

بسم الله الرحمن الرحيم

ملاحم المستقبل

حول كيفية تحويل الشعارات السياسية
إلى مشروعات تمشي على الأرض



محاولة من: طارق أحمد خالد

يناير 2022

مقدمة في شكل ونسة

بسم الله ابتدينا

الكتيب دا في الأساس عبارة عن 9 المقالات نشرت في الفيسبوك في الفترة ما بين نوفمبر وديسمبر من عام 2021. سلسلة المقالات دي محاولة فردية (قدر قدرتي) للنظر إلى السودان المستقبل حتى تتيسر مسارات التفكير والتخطيط والتنفيذ الجماعي في المستقبل القريب جدا ان شاء الله .

الهدف الأساسي منها هو التبصير بمجموعة من المنهجيات وأدوات التحليل المهنية الممكن تعين الناس في رسم خارطة السودان المستقبل في الأذهان ثم تطبيقها على أرض الواقع. المنهجيات دي بالتأكيد ما نجرتها من راسي لكن خلاصة تجربة مهنية طويلة كان فيها تقلبات كثيره ما بين مسارات مهنية مختلفة (هندسة كهربائية – هندسة برمجيات – إدارة مشروعات – تحليل أعمال – حبة سياسة - كتابة قصص وروايات) .

الطرششة والقلق والنطيط دا أداني فرصة لتعلم أدوات ومنهجيات ممكن تكون مطبقة في أغلب المسارات أعلاه لكن (دي الحنة المهمة) تختلف طرائق التطبيق حسب اختلاف الأهداف واختلاف السياق. عشان كذا بفتكر إنها ممكن تكون مفيدة جدا للناس (بالتحديد الشباب في مواقعهم المختلفة في درب الثورة) عشان يقدرُوا يحولوا الشعارات والأهداف الكيفية (Goals) إلى أهداف كمية (Objectives) ومن ثم تحويل الأهداف الكمية إلى حلول واقعية قابلة للتنفيذ ثم وضع الخطط لتنفيذ هذه الحلول وتحويلها لواقع يؤثر إيجابيا على الناس في تفاصيل حياتهم اليومية.

يعني ممكن نختها في شكل سلسلة منطقية عندها مرحل: (1) شعارات (أهداف كيفية) --- (2) اهداف كمية ---- (3) حلول واقعية ---- (4) خطط قابلة للتنفيذ (5) ---تنفيذ الخطط (6) ---دراسة أثار التنفيذ – (7) إجراء التعديلات اللازمة لإصلاح الأخطاء والتعلم من واقع التجربة.

طبعا التنفيذ دا بيتم في شكل دائري. يعني التعلم من الواقع ممكن يرجعك تاني لإعادة صياغة الأهداف أو تعديل الحلول أو مواءمة الخطة إلخ.

نمشي قدام. الكلام الفوق دا ممكن يكون بسيط وواضح و Straightforward لكن لما نجي ننفذ حتقابلنا مشاكل كثيرة. أكبر مشكلة: نحن ذاللاتنا.

طيب نحن مشكلتنا شنو؟

من خلال النظر لتاريخ الحركة السياسية في السودان.. مش بس الحركة السياسية، حتى الحركة الاجتماعية والرياضية والفنية كلها تعاني من أمراض كارثية بتخلي تنفيذ الكلام الفوق دا غاية في الصعوبة ومحتاج عزيمة ما متوفرة في جيلنا نحن لكن أجزم إنها متوفرة في جيل الشباب. ولولا هذا الأمل ما كنت كتبت حرف واحد في المقالات دي.

المشكلة الأولى: ما بنعرف نشغل في مجموعة

الفردية والأنا المتضخمة واحدة من الآفات الكبيرة حتى على مستوى التفكير. نحن عايزين قائد مؤسس. زعيم يقودنا للخلاص. دكتاتور عادل.. لاعب خطير زي ميسي يجيب لنا الكاس. حتى لما نشغل في مجموعة. شركة مثلا. بعد فترة الشركاء ح يتشاكلوا وكل زول يعمل ليهو شركة براهو. الحزب الواحد الممكن يجمع أفراد متسقين فكريا ينشطر أميبياً لأحزاب تبدأ في التكاثر. النقطة المهمة أنه لو كان الأنشقاق لأسباب فكرية جذرية أكيد مافي مشكلة.

لكن أبحث عن "الأنا المتضخمة" الممكن عادي جدا تشق الحزب وفريق الكورة والفرقة الموسيقية والشركة التجارية. نفس الأنا المتضخمة دي هي البتمنع عسكري زي البرهان أنه يقبل رئيسه يكون "ملكي ساكت". طبعاً هنا الموضوع ما قاصر على البرهان الشخص إنما عقلية مؤسسة كاملة.

مشكلة الافتقار للعمل الجماعي بتخلينا وحتى ونحن في مجموعة بنكون شغالين كأفراد "ملمومين في حنة واحدة". أها المشكلة دي لو ما حليناها حنكون لافين صينية في محلنا .

أنا شخصياً لو قلت عندي حل أكون كضاب. كل البكتبو دا تنبيه للمشكلة عشان زي ما قاعدين نقول "فهم السؤال نصف الإجابة".

المشكلة الثانية: ما قاعدين نحترم العلم

العلم عندنا عبارة عن لملم شهادات و CV وترفع لمكانة اجتماعية وكسب لمزيد من ال Privileges أكثر من كونه تطبيق لمعارف مكتسبة دفع ثمنها المواطن المسكين دا ومن حقه أنو المعارف دي ترجع ليهو في صورة حلول تكفل معيشة كريمة له ولأولاده وأحفاده في المستقبل.

العقلية دي عملت فصل كامل ما بين السياسة والعلم. السياسيين عندنا بيتعاملوا مع القضايا السياسية على طريقة الفهولة والاستهبال وطق الحنك. حتى الكويسين فيهم على مستوى النوايا بيكونوا مفتقرين للأدوات العلمية والمعرفية.. علما بأنهم ممكن يكونوا متخرجين من أرقى الجامعات. لكن المشكلة إنهم تحت دعاوي الواقعية والاستجابة للشارع يبعدوا شيئاً فشيئاً عن هذه المعارف وكمات يضيقوا ذرعاً بمن يتحدث عنها وطبيعي يتم اتهامه بالتبسيط والبعد عن الواقع اللي هو في حقيقة الأمر التحرك بعشوائية لحل المشكلات بما يشبه حركة فريقي الهلال والمريخ والمنتخب الوطني في البطولات الأفريقية.

طيب المشكلة وين في الحنة دي؟

المشكلة انو السياسي ممكن يرفع شعار قوي جدا ويعبر عن تطلعات الجماهير (حرية – سلام وعدالة) لكن الأزمة الحقيقة أنه ما عنده القدرة المعرفية والكفاءة المهنية عشان يحول الهدف الكيفي دا إلى هدف كمي ثم حلول ثم خطط ثم تنفيذ. وفي نفس الوقت ما عايز يسمح بوجود أجسام مهنية في داخل الحزب حقو عشان تشتغل في تناغم بين السياسي والمهني لتحويل الشعارات لخطط علمية وواقعية. يعني ببساطة أي حزب بيحترم جماهيره مفروض يكون عندو وحدة متخصصة في الدراسات والبحوث وقاعدة تقترح حلول علمية (صحة – تعليم – فرص عمل للشباب - ديمقراطية مستدامة – اقتصاد كلي – علاقات خارجية- إلخ) تترجم شعارات الحزب لأهداف كمية وبرامج يلتف حولها أعضاء الحزب والجماهير. طيب إنت عايز توفز في الانتخابات كيف؟ وعايز تحكم البلد كيف؟ فهولة وطق حنك مثلاً؟

الفصل الغبي بين السياسة والعلم دا هو الجاب لينا أسطورة "التكنوقراط". يعني خلت المواطن يكفر بالسياسيين ويتطلع لحلم أسمه حكومة الكفاءات الحنقوم تجيب لينا التايهة. ويقوم يجيب لينا سيفيهات بتاعت ناس عندهم دكتوراة وبورفيسيرات يغرقوا في شبر موية لأنه النقطة الأولى وحجر الزاوية الخاصة بالشعارات والأهداف الكيفية دي عبارة عن سياسة. أيوة سياسة عديبيل فيها تفاعل مع الشارع ومعرفة همومه ومستقبله والتعامل مع القوى المؤثرة على المستقبل دا: قوى داخلية وخارجية وتداخل بين الشأن الداخلي والخارجي وتوازن قوى ومصالح وتحالفات استراتيجية ومرحلية. هنا عالدي ممكن المهني البحث يدق الدلجة ويسوق الناس لحنة خطيرة جدا من اليأس يعبر

عنها الانسان في الشارع: "لا السياسيين نافعين ولا التكنوقراط نافعين.. أحسن يستلموها العساكر". بي كدا نحن نرتكب في جريمة كبرى في حق البلد.

المشكلة الثالثة: "دا ما وقته"

الجملة دي كانت ورا أي شغل ني تم في السودان. الاستعجال للوصول لأهداف متوهمة أو صيغت على عجل مع الظن الشديد أننا لا نأزم نحقق الحاجة دي هسه. بتخلي الناس ترفع شعار "دا ما وقته" في وجه أي زول عايز الناس تفكر وتخطط أو تحل مشاكل معينة كشرط أساسي قبل المضي للأمام. النتيجة الطبيعية هي إندفاع بدون تخطيط . تالاني نرجع لموضوع الهلال والمريخ والمنتخب الوطني. نلعب بدون خطة وناخد ستة صفر ونحبط روحنا والناس العندها أمل فينا.

ببساطة التلاتة مشاكل دي إضافة لمشاكل ثانية لو ما قدرنا ننجاوزها ما بنقدر نمشي لي قدام.

باقي الكتيب سيكون عن المرحل الذكرتها قبيل:

1. تحويل الشعارات إلى أهداف اهداف كمية
2. تحويل الأهداف الكمية إلى حلول واقعية
3. وضع خطط لتطبيق الحلول
4. تنفيذ الخطط
5. دراسة آثار التنفيذ
6. إجراء التعديلات اللازمة لإصلاح الأخطاء والتعلم من واقع التجربة
7. التطوير المستمر

لي قدام....

1. تحويل الشعارات إلى أهداف كمية

نبدأ بسؤال أساسي: هل مهم أن يكون عندنا شعارات؟ ولا الشعارات دي حنك فاضي؟

نعم مهم جداً أن نلتف حول شعارات لأسباب متعددة:

1. الشعارات كلمات بسيطة ترسخ بسهولة في ذهن وقلب الإنسان وبالتالي تخلق عند الجماهير نوع من الوحدة الوجدانية نحو الهدف.
2. الشعارات تمثل الحد الأدنى الذي يجمع الناس دون الوقوع في شرك التفاصيل التي تقود بالطبع إلى الاختلاف.
3. كلما لامست الشعارات مشاكل الجماهير كلما ألتف حولها أكبر عدد من الناس.
4. الشعارات وسيلة فعالة لحشد الجماهير في فعاليات التغيير السلمي: مظاهرات – ندوات – عصيان مدني – إلخ.
5. من أين تأتي الشعارات؟
6. الشعارات لا تأتي من فراغ بغض النظر عن صحتها أو خطئها. وهي في العادة تأتي من مصدرين أساسيين:
أ. الواقع
ب. النظرية (الأيديولوجيا)

مثلاً:

- عندما يجد المواطن نفسه في جو خائف من الكبت وتكميم الأفواه والسجون والدولة البوليسية التي يستطيع فيها رجل شرطة أو رجل أمن عادي أن يحيل حياتك إلى جحيم، عندها سيرفع الناس "الحرية" كشعار يلبي احتياجاتهم ويصوغ تصوراتهم للمشكلة.
- عندما يفرز الواقع حروب ونزاعات من الطبيعي أن يرفع الناس شعار "السلام" كحل لهذه المشكلة.
- عندما يفشل المواطن في نيل حقوقه الأساسية ويجد أمامه فئة من ذوي الحظوة تستأثر بكل شيء تصبح "العدالة" مطلباً مصيرياً لحياته.

