



منهج مسارات الهجرة من أجل الحماية و الاستخدام الحكيم

للطيور المائية و الأراضي الرطبة

المنظومة الثالثة : التواصل لمنهج مسارات الهجرة

انجريد جيفرز واسثر كويمانشابواينغ انترناشيونال



أطفال مدرسة تجمعوا حول سيارة البحوث قرب موقع بحيرة شيلوا رامسار، ملاوي، وفي أيديهم دفاتر التمارين؛ التواصل الجيد مع المجتمعات المحلية في جميع أنحاء الأراضي الرطبة ذات الأهمية أمر أساسي في منهج مسارات الهجرة من أجل الحماية (الصورة : تيم دودمان).

جدول المحتويات

٥	المقدمة
٦	الجلسة الأولى: التعلم
٦	١.١ الخلفية النظرية
٦	١.١.١ لماذا التعلم؟
٦	١.١.٢ ما هو التعلم؟
٩	١.١.٣ ما هو التعلم المكيف؟
١١	١.١.٤ مبادئ التعلم
١٤	١.١.٥ احترام الآخرين : شرط أساسي للتعلم
١٥	١.١.٦ المبادئ الأساسية لتعلم الكبار
١٧	١.١.٧ المهارات الأساسية لمدرّب الكبار
١٩	٢. الجلسة الثانية : عمليات المجموعة وأدوار الفريق
١٩	٢.١ الخلفية النظرية
١٩	٢.١.١ عمليات تعلم المجموعة
٢٠	٢.١.٢ تفاعل الميسر و المجموعة: المواقف الحرجة
٢٢	٢.١.٣ مراحل تطور المجموعة
٢٣	٢.٢ دراسات الحالة، ولعب الأدوار والتمارين
٢٣	٢.٢.١ تمرين: معوقات و دوافع التعلم
٢٤	٢.٢.٢ تمرين: تمرين مشبك الورق
٢٩	٢.٢.٤ تمرين : توضيح قيمنا ومعتقداتنا
٣٠	٢.٢.٥ تمرين: الكشف عن كيفية تعلم الكبار
٣١	٢.٢.٦ واجب: مراجعة يومية
٣٢	٢.٢.٧ تمرين : اختبار أدوار فريق ل Belbin
٤٠	٣.١ الخلفية النظرية
٤٠	٣.١.١ المنهاج الدراسي
٤١	٣.١.٢ الوحدات التدريبية

٤٢	٣.١.٣ تقييم احتياجات التعلم
٤٤	٣.١.٤ صياغة أهداف التعلم
٤٨	٣.١.٥ الاختيار المحتوى
٤٨	٣.١.٦ طرق إيصال المعلومات
٥١	٣.١.٧ التخطيط لفعالية تعلم أو تدريب
٥٣	٣.١.٨ إعداد مخطط الجلسة
٥٤	٣.٢ دراسات الحالة، لعب الأدوار و / أو المهام البيتية
٥٤	٣.٢.١ تمرين: صياغة الأهداف
٥٦	٤.١ الخلفية النظرية / المعلومات النظرية
٥٦	٤.١.١ ما التواصل؟
٥٧	٤.١.٢ لمحة تاريخية
٥٧	٤.١.٣ التواصل بمنهج مسار الهجرة
٥٩	٤.١.٤ معوقات التواصل
٦١	٤.١.٥ التغلب على معوقات التواصل
٦٩	٤.١.٦ لغة الجسد
٧١	٥.١ ما هو كسب التأييد؟
٧١	٥.١.١ التواصل وكسب التأييد
٧١	٥.١.٢ تعريفات كسب التأييد
٧٤	٥.٢ أساسيات كسب التأييد
٧٥	٥.٣ أدوار كاسب التأييد
٧٧	٤.٥ " كسب التأييد والنفوذ" و " كسب التأييد والرتبة "
٧٧	٥.٤.١ السلطة والرتبة
٧٨	٥.٤.٢ قضايا رئيسية حول السلطة:
٧٩	٥.٥ كسب التأييد والسياسة
٧٩	٥.٥.١ تعريف السياسة
٨٠	٥.٥.٢ نقاط رئيسية في 'السياسة
٨١	٥.٦ كسب التأييد و قوى الضغط
٨١	٥.٦.١ الفرق بين كسب التأييد و قوى الضغط

٨١	٥.٦.٢ الأنماط
٨٢	٥.٦.٣ التخطيط لكسب التأييد
٨٣	٥.٦.٤ دورة التخطيط لكسب التأييد
٨٧	الجلسة السادسة. تطوير استراتيجية كسب التأييد
٨٧	٦.١ تقديم الخطوات العشر في تطوير استراتيجية كسب التأييد
٨٧	٦.١.١ الدروس المستفادة
٨٧	٦.١.٢ مقدمة للخطوات العشر
٨٨	٦.٢ الخطوات ال ١٠ لتطوير استراتيجية كسب التأييد
٨٩	٦.٢.١ الخطوة ١ : تحليل الوضع القائم، وتحديد المشكلة
٩٨	٦.٢.٢ الخطوة ٢ : تحليل القائم بالعمل
١٠١	٦.٢.٣ الخطوة ٣ تحديد الأهداف
١٠٩	٦.٢.٤ الخطوة ٤ تطوير استراتيجية التواصل
١١٤	٦.٢.٥ الخطوة ٥ : مشاركة المجموعات الإستراتيجية
١١٥	٦.٢.٦ الخطوة ٦ : اختيار وسائل الإعلام ، ومزجها
١١٧	٦.٢.٧ الخطوة ٧ : تصميم رسالة
١١٨	٦.٢.٨ الخطوة ٨ : إنتاج وسائل الإعلام الإنتاج والاختبار القبلي
١١٨	٦.٢.٩ الخطوة ٩ : أداء وسائل الإعلام والتنفيذ الميداني
١٢٠	٦.٢.١٠ الخطوة ١٠ : المراقبة، التقييم والتكيف
١٢٢	الجلسة السابعة. دراسات الحالة- كسب التأييد، لعب الأدوار والتمارين
١٢٢	٧.١ تمرين : الاستماع الفعال
١٢٢	٧.٢ تمرين : دورك في مجال التواصل
١٢٦	٧.٣ تمرين : الأزواج المستمعة
١٢٧	٧.٤ تمرين : تعريف كسب التأييد
١٢٩	المراجع والقراءات الإضافية

المقدمة

توفر هذه المنظومة معلومات أساسية عن مفاهيم التعلم وتطوير المناهج الدراسية والتواصل. حيث تم كتابتها بمثابة دليل للميسرين، و"كاسبي التأييد" و المدربين المشاركين في الإعدادات والعمليات التي يتعدد فيها أصحاب العلاقة في تطبيق منهج مسارات الهجرة للتواصل. تصف هذه المنظومة العمليات المختلفة والمهمة لتسهيل العمليات للمجموعات السالف ذكرها وتعطي اقتراحات عملية و نصائح لتحسين التواصل. كما تناقش خطوات تطوير إستراتيجية كسب التأييد، بالإضافة إلى تمارين و مهمات عملية تدعم الخلفية النظرية. تركز الجلسة الأولى من هذه المنظومة على التعلم. حيث يحتاج الشخص، من أجل التواصل الفعال لمنهج مسارات الهجرة للحماية، إلى أن يعرف قليلا عن كيف يستطيع الناس 'هضم' المعلومات، وحول كيفية تعلمهم. وتوفر الجلسة الثانية معلومات أساسية عن تطوير المناهج الدراسية. وتعتبر هذه الخلفية ضرورية كمدخل لاستعراض الوحدة ١ و ٢ و ٣ من هذه الورشة وتكييف هذه الوحدات في هذه المنطقة. أما الجلسة الثالثة فنتناول التواصل وكسب التأييد: ما هو التواصل؟ ؛ ما هو كسب التأييد؟ ؛ أدوار كاسبي التأييد، وقضايا السلطة وكيفية إعداد إستراتيجية لكسب التأييد للتواصل لمنهج مسارات الهجرة.

أهداف التعلم

الهدف العام للتعلم من المنظومة الثالثة

مع نهاية تقديم المنظومة الثالثة في ورشة العمل، ينبغي على جميع المشاركين فهم ما هو المطلوب للتواصل في منهج مسارات الهجرة، وأن يكونوا قادرين على استعراض و تكييف وتطوير الوحدات التدريبية بشأن منهج مسارات الهجرة للحماية.

الأهداف التعليمية الخاصة

ينبغي مع نهاية ورشة العمل و لجميع المشاركين أن:

- يدركوا مفاهيم تعلم البالغين؛
- يعرفوا الخطوات اللازمة لتطوير المناهج الدراسية؛
- يكونوا قادرين على مراجعة وتكييف وتطوير المناهج الدراسية الخاصة بمنطقتهم؛
- يفهموا الأهمية ومفاهيم التواصل الفعال لمنهج مسارات الهجرة؛
- يفهمون كيفية إيصال الرسالة لمختلف الجهات ذات العلاقة في مستوى مسارات الهجرة وشبكاتنا.

الجلسة الأولى: التعلم

١.١ الخلفية النظرية

١.١.١ لماذا التعلم؟

تعتبر الأراضي الرطبة بالغة التعقيد، و التفاعلات الموجودة خلال و بين الموارد مثل الطيور المائية المهاجرة ومستخدمي الموارد، غالباً، مفهومة بشكل جزئي، إن لم تكن غير مفهومة مطلقاً. بالإضافة إلى أن نظام الأراضي الرطبة يظهر اختلافات محلية ، الأمر الذي يجعل من الصعب إطلاق التعميمات. ولقد قاد فشل الحلول غيرالمحددة و المبنية على التعميم في البيئات المعقدة وغيرالمحددة إلى زيادة التركيز على منهجيات الإدارة مثل تكييف التعلم، والذي يزود تلقائياً بموقع محدد أفضل و حلول ديناميكية. **التعليم المكيف** مبني على فكرة أن إدارة الأعمال ضرورية بالرغم من المعرفة غير التامة والمعلومات غير الكاملة. لذلك فإن إدارة الأراضي الرطبة يجب أن تكون جزءاً من عملية تعليم منظمة حيث تحدث الإدارة والتعلم في وقت واحد. إن مثل هذا المنهج يتناقض مع مناهج الإدارة التقليدية، حيث يكون البحث والتعلم مفصولاً عادة عن عملية اتخاذ القرار، ويكون التركيز أيضاً على التعلم قبل الإدارة.

١.١.٢ ما هو التعلم؟

تعرف منظمة وايننج Wageningen العالمية التعلم كالاتي:

هو العملية العقلية التي من خلالها يكتسب أو يحسن الناس قدرتهم على تغيير طريقتهم في التفكير و/أو سلوكهم.

يرى التعلم على أنه عملية تؤدي إلى نتائج: يحدث التعلم فقط عندما تستخدم القدرة في التمرين. وتعتمد العملية المنهجية للتعلم على مفهوم التغيير. و يعتمد تقييم التعلم سواء أكان فرداً أو منظمة على تطورات ملحوظة في أداء الفرد أو المنظمة.

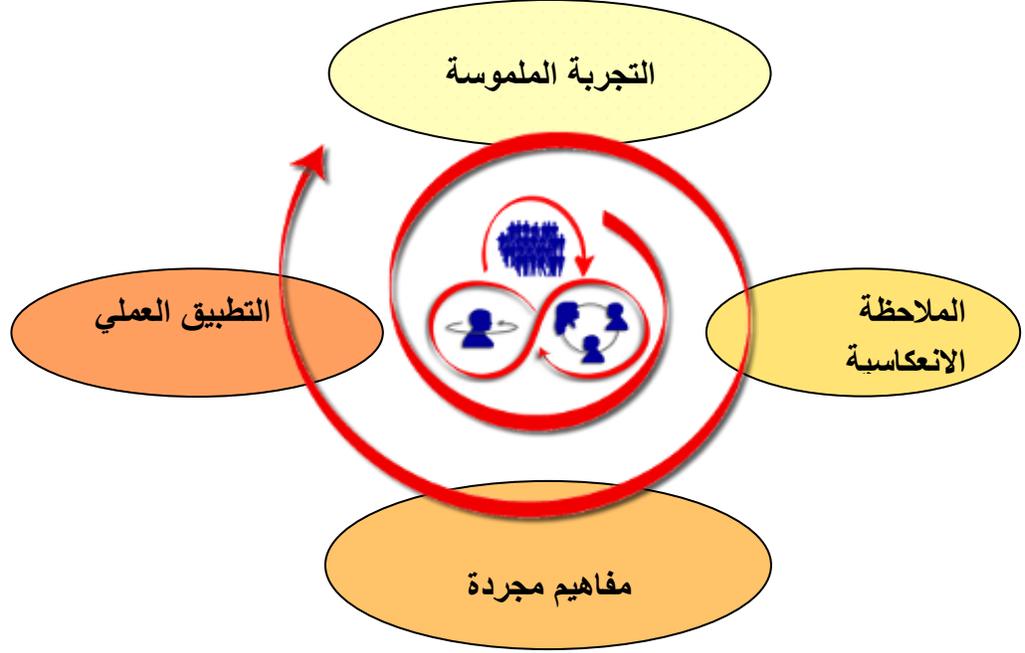
أما عن تعلم الفرد فيعتمد على التطور والنمو الشخصي، كما أنه يدور حول زيادة الثقة بالنفس والقدرة على حل المشاكل، وكذلك حول زيادة كفاءتنا وتطوير أدائنا من خبرتنا لتحقيق الأفضل. يجب أن يكون التعلم مبنياً على الحاجة ومناسباً. كما يجب التركيز على أن يكون التعلم مبنياً على ما تريد مجموعات أصحاب العلاقة معرفته، و يجب أن تكون أي معلومات أساسية تتمخض عن أنشطة، مقبولة لديهم في ضوء الخطورة في التجربة. ينطوي التعلم على أكثر من أخذ المعلومات بل يتضمن فهماً جديداً وإضاءات جديدة، وهذا يتضمن تحقيق فهم جديد وعميق، و يتحقق ذلك من خلال مستويات أعمق في التحليل والتشخيص، مع أخذ القيم والأخلاقيات بعين الاعتبار.

دورة كولب (Kolb) للتعلم

لقد وضع دايفيد كولب David Kolb (١٩٨٤) دورة من أربعة مراحل تبين كيف يمكن للأفراد والفرق والمؤسسات التعلم من تجاربهم وبالتالي تعديل سلوكهم. في هذه المنظومة يبدأ التعلم من خلال اتخاذ إجراءات، مما ينعكس على النتائج في العمل، ثم إيجاد الصلة مع ما نعرف ونفهم، ومن ثم اختبار تلك الصلات والأفكار الجديدة من خلال اتخاذ مزيد من الإجراءات. تحتوي دورة (كولب) للتعلم على أربع مراحل (انظر الشكل ١.١) :

١. التجربة أو القيام بمهمة ما، هي المرحلة الأولى التي يقوم بها الأفراد أو الفرق أو المؤسسات بالمهمة الموكلة إليهم.
٢. التأمل يتضمن الوقوف على المهام ومراجعة ما تم عمله واختباره.
٣. تكوين المفاهيم يشمل تفسير الأحداث وفهم العلاقات فيما بينها. وفي هذه المرحلة قد تكون النظرية نموذجا مساعدا لتكوين إطار وتفسير الأحداث.
٤. الاختبار أو التخطيط للفهم الجديد وترجمته إلى تنبؤات عن ما هو محتمل حدوثه لاحقا أو الأفعال التي يجب اتخاذها لتعديل طريقة التعامل مع المهمة.

لهذا فإنه يمكن إظهار التعلم كجزء من دورة تتضمن مرحلة من التغذية الراجعة والأسئلة. و ينتج عن هذا إعادة صياغة للمعرفة السابقة أو التجربة، مما يؤدي إلى تحسين العمل. إن مراحل التجربة (الفعل) و التغذية الراجعة من الدورة، تنتمي أكثر للعالم الملموس الحقيقي في حين أن تكوين المفاهيم والاختبار (التخطيط) هي أكثر تجريدية. وتتمثل مراحل التجربة و الاختبار في الأعمال بينما مراحل التغذية الراجعة و تكوين المفاهيم هي أكثر تعبيرا في طبيعتها. وتستخدم التغذية الراجعة لتحديد الكيفية التي يمكننا بها تحسين وضع معين أو الأفعال المستقبلية ومن ثم يتم تطبيق هذه المعرفة على الواقع لإجراء التحسينات. يمكن أن يستند هذا على فرد أو جماعة أو ضمن المجتمع. ويتضمن التعلم تطبيق الدروس المستخلصة والمستفادة في الإجراءات المستقبلية، والذي يوفر الأساس لدورة التعلم.



الشكل (١.١): دورة كولب للتعلم (كولب ١٩٨٤).

تعزز دورة التعلم مفهوم " أنماط تعلم" الفرد؛ وفكرتها أن كل شخص يفضل واحدة أو أكثر من مراحل دورة التعلم. فعلى سبيل المثال، عندما يطلب استلام حقل جديد في عمل ما، فإن بعض الناس سوف يقرؤون أكبر قدر ممكن من المواد النظرية من أجل ربطها مع ما يعرفونه (المنظرين)، في حين سيحاول آخرون تنفيذ الأمور بالممارسة العملية (النشطاء). بإدراكهم لما يفضلون، فإن الأفراد يمكن أن يختاروا لتعزيز قدرتهم على استخدام جميع مراحل دورة التعلم من أجل جعل أنفسهم أفضل المتعلمين من كل النواحي.

أداة : اختبار نمط التعلم لتحديد أنماط تعلم الفرد. تستطيع هذه الأداة أن تساعد الأفراد في تطوير استراتيجيات عملية لتحقيق الفهم وتعزيز مهاراتهم التعليمية. كما ستساعد على فهم كيف يفضل غيرهم التعلم من الأفراد داخل المنظمة نفسها، أو الأفراد ضمن شبكة مسارات الهجرة أو بيئة الأراضي الرطبة. وسيساعد هذا على تسهيل التواصل واختيار الأدوات اللازمة لحشد الدعم لحماية الطيور المائية.

التعلم التكيفي: التعاون والشراكة

يتزايد الاعتراف بأن الإدارة التشاركية توصل إلى إدارة الأراضي الرطبة، حيث التشارك في المسؤولية و/أو السلطة للإدارة بين الحكومات ومستخدمي الموارد المحلية قد أدى إلى تحسن نتائج إدارة الموارد. و ينبغي أن تتبع منهجيات التعلم التكيفي للإدارة نفس المبادئ. ويتطلب جلب التعلم والأبحاث في مجال الإدارة مجموعات مختلفة من المساهمين مثل الباحثين، الذين لا يشاركون عادة في الإدارة، بأن يصبحوا أيضا جزءا من الشراكة. إن مثل شراكة التعلم هذه بين الحكومة والمستخدمين المحليين والباحثين توفر إمكانية الاستفادة من نقاط القوة بصفة خاصة، والمهارات والمعرفة لكل شخص، وبالتالي تحسين نوعية ونطاق التعلم فضلا عن عدد الأشخاص الذين يستفيدون من هذا البرنامج. إن التعاون الوثيق بين الحكومة والمدراء والباحثين ومستخدمي الموارد سوف يجلب منافع كبيرة، ولكنه أيضا تحدي كبير بالنظر إلى وجهات النظر المختلفة المتكررة، وطرق التفكير والعمل في كل منها. ومواجهة هذا التحدي هي عنصر أساسي للتعلم التكيفي التشاركي.

تحليل أصحاب العلاقة

قبل أي شيء آخر لا بد من معرفة هوية الشركاء المناسبين في منهج التعلم التكيفي. وهناك طريقة معروفة للبدء في هذه العملية ألا وهي إجراء تحليل لأصحاب العلاقة (انظر الشكل ١.٢). والغرض من هذا التحليل هو أن تبدأ بـ :

• فهم المصالح الحالية للذين شاركوا في البحث و/أو إدارة موارد الأراضي الرطبة وطبورها المائية.

