

# المرونة المؤسسية

الازدهار والعمل بشكل أفضل

كتيب توثيقي لمعرض المعرفة

القاهرة ٢٠ أبريل ٢٠٢٤

TANDEM

أمواج



# جدول المحتويات

٣	<b>عن معرض المعرفة والمرونة المؤسسية</b>
٤	‣ ما هو «معرض المعرفة»؟
٥	‣ ما هي المرونة المؤسسية؟
٦	<b>جلسة نقاشية: كيف تطور مشهد الثقافة والفنون في مصر خلال الـ ١٥ عاما الماضية</b>
٧	‣ قصة العنكبوت - رنا النمر
١١	‣ تطور ممارسات الفن المعاصر وتجربة وكالة بهنا - علي العدوي
١٣	‣ تطور مجاورة ومبادرة الأثر لنا من ٢٠١١ حتى ٢٠٢٤ - مي الإبراشي
١٤	‣ تجربة ألوان وأوتار في التوسع وتحدي انحسار التمويل - مروة كروت
١٦	<b>مساهمات في معرض المعرفة حول المرونة المؤسسية</b>
١٧	‣ خواطر شخصية On a personal note - فريدة حماد
٢٠	‣ لعبة الكراسي   ما الذي يعيقنا عن التغيير؟ - رانيا السيد مرسي
٢٣	‣ تحقيق السلام في بيئة العمل - صفا حرك
٢٥	‣ كيف يتم موازنة استراتيجية المؤسسة وعمليات المتابعة والتقييم؟ - أحمد ياسر ونيرة الحسيني
٢٧	‣ اجتماعات تشاركية - علي عزمي
٢٩	‣ فلسفة وممارسات الإدارة التشاركية - سمر شنودة
٣١	‣ محاكاة لتطبيق آلية اتخاذ القرارات بالتوافق - لمياء سراج الدين
٣٤	‣ إحياء الأماكن المهجورة التراثية بالفن وخلق ترابط مع المجتمع - محمد حسن ومحمد مسعد
٣٧	<b>جلسة نقاشية: كيف يمكن تبني استراتيجيات داعمة ونهج تمكيني من أسفل لأعلى</b>
٣٨	‣ تجربة مؤسسة فورد في تمكين شركائها - صبا مبسلط
٤٠	‣ تجربة مؤسسة بروهلفتسيا في دعم وتمكين الفعاليين في الفن والثقافة - داليا داوود
٤٢	‣ تجربة مؤسسة دروسوس في تمكين ودعم شركائها - ماري رمسيس



صورة تجمع المشاركين والمساهمين في معرض المعرفة | ٢٠ أبريل ٢٠٢٤

## عن معرض المعرفة والمرونة المؤسسية

في سياق سريع التغير، غير متوقع ومعقد، تواجه منظمات الفن والثقافة في مصر تحديات لا حصر لها للبقاء والتكيف مع التغيرات المستمرة على المستويين الوطني والعالمي، والتي تؤثر على قدرتها على الازدهار أو تحسين أدائها لفائدة فرق عملها، والفئات المستهدفة، والقضايا الاجتماعية التي تدعمها. تعاني العديد من هذه المنظمات من صعوبة تطوير نماذج عمل مرنة وتأمين دعم مالي مستقر لاستمرار أعمالها المؤثرة. لقد شهدنا كيف أن الكثير منها اضطر إلى تقليص حجم عملياتها أو حتى إغلاق أبوابها نتيجة للضغوط المالية وعدم القدرة على التكيف مع هذه التغيرات.

يفتح هذا المعرض المعرفي مساحة للتعلم والمشاركة وإنتاج المعرفة بشكل مشترك بهدف تحقيق الازدهار وتحسين العمل. سيقدم المشاركون أسئلتهم وأفضل الممارسات والأدوات المبتكرة التي تم تطويرها للتكيف مع التغيرات السريعة التي تحدث في مجال الفن والثقافة في مصر. من خلال جلسات متوازية للحوار التعاوني وتبادل الأفكار، سيستكشف المشاركون استراتيجيات لتطوير نماذج عمل مرنة تمكن المؤسسات من التكيف مع عدم اليقين واغتنام الفرص الناشئة بشكل فعال.



## ما هو «معرض المعرفة»؟

«معرض المعرفة» هو حدث يجمع بين الممارسين في مجال التنمية، والباحثين، والفنانين، ورواد الأعمال الاجتماعيين، والنشطاء، والمهتمين بالتعلم، والمشاركة في إنتاج المعرفة حول موضوع معين. تشمل هذه المعرفة أنواعًا مختلفة من الفهم والممارسة، مثل الأدوات والأساليب العملية، والمخرجات القائمة على البحث، والممارسات والتجارب العملية على أرض الواقع.

تناول معرض المعرفة لهذا العام (٢٠٢٤) موضوع «المرونة المؤسسية» في مجال الفن والثقافة، والذي تم شرحه من خلال التركيز على دعم المنظمات لتزدهر وتعمل بشكل أفضل لصالح فرق عملها والمجتمعات التي تستهدفها والقضايا التي تدعمها. تم تصميم معرض المعرفة بشكل تشاركي من خلال مساهمات المشاركين الذين شاركوا خلاله مختلف أساليب المعرفة والعمل، حيث أخذت مساهماتهم أربعة أشكال:

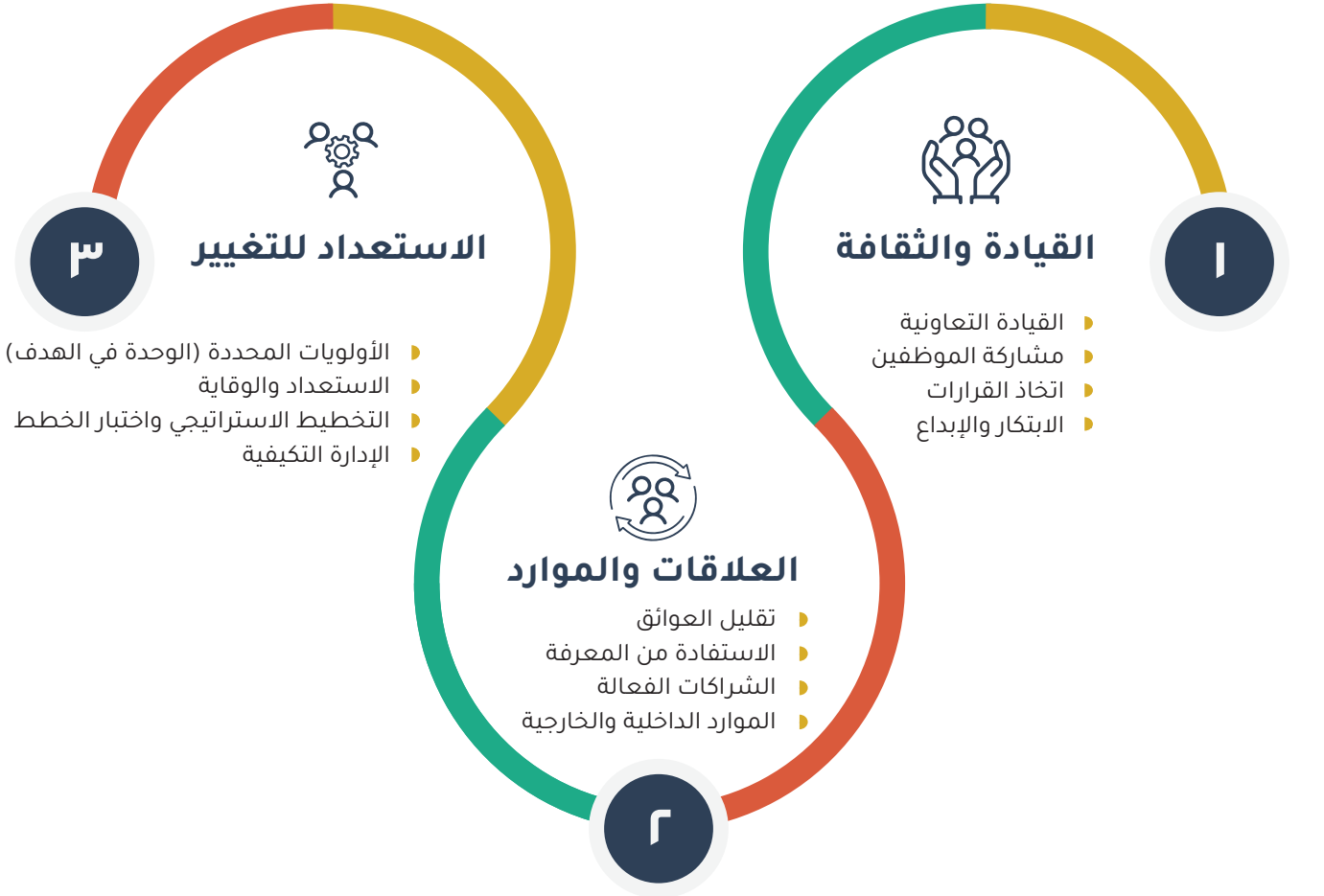
١. أسئلة مفتوحة ونقاشات جماعية
٢. المعرفة العملية | مشاركة أداة أو أسلوب عمل
٣. المعرفة التأملية | مشاركة ممارسة أو تجربة
٤. المعرفة النظرية | مشاركة البحوث ومنتجات



## ما هي المرونة المؤسسية؟

تم استعارة مفهوم المرونة من علم النفس، حيث تُعرّف المرونة بأنها «العملية والنتيجة المتمثلة في التكيف الناجح مع تجارب الحياة الصعبة أو التحديات، لا سيما من خلال المرونة العقلية والعاطفية والسلوكية والتكيف مع المتطلبات الخارجية والداخلية، وهو تعريف ينطبق أيضًا على المؤسسات. وقد عرف أورتيز-دي-ماندوجانا وبانسال (٢٠١٥) المرونة المؤسسية بأنها «القدرة التراكمية للمؤسسة على التنبؤ بالبيئة والتكيف معها.»<sup>١</sup>

المؤسسات المرنة هي تلك التي تستطيع التعامل مع الأحداث غير المتوقعة والاضطرابات والأزمات<sup>٢</sup>. فهي تتعافى من الشدائد وتعمل على تعزيز النجاح المستقبلي. تم تطوير نماذج مختلفة لقياس مدى مرونة المؤسسات، ومن أكثر النماذج العملية نموذج تم تطويره من قبل مجموعة بحث واستشارات تُسمى «Resilient Organizations»، والتي أجرت دراسات حالة معمقة على منظمات بأحجام وقطاعات وهاكل ملكية مختلفة. يتكون نموذجهم للمرونة المؤسسية من ٣ سمات مترابطة: ١. القيادة والثقافة؛ ٢. الشبكات والعلاقات؛ ٣. الاستعداد للتغيير - وهي مقسمة إلى ١٣ مؤشرًا. الجدول أدناه يعرض نسخة مبسطة ومكيفة من هذا النموذج لتناسب السياق المصري<sup>٤</sup>.



١. <https://www.apa.org/topics/resilience>

٢. Ortiz-de-Mandojana, Natalia, and Pratima Bansal. 2016. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. Strategic Management Journal 37: 1615-1631

٣. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-7-0085-019-org>

٤. يمكنكم الاطلاع على النموذج الأساسي لـ Resilient Organizations من خلال هذا الرابط <https://www.resorgs.org.nz/about-resorgs/> /what-is-organisational-resilience



علي العدوي

وكالة بهنا

رنا النمر

مركز الصورة  
المعاصرة

مي الإبراشي

مجاورة

مرّوة كروت

ألوان وأوتار

## جلسة نقاشية:

# كيف تطور مشهد الثقافة والفنون في مصر خلال الـ ١٥ عاما الماضية

شارك المتحدثون في هذه الجلسة إجابتهم على هذا التساؤل بالشكل الذي يقدم قراءتهم للتغيرات التي طرأت على المشهد الثقافي والفني في مصر خلال الـ ١٥ عاما الماضية، سواء كانت تغييرات على المستوى السياسي أو السياسات الثقافية أو تفضيلات الجمهور. كما شاركوا تأملاتهم في تجاربهم المؤسسية والاستراتيجيات المختلفة التي تبناها ليكنوا أكثر مرونة في الاستجابة لهذه التغيرات.

يعرض هذا الجزء ملخصاً لمدخلات كل متحدث/ة على النحو الذي شاركوا بها.



رنا النمر

## قصة العنكبوت

اختارت رنا أن تعبر عن تفاعلها مع تساؤل «كيف تغير مشهد الثقافة والفنون؟» وتساؤلات تأملية في معرض المعرفة والمرونة المؤسسة من خلال نص إبداعي تحت عنوان «قصة العنكبوت»، و قامت بقراءته على المشاركين. يمكنكم قراءة نص قصة العنكبوت في الأسفل.

تقولُ القصةُ، أن مجموعة من الأصدقاء والأغراب التقوا معا في يومٍ مشمس، واجتمعوا لمدة يوم كامل في قبو قصرٍ غريبٍ في شمال هذه المدينة القديمة. رغم حماسهم الصادق للقاء، اتسم الآتون بالارتباك، حتى وإن عرف بعضهم كيف يوارى ملامح الحيرة والتخبط ويصدّرُ أموراً وجيهةً تفرّف فوق المساحة المرتبكة كلها. لا يعرف الملتقون بالضبط ما ينتظرهم وما يُنتظر منهم. لا يعرفون الكثير من الأشياء عامة. ولكنهم أتوا بنية الكلام عن المعرفة (أو ربما: ممارسة تبادل المعرفة).

**يعني ايه knowledge fair؟**

**طب يعني ايه ريزيليانس؟**

(محدث يقول حاجة)

يقوم ويتوسط حلقة الجلسة كائن عنده ٨ رجلين، ويبدأ في الرقص. البعض مركز في انسيابية حركته، والبعض الآخر مركز في صوت وريتم دبدبات أقدامه الثمانية على الأرض. البعض مركز في ردود أفعال الجمهور اللي بيتابع حركات الراقص ودبدهة رجليه. البعض عايز يقوم برقص، والبعض بيفكر هو الراقص ده عايز ايه؟

كل اللي قاعدين حوله في الجلسة عارفين إن اللي فيهم هتقوم أو هيقوم، يتوسط الحلقة، سواء رقص أو عمل أي حاجة ثانية، هيكون في اللحظة دي عنكبوت أو عنكبوتة، بـ ٨ رجلين.

الراقص كان مندمج جداً في رقصه ويكاد يكون متماهي تمامًا مع كل حاجة في محيط حركته.

