يرسم المتدرب/ة خطًا ويضع الرقم المحدد جانبه.

### ← الخطوة الخامسة: ١٠ دقائق

- يمد المتدرب/ة خطوط جميع الفقرات (الجوانب) للخارج إلى الدائرة التالية.
- لكل جانب، يجيب على سؤال: «ما الذي يجعلك تقول/ين نعم! هذا الجانب حق ١٠»؟
- كيف يبدو ذلك الآن؟ كيف تشعر/ين حياله؟ ما الذي سيحدث؟ على المتدرب/ة أن يكون محددًا/ة.

### ← الخطوة السادسة: ١٠ دقائق

- يمد المتدرب/ة خطوط جميع الفقرات (الجوانب) للخارج إلى الدائرة التالية.
- ويقسم كل فقرة إلى قسمين باستخدام خط رأسي، بحيث يصبح هناك عمودين.
- في العمود الأيسر، يجيب عن سؤال: «لماذا تحتاج لهذا الجانب؟ ما الذي يجعله مهمًا؟»

### ← الخطوة السابعة: ١٠ دقائق

- في العمود الأيمن، يجيب عن سؤال: «ما الذي يمنعك؟ ما هي العوائق؟»

### ← الخطوة الثامنة: ١٠ دقائق

- يمد المتدرب/ة خطوط جميع الفقرات (الجوانب) للخارج إلى حافة الصفحة.
- ويقسم كل فقرة إلى قسمين باستخدام خط رأسي، بحيث يصبح هناك عمودين.
- في العمود الأيسر، يجيب عن سؤال: «ما الذي يمكنك فعله؟ ما الخيارات المتاحة؟»
- يركّز المتدرب/ة على كمية الخيارات وليس نوعيتها، لا يعدل أو يعيد الصياغة، بل يفكر فقط في ٣-٥ خيارات على الأقل.

### ← الخطوة التاسعة: ١٠ دقائق

- في العمود الأيمن، يجيب المتدرب/ة عن سؤال: «ما الذي ستفعله/ينه؟ ما الخطوات الصغيرة المحددة التي يمكنك القيام بها للمضي قدمًا في هذا الجانب من العمل (خلال الأيام السبعة التالية)؟»

- ينبغي أن تكون الإجابة محددة، وقابلة للقياس والتحقيق، وواقعية، ومرتبطة بمدة زمنية.



### ← الخطوة العاشرة: تأملات

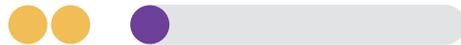
- لدى الميسر/ة عدد من الخيارات الآن.
- يمكنك أن تطلب من المتدرب/ة مشاركة كل جانب، خطوة بخطوة.
- يمكنك أن تطلب من المتدرب/ة مشاركة ما وجدوه مفيدًا أو مؤكدًا على تفكيرهم المسبق.
- يمكنك التركيز على العوائق أو الأهمية أو الأهداف، والبحث/ي عن الأنماط.
- يمكنك التركيز على الصلات بين جوانب العمل المختلفة.
- ما تركز/ين عليه يعتمد حقًا على السياق الأوسع وما يمكن أن يكون مفيدًا للمتدرب/ة.

### ← الخطوة الحادية عشرة: خطوة أخيرة

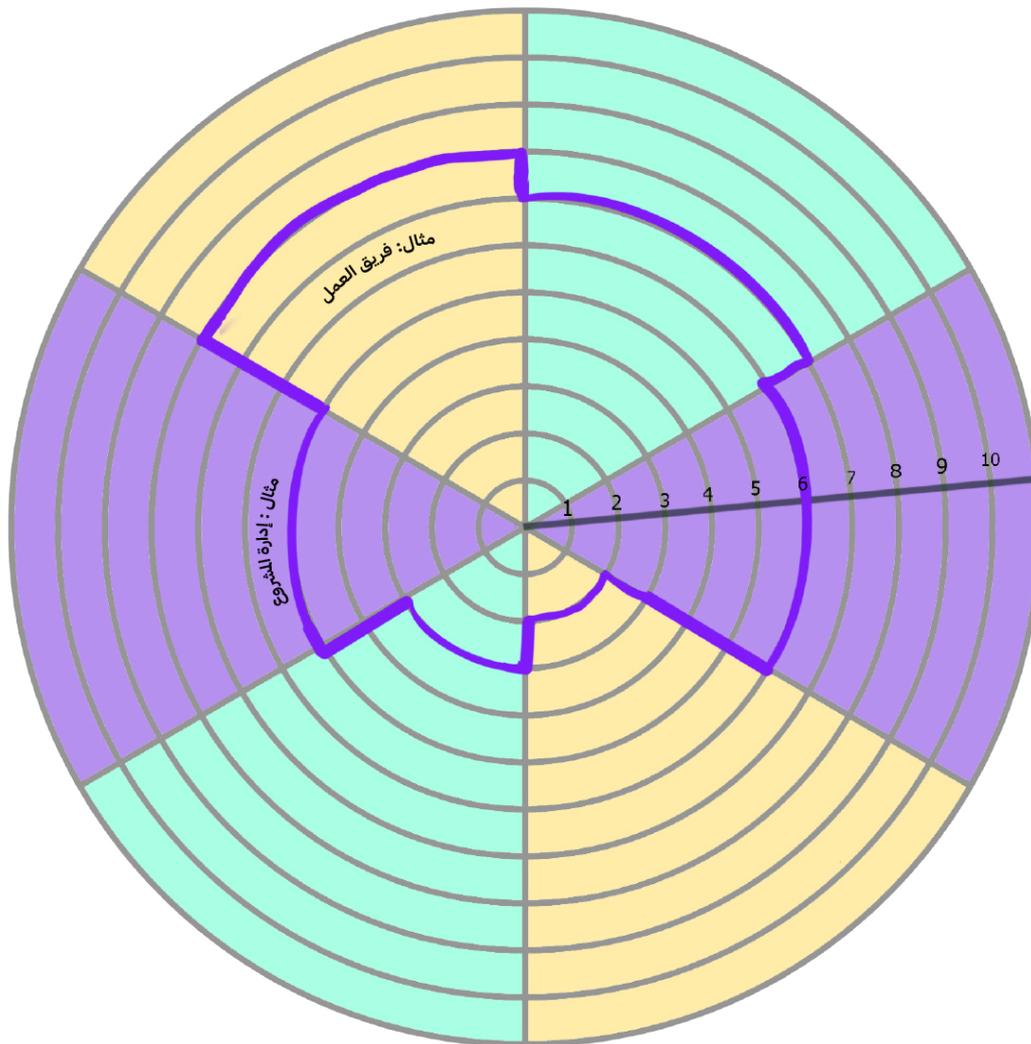
- اسأل/ي المتدرب/ة من أين يودون بدء التدريب في الجلسة المقبلة وفي أي جانب؟ وربما أيضًا أي هدف يرغبون في التركيز عليه؟