من هنا عندما تلتف الجماهير حول شعار "حرية – سلام – عدالة" إنما تلتف حول مجموعة من الأهداف الكيفية (Qualitative Objectives) تتصور من خلالها واقعاً أفضل دون الدخول في تفاصيل وملابسات تنزّل هذه الأهداف الكيفية على أرض الواقع.

دعنا نتخيل مثلاً أن السودان طوال السنوات الماضية لم يعاني من الحروب وأن دارفور لم تنزف وأن حرب الجنوب لم تندلع. النتيجة الطبيعية ستكون اختفاء شعار "سلام" والاكتماء بشعار "حرية – عدالة". هذه أمثلة لشعارات تمت صياغتها من صلب الواقع كحلول منتظرة لمشكلاته.

بالمقابل هناك شعارات تنبع مباشرة لما يعتنقه الفرد أو الجماعة من أيديولوجيا. فمثلاً عندما يفرز الواقع جملة من المشاكل الاقتصادية قد نجد حزباً يرفع شعارات ينادي من خلالها بحرية السوق بينما يرفع حزب آخر شعارات تنادي بأبولة أدوات الإنتاج للدولة وكلا الفريقين ربما يترجم هذه الأفكار إلى إنتاج فكري وأدبي وأهاليج وهتافات تعبر عن هذه الرؤى. نجاح أي فريق في حشد الجماهير حول شعاراته يرتبط بمدى ملائمة هذه الشعارات للواقع ومدى إدراك الجماهير لهذه الملائمة وتعبيرها عن حلول لمشاكل يشعر بها.

الجانب المظلم هنا عندما تتحول الأيديولوجيا إلى نظارة معتمة تحجب معتقها عن رؤية الواقع كما هو فتزّين له واقعاً موازياً. وقد شاهدنا هذا في الثلاثين سنة الماضية عندما زينت الأيديولوجيا شعارات تحولت لأهاليج على

شاكلة "أمريكا – روسيا قد دنا عذابها" و "يا أمريكا لمي جدادك" أو تحولت لمشاريع هلامية مثل "مشروع الهجرة الى الله" لتتحول مع الزمن لمجرد طرفة يسخر فيها الناس من فرط المفارقة ما بين الشعار والواقع الملموس.

التحدي والاشكالية:

يكن المأزق الدائم في سهولة تحشيد الجماهير حول الشعارات ثم الفشل الذريع في تحويل الشعارات الى حلول لمشكلاتهم فتتقلب الجماهير الى حالة من اليأس والسخط الذي يؤدي في البداية الى السخرية من الشعارات لتنتهي بالكفر بها.

الفشل في تحويل الشعارات إلى حلول واقعية مرده لسببين أساسيين:

1. الشعارات نفسها لا تعبر عن حلول لمشكلات الجماهير وبالتالي سواء حولناها لمشاريع أو اكتفينا بترديدها ستستمر المشكلات في التفاقم.
2. الشعارات سليمة لكننا لن نعجز عن تنزيلها على أرض الواقع.

السبب الثاني هو محور هذا الكتيب.

بالطبع سأتجاهل سببا ثالثاً وهو أن رافع الشعار نفسه عبارة عن "مستهبل سياسي" غير معني من الأساس بمحاولة ترجمة الشعار إلى واقع.

التفكيك الوظيفي: (Functional Decomposition)

التفكيك الوظيفي هو آلية متبعة تتيح للشخص تفكيك الأهداف الكيفية - (Goals) والتي يتم صياغتها عادة في صورة شعارات – إلى أهداف فرعية ثم يتواصل التفكيك حتى الوصول إلى أهداف يمكن صياغتها بصورة كمية (Quantitative Objectives) كما هو موضح في الشكل رقم 1.

ماذا يعني مصطلح أهداف كمية؟

الهدف الكمي هو الهدف الذي تتوفر فيه الشروط التالية:

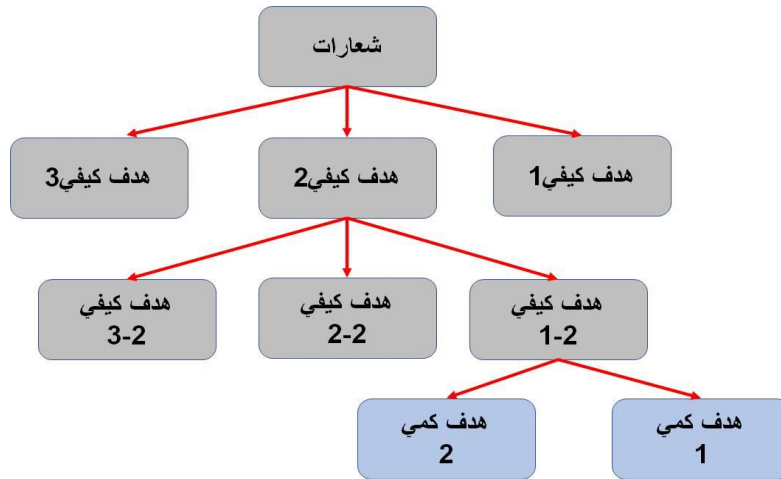
1. يمكن تحقيقه خلال فترة زمنية يمكن توقعها باستخدام أدوات محددة.
2. يمكن تحديد وتوفير الموارد (المادية والبشرية) المطلوبة لتحقيقه.
3. يمكن قياس مخرجاته بصورة كمية ومعرفة أثره على الناس والبيئة المحيطة.
4. يمكن قياس ومتابعة آليات تنفيذه.

التفكيك الوظيفي واحد من أدوات التحليل المستخدمة بنجاح في التخطيط الاستراتيجي وتحليل الأعمال وإدارة المشروعات إضافة لهندسة النظم والبرمجيات. ويعتمد تطبيقه على التدريب على طرق التفكير الجماعي إذ يستحيل على شخص واحد مهما بلغت قدراته أن يقوم بتفكيك الأهداف الكيفية إلى كمية دون عون من أحد. لكن يمكن التحدي هنا في كيفية العمل الجماعي.

العمل الجماعي هنا ليس محض اجتماع الناس ثم النقاش المفتوح العشوائي الذي يحلو لنا تسميته (دون وجه حق) بالعصف الذهني. انما هو مجموعة مختلفة من الآليات يصلح كل منها للتطبيق وفق ظروف محددة. نذكر منها:

1. العصف الذهني (Brainstorming)
2. العصف الكتابي (Brainwriting)
3. تقنية ديلفي (Delphi Technique)
4. مجموعات التركيز (Focus Groups)
5. الإسكان الساخن (Hot Housing)
6. جلسات النقاش الدائرية (Round Discussions)
7. الصقل المتدرج (Stepwise Refinement)
8. أخرى

هنا نسقط في الشرك عندما نجتمع لتحديد الأهداف دون أن ندري أن هناك آليات أنجزها العقل البشري من خلال سعيه المتواصل لحل مشكلاته ثم نجلس لنتناقش بطريقة عشوائية (عودة لمباريات الهلال والمريخ 😊) ثم نصيغ أهداف وخطط ونظن أننا قد أنجزنا مهامنا بصورة علمية لنصطدم بعدها بالواقع الذي لا تجدي معه الفهولة.



شكل رقم 1: التفكيك الوظيفي

لكن.. موضوع تحويل الشعارات والأهداف الكيفية الى أهداف كمية أمر في غاية الأهمية وكمان في غاية التعقيد. الأهمية تنبع من أن وضع الشعارات يبدو سهلاً في ظاهر الأمر إلا أن الأمر لا يخلو من تعقيد يمكننا تلسمه من خلال طرح الأسئلة التالية :

1. من يضع الشعارات والأهداف؟ هل جماعة متخصصة من العلماء وذوي الكفاءات (نخبة)؟ هل مجموعة من السياسيين؟ هل خليط بين هذا وذاك؟ هل الأمر قاعدي بحث أم نخبوي؟
2. هل الشعارات والأهداف تظل ثابتة أم يعترضها التغير؟
3. كيف نضمن صحة هذه الشعارات؟
4. ما هي مشروعية هذه الشعارات؟

السؤال الأول: من يضع الشعارات والأهداف :

موضوع شائك جدا يتم فيه فرز كبير لأنماط تفكير الناس ما بين من يعتقدون أن هذا الأمر يتعلق بجماعة متميزة (نخبة – صفوة – خاصة الخاصة – إلخ) تملك القدرة على التفكير والأبداع وتقوم بوضع الحلول الصائبة نيابة عن عامة الناس (العامة – العوام – الدهماء – إلخ) وما بين فئة أخرى ترفض أن ترهن مصير الناس بأفراد معدودين مهما بلغوا في مدارج العلم والمعرفة.

عشان نناقش الموضوع خيلنا نفترض أن شخص ما طرح مشكلة ناتجة عن اختلاف بين عدة أشخاص وطلب من الناس إبداء الرأي.

بالتأكيد ما ح تلقى إجابة واحدة (نموذجية). كل زول حيشوف المسألة من منظوره الشخصي البعبر عن خبرات ومعارف متنوعة تراكت عبر سنوات معيشة الزول دا. مثلا لو زول قانوني حتلقاهو طوالي تكلم من منظور العلاقات والالتزامات بين الأشخاص المذكورين. في زول تاني حيتكلم عن الجوانب النفسية للناس وأثرها في المشكلة المعينة. حيجيك زول يتكلم عن أثر البيئة والمجتمع وزول حيتكلم عن الأسرة والتربية وزول حيتكلم عن الوازع الديني والأخلاقي وحيجيك زول تاني يقول ليك الحاصل دا نتاج طبيعي لعلاقات الإنتاج السائدة. وفي زول ممكن يضحك في الناس ديل كلهم ويقول ليهم ياخي عليكم الله فكونا من التنظير والكلام الكبار كبار دا. الجماعة ديل قافلة معاهم وزهجانين. أظبطوا ليكم حفلة وعضة كاربة مزاجهم حيتصلح والموضوع ينتهي.

قدرت تتخيل الموضوع دا ممكن يكون شائك لياتو درجة؟

أها هنا حندخل في مقاربات كثيرة عن الديمقراطية ممكن تبعنا عن هدف المقالات دي بالكامل وتدخلنا في جوانب فلسفية وسياسية لا حصر لها. لكن خلسة القول انه اختزال الممارسة الديمقراطية في الجانب الخاص بتعداد الأصوات أمر لا يخلو من تبسيط إذا لم نصفه بالاستهبال .

هنا ممكن أستعرض بس ثلاثة ممارسات متباينة ممكن تسلط لينا الضوء على الموضوع دا. طبعا ما حتلقى ممارسة ممكن نقول عليها مثالية وأي زول حيقرا الممارسات دي ممكن لحدي بكرة يعد في الجوانب السلبية والايجابية. شي طبيعي جدا.

1. هيئة المحلفين في القانون الأمريكي:

هيئة المحلفين عبارة عن نظام يشرك المواطن العادي في عملية تطبيق العدالة الجنائية، ويكفل تمثيل المواطنين في تشكيل هيئة الاتهام أو المحاكمة –أو كليهما- بصفتهم مواطنين وليسوا متخصصين.

طيب الكلام دا ليه؟ مش الموضوع قانون وشغل ناس متخصصين؟

لا يا سيدي. هنا يكمن الابداع البشري في الممارسة. المواطن ديل من خلال تجاربهم المختلفة وخبراتهم المتفاوتة كناس عاديين ممكن يعاينوا للقضية بزوايا مختلفة ومتباينة تساعد القاضي وبقية القانونيين على أنهم يشوفوا القضية من زوايا مختلفة ما كانوا حيشوفوها بحكم تخصصية خبراتهم ومعارفهم. ودا مثال قوى للاعتراف بأن الحقيقة ليست حكراً لمجموعة مصطفة من البشر.

2. تصميم النظم: (Systems Design)

لما نبدا في عملية تصميم أي نظام هندسي في العادة بنحاول وضع نموذج (Model) يمتاز بالشمول والاحاطة. الكلام دا ما ممكن يمثلوا نموذج واحد. بالتالي بنحاول ننظر للنظام من زوايا مختلفة. كل زاوية نظر بتدينا نموذج

واضح وصحيح لكنه جزئي لا يمثل الصورة الأشمل. لكن من أبجديات تصميم النظم إننا كل ما قدرنا تجميع أكبر قدر من النماذج من خلال أكبر عدد من الزوايا ووجهات النظر بنقدر نصل للتصميم الأقرب للحقيقة. لاحظ قلنا (الأقرب للحقيقة) مش الحقيقة لأنه ببساطة ما في بشر ممكن يدعي إمتلاك الحقيقة المطلقة.