• تحديد تضارب المصالح.

• فهم العلاقات القائمة بين أصحاب العلاقة والتي يمكن البناء عليها.

• التعرف على الدرجات المناسبة من المشاركة في المراحل المختلفة للعملية.



الشكل (١.٢) تحليل أصحاب العلاقة التي أجريت على طول مسارات الهجرة لطائر الشنقب الكبير *Great Snipe Gallinago media* (الصورة: Ingrid Gevers)

تبادل المعلومات

بعد الانتهاء من تحديد أصحاب العلاقة، فإن التركيز التالي هو التحقق بشأن كيفية تبادل المعلومات معهم إذ لا يمكن أن يحدث التعلم كمجموعة إلا إذا كانت المعلومات المتداولة والمتكاملة مقدمة على نحو يجعلها متاحة على نطاق واسع للأوضاع الجديدة. إن تبادل المعلومات أمر لا يقل أهمية عن إنتاج معلومات جديدة. وهذا يتطلب النظر إلى شبكات التواصل الحالية، والفرص والمعوقات المتعلقة بها. ومع ذلك، فإن التعلم لا يقتصر على اكتساب وتبادل واستخدام المعارف الجديدة فقط، ولكن أيضاً، حول تحسين النظم القائمة لتبادل المعلومات لتحقيق الاستفادة القصوى من المعرفة الموجودة فعلياً.

و يأتي الكثير من الغموض من عدم تمكن أصحاب العلاقة من الوصول إلى المعلومات، ولذلك فإن وجود آليات أكثر فعالية لتبادل المعلومات القائمة والجديدة يحتمل أن تسفر عن عوائد أكبر. ومن المهم أيضا أن نفهم المهارات المحددة والمعرفة والخبرة لدى أصحاب العلاقة، وإلى أي مدى يستخدمون كامل إمكانياتهم. إن كل الجهات الفاعلة المختلفة لديها معلومات مختلفة، والتي يتم تبادلها (المشاركة فيها) لغرض معين وهذا يؤدي في النهاية إلى تعلم المجموعة.

إن نظم إدارة المعلومات وتبادل المعرفة مناسبة أكثر في إعدادات العمل الروتيني. وتتطوي العديد من مهام العمل في مجال الحماية وسيقاق التنمية على مستويات عالية من الحكم، وتتطلب أساليب أكثر تفاعلا وانعكاسية للتعلم. وغالبا ما تؤدي المعرفة الجديدة التي تم إنشاؤها و/أو مشاركتها إلى الحد من الغموض، والتكيف، وتحسين إدارة الأراضي الرطبة؛ إن تقييم ما إذا كانت العملية أسفرت عن الحصول على المعلومات التي كانت متوقعة أمر بالغ الأهمية. وسوف يزيد مثل هذا التفكير النقدي للنتائج والعملية من الفهم، وتمكين التكيف المنهجي وتحسين الأداء عند إعادة الدورة في المستقبل.

اعتبارات مسارات الهجرة

عندما يتعلق الأمر بمنهج مسارات الهجرة للحماية، فإن القضايا المتعلقة بتحليل أصحاب العلاقة وإدارة المعلومات تصبح أكثر تعقيدا. ويتواجد أصحاب العلاقة لتطوير المهاجرة على طول مسارات الهجرة، وسيكون لهم أنماط حياتية مختلفة للغاية، بالإضافة إلى اختلاف التطلعات والقيم للتطوير. ولا يمكن التحليل على مستوى مسارات الهجرة إلا على المستوى الدولي، مثل التحليل من خلال إطار دولي كالاتفاقية الأفريقية الأوروبية لتطوير المائبة المهاجرة (AEWA) (أيووا). إن إدارة المعلومات على مستوى مسارات الهجرة يعتمد على تقاسم المعرفة والبيانات عبر مسارات الهجرة. وهذا يتم تيسيره بالاستعانة بأدوات مثل أداة شبكة الموقع الحرجة (انظر وحدة ٢ قسم ٣.٦).

١.١.٤ مبادئ التعلم

بناء الثقة و التوجيه

المرحلة الأولى من عملية التعلم هي بناء الثقة والمنهج. عندما يأتي الناس إلى اجتماع، أو ورشة عمل أو تدريب فإنهم يشعرون بعدم الأمان ولديهم مشاعر قوية من التبعية، وسوف يشعرون بعدم الأمان لأنهم تركوا حالة كانوا فيها معروفين ومفهومين، ودخلوا في وضع فيه الكثير من الغموض:

- ماذا يتوقع الناس مني؟
- هل يمكنني أن أثق بهؤلاء الناس؟
- ماذا سنفعل؟
- هل سيساعدني هذا التجمع في حل مشكلاتي؟
- كيف يمكنني أن أتصرف، وبالتالي فإن المجموعة ستقبلني كشخص ومحترف؟

سوف يشعرون بالتبعية، لأنهم لا يستطيعون التحكم في البيئة المحيطة كما يفعلون في بيئتهم الأصلية. إن جزءاً من تجاربهم لا ينطبق مع الوضع الجديد، وبقية جزء من هويتهم ووضعهم في بيئتهم الأصلية، ولا يمكنهم التنبؤ كيف سيتصرفون ويردون على زميل لهم أو على المديرين أو الميسرين. وكنتيجة لذلك فللمشاركين حاجة ماسة للتوجيه. ولكن الشيء نفسه ينطبق على الميسر أو المدرب:

• هل سيملك المشاركون الدافع للتعلم والمساهمة من تجاربهم الخاصة؟

• ما الذي يحتاجون لتعلمه تحديداً؟

• ما هي الرؤية، والمهارات، والمعارف التي يمتلكها كل من المشاركون سابقاً؟

• ما هي أنماط التعلم التي يمتلكها المشاركون؟

• هل ستعمل مواقفهم والصورة الذاتية على عرقلة أو تعزيز عملية التعلم؟

لذلك، وحتى تبدأ عملية التعلم سيكون من الضروري بناء التوجيه على ما يأتي :

أ. بُعد العلاقة بين الأشخاص أو العملية؛ وبناء العلاقات الاجتماعية وخلق جو من الأمان والانفتاح الذي يجعل المشاركين يشعرون بالراحة ومقبولين ويستعيدون هويتهم (وسوف يكونوا قادرين على تبادل المعلومات والاهتمامات)؛

ب. بُعد العمل أو المهمة : بناء توافق في الآراء حول ما سنفعله، وكيفية تطبيقه (تحديد الأهداف وتنظيم العمل).

و الجهد المشترك من أ و ب يضع الأساس لبناء الثقة، والانفتاح والصدق، وتطوير مجموعة من المعايير والقواعد التي تساعد منهج سلوك الأفراد في المجموعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة، على سبيل المثال :

- كيفية التواصل مع بعضهم البعض؛

- كيفية العمل معاً؛

- كيفية اتخاذ القرارات؛

- كيفية معرفة " كيف نعمل "؛

كيفية الحد من التوتر والشعور بعدم الأمان والتبعية

• إيجاد فرصة للمشاركين للتعرف على بعضهم البعض، لتبادل المعلومات حول تجاربهم، والأفكار، والقيم، وحول القضايا التي يعتبرونها مهمة.

- دعوة المشاركين للتعبير عن مشاعرهم إزاء الحالة الأولية "عدم الشعور بالأمان" بحيث يصبح من الممكن للعمل على ذلك كمجموعة. اجعلهم يرون أن قبول هذه التوترات يجعل الوضع أكثر احتمالا: إنها ليست مشكلة شخصية ولكنها مظهر طبيعي لتطور المجموعة.
- تقييم الاحتياجات (التدريبية) للمشاركين بعناية وتكييف الأهداف التعليمية لاحتياجاتهم.
- تحديد واضح لعقد/اتفاقية التعلم : أي، ما هي الترتيبات التي اتفقنا عليها؟ تأكد من أن الأهداف واضحة وأن يشعر جميع المشاركين بالالتزام بتنفيذ القرارات التي اتخذت.

الظروف المناسبة للتعلم

- عندما تكون ميسر أو مدرب أو أثناء التفاعل مع الناس حول قضية معينة، احرص على أن تكون :
- منفتح لسماع التغذية الراجعة حول الطريقة التي نعمل بها، وأخذ الوقت الكافي لاختبار مواقفنا الخاصة، والقيم والأفكار؛
- كن مدركا للتأثير القوي لترتيبات الغرفة وحجم المجموعة على بناء الثقة والانفتاح في المجموعة؛
- استخدم ديناميكية المجموعة لمساعدة المشاركين ليصبحوا حساسين لكيف يراهم الآخرون وأكثر واقعية حول كيف يرى المرء نفسه.

الظروف المناسبة للتعلم

١. بيئة من أناس نشطين: يتعلم الناس عندما يشعرون أنهم يشاركون شخصيا مع آخرين في عملية التعلم.
٢. جو من الاحترام: تعطى قيمة عالية للأفراد ويسود الإحساس بالاهتمام/الرعاية.
٣. جو من القبول: قبول الشخص يعني أنه يمكن له ان يمثل نفسه والتعبير عن معتقداته دون خوف.
٤. جو من الثقة: عندما يكون لدى الناس الشعور بالثقة في أنفسهم والآخرين.
٥. مناخ من اكتشاف الذات: بمساعدة المتعلمين على معرفة أنفسهم، وعلى تلبية احتياجاتهم الخاصة، بدلا من أن تكون احتياجاتهم تُملى عليهم.
٦. جو غير مهدد: أن يتمكن الأشخاص من مواجهة بعضهم بعضا، وأفكار تواجه أفكار أخرى من دون خوف.
٧. جو من الانفتاح: عندما يمكن التعبير ودراسة الاهتمامات الشخصية، والمشاعر، والأفكار والمعتقدات علنا.
٨. التركيز على طبيعة التعلم الشخصية الفريدة: عندما يعرف كل فرد أن قيمه، ومعتقداته، ومشاعره، وآرائه هامة وذات مغزى.
٩. جو من الاختلافات المقبولة و المرغوبة: عندما تكون الاختلافات بين الناس مقبولة كما الاختلافات في الأفكار.
١٠. الجو الذي يعترف بحق الأفراد في ارتكاب الأخطاء: يكون التعلم سهلاً عندما يكون الخطأ مقبولا كجزء طبيعي من عملية التعلم.
١١. جو يتسامح مع الغموض: عندما يمكن استكشاف الحلول البديلة من دون ضغط يجبر العثر على إجابة فورية واحدة.
١٢. التركيز على التقييم التعاوني والتقييم الذاتي: عندما يمكن للناس أن ينظروا إلى أنفسهم كما هم في الواقع، مع مساعدة من أقرانهم.

انظر تمارين " معوقات ودوافع التعلم" (القسم ٢.٢.١)، تمارين مشبك الورق (القسم ٢.٢.٢) ، واختبار أنماط التعلم (القسم ٢.٢.٣).

١.١.٥ احترام الآخرين : شرط أساسي للتعلم

إذا أردنا أن ننجح، أولا في إقامة علاقة من الثقة مع الآخرين، وثانيا في التشجيع على التغيير، هناك بعض الاتجاهات التي يتعين علينا أن نتبناها في علاقاتنا. هذه الاتجاهات مهمة في الحياة والتعلم لأي فريق تحت التدريب المستمر لتطوير العمل. وبدون هذه الاتجاهات لا يتوقع إن نتعلم الكثير. كما أنها مهمة بالنسبة لكل واحد منا في الزيارات إلى القرى أو المناطق

الربطية، وفي كل لقاءاتنا مع الناس الآخرين، أيا كانوا. والمواقف هامة أيضا في جوانب أخرى في حياتنا وأسرنا، في العمل، ومع أصدقائنا، وفي المواجهات العادية مع الآخرين، على سبيل المثال في متجر أو على متن حافلة.

أكثر الاتجاهات أهمية هو اتجاه احترام الآخرين. هذا الاتجاه يستند إلى الإحساس بقيمة كل إنسان. هذه هي القيمة الأساسية التي يركز عليها النهج الذي نتبعه في التنمية. وبدون احترام الآخرين فإنه من الممكن أن يكون مغزى التعلم أو التنمية قليل، سواء في المجموعة، أو في المجتمع الخارجي.

الاحترام يعني الثقة في الشخص الآخر وقدرته على التعلم، وفي قدراته على حل المشاكل وعلى تغيير نفسه/نفسها في هذه العملية. وفي السياق الأوسع للتنمية فإنه يتضمن الثقة في قدرة المجتمعات المحلية ومجموعات الناس لاتخاذ إجراء لحياتهم، ولحل مشاكلهم بأنفسهم، وللعمل من أجل التغيير والتحول في المجتمع.

من خلال تواصل الاحترام، فنحن نساعد الآخرين على احترام أنفسهم. و بالنسبة لأولئك الذين يقللون من قدر أنفسهم هذا هو المهم : موقفهم تجاه أنفسهم قد يكون واحداً من عدم الاحترام. ربما تسمع الناس في أحد الأحياء الفقيرة يقولون أشياء مثل : "نحن فقراء. لا نستطيع أن نفعل أي شيء. لأحول لنا ولا قوة" إذا كنا نحترمهم، فبذلك نساعدهم على احترام أنفسهم واحترام بعضهم البعض، و لتغيير هذه الاتجاهات من العجز واللاقيمة. يجب علينا أن نساعدهم لاستعادة كرامتهم.

إذا أعطينا الوقت للآخرين، واستمعنا لهم، وسمحنا لهم باتخاذ القرارات المناسبة لأنفسهم، وعبرنا عن الاحترام تجاههم والاهتمام بهم، فإننا نظهر الاحترام.

نقطة أخيرة حول الاحترام :ينبغي احترام الآخرين في نهاية المطاف على أساس احترام الذات. إذا لم أحترم نفسي، لا يمكنني احترام الآخرين. فإننا كثيرا ما نرى في دورة تدريبية أو تجمع ما أن هناك تطابقا بين الاتجاهات والسلوكيات تجاه الذات والاتجاهات والسلوكيات تجاه الآخرين.

(انظر تمارين 'توضيح القيم والمعتقدات' (القسم ٢.٢.٤) و 'المراجعة اليومية' (القسم ٢.٢.٦)

١.١.٦ المبادئ الأساسية لتعلم الكبار

١. الكبار ليسوا أطفال المدارس

أطفال المدارس ينظرون إلى الآخرين للحصول على التوجيه والحاجة للتفويض (مثل المعلم) للتعلم. وهم أساسا متلقين. في حين أن الكبار لديهم خبرة واسعة وقد تعلموا الكثير من الحياة. يتعلمون أكثر من أقرانهم إذا اعتبروا أنها ذات صلة بحياتهم. لقد طوروا معرفتهم الذاتية وسوف يتغيرون فقط إذا كان لديهم الدافع الذاتي للقيام بذلك. إن البالغين هم مستقبلين ومرسلين معاً، وبعض كبار السن " الحكماء " بشكل أساسي يعطون/يرسلون. الكبار يملكون

كرامة شخصية قوية ولا يريدون أن يعاملوا مثل أطفال المدارس. ولذا فإن طرق التدريس المدرسية التقليدية ليست ملائمة لتعليم الكبار.

٢. الكبار ليسوا أواني فارغة

تعليم الكبار ليست عملية مصرفية حيث يتطلب خبير من أجل إفراغ معارفه في رؤوس فارغة من التلاميذ. الكبار لا يتعلموا ما يريد الميسر أو المري. ليست هناك علاقة مباشرة بين ما تم تعليمه وما يتم تعلمه. إن تعلم الكبار يعتمد على عوامل مختلفة، مثل:

- الدافع والقدرة الفردية للمشاركين
- مناخ / بيئة التعلم
- أسلوب التعلم وقدرة الميسر على تشجيع وتوجيه عملية تعلم الكبار.

إن لمعرفة الميسر بالموضوع أهمية قليلة.

٣. دور ميسر/مدرّب الكبار يختلف كثيرا عن دور المعلم التقليدي

لدينا جميعا ذكريات قوية من أيام دراستنا عن "ماذا يفعل المعلم"، ولكن إذا أردنا أن نعمل بشكل فعال مع الكبار فإننا بحاجة إلى محو هذا النموذج من رؤوسنا. مدربي الكبار بحاجة إلى ابتكار حالات التعلم التي يكون فيها :

- تحفيز الكبار لتبادل تجاربهم وتحليل هذه التجارب في الحوار مع أقرانهم؛
- الكبار يمكنهم المشاركة في إعداد البرامج وعمل تقييم منتظم لما يفعلونه؛
- الكبار مشجعين على البحث عن الأسباب (طرح المشكلة) والحلول (حل المشكلات)؛
- الكبار محفزين لاستخدام كامل قدراتهم للمراقبة وتحديد الأسباب، وإلى إيجاد الحلول بأنفسهم.

٤. يتذكر الكبار الأشياء التي قد اكتشفوها أو أخبروا عنها وفعلوها بأنفسهم

ليست المعرفة على هذا النحو هي التي تؤدي إلى الأفعال وتغيير السلوك. إنه الدافع والمشاركة النشطة وممارسة المهارات هي التي تؤدي إلى الأفعال. وبالتالي، فإن مدربي الكبار بحاجة لإعطاء المشاركين فرصة لإيجاد الحلول بأنفسهم، وقيل إضافة أي نقطة مهمة لم تذكر حتى الآن. ينبغي عليهم السماح للكبار بالمرور من خلال دورة التعلم في المرحلة التي يريدون. مدربي الكبار بحاجة أيضا إلى التركيز على التعلم من خلال الممارسة والتجربة والخبرة، بدلا من الحديث/المحاضرة.

١.١.٧ المهارات الأساسية لمدرّب الكبار/ الميسر

المهارات الأساسية التي يحتاجها الميسر الجيد هي : مهارة طرح السؤال، والاستماع وتقديم التغذية الراجعة. وهذه المهارات ضرورية من أجل أن يكون قادرا على :

- تعزيز الحوار والانفتاح على التعلم من بعضهم البعض؛
- الدخول في حل المشاكل مع المشاركين؛
- تشخيص المشاكل من خلال مجموعة التعلم؛
- إيجاد تحدي لدى الناس (بطريقة مقبولة) على تغيير سلوكهم؛
- التمكين والبحث عن التجربة مع حلول بديلة؛
- تشجيع الفريق أو الأفراد على اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل.

المهارات الأساسية لمدرّب الكبار / الميسر

١. **الاستماع** : إن المهارة الأولى اللازمة هي القدرة على الاستماع بعناية؛ فتنقّي كل من الجوانب الإيجابية والمشاكل والصعوبات والتوترات.
٢. **الملاحظة** : الترتيب مع الاستماع بشكل وثيق مع الملاحظة، والقدرة على التقاط المعلومات عن الحالة؛ (الملاحظة = مشاعر من العظة غير اللفظية).
٣. **التعاطف والحساسية** : أن تكون قادراً على رؤية المشاكل كما ترى من خلال عيون المشاركين؛ لتكون قادراً على اكتشاف وفهم مشاعرهم وأفكارهم وقيمهم.
٤. **التشجيع** : بناء الثقة في المشاركين من خلال التأكيد على الجوانب الإيجابية للعمل والسلوك الذي تم تأديته، والتي تبين تقدير الوقت والالتزام ومن خلال مساعدتهم على التعرف على الجوانب السلبية لأنفسهم، والتفكير بطرق بديلة لتسيير الأمور.
٥. **التساؤل المفيد**: الاستجابات المتعاطف الذي يبيّن للمشاركين فهم أسباب المشاكل، إلى التفكير ملياً في العواقب المترتبة على أنواع معينة من الأعمال، الخ..
٦. **التلخيص / الهيكلية**: القدرة على تلخيص المعلومات التي قدمها المشاركين، واستخلاص المشاكل الرئيسية؛ فرز الاحتمالات الرئيسية وتطوير مفاهيم ونماذج بسيطة جنباً إلى جنب مع المشاركين.
٧. **التوقيت** : الشعور بالتوقيت متى نشجع، ومتى نثير التحدي، ومتى يتم طرح الأسئلة، ومتى نقدم الاقتراحات، ومتى نقدم الدعم، ومتى يكون التلخيص، الخ.
٨. **المرونة و التخطيط** : أن تكون قادراً على خلق جو من المرونة، والإبداع والتجريب، والعمل بها كل بنفسه (في توليفة مع التحضير الجيد)؛ الرؤية في كيفية تطوير العملية التعليمية، وكيفية استخدام الوقت بكفاءة، وكيفية تنظيم حالات التعلم في تسلسل جيد.
٩. **الانفتاح / التأمل الذاتي** : أن تكون متقبلاً لملاحظات المشاركين حول الطريقة التي تعمل بها، واخذ الوقت اللازم لدراسة الاتجاهات الخاصة، والقيم والأفكار.