### مصادر (لقراءة المزيد حول الأداة)

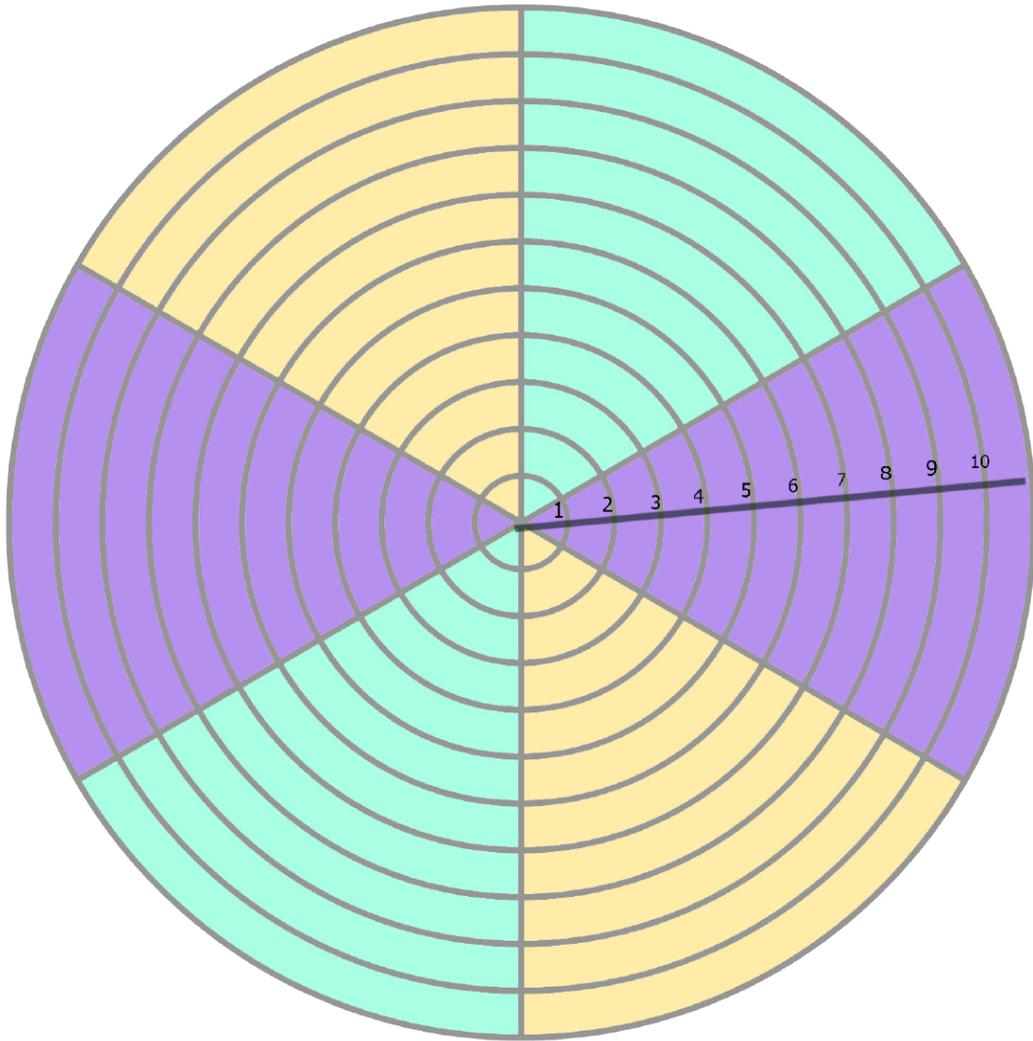
- أداة عجلة العمل هي نسخة معدلة من عجلة الحياة (علامة تجارية لمجموعة Meyer Resource)



مثال على عجلة العمل (مكتمل)



نموذج عجلة العمل





# أدوات زيارات التبادل



## أدوات زيارات التبادل

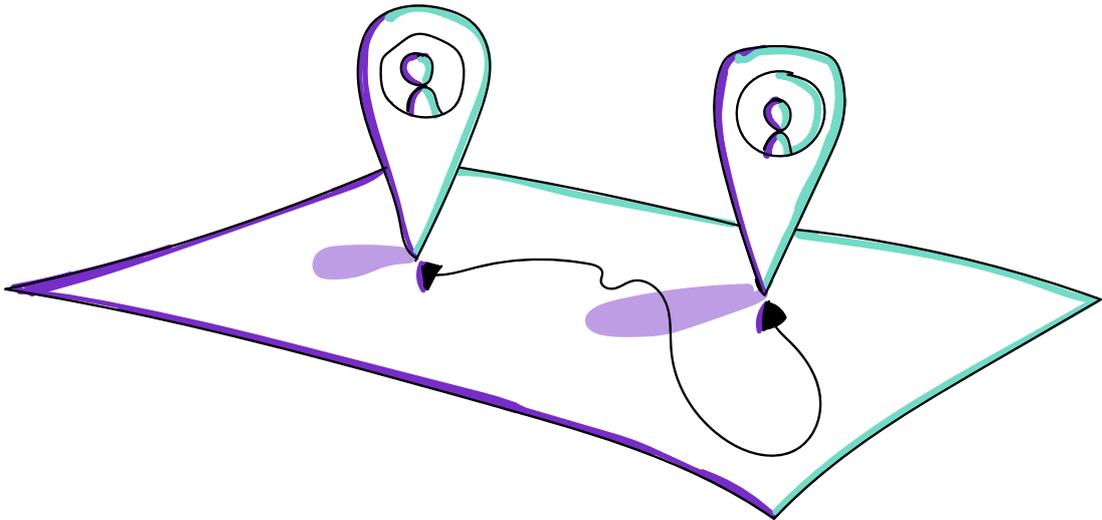
سوف تساعدكم هذه الأدوات في التجهيز وإرشادهم قبل وخلال زيارات التبادل الخاصة بكم. فهي تتضمن أدوات لدعم تجربتكم في زيارات التبادل.

### عن زيارات التبادل

تعد زيارات التبادل محطة أساسية في رحلة ومشروع التعاون. وهي زيارة تبادلية لكل شريك خلال مشروع التعاون فيما لا يقل عن ٧ أيام وحتى ١٢ يومًا. والهدف منها اكتساب خبرة مباشرة في المجتمعات المحلية للشركاء ومساعدة المشاركين على التعرف عن كثب على منظمة الشركاء الآخرين وطبيعة عملهم والسياق القائم قبل استكمال والغوص مباشرة في خطة مشروع التعاون.