أثناء رقصه ومع الوقت ابتدى ينشغل باللي حوله. يعمل أي كوناكت مع عيون معجبة، يوظف رجل من رجليه في حركات مغازلة أحياناً ومناوشة أحياناً أخرى. يحاور ويناكف ويستفز ويبتز.

تختلف طبيعة رقصه وهو سيلف كونشوس - أو وهو واعي بان  
الناس بتتفرج عليه

ولكن يفضل رقصه بردو رغم التغيير رقص غني وملهم وممتع.

وفجأة - رغم أنه حدث بيتكرر في كل مرة يرقص فيها العنكبوت في  
وسط بني آدمين - تنتاب العنكبوت نوبة عنيفة جدا من الخوف، كأنه  
دهر من الخوف بينقض عليه أو كأنه حد من الجمهور اللي حوليه  
يقوم ويدوس على جسمه الهش ويسحقه.

العنكبوت الخايف بيكمل رقص. والجمهور المحيط بيه ملاحظش  
أي اختلاف في حركاته.

مفيش حاجة اتغيرت

إلا بس، إن هوا المحيط بالعنكبوت ، اتجمد

بالتدريج، محدش بقى سامع حاجة. محدش حاسس حاجة.

الستيدج كله ميوتد.

### انتهت القصة الأولى

ولكن في حياة أخرى وقصة أخرى،

العنكبوت لا يموت.

ديالوج ما بين ٣ جاينين يحضروا اللقاء: **ش** **م** **س**

**ش** مش حاجة غريبة إننا نبقى موجودين في مكان مش عارف اسم نفسه؟

**م** هي الحاجة الغريبة بردو، والمربكة بس بردو الملهمة، إن المكان  
الغير متفق على تعريف اسمه ده بالذات، دونا عن كل الأماكن  
الثانية، هو اللي جامع فيه ناس بيستخدموا في كلامهم مصطلحات  
مبيعرفوش يتفقوا على معناها أبدا.

**س** طمنتوني. يبقى أنا كدة في المكان المضبوط. بس المريح بجد بقى  
وسط المسميات المشوشة دي، إن ما هو مشار إليه هتلاقيه في حنة  
تالته أصلا. زي ما المكان ده مثلا، سواء اسمه قصر السلطان حسين  
كامل أو اسمه قصر السلطنة ملك، قضى أكثر سنين حياته تحت  
اسم (وفانكشن) تالت أصلا: «مدرسة مصر الجديدة الثانوية للبنات».

● الله. طب ده تبادل معرفي زينا بقى! بس واضح إن الريزيليانس خانهم.

● طيب خانهم ازاي؟ ومين ممكن يقولنا أي حاجة عن المدرسة؟

● العناكب

● العناكب؟

اه. تقول القصة اللي داخل القصة الثانية، إن القطة بعد ما تاكل  
العنكبوت بتخش على متعتها الكبرى واللي من خلالها بتنتصر  
لجنس القطط على كل كائنات الكون. المتعة دي تكمن في أنها بعد  
ما تخلص على العنكبوت تمصمص خيوط بيتهاالمغزول وتشفطها  
وووووسسس.



ويقال إن الدافع لده هو أن القطط - علشان عارفة إن العنكبوت حاد السمع والبصر جدا - بتعتقد إن خيوط العنكبوت دي عبارة عن تسجيلات لا نهائية لما يراه وما يسمعه العنكبوت من موقعه في ركن ما في المكان. وبتعتقد إنه بيتفنن في غزل الخيوط دي في الأسقف والأركان البعيدة أو المستخبية علشان يحافظ عليها لأنها بمثابة أرشيف معرفي للمكان، بيسييه العنكبوت لأجيال العناكب من بعده لأنه زي ما حنا عارفين من القصة السابقة، العنكبوت جسمه هتش جدا وعمره قصير ميكملش سنة.

بالتالي هي دي وسيلة العنكبوت للريزليانسان.

● طيب، معلش.. هل هي دي نظرية المؤامرة بس من منظور قططي؟

● معرفش. يعني ايه منظور قططي؟

● sigh ... طيب يعني ايه فن معاصر؟

● ... مصطلح بقى من أبو تعريف مايتفقش عليه اتنين. فن معاصر يعني ممارسة فنية معتمدة على الراهنية أو الصلة. الريليانسان يعني.

● اوكي يعني مؤسسة فن معاصر بتعتمد على الريليانسان في المواضيع اللي بتتناولها؟

● اه لكن مش بس. مؤسسة فن معاصر يعني فريق عمل بيعتمد على الريليانسان كدليل - جايد - يدل على كل حاجة في الشغل وببدله على سبل البقاء. Survival يعني.

بالتالي احنا بنتكلم على الريليانسان للقرارات الهيكلية وشكل الإدارة ومضمون وصيغة اللوائح الداخلية وجدول الأولويات ولغة الحوار وسير الاجتماعات وصوت الجمهور ونوع العقود وحجم المراتب واختيارات التعيين وسائل التقييم .. وتصميم المكان وطريقة حل النزاعات داخليا أو خارجيا...

● طيب سبتي ايه؟ ايه اللي مش ريليفانت؟

● اللي مش ريليفانت هو المقدم - بس خلي بالك المقدم غير الغريب. الغريب طالما من غير اقحام يبقى ريليفانت

البرفورمار طالما بدون ادعاء ريليفانت - بس المدعي مش ريليفانت

كل ما هو تابع من حضور طاغي ريليفانت -

بص في عمق المشهد : اللي هتلاقيه موجود ريليفانت واللي مش موجود مش ريليفانت

● يعني هل العنكبوت لما رقص كان ريليفانت. وهل وهو خايف لئسحق أصبح إر-ريليفانت ؟

● لأ. العنكبوت لما رقص بتماهي مع محيطه مكانش ريليفانت - لكن رقصه هو اللي ريليفانت

لما العنكبوت التفت للجمهور واشتبك بوشه وجسمه وتفكيره مع تفاعلهم - اكتسب ريليفانسان هو كمان بالإضافة لرقصه.

الجمهور اللي التفت حوله وعضدوا حضوره ريليفانت. واللي شهدوا تجمد الهوا حوله لما خاف بردو ريليفانت.

الصورة التي لمش حقيقية التي ظهرت في مخيلة العنكبوت لشخص يقوم وبسحقه ريليفانت - لأن الخيال في حضوره الطاغي ريليفانت - وابتلاع الخوف للهواء المحيط ريليفانت - والسحق في عنقه المهيب ريليفانت.

فقط الرقص في اللحظة دي أصبح إر-ريليفانت - لإن حالة إنقطاع الوصل ما بين الراقص والجمهورهي التي كان حضورها طاغي ، ريليفانت - بينما الرقص اختفى رغم استمراره ، إر-ريليفانت.



● طيب يبقى فين هنا الريزيليانس؟

● اللي سي اي سي ومؤسسات تانية بتعمله باستمرار هو إنها بتدرس دورة رقص العنكبوت. بتتصالح مع لحظات نجوميته ولحظات بهتانه. الاتنين. وبتهيأ الجو المناسب لمتابعة تتسم بالحضور (بكل معاني الحضور) مش presence attendance...

قد يكون حضور فردي أحيانا أو حضور جماعي. ولكن في كل الأحوال فإن حالة التبادل والتعلم تكون جماعية.

العنكبوت أنهى رقصته في القصة بسبب هجوم الخوف عليه. في واقع المؤسسات الفنية، المخاطر التي بتهدد وجودها ممكن تكون إنترنال زي الخوف الموجود في خيال العنكبوت نفسه أو ممكن تكون خارجية. غالبا بتكون مُركبة جدا لإن ما هو خارجي يؤثر على ما هو داخلي والعكس. الريزيليانس بالنسبة لسي اي سي يعتمد أساسا على الحضور باختلاف أشكاله. الحضور بمفهومه الكامل هو الريليفانس.



أوشك الثلاثة على اعتماد هذا الكلام كجزء صغير من تعريفهم الموحد لمصطلح الريزيليانس، ولكن «ش» ألقى بالسؤال القنبلة. السؤال الذي اشتهر بقدرته على بتر وإنهاء كل الاعتمادات والاتفاقات والنقاشات

● «طب يعني ايه كيوريتور؟»



علي العدوي

## تطور ممارسات الفن المعاصر وتجربة وكالة بهنا

يعمل علي العدوي كمستشاراً فنياً لوكالة بهنا (مؤسسة ثقافية وفنية في الإسكندرية)، والتي بدأت نشاطها منذ ٢٠١٩، ولكنها نتاج تراكم ممتد من الممارسات والتجارب التي سبقتها على مدار ٢٥ سنة. وفهم الوضع الحالي يتطلب الرجوع لما حدث من تغييرات خلال كل هذه السنوات وأثرها على السياق العام للفن المعاصر المرتبط بالقطاع غير الحكومي أو المستقل على وجه الدقة. أشار علي إلى أن الفن المعاصر في مصر مر مراحل تأسيسية، الأولى في ٢٠٠١ وعالم ما بعد ١١ سبتمبر، والثانية بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، والثالثة هي بعد استتباب الوضع الحالي وتبعات جائحة كورونا. مع كل مرحلة كانت بمثابة بداية جديدة بما يصابها من عثرات ومساحات ضعيفة من التراكم والبناء على التجارب السابقة كسمة مشتركة في كل مرحلة.



وخلال هذه المراحل المختلفة، يمكن تصنيف ممارسات الفن المعاصر في اتجاهين رئيسيين:

▶ **الاتجاه الثاني:** الفن المجتمعي الذي يرتبط بالمجتمعات ويحمل هم اجتماعي مع بداية ٢٠٠١، ومن أبرز أمثلة هذه الاتجاه مؤسسة جدران واسكندريلا في الإسكندرية، وألوان وأوتار في المقطم، و أرت اللوء في أرض اللواء بالجيزة، وبعد ٢٠١١ ظهرت مؤسسات مثل محطات وكذلك تأسست وكالة بهنا ٢٠١٩ كامتداد لتجربة جدران. وللأسف لم يستمر من هذه القائمة سوى ألوان وأوتار وهو أحد معالم التغييرات الأساسية على هذا الاتجاه هو خروج كثيراً من الفاعلين فيه نتيجة ضغوط نقص التمويل.

▶ **الاتجاه الأول:** الفن المرتبط بالمساحة الفنية والعرض المتحفي (او ما يسمي بالجاليري)، وهنا لعبت فيه التعاون بين الفنانين والقيمين الفنيين والمديرين الثقافيين دوراً أساسياً في إنتاج معارض وأعمال فنية يدور حولها نقاش، ويعد Townhouse Gallery من المؤسسين الرئيسيين لهذا الاتجاه، ولكنه لم يستمر كغيره من المؤسسات التي لعبت دور محوري في مراحل معينة وساهمت في تمهيد الطريق لمؤسسات فنية أخرى في نفس هذا الاتجاه مثل مركز الصورة المعاصرة CIC.

بالحديث عن اتجاه الفن المجتمعي، أصبح «التغيير الاجتماعي» مفهوم أساسي به، فهناك مؤسسات صغيرة بدأت بفنانين ومثقفين ومهتمين بالعمل العام. يبدأون عملهم في مناطق أقل حظاً، ويكون هناك طموح بداية مؤسسة فنية في هذا المكان يحقق تنمية اقتصادية وتوعية ثقافية وفنية، ويسلط الأضواء الإعلامية في المنطقة - في الأغلب تتعرض هذه المنطقة للإزالة أو تتحول لمنطقة للاستثمار الذي يأتي معه إحلال للطبقات الاجتماعية واستبدالها بأخرى. إلا أن الفن المجتمعي ظل محصوراً في منطقة التوعية - فكان منها مشاريع تنمية صغيرة مثل: مشاغل للسيدات في تلك المناطق أو أي عمل يدوي، والفنانين يكون دورهم مستشارين للعاملين في هذه المشاريع. بعد ذلك تطور الأمر بحيث لم يعد يُقدّم هذا النشاط/ العمل بوصفه اتجاهًا فنيًا، فأصبح يتعلق بدرجة أكبر بجهات التمويل. ومع بداية من ٢٠٠٤ أو ٢٠٠٥، أصبح هناك فنانين يأتون لعرض أعمالهم الفنية (إقامة فنية residency) للاستفادة واستغلال المكان/ المنطقة اجتماعيًا.



المنطقة التي يعملون بها والتي غالبًا ما تتميز بعدم العدالة، ويأتي ذلك من الظرف الاقتصادي والمادي الذي يعمل فيه أو يكون محسوبًا على التنمية بالفن - لذا لم يعد الأمر/ النقاش داخل المجال الفني بشكل كبير - لم يعد هناك تجربة طويلة وواسعة مع فنانين تخرج أجيال. ولم يعد كثير من سياق الفن المجتمعي داخل النقاش الفني، لكنه أصبح ضمن مجال التنمية.

أصبح الفن المجتمعي داخل مجال تنمية - أصبح العاملين داخل السياق الفني يعبروا عن عملهم بأنه ليس عمل فني ولكنه تنمية - «لكي يعيش الفن ويزدهر أصبح داخل النقاش التنموي»- فأصبح التفكير في الفن محصور في مفهوم توعية الناس - لكن المفترض أن مساحة الاشتباك الفني أوسع من ذلك. فأصبح المكان (المنطقة) المهمش الأقل حظًا ودخلًا مستضيف لعاملين ثقافيين يقيموا فيه، أو ينظموا معرض فيه ثم يغادروا. لكن الطموح في الفن المجتمعي يتمثل في أنه ممارسة فنية تشاركية وينتج فنانين. فهو نموذج إنتاجي واقتصادي، ينتجوا فيه فنانين من مزاج مختلف وسياق مختلف - يتبنى مدخل مختلف عن ماهية الفن.

على سبيل المثال، تجربة جدران في منطقة المكس (في الإسكندرية)، كان فيها طموح كبير لكيف يصبح الفن جزءًا من التغيير المجتمعي، بدأت بشكل مؤسسي عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ وانتهت عام ٢٠٠٩. ووفرت مساحات للعرض الفني، عمل فعالية فنية كبيرة، تستضيف فنانين، وجداريات وتجهيزات فنية. ويتم تسليط الضوء على المكان عن طريق إنتاج الفن، ثم دخلت في السياق التنموي/ التنمية بالفن. فكانت هناك محاولة تكوين مشغل - وبالفعل ظهر للنور المركز التجاري الفني، إلا أنه في ٢٠٠٩ تعثرت تجربة جدران وتوقفت عن العمل.