موارد إضافية

- الرجاء العثور على المزيد عن طرح الأسئلة، والاستماع والتزويد بالتغذية الراجعة الجلسة ٤ " التوصل لمنهج مسارات الهجرة" (القسم ٤).
- هذا الفصل مدعم بعرض تقديمي باوربوينت " التعلم "
- ارجع أيضا إلى قائمة المراجع في نهاية هذه الوحدة.

٢. الجلسة الثانية : عمليات المجموعة وأدوار الفريق

٢.١ الخلفية النظرية

٢.١.١ عمليات تعلم المجموعة

هناك جانبان هامان لكل عملية تعلم لكل مجموعة:

١. عن ماذا تتحدث المجموعة (وكل فرد) فيها (المحتوى)؛

٢. كيف تتحدث المجموعة (وكل فرد فيها) /أو تعمل حول هذا الموضوع (العملية).

وكذلك نحن نستطيع ملاحظة ما يقوله الناس:

- التعبير غير اللفظي كمؤشرات للمشاعر وردود الفعل: نبرة الصوت وتعبيرات الوجه، وطريقة الكلام (التردد، التكرار، الخ)، الطريقة التي يجلس بها شخص يمسك/ يحرك رأسه، و يديه، وساقية، الخ (لغة الجسد)؛
- نمط التواصل كمؤشر للعلاقات بين أعضاء المجموعة، ووجود مجموعات فرعية، من يقود من، من الذي يؤثر في من، من الذي نادراً ما يشارك ... الخ.
- من يتحدث، وكم مرة، وكم المدة ؟
- إلى من ينظر الناس عندما يتحدثون (فرد بعينه، المسح لكل المجموعة، لا أحد، السقف)؟
- من يتحدث بعد من، من يقاطع من؟
- ما هو أسلوب التواصل المستخدم (أسئلة، نصيحة، تصريحات قوية، التعبير عن الرفض)؟

يمكن دور الميسر في كل من التحفيز للتفكير والتأمل، والعمل على موضوع معين (المحتوى) على حد سواء وعلى تعزيز المشاركة الفعالة والمسؤولة (عملية). باستخدام نطاق واسع من المؤشرات والمراقبة المستمرة فان الميسر/ المعلم الخبير يتلقى الكثير من الإشارات على كل من المحتوى وعملية تعلم المجموعة. و بدون هذه الإشارات فإنه سيكون أكثر صعوبة بالنسبة للمدرب/ المعلم تيسير تعلم المجموعة بشكل صحيح.

يمكن أن يأخذ مختلف الأفراد المشاركين في عملية المجموعة أدواراً مختلفة إما تيسر العملية أو تعرقلها. وتوضح الأمثلة أدناه الأدوار المختلفة التي يمكن أن يتخذها المشاركون وكيف يمكن للميسر الرد على هذا للتأكد من مشاركة متساوية للمشاركين في عملية المجموعة:

٢.١.٢ تفاعل الميسر و المجموعة: المواقف الحرجة

١. الثرثار بلا توقف

هناك عدة سيناريوهات للمتكلم دون توقف، بما في ذلك الآتي:

- إذا كان شخص لديه قصص طويلة ذات مغزى ولكن يبقى غامضا إلى حد ما وغير محدد، فاسأل عن التجارب الملموسة، والأمثلة، والحالات. اطلب من الشخص الإذن لتلخص ما فهمته منه، والتأكد ما إذا كنت قد فهمته؛ اشكره وانتقل مباشرة إلى شخص آخر عن طريق السؤال عن تجاربه/تجاربيها أو الآراء.
- إذا كان الشخص يطرق باستمرار على نفس الفكرة (أي يكرر نفس النقطة أو الرأي، مرة تلو الأخرى) فبين بوضوح أن هذا الموضوع قد تم تغطيه من قبل و بشكل كاف، و ضع القضية الرئيسية لتلك اللحظة لتكون محورا لنقاش مرة أخرى وبشكل واضح.
- إذا كان شخص ما حقا هو مشارك، ولكن نسي إعطاء الآخرين فرصة للحديث؛ أشكره/اشكرها للمشاركة القيمة، وأخبر انك الآن تريد أن تسمع بما يمكن للآخرين المساهمة والمشاركة به، انظر بعيداً عن المتحدث، ولاحظ الآخرين الذين يريدون أن يتحدثوا، وادعهم للحديث بالأعين؛ تأكد أيضا أن المتحدث يرى أن هناك أشخاصا آخرين يريدون أن يتحدثوا. قم بتلخيص ما قيل وأكمل مع توجيه سؤال إلى شخص آخر، على سبيل المثال : "هل يتفق الآخريين مع هذا؟"، "هل من وجهات نظر وخبرات أخرى؟"
- إذا كانت المشاركات المقدمة من المشاركين غير متكافئة بسبب الاختلافات الكبيرة في الخلفيات الموجودة (التعليم، والمرتببة، إلخ)، قد يكون من المستحسن أن:
 - تقسم المجموعة إلى مجموعات فرعية أكثر تجانسا في المناقشات التي تجري بين المتساوين، والذين يستطيعون بشكل مستقل تقديم تقرير إلى الجلسة العامة، وبذلك فان خبرات وآراء جميع المجموعات تكون بارزة بشكل واضح.
 - استخدم تقنيات المناقشة التي تخلق المزيد من الفرص المتكافئة للمشاركة، على سبيل المثال اللوح القلاب / أسلوب البطاقات، أو استخدام الرسم أو أغنية بدلا من الكلام.

٢. المشارك الصامت

حاول معرفة ما إذا كان الشخص هو دائما هادئ جدا، أو إذا كان صامتا اليوم في هذه المناقشة. يمكن أن يكون الشخص صامتا لعدة أسباب:

- الشعور بعدم الأمان، لا يشعر بالأمان في هذه المجموعة أو الموضوع؛
- انتظار الآخرين ليظهروا ما لديهم؛
- بطيء في تطوير رأيه/ رأيها؛ يكون/تكون بحاجة إلى وقت ولكن بالتأكيد سوف يتحدث في وقت لاحق؛
- غير مهتم في هذا الموضوع أو في هذه المجموعة من الناس؛
- متعب.

لا تجبر الأشخاص الذين يفضلون الصمت عادة على الكلام. احتفظ بهم مشاركين من خلال النظر إليهم والمراقبة عن كثب، وبالتالي فلن تفوتك لحظة واحدة يود الشخص الصامت المشاركة في المناقشة.

يبدأ المشاركون الصامتون أحياناً بالحديث عندما يُعطوا الاهتمام المذكور أعلاه. وأحياناً يساعد طلب تبادل الخبرات مع الآخرين مباشرة على التغلب على معوقات الحديث. في حالات أخرى، يمكن للميسر فقط المساعدة من خلال تهيئة جو مفتوح/رحب، وغير رسمي و ودي و آمن، لوضع هيكل تنظيمي واضح جداً للمناقشة، وتقديم مزيد من المعلومات. سيتم حل جزء كبير من المشكلة لكل من "المتحدث" و "المشارك الصامت"، إذا تم تشجيعهم لإبقاء أعينهم على بعضهم البعض.

٣. المشارك الناقد

قد يأتي هذا المشارك مع كل أنواع الأسئلة المحرجة، وبعضها قد لا يكون من السهل الإجابة عليها. خاصة إذا كان الميسر جديداً عديم الخبرة، وهؤلاء المسيرين لديهم شعور بأنهم يجب أن يعرفوا كل شيء ويمكن أن يشعروا بالتهديد الشديد من قبل هؤلاء المشاركين. أما الميسرين ذوي الخبرة فإنهم يقدرّون هذا النوع من المشاركين بشكل كبير، لأن هذا المشارك/هذه المشاركة يشترك بنشاط ويعطي حافزاً لجميع المشاركين للتفكير بأنفسهم. في معظم الحالات يكون المشارك الناقد هو مصدراً بدلاً من أن يكون عائقاً لعمل المجموعة.

٤. المناور

قد تضم المجموعة أحياناً عضواً ولسبب ما لا يريد التواصل، بل يحاول التلاعب بورشة العمل، على سبيل المثال إلقاء اللوم على شخص ما أو تصغيره أو التأكيد من أن لا يتفق مع شيء ما يريد معظم أعضاء المجموعة. هذا النوع من المشاركين يصعب التعامل معه بسبب دوافعه/دوافعها السلبية. دعة يعرف أنك تعلم ما يقوم به وأنت لن تقبل / تسمح له بحدوث ذلك. التواصل البصري في لحظة حاسمة قد يكون كافياً. كما أن ملاحظة جانبية قصيرة في حديث غير رسمي خلال فترة الاستراحة قد يكون لها نفس التأثير. تجنب التعرض المباشر للموضوع أمام المجموعة كاملة. إذا كان هناك مشارك آخر لديه بعض النفوذ على المناور، فبإمكانك أن تطلب منه التأثير عليه.

٥. المشارك " المهم "

نعلم جميعاً الحالة التي يقتل فيها شخص ما المناقشة بسبب تأثيره بإعطاء رأيه/رأيها ولا يجرؤ أحد على أن يتحداه. وأنت كميسر بقيت أمام خيارين إما أن تتفق مع المشارك ذو النفوذ وقبول رأيه، أو أن تواجهه مباشرة للتمسك بموقفك، مع احتمال المخاطرة بأن المشاركين الآخرين لن يتبعوا الميسر/المدرّب. وفي كلتا الحالتين، فإن الميسر/المدرّب " يفقد ماء وجهه "، والتي في كثير من البلدان يعتبر وضعاً غير مرغوب فيه بل و محرج. و لتفادي مثل هذا الوضع، قد يكون من الحكمة عدم الاتفاق، ولا البدء بالمناقشة ب نعم/لا. أحضر لهذا المشارك المؤثر (ومعه/معها المشاركين الآخرين!) بيانات واقعية، إلى معلومات محددة وتجارب عملية. اجعلهم يكتشفون ما قد اكتشف، واجعلهم يشعرون ما شعرت به أنت و ادعهم لأن يستخلصوا النتائج.

إذا كنت تتوقع مسبقاً أن هذا الوضع مع المشارك "المهم" قد ينشأ، امنعهم من إعلان الآراء القوية التي لن تُسحب. لا تدخلهم في مثل هذا الوضع خلال مرحلة مبكرة من ورشة العمل. فبدلاً من أن تقول لهم آرائك/النتائج، على سبيل المثال، خلال محاضرة، يمكنك أن تطلب منهم تحليل البيانات التي جمعتها، من خلال دراسة حالة مثلاً. معظم ذوي النفوذ مهتمين بالتطورات الجديدة، ولكن لا يستطيعون تغيير الرأي بسهولة ودون وجود أدلة ظاهرية. لا تفترض بسهولة أن الشخص ذو النفوذ

لا يريد قبول المعلومات الخاصة بك. سوف يتفهم الميسر ذو الخبرة الوضع ويقول، على سبيل المثال: "قبل بضع سنوات كنت أعتقد نفس الشيء، ولكن بعد البحث والتجارب الميدانية، اضطررت إلى تغيير رأيي". اجعلهم فضوليين، أعلمهم أن لديك شيء لتعرضه، امنحهم فرصا ليحكموا بأنفسهم.

٢.١.٣ مراحل تطور المجموعة

عندما تبدأ بوضع الناس في مجموعات / فرق في أي تنظيم، خذ الوقت لشرح المراحل الخمس (انظر الشكل ٢.١) لتطور المجموعة من **Tuckman & Jensen** (١٩٧٧) والتي لا تقدر بثمن:

المرحلة الأولى: التشكل

في المرحلة الابتدائية ، يعتمد أعضاء الفريق على الشعور بالأمان، نمط السلوك، وينظرون إلى قائد المجموعة للإرشاد والتوجيه. أعضاء المجموعة لديهم الرغبة بأن يكونوا مقبولين من قبل المجموعة، وبحاجة إلى معرفة أن الجماعة في مأمن. وللنمو من هذه المرحلة إلى التالية لها، يجب على كل عضو أن يتخلى عن طرح المواضيع غيرالمهدده والمخاطرة باحتمالات نشوب الصراع.

المرحلة الثانية: العصف

المرحلة التالية تدعى العصف، تنتصف بالمنافسة والصراع. وحيث أن أعضاء المجموعة يحاولون التنظيم لهذه المهمة، ينجم الصراع في علاقاتهم الشخصية. يجب أن يوجه الأفراد ويشكلوا مشاعرهم، وأفكارهم، والاتجاهات، والمعتقدات لتناسب مع تنظيم المجموعة. السمة الأكثر أهمية في مساعدة المجموعات على الانتقال إلى المرحلة القادمة هي القدرة على الاستماع.

المرحلة الثالثة: وضع القيم

في المرحلة الثالثة، وضع القيم، أعضاء المجموعة منخرطون في إقرار مساهمات جميع الأعضاء، وبناء المجتمع والصيانة، وأيضا حل قضايا المجموعة. أعضاء المجموعة هم على استعداد لتغيير الأفكار المسبقة والآراء على أساس الوقائع التي قدمها أعضاء آخرين، وينشطون في طرح الأسئلة على بعضهم البعض. يتم تقاسم القيادة ويصبح الإبداع في مستوى عال. العيب الرئيسي في مرحلة العصف هو أن الأعضاء قد يبدؤوا بالخوف من انهيار لا مفر منه في المستقبل للفريق، كما يمكن أن يقاوموا التغيير من أي نوع.

المرحلة الرابعة: الأداء

لا تصل كافة المجموعات إلى مرحلة الأداء. إذا كان أعضاء المجموعة قادرين على التطور إلى المرحلة الرابعة، فان قدراتهم، والمدى، والعمق في العلاقات الشخصية تتطور إلى استقلال حقيقي. وفي هذه المرحلة يستطيع الناس أن يعملوا بشكل مستقل، في مجموعات فرعية، أو كوحدة كلية بنفس السهولة. هناك وحدة : هوية المجموعة كاملة، والروح المعنوية للفريق عالية، والولاء للجماعة قوي. وتصبح المهمة الوظيفية مشكلة لها حل حقيقي، تؤدي إلى حلول مثلى و إلى تطور أمثل للمجموعة. الهدف العام هو الإنتاجية من خلال حل المشكلات والعمل.

المرحلة الخامسة: الانفضاض/الانفكاك

المرحلة النهائية ، الانفضاض أو Mourning ، و تتضمن إنهاء المهمة والسلوكيات والانسحاب من العلاقات. النتيجة المخطط لها تتضمن عادة العرفان والتقدير من أجل المشاركة والإنجاز، و فيها فرصة لقول الوداع الشخصي.

(انظر تمرين " اختبار أدوار الفريق حسب **Belbin** " (القسم ٢.٢.٧).



الشكل ٢.١ : خمس مراحل لتطورا لمجموعة (المصدر : Wageningen (International).

٢.٢ دراسات الحالة، ولعب الدوار والتمارين

الرغبة في التغيير تتطلب عقل مفتوح!

٢.٢.١ تمرين: معوقات و دوافع التعلم

الهدف:

مساعدة المشاركين على فهم المزيد عن العوامل والظروف التي تساعد وتعيق التعلم.

الإجراء :

قسم المشاركين في مجموعتين : مجموعتين (أ) و(ب). أسأل المجموعة (أ) لكتابة المعوقات التي تحول دون التعلم على ورق قلاب. أسأل المجموعة (ب) لكتابة الدوافع من أجل التعلم على لوح قلاب. بعد مرور ١٥ دقيقة اطلب من كلا الفريقين تبادل اللوحات لاستعراض نتائج المجموعة الأخرى، والإضافة إليها.

و من الممكن أن تكون النتائج كما يأتي:

المعوقات التي تحول دون تعلم	دوافع التعلم
<ul style="list-style-type: none"> • اللغة • البيئة: الضوضاء • القواعد، الامتيازات والممنوعات • ضعف التسهيلات • نقص الموارد • الخوف / الثقة • اختلافات السلطة • والمزيد.... 	<ul style="list-style-type: none"> • الإبداع • التأمل النقدي • بيئة التعلم : ○ التغذية الراجعة الإيجابية ○ طرح احتياجات المشاركين • المشاركة • الاستماع • الثقافة • الاهتمام الشخصي • و المزيد....

٢.٢.٢ تمرين: تمرين مشبك الورق

الهدف :

مساعدة المشاركين على فهم أن التعلم والعمل في مجموعة يمكن أن يؤدي إلى مزيد من المخرجات والأفكار الإبداعية أكثر من العمل وحيدا.

الإجراء:

يُطلب من المشاركين الكتابة بشكل فردي على قطعة من الورق كيف يمكن استخدام مشبك الورق (٥ دقائق). ثم يشاركون في مجموعات من اثنين (أزواج) ما كتب كل واحد منهم وإضافة أفكار جديدة إلى القائمة (٥ دقائق). وأخيرا يطلب من جميع الأزواج أن يشاركوا نتائجهم في جلسة عامة. يعمل الميسر على كتابة قوائم لجميع الأفكار الجديدة، ويسأل المشاركين ما الدروس المستفادة من هذا التمرين. سيكتشف المشاركون أنه يمكن إنتاج المزيد من الأفكار في المجموعة أكثر من أن يعمل كل فرد على حدا.

٢.٢.٣ تمرين: اختبار نمط التعلم

اختبار نمط التعلم هو استبانة مصممة لمعرفة نمط أو أنماط التعلم المفضلة لدى المشاركين. على مدى السنوات طور الناس وسائل التعلم التي ساعدتهم على زيادة الاستفادة من بعض الخبرات من الآخرين أكثر من طرق أخرى. استبانة اختبار نمط التعلم ستساعد المشاركين على إبراز تجارب تعلمهم بحيث أن الميسر يصبح في وضع أفضل لتحديد أسلوب التعلم الذي يناسب نمطهم المحدد.

ينبغي أن لا تزيد مدة إكمال الاستبانة عن عشر دقائق . تتوقف دقة النتائج على مدى مصداقية الشخص الذي ملأها. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة. الاستبانة موجودة أدناه، ويمكن نسخها وتوزيعها على المشاركين عند أداء هذا التمرين.