3. إدارة المشاريع:

تقليديا كان يتم تشكيل فرق العمل حسب التخصصات: فريق التحليل – فريق التصميم – فريق التطوير – فريق الاختبار وهكذا. تطور التجربة البشرية في المجال دا أنتهت إلى تكوين فرق العمل يجب أن يشمل ما يعرف بالوظائف المتداخلة (Cross-functional teams) يعني الفريق الواحد مكون من تخصصات مختلفة ومتداخلة لكنها متباينة. الهدف من الكلام دا انهم يعاينوا للمشكلة الواحدة من عدة زوايا وفق خبراتهم المتباينة ويكملوا نواقص بعض في التنفيذ. يعني زي موضوع تصميم النظم وزى موضوع هيئة المحلفين. كلما تعددت زوايا النظر كلما وصلنا لنموذج (أقرب للحقيقة).

عشان كدا ما في زول مهما أوتي من علم وثقافة عنده الحق في التفكير نيابة عن الناس على طريقة "وما أريكم إلا ما أرى". و دي ببساطة شديدة الممارسة الديمقراطية.

عايز تعرف مشاكل الناس في حلتكم؟ الحل ما قاعد عند البروف الساكن جنبك ولا عند دكتور فلان والمهندس علان براهيم.

الحل دا موزع في روسين الناس في الحلة ديل كلهم: الكبير والصغير – العندو شهادات بالكوم والمادخل مدرسة ذاتو – ربة المنزل وسيد الدكان وكابتن الفريق حق الحلة والمحامي – امام المسجد وموظف البنك والدالية حقت الحلة والمادون والدكتورة. الناس ديل كلهم هم الفريق بتاع الوظائف المتداخلة. لازم تعرف كيف تقعد معاهم وتسمعهم (مش كزول خبير خطير بعمل في مسح ميداني) لا. تقعد معاهم كزول منهم وفيهم وتجتهد في ازالة أي حواجز بينهم. دورك إنك تقدر تيسر وتسهل الحوار.. يعني Facilitator ما اكتر من كدا. سلاحك هو استخدام الأدوات الذكرتها في المقدمة عشان تقوم بالدور دا بصورة احترافية.

نفترض أن مجاميع الناس في منطقة معينة قد اجتمعوا ومارسوا قدرا معتبرا من العصف الذهني. كيف لهم أن يضمنوا أن ما صاغوه من شعارات وأهداف كيفية على درجة من الصحة؟

خلينا نقول حقيقة على درجة من البداهة لكنها مخيفة: صياغة شعارات لا تعبر عن الواقع تعني وضع هدف كيفي خاطئ. يعني بذل مجهود كبير في تحويل الهدف الكيفي الخاطئ لهدف كمي خاطئ. يعني أيضا تحويل الهدف الكمي الخاطئ لمشروع خاطئ. يعني أيضا ضياع كم هائل من الموارد والمجهود الذهني والبدني واهدار لزمان غالي في تنفيذ مشروع غير مجدي ولا يحل مشاكل الواقع (الحقيقية). النتيجة الطبيعية هي الفشل الذريع وما يواكب ذلك من خسائر مادية ونفسية واحباط يؤدي في النهاية للكفر بالشعارات نفسها.

معناها يا جماعة الموضوع دا على قدر كبير من الجدية والخطورة.

نرجع نعيد السؤال بطريقة ثانية: طيب نعمل شنو عشان نقدر نصيغ أهداف تعبر بشكل صحيح عن الواقع؟ وبالتالي تعطينا من مغبة التجريب واهدار الجهد وتقلل من احتمالات الفشل.

معرفة الواقع كما هو. معرفة المشكلات على حقيقتها قبل القفز لتخيل الحلول ووضع الأهداف.

يعني في علاقة مباشرة بين الواقع ومشكلاته والشعارات وما تطرحه من حلول.

يبقى مهم نمطك الأدوات البتخلينا نعرف المشاكل بصورة علمية. ما ممكن تحل مشكلة قبل ما تفهم المشكلة دي شنو بالضبط.

ما ممكن تحل سؤال وتصل لإجابة قبل ما تفهم السؤال شنو.

عشان الحاجة تكون واضحة خلينا نضرب مثال. لو شعرت بارتفاع درجة حرارتك فهذا يعني أنو عندك حمى. هل الحل إنك تبلع بندول لتخفيض الحرارة؟

هنا مربط الفرس. هل المشكلة انو عندك حمى؟ هل الحمى دي هي المشكلة أم أعراض المشكلة؟

إذا قلت دي المشكلة معناها حتصرف قروش وتجبب البندول وتقعّد تبلع ودرجة الحرارة تنخفض شوية وبعدين ترجع تزيد. وتاني تبلع وتنخفض وتزيد. السبب أنك ما وصلت للسبب الحقيقي والجذري للمشكلة (The root cause). لكن لو كنت بذلت مجهود أعمق في معرفة المشكلة كنت عملت تحليل أكثر واكتشفت أنه السبب الجذري للموضوع دا كان اصابتك بالمalaria. والحل الجذري انك تاخذ علاج الملاريا عشان تختفي بعدو الحمى بصورة كاملة.

اذن بذل المجهود في معرفة المشكلة الجذرية بخليك تقدر تصل للحل الصحيح. يعني وضع الهدف الصحيح: "معالجة الملاريا". ثم وضع الحل الصحيح: "تشتري الدواء المناسب". ثم تنفيذه: "تبلع الدواء حسب وصفة الطبيب". ثم التأكد من سلامة النتائج: "تفحص ثاني عشان تتأكد انه مافي ملاريا". دي الخطوات ببساطة وبدون فلسفة وتعقيد البسيط.

لكن.. زي ما بيقولوا: "الشيطان في التفاصيل". أها طيب نعمل شنو عشان نقدر نصل لجذر المشكلة بدل ما نشغل على الأعراض ونضيع الزمن والمجهود؟

هنا نرجع تانى لتجارب البشرية فى صياغة منهجيات وأساليب وأدوات:

أولاً: نؤكد أنه مافي زول براهو عندو سلطة أو مقدره يطلع لنا بي حل سحري ونحن نقوم بناريهو. بالتالي محتاجين نمارس كل تقنيات التفكير الجماعي بمشاركة كل الناس أصحاب المصلحة في إيجاد الحل لمشكلاتها .

ثانياً: نعرف كيف نستخدم الطرق المناسبة لمعرفة المشكلات بصورة احترافية. دا بالتحديد دور من يتصدون لقيادة الجماهير. الموضوع ما حجرة كبيرة وصوت عالي وقطيع سايكو وراك. الموضوع علم ..علم.. ما علم نظري وكلام كبار كبار. علم تطبيقي يسهم مباشرة في دفع الناس للأمام.

ثالثاً: طالما الموضوع علم. أها مفروض نعمل شنو؟

لو بتتذكروا في المقدمة عددت مجموعة من الآليات بتاعت التفكير الجماعي ومن ضمنها آلية اسمها بالعربي "الصلقل المتدرج" وبالانجليزي Stepwise Refinement . الآلية دي عبارة عن ورشة عمل (يعني شغل جماعي). بشاركو فيها كل الناس أصحاب المصلحة عشان يصلوا من خلال خطوات محددة (مفروض يتدربوا عليها) لتحديد المشاكل والأعراض ثم الوصول للأسباب الجذرية للمشكلات. يعني ما ونسة وطق حنك "وفي الحقيقة أنا بفكر السبب ممكن يكون وووو ووو". سااااكت كدا 😊.

الورشة دي فيها سبورة وأقلام ورسومات شهيرة عملها عالم ياباني اسمه "إيشيكاوا" وقاموا سمو الرسومات دي بي اسمه. ببساطة بنقعد نعدد الأسباب المتوقع أنها تكون جذور المشكلة: تعدد وتنوع الأفراد الموجودين بخلي الورشة غنية جدا بتنوع وجهات النظر وبالتالي بنكون أقرب للحقيقة. أها كل ما زول يقول سبب طوالي بنقوم نقول

ليهو لماذا (ليبييه؟). لما يجاوب على لماذا بنكون دخلنا مسافة لعمق المشكلة. وأول ما يجاوب طوالي بنقول ليهو تالاني لماذا؟ وهكذا لحدي ما نصل لآخر لماذا في السلسة دي اللي متوقع إنها تكون جذر المشكلة. طبعاً هنا الموضوع ما فردي. يعني ما هو براهو القاعد يجاوب. هنا يجي دور الخيال الجمعي وتنوع خبرات الناس في معرفة المشكلة. في نهاية الورشة بنقوم نجمع آخر (لماذا) وننظمها ونجمع وندمج الأسباب المتشابهة مع بعض ونصل لقائمة تمثل جذور المشكلة بصورة أقرب للحقيقة.

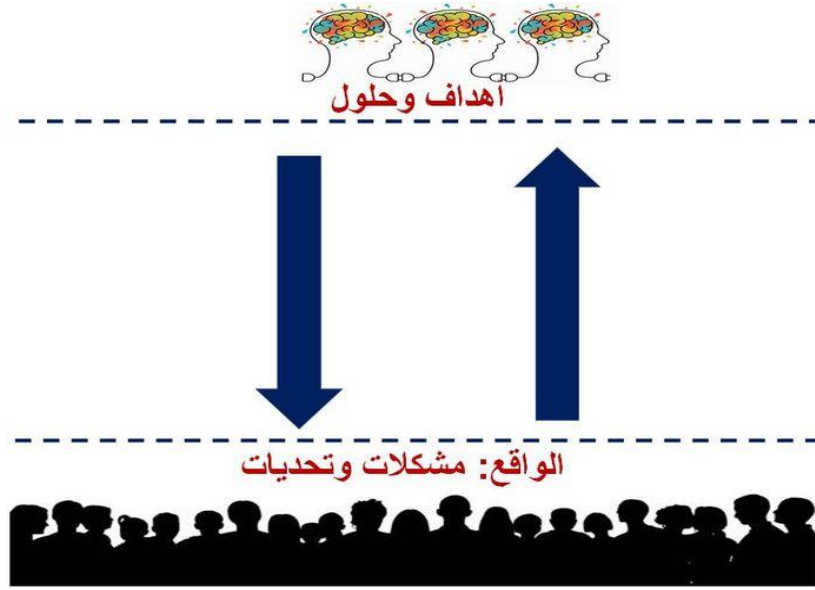
بعدها ممكن نصيغ الأهداف الكيفية بدون الدخول في التفاصيل عشان كذا بتكون في صورة شعارات. و دا برضو بيكون في صورة جماعية. يعني مثلاً صاحبنا بتاع الحمى القبيل داك. كان ممكن الشعار يكون: "معاً لدحر الحمى" لكن بعد التحليل ومعرفة جذور المشكلة الحقيقية ممكن يتحول لـ "معاً لدحر الملاريا" وبعد ما يبقى كويس ممكن يكون "معاً للوقاية من الملاريا" و "معاً نحو تغذية صحية" وهكذا.

إذن الشعارات الصحيحة تنبع من الفهم السليم للواقع. يبقى الرحلة حتكون: "من الواقع للفكر". لي قدام لما نبدا في صياغة الحلول (الفكر) ونبدأ في التنفيذ (الواقع) بنكتشف المزيد من النواقص والثغرات. شي عادي. دي طبيعة حياة البشر والكمال لله. هنا بنرجع تاني لمزيد من التنقيح. عشان كذا سمو الطريقة ديك بالتنقيح المتدرج. يعني حتكون في رحلات متواصلة بين الواقع والفكر (ذهاب وإياب) كما هو موضح في الشكل رقم 2 وكلما كنا بنتعامل مع أدوات التحليل باحترافية كلما كسبنا زمن ومجهود في الوصول بسرعة لحلول المشاكل بتاعتنا. وكلما المسافة بين الفكر والواقع كانت قريبة.