بعد ذلك، بدأ يظهر نموذج للمزج بين الاتجاهين، من حيث التوجه المجتمعي أنه لا ينبغي أن يحدث الفن في مناطق فيها تمايز أو تفاوت طبقي، كما يجب أن تكون أي ممارسة فنية تشاركية حتى تكون مستدامة. شكل هذا المزج الطموح الذي حرك تجارب فنية مثل «وكالة بهنا» في الإسكندرية، حيث بدأت بطموح تعليمي بالأساس من خلال برامج دراسية للسينما والمزيكا والكتابة والبحث، ممتد لمدة سنة ونصف أو سنتين. معظم المشاركين في هذه البرامج كانوا من خريجي فنون من مناطق مختلفة من الإسكندرية - معظمهم ليسوا من وسط البلد أو من أماكن قريبة من مقر وكالة بهنا. ينضم المشاركون إلى البرنامج لمدة سنة أو اثنين وينتجوا أعمالاً فنية مع بعضهم. نجحت هذه البرامج إلى حد كبير في تحقيق أهدافها ولا تزال هناك أسئلة عن كيفية تطوير شكل تنظيم وإدارة وكالة بهنا لتأخذ شكل إداري ذاتي فيما يساعد على المشاركين على الإنتاج والتطور. كانت وكالة بهنا محاولة لإحداث هذا النوع من المزج وإجابة التساؤل حول كيف يمكننا إعادة التفكير في الفن المجتمعي مع الإنتاج الفني.



مي الإبراشي

## تطور مجاورة ومبادرة الأثر لنا من ٢٠١١ حتى ٢٠٢٤

بدأت مجاورة في نوفمبر ٢٠١١، إلا أن التفكير في مجاورة كانت له بدايات قبل الثورة ووقت الثورة شعرنا بأن الأمر أصبح راهن ومهم relevant، فنظمنا جلسة نقاشية وعرض فيلم قصير تابع من اهتمامنا بالعمارة والعمران، وكانت الفكرة الأساسية خلق مجتمع يفكر في هذه الموضوعات لكنه غير مقتصر على العمرانيين بحيث نحرك العمارة بعيدا عن الهندسة ونقربها أكثر إلى الفنون والعلوم الاجتماعية والإنسانيات.



أدركنا احتياجنا لوجود مكان، بحيث يكون مساحة ثقافية ومساحة عمل مشتركة للطلاب والمشتغلين في العمارة، ومن هنا ظهرت مجاورة في مصر الجديدة، التي كانت مساحة تجمع المعمارين والفنانين والمهتمين بالعمران وفكرنا حينها في الجيوب العشوائية داخل أحياء مثل الدقي والمهندسين (بالقاهرة) وكذلك كانت مجاورة هي المساحة التي نمت منها مبادرة الأثر لنا في ٢٠١٢ وحاولنا الحفاظ على مجاورة قليلا إلا أن تركيزنا انتقل بدرجة أكبر لمبادرة الأثر لنا.

بدأت الأثر لنا بمشروع أسميناه بالبحث والتصميم التشاركي وكان تركيزنا فيه يدور حول اهتمام سكان القاهرة التاريخية بالأثر الموجود حولهم. بدأنا نفتح نقاش عن فكرة الملكية، وذهبنا باتجاه أنها مرتبطة بالاستفادة. ما الذي يمكن أن يحدث في الأماكن التاريخية لتصبح مورداً للسكان المقيمين حولها وللأهالي وللحكومة وللمجتمع مدني وأي شخص يعمل في مجال التراث لكن لا يعيش داخله. يركز مدخلنا في العمل على التفكير في المنطقة على المستوى العمراني والاقتصادي والاجتماعي، أو بمعنى آخر كيف نحقق تغييراً إيجابياً من تدخلنا في الأثر/ المجتمع وليس سلبياً؟

بدأنا العمل في منطقة الخطابة (في القاهرة) بهدف محاولة إنقاذها عندما عرفنا أنها سوف تهدم لم نستطع تغيير الخطط المقررة لتطويرها، ولكن منطقة الخليفة كانت أفضل حالا فليس من المقرر إزالتها لكن هناك حديث دائر ويشتاع حول إزالتها، وهو ما يخلق أزمة ثقة في البداية، بشكل عام، معظم المجتمعات ليس لديهم ثقة فينا وفي من هم مثلنا - من يأتون للعمل في المكان وأجراء أبحاث عليه، ولكن ما بدأنا به كان مختلفا، حيث نظمنا نشاطات لتعليم التراث للأطفال وهدفنا من تنفيذها كان خلق مساحة آمنة داخل الأثر. ومع الوقت عندما حضر الأطفال تدريبات قدمناها في المؤسسة بدأوا الأهالي في فهم عملنا بدرجة أكبر. أصبح معسكر الأطفال نشاطا منتظما نقوم به كل والسنة الحالية (٢٠٢٤) تمثل الدورة رقم ١١ للمعسكر. وبشكل موازي بدأنا نفكر في فرص لخلق فرص عمل للمجتمع للاستفادة اقتصاديا من التراث، وهو ما لحظنا أنه له أثرا إيجابياً لأن السيدات من المنطقة انضموا لنا وعملوا معنا. وبهذا الشكل يخدم برنامجنا الثقافي عملنا الأساسي في المحافظة على الأثر والتراث.

وضعنا خريطة لمنطقة الخليفة وعملنا على خطة إدارة المحافظة على التراث فيها وفي نفس الوقت نعمل على ترميم الأثار في وأهم قمنا بترميم ه أثار، أشهرهم كان قبة الإمام الشافعي وحاليا نعمل على ترميم اثنين آخرين. ومع الوقت أدركنا أن عملنا يتطلب شكيلين قانونين - المؤسسة الثقافية والشركة التي تقوم بالترميم - ولدينا علاقات جيدة مع شريكنا الأساسي وزارة السياحة والأثار بالإضافة إلى الأهالي والمسؤولين الحكوميين في المنطقة. فوجود المسؤولين الحكوميين في جلسات وورش عمل نظمناها أضفى شرعية على عملنا.



مروة كروت

## تجربة ألوان وأوتار في التوسع وتحدي انحسار التمويل

بدأت مروة مداخلتها بسؤال المشاركين «كيف يمكن أن نصف الشمس لشخص كفيف؟» هل سنصف له الإحساس بالحرارة وكيف سنصف له الشكل دائري. شاركت مروة تجربة ألوان وأوتار في العمل المجتمعي منذ ٢٠٠٥، وتعرض تسلسل زمني لتطور العمل في أولوان والتحديات التي واجهتها، وكيف تطورت وتكيفت مع تداعيات توسع ألوان وأوتار للعمل في أماكن وبيئات اجتماعية بظروف وسياق اجتماعي واحتياجات مختلفة.



في ٢٠١٢ كبر الأطفال وصار على ألوان وأوتار أن تطور أنشطتها لاستيعابهم فقامت المؤسسة ببحث ميداني عن التغييرات في التعليم وبيئة العمل في المنطقة فلنجد أن هناك تنامي واضح في الميل للتعليم الفني ليجد الأولاد فرصة للدراسة وتعلم صنعة لكسب المال في نفس الوقت، ولذلك اتجهنا لتوفير فرص تطوع وعمل لهم مع جهات مختلفة تتعاون مع ألوان وأوتار. وكان الهدف الأساسي هنا هو أن كيفية الجمع ما بين اشباع الدافع الداخلي للتعلم لدى الأولاد والقيام بذلك بطريقة ممتعة وتحقق ذلك بتصميم البرامج التعليمية بطريقة تشاركية نابعة من إيماننا بأن التعليم بالأساس هو عملية مجتمعية تتبع من المجتمع نفسه وتلبي حاجاته.

انتقلنا بعد ذلك لمنطقة عزبة النصر، المعروفة باسم ترب اليهود، وواجهنا هناك تحديات عديدة تخص توفير الوضع القانوني هناك مع الشئون الاجتماعية وكان السؤال كيف نبدأ هنا ولكي نجابو نستخدم نفس المنهجية ونسأل السؤال بشكل مختلف ما هي حاجة المجتمع هنا؟ وماذا يلائمه؟ وكان التحدي هناك أن المجتمع ينظر للفن كرفاهية تخص طبقات وناس بعينها فكيف نواجه ذلك؟ بدأنا بأنشطة فنية بسيطة كتعليم فن الأوريجامي ورغم النظر إليه أحيانا كفن ياباني دخيل إلا إنه في

بدأت ألوان وأوتار في ٢٠٠٥، تحديدا في مساكن الزلزال بالمقطم والتي بنيت خصيصا للمتضررين من زلزال ١٩٩٢ من مدن ومناطق مختلفة، بفكرة بسيطة وهي إتاحة مساحة يستمتع فيها الأطفال من ساكني المنطقة ومكان آمن يحضرون إليه عند ذهاب أمهاتهم للعمل. كان التحدي الأكبر يتمثل في عدم شعور الأطفال بالانتماء للمكان ففي كل مرة يسألون عن بيتهم يشيرون لبيوتهم الأصلية والمحافظات التي قدموا منها، ليكون السؤال كيف يمكن أن يشعر المكان الأطفال بالارتباط للمنطقة، ويكونون صداقات مع بعضهم البعض. أتى الحل من اسم المبادرة ألوان وأوتار وهو الفنون والاهتمام بتعليم الفنون ومع المختلفة. أصبح الأولاد والبنات مع مرور الوقت يحبون قضاء وقت أطول في المكان حتى جاءت إلينا الأمهات يطلبون منا أن نستفيد من ذلك الوقت ونقوم بحل الواجبات المدرسية معهم. ما هي مشكلة الواجب يا ترى؟ ولماذا تبدو المذاكرة وعمل الواجب مهمة صعبة تشغل بال الأمهات. ما هي علاقة الأولاد بالمعرفة والحصول عليها، لماذا يقطع الأطفال الكتب بعد نهاية الفصل الدراسي، ومن هنا جاءت في ٢٠٠٨ فكرة تأسيس مكتبة مجتمعية خاصة بالأطفال تنمي علاقتهم بالثقافة والمعرفة من خلال الكتب وتقديم أنشطة ثقافية متنوعة وممتعة.

الحقيقة متأصل جدا في مجتمعنا فمن منا لم يقوم بعمل المراكب من الورق في الطفولة، فهو فن بسيط ولا يحتاج لإمكانيات كبيرة ورغم ذلك يوفر للأولاد تجربة ممتعة ومسلية. وبالإضافة إلى ذلك، بدأنا فصل تعليم مونيسوري تمهيدي لأولاد المنطقة قبل الالتحاق بالجمعية. وفي نفس السياق كان من التجارب المثمرة تصميم برنامج «نعيش ونتعلم» وقامت فكرته ببساطة على الربط بين المناهج التعليمية النظرية التي نتعلمها في المدرسة في مواد كالدراسات الاجتماعية والعلوم وتطبيقات ذلك في الحياة العملية. لا نهدف هنا لأن نحكي المدرسة أو ننافسها، بل أيضا كبرنامج تحضيري تعليمي تراكمي للأطفال قبل الالتحاق بها ومن هنا طورت الفكرة حتى جئنا ببرنامج متكامل للشباب في ٢٠١٣.

في هذه الأثناء، تبرع لنا أحد الأشخاص بمكان جديد بمنطقة كفر حمزة وهو بيت في منطقة ريفية مما يعني تجربة جديدة في مجتمع مختلف بتحديات مختلفة. يسود في المجتمع هناك عادات ريفية وطباع قبلية مختلفة عن القاهرة تمثلت في صراعات طبقية وأعراف عائلية كانت أحيانا كثيرة تلقي بظلالها على فرص الأولاد والبنات في اللعب والقيام بالأنشطة من خلال تضييقات من نوعية أبناء هذه العائلات لا يلعبون مع هؤلاء وهذا الملعب خاص فقط بهذه العائلات وأصحاب تلك الأرض وهكذا. وبعد انحسار التمويل عدنا مجددا للمقطم واكتفينا بمساحة جديدة هناك، ليست بعيدة عن مساكن الزلازل حيث بدأنا، ومستمرور هناك.



## مساهمات في معرض المعرفة حول المرونة المؤسسية

- ✦ خواطر شخصية On a personal note - فريدة حماد
- ✦ لعبة الكراسي | ما الذي يعيقنا عن التغيير؟ - رانيا السيد مرسي
- ✦ تحقيق السلام في بيئة العمل - صفا حرك
- ✦ كيف يتم مواءمة استراتيجية المؤسسة وعمليات المتابعة والتقييم؟  
- أحمد ياسر ونيرة الحسيني
- ✦ اجتماعات تشاركية - علي عزمي
- ✦ فلسفة وممارسات الإدارة التشاركية - سمر شنودة
- ✦ محاكاة لتطبيق آلية اتخاذ القرارات بالتوافق - لمياء سراج الدين
- ✦ إحياء الأماكن المهجورة التراثية بالفن وخلق ترابط مع المجتمع - محمد  
حسن ومحمد مسعد



## خواطر شخصية

### On a personal note



### فريدة حماد

ركزت مساهمة فريدة على طرح تساؤل مفتوح حول التأثير المتبادل والتقاطع بين حياتنا الشخصية وبيئة العمل وضوابط تنظيم ذلك في العمل الجماعي في مجالتنا. سارت الجلسة في شكل حوار بين الميسرة والمشاركين بعضهم البعض وتخللها لحظات من التأمل والتفكير.

بدأت فريدة بإثارة مسألة تأثير العمل على حياتنا الشخصية والأسئلة الخاصة بكيف نوازن بين الحياة الشخصية والعمل وما هو الحد الفاصل، إن وجد، لمشاركة الشخصي والخاص مع زملاء العمل. وما هو الخط الرفيع بين الشخصي والخاص جدا ما يستحب مشاركته وما لا يجب البوح به، وكيف تبدو هذه الأسئلة ملحة مع التغيرات والضغوط النفسية المحيطة بنا مثل حرب غزة الحالية. بعد ذلك أشارت فريدة لملصقات قامت بإعدادها من قبل على السبورة، ودعت المشاركين في الورشة للنهوض وأخذ بضع دقائق لتأمل المكتوب بها. تناولت تلك الملصقات بعض المواقف والتحديات الشخصية التي قد يواجهها المشاركون في عملهم مثل:

” لازم استخدم تجاربي الشخصية عشان شغلي يبقى أقوى وأعمق.

” مشاركة القصص الشخصية خلّتي أقرب لزملائي.