استبانة أنماط التعلم

تهدف هذه الاستبانة لمعرفة نمط أو أنماط التعلم المفضلة لديك. على مر السنين ربما كنت قد طورت أساليب التعلم التي ساعدتك لتكتسب أكثر فائدة من بعض الخبرات الأخرى. و ربما أنك غير مدرك لهذه الاختلافات، لذا فإن هذه الاستبانة تساعدك على تحديد خبراتك التعليمية لتصبح في وضع أفضل لتحديد أسلوب التعلم الذي يناسب نمطك. ينبغي أن لا تزيد المدة الزمنية عن عشر دقائق لإكمال الاستبانة. دقة النتائج تتوقف على مدى صدقك في الإجابة. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

<p>◀ إذا كنت توافق أكثر مما كنت تخالف مع بيان ما / الجملة، فضع علامة (صح) في المربع المجاور لها.</p> <p>◀ إذا كنت لا توافق أكثر مما كنت تتفق مع بيان ما / الجملة، فضع إشارة زائد (خطأ) في المربع المقابل لذلك.</p>
<p>١. أتصرف عادة بدون النظر للعواقب المحتملة.</p>
<p>٢. عندما أسمع عن فكرة جديدة أو منهج جديد، فإنني أبدأ مباشرة بالعمل على كيفية تطبيقه عملياً.</p>
<p>٣. أنا حريص على الانضباط الذاتي مثل مراقبة غذائي، مع ممارسة التمارين الرياضية بانتظام، الارتباط بروتين محدد، الخ.</p>
<p>٤. أشعر بالفخر عند قيامي بعمل دقيق.</p>
<p>٥. أكون أفضل مع الناس المنطقيين والتحليليين وأقل مع الناس العفويين وغير المنطقيين.</p>
<p>٦. انجذب للرواية والأفكار غير العادية أكثر من تلك العملية.</p>
<p>٧. في المناقشات أفضل الوصول لصلب الموضوع مباشرة.</p>
<p>٨. أنا حريص على إن لا أقفز إلى استنتاجات بسرعة كبيرة.</p>
<p>٩. أفضل الاستجابة للأحداث في عفوية ومرونة، بدلا من التخطيط للأشياء مقدما.</p>
<p>١٠. أعتقد أن القرارات التي تتخذ على أساس تحليل شامل لجميع المعلومات هي أقوى من تلك التي تقوم على الحدس.</p>
<p>١١. أنا أميل إلى الكمال.</p>
<p>١٢. في أكثر الأحيان، القوانين وجدت لكسرهما.</p>
<p>١٣. في كثير من الأحيان أستطيع أن أرى أفضل وأكثر الطرق العملية لإنجاز الأمور.</p>
<p>١٤. إذا كان لدي كتابة تقرير ما فانا أقوم بكتابة الكثير من المسودات قبل أن أستقر على الصيغة النهائية.</p>
<p>١٥. في المناقشات غالبا ما أجد أنني أنا الواقعي وأحاول أن اجعل الناس في صلب الموضوع وتجنب المصادمات.</p>
<p>١٦. في مناقشات مع أناس أكون أنا الشخص الحيادي و الأكثر موضوعية.</p>
<p>١٧. عندما تسوء الأمور يسعدني أن أتجاهلها وأضعها للتجربة.</p>
<p>١٨. من الأفضل التفكير مليا قبل اتخاذ أي إجراء.</p>
<p>١٩. لا أمانع بإيذاء مشاعر الناس طالما يتم انجاز المهمة.</p>
<p>٢٠. أفضل أن يتم تسيير الاجتماعات على أسس منهجية.</p>

كيف تقدر نتيجتك

◀ عند الانتهاء من هذه الاستبانة عليك تقييم الدرجة الخاصة بك عن طريق استخدام ورقة النقاط المرفقة التي تعطي كل سؤال حرف مرمر إما (ن) أو (م) أو (ظ) أو (ع) ، لتسجيل الإجابات عليها.

ملحوظة. لكل واحد من الأسئلة التي كنت قد وضعت عليها علامة صح أدخل نقطة واحدة لكل حرف مناظر. على سبيل المثال، إذا وضعت علامة عند سؤال رقم واحد فسجل نقطة واحدة مقابل الرمز (أ). عند الانتهاء من إضافة جميع النقاط لكل رمز. فان الخيار الذي يملك أكبر عدد من النقاط يكون هذا هو نمط التعلم المفضل لديك.

ورقة العلامات	إجاباتي
٠.١ ن	
٠.٢ م	
٠.٣ ظ	مجموع النقاط للرمز (ن)
٠.٤ ع	
٠.٥ ظ	مجموع النقاط للرمز (م)
٠.٦ ن	
٠.٧ م	مجموع النقاط للرمز (ج)
٠.٨ ع	
٠.٩ ن	مجموع النقاط للرمز (د)
٠.١٠ ع	
٠.١١ ظ	
٠.١٢ ن	الرمز الأكثر تسجيلًا :
٠.١٣ م	

الرمز الأقل تسجيلاً :

ع.١٤

م.١٥

ج.١٦

ن.١٧

ع.١٨

م.١٩

ظ.٢٠

أنماط التعلم

هناك العديد من النظريات حول أنماط التعلم. يستند نموذج Kolb (١٩٨٤) إلى دورة تتضمن التعلم الفعال والتعلم غير الفعال. وهذه الدورة تزود بكل من التجربة الملموسة والمجردة.

الابتكار الذي جاء به Kolb يحدد المتعلمين الذين يفضلون:

- **التجريب الفعال**، الناس الذين يصفون أنفسهم بأنهم : " عمليين، عاملين، فعالين، ومسؤولين "
 - **الملاحظة التأملية**، الناس الذين يصفون أنفسهم بأنهم : " تجريبين، مشاهدين، وذوي ملاحظة، تأملين، محافظين "
 - **الفكر التجريدي**، الناس الذين يصفون أنفسهم بأنهم : " محللين، مفكرين، مقيمين، منطقيين، وعقلانيين "
 - **التجربة الملموسة**، الناس الذين يصفون أنفسهم بأنهم : " متلقين، لديهم شعور، يقبلون، بديهين، وموجهين من الحاضر "
- Honey & Mumford (١٩٨٥) استندوا بدورة التعلم خاصتهم على عمل Kolb. واقتروا أنماط التعلم التالية : ناشط ، تأملي، نظري وعملي:

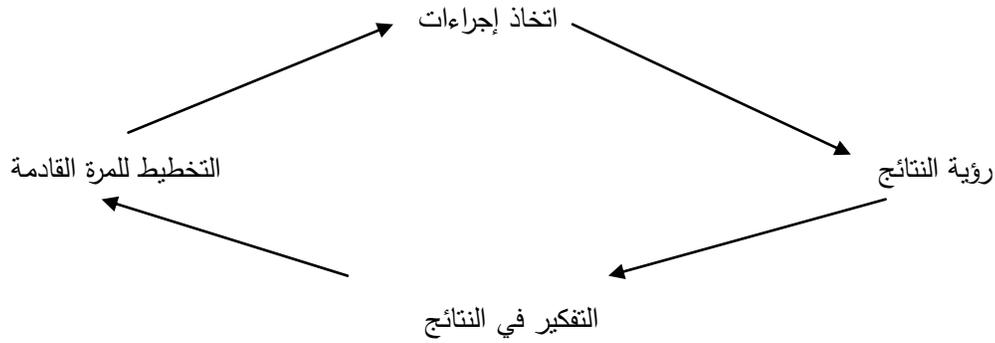
-- **الناشط (ن)**: " سأجرب أي شيء مرة واحدة".

-- **المتأمل (م)**: " أنا بحاجة إلى وقت للتفكير في الأمر".

-- **النظري (ظ)**: " إذا كان منطقياً فهو جيد".

-- **العملي (ظ)**: " إذا كان يعمل / يحقق نتيجة، فهو جيد".

إن دورة تعلمهم - والتي تستخدم على نطاق واسع اليوم - هي كما يلي:



أين أنت من هذه الحلقة، التي توضح نمط التعلم الخاص بك.

أنماط **النشطاء** أو " افعل ذلك الآن " يدخلون مباشرة في المشكلة. إذا كنت **ناشطاً** فأنت تنتمي إلى جزء " اتخاذ إجراء " من حلقة التعلم. النشطاء يتمتعون بالتحديات ويمكن أن يعملوا بسرعة. وهم يحفزون الآخرين، يفضلون عدم قضاء الوقت في التخطيط وهم جيدين في الأزمات.

أنماط **المتأملون** أو " سأفعل في وقت لاحق " يقتربون من المشاكل بحذر، ويمكن أن يؤخروا البداية. إذا كنت **متأملاً** فأنت تنتمي إلى منطقة " التفكير في النتائج " من حلقة التعلم. المتأملون لديهم الكثير من الأفكار، وهم مستمعين جيدين ويصلون إلى لب الموضوع.

أنماط **النظريون** أو " القيام بذلك عن طريق كتاب " بحاجة لمعرفة لماذا يفعلون هذا الشيء، يجعلون كل شيء منظم قبل البدء بالعمل وهم منطقيون جداً في نهجهم. إذا كنت **نظرياً** فأنت تنتمي إلى جزء " التخطيط للمرة القادمة " من حلقة التعلم. النظريين يميلون للإعجاب بكل شيء " فقط كذلك " ، ويتمتعون بالمشاكل المعقدة والتساؤل عن كل شيء.

أنماط **العمليين** أو " القيام بالشيء من خلال الخبرة " هم بحاجة إلى ربط المشكلة بأعمالهم. إذا كنت **عملياً** فأنت تنتمي إلى جزء " رؤية النتائج " من حلقة التعلم. العمليين بحاجة إلى الكثير من المعلومات ويمكن أن يجدوا صعوبة في تحديد ما له صلة، وهم على درجة عالية من الحماس، ويروا العلاقات وهم مبدعون ومبتكرون.

قد تجد أن لديك أكثر من أسلوب في التعلم لذلك سوف تحتاج إلى تكييف نمط معين حسب المهمة التي بين يديك. وسوف

يشجع هذا على الابتكار ويحسن التعلم لديك. إذا كنت تفضل أن تعمل وحيدا فافعل ذلك، ولكن ابقَ على اتصال مع زملائك المشاركين لأنهم قد يحتاجون إليك. إذا كنت ترغب العمل في مجموعة، فاجتمع وقرر من يفعل ماذا ومتى. التشارك بالموارد هو وسيلة فعالة جدا لإدارة وقتك.

« ما المجالات التي تحتاج إلى تطويرها عند كل نوع من المتعلمين ؟

الناشط :

.....
المتأمل :

.....
النظري :

.....
العملي :

.....
٢.٢.٤ تمرين : توضيح قيمنا ومعتقداتنا

الهدف:

مساعدة المشاركين على فهم واحترام أفضل للفرد والاختلافات الثقافية وما يفضله كل شخص.

الإجراء:

١. ابدأ من خلال شرح أهمية القبول والاحترام المتبادل لتطوير جو التعلم الجيد. وضح أن أفضل طريقة لتطوير هذا التفاهم المتبادل هو عن طريق معرفة المزيد عن (التنوع في) القيم والمعتقدات وما يفضله الزملاء المشاركين وكذلك الانخراط في الواقع الاجتماعي والثقافي للآخرين.
٢. استطلع قائمة " القصص المختصرة " واحده تلو الأخرى. إذا كانت المجموعة صغيرة فيمكن لجميع المشاركين الرد على كل سؤال، وإلا فاطلب من متطوعين من بين المشاركين للرد على كل سؤال.
٣. بعد أن مررت على قائمة " القصص المختصرة " يمكنك الشروع في نقاش مختصر عن طريق طرح أسئلة مثل: "أي من الأسئلة كانت صعبة الإجابة؟"، أو: "ماذا تعلمت عن نفسك أو عن المجموعة والذي لم تكن تعرفه من قبل؟ " لخص ذلك بالإشارة إلى أن احترام الآخرين هو في نهاية المطاف يبني على أساس ولأجل الاحترام والثقة في أنفسنا. من خلال التواصل بالاحترام فإننا نساعد الآخرين للتعبير عن أنفسهم، وتجربة أشياء جديدة، وارتكاب الأخطاء : أي أن يتعلموا في بيئة آمنة. أخيرا يشير الميسر إلى أن التواصل بالاحترام لا يعني أننا لا ينبغي أن

نتحدى بعضنا البعض، أو أن نتابع الأفكار أو نناقش. على العكس من ذلك، فإن جو من الاحترام وقبول الاختلاف، يجعل من الممكن التعبير عن الأفكار ومتابعتها من دون خوف.

٤. يمكنك الرجوع إلى تمرين " معوقات ودوافع التعلم " واطلب من المشاركين مناقشة ما يمكن عمله لتهيئة الظروف الداعمة للتعلم في هذه المجموعة.

القصص المختصرة:

- كتاب أستمتع (استمتعت) بقراءته كثيرا هو.....
- طعامي المفضل هو.....
- الشيء الذي يجعلني حزينا حقا هو.....
- ما أتوقعه من صديق هو.....
- شيء واحد أريد تغييره في قريتي/ بلدي هو.....
- إذا وجدت ١٠٠ دولار فسوف أنفقها على.....
- الذي يجعلني سعيدا حقا هو.....
- مواصفات الزوج أو الزوجة الجيدة هي.....
- إن أهم شيء أريد لأبنائي أن يتذكروه هو.....
- ما يجعلني غاضبا هو.....
- بالنسبة لي أهم شيء في الحياة هو.....

٢.٢.٥ تمرين: الكشف عن كيفية تعلم الكبار

- يطلب من المشاركين ذكر ثلاثة أشياء تعلموها خارج المدرسة والتي تعد مهمة بالنسبة لهم وتؤثر على الحياة اليومية. ينبغي أن تكون هذه أشياء تذكر بالتعلم.
- اطلب منهم اختيار واحدة منها والتفكير بعناية بالعملية الكاملة للطريقة التي تعلموها فيها؛ وتقديم بعض الملاحظات:

أ. لماذا تعلموها؟

ب. من الذي ساعدهم على تعلم ذلك؟

ج. كيف كانت العلاقة بينها وبين الشخص الذي ساعدهم أو شجعهم على القيام بذلك؟

د. ما هي الطريقة التي تعلموا بها؟

هـ. هل بإمكانهم أن يتذكروا الأشياء أو الظروف التي جعلت من التعلم سهلاً عليهم، أو على العكس من ذلك، أكثر صعوبة؟

٢٠٢٦ واجب: مراجعة يومية

من الجيد دائماً مراجعة عملية التعلم لفترة وجيزة في نهاية كل يوم. مشارك واحد (يختار من قائمة المشاركين) سيطلب منه التركيز على نقطتين أساسيتين:

- نقاط التعلم الرئيسية؛ ملخص لما تعلمه / تعلمته في ذلك اليوم.
- عملية التعلم؛ ملخص ملاحظتك على الطريقة التي تعمل بها المجموعة على أهداف التعلم.

نقاط التعلم الرئيسية

- من المهم أن لا يكون تعليق المشاركين لما فعلوه بسيطاً، وذلك لأن جميع أعضاء المجموعة قد مروا بالعملية ذاتها ويعرفونها : مثلاً: " في البداية كان لدينا مناقشة ضمن المجموعة حول.....، ثم فإننا....."
- بدلا من ذلك اطلب منهم أن يشاركوا ما تعلموه اليوم ولماذا هو مهم لعملهم مثلاً: "تعلمت اليوم أن أميز بين.....؛ كما أنني اكتشفت أيضاً أن....."

عملية التعلم

يمكن لك كميسر أن تدون ملاحظات خلال اليوم حول الطريقة التي عملت بها المجموعة معاً، وإجراءات التعلم، والتعاون في المجموعة، والاحترام والثقة المتبادلة. ثم قم في نهاية اليوم بتلخيص هذه الملاحظات حتى تتمكن المجموعة من التأمل في ذلك. إن ذلك يشبه الإمساك بمرآة للمجموعة. اسمح لأعضاء المجموعة بتبادل المشاعر والملاحظات حول عملية المجموعة. ينبغي إيلاء الاهتمام للنقاط الايجابية وكذلك النقاط التي تحتاج إلى تحسين. التركيز على الأحداث، وليس على الأشخاص.

بعض الأسئلة المرجعية السريعة

المخرجات	عملية تعلم المجموعة
هل كانت أهداف هذا اليوم محددة وواضحة ومشاركة بين الجميع؟ هل كانت هذه الأهداف واقعية؟	هل نصغي جيداً إلى بعضنا البعض؟ هل نشعر جميعاً بالاحترام والقبول؟
هل كانت إجراءات العمل واضحة ومفهومة بالنسبة للجميع؟ هل كانت هذه الإجراءات مناسبة؟	هل نحفز بعضنا البعض على المشاركة وهل نشجع بعضنا البعض للتعبير بوضوح عن الأفكار والمشاعر؟ هل نشعر إننا جميعاً مشاركين شخصياً؟
هل بإمكان جميع المشاركين المساهمة في تحقيق هذه المهمة (من خلال منح / طلب المعلومات، والبحث /	هل نستمتع بوقتنا معاً، وهل قدرتنا على الإبداع محفزه؟ هل نسمح للناس بارتكاب الأخطاء؟

إعطاء توضيحات، وتنظيم وتلخيص النتائج، الخ)؟	هل ننتقل الاختلاف في الأفكار والقيم والآراء؟ هل نتقبل الغموض ونقوم باستكشاف إجابات بديلة؟
هل أحرزنا تقدم كاف نحو تحقيق أهداف التعلم؟	

السؤال الأخير الذي يمكن طرحه هو "ما الذي يمكن عمله لتحسين جو التعلم وتحقيق أهداف التعلم؟" خلال الأيام التالية من ورشة العمل فإنه بإمكان المشاركين أن يعكسوا إذا كان جو التعلم قد تحسن وإذا كانت أهداف التعلم تتحقق.

٢.٢.٧ تمرين : اختبار أدوار فريق ل Belbin

فريق المتابعة (Christian Kelly)

"لا يوجد إنسان بمثابة جزيرة، بأكملها في حد ذاته" (John Donne ١٦٣١-١٥٧١)، ونحن جميعا في حاجة إلى الدعم والتشجيع ومواهب الآخرين لتحقيق النجاح. كما أننا بحاجة إلى معرفة أنه يمكننا الاستفادة من التجارب والمعارف والمهارات والإبداعات من الأعضاء الآخرين في فريق عملنا. إننا نادرا ما نكون قادرين تماما على إكمال المهمة وحدنا. بل إننا بحاجة أن نكون قادرين على الاعتماد على الآخرين لتقديم الأفكار ولتبقينا على المسار، والتعرف على المخاطر، وضمان أن جميع السبل والموارد سيتم استكشافها واستغلالها، وبأن المنتج النهائي هو من أعلى المعايير الممكنة.

و لتحقيق هذا كله ، فإننا بحاجة إلى الاستفادة من جميع المواهب المتاحة لنا - خلق " التآزر " (الإجراءات التعاونية التي تنتج قيمة وتأثير أكبر بكثير من مجموع المساهمات الفردية)، بالإضافة إلى تقاسم المسؤولية و المصادقية.

إن نتائج الجهد الجماعي يمكن أن تكون مرضية للغاية، إلا أن الوصول إلى تلك المرحلة يمكن أن يكون محبطا للغاية، أيضاً إذا تفهمنا بوضوح طريقتنا وطريقة الآخرين المفضلة للعمل كفريق واحد فان ذلك سيساعد. إنه من السهل أن نغفل عن قيمة جميع أدوار أولئك الذين يشاركون في تحقيق الأهداف والغايات. فكر في أولئك الذين يعملون جنباً إلى جنب معك (داخليا وخارجيا)؛ ما هي قدراتهم المحددة التي أعجبتك وتعتمد عليها والتي عادة ما تتصارع معها؟ هل هي معرفتهم بوجه الخصوص، أم تجربتهم الخاصة، أهتمامهم بأدق التفاصيل، و المثابرة، و القدرة التنظيمية، و الحفاظ على الهدوء تحت الضغط ، و محركهم و طاقتهم، و أفكارهم و اهتمامهم بالآخرين، و وضوح الهدف لديهم، وقدرتهم على الربط و التواصل بفعالية و على جميع المستويات، أو ربما قدرتهم على التقدم المستمر و المذهل بأفكار جديدة؟

وما هي السمات المحددة التي لديك والتي تجعلك جانباً وتساعدك على العمل بشكل جيد مع زملائك في الفريق ؟
لقد حددت د. Meredith Belbin في بحثها في كلية Henley للإدارة أن هنالك ثمانية أدوار لا بد من تحقيقها ليعمل الفريق على نحو فعال. ليس هناك حاجة لهذه الأدوار الثمانية كلها بنفس القدر، ولا حاجة لها في الوقت نفسه أيضاً، ولكن إذا

كان احدها مفقوداً، فأنة من الممكن أن لا يعمل الفريق بفاعلية كما يجب.