السؤال الثاني: هل الشعارات دي ثابتة؟

بالتأكيد لا. تظل الشعارات صحيحة طالما بتعبر عن مشكلات الواقع. لكن الواقع متغير. الحقيقة الثابتة الوحيدة هي التغير. كل ما اتحلت مشاكل وظهرت مشاكل جديدة تبدأ المسافة ما بين الفكر (الشعار) والواقع (المشكلة) في التباعد. وبالتالي محتاجين نقلل الفجوة دي تالاني بي عصف ذهني متجدد (نرجع نشوف الشكل رقم 2). عشان كذا المنهجيات والأساليب القاعد اشرح فيها دي مقروض تكون أسلوب حياة مش حاجة عابرة نرمىها أول ما نتخيل أننا وصلنا. مافي حاجة أسمها وصلنا. وصلنا دي تعني حاجة واحدة. إننا متنا.

أخيراً: ما هي مشروعية هذه الشعارات؟ بدون الدخول في دهاليز الفلسفة والقانون الأنما ما بعرف فيهم حاجة: المشروعية هنا بتعني قبول الناس للحاجة المعينة. يعني ببساطة مشروعية الشعار بتتبع من أنه يلبي احتياجات أكبر عدد من الناس وبالتالي إلتفاف الناس ديل حول الشعار دا. يعني ما ممكن زول واحد ينجر من راسو شعار ونقوم نحن ننساق وراهو ساكت مهما كان الزول دا منو. الكلام دا بخلينا نرجع تاني لموضوع الممارسة الديمقراطية والعمل الجماعي: كلما الناس اشتغلوا مع بعض واحترموا تنوع بعض وابتعدوا عن الصفوية والنخبوية واجتماعات الصالونات المغلقة كلما جمعوا حولهم أكبر عدد من الناس في التفكير الجماعي والحلول الجماعية وبالتالي بقى في مشروعية للقاعدين يعملوا فيهو .



شكل رقم 2: التنقل بين الفكر والواقع

2. تحويل الأهداف الكمية إلى حلول واقعية

نتقدم خطوة للأمام من خلال توضيح كيفية تحويل الشعارات الكمية إلى حلول واقعية قابلة للتنفيذ.

نحتاج لضرب أمثلة توضيحية لتيسير النقاش.

تخيل أن جمعية في منطقة ما في السودان (لنفترض أنها مدينة الجنية على سبيل المثال) رفعت شعار "معاً لمحاربة الأمية في الجنية". الشعار دا يمثل هدفاً كيفياً يفترض أن يتحول لهدف كمي قابل للقياس. موضوع القياس باب كبير جداً يسقط على بابه الكثير من الضحايا بغض النظر عن حسن النوايا أو عدمها .

طيب مفروض نعمل شنو عشان نحول الهدف النبيل دا لحاجة واقعية تتجاوز الشعار؟

الإجابة: نحول الشعار دا لهدف كمي؟

كمي يعني شنو؟

يعني مثلاً نقول تقليل نسبة الأمية في المدينة من 70% إلى 50% خلال العام الأول – من 50 إلى 25% - من 25% على صفر في العام الثالث.

طبعا دا مثال توضيحي غاية في التبسيط لأنه هنا في تحديات كثيرة عشان الهدف الكمي دا يكون واقعي وقابل للتنفيذ..

إذا افترضنا أن البداية المخطط لها في العام 2022 هذا يعني أن العام 2025 ستكون الجنية مدينة خالية من الأمية. كذا طبعا ممكن نعيد صياغة الشعار إلى: 2025 الجنية خالية من الأمية. طبعا ممكن بعد كذا تكون في حملة كبيرة لتسويق الشعار دا والبلد كلها حتكون مليانة بملصقات ولافتات وندوات وليالي شعرية وقصائد ووووو. دا ذاتو ممكن يكون عامل نجاح وممكن يكون كارثة برضو ومع الزمن يتحول الشعار الجميل دا لأضحوكة وسط الناس زي ترعتي كنانة والرهد الزمان ديك.

عشان نكون قدر الكلام دا وما نرتكب جريمة في حق الناس ونحبطهم ونكرهم في أي شعار مرفوع يبقي في شروط لازم نستوفيها:

أولاً: لازم يكون عندنا بيانات حقيقية ميدانية:

- عدد سكان الجنية كم؟ نسبة الأمية كم؟ (يعني 70% قلناها دي لازم تكون جايه من الأرض ما كلام في الهوا ساكت) - توزيع نسبة الأمية حسب العمر - النوع - المناطق - إلخ .
- عدد المتعلمين ومستواهم التعليمي وتوزيعهم أيضاً حسب العمر - النوع - المناطق - إلخ
- عدد المدارس بمراحلها المختلفة - رياض الأطفال.

طبعا كلنا عارفين أزمة السودان المزمنة في الإحصاء والبيانات. ودا تحدي كبير جداً حيواجه أي خطط لمشاريع تنموية. عشان كذا أي منظمة أو حزب أو الحكومة ذاتها عايزة تمشي في أي مشروع مهما كان حجمه بدون بيانات حتلقى نفسها عاجزة تحويل الشعارات الكيفية إلى أهداف كمية وتقوم تستعويض عن لغة الأرقام بلغة الاستهبال والشعارات الفضفاضة. يعني بدل ما نتكلم مثلاً عن زيادة انتاج حاجة معينة بنسبة مئوية محددة نقوم نرمي الدراب بتاع: قفزة جبارة وزيادة مقدرة ونقلة نوعية. وفي نهاية المطاف نبيع للناس الوهم.

ثانيا: نعمل التحليل اللازم للبيانات دي عشان أي هدف نرفعه يكون مسنود بالتحليل اللازم للبيانات دي. بالتالي لما نتكلم عن الجنية خالية من الأمية خلال 3 سنوات يبقى كلام حقيقي ما أمنيات بس.

طيب بعد ما حولنا الهدف الكيفي لهدف كمي واضح نجى للخطوة الثانية وهى تحول الهدف الكمي إلى مجموعة من الحلول الواقعية.

يعني مثلا عشان نقلل الأمية من 70% ل 50% خلال العام الأول دا يعني محو أمية 12 ألف شخص (مثلا) في العام الأول. يبقى مقروض نعمل شنو؟

تذكروا آليات التفكير الجماعي ديك؟

ما في زول ح يقعد براهو يضع حلول ونحن نسبح بحمده ونمسك فيها طوالي.

يبقى محتاجين نعمل جلسات للنقاش فيها كل الناس المهتمين. كلمة مهتمين دي مهمة جدا. كيف؟ يعني الناس البيتصدوا للعمل دا مفروض يبشروا وسط ناس المنطقة بأهمية المشروع دا ويطرحوا للناس الفايده شنو لما كلنا نكون متعلمين. لو نجحت يبقى المهتمين ديل حيكونوا أغلبية سكان المدينة. بالتالي حيكون عندك دعم قوي جدا يخليك تفكر في الحلول بقلب جامد وبمشاركة كل الناس أو اغليبيتها.

أها كل الناس حيثناقشوا بصورة جماعية بشأن يصلوا العدد من الحلول بمكونات محددة. يعني حيفككوا الهدف الكمي لمكونات للحل.

مثلاً:

- مكون 1: حملات لمحو الأمية وسط ربات المنازل
- مكون 2: حملات محو أمية وسط الرعاية
- مكون 3: استقطاب الأطفال والصبية خارج مظلة التعليم النظامي للعودة للمدارس
- مكون 4: استقطاب المتطوعين وتكوين فرق عمل منهم.
- مكون 5: معرفة المدارس والأندية وحتى المنازل التي يمكن استخدامها
- مكون 6: تقدير الموارد المطلوبة من سبورات وطباشير وكراسات وأقلام
- مكونات أخرى ربما ...

طبعاً دا مثال للتوضيح عشان ما نقع في فخ التفاصيل.

نتذكر أنه كل واحد من المكونات دي لازم يكون مسنود ببيانات عشان يكون قابل للقياس ولو على مستوى التقريب والتقدير: يعنى ربات المنازل المستهدفات فى العام الأول كم وقاعدين وين؟ وهكذا.

في مقولة معبرة ذكرها عالم فيزيائي اسمو كالفن. قال: "لا تستطيع أن تدبر ما لا يمكن قياسه". بالتالي صعب جدا بل مستحيل إننا نتكلم عن حل لمشكلة معينة ونحن لا قادرين نقيس المشكلة لا قادرين نقيس الحل. عدم وجود بيانات وعدم وجود أدوات للقياس حيخلينا نرمي الكلام ساااااكت ويخلينا ب نصرف عربي في الفاضي ونسوق الناس بالخلا ونوعد ونخلف وتمر الثلاثة سنوات ولا في محو أمية ولا يحزنون ونتسبب في احباط كبير للناس والأسوأ من كذا حنكون قفلنا الباب قدام أي زول حيحاول تاني يعمل حاجة إيجابية.

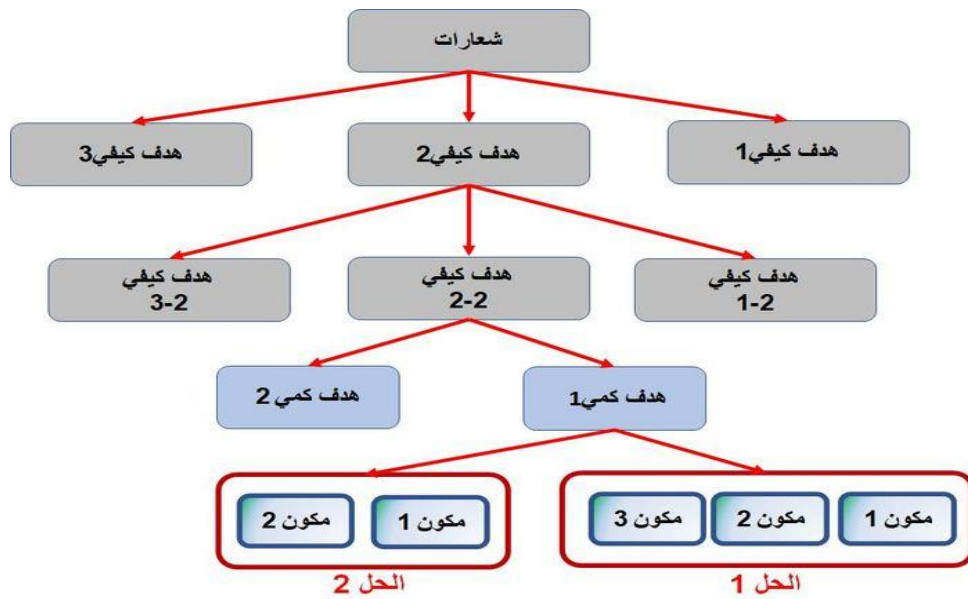
تمن الفشل فادح يا جماعة عشان دا لازم نكون صادقين وعمليين لكن لازم نطبق العلم.. بدون علم النوايا الطيبة ما يتحلنا.

طبيب أهم أداة نستخدمها تحويل الشعارات إلى أهداف كمية ثم إلى حلول هي "التفكيك الوظيفي Functional – Decomposition من خلال حواصل التفكيك (أنظر الشكل رقم 3).

طبعا ح أكرر أنه تحديد المكونات دي ما حاجة ساهلة. والشغل الجماعي ذاتو ما ساهل. لكن عشان ينجح محتاجين لحاجات محددة:

1. أكبر عدد من الناس يمثلوا فئات المجتمع المختلفة
2. ناس يكونوا عارفين تفاصيل الحياة ومجتمع المنطقة: يعني لما نتكلم عن استقطاب الرعاية. دا ما شغل أفندية مكاتب. دا شغل عايز زول عايش وسطهم وعارف طريقة تفكيرهم وعاداتهم وتقاليدهم وآليات التواصل الناجح معهم عشان يقدر يوصل ليهم أهمية الموضوع دا شنو في حياتهم.
3. نستفيد من ناس عندهم تجارب حول الموضوع دا. سواء الناس ديل موجودين معنا أو يمكن التواصل معهم أو الحصول على دراسات عملوها. طبعا معهم جدا معرفة السياق عشان ما ننقل ساكت ونجيب تجربة ما مناسبة.

مهم أذكر الناس بالشكل رقم 3 وهو بيشرح انه في فجوة بين الواقع والحلول. بالتالي محتاجين في كل مرة نراجع الفجوة دي من خلال فهم أعمق للواقع ومراجعة مستمرة لصحة الحلول حقتنا. تفاصيل الكلام دا حتكون لما ننقل للخطوة الثالثة: وضع خطط لتطبيق الحلول.