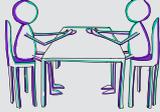
يُنصح أن تكون الإقامة لمدة تصل إلى ١٢ يومًا لدى منظمة شريكك، وقد تكون هذه الفترة طويلة جدًا للزيارة والاستضافة: لذا من المفيد التخطيط لها معًا مسبقًا. وتأكد من التحدث بانفتاح وتبادل التوقعات. في حقيبة الأدوات هذه، ستجد بعض الأدوات والأساليب التي ستساعدك وشريكك على التخطيط لزيارة تبادل جيدة.

في حال وجود برنامج إرشاد، يمكن للمرشد و/أو فريق التعاون مساعدتك على الاستعداد لزيارة التبادل وربما أيضًا تقديم الدعم لك خلال فترة التبادل. لذا تأكد من متابعة الأمر معهم قبل أو خلال زيارة التبادل. كما يمكنك دعوة المرشد لبعض الوقت خلال زيارة واحدة من زيارات التبادل الخاصة بك - راجع معهم كيف يمكن لهذا الأمر أن يسير على نحو جيد.



## الهدف من الأداة

سوف تجد/ين في الصفحات التالية عدد من الأدوات قد تساعدك أثناء التخطيط لزيارة التبادل وخلالها. ألقِ نظرة عليها مع شركائك واكتشف أي منها يناسبك على نحو أفضل ولأي زيارة تبادل.

الهدف	الأداة
طريقة مفيدة للتخطيط لجدول أعمال زيارة التبادل الخاصة بك. وتقدم الأداة عدد من الأسئلة الإرشادية يمكنكم الإجابة عنها معًا.	
أداة تبادل مفيدة لتجهيز جداول أعمال زيارات التبادل ومناقشتها مع شركائك في مشروع التعاون.	
تساعد الأداة في التعرف على بعضكم البعض بشكل أفضل ومشاركة قصتك بوصفك مدير/ة ثقافي/ة.	
تهدف الأداة إلى اكتساب فهم أفضل عن نفسك ودور شركائك داخل منظماتهم وسياق العمل.	
يساعد هذا الأسلوب على الغوص عميقًا في واقع المنظمة المضيئة من خلال المشاهدة وبعد ذلك التفكير والتأمل مع شريكك.	
قائمة بعينة من الأسئلة التي ربما تساعدك في الوصول إلى واستخلاص معلومات مهمة عند مقابلة الأطراف المعنية، والشركاء، والزلاء خلال زيارة التبادل.	

الأداة كاملة غير مدرجة في هذا الدليل، لتحميل نسخة كاملة منها برجاء الدخول على هذا الرابط (أداة رقم ٧، الجزء الثالث).

الهدف		الأداة
طريقة مفيدة للتخطيط لجدول أعمال زيارة التبادل الخاصة بك. وتقدم الأداة عدد من الأسئلة الإرشادية يمكنكم الإجابة عنها معًا.		اللقاءات الاستشارية <sup>٢</sup>
أداة سهلة للتحقق مما إذا كنت تسير في المسار الصحيح في مشروعك وخطة التعاون الخاصة بك.		التحقق من المشروع
أسلوب مباشر لتقديم مشروع التعاون الخاص بك وأفكارك لأعضاء الفريق وزملائك والاستماع إلى الانطباعات وردود الفعل حول التعاون وفكرة المشروع.		عرض العمل الجاري

<sup>٢</sup> الأداة كاملة غير مدرجة في هذا الدليل، لتحميل نسخة كاملة منها برجاء الدخول على هذا الرابط (أداة رقم ٦، الجزء الثاني).



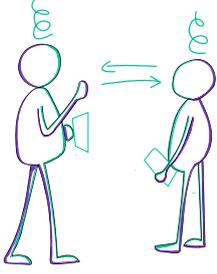
متى؟  
أين؟

## جدول أعمال زيارة التبادل - Placement Agenda

اليوم	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر	الوقت
											الصباح
											بعد الظهر
											المساء

- أين ستقيم/ين؟
- أين ستعمل/ين؟
- من ستقابل/ين؟
- ماذا ستورون/ين؟
- ما الذي تريد/ين استكشافه معًا؟
- متى ستحدث/ين إلى فريق مشروع التعاون؟ أي الأدوات سوف تستخدم/ين من حقيبة الأدوات؟ أين ستقيم/ين؟
- أين ستعمل/ين؟
- من ستقابل/ين؟
- ماذا ستورون/ين؟
- ما الذي تريد/ين استكشافه معًا؟
- متى ستحدث/ين إلى فريق مشروع التعاون؟ أي الأدوات سوف تستخدم/ين من حقيبة الأدوات؟
- من الشخص الآخر الذي يمكن الاتصال به خلال زيارة التبادل؟
- ما الذي تحتاج/ين إيجازه من أجل التعاون؟
- متى أوقات راحتك؟ وهل هي كافية؟
- ما الذي تفعله/ تفعلينه من أجل التمتع؟
- الضيف/ة: ما الذي تريد/ين معرفته قبل قدومك؟
- للضيف/ة: ما الذي تريد/ين قوله قبل قدومك؟
- متى ستجلس مع الفريق للتحدث بشأن مشروع التعاون؟ ما الذي تتطلع/ين إليه حقًا؟
- ما هي مخاوفك؟
- ما هي اجتماعات العمل الهامة؟
- ما الذي يمكنك الانضمام إليه بسهولة؟
- ما هي التزامات الضيف/ة (الشخصية والخاصة)؟
- ما هي التزامات الضيف/ة (الشخصية والخاصة) خلال فترة زيارة التبادل؟
- ما هي البنود الثابتة على جدول الأعمال؟
- هل ستكون اللغة عائقًا؟ كيف يمكن التعامل مع هذا الأمر؟
- أين يمكنه/ العمل؟ ما الجوانب التي قد تتغير؟ ولماذا؟

## تبادل التوقعات - Exchange on Expectations



ثبتت التجربة ما قد يبدو أمرًا واضحًا: أن التوقعات تعتمد على منظور كل شخص للأمر. فمدير/ة المشروع الذي يستقبل/ تستقبل الشريك/ة الزائر/ة قد يُحصّر/ تُحصّر جدول أعمال على سبيل المثال مزدحم بالاجتماعات والزيارات للمؤسسات الثقافية المهمة في المدينة ليمنح الشريك/ة نظرة حقيقية من الداخل على المشهد الثقافي. وبعد انتهاء زيارة التبادل، ربما يشتكي/ تشتكي الشريك/ة الزائر/ة أنه/ا اضطر/ت لمقابلة الكثير من الناس لا يتذكر/ تتذكر منهم حتى أحدًا في نهاية المطاف. وسوف ينتهي الموقف بخيبة أمل لكلا الطرفين، وهو الأمر الذي كان بالإمكان تفاديه بتوضيح التوقعات مسبقًا.