الاستبانة

طورت هذه الاستبانة كأداة لتحديد دورك في الفريق. هناك سبعة جمل ينبغي أن تنتهيها. ويمكنك تقسيم عشرة نقاط بين الإجابات المختلفة لكل سؤال. فإذا وجدت نفسك بالكامل في واحدة من الإجابات، يمكنك إعطاء جميع النقاط العشر لهذا الجواب. وإذا كنت مدركاً أنك تنتمي لعدة إجابات، فينبغي أن توزع النقاط العشر على هذه الإجابات حسب ما تفضل، بحيث تعطي أكبر عدد من النقاط للإجابة التي تتطابق مع سلوكك أكثر و أقل لتلك التي تتطابق بشكل أقل مع سلوكك. على سبيل المثال: ٤ نقاط ل (ب)، ٥ نقطة ل (ز)، نقطة واحدة ل (ح)، ولا نقطة للبقية.

املاً النقاط الواردة في الجدول الأول تحت الأسئلة، كما في هذا المثال:

السؤال	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	المجموع
١	٠	٤	٠	٠	٠	٠	٥	١	١٠

١. أحصل على الرضا في عمل ما للأسباب التالية:

- أنا أستمتع بتحليل الأوضاع وترجيح جميع الخيارات الممكنة.
- أنا مهتم في البحث عن حلول عملية للمشاكل.
- أحب أن أشعر بأنني أعزز علاقات عمل جيدة.
- يمكنني أن أحدث تأثيراً قوياً على اتخاذ القرارات.
- يمكنني أن أقابل الناس الذين قد يكون لديهم شيئاً جديداً لعرضه.
- يمكنني أن أحصل على موافقة أشخاص على مسار العمل اللازم.
- أشعر في محيطي أين يمكنني أن أعطي الاهتمام الكامل لمهمة ما.
- أود العثور على المجال الذي يمتد خيالي فيه.

٢. مميزات منهجي لعمل المجموعة تكون كما يلي:

- أ) لدي اهتمام في التعرف على الزملاء بشكل أفضل.

- (ب) لا أتردد في تحدي وجهة نظر الآخرين أو أن أتمسك برأي الأقلية بنفسى .
- (ج) أستطيع أن أجد عادة سطرًا في جدال لدحض مقترحات غير سليمة .
- (د) أعتقد أن لدي موهبة لجعل الأمور تعمل حالما وضعت خطة التشغيل .
- (هـ) لدي ميل لتجنب الأمور الواضحة والخروج بما هو غير متوقع .
- (و) أجد لمسة من الكمال إلى عمل أي فريق أشارك فيه .
- (ز) أنا على استعداد للاستفادة من التواصل خارج المجموعة نفسها .
- (ح) في الوقت الذي أكون فيه مهتمًا بجميع وجهات النظر، فأنتى لا أتردد فى اتخاذ القرار وقتما وجبت الحاجة .

٣ . عندما أشارك فى مشروع مع الآخرين:

- (أ) لدي قابلية للتأثير على الناس دون الضغط عليهم .
- (ب) تمنع اليقظة التى أمتلكها حدوث الأخطاء الناجمة عن الإهمال .
- (ج) أنا على استعداد للضغط من أجل اتخاذ إجراءات للتأكد من أن لا يضيع وقت الاجتماع، أو أن تغيب عن بالنا الأهداف الرئيسية .
- (د) يمكن الاعتماد على للمشاركة بشىء جديد .
- (هـ) أنا على استعداد دائم للدعم باقتراح جيد للمصلحة المشتركة .
- (و) أنا حريص على الحصول على أحدث الأفكار والتطورات الجديدة .
- (ز) أعتقد أن قدرتي على الحكم مقدره من قبل الآخرين .
- (ح) يمكن الاعتماد على لتنظيم جميع الأمور الأساسية للعمل .

٤ . مساهمتى الرئيسية فى الفريق هى :

- (أ) الإطلاع بسرعة والاستفادة من الفرص الجديدة .
- (ب) العمل بشكل جيد مع فئة واسعة جدا من الناس .
- (ج) إنتاج أفكار وحلول .
- (د) توجيه الناس عندما أكتشف أن لديهم شيئًا ذا قيمة للمساهمة .
- (هـ) المتابعة وضمان إنجاز المهام .
- (و) ضمان إنجاز المهام، حتى لو كان ذلك يعنى أن تكون غير طبيعى لفترة من الوقت .
- (ز) تسليط الضوء على مزايا وعيوب الطرق و الأوضاع .

ح) تقديم قضايا منطقية للمسارات البديلة للعمل من دون تحيز أو تحامل.

٥. قد يكون القصور المحتمل في عمل الفريق لأني:

- أ) أنا لست مرتاحاً ما لم تكن الاجتماعات منظمة بشكل جيد، ومسيطر عليها، وتجرى بشكل جيد.
- ب) أميل إلى أن أكون سخياً أكرم الآخرين الذين لديهم وجهة نظر صحيحة والتي لم تمنح الإعلان /أو الفرصة المناسبة.
- ج) أميل إلى الإكثار من الحديث عندما تصل المجموعة إلى أفكار جديدة.
- د) نظرتي الموضوعية تجعل من الصعب بالنسبة لي أن أشارك بسهولة وبحماس مع زملاء.
- هـ) أعتبر في بعض الأحيان قوياً و متسلطاً إذا كان هناك حاجة للقيام بشيء ما .
- و) أجد أنه من الصعب أن أقود من المقدمة، ربما لأنني استجيب وبكثرة لجو المجموعة.
- ز) أميل للإمساك بالأفكار التي تحدث لي، وبذلك فإنني أفقد القدرة على تتبع ما يحدث.
- ح) يميل زملائي لرؤيتي بأنني أقلق على التفاصيل، مع احتمال أن الأمور قد تسوء بدون داع.

٦. إذا تم تكليفي فجأة بمهمة صعبة وخلال وقت ضيق ومع أشخاص غير مألوفين:

- أ) أرغب أن أفأ بعيداً في زاوية لإيجاد طريقة للخروج من المأزق قبل أن يتطور لمنحى معين.
- ب) سأكون على استعداد للعمل مع الشخص الذي يظهر المنهج الأكثر إيجابية حتى وإن كان من الصعب التعامل معه/ معها.
- ج) يمكن أن أجد طريقة لتقليل حجم المهمة من خلال إنشاء ما قد يكون أفضل لكل فرد للمشاركة به.
- د) إن إحساسي بالوضع الطارئ / المستعجل يساعد في ضمان أننا لم نتأخر عن الموعد المحدد.
- هـ) أعتقد بالبقاء هادئاً وبالمحافظة على قدراتي فإنني أستطيع التفكير بشكل سليم.
- و) سأبقي على ثبات لتحقيق الهدف على الرغم من الضغوط.
- ز) سأكون على استعداد لأخذ زمام المبادرة الإيجابية إذا شعرت أن المجموعة لا تحرز أي تقدم.
- ح) سأفتح مناقشات بهدف تحفيز الأفكار الجديدة وجعل الأمور تتقدم.

٧. بالإشارة إلى المشاكل التي قد تحدث والتي أكون موضوعياً فيها عند العمل في المجموعات:

- أ) أنا عرضة لإظهار نفاذ صبري مع أولئك الذين يعرقلون التقدم.
- ج) قد ينتقدني الآخرون لكوني تحليلياً جداً لا أملك البديهة الكافية.
- د) إن رغبتني لضمان العمل بشكل مناسب يمكن أن تعطل التقدم.
- هـ) قد لا أشعر بالملل بسهولة، وأعتمد على واحد أو اثنين من أعضاء الفريق لتحفيز شرارتي.

و) أجد من الصعوبة البدء ما لم تكن الأهداف واضحة.

ز) أكون في بعض الأحيان غير قادرا على شرح وتوضيح النقاط المعقدة التي تحدث لي.

ح) أنا مدرك للمطالب التي اطلبها من الآخرين والتي لا أستطيع القيام بها بنفسني.

ت) أتردد في الحصول على نقاطي عندما أصطدم بمعارضة حقيقية.

سؤال	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	المجموع
١										١٠
٢										١٠
٣										١٠
٤										١٠
٥										١٠
٦										١٠
٧										١٠

الآن أنقل النقاط في الجدول التالي :

السؤال	CF	TW	RI	IM	ME	PL	SH	CO	المجموع
١	g	c	e	b	a	h	d	f	١٠
٢	f	a	g	d	c	e	b	h	١٠
٣	b	e	f	h	g	d	c	a	١٠
٤	e	b	a	g	h	c	f	d	١٠
٥	h	f	c	a	d	g	e	b	١٠

١٠	c	g	a	e	f	h	b	d	٦
١٠	g	a	f	b	e	d	h	c	٧
٧٠									المجموع

أضف النقاط لدور كل فريق وقرأ الأوصاف التالية. إن النص والاستبانة مجتمعين ستساعدك على تحديد الدور المفضل لديك في الفريق .

فيما يأتي وصف لكل سمة أو "تمط شخصية في الفريق" :

محقق الموارد (RI) : جيد في الارتجال، وذلك باستخدام العديد من الارتباطات الخارجية. يستجيب بحماس للأفكار، والاقتراحات، والتغيير والتحديات. يحاول دائماً المساهمة في إيجاد الحلول. لديه فضول بدرجة عالية. يميز الفرص المتاحة ويستفيد منها. يميل إلى أن يكون نشيطاً للغاية. حريص على بحث كل الاحتمالات ومتابعة التطورات والابتكارات الجديدة. يتمتع بالمشاركة في المناقشات الحية. حاد وسريع البديهة خلال مراحل التخطيط يميل إلى الحيرة بسهولة . قد يفقد الاهتمام حالما بدأت الأنشطة. لديه ميل إلى طمس التركيز و إبعاد المجموعة إلى اتجاه آخر. قد يميل إلى تبنى / تعزيز التغيير من أجل الدخول في تحدي جديد.

يعمل كفريق (TW) : يعزز الانسجام بين أعضاء الفريق، حسن الإصغاء ويبني على أفكار الآخرين، محبوب ، اجتماعي ومتواضع، يستجيب للناس والحالات. حساس ويتفهم احتياجات الفريق. يستطيع التكيف ويتصف بالمرونة، قادر على العمل بشكل جيد إلى جانب مجموعة واسعة من الشخصيات، ويتبنى نهج إيجابي داعم. حريص على فهم ما يحفز الناس ومتطلباتهم، وذلك من أجل ضمان علاقات عمل جيدة.

قد يفتقر إلى الثقة بالنفس. لديه الرغبة للقيام بدور قيادي. غير حاسم في أوقات الأزمات، قد يكون عرضة للانتقاد، قد يظهر متحفظاً وبالتالي فان وجهات النظر قد لا تظهر على حقيقتها. قد يغيب عن عينية الأهداف الرئيسية أثناء الانشغال بفاعلية في متابعة توفير البيئة المريحة والتي تتصف بالانسجام من أجل المجموعة.

المؤسس (PL) : تخيلي، وذكي ومصدر للأفكار الأصيلة للفريق، مهتم بالأساسيات، يؤمن بالفردية ولديه نهج غير تقليدي. جدي ولديه ثروة من المعارف المخزنة ضمن مجموعة واسعة من المواضيع. يستمتع بقلب الطرق الواضحة (المقبولة). حريص على متابعة التغيير والتحديات. يبحث عن حقول جديدة لزيادة امتداد الفكر والخيال. كأنه شخص منعزل، لا يحتاج إلى التحفيز من قبل الآخرين. يفضل أن يسلك نهج حل المشكلة لوحده، وذلك من خلال الدراسة المتأنية، وكذلك عمليات التفكير الجانبي (ابتكاري)، والاستراتيجي.

قد يجد من الصعوبة التواصل مع أولئك البعيدين عن الأضواء أو الخيال، يميل إلى أن يحصر الأفكار ولذلك ربما يفقد القدرة على متابعة ما يحدث، يميل إلى تجاهل الأمور العملية أو البروتوكولات، قد يتعرض للإحباط وينسحب/ ينسحب من المجموعة إذا شعر أنه ليس من السهل قبول أفكاره من الآخرين، مفهومه عن الأطر الزمنية أو المواعيد النهائية قليل، ويتطلب التعامل معه حساسية / وعناية ليتمكن من إنتاج أفضل الحلول.

منسق (CO) : ينسق جهود الفريق ويقودهم من خلال احترامهم له. يضع أهداف الفريق، ويحدد الأدوار. لديه إحساس متطور جدا في الأهداف. لديه استعداد للاستماع. منفتح الفكر وعادل مع جميع المشاركين. ينظر إليه دائما على أنه هادئ ولديه ثقة عالية بنفسه، ويمسك بزمام الأمور دائما. يجذب الناس دائما و يشجع الأعضاء على المشاركة. لديه القدرة على التأثير بدون ضغوط. مهتم في كافة وجهات النظر، لا يتردد في اتخاذ القرارات. يقدم حججا مقنعة. يستطيع أن يحدد المهارات المحددة عند الفرد ويحدد سريعا كيف يمكن لهذا الفرد المساهمة بنجاح. قائد فريق فعال. يقيم المواقف بسرعة ويستجيب بفاعلية. حازم عادة. يسحب الفريق باتجاه واحد معاً ويحافظ على السيطرة .

يميل إلى التوجيه بدلا من المشاركة، قد تغيب عن بالة الأهداف إذا كان هنالك الكثير من الصراع بين أعضاء الفريق، قد يفتقر إلى الإبداع، ويفضل أن يساهم الآخرين بالأفكار والحلول، يمكن أن يؤخر اتخاذ القرارات / حل المشكلات حتى يكون مستعداً لسماع كافة وجهات النظر.

المتعم / المنهي (CF) صاحب نظرة شمولية. يتحقق من التفاصيل بنفسه. يتأكد من الدقة والصلاحية. يتبنى نهجاً واضحاً و منظماً. منهجي و دقيق لدرجة عالية. يهتم بالحفاظ على الجدول الزمني وتحقيق الأعمال في المواعيد النهائية . يعتمد على ذاته وما يمليه عليه ضميره. يقظ ويسعى إلى الكمال. لا يترك شيئا للصدفة. يلاحق و يتفانى بعزم في السعي نحو التميز. يميل إلى القلق بالمشكلات. غير متسامح مع الأمور العادية والدينية، يجد من الصعوبة إكمال مهمة ما، في حال تم تجاهلها يرى على أنه صعب وغير مرن. يفتقر إلى الروح الإيجابية والحماس. قد يجد من الصعوبة العمل على أكثر من مشروع في وقت واحد . قد يبدو مفرطاً في القلق ، وربما يحبط بعض أعضاء الفريق من جراء تقيده الشديد بالتحقق من القواعد و النظام .

المشكّل (SH) : قائد المهمة الذي يحضر الروح التنافسية للفريق. يساعد على تحقيق الأشياء. مفعم بالحركة وعملي. يفكر استراتيجياً وجانبياً (ابتكاري)، يزود بالغايات والأهداف. يفضل العمل أكثر من الحديث. يتمتع بصفاء الذهن. ذو طابع منفتحة. يتحدى الأفكار والافتراضات. يصمم ولديه دوافع ذاتية كبيرة. لديه إيمان قوي في قدرته الذاتية ونفوذه. سريع في صنع القرار، يترك المشكلات للآخرين لتسويتها. منهجه المهمة / تدفعه النتائج.

يمكن أن ينفذ صبره إذا تعرض التقدم في انجاز المهمة لمعوقات. يزرع بسبب عدم الكفاءة في العمل على المدى القصير. يميل إلى السرعة، يأخذ القرار المناسب. ويأخذ الطريق الذي فيه مخاطرة. يهمل آراء الآخرين و وجهات نظرهم. لديه حضور قوي عادة لمن يحاول أن يتحداه .

المنفذ (IM) : يقلب القرارات والاستراتيجيات إلى مهام قابلة يمكن إدارتها. يعمل بمنطقية و منهجية سعياً لتحقيق الهدف للفريق، يستخدم الحواس العامة العملية ليحدد ما هو المطلوب وكيف يمكن تحقيقه. لديه قدرات تنظيمية. يقوم بنفسه بجميع المهام، يعمل على تنظيمها والتحكم بها. يفخر ويثق بها حسب ضميره. لديه الاستعداد لحل المشكلة عملياً وصياغة الأفكار التي تنجح. مترجم قدير - يحقق أفكار الآخرين عملياً. يحافظ على قدراته و إن كان تحت الضغط، لديه القدرة لتحفيز الآخرين. يعمل بشكل جيد في الأوضاع المألوفة، ولكنه قد يجد صعوبة في التكيف مع المتطلبات الجديدة والمعقدة. قد يفتقر إلى المرونة إذا كانت الأحداث لا تسير وفقاً لخطته. يشعر بالضجر بسهولة في حال فقدان السيطرة ويستاء إذا كانت الأهداف غير واضحة.

المراقب / المقيم (ME) : يقدم المقاييس، يجري تحليلاً نقدياً هادئاً. يحافظ على سير الفريق لتحقيق الأهداف، يتبنى نهجاً متوازناً جداً وحكماً. أحكامه دقيقة، استناداً إلى حقائق عملية وأسباب منطقية عادلة. يتخذ نظره موضوعية كاملة تساعد في التحديد الكلي للعواقب التي قد تنجم قبل اتخاذ القرارات. يحافظ على الهدوء ويبقى على تحقيق الهدف في الأزمات. يستمتع بتحليل الأوضاع أو الحالات ويعمل على دراسة كافة الخيارات المتاحة بعناية. يتحقق من موثوقية وصحة الجدل أو النقاش. لديه قصور في الخيال، وقد يحدد حماس أعضاء الفريق الآخرين. يميل إلى إتباع أساليب تقليدية، ويجد صعوبة في قبول التغيير. قد يسمح بمنهج فيه إفراط في الحذر واليقظة وذلك لتجنب أي فشل في تحقيق الأهداف الحقيقية أو أي تأخير في العمل.

استنتاجات

الآن وبعد أن عرفت كيف تفضل أن تعمل وما الموقع الذي يناسبك في عمل الفريق، التي نظرة على تلك الأوصاف التي حددتها و تشبهك على الأقل. من الذين تعرفهم عن قرب وتتمثل فيهم تلك الصفات؟ وبما أنك لا تستطيع أن تقوم بما يمكنهم القيام به، قدم عملاً تطوعياً في المرة القادمة عندما تكونوا في العمل معاً! إن الجميع، ودون استثناء، لديهم مساهمات قيمة يمكنهم تقديمها وتضاف لجهود الفريق.

موارد إضافية

- هذا الفصل مدعم بعرض تقديمي (باور بوينت) " أدوار الفريق وعمليات المجموعة."
- ارجع أيضاً إلى قائمة المراجع في نهاية هذه الوحدة.