شكل رقم 3: تفكيك الشعارات إلى حلول

3. وضع خطط لتطبيق الحلول

في المقال دا حنتكلم عن كيفية التخطيط لتحويل الأهداف الكمية لواقع معاش بين الناس. طبعا أول ما نتكلم عن خطة لتنفيذ حاجة معينة حنلقى نفسنا تلقائيا بنتكلم عن إدارة المشروعات ولحسن الحظ في كمية من الادبيات والمقالات والكتب عن الموضوع دا بما يكفي ويزيد. بالتالي أنا ما ح أعيد حاجات معروفة وموجودة لكن عايز أركز على مبادئ أساسية عشان نعرف نعمل خطط تتسم بالواقعية والقابلية على التنفيذ.

خصائص المشروع:

أي مشروع في الدنيا دي هو عبارة عن مجهود بشري لمجموعة منظمة من الناس عايزين ينفذوا حاجة محددة في فترة زمنية محددة. الحاجة العايزين ينفذوها دي بتكون دايمًا حاجة جديدة وغير روتينية.

إذن خلينا نقول الخصائص شنو في أي مشروع:

أولاً: المشروع دايمًا عندو مخرجات جديدة :

المخرجات دي ببساطة هي التجسيد الحي للأهداف الكنا بنتكلم عنها في الأبواب الماضية. بالتالي لازم تكون حاجات ملموسة ومعروفة وموصوفة كويس للناس بعيدا عن الكلمات والعبارات الهلامية. لو رجعنا لمثال محو الأمية في مدينة الجنية. المخرجات ممكن تكون مثلاً محو أمية ألف مواطن من خلال عقد 50 فصل دراسي: 20 لربات المنزل و15 للعاملين في الأسواق و10 للرعاة و5 للأطفال الذين لم يتمكنوا من دخول المدارس. لاحظتوا الكلام هنا محدد جداً وبلغه الأرقام. عشان كذا أبعدوا من استهبال تجار السياسة ومصطلحاتهم الفضفاضة بتاعت تحقيق قفزة نوعية وجبارة وتقدم مضطرد ووثبة. الهدف لازم يكون واضح وقابل لقياس. يعني بعد 6 شهور الناس حتجي تحاسبك وتقول ليك انت قلت ح أعمل 50 دورة وتزيل أمية 1000 زول. أها الحساب ولد ورينا ليهم .

يبقي الدرس المستفاد من الكلام أنك ما توعد بحاجة انت ما قدرها. حدد الأهداف القابلة للتنفيذ عشان مصداقيتك حتكون على المحك. دايركم هنا نتذكروا كيف مشاريع زي ترعة كنانة والرهدة وشعارات زي السودان دولة عظمى في 2020 (طبعا سنة 1989 كانوا شايفين الموضوع دا بعيد) كيف تحولت إلى مضحكة ومسخرة. ببساطة إذا رفعت شعارات وأعلنت عن مشاريع وما نفذتها ما حيكون بينك وبينهم أي فرق.

ثانياً: الشغل في المشروع بيكون خلال فترة محددة:

يعني عندو تاريخ بداية وتاريخ نهاية. في زول فيكم عارف مشروع سندس الزراعي الزمان داك كان قالوا لينا ببخلص متين؟

أها دا محك تاني. لما تقول ح أزيل أمية 1000 شخص في 6 شهور ما تتخيل إنها ما حتجي. حتي لو المشروع كان 10 سنوات. ح تنتهي وحيسألوك عملت شنو في الوعود بتاعتك.

يبقي موضوع التخطيط الزمني دا ما هظار. مرتبط بمصداقيتك وماء وجهك. بالتالي مفروض تتعلم تضع الخطط الزمنية بصورة علمية ما تصقنع وتندقر وترمي ليك رقم ساكت. متذكرك لما مدني عباس قال حيحل أزمة الدقيق في 3 أسابيع؟ الناس طوالي شغلوا ليهو عدادات الزمن وبقوا يحسبوا. دا كان درس قاسي جداً إنو الزول ما يوعد ويخت. Deadlines. لاحظوا كلمة Dead. دي براها بتوري الهلاك الانت حتكون فيهو لو ما أوفيت.

ثالثاً: تقدير الموارد المطلوبة

عشان توفي بالزمن القلنتو محتاج تكون عارف الموارد حقتك الحتشتغل بيها. الشغل دا محتاج موارد بشرية ومادية. الموارد دي لازم تكون بالكفاءة الحتمكك من انجاز الشغل كما وعدت. هنا أتذكر كويس: أول مقتل هو المجاملة. أغلب المشاريع الفاشلة قاعد يكون السبب هو إننا جينا موارد غير مناسبة. أجهزة ومعدات نص كم. وناس نص كم. كيف؟

التلاعب في جودة المعدات. يعني محتاجين نركز في جودة الموارد المادية كويس. ودا براهو كلام كبير وعايز رقابة وضبط جودة وأخلاق.

التلاعب في جودة البشر. هنا طبعاً أسوأ حاجة تعين ود عمك وتجيب أولاد حلتك الما لاقين شغل في مشروع محو الأمية عشان يسترزقوا وفي النهاية ما يقدموا أي حاجة مفيدة. برضو هنا محتاجين رقابة وضبط جودة وأخلاق.

رابعاً: التكلفة (المال)

الموارد المادية والبشرية دي ما مجاناً. ما كل المشاريع عبارة عن نفير. مهم جدا حساب التكلفة بدقة. وهذه الدقة مرتبطة بالموارد على مستوى الكم (العدد) والكيف (الجودة والكفاءة). عامل ماهر ممكن يكلف 3 أضعاف عامل مبتدئ. التعامل المالي بالغ الحساسية. بالتالي أي خطأ ولو بحسن نية نهايتو أنك حتطلع حرامي. أيوة حرامي ببساطة شديدة وبدون أي فلسفة.

عشان كذا إدارة الموارد المالية ما فهلوة. محتاجة زول عارف الشغل دا كويس عشان تقدر بعين قوية تقول للناس تعالوا شوفوا التكلفة والمصروفات وكل التدفقات المالية. برضو هنا محتاجين رقابة وضبط جودة وأخلاق وكمال صرامة.

خامساً: إدارة المخاطر

بما أنو تاريخ النهاية دا في المستقبل يبقى لازم تخطط كويس للمهام دي. لأنو ممكن تحصل أحداث تغير الخطة الزمنية وممكن تزيد التكلفة وممكن تصل مرحلة توقف المشروع نهائياً. يبقى لازم يكون عندنا قدرة عالية على التوقع عشان ما نتفاجأ بحاجات ممكن تأخر المشروع أو حتى تتسبب في فشله. وفوق دا نقدر من خلال التوقع دا نعرف الانعكاس على الزمن والتكلفة والموارد وبالتالي نقدر نعمل حسابنا ونعيد تقييم الخطة عشان نطلع بفترة زمنية أكثر واقعية وتكلفة حقيقية.

الإدارة الذكية للمخاطر دايماً بتكون سبب نجاة أي مشروع من الفشل وبتدي قدرة ومرونة في تغيير الخطط لمجابهة المستجدات. دا رضى علم تقيل ما يستحمل الفهلوة.

هنا عايز أضيف شوية ف يتعليق دايماً بسمعو عند ناس كتار: "ياخي توقعات شنو وتنبؤ شنو. انت يا زول قاعد في السودان". طبعاً هنا بتلقي نفسك في مواجهة حالة كسل معرفي غريبة جداً: العجز عن دراسة الواقع. العجز عن تطبيق العلم على أرض الواقع. العجز عن ابداع آليات قادرة على التعامل مع أي خصوصية حقيقية أو متوهمة. دايماً الناس بالقولوا الكلام دا بيدوني إحساس أنو السودان حاجة كذا لا تخضع لنواميس الكون وربما موجود في كوكب زمردة. هنا دا التحدي الحقيقي لأي زول عايز يتصدى لبناء المستقبل: المعرفة بالعلم والمعرفة بالواقع .

سادسا: تخطيط التواصل مع الناس

ما تعمل فيها مهم وعندك مشغوليات. في النهاية المشغوليات دي لخدمة الناس. بالتالي الناس من حقها تعرف إنك قاعد تعمل ليهم في شنو.

عشان كدا مفروض يكون عندك آلية معروفة للتواصل مع الناس. ودي عندها طرق كثيرة جدا حسب كل بيئة: ممكن تكون بعد صلاة الجمعة في كل أسبوع. ممكن يكون اجتماع شهري في النادي بتاع الحي. حتى لو جريدة حائطية في حيطه الجامع حق الحلة. المهم الناس تكون متابعة لتفاصيل الشغل. المهم كمان انه طريقة التواصل دي تكون ثابتة. مش أسبوع تجي واسبوع تغيب. التواصل العالي بخلي توقعات الناس حول المشروع واضحة وبالتالي ما بيحصل أي نوع من المفاجأة أو الإحباط. التواصل الفعال بيضمن الشفافية والمصداقية وبخليك محل ثقة واحترام. وكمان لو حصل أي طارئ في المشروع الناس حتكون واقفة معاك لأنك بتوريهم الحاصل أول بأول.

عشان كدا لازم يكون عندك خطة واضحة للتواصل مع الناس بما فيها قنوات التواصل وزمنه المناسب للجميع والمحتوى بتاع التواصل شنو.

سابعا: البيئة وثقافة الناس:

طالما أن المشروع هو للناس من المهم فهم الناس بعمق عشان ما يكون المشروع في وادي والناس في وادي ثاني. مثلا نرجع لمشروع محو الأمية. لو عايز تعمل فصول للرعاة لازم تكون عارف نمط عيشهم عشان تختار الزمن المناسب والأدوات المناسبة. ما ممكن تعمل ليهم الحصة بالصباح وانت عارف انهم في الوقت دا مفروض يكونوا سارحين مع البهايم. أو تعمل الحصص لربات المنازل في الوقت البكونوا شغالين في البيت وهكذا. أخيرا... نتذكر حته مهمة. التخطيط دا هو سبب النجاح. عدم التخطيط هو بمثابة تخطيط للفشل .

زي ما قاعدين الآن نخطط بمهارة وأبداع للمليونيات وحشد الجماهير مفروض ننقل الخبرات والمعارف دي نقلة لي قدام ونجهز نفسنا لمعركة البناء.

إذا كان اسقاط النظام هو الجهاد الأصغر فبناء المستقبل هو الجهاد الأكبر. ومعركة البناء سلاحها العلم والمعرفة . في موضوع مهم جدا يؤدي اغفاله لتعقيدات كثيرة تنتهي بعدم القدرة على التخطيط السليم وبالتالي العجز عن التنفيذ عبي أرض الواقع.

الموضوع يختص بمدى قدرتنا على قراءة الواقع واستقراء المستقبل بشكل سليم يمكننا (بقلب قوي) نقول اننا حنخلص بعد سنتين مثلا.

الأمر يختص بعنصرين مهمين هما: درجة تعقيد بيئة المشروع (Complexity) ودرجة عدم التيقن (Uncertainty). عشان ما ننزلق لأي طرح أكاديمي (وشيمة هذه المقالات التبسيط ما أمكن ذلك)، خلينا نشرح من خلال مثال بسيط:

تخيل إنك في دولة مستقرة جدا. سعر صرف العملة مقارنة بالدولار ثابت على مدة الخمسين سنة الماضية. هل نستطيع أن نتنبأ بسعر الصرف للسنة القادمة؟ الإجابة الطبيعية هي نعم. هل نستطيع أن نضع خطط متعلقة بتكلفة مشروع محدد لمدة عام أو عامين؟ أيضا الإجابة ستمون (نعم). طيب السبب شنو؟ الإجابة البسيطة حتكون عم وجود تعقيدات خاصة بالاستقراء ومع درجة معقولة من التيقن عند تقدير هذه التكلفة. بالمقابل اذا انت عايش في دولة غير

مستقرة زي بلدنا يبقى من الصعب (وليس المستحيل) الاستقراء الصحيح نسبة للدرجة العالية من التعقيد وعدم التيقن. العنصرين ديل هم سبب يأس الناس الكثار البيقولوا ليك يا خي سيبك السودان دا ما بينفع فيهو تخطيط ولا علم.