أو أن مدير/ة المشروع الزائر/يتوقع/ تتوقع أن يحصل/ تحصل على مفاتيح مكتب المنظمة المضيئة ليكون/ تكون حرًا/ة في اختيار ساعات عمله/ا. بينما قد لا يفكر/ تفكر مدير/ة المشروع المضيف/ة في الأمر من الأساس أو يعتبر/ تعتبر أن امتلاك نسخة مفاتيح ليس بالأمر الضروري، لأنهم سوف يقضون الوقت بأكمله معًا على أية حال. لكن تخيل/ي أن مدير/ة المشروع الزائر/ة يظن/ تظن أن من غير المسموح له/ا الحصول على نسخة مفاتيح لأن المضيف/ة لا يثق/ تثق فيه/ا، لذا يُنصح بتبادل التوقعات وعدم ترك الأمور للاستنتاجات الشخصية، إذ يمكن لتوقع واحد صغير كهذا أن ينمو إلى مشكلة أكبر قد تؤثر بدورها على التعاون المستقبلي. الشيء المخادع حول التوقعات هو أننا غالبًا ما نكون غير واعين بتوقعاتنا الخاصة حتى ندرك أنها لم تتحقق. لكن حينها، يكون قد فات الأوان في معظم الحالات لتغيير هذا الأمر أو إعادة تنظيمه.

سوف تساعدك النقاط أدناه في اتخاذ الخطوة الأولى على طريق الوعي بتوقعاتك الخاصة بزيارة التبادل وفهم توقعات شريكك/ شريكتك في مشروع التعاون لهذه الزيارة ولفترة الإقامة:

## الشريك/ة الزائر/ة أو المضيف/ة:

- ما الذي تريد/ين فعله ورؤيته؟ ما الذي يناسبك وما الذي لا يناسبك؟
- توقعاتي من المنظمة المضيئة هي: ...
- توقعاتي لشريكي/ شريكتي خلال زيارة التبادل هي: ...
- يمكنني المساهمة في المنظمة المضيئة بما يلي: ...
- توقعاتي من العمل على مشروع التعاون هي: ...
- توقعاتي من منظمتي/ زملائي هي: ...

## الشريك/ة المستقبِل/ة أو المضيف/ة:

- ما الذي تريد/ين فعله وإظهاره؟ ما الذي يناسبك وما الذي لا يناسبك؟
- ستقدم منظمتي للشريك/ة الزائر/ة ما يلي: ...
- بصفتي شريك/ة ومضيف/ة (أو مرشد/ة) خلال زيارة التبادل، سأقدم للشريك/ة الزائر/ة ما يلي: ...
- بصفتنا منظمة مضيئة، نتوقع من الشريك/ة الزائر/ة ما يلي: ...
- توقعاتي من العمل على مشروع التعاون هي: ...
- توقعاتي من منظمتي/ زملائي هي: ...

في النهاية، برجاء مراجعة والموافقة على جدول أعمال زيارة التبادل الخاصة بك.

## مقابلة حوارية - Dialogue Interview

تهدف المقابلات الحوارية إلى إشراكك في محادثة تأملية وبنّاءة مع شريكك / شريكك أو شركائك في مشروع التعاون. وبمعنى آخر، فإن غاية أداة المقابلات الحوارية ما يلي:

- تزويدك بتأملات ورؤى للأسئلة والتحديات التي يواجهها/ تواجهها شريكك / شريكك،
- قد تساعدك على فهم شريكك / شريكك بشكل أفضل،
- قد تساعدك على تجهيز لزيارة التبادل والتعاون الخاص بك،
- قد توفر لك أرضية مشتركة أكبر للمشروع الذي تريد/ين التعاون على تنفيذه.



## بعض المبادئ:

- استخدم/ي الاستبيان، لكن لا تتردد/ي في الخروج عن النص عند الضرورة (فالأمر يشبه ارتجال موسيقى الجاز، وليس سيمفونية كلاسيكية!)
- اسبح/ي مع التيار: اطرح/ي الأسئلة بشكل عفوي، ودعّ/ي المحادثة تأخذ مجراها.
- لا تقطع/ي لحظات الصمت القصيرة، وخذ/ي وقتك.
- انظر/ي للموقف بعين شريكك / شريكك، ولا تحكم/ي على الأمر.

## عينة استبيان:

- صف/ي رحلتك التي أتت بك إلى هنا بصفتك مديرة/ة ثقافي.
- صف/ي أفضل خبرة مرّ بها فريقك. كيف تختلف عن الخبرات الأخرى للفريق؟
- متى واجهتك تحديات كبيرة؟ وما الذي ساعدك على التعامل معها؟
- من أجل أن تنجح/ي في وظيفتك الحالية كمديرة/ة ثقافي، ما الذي تحتاج/ين للتخلي عنه وما الذي تحتاج/ين لتعلمه؟ وما المهارات التي تحتاج/ين تطويرها؟
- ما هو دورك داخل الفريق؟ ما الذي تحتاجه/ينه من فريقك؟ وما الذي يحتاجه فريقك منك؟
- ما الأسئلة المهمة التي تبادرت إلى ذهنك الآن بعد تلك المحادثة؟

## أسئلة إضافية (إن كان لديك وقت):

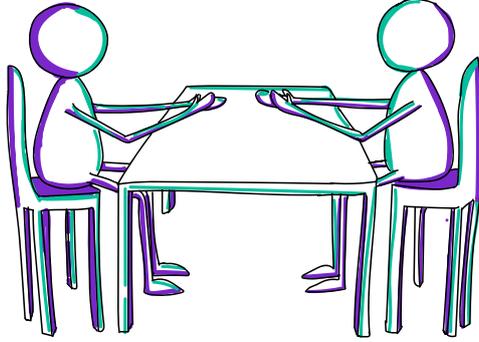
- من هم أصحاب المصلحة الأهم بالنسبة لك؟ وما رأيهم في تعاوننا؟ من الذي ينبغي عليّ مقابلته خلال إقامتي في مدينتك؟ ولماذا؟
- ما المخرجات التي على أساسها سيتم اعتبار مشروعنا المشترك نجاح أو فشل؟ ومن الذي سوف يقيّم؟
- بعد عام واحد تقريبًا من اليوم، أيّ المعايير ستستخدم/ين لتقيّم مدى نجاح مشروعنا وتعاوننا؟



تحضير: 0 - 10 دقائق

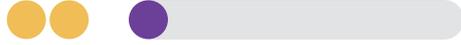
- خصّص/ي وقت لبعض التحضير: من أجل توقع المحادثة، ومراجعة الاستبيان، وإضافة أسئلتك، وبعد ذلك إجراء المقابلة.