الجلسة الثالثة : تطوير المنهاج الدراسي

٣.١ الخلفية النظرية

٣.١.١ المنهاج الدراسي

يمكن تعريف المنهاج الدراسي بأنه وصف لمجموعة مترابطة من الأنشطة التعليمية، بالإضافة إلى جميع المواد اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة، التي نظمت حول موضوع محدد، ويتوقع أن تقود إلى تحقيق بعض أهداف التعلم الخاصة. إن تصميم المنهاج لأجل بناء القدرات أو لأجل برنامج تدريبي يتضمن سلسلة من الخطوات :

١. تحديد مجموعات أصحاب العلاقة الرئيسيين الذين سيشاركون في أنشطة بناء القدرات.
٢. تحديد احتياجات كل مجموعة من أصحاب العلاقة.
٣. صياغة أهداف التعلم لكل مجموعة من أصحاب العلاقة الرئيسيين.
٤. تحديد أنشطة التعلم وآليات إيصال أهداف التعلم لكل هدف من أهداف التعلم.
٥. تحديد موارد بناء القدرات والفرص المتاحة.
٦. صياغة أنشطة جديدة ليتم تطويرها.

يمكن مقارنة المنهاج الدراسي مع حقيبة أدوات تحتوي على الأدوات اللازمة لوظيفة واحدة محددة. ويمكن لكل واحدة من هذه الأدوات أن تستخدم في أغراض أخرى أيضاً، إلا أن هذا المزيج من الأدوات قد صنعت خصيصاً وتم اختبارها لهذه المهمة المحددة فقط. ويمكن أن يتألف المنهاج من أكثر من وحدة تدريبية. وبالنسبة للفترة الزمنية للوحدات المختلفة التي تشكل المنهاج أن تتفاوت ما بين ساعة أو ساعتين إلى عدة جلسات كل منها لمدة نصف يوم، وذلك اعتماداً على متطلبات الموضوع ، وبحسب مستوى المشاركين في بداية التدريب. إن الوحدات المنفصلة هي في الغالب نتيجة لعملية تخطيط دقيقة وتغذية راجعة تم الحصول عليها من الميسرين / المدربين والمشاركين بناءً على الخبرات التي تم اكتسابها من تطبيقها. ولا ينبغي أن ينظر إلى هذه الوحدات على أنها " الحل النهائي". وينبغي معاملتها بطريقة ديناميكية، بحيث يمكن إجراء التكيف عندما يتم اكتساب رؤى و خبرات جديدة.

٣.١.٢ الوحدات التدريبية

يمكن أخذ الوحدة التدريبية خارج المنهاج الدراسي من أجل استخدامها في تدريب آخر، عندما يكون هناك حاجة للتعامل مع الموضوع نفسه أو مجال المشكلة كما هي في الوحدة. فنحن لسنا بحاجة لأن نبدأ من الصفر في كل مرة لوضع منهاج جديد. وإنما ينبغي مراجعة الوحدة بدقة في ضوء المسار الجديد للبرنامج من أجل تكييف الوحدة للأهداف الجديدة والسياق (حالة التدريب، وخصائص تعلم المشاركين،... الخ) . وتتألف الوحدة التدريبية المتكاملة من:

١. **العنوان** : تشير إلى الموضوع الرئيسي (مجال المشكلة) من هذه الوحدة، والمستمدة من الأهداف العامة للدورة التدريبية.
٢. **مقدمة ولمحة عامة** : وصف يحفز و يبرر المفاهيم الرئيسية (والمشكلات) الواردة في هذه الوحدة : "الأسئلة الأساسية" أو " جملة المشكلة".
٣. **أهداف التعلم** : نوع وجودة النتائج المتوقعة من الأنشطة التدريبية الموصوفة في الوحدة.
٤. **خطة (خطط) الجلسة** : وصف "خطوات" التعلم الواجب اتباعها من قبل الميسر/ المدرب والمشاركين، بحيث يدل على كل خطوة : المفاهيم الرئيسية، والميسر/ المدرب، والأنشطة، ومدتها، تحديد الطرق البديلة والمفضلة للتعلم. كما تتضمن عملية التقييم، ووصفا للطريقة (الطرق) التي سيستخدمها المشاركون والمدرب في تقييم نتائج عملية التعلم، وأدوات التقييم التي ستستخدم (الاختبارات العملية، والاستبانات، وما إلى ذلك).
٥. **ملخص للنقاط الرئيسية التي ينبغي التركيز عليها**: مناقشة حول الجوانب الرئيسية لكل مفهوم من المفاهيم / المشكلات المدرجة في الوحدة؛ ويمكن استخدام هذه الإرشادات من قبل الميسر/ المدرب كدليل للإعداد للجلسات، وكمواد مرجعية لإجراء مناقشات المجموعة، أو كوسيلة مساعدة لتنظيم نتائج جلسة مناقشة المجموعة.
٦. **المواد التعليمية** التي سيتم استخدامها خلال تنفيذ الوحدة : النماذج، ووصف الحالات الدراسية، ولعب الأدوار، والتمارين، والمهام والواجبات، وأسئلة المناقشة، والتسجيلات السمعية و البصرية، إلى جانب الموارد الأخرى المطلوبة والتي تشمل : فصل دراسي أو حديقة أو المختبرات، وأقلام الرصاص والورق، ومعدات وسائل الإعلام، الخ.

الأساس المنطقي لتقييم احتياجات التعلم

إن الخطوة الأولى في تصميم المنهاج الدراسي هي إجراء تقييم للاحتياجات. فتحليل احتياجات التعلم الفردية والتنظيمية وخصائص المشاركين المحتملين توفر الأساس لتطوير المناهج الدراسية. إن التدريب هو التدريب حول وظيفة في منظمة. حيث أن هنالك وظيفة ما يتم تأديتها مختلفة عن الوظيفة التي يجب القيام بها. وكلاهما يجب أن يتم وصفها من حيث المهام (المهام التي تنفذ فعلياً، والمهام التي ينبغي القيام بها من أجل تحسين الأداء الوظيفي الحالي).

لابد من تقييم الفجوة بين المطلوب وما بين الأداء الفعلي. والسؤال هو: "ما السلوك الفعلي للفئة المستهدفة؟ هل هم مهملون ولا يقومون بأي شيء؟ أم أنهم يقومون بها بطريقة خاطئة أو غير فعالة؟" لاحظ أن السلوك المطلوب والسلوك الفعلي يختلف عن "الوصف الوظيفي" الرسمي. فالسلوك المرغوب يحدد من خلال الهدف العام.

على سبيل المثال، هدف واحد لمنهج مسارات الهجرة من أجل الحماية هو الاستعمال الحكيم لمجتمع الطيور المائية المهاجرة. ويمكن تقييم السلوك الفعلي بالنسبة لهذا الهدف من خلال الملاحظة الحقيقية / المباشرة والتحدث مع أعضاء المجموعة المستهدفة وأصحاب العلاقة الذين يتعاملون معهم. إن السلوك المطلوب للحفاظ على مجتمع الطيور المائية المهاجرة قد يملينا علينا ضرورة تحديد وتنظيم عمليات صيد الطيور المائية والإمساك بها على أساس التشريعات والتي تتجاوز الحدود الوطنية، مثل توجيه طيور الاتحاد الأوروبي. ومع ذلك، وفي الواقع فإن المراقبة الشديدة وآلية تنفيذ التنظيم في مكان واحد فقط وفي جزء معين من منطقة AEWA. يمكن التقليل من هذه "الفجوة" جزئياً من خلال التدريب؛ فعلى سبيل المثال برنامج تدريبي لصناع القرار حول الخيارات التشريعية المختلفة.

والسؤال المهم هو ما الذي يجب القيام به / تغييره بغية أن يتغير السلوك الفعلي إلى السلوك المطلوب : "هل يحتاج بعض أصحاب العلاقة إلى رفع مستوى الوعي في جانب معين، والمعرفة أو الفهم؟ هل يفتقرون إلى الدافع؟ لماذا؟ هل يحتاجون مهارات معينة، مثل تطوير الخطة الإدارية؟ هل يفتقرون إلى المعدات، أو إلى تعليمات واضحة أو حوافز، أو ما هو أسوأ، هل تحولهم الحوافز الحالية إلى اتجاه آخر؟ أي من هذه الاحتياجات يمكن معالجتها من خلال أنشطة بناء القدرات أو برامج التدريب؟"

إن تقييم الاحتياجات يحدد غرض وأهداف التعلم لبرنامج بناء القدرات أو البرنامج التدريبي. وهي تشكل أساس التصميم المركز للبرنامج، بالإضافة إلى تقييم مبادرات بناء القدرات والتدريب. ويتم إجراء تقييم الاحتياجات من أجل:

١. تركيز التعلم على ما هو مهم حقاً للوظيفة والأفراد المعنيين (و التي ليست معروفة لدى المشاركين)، ولتجنب أن نحاول حل المشكلات بالتدريب والتي لا يمكن حلها عن طريق التدريب وحده. ومن الضروري صياغة أهداف تعلم واقعية ذات صلة.

٢. تطوير استراتيجية تدريب فعالة، واختيار أساليب التدريب المناسبة والتوصل إلى ترتيبات مناسبة للتدريب (التوقيت، والفترة الزمنية، والغذاء، والمكان، والإعدادات، وتشكيل المجموعة، الخ.) يتم تكييفها مع احتياجات وظروف المشاركين.

٣. تقييم الحاجة إلى الدعم المطلوب والمتابعة ما بعد التدريب.

يعد التقييم جزءاً من عملية التخطيط والذي يركز على تعريف وحل مشكلات الأداء . هذا الأداء قد يكون متعلقاً بالمعرفة، والمهارات، والاتجاهات لدى الأشخاص المعنيين. وعليه يمكن أن يكون التقييم ذا صلة بالأداء المؤسسي والفردى.

عند إعداد برنامج بناء القدرات / برنامج تدريبي جديد فإننا نحتاج إلى جمع أنواع مختلفة من البيانات من أجل:

- صياغة أهداف تعلم واقعية ذات صلة؛
- تحديد طرق التدريب المناسبة وتطوير مناهج فعالة ؛
- التوصل إلى ترتيبات مناسبة للتدريب (التوقيت، والفترة الزمنية، والغذاء، والمكان، والإعدادات، وتشكيل المجموعة، الخ.)؛
- تقييم الحاجة إلى التغيير التنظيمي / المؤسسي والدعم اللازم والمتابعة بعد التدريب.

كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية

تحدد الاحتياجات التدريبية بشكل جيد عندما نستطيع إن نصف بوضوح ما يلي:

- ما (أنماط) الأشخاص ...
- أي نوع من المشكلات لديهم ...
- في أداء أي المهام نجد هذه المشكلات،
- أي الأهداف تتحقق عند التنفيذ ؟

احتياجات لمعلومات إضافية

سوف يحتاج منظم التدريب إلى جانب تقييم احتياجات التعلم إلى معلومات عن:

- الخصائص ذات الصلة للفئة المستهدفة : كم عددهم؟ من أي الأعمار، ومن حيث الجنس، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية؟ هل سيكونوا أفراداً أم فرقا ؟ أي نوع من القيود / الأمور المفضلة لديهم فيما يتعلق باختيار التوقيت ومكان التدريب، والغذاء والسكن، والعمل في مجموعات مختلطة (مثل الجنس والعمر ومستوى الموظفين، والمستوى التعليمي)؟
- الموارد المتاحة للبرنامج التدريبي (أو من الممكن أن تكون متاحة) : الموارد المالية؛ مرافق التدريب، والمواد والمعدات، والموارد البشرية، والمعلومات، وعلاقات العمل المؤسسية. أما الموارد البشرية : القدرة على إدارة التدريب، وتوافر المشرفين المؤهلين وذوي الخبرة الكافية، وموظفي الدعم، المزارعين والموظفين المشاركين في مواقع العمل الميداني.
- شروط العمل للمشاركين في المستقبل : كيف ستؤثر ظروف العمل الحالية للمشاركين المتوقعين في المستقبل على إمكانيات تطبيق ما سيتم الاستفادة منه في الدورة؟ ما التدابير الأخرى اللازمة لحل هذه المشكلة؟ هل البرنامج أو المنظمة على استعداد لاتخاذ هذه التدابير؟
- الاحتياجات والإمكانيات للمتابعة والدعم الكافي: ما هي الفرص الموجودة لمواصلة التعلم ما بعد التدريب؟ أي نوع من الدعم والنصيحة سيحتاج المتدربين السابقين، وهل سيكون البرنامج أو المؤسسة قادرة على توفير مثل هذا الدعم ؟ من الأشخاص الذين من الممكن/ ينبغي أن يشاركوا ؟
- ما الاحتمالات / القيود الموضوعية على المراقبة والتقييم للنتائج والآثار المترتبة على التدريب والموجودة في البرنامج أو المنظمة سابقاً؟ هل يمكن تنفيذها من قبل الموظفين المباشرين أم هل من الضروري مشاركة متخصص في التدريب ؟

٣.١.٤ صياغة أهداف التعلم

"إذا كنت لا تعرف أين تريد أن تذهب، فانك بسهولة ستنتهي في نهاية لا تريد أن تكون فيها"

(R.F. Mager).

الحاجة إلى أهداف التعلم

تبين أهداف التعلم ما سيتحقق نتيجة لبرنامج بناء القدرات أو التدريب و يتم تعريفها في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها. وتظهر هذه الأهداف من الثغرات التي تم تحديدها في عملية تقييم الاحتياجات. كما أنها تشير إلى أن الفئة المستهدفة ستظهر فهماً لبعض المفاهيم، أو توضيح لاكتساب مهارة معينة أو إظهار تغيير في الاتجاه. إن المحتوى، وطريقة إيصال المعلومات، والمادة، وأشكال استراتيجيات تقييم برامج بناء القدرات كلها مستقاة من تحديد أهداف التدريب. وبدون أهداف قابلة لقياس التعلم،

فإننا لن نستطيع التخطيط بنجاح للتعلم أو حتى تقييمه بنجاح.

إن أهداف التعلم المحددة بشكل جيد سوف تعمل على إبقاء جميع المعنيين على الطريق الصحيح. كما أنها توفر حلقة وصل هامة بين تقييم الاحتياجات وبين تصميم وإعداد المواد. كما انها تساعد على تقييم ما إذا كانت الأهداف العامة قد تم تحقيقها واما إذا كان برنامج بناء القدرات قد نجح في تلبية احتياجات الفئة المستهدفة. ولذا فان أهداف التعلم توفر الأساس للتقييم. هنالك ثلاثة مجالات أداء يمكن تعريفها عند تحويل الاحتياجات إلى أهداف : **المهارات والمعارف والاتجاهات**. تشير الأهداف ذات الصلة بالمهارات إلى ما يمكن أن تقوم به المجموعة المستهدفة، أو توضحه أو تؤديه كنتيجة لنشاط بناء القدرات. في حين أن الأهداف المتصلة بالمعارف فتشير إلى قدرة المجموعة المستهدفة على تحديد وتعريف أو وصف المفاهيم المعينة كنتيجة لهذا النشاط. أما أهداف الاتجاهات أقل سهولة في القياس على الرغم من أنها قد تكون مفيدة لإجراء التغيير المطلوب الواضح في الاتجاهات. وهو أسلوب مفيد للعودة إلى أهداف التعلم في الأوقات الرئيسية لضمان أن المجموعة المستهدفة تدرك كيف يحدث التقدم في البرنامج نحو تحقيق الأهداف. عندما تعرف المجموعة المستهدفة ما هو متوقع منها فإنها يمكن أن تنظم جهودها بطريقة أكثر فعالية.

صياغة الأهداف

صياغة الأهداف :

1. يسهل التخطيط للنشاط التدريبي، بحيث يجعل من الأسهل تحديد خبرات التعلم ومحتوياته بصورة منتظمة؛
2. يجعل التدريب أكثر فعالية وكفاءة عن طريق توجيه التنفيذ : يركز الميسر/ المدرب أكثر على ما هو مطلوب فعلا ويمنع الخروج عن المطلوب، بينما يتم تحفيز تعلم المشاركين من خلال توضيح ما سيتم تعلمه في كل جزء من أجزاء البرنامج. وكيف يمكنهم تقييم التقدم المحرز (ما الذي ينبغي أن يكونوا قادرين على القيام به لتحقيق الأهداف) ؛
3. يوفر أساسا سليما لتقييم التدريب؛
4. يحسن من أثر التدريب من خلال تركيز الاهتمام على التغيير في السلوك الناتج والعمل في الميدان أكثر من الزيادة في المعرفة والمهارات على هذا النحو.

ويمكن التمييز بين الأهداف التعليمية أو الأهداف العامة والتعليم أو أهداف التعلم / الأداء للبرنامج التدريبي. يشير الهدف العام إلى الغرض العام والنتائج المرجوة من هذا التدريب (على سبيل المثال " لتطوير فهم لمبادئ وصياغة الأهداف"). الأهداف العامة للتعلم تبين الهدف الواقعي لبناء القدرات أو برنامج التدريب. وتكتب بصيغة الفعل الحاضر و تستخدم الأفعال القوية مثل " يخطط، يكتب، ينتج، الخ ... وعلى سبيل المثال : "المشاركون قادرون على تطوير خطة إدارة الأراضي الرطبة." أهداف التعلم أو الأداء تحدد مجالات يمكن ملاحظتها حول ما يجب أن يكون المشاركين قادرين على القيام به في نهاية التدريب إلى ما يلي :

- شرح الفرق ما بين الغايات و الأهداف

- صياغة الأهداف باستخدام المكونات الثلاثة لأهداف الأداء بشكل صحيح ، و

- توضح للزملاء بطريقة مقنعة المزايا الايجابية لكتابة أهداف الأداء .

أهداف الأداء ذكية SMART أي: محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقق، واقعية، ذات صلة ومحددة بوقت مناسب. إن هدف الأداء يجب على السؤال التالي : "من الذي سيفعل ماذا، ومتى، لماذا (ماذا توضح)، و إلى أي معيار؟" فمثلا: مع نهاية التدريب فإن ٧٥ ٪ من المشاركين على الأقل لديهم المهارات اللازمة لإعداد خطة لإدارة الأراضي الرطبة استنادا إلى المبادئ التوجيهية لاتفاقية رامسار .

تحديد الأهداف التفصيلية للتعلم هو أداة قوية في جعل التعلم أكثر فعالية. ومع ذلك، ينبغي للمرء أن يكون واعياً بالأخطار :

- إن التركيز الشديد على الأهداف المحددة يجعل التعلم الموصوف بالعفوية، في أعلى مستويات المبادرة والإبداع؛
- الاتجاه لـ " عدم تحقق " هذه الأهداف والتي هي أقل سهولة في التحديد والقياس في مجالات السلوك، على سبيل المثال الحساسية، ومهارات حل المشكلات، والإبداع، التغيير في الاتجاهات أو القيم...الخ.

عند صياغة الهدف المرتبط بالأداء:

- استخدم أفعال الحاضر
- حدد ما يجب القيام به
- حدد المعايير
- حدد الشروط

يعمل الميسرون أو المدربون على صياغة الأهداف من حيث ما سيقومون به في التدريب. هذا النوع من الأهداف لا يخبرنا الكثير حول إذا ما سيكون المشارك قادرا على القيام به في نهاية التدريب. و بالتالي، فإنه من الأفضل أن يصف الهدف الأداء المطلوب من المشاركين.

وينبغي أن تصف الأهداف سلوكا يمكن ملاحظته. وغالبا ما تستخدم كلمات مثل 'يفهم، يعرف، أو أن يكون على وعي'. عند تحديد الأهداف فإن مثل هذه الكلمات قد تشير تماما إلى ماذا نتوقع من المشارك أن يتعلم ولكننا لا نستطيع مراقبة ما يحدث في داخل رأسه. ولتقييم ما إذا كان المشارك قد 'فهم' أو "عرف" نحن بحاجة إلى الأفعال التي تصف بعض الأنشطة التي يمكن ملاحظتها. والهدف المرتبط بالأداء يتألف من ثلاثة مكونات أو خصائص:

١. الأداء : ما هو المتوقع من المتدرب أن يقوم به عند الانتهاء من التدريب. يتكون الأداء من الفعل الذي يدل على أن

يكون السلوك قد ظهر ونتيجة ذلك الإجراءات والتي سيتم تقييمها.