” أنا شاركت قصة شخصية زيادة عن اللزوم في الشغل - وده خلّاني أحس بتعرض.

”

بتشجعنا طبيعة العمل الجماعية على الفضفضة.. احنا مش تقليدين في شغلنا.

” بتأثر مواضيع شخصية أحيانا على أدائي في الشغل هل ده بيخليني مضطرة إني أشارك المواضيع دي مع زملائي.





تقبلا وتفهما للتنوع في رغبات الشخص والميول الفردية فلو قالت أنها نباتية أمامهم سيكون الأمر مفهوما بسهولة وكذلك إذا ما حرصت على تقليل استهلاك البلاستيك فهم يشاركونها الأفكار أكثر من أصدقائها الآخرين وتتوج كلامها بأنه بالنسبة لها فإن مساحة بيئة العمل أكثر رحابة من مساحة العلاقات الشخصية بالنسبة لها.

تطرح نقطة الحدود الفاصلة من جديد في صورة تساؤل وترى أن العمل في مجالات التنمية والثقافة يحتاج لمشاركة المساحات الشخصية بدرجة أكبر، فهي تختلف عن العمل في بنك مثلا حيث هناك قواعد صارمة ووقت للعمل وآخر للاستراحة. فمثلا بحكم طبيعة عملها فإن فتح الباب للنقاش وتواصل أكثر قربا مع الأمهات يساعد في إنجاز العمل وبناء نوع من الثقة المتبادلة على أن يبقى السؤال الصعب عن متى يجب أن يتوقف ونضع حدود واضحة في هذا الشكل من التواصل. هل فعلا هذا السؤال يرتبط فقط ببيئة عملنا وقد يختلف الأمر في سياقات عمل أخرى كمثال البنوك؟ ألا يحتاج الموظفون بأي مجال عمل أن ينموا من مساحة العلاقة الشخصية بينهما؟ يطرح مشارك هذا السؤال ويصمت المشاركون قليلا للتفكير.

عاد المشاركون لمقاعدهم بعد قراءة الملصقات والتأمل بها ودعتهم فريدة مشاركة آرائهم وخواطرهم الشخصية حول هذه الأمثلة من بواب سؤال ماذا يمثل لنا العمل في حياتنا الشخصية وكيف يتقاطع معها. يرى مشارك أنه يرتبط بعمله بشكل شخصي ويفكر به دوما ويراه انعكاس لشخصيته ويشعر بالملل حين لا يستطيع أن يقدم في عمله ما يؤمن به من قيم، وما يسعى إليه من أهداف.

تروي إحدى المشاركات قصة شخصية من تجربة واجهتها خلال عملها الميداني لتوثيق التراث في القاهرة التاريخية. كانت المشاركة تسعى لتسجيل حوار مع صاحب مطعم شعبي شهير للمكرونة، وقضت ساعات طويلة في انتظار صاحب العمل ليفرغ لمقابلتها، وبينما بدأت في الشعور بالضجر من طول الانتظار يأتي إليها صاحب العمل أخيرا ليخبرها بسبب تأخيرها وهو وفاة زوجته وحزنه الشديد عليها. بدى الرجل متماسكا نوعا ما وبدأ في سرد حكايته الشخصية وارتباطه القوي بزوجته، وشعرت المشاركة بواجبها بأن تجلس وتستمع إليه رغم أنها من دقائق كانت ترغب بشدة في أن تنجز مهمتها سريعا وتعود لمنزلها. تأثرت المشاركة كثيرا بالتجربة التي برهنت لها على أن الشغل يرغمنا على الدخول في اجتماعيات لا دخل لنا بها بشكل مباشر.

يندمج المشاركون أكثر في النقاش، وتأخذنا فريدة لنقطة أبعد بالسؤال عن العمل الجماعي وعلاقتنا بزملائنا في العمل كيف تكون هذه العلاقة وما هي حدودها؟ تبدأ إحدى المشاركات بالإجابة وتؤكد أن بالنسبة لها لا حدود بين بيئة العمل وبيئة الأصدقاء فزملائها في العمل هم أنفسهم أصدقائها المقربون، وتقضي معهم الوقت حتى خارج مواعيد العمل. وتوضح أنها في بداية عملها كانت ترفض أن يشارك العاملون سويا جدولهم اليومي والفعاليات التي يحضرونها، لكن مع الوقت أدركت أن مثل هذه الأنشطة تزيد من مستوى التفاهم بين أعضاء الفريق.

تسير مشاركة أخرى في الاتجاه ذاته وتضيف أنها تشعر بالارتياح مع زملائها في العمل أكثر من بقية أصدقائها وأهلها وتضرب مثلا بأن زملائها أكثر

يلتقط مشارك آخر نقطة الثقة من كلام المشاركة السابقة ويبرز أهميتها كمفتاح لتسهيل التواصل بين زملاء العمل، فهو يشارك زملائه بالعمل كل شيء عنه ولا يخجل من الحديث عن أمور حياته الشخصية فهو يثق بمن يعملون معه ويرى أن يساعد الجميع أن يعملوا معا بأريحية مما يرفع من الأداء العام في الشغل، لكنه يؤكد كذلك أن الأمر يختلف من رجل لامرأة حيث يصعب أكثر عند السيدات الحديث بأريحية ومشاركة حياتهم الشخصية في العمل نظرا لطبيعة مجتمعنا.

يستمر النقاش حول نقطة الثقة، ويطرح مشارك آخر أن التحدي الحقيقي يكمن بالفعل في وجود الثقة من عدمها ويطرح أحد الآراء الشائعة حول الصداقة والتي ترفض أن يتحول زميل العمل إلى صديق بسبب الطبيعة التنافسية للعمل مقارنة بأصدقاء المدرسة والشارع فهؤلاء أقرب إليه ويثق بهم، وأنه لا يستطيع الثقة بسهولة بزميل العمل تعرف عليه حديثا وقد يترك العمل في أي وقت ولا يتقابلا مجددا.

تعيد مشاركة أخرى الكفة ناحية مساحة أكبر من التواصل الشخصي داخل العمل، وتبرهن بأمثلة من عملها فتقول إن الأمر بدأ عندها ك«قعدة ستات» يتشاركن حديث عن الأكل والطهي والمنزل ويحكين أدق التفاصيل، وتطور بإضافة تقليد تنظيم أعياد ميلاد لأفراد فريق العمل وهو الأمر الذي كان له مردودا إيجابيا فهناك سيدة لم يحضر احتفالا جماعيا بعيد ميلادها من قبل وغمرتها السعادة حين قدم لها زملائها هذا الاحتفال.

يдахمنا الوقت وتطرح فريدة سؤالاً هاماً يأخذنا نحو خلاصة حلقة النقاش وهو ما هي الاستراتيجيات والآليات التي قد تساعدنا في أن نفرد مساحة أوسع لحياتنا الشخصية داخل العمل دون أن يؤثر ذلك علينا سلباً. واتفق المشاركون على أهمية أن يتحدث زملاء العمل أكثر مع بعضهم البعض مع ضرورة الاستماع الجيد مما يساعدهم أن يحسن من كفاءة التواصل ويشجعهم على التقارب سوياً دون التسبب في إساءة أو أذى نفسي لأي منهم.

تختتم فريدة النقاش بطلب من المشاركين أن يتحدث كل منهم في جملة واحدة عما استفاده من النقاش.



## لعبة الكراسي |

### ما الذي يعيقنا عن التغيير؟

## رانيا السيد مرسي

يتحتم علينا في قطاع الثقافة والفنون الغير مستقر والمتغير باستمرار أن نتعامل باستمرار مع حتمية التغيير وعدم اليقين ومقاربة مجالات ومواضيع غير مألوقة. في هذه التجربة، عملت رانيا على استكشاف مفهوم التغيير من منظور فردي وجماعي خلال اللعب والمشاركة الحسية، حيث طرحت أسئلة مثل: ما الذي يجعل التغيير صعباً؟ وما الذي يكشفه التغيير من مخاوف وإدراكات معينة، وتصرفات وردود أفعال؟ ستتبع التجربة جلسة تأمل وعرض حول نموذج قوة الشخصية في التدريب على علم النفس الإيجابي.

بدأت رانيا بتحضير الغرفة للعبة أثناء انتظار المشاركين بالخارج، فقامت بتوزيع الكراسي بشكل عشوائي ومبعثر؛ في اتجاهات مختلفة وعلى مسافات متفرقة. دخل المشاركون وجلسوا على تلك الكراسي، تبقى كرسي واحد فارغ، ورانيا (الميسرة) واقفة. أوضحت رانيا أن في لعبة الكراسي مهمة المشاركين الرئيسية تتمثل في منع الميسر من الجلوس على كرسي لمدة ٣ دقائق وفق القوانين اللعبة التالية:

- ▶ لا يتم تغيير مكان أو اتجاه الكرسي
- ▶ يسمح للمشارك بتغيير اتجاه رأسه فقط أثناء جلوسه على الكرسي
- ▶ لا يسمح بالكلام ولا بالتهامس بين المشاركين
- ▶ لا يسمح بالمشاورة بالأيدي أو بالإيماءات
- ▶ يتم التواصل فقط عن طريق التواصل البصري eye contact
- ▶ الميسر هو الشخص الوحيد المسموح لها بالكلام
- ▶ لا يسمح بعرقلة الميسر
- ▶ إذا قام أحد المشاركين من على كرسيه، يجب أن يذهب لكرسي مختلف ولا يعود لكرسيه
- ▶ إذا قام المشارك من على كرسيه، وإن لم يتحرك، ثم أعاد الجلوس على نفس الكرسي، يعد الكرسي من نصيب الميسرة

كما أوضحت رانيا أنه المطلوب هو التحرك بسرعة وإنشاء نمط ما من التحرك لتغطية الكراسي والتواصل البصري. بدأت المحاولة الأولى، وخسرت المجموعة خلال ١٣ ثانية قام الميسر فيها بالجلوس على كرسي فارغ. سمحت رانيا (الميسرة) بمحاولتين أخرتين قبل أن تفتح المساحة للنقاش حول استراتيجية اللعب. ثم سألتهم الميسرة أن يفكروا في ما الذي يحتاجه كل فرد للعمل عليه كي يخدم الجماعة، وما تحتاج الجماعة أن تفعله كي تخدم الفرد.

بدأت محاولة أخرى تخطت فيها المجموعة حاجز ٤٧ ثانية. ثم فتحت الميسرة النقاش للتأمل بسؤال المجموعة: ما الذي فعلتموه تلك المرة جعلكم تتخطون حاجز ٤٧ ثانية؟

### وكانت إجابات المشاركين كالتالي:

- ▶ ساعدني التفكير في سؤال ما الذي نفعله كأفراد وما الذي نفعله كمجموعة
- ▶ المرونة والسرعة
- ▶ تغطية بعض
- ▶ لو لم أتحرك من مكاني، فهذا يمثل دور بحد ذاته - anchor - أي أن كل شخص يتحرك بطريقة الخاصة.
- ▶ تعلمنا من تجربتنا في أول محاولتين
- ▶ أدركت المساحة المحيطة - الغرفة - والذي سهل الحركة (الاتصال بالموارد)
- ▶ أصبح هناك إيقاع للمجموعة
- ▶ أضحي هناك ثقة بين أفراد المجموعة
- ▶ تحولنا من حالة الانتظار إلى حالة الفعل action
- ▶ أخذ الأفراد أوضاع مختلفة بجسدها - different body languages
- ▶ ألاحظ هناك شخص لديه فكرة معينة فأقتدي به - بمشي وراه (استراتيجية وشبكة)



هنا تركت الميسرة الغرفة لمدة دقيقتين كي يتمكن المشاركون من النقاش حول استراتيجية للعب. بدأ المشاركون في طرح الاقتراحات والتصورات، إلى أن دخلت الميسرة إلى الغرفة. وبدأت في شرح المهمة وهي أن تصل المجموعة إلى هدف ٣ دقائق مقسمين إلى دقيقة في كل محاولة.

شرحت الميسرة أن نطقها لكلمة بداية start لا تعني بالضرورة أن تبدأ المجموعة، وقالت أشجع أن نلاحظ ما يحدث ويتغير في جسدنا أثناء الحركة، وما تفعله الحركة الجماعية. وأكدت أن هذه ليست مسؤولية شخص واحد، ولكنها مسؤولية جماعية. خسرت المجموعة تلك المحاولة خلال ٢٧ ثانية.

من جديد، سألت الميسرة المشاركين عن ملاحظاتهم بما يحدث لأجسادهم وعقلهم ولهم كمجموعة عندما تنطق بكلمة start. دفعتهم للتفكير في تساؤل عمل يجعل الشخص الذي قام من على الكرسي يتردد ويعود لكرسيه (وبالتالي يخسر كرسيه لصالح الميسر)؟ هل هو خوف من تغيير مكان؟ هو خوف من خسارة؟ هل غير متوقع وغير واثق في المجموعة؟ هل يترك المجموعة تقع في الخسارة؟

في المحاولة الثانية، طرحت الميسرة سؤال للتفكير: ما هو النمط pattern الذي ألاحظه وعلى أساسه أحدد دوري في المجموعة. شجعت الميسرة أن تحاول المجموعة الوصول لهدف دقيقة ونصف. ووجهت المشاركين الذين لا يتحركون عادة من على كراسيهم أن يأخذوا المخاطرة Risk. قثم وجهت المزيد من الأسئلة والتأملات: ما هو الذي احتاج أن أفتحه كي تتمكن المجموعة من العبور للمكسب؟ هل يمثل الكرسي فرصة؟ أمان؟ لكن في النهاية هو مجرد كرسي. قد يساعد النفس (التنفس) على المضي قدما. ما هي الاستراتيجية التي احتاج إلى بنائها كي أصل للهدف الجمعي؟ ما هي الفرص التي تفتح تحت الضغط؟

### قامت المجموعة بتحقيق دقيقة واحدة

في المحاولة الأخيرة، طرحت الميسرة تساؤل حول الموارد الأخرى المتواجدة في الغرفة التي يمكن أن تساعد المشاركين على ملء الفراغات. وقالت إن كان شخص واحد فقط المسئول عن الدور فإنه سيرهق نفسه وسيرهق المجموعة. كما ناقش المشاركون تأملاتهم في ما حدث، حيث أشاروا إلى أن كيف تزايدت الألفة والتفهم المتبادل بين المجموعة مع الوقت، وكيف أن التفكير بشكل استراتيجي ساعد المجموعة على إيجاد آلية لتكيف المجموعة مع كل تغيير يحدث فيها عندما يتغير مكان الكرسي الفارغ، وكذلك تساءلوا أكثر فيما الذي يمكن أن يعوقهم عن التغيير كأفراد وانعكاسات ذلك على المجموعة؟ وما الذي يمكن أن يعطل عملية التغيير سواء كان التغيير في الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات وعلاقة كل تلك المستويات ببعضها.