تأمل حول المقابلة: ما أكثر شيء أدهشني؟ وما الذي فاجئني؟ وما الذي لمسني؟ هل هناك أي أمر أحتاج لمتابعته؟



### نصائح من أجل إجراء المقابلة:

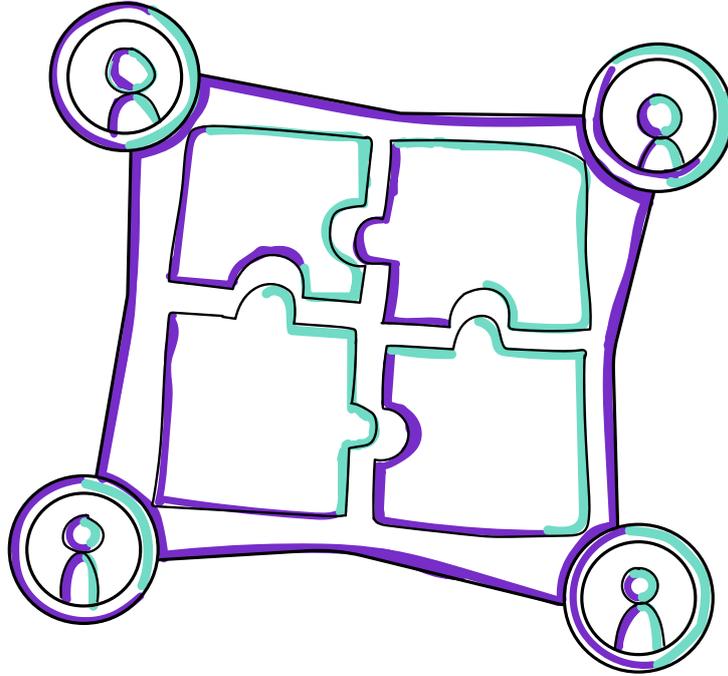
- اطرح/ي أسئلة مفتوحة، أو أسئلة تحتاج إجابات أطول من مجرد كلمة واحدة.
- اصغ/ي جيداً وكن/ كوني متنبهاً، حتى إن كنت تدون/ين الملاحظات في الوقت نفسه.
- خض/ خوضي محادثة ديناميكية، ولا تُجرِ محادثة من النص.
- اسمح/ي بفترات الصمت.
- اطرح/ي أسئلة ساذجة لتستمع/ي إلى تفسيرها بالعبارات الخاصة للمتحدث.
- لا تصح/ي حديثاً ولا تنتقد/ي؛ تفهم/ي منظور المتحدث/ة ولم قد يكون مختلفاً عن منظورك.

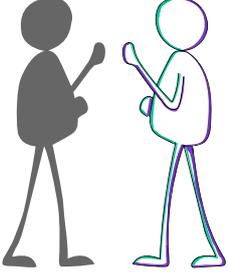


## رسم خريطة الفاعلين والفاعلات - Actors Mapping

من أجل التحضير لزيارات التبادل وكذلك لتمهيد الطريق لتعاون مثمر، ينبغي عليك وشريكك أن تشرحاً لبعضكما البعض ما هو موقعكما ودوركما ضمن منظماتكما (أو فريقكما) التي تعملان فيها. إذ يمنح ذلك لشركائك في مشروع التعاون صورة أفضل لما عليهم توقعه خلال زيارة التبادل وكذلك خلال رحلة التعاون. كما أن هذه الأداة تتيح للشريك/ة أن يفهم منظمته/الخاصة ويقوم بتحديد الأطراف المعنية لكي يشاركوا في التعاون. في وضع مثالي، سيكون هؤلاء الأشخاص هم الذين ينبغي على شريكك/ شركتك مقابلتهم خلال زيارة التبادل.

للاطلاع على نسخة كاملة من أداة «رسم خريطة الفاعلين والفاعلات» راجع/ي [الرابط هنا](#) (الأداة رقم ٧، الجزء الثالث)





## الملازمة المهنية - Shadowing

سوف تحظى/ين بفرصة استضافة مدير/ة ثقافي من بلد آخر داخل منطمتك لمدة تصل إلى ١٢ يومًا، وهي مناسبة فريدة للحصول على انطباعات وتعليقات من أهل الخبرة على العمل الذي تقوم به منطمتك والممارسات اليومية داخلها. وخلال فترة الإقامة، سيرى المدير/ة الثقافي الزائر/ة الكثير من الأمور الجارية المثيرة للاهتمام في المنظمة المضيقة وربما يتساءل أحيانًا: لم يفعلون تلك الأمور بهذه الطريقة؟ أليس من الأسهل أو الأفضل أو الأكثر فعالية أو الأمتع فعل تلك الأمور بهذه الطريقة أو تلك؟

وتعني الملازمة المهنية أنك سوف ترافق مضيفك، أو شخص آخر في المنظمة المضيقة، لمدة معينة خلال يومهم ونشاطاتهم العادية في العمل. وسوف تحددان معًا أي الأنشطة يمكن أن تكون الأكثر إثارة للاهتمام (مثل: اجتماع للفريق، أو اجتماعات مع أقسام أو زملاء آخرين حول الإدارة المالية أو التواصل أو الموارد البشرية، أو اجتماعات مع الشركاء، أو حتى مجرد الغداء). والهدف هو مشاهدته/ا خلال العمل واستيعاب المعارف العملية والأمور البديهية في العمل من مضيفك/تك أو شخص آخر مثير للاهتمام.

### يمنح أسلوب الملازمة المهنية للمنظمة المضيقة:

- ردود فعل وانطباعات ذات قيمة من شخص من خارج المنظمة نسبيًا.
- فرصة للتفكير والتأمل في الممارسات اليومية.
- أفكار جديدة لتغيير تلك الممارسات.

### يمنح أسلوب الملازمة المهنية للشخص الملازم:

- فهم أعمق لعمل الجهة المضيقة.
- بعض الوضوح حول التحديات أمام مشروع التعاون الخاص بك وعملك الخاص.
- أفكار جديدة لممارساتك الخاصة.

### التحضير والإعداد:

- حدد/ي موعد مع الشخص الذي سوف تقوم/ين بتتبعه. اتفق/ي معه على الأنشطة التي تود/ين ملازمته/ا مهنيًا فيها وأبلغ/ي الآخرين بذلك. وعندما تكون/ين جاهزًا/ة للبدء، خصص/ي ٥ دقائق لما يلي:
- ركز/ي على الهدف من الملازمة المهنية: ما الذي تريد/ين تعلمه؟
- تخيل/ي أفضل مخرج ممكن من هذا النشاط بالنسبة لك ولشريكك/تك.

### السرية:

أعلن/ي بشكل واضح أن أي شيء تشاهده/ينه أو تسمعه/ينه سيتم التعامل معه بسرية تامة.