صحيح عنصري التعقيد وعدم التيقن من العناصر شديدة الصعوبة لمن الآن توجد تقنيات ومنهجيات كثيرة للتعامل معهما خاصة في ظل التطور الحدث في النظم المحوسبة والذكاء الاصطناعي. طبييعي جد يجي زول يسأل: طيب يعني عايزنا ندرس الكلام دا عشان نخطط؟ طبعاً لا. صحيح في مستويات من التخطيط (علي مستوى البلد كلها) ينبغي أن تهتم بتطبيق هذه الجانب لكن بالمقابل ممكن نقدر نتعامل بشكل ثاني أبسط وأكثر واقعية. طيب نعمل شنو.

تذكروا في مثل شعبي بيقول: "مد لحافك على قدر رجلك؟". بس دا بيت القصيد. لكن بس نستبدله بمقوله ثانية: "أعمل خطتك على قدر ما تشوف". بمعنى آخر بقدر ما أن متيقن من حاجات محددة أعمل خطتك مبنية على الركائز حققتها. الحاجة البتجيب الشوف لمسافة طويلة هي: التعقيد وعدم التيقن (راجع الشكل رقم 4). قادر تشوف بعيد؟ أعمل خطة طويلة الأجل. ما قادر أعمل خطة قصيرة مع الاحتفاظ بالهدف الاستراتيجي. يعني ما تفقد البوصلة في خضم التكتيك.

عشان كذا ناس إدارة المشروعات عملوا منهجية للإدارة الرشيقة للمشروعات. تناولت جانب منها في مقال كتبتة قبل فترة تحت عنوان الثورة الرشيقة (ملحق رقم 1). ممكن أجييب منه أجزاء هنا لتوضيح المسألة.

آليات الإدارة الرشيقة :

يتم اللجوء للتخطيط لفترات قصيرة تتراوح من الأسبوع إلى أربعة أسابيع وتسمى (Sprint) وهي كلمة تعني في اللغة العربية "الجري السريع" وذلك لأسباب التالية:

1. تلافي الوقوع في شرك التوقعات الخاطئة في ظل حالة الغموض وعدم التيقن.
2. تقليل الخسائر الناتجة عن اتخاذ أي قرار خاطئ
3. التعلم السريع من أخطاء التجربة ذات المدى الزمني القصير
4. التخطيط السريع للمرحلة القادمة (Next Sprint)

وحتى يتم هذه العمل بكفاءة عالية يضع ثلاثة مبادئ تقوم على: (1) الشفافية و (2) التدقيق (مرجعة الأخطاء) و (3) القدرة على التكيف السريع مع سياق المشروع كما تحت منفذي المشروع على التمسك بمجموعة من القيم (Values) التي تضمن التطبيق السليم للمبادئ المذكورة وتتمثل في الالتزام، التركيز، الشجاعة، الانفتاح والاحترام. وقد أثبت تجارب العلماء المهتمين بالجانب السلوكي للإدارة مدى فعالية هذه القيم في نجاح المشروعات.

الإدارة الرشيقة بلغت في ابداعها وثوريتها أن استغنت عن "رامبو" المشروعات الذي يعرف بمدير المشروع لتستبدله بفريق عمل جماعي متجانس مختلف التخصصات والمعارف (Cross-functional) وأضاف وظيفة تدريبية لل Agile coach الذي ينحصر دوره في تدريب وتوجيه الفريق لتطبيق أفضل الطرق والالتزام بقيم الإدارة الرشيقة ومبادئها بدون أي صلاحيات تخول له اتخاذ قرار نيابة عنهم. بل ويتم نظريا الاستغناء عنه إذا ما بلغ فريق العمل نضجا معرفيا كافيا بالإدارة الرشيقة.

غني عن القول إن الإدارة الرشيقة لا تعني فقدان البوصلة عن الهدف الاستراتيجي، بل تلتزم في كل مراحلها بتكييف وتقييم وتقويم الأنشطة المختلفة بما يجعلها في حالة تقدم مستمر نحو الهدف ولكن من خلال خطوات قصيرة.

إذن عشان نتجاوز الشطحات في التخطيط محتاجين نعمل خطط قصيرة الأجل ونحن واضعين في عيوننا الهدف الاستراتيجي العايزين نصل ليهو. ومن خلال الخطط القصيرة دي ننفذ ونتعلم من الواقع ونعدل في الخطة حقتنا. لو لاحظتوا بدون ما نشعر لقينا نفسنا بالطريقة دي دخلنا في مرحلة التنفيذ. وهو المطلوب. التداخل دا هو سمة أساسية للإدارة الرشيدة للمشروعات زي ما حنشوف.



شكل رقم 4: دواعي التخطيط طويل الأجل وقصير الأجل

4. التنفيذ وما يتبعه من متغيرات

بعد التخطيط يبدأ التنفيذ حيث الاحتكاك مع الواقع الذي لا تجدي معه النوايا الطيبة. هي ساعة الحقيقة حيث يستبين ما هو خطأ وما هو صواب. عند الاصطدام بالواقع نستيقظ من الأحلام التي صغناها على شكل خطط غير قابلة للتنفيذ.

الخطوات من 4 وحتى 7 أي: (4) تنفيذ الخطط - (5) دراسة آثار التنفيذ - (6) إجراء التعديلات اللازمة لإصلاح الأخطاء والتعلم من واقع التجربة - (7) التطوير المستمر هي خطوات متداخلة ومتشابكة لهذا أفضل دمجها حتى يسهل توضيح هذه العلاقات.

عند تنفيذ أي خطة هذا يعني:

1. جدول زمني لمهام محددة
2. أشخاص بمهارات محددة يعملون على تنفيذ المهام بتناغم
3. هؤلاء الأشخاص يستخدمون موارد مدية تعينهم في عملهم (أجهزة - مواد)
4. أموال تصرف مقابل الموارد المدية والبشرية
5. إدارة لكل هذه المناشط

العنصر الأساسي للنجاح أو الفشل هو العنصر الخامس: الإدارة.

هذا العنصر يمثل مشكلة السودان الكبرى: بلد غنية بالموارد مع فشل مزمن في إدارتها.

طيب إدارة يعني شنو؟

أولا - متابعة :

1. مهم في كل فترة جمع البيانات الميدانية عن مجريات العمل: المهام المنجزة - المهام قيد الإنجاز - المهام المعلقة - الموارد المستهلكة - التكلفة - أداء الأفراد - إلخ .
2. المقارنة بين البيانات الميدانية (الواقع) والخطة الموضوعة (الحلم والطموح). هنا نجد أنفسنا أمام سيناريوهات متفاوتة تتمثل في 3 احتمالات:

- **الاحتمال الأول:** التنفيذ يسير وفق الخطة. يعني لا توجد فجوة بين الواقع والطموح. طبعاً أمر جيد جداً يشير إلا أن الخطة الموضوعة فعلاً كانت وفق قراءة سليمة للواقع.
- **الاحتمال الثاني:** الخطة تسير نوعاً ما حسب ما هو مطلوب لكن توجد صعوبات محددة. بالتالي من اللازم تحليل هذه الصعوبات ومعرفة أسبابها ومن ثم وضع المعالجات اللازمة ثم متابعة أثر تلك المعالجات في الجولة القادمة. سنتناول أمثلة لهذه الصعوبات لاحقاً.
- **الاحتمال الثالث وهو الأخطر:** البيانات تشير إلى فجوة هائلة بين التنفيذ والخطة. هنا يجب التوقف طويلاً لدراسة هذه الأسباب ومن ثم مراجعة الموقف بصورة جذرية قد تؤدي في بعض الأحيان إلى التراجع عن المشروع إذا ما تبين استحالة التنفيذ. سنتناول أمثلة تتعلق بالفجوة الهائلة بين الواقع وخطة العمل لاحقاً.

3. وفق المقارنات أعلاه يتم اتخاذ القرارات المناسبة ومن ثم نجد أنفسنا أمام ثلاث خيارات ترتبط بالاحتمالات أعلاه: المضي قدما بدون تعديل أو إجراء تعديلات تتراوح ما بين التعديلات الطفيفة والتعديلات الجذرية أو اتخاذ القرار المؤمل بإلغاء المشروع.

ثانيا: الجماعية

دائما أكرر هذه الكلمة. مدير مشروع ما يعني مكتب فخم وسكرتيرة. مدير المشروع معناها قعاد مع الناس ومتابعة ميدانية لصيقة. لكن عشان ما نكون ضحايا للنوايا الطيبة لا بد من جهات أعلى تتابع. هنا ظهرت لجنة تسيير المشروع. اللجنة دي بتمثل أصحاب المصلحة في المشروع وهي الجهة التي تتابع العمل ككل بما فيهو مدير المشروع ذاتو. وهي الجهة التي تتطلع على تقارير مدير المشروع وبتشوف ببساطة إجابة على سؤال واحد ومهم جدا: هل مصلحتنا في المشروع دا تحققت أم لا؟

نرجع للمثال بتاع محو الأمية في مدينة الجنية:

مدير المشروع ممكن يكون أقرب زول لطبيعة المشروع ويمتلك مقدرات ادارية معقولة: مثلا أستاذة محاسن. أستاذة قديمة معروفة في المدينة وعندها نشاط مبير وزولة هميمة جدا وكانت مشهورة بانها استاذة صارمة.

طيب منو لجنة التسيير؟

تاني أرجع أقول أوع تملأ اللجنة ببروفيسور فلان ودكتور علان. القصة هنا ترتبط بمصالح أهل المنطقة أو الحلة حسب السياق. قبل كذا قلت ممكن سيد الدكان والمادون والداية بيعرفوا شئون أهل الحي أفضل من الأفندي الساكن في الحلة. القصد ببساطة إننا نجمع ناس بيمثلوا أصحاب المصلحة في نجاح المشروع. وكلما كان في تباين في تخصصات الناس كلما قدرنا نجمع وجهات نظر مختلفة تخلينا نعاين لكل مشكلة من زوايا مختلفة. وجهة نظر البروف زائد وجهة نظر سيد الدكان مع رأي ربة المنزل بيعملوا مزيج فريد بيعبر عن المصالح بصورة أفضل من الطريقة الفوقية.

طيب نشوف مثال للمتابعة: الشهر الأول حسب الخطة سيكون عندنا 70 زول بيعرفوا يقرأوا ويكتبوا. أستاذة محاسن حتجي شائلة تقرير يورينا الكلام دا على الطبيعة. محينا أمية 70 حسب الخطة يبقى دا كلام جميل يستحق الثناء. طبعا ممكن يكون برضو في اقتراحات لتجويد الأداء.

أستاذة محاسن قالت والله نجحنا في محو أمية 50 بس. طوالي مفروض نقول لينا الصعوبات شنو المنعت 20 ما يتعلموا؟ هل في مشكلة تنسيق في المواعيد؟ هل ما لقينا حنة نعمل فيها فصل إضافي؟ هل فشلنا في استقطاب ناس للدراسة؟ المهم لازم تضع يدها على الجرح وتورينا نعمل شنو. هنا حيصل ابداع في تلاقح الأفكار. مثلا إذا فشلنا في استقطاب ربات المنازل حنلقى عضوة اللجنة حاجة فاطمة عندها تفسير يورينا ليه ربات المنازل ما عايزين يجوا والصعوبات شنو. الرأي دا أكيد ح يخضع لنقاش من وجهات نظر مختلفة لحدي ما نصل للحل الأكثر واقعية. بعدها أستاذة محاسن حتعمل التعديلات اللازمة لخطة الشهر القادم. طبعا الموضوع دا حيتكرر في كل اجتماع مع اختلاف المشاكل واختلاف الحلول.