٢. الشروط : تحت أي الظروف من المتوقع أن يظهر المشارك الأداء.

٣. المعايير : تصف كيف يتوقع من المشاركين الأداء : كم ، و ما مدى السرعة غالباً .

الجدول ٣.١ قائمة من الأفعال الإجرائية التي يمكن استخدامها عند صياغة أهداف التعلم

تغيير الاتجاه	بناء المهارات	المعرفة، اكتسابها واستخدامها
يتحدى	يظهر	يحدد
يدافع	ينتج	يعد قائمة
يصدر حكم	يحسب	يقارن
يتساءل	يضبط	يصف
يقبل	يثبت	يبين
يتبنى	يجمع	يفرق بين
يدعو إلى	يعمل	يعد
يفاوض	يكشف	يذكر
يتعاون	يحدد موقع	يصنف
يؤيد	يعزل	يرتب في فئات
يبيرر	يرتب	يرسم في شكل بياني
يقنع	يبني	يرتب
يحل	يجري	يميز
يختار	يكشف	يشرح
يجادل	ينفذ	يضع مخطط
	يصلح	يحلل
	يضع	يقيم
	يؤدي	يشكل/ يصوغ
	يصنف	يتحقق من
		يعدل
		يقدم تقرير
<p>الأفعال التي لا نستطيع قياسها :</p> <p>يعرف</p> <p>يفهم</p> <p>يكون على وعي</p>		

(انظر تمرين "صياغة الأهداف" (القسم ٣.١.٤)

٣.١.٥ اختيار المحتوى

إن محتوى أنشطة بناء القدرات والتدريب ينبغي أن يرتبط مباشرة بالمجالات التي تم تحديدها في تقييم الاحتياجات وأهداف التعلم. هناك معلومات معينة لكل هدف يمكنك إدراجها لتتمكن من تحقيق هدف التعلم. ولتقرر كم من المعلومات، وأي جزء منها ستدرج، فإن هنالك طريقة لذلك، في البداية اكتب قائمة بجميع المواضيع التي ترغب المشاركة فيها على ورقة واحدة. ثم يمكنك تصنيف هذه المعلومات إلى ثلاث فئات:

١. المعلومات التي يجب أن يعرفها: المعلومات التي من دونها لن يكون المشارك /المتدرب قادراً على تحقيق الهدف.

٢. المعلومات التي ينبغي أن يعرفها: المعلومات التي ستساعد المشارك في تحقيق الهدف أو أنه من شأنها أن تعزز التعلم.

٣. المعلومات التي من الممكن أن يعرفها: المعلومات ذات الطابع العام والتي تتعلق بتحقيق الهدف مثل خلفية الموضوع والمعلومات التاريخية.

سيكون من النادر أن تدرج كل ما تريد عندما تدرج، أو تعلم أو تشارك. إن توفير " المعلومات التي يجب معرفتها" على الأقل سوف يجعلك أكثر قدرة على النجاح في تحقيق أهداف التعلم. أما " المعلومات إلى ينبغي معرفتها" أو " من الممكن معرفتها" يمكن إن تعرض للمشاركين غالباً على شكل مهام للقراءة، ورقة ملاحظات مكتوبة، و واجبات بيتية، أو أنشطة ميدانية.

(انظر تمرين " صياغة الأهداف " (القسم ٣.١.٤)

٣.١.٦ طرق إيصال المعلومات

اختيار طرق إيصال المعلومات

عندما يتم وضع المحتوى وتحدد الرسائل، يمكن اختيار طرق التنفيذ. وذلك استناداً إلى المجموعات المستهدفة من أصحاب العلاقة، وأهداف بناء القدرات التي تم تحديدها، وآليات التنفيذ المناسبة التي تم تحديدها. ويكون هناك اختلاف في طرق تعلم الأفراد ولديهم أنماط تعلم مختلفة، فإنه من المهم التنويع في الأساليب المستخدمة في التنفيذ للحفاظ على اهتمام المجموعة المستهدفة ذات العلاقة، ولتعظيم الآثار الناتجة عن الرسائل التي يجري إيصالها. ويمكن تصنيف طرق التعلم من أجل ملائمتها لأهداف التعلم. لذلك، قد تكون المحاضرة مناسبة لنقل المعلومات ولعرض الحقائق، في حين أن هذا الأسلوب لا يناسب تطوير المهارات أو التأثير على الاتجاهات.

وكجزء من تخصيص طرق التعلم وفقاً للمعرفة و تنمية المهارات أو الاتجاهات، فقد تسجل هذه الطرق بالمقابل حول إمكانية نقل المعلومات، وقيمة رفع الاهتمام، وتحويل المعلومات أو تحفيز المشاركة الفاعلة للمشاركين .

بعض التقنيات لنقل المعلومات

إلقاء المحاضرات يعد الأسلوب الأكثر استخداماً لتوصيل رسالة. ومع ذلك، هناك، مجموعة متنوعة من التقنيات الأخرى لتوصيل المعلومات للمتدربين مثل:

المشاريع : يمكن للمشاريع على مستوى الدولة، أن توضح كيف إن الإدارة المستدامة للأراضي الرطبة يمكن أن تتحقق من خلال الاستخدام الحكيم للأراضي الرطبة . تبنى المشاريع على مشاركة أصحاب العلاقة على المستوى الوطني وتعزز المنهج المكيف للتعلم عن تنمية القدرات. إن التعلم من المعرفة التي يمتلكها أصحاب العلاقة الأصليين في المنطقة سيكون مبدأً موجهاً لتنفيذ هذه المشاريع. ويمكن لهذه المشاريع تحسين التعاون والتنسيق بين الوزارات ذات الصلة، وغيرهم من الخبراء وأصحاب العلاقة.

البحث في القضايا الرئيسية في واجهة البيئة والتنمية وفي المنهجيات العملية لمواجهتها، آخذة في الاعتبار أولويات التنمية في الدول. ويمكن إجراء مثل هذه البحوث على المستويين الوطني، والإقليمي و / أو المستويات متعددة الأطراف.

التدريب : بقيادة (فريق) من الخبراء المحليين مع مساهمات (إن لزم الأمر) من خبراء أجنبي، ويمكن لمشاريع التدريب أن تعزز التقدير، والمعارف، والمهارات لدى واضعي السياسات وأصحاب العلاقة الآخرين فيما يتعلق بالعلاقة والتكامل بين التجارة، والبيئة، والتنمية.

ورش العمل الوطنية والإقليمية: يمكن لهذه الورش بناء فهم وخبرة كلية تجاه تطوير السياسات المتبادلة الداعمة، عندما تركز على قضايا البيئة والتنمية (على سبيل المثال اقتصادياً، واجتماعياً، وبيئياً وتحديداً السياسات فيما يتعلق بمنهج مسارات الهجرة من أجل الحماية والاستخدام الحكيم للطيور المائية والأراضي الرطبة).

حوارات السياسات الوطنية : وتقوم على مجموعة واسعة من وجهات النظر أكثر من ورش العمل، ويمكن أن تساعد الحوارات المتعلقة بالسياسات في زيادة الوعي، وتشجع تبادل وجهات النظر فيما بين الخبراء والممارسين والمفاوضين. حوارات السياسات لها قيمة بشكل خاص في مرحلة تقييم الاحتياجات من برنامج بناء القدرات حيث أنها تشجع على تبادل المعارف والمهارات الموجودة.

الحوارات الإقليمية والدولية بشأن السياسات: إن تبادل وجهات النظر بين الدول والأقاليم يتيح للدول التعلم من نجاح وفشل الآخرين، وتبادل أفضل الممارسات والتعرف على شركاء جدد لبناء مزيد من القدرات وجهود رسم السياسات.

الربط الشبكي وتبادل المعلومات : ويمكن استخدام ذلك لتبادل الخبرات، وتوفير الدعم الفني والتشغيلي، ولنشر نتائج أنشطة بناء القدرات. وفي كثير من الأحيان تعد العلاقات والشراكات التي تنشأ واحدة من أهم نتائج جهود بناء القدرات.

إن توفر المرافق، والوقت والميزانيات هي فئة مهمة أخرى من المحددات. وقد تكون فكرة رائعة لو أردت استخدام فيديو تعليمي إذا كنت ترغب في إدخال تقنية أو مهارة جديدة. ومع ذلك، فإن لم تستخدم من قبل عدد كبير من المتدربين لفترة طويلة، فستجد أن المزايا عادة لن تفوق قيمة التكاليف والوقت الذي يتطلبه إنتاج الفيديو. وستكون فعالية كلفة مخطط أو رسم بياني تسلسلي أكثر. إن وجود تمرين عملي يستطيع كافة المشاركين تطبيقه واختبار مهاراتهم الجديدة قد يكون مكوناً مرغوباً فيه من البرنامج التدريبي، ولكنه يستغرق وقتاً طويلاً أيضاً ويتطلب توافر التسهيلات المناسبة، إما إذا لم يتوفر الوقت أو التسهيلات، فانك ولا بد أن تنظم شيئاً آخر، على سبيل المثال طريقة النموذج الإيضاحي.

وأخيراً، من المهم اختيار طريقة التدريب التي تتناسب مهارات وخبرة وما يفضله الميسر أو المدرب. على سبيل المثال، إذا كانوا لا يشعرون بالثقة بالوقوف أمام مجموعة، فانه ينبغي التقليل من عدد العروض التقديمية والمحاضرات. يمكن أن يكون الميسر أفضل بكثير في تنظيم وتنسيق الجولات الدراسية، والمهام العملية، والمناقشات الجماعية أو غيرها من الأساليب غير الرسمية. وينبغي للميسر أو المدرب أن يختار طرق التدريب المألوفة لديه وأن يقلل من عدد "التجارب الصعبة".

تسلسل المواضيع في التدريب

حالما يصبح المحتوى واضحاً، وطرق التدريب قد تم اختيارها، فلا بد من إقرار تسلسل المواضيع. كيف يمكنك ترتيب مختلف الأفكار والمواضيع بشكل أفضل في برنامجك؟ إن أنواع التسلسل التي يمكن اختيارها لإطار البرنامج التدريبي هي:

- **التسلسل الزمني**، على سبيل المثال عند التعامل مع الاكتشافات العلمية، وتطور المؤسسات أو البرامج، الخ...؛
- **التسلسل المعتمد على السببية**، والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالترتيب الزمني، ولكنه يؤكد على العلاقة بين السبب والنتيجة؛
- **الموضوع تلو الموضوع**، عندما يكون هناك عدد من المواضيع والقضايا الرئيسية المرتبطة، والتي يمكن دراستها في أي ترتيب؛
- **الدوائر متحدة المركز**، عندما تحاول أن تقدم للمشاركين وجهات نظر مختلفة حول الموضوع نفسه، على سبيل المثال: أنت كمفتش، أنت وفريقك، فريقك داخل المنظمة، الخ...؛
- **التسلسل للخلف**، عندما يهدف التدريب إلى تعلم سلسلة من الأنشطة (مثل إدخال الممارسات المخبرية الجيدة) أو صنع القرار (مثل تحديد ما إذا كان كائن ما ضاراً أم لا)، قد يكون من المفيد تعليم الخطوة النهائية أولاً؛ ثم تستمر بعد ذلك مع الخطوات السابقة؛

- التسلسل المتمحور حول مشكلة: من خلال البدء بتحليل المشكلة ومن ثم إشراك المشاركين في تطوير الحلول، تستطيع أن توفر لهم سياق واقعي والذي يمكنهم بسهولة من رؤية الارتباط بالمهارات والمعرفة الجديدة.

مسائل تنظيمية

المسائل التنظيمية الهامة الأخرى والتي يجب تحديدها مسبقاً، وخاصة عندما يكون هنالك أكثر من مدرب مشارك هي:

- قائمة الموارد الرئيسة والمرافق اللازمة والتي ستساعد كدليل للتخطيط والتحقق من توافرها؛
- تقسيم المسؤوليات الرئيسة لتطوير وتنفيذ أنشطة التدريب؛
- توقيت الأنشطة التحضيرية ومواعيد التنفيذ.

٣.١.٧ التخطيط لفعالية تعلم أو تدريب

عند التخطيط لحدث تعلم أو تدريب، فإنه يمكن إتباع نهج الخطوات:

الخطوة ١ . تحديد أساس البرنامج

ما هو الهدف الرئيسي من الدورة؟ لماذا هي مطلوبة؟ ما الفئة المستهدفة والتي اقترح من أجلها التدريب؟ ما الموارد التي سيتم توفيرها؟ كيف سيتم تقسيم المسؤوليات بين الأطراف المشاركة؟ ما المتطلبات التي وضعت لدعم التنظيم والمتابعة؟

الخطوة ٢ . جمع البيانات وتحليل الاحتياجات ما قبل التدريب

تحليل المهمة والأداء : تحليل خصائص الفئة المستهدفة، وظروف عملهم والمشكلات والاحتياجات التي يشعرون بها؛ أي ثغرات الأداء، والاحتياجات والمشكلات القابلة للتعديل والتعلم؟

الخطوة ٣ . تحديد استراتيجية التدريب

حدد اختياريك من نمط (أنماط) أنشطة التعلم أو مجموعة الأنشطة التي ستكون مطلوبة من أجل تحقيق التغييرات المرغوب فيها؛ صف على ماذا يركز البرنامج و ما الافتراضات التعليمية التي يستند إليها.

الخطوة ٤ . صياغة أهداف التعلم المحددة

مواصفات مجالات المعرفة، والمهارات، والاتجاهات والتي يجب أداؤها لكل مهمة. صياغة أهداف الأداء لجميع المجالات ذات الصلة.

الخطوة ٥ . وضع خطة نشاط تعلم فعالة (بما في ذلك تقييم الدورة)

تطوير هيكل/ تركيب فعال لفعالية التعلم أو التدريب، وتحديد الجلسات/ الوحدات المترابطة معاً وذات المعنى. مراجعة الخبرات والاستشارات من أجل تحديد المحتويات والطرق ذات الصلة، وإعداد الوحدة وخطط الجلسات (المواضيع، وطرق / وسائل الإعلام، التسلسل والتوقيت). (اختيار طرق التقييم في الدورة والتقييم في نهاية الدورة.)

الخطوة ٦ . إعداد المواد والاختبار المسبق لها

إعداد واختبار مسبق لأوراق الملاحظات، الحالات الدراسية، والمهام، المواد السمعية والبصرية، والكتيبات، والألعاب والتمارين، الخ...

الخطوة ٧ . إعداد المشاركين والميسرين

اختيار و إعداد/ تحفيز المشاركين؛ اختيار وتدريب المشرفين و داعمي الموارد من الأشخاص.

الخطوة ٨ . الإعداد اللوجستي لفعالية التعلم أو التدريب.

يتم إجراء كل الترتيبات اللوجستية المطلوبة (الطعام والسكن، والنقل، والطباعة، والدعوات، والتوثيق، وترتيبات الفصول الدراسية، ووسائل الإعلام، والرحلات، الخ...)

الخطوة ٩ . تنظيم أثر التقييم وأنشطة المتابعة

خطّط لتقييم التحسن في أداء المشاركين واعمل على إعداد أنشطة الدعم والمتابعة للمشاركين السابقين. حضر خطة إعداد التقارير (التغذية الراجعة) بالنسبة للمنظمة العاملة، و وكالات التمويل والمدربين.

٣.١.٨ إعداد مخطط الجلسة

تساعد خطة الجلسة في التخطيط لأنشطة التدريب وكذلك تفصيل الجلسات المنفصلة من وحدة أكبر. و لتطوير خطة الجلسة يمكن إتباع الخطوات التالية:

١. اختر الموضوع، والفئة المستهدفة والموقف التعليمي

- أ . ينبغي أن يكون الموضوع محددًا، وهدف التعلم ينبغي إن يكون قابلاً للتحقق في الفترة الزمنية المتاحة. لا تحاول "تغطية" موضوع يحتاج إلى كثير من الوقت للتعامل معه بدقة؛ حدد خصائص الفئة المستهدفة (مثل النوادي النسائية، ومساعدتي البحث في الأراضي الرطبة، وضباط تمديد المشروع، ومديري المناطق البرية، ...الخ)
- ب .حدد موقف التعلم أو مكانة؛ الجولات الميدانية، الصفوف الدراسية، المختبر،...الخ

٢. حدد هدف/ أهداف التعلم للجلسة

صف الهدف/ الأهداف من حيث السلوك: ما الذي ينبغي على المشاركين أن يكونوا قادرين على القيام به في نهاية الجلسة. حدد ما الذي يجب أن يعرفه المشاركون ليكونوا قادرين على تحقيق الهدف (" المعلومات التي ينبغي معرفتها" والتي تعزز التعلم)، أو "يمكن أن يعرفها" (معلومات خلفية نظرية). التركيز على البنود التي " يجب أن يعرفها " .

٣. حدد منهجية إيصال المعلومة

حدد طريقة إيصال المعلومة وقدم وصفاً تفصيلياً حول كيفية تنفيذ الجلسة. هل سيعمل المشاركون في مجموعات، هل سيشاركون في مناقشات أو لعب أدوار؛ وما هو متوقع منهم ، ...الخ؟ وستتضمن خطة الجلسة أيضا معلومات عن:

- مدة كل نشاط في الجلسة؛
- الشخص المسؤول عن تنفيذ وتنظيم الجلسة؛
- المواد و / أو الخدمات اللوجستية التي يجب الترتيب لها مسبقاً : تطوير الوسائل التعليمية ووسائل الإعلام التي ستحتاجها خلال الجلسة، والتفكير في ترتيب الجلسة أو الجلسات الصفية...الخ.

٣.١.٩ تلخيص الخطوات في تطوير المناهج الدراسية

و كخلاصة، نورد فيما يأتي مرة أخرى قائمة بالعناصر الرئيسية في المناهج الدراسية:

(أ) قدم وصفا موجزا عن المشاركين بما في ذلك معلومات عن وظائفهم ومسؤولياتهم، وخلفيتهم، ودوافعهم، ...الخ بالإضافة إلى عدد المشاركين.

(ب) صغ أهداف وغايات واضحة والتي تجعل الأمور واضحة لديك، ولزملائك، وفي النهاية واضحة للمتدربين.

(ج) لمحة موجزة عن الموضوع وفقا لأهداف واحتياجات واهتمامات المشاركين.

- (د) الطرق ووسائل الإعلام التي تنوي تطبيقها والتي تأخذ في الاعتبار احتياجات مختلف أنماط التعلم، وطبيعة الغايات، والأهداف، والمواضيع، والتسهيلات المتوفرة، والموازنة والوقت، بالإضافة إلى مواهبك وما تفضله أنت .
- (هـ) ملخص للمسائل التنظيمية الرئيسية مثل تسلسل الأنشطة، والموارد والمرافق المطلوبة، وتوزيع المسؤوليات والتوقيت في كل من الإعداد والتنفيذ.
- (و) التقييم.