## الملازمة المهنية:

تكمّن فكرة أسلوب الملازمة المهنية في أن تكون/ي مثل الظل تمامًا - فتصبح/ين مشاهدًا/ة لأي نشاط تنضم/ين إليه، ولست مشاركا/ة فيه! أخبر/ي المشاركين في الاجتماع الذي تمارس/ين فيه أسلوب الملازمة المهنية حول دورك. وربما عليك التحقق إن كان بإمكانهم إجراء الاجتماع (أو جزء منه) بأي لغة مشتركة (مثل اللغة الإنجليزية أو غيرها). إن لم يكن ذلك ممكّنًا، يمكنك أيضًا تعلم الكثير من لغة الجسد! دوّن/ي الملاحظات خلال الاجتماعات (لما رأيته/يه وسمعته/يه، وكذلك لرأيك حوله، وأي أسئلة لديك أو أمور ألهمتك). وكما هو الحال في المقابلة الحوارية: حاول/ي النظر إلى الموقف بعيون شريكك، ولا تحكم/ي على الأمر. في حال الضرورة، يمكنك سؤال شريكك عن توضيح لسلوك معين بعد انتهاء الاجتماع الذي حضرته/يه ودوّنت مشاهداتك فيه فورًا. وسوف يجتّبك ذلك حدوث سوء تفاهم أو وجود شيء مزعج يتدخل في بقية أنشطة الملازمة المهنية الخاصة بك.

**مقابلة ختامية:** بعد انتهاء الأنشطة التي لازمت فيها أحدهم مهنيًا، اعقد/ي مقابلة قصيرة مع شريكك (أو الشخص الذي لازمته مهنيًا). واطرح/ي أي أسئلة طرأت على ذهنك نتيجة مشاهداتك.

## استخدم/ي الأسئلة الواردة في أداة المقابلة الحوارية، أو أي من الأسئلة التالية:

- بالنظر إلى الوراء، ما الذي كنت لتفعله/ينه بشكل مختلف؟ ولماذا؟
- أي الأنشطة جعلتك تشعر/ين بالامتنان أو الاستفزاز؟ ولماذا؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تتعامل/ين (أو يتعامل فريقك) معها حاليًا؟
- ما الذي ستفتقده المنظمة بغيابك؟ وما القيمة التي تضيفها؟
- ما العوائق الموجودة في الوضع الحالي التي تعيقك أو تعيق فريقك عن تحقيق كامل إمكاناته؟

**تأملاتك:** بلور/ي انطباعاتك على الفور ودوّن/ي تلك الملاحظات والأفكار على هيئة تقرير قصير بعد المقابلة الختامية مباشرة. قد تساعدك الأسئلة التالية على وضع الأفكار في ترتيب ملائم:

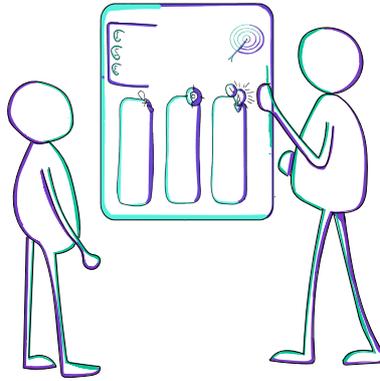


- ما هي أهم ملاحظتين أو ثلاثة لديك؟
- ما التدخل الذي قام به شريكك/تك فغيّر مسار الاجتماع أو النشاط؟
- تأمل/ي في التدخلات التي لم تنجح
- هل كانت هناك لحظات شعرت فيها بعدم الارتياح لما جرت عليه الأمور؟ ولماذا؟
- هل كانت هناك لحظات شعرت فيها بالإلهام خلال اليوم؟ ولماذا؟
- ما هي انعكاسات النشاط على عملك وتعاونك؟

**مشاركة التأمّلات:** أغلق/ي حلقة التعليقات بمشاركة مشاهداتك وتأمّلاتك مع شريكك/تك والمنظمة المضيفة (خلال زيارة التبادل الخاصة بك). وحاول/ي استخدام أساليب 'حوارية أو لا عنفية' في التواصل:

- تُستخدَم عبارات بصيغة «أنا»، وليس «نحن» - فأنت تمثل/ي نفسك فحسب.
- من المهم التحلي بالصدق والانتقائية في إيصال رسائلك. لا تكذب/ي، لكن لست مضطراً/ة لقول كل شيء. الأفضل اختيار ما هو مفيد ومساعد للشخص الآخر.
- من الجيد التعبير عن ردود فعلك الشخصية. إذا لم تستوعب/ي ما الذي يحاول الآخرون قوله، اطلب/ي التوضيح مباشرة بدلاً من التخمين أو الافتراض.
- يُراعى التحدث بشكل محدد وتجنّب استخدام التعميمات. عندما تقول/ين شيء عن شخص آخر، ركّز/ي على ما لفت انتباهك في سلوكه أو أفعاله، وكيف شعرت حيالها.

وتذكّر/ي شكر بعضكما البعض على التجربة والتأمّلات!



### نصائح من أجل الملازمة المهنية

خلال الملازمة المهنية والمشاهدة، ابحث/ي عما يلي:

- الأمور التي تحث على التغيير في السلوك (الحلول البديلة والمواءمات)
- لغة الجسد
- الأمور التي يهتم بها الناس
- أي شيء يفاجئك
- أي شيء يُسائل افتراضاتك عن الكيفية التي تجري بها الأمور في هذا العالم
- أي شيء تجده/ تجدينه «غير منطقي»





## لقاء مع فنجان شاي (أو: مقابلات مع الأطراف المعنية)

### Tea talk (or 'stakeholder interviews')

خلال فترة إقامتك في المنظمة المضيئة، ستقابل/ين العديد من الأشخاص المثيرين للاهتمام: زملاء وفنانين محليين ومنظمات شريكة وغيرهم. وستخوض/ين نقاشات كثيرة معهم أثناء تناول الشاي وخلال الغداء وعلى العشاء وفي الحفلات وغيرها من المناسبات. ستجد/ين أدناه أمثلة لأسئلة قد تساعدك على استخلاص أهم المعلومات بالنسبة لك، بحيث يمكنك تكوين فهم أفضل عن دور مضيفك والتعاون الخاص بكم ومشروعكم المشترك. وهؤلاء الأطراف المعنيين يعلمون عن مضيفك أكثر مما يظنون.

### التحضير والإعداد:

حدد/ي الأطراف المعنيين الذين:

- يمثلون أهمية بالنسبة لشريكك/تك ولوقفه/ا الحالي أو التحدي/الفرصة الماثلة أمامه/ا.
  - يمثلون أهمية لمشروعكم المشترك.
  - يمثلون أهمية لوقفك الحالي أو للتحدي/الفرصة الماثلة أمامك.
- ارسم/ي خريطة تضم هؤلاء الأطراف، بحيث تكون/ين أنت وشريكك/تك في مركز تلك الخريطة.