## تحقيق السلام في بيئة العمل

### صفا حرك

بدأت صفا بالحديث عن اهتمامها بالسلام داخل بيئة العمل، بمعنى كيف نتعاون سوياً حتى نتمكن مع العمل بشكل جماعي، كيف نأخذ قرارات، التحديات المؤسسية. وأوضحت أن هناك مستويات مختلفة من السلام:

- ▶ السلام بين الأفراد في بيئة العمل
- ▶ السلام مع المجتمع الأكبر الذي تعمل ضمنه مثال العاملين في مجال التنمية
- ▶ السلام بين الأفراد والمجتمعات - كيف يتحقق في العمل؟

وبدأت بطرح عدة تساؤلات على المشاركين، ومنها:

### ما معنى السلام؟ وما الذي يمثله هذا المعنى بالأخص في بيئة العمل؟

- ▶ الاحترام المتبادل
- ▶ التقدير المتبادل
- ▶ مساحة آمنة للابتكار والاعتراض ومراجعة الأفكار والعمليات
- ▶ أن تكون القيم مشتركة
- ▶ لا يكون هناك تضارب بين قيم الفرد وقيم المجموعة
- ▶ وجود آليات لحل الخلافات بشكل عادل وبنّاء، وهناك مرجعية واضحة
- ▶ وجود آلية اتخاذ قرار بسيطة

## ما الذي يمكن أن يحدث لو كانت بيئة العمل غير سلمية؟

▶ سيترك العديد العمل

▶ سيتأثر العمل نفسه

▶ الحد من الإبداع والتطوير

▶ زيادة معدل turn over للأشخاص الجيدين ويبقى الأشخاص الأقل كفاءة.

انتقلت صفا لمناقشة فرضية أن العاملين لا يستمروا في العمل فترة أطول ليس لأنهم وجدوا فرص عمل أفضل لكن لأنهم غير سعيدين في بيئة العمل. وأوضحت ان تلك الفرضية شجعتها على تطوير بحث قائم على استبيان مع زميلتها دعاء الشافعي. شارك في الاستبيان ٥٢ شخص، منهم حوالي ٧٠٪ من القاهرة. وقامت بمشاركة النتائج الأولية لهذا الاستبيان (يمكن الاطلاع على نتائج الاستبيان من خلال هذا الرابط). تناولت صفا عناوين مثل عناصر ومستويات السلام داخل بيئة العمل، ونظريات السلام والعنف بشكل عام. وشرحت أن مستويات العنف:

← **مستوى مباشر:** ممارسات وخطابات (سواء مادية أم معنوية)

← **مستوى غير مباشر ويضم:**

① **هيكل:** اللوائح والقوانين والنظام (structure عنيف أو سلمي). هل تؤكد على أهمية الموظفين؟ هل هناك تساوي وعدالة وإنصاف؟

② **ثقافي:** ثقافة مؤسسية ومعتقدات - لا تستطيع أن تحدد تمظهراتها؛ لا أعرف من يمارس العنف المباشر. إن كان هناك عنف ثقافي فبالضرورة هناك عنف هيكلي يبرر وجودها

كما ناقشت مستويات بناء السلام داخل بيئة العمل على مستوى الفرد وبين الأفراد والمجموعة مع المجموعات الأخرى، كما يوضح الجدول في الأسفل:

### على مستوى المجموعة مع المجموعات الأخرى

- ▶ الثقافة المؤسسية
- ▶ بناء العلاقات
- ▶ الدمج
- ▶ إدارة الاختلاف
- ▶ السياسات واللوائح

### على مستوى بين الأفراد

- ▶ التواصل
- ▶ حل النزاع
- ▶ المواجهة

### على مستوى الفرد

- ▶ الذكاء العاطفي
- ▶ الوعي الفردي
- ▶ التعامل مع الضغط
- ▶ بناء القدرات

كما أوضحت هناك سلام إيجابي وهناك سلام سلبي. إذا عملت على المظاهر المباشرة فقط للعنف فإن ذلك يحقق سلام سلبي، السلام الإيجابي يتحقق عند العمل على المستوى الهيكلي والثقافي. وأشارت إلى مجموعة من الأطر المفاهيمية المرتبطة بالسلام وكيفية قياسه داخل بيئة العمل. وفي النهاية دعت المشاركين للتفكير في العلاقة بين تحقيق السلام في بيئة العمل والمرونة المؤسسية.



## كيف يتم مواءمة استراتيجية المؤسسة وعمليات المتابعة والتقييم؟

أحمد ياسر  
ونيرة الحسيني

كثير من المؤسسات لديها رؤية لما تريد الوصول إليه، لكنها لا تملك أدوات تساعد على معرفة ما وصلت إليه وهل حققت أهدافها أم لا؟ وكم يستغرق الأمر منها؟ وهل هي على الطريق الصحيح أم لا؟ وكيف تجمع بيانات ومن يجمعها؟ ومنا هنا تحديدا ظهرت أهمية الاستراتيجية، وكذلك أهمية أن تكون مرتبطة بإطار وخطة المتابعة والتقييم للمؤسسة. هدفنا من تطوير هذا الدليل هو ربط هذين المجالين ببعضهما داخل المؤسسات، وهو ما نراه غائبًا حاليًا.

استعرضا أحمد ونيرة خطوات بناء الاستراتيجيات للمؤسسات، وكيف تخدم وتعزز إطار/خطة المتابعة والتقييم هذه الاستراتيجية وتساءلا لماذا تعمل المؤسسات على كلا الجانبين بشكل منفصل، وهو ما دفعهم لتطوير دليل toolkit يتضمن كل ما يعرفوه عن الاستراتيجية، وكيف ربطها بإطار ونظام المتابعة والتقييم للمؤسسة. كما أكدوا أحمد ونيرة على أهمية أن جمع البيانات من أرض الواقع يخبرنا عن أداء المؤسسة وتوجهها، وهل هي في طريق تحقيق أهدافها أم لا؟ أيضًا بالنسبة للجهات المانحة، من المهم أن توضح المؤسسة أثرها من خلال تقارير كفاءة وفعالية.

عرضا أحمد ونيرة تصورهم لكيفية الربط بين تطوير الاستراتيجيات للمؤسسة نظم المتابعة والتقييم من خلال عشر خطوات كما يلي:

- ▶ ما هي رؤية المؤسسة؟
- ▶ القيم
- ▶ أهداف ونتائج رئيسية (Objectives and Key Results (OKRs
- ▶ مؤشرات القياس
- ▶ مصادر البيانات
- ▶ أدوات جمع البيانات

- ▶ إدارة وتحليل البيانات
- ▶ كتابة التقرير
- ▶ التعلم
- ▶ تحديث Refresh

أوضح أحمد ونيرة أنهم يمكن تطبيق هذه الخطوات يأتي مسترشدا بنظرية تغيير للمؤسسة، وهنا ذكروا أن هناك اتجاهين فيما يخص نظرية التغيير؛ اتجاه يرى نظرية التغيير عملية خطية ومتضمنة داخل ملف المشروع project document، والمدرسة/الاتجاه الثاني يكون أعقد ويحتوي على علاقات متنوعة داخل فريق عمل المشروع ويكون غير خطي non-linear. وأكدوا على إيمانهم بأن نظرية التغيير لا ينبغي أن تكون خطأ مستقيماً، لكنها دائرية وتتضمن feedback نحصل عليه من المجتمع الذي نعمل معه. وهي عملية حية ومتطورة طوال الوقت. أي أنها لا تتم في بداية المشروع وحسب. أكدوا أحمد ونيرة على أن كل مؤسسة ينبغي أن تعمل على نظرية التغيير على المستوى المؤسسي لنفسها، وليس فقط على مستوى المشروع. وهو تمرين/ نشاط جماعي وتشاركي لكل أعضاء الفريق. نضع فيه كل الموارد التي نستثمرها مع المجتمع، ونخلق روابط سببية من خطوة لخطوة ومن مستوى لآخر.

وفي تطبيق عملي لكيفية تطوير نظرية التغيير، طلب الميسران من الحضور أن يتطوع أحدهم بإعطاء مثال للعمل عليه (لصياغة نظرية تغيير له)، حيث قاما بشكل تطبيقي من خلال ه أسئلة رئيسة بصياغة نظرية تغيير لما يقوم به المتطوع على النحو التالي:

١. ما المشكلة التي تعمل المؤسسة على حلها؟ (السياق أو الاحتياج)

يختار الشباب مهن غير مناسبة/ مضطرين/ عن غير وعي أو نقص معلومات أو ضغط من الأهل

٢. ما الأنشطة أو التدخلات التي تنفذها المؤسسة بهدف خلق التغيير؟ (المدخلات)

توفير تدريبات إرشاد وتوجيه مهني للشباب، وتوفير فرص تدريب في شركات - وتنظيم ملتقيات وفعاليات

٣. ما المنتجات أو الخدمات الناتجة عن مدخلات المؤسسة؟ (المخرجات)

الطلاب حصلوا على توجيه وإرشاد وفرص تدريب، وحضروا فعاليات

٤. ما الأهداف الأبعد التي تأمل المؤسسة في تحقيقها بتصديها لتلك المشكلة؟ (نتائج متوسطة المدى)

الطلاب لديهم معلومات لبناء اختيارهم عليها، ولديهم مهارات لاتخاذ القرار، وثقة في النفس

٥. ما الرؤية بعيدة المدى للمؤسسة أو الوضع المستقبلي المأمول؟ (الأثر)

الطلاب قادرين على اتخاذ القرار بأنفسهم

أوضحا أحمد ونيرة أنه بعد صياغة نظرية التغيير يمكن البدء في أول خطوة: تحديد الرؤية من الخطوات العشرة التي اقترحوها وبناء على نتائج نظرية التغيير يتم العمل على باقي الخطوات العشرة لبناء الاستراتيجية وإطار/ نظام المتابعة والتقييم.



## اجتماعات تشاركية

### علي عزمي

بدأ علي (الميسر) بتوضيح اهتمامه بالعمليات التشاركية منذ وقت ثورة يناير ٢٠١١، وخلق مساحات تنظيمية. فهو مهتم بسؤال كيف ننظم أنفسنا؟ ويوضح رؤيته أن الإنسان استطاع أن يعيش لأنه استطاع التنظيم وهو ما يشكل طبيعة حياتنا ويؤثر على كل شيء - اجتماعيا وسياسيا وثقافيا. أوضح علي أنه سيشارك شكل من أشكال الاجتماعات، منهجيته مستوحاه من «Open Space». وبشكل أساسي هي أداة تساعد فرق العمل على وضع أجندة للاجتماع، وتيسيره بشكل تشاركي وعملي. أوضح علي أنه يقوم باستخدام هذا الأسلوب مع فريق على مدار الشهور في الاجتماعات الاسبوعية والشهرية، ولاحظ أن هذا الأسلوب ساهم في أن اجتماعاتهم أكثر وضوحا وأخف على الفريق.

أوضح علي أن الاجتماعات التشاركية تطلب وجود ثلاثة أدوار مختلفة لتقسيم المهام بدل من أن يقوم بها واحد فقط.

**الميسر:** يختار من أجندة الاجتماع الموضوعات ويرتبها ويدير النقاش 

**مسئول الوقت:** بالتنسيق مع الميسر، يحددوا وقت كل موضوع، وينبه المشاركون بالوقت 

**مسئول التوثيق:** يوثق أهم النقاط والقرارات 

وبالنسبة لأجندة الاجتماع التشاركي ينبغي أن يتم صياغتها بشكل تشاركي، فعلى سبيل المثال عند الاتفاق على عقد اجتماع أسبوعياً لمدة ٤٥ دقيقة، يمكن استخدام Shared Google Document حيث يتشارك المشاركون في وضع النقاط التي يريدون مناقشتها خلال اجتماع الأسبوع القادم. يجب أن تتفاوض المجموعة على الموضوعات التي لها الأولوية في حدود وقت الاجتماع، ويمكن أن تتفاوض على مد وقت الاجتماع إن استلزم الأمر.

وطبقا لطبيعة هدف الاجتماعي يمكن أن تصنف الاجتماعات بشكل بسيط إلى ثلاثة أنواع:

- ▶ إبلاغ شيء (هقول حاجة)
- ▶ نقاش في موضوع (سؤال من شخص وتشتبك معه المجموعة)
- ▶ قرار للبت فيه (اتخاذ قرار)

بعد توضيح هذه النقاط اقترح علي أن يقوم المشاركون بتجربة عملية للاجتماعات التشاركية وسنكون هدف الاجتماع هو الدعوة لمناقشة التشاركية لمدة ١٥ دقيقة، ويقرر المشاركون في نهاية الاجتماع إذا كانوا مهتمين لعقد اجتماع لاحق. بدأ الميسر بسؤال المشاركين للتطوع في المهام الثلاثة، وهنا اجتمع الثلاث متطوعين مع الميسر يناقشوا المهام الخاصة بكل منهم والتنسيق فيما بينهم، بينما تناقش المشاركون في اختيار موضوعات الاجتماع.

بعد القيام بتجربة الاجتماعات التشاركية بالشكل الذي شرحة علي وما تضمنه من أدوار محددة وأجندة تشاركية، ناقش المشاركون تأملاتهم في هذا الأسلوب في الاجتماعات، وكانت أبرز التأملات والنقاشات على النحو التالي

- ▶ كان الوقت عامل أساسي، نهي الاجتماع في الوقت.
- ▶ تحديد طبيعة الموضوع كانت نقطة مهمة
- ▶ أوقات يكون لدينا أفكار كثيرة تؤدي إلى زيادة وقت الاجتماع أو تتأجل النقاط لاجتماع لاحق.
- ▶ بخصوص الأجندة، نقوم بضم العناصر المتشابهة معا
- ▶ كلنا جالسون على الأرض مما يعطي احساس بوجود مشترك
- ▶ مسألة مناقشة الموارد والاحتياجات أوضحت أن جميعنا قادمين من أجل هدف مشترك وانطباعات مشابهة

أكد علي أنه احساس المجموعة هو الحاكم لأي عمل تشاركي والمسئولية مشتركة بين الجميع، كما أنه هناك علاقة دائمة بين الأدوات وال structure وثقافة المجموعة. من الممكن في جلسات أخرى نيسر الاجتماع بترتيب آخر. من المهم تخصيص واستثمار وقت في فهم لماذا تستخدم بعض الأدوات. وفي حالة خروج أحد المشاركين عن الموضوعات المحددة على أجندة الاجتماع، يمكن هنا طلب وضع الموضوع على أجندة الاجتماع وبالتالي نخصص له وقت إذا أتيح ذلك.