ثالثا - التوثيق:

التوثيق دا مشكلة مزمنة جدا في حياتنا كسودانيين. ما بنحب نكتب. كدي أسالوا نفسكم في كم وزير ولا موظف قديم ولا فنان ولا رياضي كتب مذكراته؟ عدد بسيط جدا. النتيجة أنه ذاكرة البلد بتضيع يوم بعد يوم وبالتالي بنكرر نفس الأخطاء لأنه ما في دروس موثقة لتجارب عشان نستفيد منها. الروائي الأفريقي العظيم جينو أشيبي قال: "وفاة عجوز أفريقي تعني حريق مكتبة" ولك أن تتخيل خطورة الأمر. في الحثة لا أملك إلا الوقوف إجلالا لكل من وثقوا لحياتنا في السودان. بالطبع لا أستطيع الحصر لكني أتذكر افذاذا الطيب محمد الطيب، بابكر بدري، حسن نجيلة، عبد الله الطيب، عون الشريف قسم.

طيب في حالتنا بتاع مشروع محو الأمية تخيل لو فريق المشروع يوثق للعمل اليومي والمشاكل القابلوها وعملوا شنو عشان يحلوها. وكمان عمل توثيق كامل للخطة والبيانات الميدانية والتقارير. وفي النهاية عملوا كتاب فيهو قصة المشروع من الألف للياء. تخيل في كم زول في السودان ممكن يستفيد. كم وزارة حتستفيد. كم باحث ممكن يلقي بيانات ميدانية لمشروع بحثي. ذاكرة البلد نفسها بتكون محفوظة من الضياع.

رابعا - دراسة أثر المشروع

من أهم عوامل قياس نجاح المشروع من عدمه هو قياس مدى تأثير المشروع على الواقع: هل الأثر المائل هو نفس ما توقعناه أثناء تخطيط المشروع أم أن هناك اختلاف؟

نعود لمثال مشروع محو الأمية بمدينة الجنيينة.

مثلا: خلال شهرين تم محو أمية 100 شخص. دا يعني شنو؟

يعني:

100 زول انفتحت ليهم أبواب حياة جديدة .

100 زول ممكن بعد كدا نمشي معاهم خطوة لي قدام في دروب الحياة الواسعة. بالتالي مهم التخطيط للمرحلة الثانية التي تمكنهم من الاستفادة مما اكتسبوه عشان يكونوا هم أنفسهم مثل مشجع لبقية الناس الواقفين يعاينوا أو المتشككين من جدوى الموضوع.

في بعض الأحيان يكون الأثر مختلف جدا عما هو متوقع. في الحالة دي لازم تحصل دراسة مستفيضة لمعرفة السبب ثم وضع المعالجات.

الحثة دي بترجعنا لموضوع التوثيق. مهم جدا توثيق الأثر الإيجابي والسلبي لأسباب كتيرة. أولها انه دا تاريخ لا بد أن يملك للأجيال القادمة. ثانيها إنو المشروع وتفاصيله عبارة عن دراسة حالة مهمة جدا للقادمين عشان يبتدوا من مرحلة متقدمة وما يكرروا نفس الأخطاء.

خامساً – الشفافية والنقد الذاتي

مهم جداً أثناء المشروع نلتزم بقيم الشفافية. يعني لو في مشكلة نقول بصوت عالي في مشكلة. ما نقعد ندس في الحاجات على أمل أنها تتحل بدون شوشرة. الشفافية هنا عندها فوائد كبيرة:

1. لما نقول مبكراً أنه في مشكلة حتلاقي مساعدة من الناس في الحل. لما تدس معناها حتتحمل لوحدها تبعات حل المشكلة.
2. لما تسكت الزمن حيمشي وربما تتفاقم المشكلة وتزداد تعقيد. ولما تفتح خشمك وتتكلم حيكون التدخل لحلها متأخر جداً وربما بعد فوات الأوان.
3. الاعتراف المتأخر بوجود المشكلة يطعن بشدة في مصداقيتك قدام الناس. كلنا هسه شايفين مشكلة الناس مع عدم الاعتراف أو الاعتراف المتأخر بوجود إخفاقات من قوى الحرية والتغيير. ولك أن تتخيل لو كانت الشفافية متوفرة والمعلومة في متناول الجماهير أول بأول كان الوضع حيكون مختلف كيف.

سادساً – الدروس المستفادة

دا موضوع مرتبط أيضاً بالشفافية وبالتوثيق.

من المهم النظر للنقد الذاتي بإعتباره وسيلة مهمة لمعرفة الإخفاقات بغرض تطوير العمل وليس إدانة فلان أو إعلان. مناخ الإدانة دائماً يدفع الناس للوقوف في خانة المدافع عن نفسه بأي صورة وهو أيضاً سبب الدساسة والخوف من الاعتراف خشية الإدانة والردم وشيل الحال. من ثم من المهم في المشروع إشاعة جو من الثقة المتبادلة بين الناس حتى يسهل عليهم الاعتراف بالقصور والخطأ دون خوف.

عند توثيق الأخطاء بصدق وشفافية يمكن بالتالي تحليل أسباب الأخطاء وتوثيق الدروس المستفادة التي تمكننا من تعديل الخطط لتلافي تكرار الخطأ في المستقبل. وهذا مكسب كبير لسير المشروع ولنضوج العمل العام. نرجع لمثال محول الأمية:

- في المرحلة الأولى نجحنا في إزالة أمية 100 شخص.
- في المرحلة الثانية بقي عندنا 250 زول بأفاق منفتحة نحو الحياة.
- طيب ليه في المرحلة الثانية العدد زاد عن المرحلة الأولى؟
- لأننا خلال الشهرين بتاعين المرحلة الأولى أصبحنا أقرب للواقع وتعلمنا الكثير وطورنا أدواتنا. بالتالي قدرنا خلال الشهرين التاليين نزيد العدد لـ 150 .

طبعاً ممكن يحصل العكس والعدد بدل ما يزيد يقوم ينقص. في الحالة دي يبقى نقعد في الواطة ونحلل سبب النقصان. مش بغرض ادانة الناس وتجريمهم لكن بغرض معرفة جذور المشكلة ومعالجتها قبل ما تتفاقم: مثلاً هل في قصور في العمل الإعلامي وجذب الناس للمشروع؟ هل في مشكلة التزام في الحضور؟ طيب السبب شنو: هل المواعيد ما مناسبة مثلاً؟ برضو ممكن يكون السبب عنو علاقة بمقدرات الأستاذ مثلاً. وهكذا .

اتكلمنا عن الأدوات المستخدمة في تحليل المشكلات وورش العمل وطريقة تنفيذها. وقلنا أنه الحل دايماً يكون جماعي. ما في زول خارق عندو الحل السحري.

سابعاً: التطوير المستمر

طبعاً دا هو محصلة كل ما ذكرناه: لو في متابعة أول بأول وفي شفافية وصدق في النقد الذاتي وفي جو من التشارك والثقة المتبادلة النتيجة حتكون سهولة الوصول للمشاكل مبكراً وإيجاد الحلول مما يؤدي للتطوير المستمر. يعني ببساطة يوم بكرة في المشروع حيكون أحسن من اليوم. وبعد بكرة أحسن من بكرة. ما في أجمل من أنه المستقبل يكون أفضل من الواقع والواقع يكون أفضل من الماضي.

خاتمة:

هذا الكتيب عبارة عن إسهام بسيط لا يدعي الشمول ولا الإحاطة بحقائق الأشياء. الهدف منو من البداية هو التبصير بمجموعة من المنهجيات وأدوات التحليل المهنية لتعين الناس (لجان مقاومة – أحزاب – نقابات) في رسم خارطة سودان المستقبل في الأذهان ثم تطبيقها على أرض الواقع من خلال مراحل محددة بصورة منهجية.

طارق أحمد خالد

3 يناير 2022

ملاحق

ملحق رقم 1

الثورة الرشيقية The Agile Revolution

تعلمت البشرية خلال مسيرتها الكثير من الدروس والعبر المستخلصة من التجارب الفاشلة والنجاحات المتعثرة. علم الإدارة كعلم عابر للتخصصات قد تراكت من خلاله الكثير من هذه الدروس للدرجة التي أعادت تشكيل محتواه المعرفي بصورة جذرية.

إدارة المشروعات (أياً كان نوع المشروع) أضحت تحتوي على طيف من أنماط الإدارة حيث يعتمد اختيار النمط المعين على السياق العام للمشروع وبيئته المحيطة. إذا كان المشروع في بيئة مستقرة تتيح سهولة استقرار المستقبل فيمكن بسهولة تطبيق النمط الخطي بينما يتم تطبيق ما يعرف بالنموذج الرشيق (Agile Model) عندما يكتنف سياق المشروع وبيئته الكثير من العناصر المتداخلة التي تزيد من صعوبة التخطيط طويل الأجل واستقرار المستقبل. يتميز هذا النمط بآليات لاتخاذ القرار في ظل درجة قصوى من عدمك التيقن مع ما يعرف (Decision making under severe uncertainty).

آليات الإدارة الرشيقية:

يتم اللجوء للتخطيط لفترات قصيرة تتراوح من الأسبوع إلى أربعة أسابيع وتسمى (Sprint) وهي كلمة تعني في اللغة العربية "الجري السريع" وذلك للأسباب التالية:

1. تلافي الوقوع في شرك التوقعات الخاطئة في ظل حالة الغموض وعدم التيقن.
2. تقليل الخسائر الناتجة عن اتخاذ أي قرار خاطئ
3. التعلم السريع من أخطاء التجربة ذات المدى الزمني القصير
4. التخطيط السريع للمرحلة القادمة (Next Sprint)

وحتى يتم هذه العمل بكفاءة عالية يضع ثلاثة مبادئ تقوم على: (1) الشفافية و (2) التدقيق (مرجعة الأخطاء) و (3) القدرة على التكيف السريع مع سياق المشروع كما تحث منفذي المشروع على التمسك بمجموعة من القيم (Values) التي تضمن التطبيق السليم للمبادئ المذكورة وتتمثل في الالتزام، التركيز، الشجاعة، الانفتاح والاحترام. وقد أثبت تجارب العلماء المهتمين بالجانب السلوكي للإدارة مدى فعالية هذه القيم في نجاح المشروعات.

الإدارة الرشيقية بلغت في ابداعها وثوريتها أن استغنت عن "رامبو" المشروعات الذي يعرف بمدير المشروع لتستبدله بفريق عمل جماعي متجانس مختلف التخصصات والمعارف (Cross-functional) وأضافت وظيفة تدريبية لل Agile coach الذي ينحصر دوره في تدريب وتوجيه الفريق لتطبيق أفضل الطرق والالتزام بقيم الإدارة الرشيقية ومبادئها بدون أي صلاحيات تخول له اتخاذ قرار نيابة عنهم. بل ويتم نظريا الاستغناء عنه إذا ما بلغ فريق العمل نضجا معرفيا كافيا بالإدارة الرشيقية.

غني عن القول إن الإدارة الرشيقية لا تعني فقدان البوصلة عن الهدف الإستراتيجي، بل تلتزم في كل مراحلها بتكثيف وتقييم وتقويم الأنشطة المختلفة بما يجعلها في حالة تقدم مستمر نحو الهدف ولكن من خلال خطوات قصيرة.

الثورة الرشيقة:

الثورة بشكل عام ينطبق عليها تعريف المشروع كمجهود مؤقت يعمل على تقديم منتج جديد ومتفرد خلال فترة زمنية محددة وتقوم به مجموعة منظمة من البشر بخلفيات معرفية مختلفة ومتفاوتة مستخدمة لأدوات مناسبة.

ولما كانت العوامل والسياق الذي تندلع فيه الثورات تتسم بغير قليل من التعقيد وعدم التيقن كان لابد من تطبيق إطار الإدارة الرشيقة وبالطبع الأمر لا يحتاج لكثير تنظير فما فعله الثوار منذ ديسمبر 2018 وحتى أبريل 2019 لم يكن سوى عمل مبدع وخلاق باستخدام ذات الأساليب مما جعل الثورة تتسم بقدر هائل من الحيوية والمرونة والرشاقة:

1. الجداول الأسبوعية ليست سوى Sprint يتم من خلاله تنفيذ مهام ذات طابع محدد: مظاهرات داخل الأحياء – تنريس – مخاطبات – ثم ينتهي الأسبوع بمظاهرة جامعة.
2. التعليم المستمر من خلال مراجعة الأخطاء خلال الأسبوع المنصرم والنظر في تكتيكات جديدة تضيف شيء من الحيوية للأسبوع القادم.
3. إفراز قيم ثورية التزم بها الكل ولو حاولنا تفصيلها لما وجدناها تخرج عن القيم المذكورة أعلاه (الالتزام، التركيز، الشجاعة، الانفتاح والاحترام).