### عينة استبيان:

#### حول مشروع التعاون:

- ما رأيك في التعاون القائم بين منظماتنا؟
- ما النتائج التي على أساسها سوف تعتبر/ين مشروعنا المشترك قد نجح؟
- من الشخص الذي ينبغي عليّ التحدث إليه خلال فترة إقامتي؟ ومن ينبغي أن يكون على اطلاع بالتعاوننا ومشروعنا؟

#### حول المنظمة:

- ما هو أهم هدف للمنظمة من وجهة نظرك؟ وأي استراتيجية تستخدمها/ تستخدمونها لتحقيق هذا الهدف؟
- إذا كنت قادرًا/ة على تغيير أمرين في عملك، ما هما؟ وكيف سيفيد ذلك منطقتك؟
- ما العقبات التي تعترض طريقك حاليًا وتجعل من الصعب عليك تلبية توقعاتك الخاصة وتوقعات المحيطين بك؟

### تأملاتك:

حاول/ي استخلاص وتسجيل بعض من انطباعاتك وملاحظاتك وأفكارك في أقرب وقت ممكن (بينما لا تزال حاضرة في ذهنك). شاركها/يها مع شريكك/تك (ارجع/ي أيضًا إلى أداة الملازمة المهنية) وضعها/يها أيضًا على الخريطة التي ترسمها/ا ترسمينها.

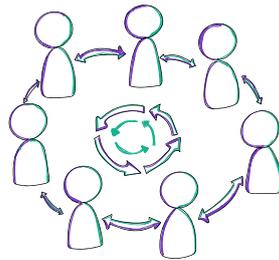
## اللقاءات الاستشارية - Case Clinics

إذا كان لديك بعض الوقت خلال زيارة التبادل، فالأمر يستحق أن تستثمر/ي المزيد من طاقتك في عرض مشروعك في صورة لقاءات استشارية. حيث تغوص/ي بالتفكير في مرحلة أو جانب معين من المشروع وتستقبل/ي مجموعة من الانطباعات والآراء الهامة والمتخصصة حوله.

### وتهدف أداة اللقاءات الاستشارية إلى:

- الاتفاق مع شركائك في مشروع التعاون على الشكل العام للمشروع، أو أحد جوانب المشروع التي تمثل تحديًا.
- إشراك مجموعة من الزملاء/ الأطراف المعنية في عملية تطوير المشروع، بحيث تقوم مجموعة من ٣ إلى ٥ أقران أو أعضاء الفريق بتقديم المشورة.

للاطلاع على نسخة كاملة من أداة «اللقاءات الاستشارية» راجع/ي [الرابط هنا](#) (الأداة رقم ٦، الجزء الثاني)



## التحقق من مشروع التعاون - The Collaboration Project Check

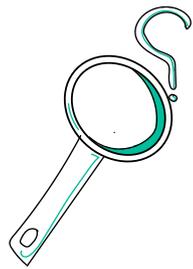
خلال زيارة التبادل، ستقضي/ن بلا شك وقتًا طويلاً تعمل/ين على فكرة مشروعك وجدول الأعمال. يمكن للنقاط التالية أن تساعدك على التأكد من نجاح المشروع على مستوى التنفيذ والنتائج.

### ١) تحقق/ي من دافعية أعضاء الفريق

يمكنك توضيح أهمية أهداف المشروع ودافعية أعضاء الفريق الأساسيين باستخدام الأسئلة التالية:  
اكتب/ي ٣ - ٥ أهداف محددة لمشروعك على ورقة أو لوحة ورقية واطلب/ي من جميع أعضاء الفريق أن يجابوا على هذا السؤال: «ما مدى أهمية هذا الهدف بالنسبة لك على مقياس من ١٠ (مهم جدًا) إلى ٠؟»  
أجب/ أجبي على الأسئلة التالية من فضلك: هذا المشروع مهم بالنسبة لي لأن ... / لن يكون هذا المشروع مثيرًا للاهتمام بالنسبة لي من دون ...  
كم الوقت الذي ستقضيه/نه على هذا المشروع حتى الانتهاء منه؟

### ٢) تحقق/ي من معايير المشروع

راجع/ي مشروعك وفقًا (لمجموعة من) الأسئلة التالية:



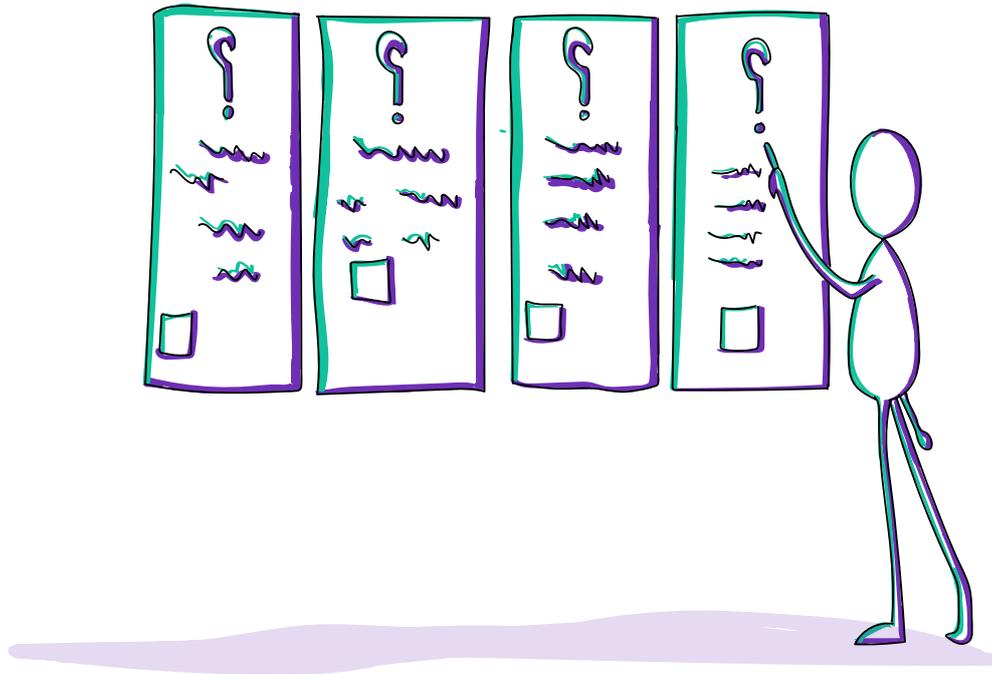
- ١ هل هو مهم؟ - هل هو مهم بالنسبة لجميع الأطراف المعنية الشريكة على جميع المستويات: على المستوى الفردي (بالنسبة للشخص المعني)، والمؤسسي (بالنسبة للمنظمات المعنية)، والاجتماعي (بالنسبة للمجتمعات المعنية).
- ٢ هل هو صحيح؟ - فهم مشروعك وتعريفه بشكل صحيح. هل تستخدم/ين الأساليب الصحيحة لتحقيق الأهداف المحددة؟
- ٣ هل هو مبتكر؟ - هل هو جديد؟ هل يستطيع المشروع إحداث تغيير؟ هل بإمكانه تغيير (بعض من) الجوانب الرئيسية في النظام؟
- ٤ هل هو سريع؟ - هل بإمكانك تنفيذه بسرعة؟ يجب أن تكون/ي قادرًا/ةً على تطوير مشروعك في فترة زمنية قصيرة وبالتوازي مع أشغالك الأخرى.
- ٥ هل هو محلي؟ - ما الذي يخبرك إياه السياق المحلي؟ هل تتناسب فكرة مشروعك مع السياق المحلي؟
- ٦ هل هو فعال؟ - هل تستفيد/ين من نقاط القوة والكفاءات والإمكانات المتوفرة لدى الفريق الحالي والشبكات والمجتمعات التي تعمل/ين معها؟
- ٧ هل يمكن تكراره؟ - هل يمكن التوسع في هذا المشروع؟ بأي ابتكار داخل المجتمع يتوقف على ما إذا كان من الممكن أن ينمو على نطاق أوسع أم لا. هل يساعد المشروع على تفعيل المشاركة المحلية والإحساس بالملكية؟ هل يمكنك الوصول إلى الكتلة الحرجة؟