أوضح علي أن من أدوار الميسر عندما يقرأ الموضوعات يستطيع بشكل تقديري تحديد الموضوعات التي تطرح في الاجتماع وترتيبها flow وكذلك تحديد من يمكن أن يقوم بتيسير بعض النقاط. يمكن أن يتم الترتيب بناء على طبيعة الموضوع بحيث يبدأ من الموضوعات السريعة، ويمكن أن يتبنى الميسر مزيج من الاستراتيجيات. أما بخصوص التوثيق، من المهم أن يكون هناك نظام محدد لتوثيق الاجتماعات. يمكن توثيق المستجدات والخطوات القادمة، ويمكن في الاجتماع القادم أن يبدأ بالتعليق على قرارات الاجتماع السابق أو تحضير أجندة بناء عليه. التوثيق يكون حسب احتياج كل مجموعة ولكن يجب أن يكون هناك فرد واحد مسئول ومركز في التوثيق. يمكن أن نستخدم أداة تسمح بتصميمها بالتشاركية، لكن في النهاية، يكون هو المسئول عن المهمة.

وأخيرا أكد على أهمية المرونة في التعامل مع الأداة وأن يكون هناك ثقة فيها، وأن يحدث تبادل للأدوار حتى يتسنى لنا رؤية أنماط وأساليب مختلفة للممارسة. مما يشكل مانفيستو للفريق يبرز ما يعمل وما لا يعمل.

## فلسفة وممارسات الإدارة التشاركية

### سمر شنودة

تستعرض سمر كيف انتقلت جمعية ألوان وأوتار إلى مرحلة المؤسسة. بعد أن كانت مجرد أفراد يعملون مع بعضهم، والابتعاد عن النموذج الأبوي في الإدارة. حيث انتقلت الجمعية إلى مرحلة تسمح بتداول القيادة وعدم تركها عند شخص واحد أو مجموعة معينة. أوضحت سمر أن محتوى المادة التي ستعرضها مأخوذ أغلبه من كتيب أصدرته ألوان وأوتار (من الجذور إلى الثمار) ومتوفر على موقعها الإلكتروني..

ترتكز ألوان وأوتار على نظرية التغيير تنطلق من أن مساحات التعليم ليست هي الهدف في حد ذاتها، ولكنها وسيلة لخلق بيئة يكتشف من خلالها الأطفال والشباب مساحة أمان وتقدير لاكتساب قيم مختلفة مثل الاحترام المتبادل. بحيث يبدأ الشخص بالشعور بأنه جدير بالثقة والاحترام - وهي نظرة إيجابية عن النفس - وقد تكون هي المغير الأساسي للشخص ويأخذها لمسارات أوسع. فالقيم الخاصة بألوان وأوتار نتجت من خلال عملية أطول تمت مع المشاركين في الجمعية (المجتمع) - بحيث سألنا المشاركين: «إيه أكثر حاجة فارقة معاكم في ألوان وأوتار؟» ومنها استخرجنا القيم المؤسسية.

أوضحت سمر أن أولوان وأوتار تعتمد على هيكل إدارة دائري (يتكون من دوائر)، ونجعل هدفنا في الوسط. وكل شيء آخر - مثل الدعم الفني أو المالي أو الإداري - يكون دوره دعم الجزء في الوسط.. الفكرة في أن يعكس الهيكل الإداري طريقة تفكيرنا ونظرتنا للعالم. على سبيل المثال، مجلس الإدارة مكون من دائرتين تساعد الفرق المختلفة على استمرارية عملها، وليس دورها في الأعلى وأن تصدر قرارات فحسب. الفكرة مبنية على أن أي منظومة لديها مشاكل، سواء هرمية أو تشاركية، لكن صعوبة النموذج التشاركي تكمن في الأفراد أنفسهم.

أشارت سمر أن لدى ألوان وأوتار ١٠ ممارسات تعكس فلسفة الإدارة الخاصة بالجمعية (متاحة/ مذكورة في الكتيب). على سبيل المثال:

### مفهوم التقييم



ينتقل من كونه مسئولية الأفراد في أعلى هرم السلطة، ليصبح مسئولية موزعة بين الأفراد، ومع الوقت يتبنون ويتقبلون فكرة الاستماع إلى تعليقات على عملهم (ال feedback).

### الإدارة التشاركية/ الإدارة الذاتية



أي أن كل شخص مسؤول عن نفسه في وسط الدوائر، والدوائر لديها آليات يمكن من خلالها أخذ القرارات. من المهم أيضًا التدرج على اتخاذ القرارات.

### مفهوم السلطة



هناك خوف من فكرة السلطة في حد ذاتها، وهناك مشكلة في ممارسة السلطة في عملنا (في المجال بشكل عام)، وهناك أيضًا خلط بين فكرة السلطة والسلطوية، لذا فالعمل على هذا المفهوم كان أمرًا واضحًا جدًا بالنسبة لنا. نحن نعمل على خلق مواقف يمكن أن نفكر فيها ونفكر في ارتباطها بأشياء أخرى. بحيث نرى أن السلطة ليست مرتبطة بأشخاص لكن بالرؤية والهدف المشترك.

وردا على سؤال عن كيفية تدريب أعضاء الفريق الجدد على هذه الفلسفة والممارسات، أوضحت سمر أن تم تطوير استراتيجية واضحة في استقبال أفراد جدد، نحن واعون بوجود احتياجات مختلفة عند استقبال أفراد جدد، ونركز على فكرة تدريب (كوتشينج) الأفراد الجدد، ويحدد له هدف مثلًا: كيف ننتقل من شكل اجتماعات صاحب إلى شكل اجتماعات منضبط ويحقق هدفه. فكرة الكوتشينج coaching أن نرافق الشخص أو الفريق حتى يصبح واعيًا بهذه الفلسفة. وطريقة عمل الكوتش coach ليست نفس طريقة عمل القائد.



## محاكاة لتطبيق

### آلية اتخاذ القرارات بالتوافق

### لمياء سراج الدين

تدور مساهمة لمياء حول التعريف بآلية اتخاذ القرارات بالتوافق وإتاحة فرصة للمشاركين لتجربتها. تعرف لمياء المشاركون بخصائص تلك الآلية ومميزاتها والنقاط الأساسية التي يجب أن نضعها في الحسبان حين تجربتها والأخطاء الواجب تجنبها. تشرح لمياء كل ذلك بالاستعانة بالنقاش وبعض الرسومات التوضيحية والمناقشة العملية لمقترحين من المشاركين والتعليق عليهما.

تبدأ لمياء الجلسة بشرح آلية اتخاذ القرارات بالتوافق وتقول إنها آلية مفيدة للغاية في سياق اتخاذ القرارات الكبيرة والاستراتيجية والتأكد أنها لن تؤثر سلباً على سير المؤسسة، ويختلف هنا الوفاق عن «Consensus» وهو موافقة الجميع على القرار، ولكن هنا كلنا متوافقين على تمرير القرار وأنه لن يؤثر على قيمة معينة من قيم المؤسسة ولن يفسد شيئاً في الطريق لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا مانع من تجربته وإعطائه الفرصة لبعض الوقت قبل أن نعيد تقييم جدواه.

وتعتبر النقطة الأخيرة هي الميزة الأساسية وراء آلية اتخاذ القرارات بالوفاق فلا حاجة لأن نستغرق وقتاً طويلاً لإقناع كل أفراد الفريق بتنفيذ المقترح ونحن في حالة رضا تام، بمعنى آخر أن نستثمر الوقت أن نجرب مسار بعينه ومن ثم تقييمه وإعادة التفكير في بدائل إذ رأينا ذلك. تعطينا هذه الآلية الفرصة لأن ننتبه لعلامات الخطورة التي قد تصاحب أي قرار مقترح ونتجنبها وفي الوقت نفسه لا يعطلنا ذلك عن المضي قدماً في عملنا وتجربته.

تؤكد لمياء على مجموعة من المبادئ التي يجب أن نضعها في الاعتبار عند تطبيق هذه الآلية:

► **المبدأ الأول:** أن يكون صوب تركيزنا على أن يكون القرار جيد بشكل كافٍ يجنبنا الوقوع في مشكلات كبيرة بدلا من السعي للوصول إلى القرار الذي نفضله جميعاً.

► **المبدأ الثاني:** الاستغلال الأمثل للوقت والتقييم والمتابعة، فبدلاً من أن نقضي وقتاً طويلاً قد يصل لشهور في البحث عن ما هو أنسب قرار نستخدم الآلية لنصل لقرار جيد بالنسبة للحظة الحالية و

نحدد وقتا بعينه لمراجعة القرار بعد تنفيذه وتحديد ما إذا كنا نريد الاستمرار أو نتخذ قرارا جديدا، والنقطة الإيجابية هنا لا تقتصر على تجنب إهدار الوقت ولكننا نستفيد من التجربة كذلك وحين نعيد مراجعة القرار بعد فترة نكون نحكم بذلك بناء على اختبار عملي ولا يحكمنا مجموعة من الظنون أو الافتراضات النظرية.

► **المبدأ الثالث:** أن يكون المشاركين أشخاص من الفريق يجمعهم أهداف مشتركة ولديهم أدوار ومهام محددة، ومن المعنيين بذلك القرار، بل ولديهم بالطبع استعداد لبذل وقت ومجهود في النقاش الذي قد يكون مرهقا أحيانا.

توشك لمياء أن تنتهي من تقديم الآلية والمبادئ التي يجب أن يضعها المشاركون في الحساب، وتوجه لها إحدى المشاركات سؤالاً هاماً. «هل يمكن تطبيق الآلية في أي قرار نقف أمامه أم هناك سياقات وضوابط محددة؟» تجاوب لمياء أنه بشكل عام من الممكن أن نستعين بالآلية لاتخاذ أي قرار وفي أي مستوى أو سياق، ولكن الاختلاف يكمن في الكيفية والوقت المستغرق. فبحسب نوع القرار المقترح قد يحدد الوقت اللازم لتنفيذ هذه الآلية وتقرير مثلا هل نحتاج للقيام بعمل بحث استقصائي أولا من عدمه، بالإضافة إلى ذلك تقرير من هم أفراد العمل المنوطين بمناقشة المقترح واتخاذ القرار. ويختلف الحال من مؤسسة لأخرى وفريق لآخر فقد يقرر أحد أفراد العمل اتخاذ قرار وتنفيذ مقترح بشكل فردي إذا كان لديه الصلاحيات لذلك، أو الرجوع لباقي أعضاء الفريق حيال قرار ومقترح أخر حين يرى الحاجة لذلك، أو يلجأ إلى استشارة بعضهم حين تقع القرارات في نطاق اختصاصاتهم وخبراتهم ويتخذ هو القرار الملائم في النهاية.





تنتهي لمياء من الشرح وتطلب من الحضور أن يشاركونها باقتراح قرار كانوا بصدد اتخاذه مؤخرا في مؤسساتهم مؤخرا، أو تعرض هي مقترحا من عندها. يستجيب المشاركون سريعا ويقدموا إلى لمياء مقترحين أو بالأصح قرارين جاهزين لتجربتهما، وتقسم لمياء المشاركين لمجموعتين، كل مجموعة تناقش قرار منهما، وتضع أمامهم ورقة من ٤ عناصر هامة لوضعها في الاعتبار والجواب عليها أثناء التجربة: أهداف المؤسسة، صياغة المقترح، اعتبارات مهمة ذات صلة، الاعتراضات.

## المجموعة الأولى:

كان الهدف هو تجربة نقاش المقترح المقدم من أحد المشاركين باتخاذ قرار بإنتاج محتوى رقمي بالمؤسسة الخاصة به، قدم المشاركون هذا المقترح كما هو باختصار ليمر بجولة أولى من الأسئلة الاستيضاحية من أعضاء مجموعته. دارت هذه الأسئلة حول ماهية المؤسسة وماذا تقدم؟ وما الدافع وراء هذا القرار، وصاحب المقترح يجاوب ويوضح مقترحه أكثر. في الجولة الثانية بدأ الأعضاء يناقشون إيجابيات وسلبيات القرار ويطرحون أسئلة من نوعية التكلفة المتوقعة، الجودة المنتظرة، وسؤال مهم تطرحه لمياء وهي تمر على المجموعة «ما هو المدى الزمني لتنفيذه ومتى سيقوم الفريق بمراجعته؟». تطالب إحدى أعضاء الفريق أن يكون المحتوى عالي الجودة فعدا ذلك لن يكون مفيدا للمؤسسة في ظل المنافسة المتوقعة في السوق، وي طرح مشارك آخر نقطة هامة وهي هل لدى الفريق القدرة من الأساس على تنفيذ المقترح في هذا الوقت؟ وما هي الميزانية التي رصدها الفريق لتلك الخطوة ومدى توفرها؟

## المجموعة الثانية:

حاولت هذه المجموعة في الوقت المتاح لها أن تناقش مقترح اتخاذ قرار بأن تتوسع المؤسسة وتفتح فرع جديد بالدور الأرضي بنفس مكانها. وهنا كذلك دارت الجولة الأولى من الردود حول فهم أعمق لسياق المؤسسة وتفاصيل المقترح، ويعطي لهم مقترح القرار كل هذه المعلومات. تشمل الردود حيثيات اتخاذ القرار ومدى الحاجة إليه في تلك اللحظة، بجانب أسئلة أخرى تحاول تعديل المقترح ك لماذا لا تذهب المؤسسة لمكان جديد أكبر بدلا من إضافة فرع آخر، وماهية علاقتهم بالجيران والمنطقة وهل تلعب دورا في القرار؟

ينتهي الوقت ونعود جميعنا مجموعة واحدة بعد التجربة، وفي الفقرة الأخيرة من الجلسة تعيد لمياء التأكيد على النقاط الأساسية التي تميز هذه الآلية وتشارك بعض المفاتيح التي تساعدنا على تطبيقها بشكل أمثل. من بين هذه النقاط هو التفرقة بين الاعتراض والقلق فبينما تبدي هذه الآلية مرونة تجاه الاعتراضات وتعطي فرصة دائما للتجربة إلا أنها تسعى لتجنب المخاطر وتأخذ القلق تجاه تأثير القرار المحتمل على قيم ومعايير المؤسسة على محمل الجد فينبغي أن نسأل دائما هل القرار جيد بشكل كاف؟ وآمن بشكل كاف في نفس الوقت. والنقطة الأخرى هو ضرورة وضع إطار زمني لتنفيذ القرار أو تجربته ومعايير نستطيع من خلالها تقييم نجاحه من عدمه لنقرر بناء عليها الاستمرار به أو تعديله أو إلغائه. فوفقا لهذه الآلية تسير دورة اتخاذ القرار كدورات معادة من: أولا خطة (قرار) ثم ثانيا تجربة (بمدة تنفيذ) ثم ثالثا مراجعة (تقييم التجربة) ونعيد مرة أخرى نفس الخطوات بنفس الترتيب والهدف أن نجرب أسرع وأكثر لكي نصل أسرع نحو الهدف المشترك.