هذه ببساطة عناصر قوة ونجاح الثورة وهي ذات العناصر التي يمكن أن تضمن نجاح الثورة الآن وغدا شريطة التعلم المستمر والقدرة على التكيف الخلاق مع مستجدات الواقع.

قصدت من هذا السرد تكرار ما لا أمل من تكراره: أن الثورة علم وأن الفعل الثوري هو تطبيق هذا العلم على أرض الواقع حيث تتداخل فيه جوانب كثيرة يلعب فيها الإنسان الواعي الدور الفاعل والأساسي.

غني عن القول إن إجهاض الثورات علم وإشاعة روح الإحباط علم وتشتيت انتباه الناس وتغبيش وعيهم أيضا علم له قواعده ونظرياته سيما وأن المتربصين بثورتنا يجيدون استخدام هذه العلوم مثلما يجيدون قتل أحلام شعوبهم.

طارق أحمد خالد

16 نوفمبر 2021

[#ملاح_المستقبل](#)

ملحق رقم 2

هرطقات ما بعد منتصف الليل

محاولة لفهم السياق

The big brother is watching you



المقال دا عندو ثلاثة عناوين عشان غلبنى أكتفي بعنوان واحد:

سبب العنوان الأول ببساطة انه الكلام المكتوب دا نتيجة صحيان مفاجئ في توقيت أشتري لا هو صباح ولا هو ليل بعد نوم قلق وغير مريح. بالتالي تتعدم فيه خاصية التفكير الهادئ وربما المنطق المترابط.. الله يستر 😊 .

سبب العنوان الثاني انه الكلام المكتوب دا عبارة عن محاولة لفهم السياق (Context) لمجموعة المقالات الناولي أكرس ليها جهدي في الفترة القادمة عن ملامح مشروع المستقبل. في هندسة البرمجيات عندنا شكل هندسي بنسميهو ال Context Diagram والشكل دا عندو أهمية قصوي في فهم السياق العام لأي منظومة (System) من خلال فهم تداخلاتها مع البيئة المحيطة والتفاعل مع الجهات المؤثرة القاعدين نسميها Actors وهي تسمية ذات دلالة مهمة. عشان كذا ممكن نعتبر المقال دا المقال رقم صفر في سلسلة المقالات.

السبب الثالث هو تصريح السيد بليكن وزير الخارجية الأمريكي عن أن ما حدث في السودان من اتفاق يعتبر غير كافي وأن هناك المزيد من الخطوات اللازم اتخاذها. ثم ختم تصريحه بمقولة طريفة ولها عمقها في التاريخ الحديث (نحن نراقب الوضع عن كثب) او كما قال We are watching. هذه المقولة هي نسخة بالكربون من المقولة الشهيرة على لسان جورج أرويل في روايته 1984 عندما أطلق مقولة الأخ الأكبر يراقبك Big brother is watching you وهي ذات دلالة مزعجة تعني ببساطة: "أعمل حسابك أنا قاعد أعين ليك". طيب هو قاعد يعاين لمنو بالتحديد؟ دا محور البوست الأساسي. بس شيلو الصبر 😊 .

طيب خيلنا نتفق في الأول على منطلق المقال من خلال مقدمات تنتهي بسؤال بسيط وفي نفس الوقت جوهرى جدا : مقدمة 1: السودان دولة غنية الموارد: ماء – زراعة – معادن متنوعة – ثروة حيوانية – أيدي عاملة شابة (بمتوسط أعمار يقل عن ال 20 سنة) وكمان كل الثروات دي بكر لم تتعرض للاستنزاف الكبير من خلال إستخدام تقنيات متقدمة .

مقدمة 2: الشعب قام بثورة لازالت تتعثر. اذا كتب للثورة دي النجاح بنسبة 100% دا يعني اننا حنبنى دولة قوية ومستقلة. مستقلة يعني شنو؟ يعني قراراتها في يد شعبها ومواردها في يد شعبها واستغلال هذه الموارد حيكون لصالح شعبها.

السؤال البسيط: هل في دولة من كل الدول الهسه قاعدة تسوط في الحلة (بفتح الحاء واللام) حقتنا دي عندها مصلحة في النتيجة دي؟

نعيد السؤال بطريقة ثانية: هل أمريكا وهي قاعدة تراقب فينا كلنا: (البرهان وحميدتي والأحزاب والمجتمع المدني ولجان المقاومة وكل فتقوتة قاعدة جوة البلد). هل عندها مصلحة حقيقية إننا ننجح في بناء جيش مهني ونعمل دستور دائم تكون مهمة الجيش الأساسية هي حمايته ونقوم (نبنيهو.. وطن عاتي.. وطن خير ديمقراطي؟). يعني بالبلدي نقوم نكتل الجداة ونخم البيض براااا كدة؟ إذا كانت الإجابة نعم يبقى أمشي أكمل باقي نومي وأصحي أشوف لي شغله ثانية 😊.

الإجابة بالنسبة لي هي قطعاً: لا.. وكمان لا كبيرة.

طيب الحنك شنو في الموضوع دا؟

هنا حنجي لخطرقات ما بعد منتصف الليل ومعها شوية Forecasting أتمنى ما تكون بتاعت مفكر "اصطراطيحي".

في صراع الموارد الشحيحة في العالم تسطع حقيقة هامة وفي نفس الوقت مرعبة وهي أن أي دولة ذات موارد غنية وفي نفس الوقت ضعيفة الإرادة ستكون بمثابة إغراء كبير لكل من حولها لاغتصابها. وكلما ازدادت ضعفا ستغري حتى الضعفاء بانتهاكها. عشان كذا من فرط ضعفنا وهواننا حتى الضعاف من حولنا شايفين من حقهم إنو ياخدوا نصيبهم على طريقة "جحا أولى بلحم ثوره".

الحقيقة البسيطة دي شفناها وروسيا بتعمل في القاعدة البحرية والصين راكبة في زهرنا من سنوات وكمان روسيا والصين دافعوا بقوة عن الانقلاب.

طيب هل أمريكا هي الملاك الطاهر أو الفارس الراكب حصان أبيض وجاي عشان ينفذنا؟

الاجابة نصها نعم ونصها لا.

نصها نعم. أيوة عايز ينفذنا من الجماعة التانيين.

النص الثاني: لا. عايز ينفذنا عشان يستفرد بيها ويكون هو المتحكم الوحيد في الموارد.

طيب لحدي هنا أنا قاعد أعيد في كلام معروووووف. الجديد شنو يعني؟

نواصل في الخطرفة ونجيب معاها موضوع السياق.

من خلال مجريات الأحداث واضح انه ال Actor الأساسي في ال Context Diagram هو أمريكا. عشان كذا ح أحاول أسطح وانطح وأشوف الأخ الأكبر داح يعمل شنو في الفترة القادمة عشان يكون هو الفارس الراكب حصان أبيض ونحن قاعدين نصفق ونهلل.

لما نتكلم عن الموارد يبقى الموضوع في النهاية اقتصاد – سوق – بزنس. السياسة بتعمل تأطير للسوق دا والجيش بيبكون هو الأداة الحامية للنظام السياسي دا. ودا موضوع مفروض يتم بهدوء واحترافية وفي نفس الوقت ممكن في بعض الأحيان عنيف جدا اذا دعت الحاجة. شي كذا ممكن نسميهو "النعمومة بالغة التوحش".

طيب ح أكتب ثلاثة محاور وح أحتفظ بيها ك Benchmark ونشوف مع مرور الزمن متين الأحداث حتقرب منو ومتين حتبعد.

عشان أمريكا تكون سيدة المشهد وتبعد روسيا والصين ومحور الجوار والأهم من دا تبعد أي زول جوة البلد يفرن ب و يقف في وجه الموضوع داح يكون شغل الأخ الأكبر في المحاور التالية:

المحور الأول: قهر الأيديولوجيا

يعني شنو. ببساطة أي جهة عندها رأي مبدئي في السياسة الأمريكية حتتركب. طبعا المحور دا فيهو ألوان طيف مختلفة من الإسلام الأصولي بين قوسين لحدي اليسار الشيوعي والقومي.

أها في الحنة دي الركب حيكون أشكال وألوان. حتكون في شيطنة على المستوى الفكري والثقافي والساحة أصلا مهياة للقصة دي. لكن كمان في ضرب ضرب عديبييل. عشان كذا الكيزان ما يفرحوا شديد القصة دي لسه. طبعا في رد فعل في الفترة حيكون من خلال تنظيمات زي داعش وهنا تتجلي القبضة الأمنية. هنا عبدالوهاب وحميدتي حيعجبوك لأنها فرصة كبيرة لنيل رضا الأخ الأكبر الحيكون رافع ليهم الكرت الأحمر بتاع دارفور والاعتصام والانقلاب. فشنو حيقوموا بواجب القمع وزيادة.

المحور الثاني: تدجين المجتمع المدني

هنا الأخ الأكبر لعاب وحريف. مهم جدا بعد شيطنة أي حزب وأيديولوجيا أنه الفراغ يتملي. الفترة القادمة ح تشهد عودة قوية للمركز الثقافي الأمريكي وكمية من منظمات الصداقة وبرامج حاضنات الأعمال والانتربرينيز والمنح والكورسات القصيرة للشباب ولجان المقاومة. واخد بالك؟ آآآآآي لجان المقاومة. المحور دا هو بيت القصيد الحيزمن ولوج الأخ الأكبر لوجداننا ويخلينا نقيف نصفق لفارس الحصان الأبيض بملء ارادتنا ويكون الحاضنة المستقبلية المستدامة ليهو.

المحور الثالث: إعادة صياغة النادي السياسي

طبعا النادي السياسي أصلا سجمان ورمضان ودا أسهل محور ممكن يتم الشغل فيهو لأنو أصلا هو بايع وكمان بثمان رخيص. عشان كذا الناس ما تزعل وتقوم نفسها مع قطع الشطرنج القائمة وقاعدة دي. لكن الحنة المهمة حسب الخطرات حقتي حتكون في الجملة الملعومة الحتخلينا برضو نفرح ونصفق: "إعادة هيكلة القوات المسلحة".

أها هنا ممكن بعد ما عبد الوهاب وحميدتي يكملوا بيهم كل الشغل والدلقان يبقي وسخان شديد طبيعي يقوموا يجدعو هو. الكلام دا بحصل متين. الله أعلم: ممكن يكون بكرة أو بعد شهر أو بعد سنوات حسب قائمة المهام المطلوبة. بعدها طوالي حنخش في قصة بناء جيش مهني ودمج الحركات المسلحة وغيرها. بس هل حيكون جيش مهني ووطني؟ برضو الإجابة نصها نعم ونصها لا.

1. نعم: حيكون جيش مهني مدرب وفق المنهج الأمريكي ومسلح بأسلحة أمريكية بدل الأسلحة الروسية والصينية. الدورات المتقدمة ح نكون في أمريكا وبريطانيا وحنشوف ضباط دارسين في ساند هيرست وناس اخدوا دورات تدريبية في البنتاجون والـ CIA.

2. لا: ما حيكون جيش وطني. حيكون جيش مهني لحماية المنظومة السياسية الجديدة الحتقوم بتأطير السوق – الاقتصاد – البنزنس. وأمريكا تكتل الجدارة وتخم البيض ونحن نكون داخلين ماكدونالدز نتعشى وناخد سيلفي ونطلع نمشي باسكن روبنز للتحلية وننزل الصور في الفيسبوك.

ختام :

المنظر السريالي دا ممكن يكون كويس مع ناس وممكن يكون مرعب لناس تانيين. لكن أنا على قناعة (والله أعلم) إنه دا السياق المفروض نكون واعين ليهو كويس ونحن بنفكر نعمل حاجة للمستقبل بشأن ما نحلم ونعمل خطط سمحة بدون ما نشوف باقي ال. Actors.

في نهاية الأمر الانسان الواعي الفاعل صاحب الإرادة يمكنه أن يضع بصمته ويحقق أهدافه ويصل على الأقل لصيغة ما، لا تجعله في وضع المفعول به بصورة مطلقة.

طارق أحمد خالد

24 نوفمبر 2021

[#ملاح المستقبيل](#)