## عرض العمل الجاري ومشاركة الانطباعات

## Presenting work-in-progress &amp; feedback

إذا لم يكن لديك الوقت الكافي، يمكنك أيضًا تنظيم عرض لمشروعك أمام زملائك أو أصدقائك أو أعضاء المجموعة المستهدفة أو/و الأطراف المعنية خلال زيارة التبادل. ويمنحك هذا العرض ما يلي:

- انطباعات وردود فعل مهمة من زملائك أو الأطراف المعنية من شأنها مساعدتك على تحسين فكرة المشروع وافتراضاته الأساسية.
- فرصة لإشراك أطراف معنية مهمة في وقت مبكر من مراحل تطوير المشروع.
- سيضعك تحضير هذا العرض أمام الكثير من الأسئلة والأفكار حول المشروع لم تخطر ببالك من قبل. القيام بهذا العرض مع فريقك سيوفر فرصة جيدة للتأكد من تناغم الفريق.



## المصادر

	<a href="https://www.theworldcafe.com">https://www.theworldcafe.com</a>	أداة ١: مقهي المعرفة
	طوّرت هذه الأداة بواسطة فريق عمل برنامج تاندم بمؤسسة MitOst.	أداة ٢: مطبخ كارما
	صمم ديف سنودن (من شركة Cognitive Edge) هذه الأداة: <a href="https://cynefin.io/wiki/Future_backwards">https://cynefin.io/wiki/Future_backwards</a> مدونة المؤلف حول الأداة: <a href="https://thecynefin.co/the-future-backwards">https://thecynefin.co/the-future-backwards</a>	أداة ٣: المستقبل معكوسًا
	قامت MitOst بتطوير أداة مخطط التعاون لصالح برنامج تاندم Tandem، وهو مستوحى من مخطط نموذج العمل Business Model Canvas: <a href="https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas">https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas</a>	أداة ٤: مخطط التعاون
	هذه نسخة معدّلة من أداة «طقوس المعارضة»، التي صممها شركة Cognitive Edge بواسطة ديف سنودن: <a href="https://cynefin.io/wiki/Ritual_dissent">https://cynefin.io/wiki/Ritual_dissent</a>	أداة ٥: طقوس المعارضة
	هذه الأداة مطورة بناءً على فلسفة فن الاستضافة (Art of hosting)، يمكنك معرفة المزيد من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بهم: <a href="https://artofhosting.org">https://artofhosting.org</a>	أداة ٦: اللقاءات الاستشارية
	تُسمى هذه الأداة أيضًا بالتخطيط التنظيمي (سوسيوجرام)	أداة ٧: اللقاءات الاستشارية رسم خريطة الفاعلين والفاعلات
	تم تطوير هذه الأداة بواسطة منظمة MitOst وشركة Socius	أداة ٨: المشروع بوصفه حلقة وصل بين المنظمات
	KAOS Piloten & SOCIUS	أداة ٩: دوجناد
	ريك دافيز وجيس دارت، أسلوب 'التغيير الأكثر أهمية': دليل حول كيفية استخدامه (2005)   <a href="http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf">www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf</a> قام بإعداد خطوات تنفيذ للمادة يوتام سيتسما، بناءً على مراجعة: • The 'Most Significant Change' (MSC) Technique Guide by Rick Davies and Jess Dart • MSC Domains Collection Proceedings Mini Session by Philipp Dietachmair 2013 • MSC Process document by Bhavesh Patel 2017	أداة ١٠: التغيير الأكثر أهمية
	طوّرت هذه الأداة بواسطة فريق عمل برنامج تاندم بمؤسسة MitOst.	أداة ١١: التساؤل الإيجابي
	أداة عجلة العمل هي نسخة معدلة من عجلة الحياة (علامة تجارية لمجموعة Meyer Resource)	أداة ١٢: عجلة العمل

## قائمة مصطلحات

Tool	أداة
Facilitator	ميسر /ة
Keywords	كلمات مفتاحية
Flipchart	لوحة ورقية
Sticky notes	أوراق لاصقة
Deep/ active listening	الإصغاء باهتمام / الإنصات
Collective wisdom	العقل الجمعي
Context	السياق
Utopia	يوتوبيا (الوضع المثالي)
Dystopia	ديستوبيا (الوضع الأسوأ)
Insights	تأملات
Feedback	انطباعات
Presentation skills	مهارات عرض
Stakeholders	الأطراف المعنية
Matrix	مصفوفة
Subjective storytelling	الحكي الذاتي
Change domains	نطاقات تغيير
Value proposition	القيمة المتوقعة (التي سيقدمها المشروع)
Business Model Canvas	مخطط نموذج العمل
Impact Evaluation	تقييم الأثر
The placement	زيارة التبادل
Mentor	مرشد
Mentorship program	برنامج إرشاد
cultural manager	مدير ثقافي
Host organization	منظمة مضييفة
Mapping	رسم خريطة
Coach	مدرب
Coachee	متدرب







ثقافة ALL-ة  
داير AROUND  
ما يدور CULTURE



تم إنتاج حقيبة الأدوات هذه بدعم مالي من الاتحاد الأوروبي  
في إطار برنامج ثقافة داير ما يدور (٢٠٢٣).



Co-funded  
by the  
European  
Union