## إحياء الأماكن المهجورة التراثية بالفن

وخلق ترابط  
مع المجتمع

محمد حسن  
ومحمد مسعد

قام حسن ومسعد بمشاركة عرض تقديمي ونقاش حول جهود مبادرة بورسعيد على قديمه في العمل بمجال الحفاظ على التراث ببورسعيد. تناول حديث المساهم أكثر من محور فانطلق من سياق نشأة المبادرة وعلاقة المؤسسين الخاصة بالمدينة، قبل أن يعرض للمشاركين نبذة عن تاريخ بورسعيد نفسها وأهم المحطات والتغيرات الاجتماعية والثقافية التي مرت بها، ويقسم بعد ذلك تسلسل زمني لعمل المبادرة لمرحلتين؛ الأولى بورسعيد على قديمه كشريك محلي، والثانية المبادرة كفاعل وشريك أساسي في مشروعات حفظ التراث المحلي، وعلاقة المبادرة المميزة مع المجتمع المحلي.

كان المشروع الأول لبورسعيد على قديمه بعيدا إلى حد ما عن مجال التراث الثقافي إذ أقام أعضاء الفريق بالمساهمة في تنظيف أحد الشوارع الرئيسية بالمدينة بنصب سلات قمامة هناك وتوعية المواطنين ضمن سياق مشروع شارعك هو بيتك في ٢٠١٥ بالشراكة مع إحدى شركات القطاع الخاص بالمدينة. هدفت المبادرة كما يحكي محمد في بدايتها للانتشار والتواجد على الأرض والتواصل مع الشباب بالمدينة، بالنوادي والشوارع، وهو ما أسفر عن التحاق العشرات منهم بالمبادرة.

قبل أن يعرف محمد بمشروعات «على قديمه» يقدم مدينته بورسعيد نفسها ويعطي للحضور نبذة عن تاريخها، مستعينا بعرض بعض الصور والخرائط، فيحكي أن بورسعيد مدينة حديثة عمرها ١٦٥ عاما وأنها انقسمت وقت الاحتلال نصفين جزء للأجانب باسم حي الإفرنج وملاحه أوروبية وجزء للمصريين باسم حي العرب وكان الفصل بين الجزئين مشددا في أوقات كثيرة ولا يمكن العبور بسهولة من الطرف العربي للأوروبي إلا بتصريح مثل ما حدث في حرب عام ١٩٥٦. وحتى بعد الحرب ورحيل الأجانب استمر التفاوت الاقتصادي والطبقي بين المنطقتين.

يبرز حسن بعد ذلك التغييرات الجذرية في المدينة إبان فترة المنطقة الحرة وتحول أجزاء واسعة من المدينة لسوق تجاري مفتوح وانعكاس ذلك على المشهد الثقافي بها، فيوضح أنه لمدة ثلاثة عقود، من منتصف السبعينات وحتى نهاية القرن الماضي، طغى العمل في التجارة على المدينة وتحولت الكثير من المباني التراثية المهجورة مخازن للبضائع ويشير إلى مسرح وسينما «الألدورادو» وهي الأقدم بالمدينة وتحولها لمخزن ومركز للدروس الخصوصية لاحقاً. وأهملت وأغلقت ١٤ دور سينما ببورسعيد. فبحسب محمد حسن كان الكل في المدينة يعمل ويتربح بالتجارة وقل الاهتمام بالتراث والثقافة بشكل ملحوظ.

يستمر محمد حسن بالحكي والحضور يسمعون بإنصات وعند النقطة الأخيرة قاطعته إحدى المشاركات بسؤال «بماذا كان يشتغل أهل المدينة قبل المنطقة الحرة؟» ويجيبهم المساهم، ويشاركة الحضور من سكان المدينة، بأن البورسعيدية كانوا يعملون بالصيد والميناء وشركة قناة السويس، فالتجارة كانت موجودة بحكم طبيعة تكوين المدينة كميناء لكن ذلك لا يقارن بوقت المنطقة الحرة. يكمل محمد حسن حكايته عن تاريخ المدينة مضيفاً أنها لم تكن ولا الوضع الثقافي بأفضل حال من ذلك حين أنهت الدولة امتيازات المنطقة الحرة بالمدينة بداية الألفينات لما صاحب ذلك من ركود اقتصادي ملحوظ.

بعد طول انتظار وجو من التشويق فرضه المساهم على الحضور بتقديمه تاريخ مدينته وتحولاتها قبل أن نبدأ أخيراً الحديث عن تجربة «بورسعيد على قديمه» في حفظ التراث في بورسعيد، ويبدأ محمد حسن بالحديث عن بعض المشروعات التي ساهمت بها على قديمه كشريك محلي لمدة ثلاثة أعوام وأبرزها: تجربة ظلال المدينة ٢٠١٦ بالشراكة مع محطات للفن المعاصر وبدعم من دروسوس وقدم فيها عروض فنية لإحياء فيلا فرديناند التراثية المهجورة بالحي الإفرنجي وعرض صوراً من الفعالية على المشاركين كما سيفعل في حديثه عن كل فعالية يذكرها لاحقاً. وينتقل لعرض خمس تجارب لـ «بورسعيد على قديمه» كانت فيها المبادرة شريك أساسي.

## التجربة المكتملة الأولى:

### المشاركة في فعاليات ناس وتراث بعرض فني في أحد المنازل التراثية في الحي العربي.

«ينظر دائماً إلى الحي العربي من قبل المسؤولين كمنطقة عشوائية لا تليق بمظهر المدينة ولا يجذب أن يراها السائح أو زائر المدينة، وهو ما يخالف الحقيقة وانبهار من يذهب إلى الحي لأول مرة ويشاهد الطراز العمراني المميز ونمط الحياة والمزاج العام به» يحكي محمد حسن ويضيف، لذا كان من التحدي أن نقدم فعاليات فنية هذه المرة بالعرب وليس الإفرنج لكنهم أصروا على التجربة. بدعم من المعهد الدنماركي، قامت الفنانة نادية منير بمعايشة في المدينة لتخرج بسيناريو قصة متخيلة وعرض فني مستوحى من تاريخ المدينة شارك به متطوعو بورسعيد على قديمه ولاقى قبول لدى سكان المنطقة والذين وإن تحفظوا في البداية فقد شاركوا صورهم الشخصية القديمة وذكرياتهم مع المنظمين والحضور بعد إعجابهم بالعرض.

## التجربة الثانية- غير مكتملة:

### مشروع ترميم وتأهيل سينما ريو بشارع الجمهورية ببورسعيد.

«سينما ريو هي سينما قديمة مهجورة تأسست سنة ١٩٤٤ وتشغل دور أرضي في مبنى تراثي بشارع رئيسي. تعرف عليها أسامة عياد أحد أعضاء الفريق المهتمين بالسينما وبدأنا نعمل محاولات لإعادة تأهيلها واستخدامها لدعم المجتمع الفني والثقافي ببورسعيد»، يقدم المساهم المشروع للحضور ويعرض صوراً للسينما بينما يحكي عن دور مبادرة على قديمه في تنظيف السينما وتأهيلها بشكل جزئي لاستخدام مسرحها لعمل حفلات موسيقية للفرق المحلية وعروض سينما زاوية بالبانوراما وبعض العروض الشهرية المنتظمة والتي لاقت قبولا وحضرها عدد ملحوظ من جمهور السينما ببورسعيد.

بعد نجاح الشراكة الأولى مع المعهد الدنماركي نجح أعضاء على قديمه في الحصول على تمويل لإعادة تأهيل السينما وترميمها مشروط بالاتفاق مع مالك السينما، وهنا التحدي. حاول على مدى شهور أعضاء الفريق

التوافق مع مالك السينما أو بالأحرى المستأجر المنتفع منها بقانون الإيجار القديم وبحسب حكاية محمد حسن وصلت المفاوضات لطريق مسدود لمغالة المستأجر من ناحية وقلة خبرة الفريق في مثل هذه الأمور القانونية من ناحية أخرى وضاعت فرصة التمويل على المبادرة وعلى السينما التي أغلقت مجددا من ساعتها.

## التجربة الثالثة مكتملة:

**مشروع ترميم بازار عباس بدعم من المعهد الثقافي البريطاني وشراكة مع جامعة براندبرج الألمانية وجامعة الجلالة وبيت يكن - مستمر حاليا**

تحدث محمد حسن عن بازار عباس بأنه أحد الأسواق التاريخية الموجودة بالحي الإفرنجي بالمدينة والمكان يتميز بطراز عمراني ومميز لكنه رغم ذلك يعاني من الإهمال الشديد. أقيمت مشروعات ثقافية لإبراز المكان من قبل وتوثيقه مثل مشروع قام به المديرون الثقافيون لمؤسسة روبرت بوش في مصر في ٢٠١٩. المشروع الحالي هو شراكة بين جهات كثير وهناك الكثير من الأطراف منها الممول والجامعات المشتركة والمحافظه والحي ومنها كمان أصحاب المحلات داخل السوق والطرف الأخير تحديدا كان متخوفا جدا من إنه يخسر مكانه في السوق وكان من الممكن أن يحدث ذلك مع رغبة المحافظة في تحديث المكان لولا ضغط على قديمه والجهات المانحة ألا يتأثر أصحاب المحلات الحاليين سلبا من المشروع ويحافظوا على مكانهم. خلقت النقاشات المستمرة مع أصحاب المحلات جوا من الثقة وضاعف تلك الثقة مساعدة شركاء المشروع لهم في تقنين أوضاعهم. واستشارتهم دائما في تفاصيل المشروع. نجح الشركاء ومن بينهم على قديمه في ترميم واجهة مبنى السوق ومستمر في العمل حاليا.

## التجربة الرابعة مكتملة:

**مشروع زي النهارده، توثيق ومعرض حكايات بورسعيد ٥٦ بدعم من تاندم أمواج ومسارات جماعية - مستمر حاليا**

نعود لتاريخ بورسعيد وتحديدا لحرب عام ١٩٥٦ إذ يسعى في ذلك المشروع فريق «على قديمه» لتوثيق الحرب وتأثيرها على المدينة اجتماعيا وثقافيا واقتصاديا من خلال جمع الحكايات من السكان المحليين. سمي المشروع «زي النهارده» اقتباسا من أغنية السمسمية الشهيرة «زي النهارده من ٥٠ سنة أممنا كنا لينا ودي أعظم أنى» أقام الفريق ذلك معرضا للصور بعنوان «اختلف المكان والعدو واحد» بالفناء الخلفي لمبنى الخدم بفيللا فرديناند التراثية المهجورة وعرضوا خلاله صور قديمة للمدينة وقت الحرب.

## التجربة الخامسة مكتملة:

### مركز ستابينا الثقافي

أوشك وقت الجلسة أن ينتهي ولم يحك لنا محمد حسن عن المشروع الأبرز وهو تأسيس مركز ستابينا الثقافي في بورسعيد كمقر رئيسي للفريق ومنطلق فعاليتها الثقافية المتعددة بالمدينة. ويتحدث محمد سريعا عن التجربة: أقيم المكان بالحي الإفرنجي وأمام فيلا فرديناند التراثية لتسليط الضوء على جمالها المعماري الفريد والحفاظ عليها من الإهمال والتشويه المتعمد. يقدم المكان أنشطة متعددة وكورسات وجولات تراثية بالعجل لزوار وأهل بورسعيد ويحاول أعضاء الفريق من خلال المكان حيث يقدم كذلك مشروبات ومأكولات خفيفة أن يكتفي ذاتيا ويحافظ على استمراره في تقديم الفعاليات دون الاعتماد فقط على التمويل الخارجي.

يختتم محمد حسن حديثه بعرض فيديو قصير عن المكان ويبلغ الحضور أن تتويجا لمجهودات ستابينا في الحفاظ على التراث، ودعم الثقافة والفن في بورسعيد حصلت المبادرة على جائزة الدولة التشجيعية في الفنون والثقافة العام الماضي.



## جلسة نقاشية:

# كيف يمكن تبني استراتيجيات داعمة ونهج تمكيني من أسفل لأعلى

ركزت هذه الجلسة النقاشية على الاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المؤسسات الداعمة/ المانحة، وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على تصميم البرامج المختلفة. ما الاستراتيجيات المختلفة التي تحاول عملها ليصبح عملها تشاركياً؟ وكيف يؤثر على تصميم آليات الدعم بناءً على احتياجات المنظمات على أرض الواقع؟ كما تناولت سؤال: كيف استمرت المؤسسات الداعمة/ المانحة في المجال الثقافي خلال الـ ١٠ سنوات الماضية؟ وما الاستراتيجيات التي عدلها أو تبناها خلال هذه الفترة؟



صبا مبسلط

## تجربة مؤسسة فورد في تمكين شركائها

صبا مبسلط المديرية الإقليمية لمؤسسة فورد الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وتمتلك خبرة ٢٥ سنة في العمل التنموي والإغاثة الإنسانية، ويتركز عملها في مشاركة الشباب والنساء وتمكينهم وتمكين المجتمع المدني. بدأت صبا العمل في المجال في عام ١٩٩٤ وبدأت العمل من خلال دور صغير كمساعد مدرب بالميدان - هي بالأساس خريجة هندسة ميكانيكا ومؤخرا قضت السنوات الست الأخير في العمل في مجال العمل الخيري philanthropy وقبلها كانت تعمل في جهات محلية ودولية.



أوضحت أنه من المهم إعادة صياغة السؤال، فيكون كيف للجهات المانحة أن تعدل سياساتها كي توطن أنها لا تملك إلا المال. كيف يمكن توظيف المال من أجل إحداث التغيير الذي تراه المجتمعات مناسباً. أوضحت صبا أنه دائماً ما نطلب من الجهات المانحة أن تتولى بالتواضع لأنها تملك المال فقط. من المهم أن تنزل من برجها العاجي، وأن تفكر مع الناس كيف يمكن أن يصبح المال مفيداً. من المؤسف أن جزء من عملي في المؤسسات الدولية خاصة عندما كنت country director هو التمويل، فهو الشغل الشاغل لنا جميعاً. فقد أتقنا كيف نكتب مقترحات proposals و ورقة مفاهيم concept note تلي متطلبات الجهات المانحة حتى نحصل على المال، واتقنا كيف نصمم البرنامج بحيث يقنع الجهات المانحة ثم نأخذ المال ونعمل عن جد بالأشياء المهمة. فيجب إعادة النظر بهذه التجربة بين الواقع والمأمول، وممكن أن يحدث ذلك من خلال المساحات التعليمية، وهو غير موجود.

يجب التمييز بأن الجهات المانحة مختلفة في الطبيعة، كمثال المانحين المؤسسيين institutional donors والذين يكون لهم أجندات سياسية معينة تؤثر على توظيف المال. أما ال philanthropist - ومؤسسة فورد واحدة منهم - ينبغي أن يقودوا عملية التغيير في مجتمع الجهات المانحة، لأنها مؤسسات غير مرتبطة بأي أجندة - أجندتي الوحيدة يجب أن تكون أجندة المجتمع الذي أعمل معه، فلا تأتي الأجندة من لندن أو واشنطن أو كوبنهاجن - لكن بتيجي من الأرض bottom-up approach.

وهنا أشارت صبا إلى مجموعة من التأملات والأفكار التي تعتقد أنه يجب أن تراعيها مؤسسات التمويل والجهات المانحة: (١) يجب التوقف عن العمل بشكل موضوعاتي thematic - فترى الجهات المانحة تقسم الإنسان إلى تعليم وحماية وصحة، غير أنه يجب التعامل مع الإنسان ككل، (٢) لا يوجد برنامج من غير الإنسان، ولا يكون هناك تغيير في إطار زمني عمره ١٨ شهر بمخرجات ومدخلات، لكن التغيير مستمر وممتد.

واتبعت أن أحد الأسباب التي جعلتها تعمل مع مؤسسة فورد أنها تعطي منح تُسمى general core support وهي منحة غير مرتبطة بمشروع. حتى تكون المؤسسة مرنة resilient يجب أن تملك من الموارد المالية ما يكفيها أنها تقدر تستمر في التعلم وتغيير ذاتها من الداخل حتى تقدر ترتبط مع التغيير الحادث على الأرض. وهو ما لا يمكن تحقيقه بلاش، لكن يلزمه إمكانيات مالية. مسئوليتنا هو إننا نستديم هذا الكيان وقدرته على التعلم المستمر وقيادة التغيير من الداخل. ويتطلب ذلك مرونة flexibility - لا أريد ميزانية budget تحتوي على مليون line item وكل منها فيها تحديد للصرف، وعند إرادة تغيير بأحد البنود فلا بد أن

يكون ذلك بموافقة ورجوع للمؤسسة المانحة. هذا الحديث لا يستقيم، الأصل في الموضوع أن العلاقة ينبغي أن تكون مبنية على الثقة المتبادلة. احنا موقنين أننا عندما نعمل مع جهة بأنها تعلم ماذا تعمل وأنها آمنة على المصلحة الفضلى للمجتمعات التي تعمل معها. لذلك فإن بعض المقترحات أو الأوراق المفاهيمية التي لدينا تحتوي على ٣ أو ٤ line items - ومهم أكون بعرف إن التكلفة التشغيلية لن تكون ٥٠٪ أو ٦٠٪ من الإجمالي، وما هو أبعد من ذلك لا يمكنني التحكم فيه.

الأمر الثاني المتعلق بالمرونة flexibility هو أن يكون المال مرناً بما يكفي لإمكانية تعديل البرنامج أثناء تنفيذه. فيكون هناك تصميم لمشروع لمدة ٥ سنوات ونرى الأمور في منطقتنا كيف تتغير بشكل سريع - فكيف أستطيع التخطيط اليوم لشيء ما استمر في تقديمه إذا كانت الظروف من حولي متغيرة. يجب أن يكون هناك نوع من الانفتاح openness والاتصال مع الجهة المانحة فيكون هناك إمكانية لإعادة توظيف المال بما يتناسب مع التغييرات المحيطة بنا، وهذا أحد الأمور التي نناصر من أجلها advocacy.

نعمل كذلك على نشر ودعم ثقافة philanthropic partners من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. نحاول نجمع أكبر عدد من الجهات المانحة العربية philanthropist not institutional أي غير المسييسة ونقولها كيف تكون ثقافة العطاء - فوظيفتي ليست إدارة المال فحسب لكنني أثق في الجهات التي أمنحها التمويل وهي تدير المال. فهذا ما نعمل عليه، وتأمل الفترة الجاية أن نتخلى عن الممارسات القديمة والتقليدية التي قد نكون تعلمناها وهي غير مرتبطة بواقعنا - لكن بواقع المؤسسات الغربية، وإعادة تعلم ممارسات تتناسب مع مفهوم التكافل عندنا. مفهوم العطاء أصيل والربط بينه وبين المال مهم. أتوقع غياب المرونة بالمؤسسات عند غياب العضل، فالمال هو العضل. لذلك من المهم إعادة صياغة السؤال: ما الذي يحتاجه الناس؟ وندرك إننا لا نعرف ما لا نعرف، يجب أن يكون لدينا ما يكفي من الفضول curiosity أنه ننزل على الأرض ونقعد مع الناس ونحكي بنفس المستوى. لأن للأسف الشديد علاقات القوة Power dynamics غير متوازنة، وتشوه العلاقة بين الجهة المانحة والمستقبلة. فامتلاك المال ليس له قيمة إلا إذا جاء شخص وحوله إلى أثر على الأرض. لذلك من المهم أن تكون قنوات التواصل مفتوحة بين المؤسسات حتى نتعلم من الأخطاء وكيف يمكن العمل عليها.





داليا داوود

## تجربة مؤسسة بروهلفتسيا في دعم وتمكين الفعاليين في الفن والثقافة

يأتي الدور على داليا لتقديم نفسها والمؤسسة التي تمثلها فتذكر أنها كانت مهندسة مثل صبا لكن شغفها دفعها للعمل بالثقافة والفن بأماكن عديدة منها السفارة الهولندية وأخيرا مؤسسة بروهلفتسيا السويسرية التي تمثلها حاليا. وفقا لداليا، تتبع بروهلفتسيا الحكومة السويسرية وتمثلها في مصر والشرق الأوسط فهي ليست جهة تمويل كفورد ولا معهد ثقافي كجوته فهي من ناحية لا تقوم بحملات جمع تبرعات ومن ناحية فهي تتأثر بأجندة السياسة الداخلية والخارجية لسويسرا كتحديات صعود اليمين وما يصاحبه من سياسات لتقليل الإنفاق خارج الدولة.



تاريخيا كان عمل المؤسسة منحصرا على تقديم الدعم للفنانين والفنانات من سويسرا ليقوموا بأعمالهم في منطقة الشرق الأوسط ومع الوقت بدت تلك السياسة غير فعالة فكان الاتجاه لطرح برامج أوسع للتبادل الفني والثقافي تمكن المؤسسة من أن تحدث تأثيرا، أقوى لكن في الأخير يبقى لبرامج الشراكة نظم تقديم ثابتة قد لا تملك المرونة الكافية للتعاطي مع التغيرات المتوالية التي تحدث في منطقتنا. فمثلا يعاني كثير من الفاعلين في الفن والثقافة من عدم القدرة على صياغة مقترحات مشروعات وتفصيل الميزانية المطلوبة وإدارتها بما يلائم المعايير الصارمة والمحددة للمؤسسة، وهو ما يدفع داليا لبذل مجهود لمساعدة الفنان أو صاحب المشروع أن ينظم أفكاره ويرتبها لكي يصل إلا ما يريد.

تحمل داليا على عاتقها في ذلك السياق مسؤولية الإصغاء والمتابعة الدائمة للمجتمع الثقافي والفني وفهم السياق الاقتصادي والسياسي المحيط، بل وعلاوة على ذلك تتواصل بشكل مستمر مع الجهات المانحة والفاعلة الأخرى من أجل إحداث تكامل بين عملهم خاصة تلك الجهات التي تملك بعض المرونة في تغيير أولوياتها كالاستجابة وإعادة توجيه بعض الدعم بعد الأزمة التي حدثت في لبنان منذ سنوات. رغم ذلك ترى داليا أن الاعتماد الكامل على الجهات الأجنبية يأتي لضعف دور كل من المؤسسات الخيرية والحكومات المحلية وهو ما يؤدي لتفاقم مشكلة عدم الاستدامة التي تواجه المشروعات حينما تتغير توجهات المانح الأجنبي.

توضح داليا مشكلة أخرى وهي الإشارة لفجوة التواصل الموجودة بين المؤسسات والفاعلين على الأرض فتذكر أن عملها في السفارة الهولندية تبنى نظرية تغيير محددة مركزها مصر ويعتمد على تلقي تغذية مرجعية من الوضع الثقافي والسياسي القائم ولكي نستفيد من الفرصة ولتقنع السفارة بصياغة منحة بناء على حاجة الفاعلين الثقافيين والفنيين قامت بتصميم نموذج استطلاع رأي وشاركته مع ٤٠ مؤسسة وفرد ولم يأتيها الرد سوى من ٢٠ جهة ولم تكن إجاباتهم مباشرة على أسئلتها.

وتعيد داليا ذكر مشكلة الاعتماد الأساسي على المانح الأجنبي وهي مدى تأثير تلك الجهات بالترندات الكثيرة بسلبياتها وإيجابياتها وظهور مفاهيم جديدة مثل الشيوخ والتضامن وكيف يمكن ترجمة ذلك على الأرض. فيبقى التحدي أن كل أربع سنوات مثلا يتغير الترنند ويظهر مفهوم جديد وهو وقت قصير لا يوفر وقت لتجربة



كافية للجهات المانحة أو للفاعلين الثقافيين والفنيين أن يستوعبوا الفكرة الجديدة لذا يبقى الاعتماد الدائم على الجهات المانحة خطرا قد يؤدي لأن تفقد المبادرة أو المؤسسة الثقافية رؤيتها والطريق الذي رسمته لنفسها.

وفي الأخير توصي داليا أصحاب المشروعات بأهمية وجود طريقة وتوفير مساحة للتكيف مع المتغيرات، والدور الفعال لفكرة التراكم والبحث عن أصحاب المشروعات المماثلة وإدراك الفجوة التي يستهدفها كل منهم. يساعد ذلك عند التواصل مع المانحين في معرفة الشركاء المحتملين وطرح فرص التعاون والتكامل والمشروعات الجماعية التي تملك فرصا أكبر من المبادرات الفردية خاصة في ظل قلة الدعم بالمنطقة يوما بعد يوم.





ماري رمسيس

## تجربة مؤسسة دروسوس في تمكين ودعم شركائها

بدأت ماري بتوضيح أن مؤسسة دروسوس (وهي مبنية على وقف endowment) تعمل منذ ٢٠٠٥ على تعزيز المهارات الإبداعية والاستقلال الاقتصادي. وفقًا لخبرة دروسوس المؤسسية، يمنح مجلس إدارة المؤسسة الموافقات على كافة المشاريع والأمور، وأن دور مسئول البرامج (وهي واحدة منهم) هو ترجمة هذه الموافقات إلى برامج على أرض الواقع بالتعاون مع الجهات الشريكة/المنفذة.



أشارت ماري أن أحد المنهجيات التي يستخدموها لتلبية احتياجات الناس (الذين يعملون معهم) هي استخدام بحث الفعل التشاركي Participatory Action Research، وقد نفذناه في عدة مشروعات منها مع مسارات جماعية Collective Routes، علمنا في تجربة مع جمعية أنا المصري في قنا، وكان الوقت فيه تحدي - وقت جائحة كورونا. حينها توقف المشروع لعدم قدرة الجمعية على الوصول للأطفال على الأرض ولا عبر الإنترنت (أونلاين)، لكن الجمعية تمكنت من خلال فكرة البحث الدائم أن تسأل وتغير بشكل دائم في المشروع. كانت دروسوس مواكبة لهذا التغيير، حيث خلقت تلك المنهجية تحولاً في علاقة القوة بين دروسوس والجمعية، وبين جميع الأطراف، حتى مسارات جماعية Collective Routes بوصفها ميسرة لهذه العملية. يمكننا تنفيذها هذه المنهجية) بحث الفعل التشاركي (في بعض المشروعات وليس جميعها، بحسب مدى انفتاح الشريك معنا، ورغبته واستعداده في أن يستمع إلى احتياجات الميدان/المجتمع على أرض الواقع.

وعلى مستوى آخر، لا تقتصر الشراكات التي نعقدتها على جمعيات تعمل في الميدان فحسب، لكننا نعمل أيضاً على تشبيك الجمعيات الشريكة مع بعضها وتشجيعها على العمل مع بعضها. من الأمور التي لم تثبت نجاحها اختيار الجمعيات المتقدمة إلينا مع بعضها للحصول على تمويل مشترك. وواجهنا مشاكل كثيرة في هذا النموذج. ما البديل؟ أن يكون لكل جمعية تمويل مستقل ثم نيسر نحن (دروسوس) العمليات والخطوات لكي تعمل الجمعيات مع بعضها. أطلقنا على هذا التوجه shifting from teaching to learning . وبالفعل، عملنا مثلاً مع ٣ مؤسسات: لكل مؤسسة تمويل مستقل مختلف ونقوم نحن (دروسوس) بتيسير العمل المشترك بين المؤسسات، ومن دون أن نضع نحن (دروسوس) توقعات لهذا العمل المشترك.

أوضحت ماري أيضاً أنه دروسوس تطبق منهجية تطوير شراكات طويلة المدى مع الجمعيات، وليس فقط العمل على مشروع واحد ثم التوقف، لأننا نؤمن أن التغيير يحتاج إلى وقت (طويل). صحيح أن المشروع قد يمتد إلى ٣ سنوات، لكننا نقوم بأكثر من تمديد ونقدم نسخاً أخرى من المشروع. وذلك لأننا نقدم دعماً وليس مجرد تمويل.



TANDEM

أمواج



collective  
routes