٣.٢ دراسات الحالة، لعب الأدوار و / أو المهام البيئية

٣.٢.١ تمرين: صياغة الأهداف

أشر إلى أي من الأهداف الآتية تتعلق ب : المعارف (ع)، و الاتجاهات (أ)، أو المهارات (م) :

المتدرب

١. قادر على ذكر جميع شركات الطيران المشاركة في نظام المعلومات (ع)
٢. يستطيع أن يفسر محددات النظام بشكل صحيح (ع)
٣. قادر على التحقق من معلومات مستندة على الكمبيوتر مع معلومات من مصادر مكتوبة (م)
٤. يحدد وقت الهبوط لجميع الرحلات القادمة في غضون ٢ دقيقة (م)
٥. يدرك أن وقت المسافرين قيم وأن الخدمة الصحيحة و السريعة مطلوبة (أ)
٦. يقبل بطاقات الائتمان فقط بعد التحقق من " القائمة السوداء " (ع)
٧. يشخص جميع مشكلات السفر بشكل منتظم (م)
٨. يحافظ على علاقات عمل ودية مع الزملاء (أ)
٩. يتعامل مع العملاء "الغاضبين" بأسلوب هادئ ، ويمزاج صحيح و واثق بنفسه (م)

٣.٢.٢ تمرين : صنف طرق التعلم

حاول تصنيف ما إذا كانت طرق التعلم التالية تستعمل بشكل أفضل لأجل المعرفة، أم المهارات، أم تنمية الاتجاهات:

- المحاضرة (ع)
- النماذج الإيضاحية (م)
- الندوة (ع)
- التدريب الميداني (م)
- الحالة الدراسية (ع ، م)

- التطبيقات العملية (م)
- لعب الأدوار (أ)
- ألعاب المحاكاة (م)
- برامج التعلم الذاتي (م ، أ)

موارد إضافية

- هذا الفصل مدعم بعرض تقديمي (باور بوينت) " تطوير المنهاج الدراسي "
- ارجع أيضا إلى قائمة المراجع في نهاية هذه الوحدة.

الجلسة الرابعة : التواصل بمنهج مسار الهجرة

٤.١ الخلفية النظرية / المعلومات النظرية

مقدمة

لقد أصبح التواصل البيئي حقلاً علمياً بحد ذاته، إلا أنه يمكن أن يعكس الخبرات لعقود مضت، والدروس المستفادة و طرق وأدوات استراتيجيات التواصل التي تم تطويرها في الحقول الأخرى؛ فعلى سبيل المثال استراتيجيات الإرشاد الزراعي، الصحة والصرف الصحي، واستراتيجيات تقليل الفقر .. الخ . كل الحقول تستخدم مجموعة من المبادئ والخطوات العامة التي تطبق في استراتيجيات التواصل. هذه المبادئ والطرق العامة طبقت في هذه الجلسة، بدءاً من تعريف مفهوم التواصل، يليها مزيد من المعلومات حول كسب التأييد والخطوات التي نتبعها لتطوير استراتيجية كسب تأييد فعالة. توفر هذه الجلسة أيضاً تغذية راجعة عن الفرق بين كسب التأييد والقوى الضاغطة، وسنحاول قدر الإمكان إدماج جوانب التعلم التي تم مناقشتها في الجلسة الأولى : التعلم (الجلسة الأولى)

٤.١.١ ما التواصل ؟

وصفت المنظمة الألمانية GTZ التواصل بالحوار الذي يمكن الناس من فهم العوامل الأساسية لبيئتهم الطبيعية، والاجتماعية، والاقتصادية والسياسية، واعتمادهم على أنفسهم، ومن ثم فإنه يمكن حل أية مشكلات قد تظهر وبكفاءة. من خلال هذا التعريف فإن مفهوم التواصل يتضمن التغذية الراجعة ، في حين أن المعلومات لا تتضمن ذلك، ولذلك فإن التواصل هو بمثابة حزام ناقل ما بين كل من نشر/ توزيع المعلومات والتخطيط العملي/ الخطة العملية .

التواصل عكس المعلومات

التواصل عملية باتجاهين حيث البيانات والمعلومات ترسل و تستقبل ما بين طرفين أو أكثر، و لدى كل منهما معرفةً كامنة و فهماً عن :

- ١ . كيف ستستخدم البيانات والمعلومات، وكذلك
 - ٢ . فهماً و معرفةً عن كل منهما (المرسل/ المستقبل)
- المعلومات أساساً ببيانات غير فعالة تقريباً ، مع قليل من القيمة الكامنة فيها ما لم تثري واحداً أو أكثر من مستقبلها، سواء من الناحية المعرفية أو من الناحية المادية .

وتعرف Wageningen International التواصل على أنه :

" عملية إرسال واستقبال الرسائل خلال قنوات من أجل إيجاد فهم مشترك ما بين المرسل والمستقبل."

يحدث التواصل الفعال فقط عندما يفهم المستقبل المعلومات أو الفكرة التي أراد المرسل إيصالها بدقة. ويعني ذلك أن "الحقيقة" هي ما يفهمه المستقبل وليس ما يبثه المرسل. وبكلمات أخرى، كيف يهضم المستقبل المعلومات، كيف يعطي المستقبل معاني للكلمات، وفي الواقع هي كيف يتعلم المستقبل.

٤.١.٢ لمحة تاريخية

وجدت النماذج النظرية التي ظهرت مبكراً حول التواصل منذ الستينيات ببساطة أن عملية التواصل هي تبادل في الرسائل من المرسل إلى المستقبل، مع الاهتمام بالمرسل وبقناة التواصل المستخدمة لبث الرسالة. ومنذ السبعينيات تعرض هذا النموذج للتغيير بمقدار ١٨٠ درجة مع التركيز أكثر على عملية التواصل نفسها، و أصبح يفهم كتبادل للمعاني وكنتيجة للعلاقات الاجتماعية الناجمة عن هذا التبادل، وخاصة من بحوث التنمية الزراعية والريفية، ومن الدروس المستفادة من هذا الحقل. لقد تغيرت وجهة النظر حول التواصل، ومن هنا يعد التواصل عملية اجتماعية صممت لتضع معاً التقنيين الزراعيين والمزارعين بعملية في اتجاهين، حيث الناس مرسل ومستقبل للمعلومات يساعدون في إنتاج المعرفة.

٤.١.٣ التواصل بمنهج مسار الهجرة

الخطط العملية للأنواع و شبكات مسار الهجرة

كما هو الحال في الفروع الزراعية، هناك أيضاً أمثلة في " التواصل بمنهج مسار الهجرة " الذي يظهر أهمية لمشاركة الجمهور أو على الأقل فهم ذوي العلاقة. وعلى الرغم من أن ذوي العلاقة للأنواع المهاجرة يأتون من مواقع بعيدة وواسعة، إلا أن العديد من الخطط العملية للأنواع طورت بالتعاون والاستشارة مع ذوي العلاقة من نطاق واسع (انظر الوحدة ٢ ، القسم ٢.٢)، وتتم عادة بمشاركة ورش عمل محدده يدعى إليها ممثلين عن عدة ولايات، وهناك أيضاً شبكات خاصة لبعض الأنواع ، مثل شبكة ابو منجل الأصلع *Northern Bald Ibis Geronticus eremita* (انظر الوحدة ٢ ، القسم

(٩.٣.٣)

خطط إدارة المواقع ومجموعات دعم الموقع

على مستوى الموقع، تكون الحماية أكثر فعالية دائماً عندما يتم إشراك ذوي العلاقة في الإدارة واستخدام الموقع، والمثال الذي تم تناوله في الوحدة ٢ ، القسم ٤.٢.٣ هو المنتزه الوطني لمنطقة دجودز (Djoudj) في السنغال، حيث تم إشراك ذوي العلاقة بشكل مكثف في تطوير الخطة الإدارية، وسابقاً فقد تم تأسيس المنتزه على طول الخطوط " العسكرية "، وقد تم استبعاد المجتمعات المحلية من بعض الأجزاء من المنطقة المختارة، وهو الأمر الذي نجم عنه نقص التعاون والاحترام ما بين المجتمعات المحلية و الإدارة المكلفة من جهة الحكومة. لقد تحسن الوضع بشكل كبير بعد أن تم التعاون في تطوير إجراءات الإدارة مع ذوي العلاقة. يوجد عدة مواقع هامة للطيور في إفريقيا لديها مجموعات دعم الموقع، والمنظمات المعتمدة على المجتمعات المحلية والتي تلعب دوراً نشطاً في عدة نواحي لإدارة الموقع و/ أو مراقبته، والبرامج المرتبطة بها كبرامج زيادة الوعي .

يعد إشراك ذوي العلاقة في مشروع "أجنحة فوق الأراضي الرطبة" نقطة أساسية للوسائل الإيضاحية لمواقع المشروع. تعمل الجمعية اليمنية لحماية الحياة البرية (YSPW) في محمية عدن في اليمن على قيادة تحديث و تنفيذ خطة الإدارة المدمجة مع إشراك كبير لذوي العلاقة الرئيسيين، ويشتمل المشروع على مكونات للتعليم والتوعية العامة يقودها منسق التعليم، و قد تم تنظيم عدد من الفعاليات مثل ورش العمل و الزيارات الإرشادية التي تساعد في إشراك أكثر لذوي العلاقة المحليين(الشكل ٤.١)



الشكل ٤.١ أنشطة التعليم والتوعية للصفوف مع المدارس : زيارة منظمة لمحمية عدن في اليمن عام ٢٠٠٨ (الصورة : صفوان الصغير ، الجمعية اليمنية لحماية الحياة البرية).

اهتمام ذوي العلاقة والتواصل كعملية تعلم

يعد التواصل بمنهج مسار الهجرة في جوهره معرفة أي النشاط سيشركون و في أي مرحلة، ومعرفة إن كل منهم لديه توقعات مختلفة، واهتمامات وربما "أجندات وبرامج مخفية". إن فهم وتطبيق منهج مسار الهجرة هو أساس ضروري لتحديد افضل أدوات التواصل التي يمكن استخدامها. إن معرفة ما الأفضل تغييره لا بد أن يرافقها تحديد كيف سيحدث التغيير.

عندما يتم عمل التواصل بالشكل الأمثل، فإن ذلك لا يفيد المستقبل فقط وإنما يفيد المرسل أيضاً. وهذه الناحية من التواصل غالباً ما يتم تجاهلها، فنحن نميل لأن نفكر بأن التواصل هي عملية تعليم الآخرين - أو إخبار الآخرين بكل شيء نعرفه (" نشر الأخبار السارة!") . إلا أن التواصل عملية يتعلم من خلالها "المرسلون" أنفسهم الكثير أيضاً. إذا فكرنا استراتيجياً بعملية التواصل فإننا سنتمكن من تعظيم الفوائد العائدة إلينا. إن موضوع التعلم الذي تم تناوله في الجلسة الأولى: التعلم (القسم ١) في هذه الوحدة له انعكاس أيضاً في هذه الجلسة.

٤.١.٤ معوقات التواصل

إن التواصل بالرسالة لا يحدث ما لم يستقبلها الطرف الآخر. لقد قال الكاتب الألماني الكبير Johan Wolfgang von Goethe مرة: " لا يوجد شخص في المجتمع يود أن يتكلم لو عرف كم مره يساء فهمه من قبل الآخرين...". ونحن محظوظون أن الكثير من الأبحاث حول التواصل تم تنفيذها، ولذلك تعلمنا أن هناك الكثير من المعوقات للاتصال الفعال. إن الفائدة من معرفة إن هناك معوقات تكمن في أننا نتمكن من التعامل معها. ما هي معوقات التواصل ؟ إن معوقات التواصل من الأفضل أن تناقش في ورشة بشيء من التفصيل، إلا أن المعوقات الأساسية تم توضيحها فيما يأتي :

معوقات التواصل

- الثقافة ، الخلفية و التفضيل
- نحن أنفسنا
- الرسالة
- اللغة
- لغة الجسد
- التوقعات
- الافتراضات
- الضغط
- معوقات بيئية
- الإزعاج

الثقافة، والخلفية، والتفضيل / التحيز لشيء / الانتقاء

نحن نسمح لتجارينا الماضية بأن تغير معنى الرسالة. تكون ثقافتنا، والخلفية، والتفضيل / التحيز لشيء جيدة لأنها تسمح لنا بالاستفادة من تجارينا الماضية لفهم شيء ما جديد؛ ويحدث ذلك عندما تغير معنى الرسالة ثم يحدث التدخل في عملية التواصل.

نحن أنفسنا

أن التركيز على أنفسنا وليس على الآخر يمكن أن يؤدي إلى الفوضى والتضارب. لقد أصبح "أنا الجيل" بعيداً وغير واقعي (غير مناسب) عندما يتعلق الأمر بالتواصل الفعال. ومما يسبب ذلك هو بعض العوامل منها الدفاعي (أي شعورنا بأن شخص ما يهاجمنا)، الفوقية (أي شعورنا بأننا نعرف أكثر من غيرنا)، والأنا (أي شعورنا بأننا مركز أي نشاط).

الرسالة

هنالك عنصرين سيتم استلامهما من قبل المتلقي خلال عملية إرسال الرسالة:

- المحتوى : ويقصد بها الكلمات الحقيقية أو الرموز
- السياق : ويقصد به الطريقة التي يتم إرسال الرسالة بها

المحتوى : تحدث الانحرافات عندما نركز على الحقائق العلمية بدلاً من التركيز على الفكرة، و مؤسساتنا التعليمية أيضاً تدعم وتعزز هذا بالاختبارات والأسئلة. يحدث التشوش الدلالي عندما تستخدم الكلمة بشكل مختلف عما تفضل. فعلى سبيل المثال، استخدام كلمة الرئيس "chairman" بدلاً من كلمة رئيسي "chairperson"، قد جعلنا نركز على الكلمة وليس على الرسالة. ونحن جميعاً نستخدم ونفسر معاني الكلمات بشكل مختلف، بل وحتى الرسائل البسيطة يمكن أن يساء فهمها.

السياق : تعرف الطريقة التي ترسل فيها الرسالة بـ **paralanguage** أو ما يعرف بالتواصل غير اللفظي، أو لغة الجسد، ومن الأمثلة على ذلك:

- نبرة الصوت
- الإشارة
- تعابير الوجه

ويجب أن نكون على علم أننا نتق عادة بلغة الجسد أكثر من اللغة اللفظية!

التوقعات

إذا كنا نشعر بأن شخصاً يتحدث بسرعة كبيرة جداً، وليس بطلاقة، ولا يحدد بوضوح، وما شابه، فإننا يمكن أن نصرف النظر عن هذا الشخص. كما أن اتجاهاتنا المسبقة نحو المواقف تؤثر على قدرتنا على الاستماع، وبالتالي فإنه من الممكن أن نستمتع إلى أشخاص من ذوي المكانة المرموقة و نصرف النظر عن أشخاص من مكانة منخفضة من دون تمحيص.

الافتراضات

نعتبر من المسلمات أن الدافع لإرسال المعلومات المفيدة هو تلقائي - ليس صحيحاً ! و نعتقد غالباً أن بعض المعلومات ليس لها قيمة للآخرين أو أنهم يعرفون هذه الحقائق.

الضغط

لا يستطيع الناس رؤية الأشياء بالطريقة نفسها عندما يكونوا تحت الضغط. ويتأثر ما نراه ونعتقد به في لحظة معينة - بحالتنا النفسية للمراجع - معتقداتنا، وقيمنا ومعارفنا وخبراتنا، وأهدافنا .

المعوقات البيئية

توفر الأضواء الساطعة، و وجود شخص جذاب، والمشاهد غير العادية، والحوافز/ المنبهات الأخرى تشتتاً محتملاً، ويعد الضجيج خاصةً من المشتتات: المعدات أو الضوضاء البيئية تعرقل التواصل الواضح، وعلى كل من المرسل والمستقبل أن يكونا قادرين على التركيز على الرسائل التي يتم إرسالها إلى بعضهم البعض.

٤.١.٥ التغلب على معوقات التواصل

أدوات للتغلب على معوقات التواصل

للحصول على التواصل الفعال فإنه من المهم التخطيط لذلك وأن يتضمن هذا التخطيط استراتيجية للتغلب على هذه المعوقات للتواصل. فيما يأتي 'أدوات' مهمة جداً : **الاستماع و طرح الأسئلة، والتزويد بالتغذية الراجعة.** و كميسر، ومدرّب، و" ككاسب للتأييد"، أو كمتواصل من أجل قضية محددة بشكل عام فلا بد من أن تكون مدركاً لقدرتك على الاستماع، وطرح السؤال، والتزويد بالتغذية الراجعة. يبدو أن كل ذلك منطقي بالفعل، إلا أنه من أصعب المهام التي تضطلع بها عند التواصل بمنهج مسارات الهجرة للحماية.

وعند وضع استراتيجية لكسب التأييد فإننا نعود إلى معوقات التواصل والأدوات التي تساعد على التغلب على هذه العوائق. وأخيراً وليس آخراً هناك مسألة مهمة جداً بحاجة إلى معالجة عندما نتحدث عن التواصل. ألا و هي مسألة *لغة الجسد*؛ وسيتم مناقشتها بعد أن يتم تقديم وصف لكل من الاستماع، وطرح الأسئلة، والتغذية الراجعة.

الأداة ١ : الاستماع

إن الاستماع هو أكثر بكثير من سماع كلمات المتحدث، بل هو حول التواصل بأعمق ما يشغل الشخص وقيمه الجوهرية ويمكن لنا القول بأن الهدية التي لا تقدر بثمن والتي ترافق الاستماع هي : التحدي لتغيير اتجاهاتنا. ولكننا سنعود لذلك عند مناقشة كسب التأييد. و فيما يأتي بعض المبادئ الأساسية للاستماع النشط (الإيجابي) والفعال:

المبادئ الأساسية للاستماع الفعال

١. التركيز على سماع وفهم الآخر

لا تبدأ بالتحضير لإجابتك في حين أن الشخص الآخر يتحدث، ولكن ركز على الشخص الآخر وحاول فهم ما يحاول أن يقوله. أعط اهتماماً لأكثر من الكلمات وراقب الإيماءات، وتعبيرات الوجه، والتردد، وما إلى ذلك لالتقاط القيمة العاطفية لما يقوله المتحدث.

٢. لا تتوقف عن الاستماع عند سماع بعض الكلمات (الرايات الحمراء)

سوف تفقد الاتصال مع المتحدث وتفشل في فهمه .

٣. لا تعتقد أنه من السهل جداً أنه يمكنك التنبؤ بما يعرفه المتحدث أو يريد قوله

من الأفضل أن تستمع و تعرف بشكل أكيد ما إذا كان ذلك صحيحاً أم لا .

٤ . لا تتظاهر بأنك فهمت ما يقوله المتحدث في حين أنك لم تفهم

إنك تساعد نفسك والآخرين في المجموعة عندما تشرح للمتكلم متى وفي أي أجزاء الحديث فقدت الاتصال ولم تفهم، وتسأله للاستيضاح . إن الأسئلة للاستيضاح سوف تساعد المتحدث أيضاً لاستكشاف جميع جوانب المشكلة.

٥. لا تصبح دفاعياً ولا تقاطع أو تجادل

واصل الاستماع حتى لو بدأ المتحدث بإبداء أفكارك المفضلة أو قيمك أو وجهات نظرك الخاصة – وذلك لتفهم بشكل أفضل، و يمكن أن تتعلم، ويمكن أن تستجيب بصورة بناءة.

٦ . تأكد بشكل دوري / بانتظام

سواء كنت تستمع حقيقة أو كان تفسيرك لكلمات المتحدث صحيحاً، فإن الطريقة المناسبة لأن تفحص بانتظام هي إعادة صياغة أو تلخيص الرأي والمعلومات المعطاة. والملخص الجيد يكون قادراً على الإختصار، و لا يعطي سوى العناصر الأساسية لما قاله المتحدث، ويدعو المتحدث للرد، وتصحيح أي شيء إذا لزم الأمر.

انظر تمرين " الثنائي المستمع " (القسم ٧.٣)

الأداة ٢ : طرح الأسئلة

يعد طرح الأسئلة في صميم التواصل، ولذلك فإنه مهم أيضاً للتيسير، والتعليم، والتدريب، وكسب التأييد. وتلعب الأسئلة دوراً هاماً في كل طرق التدريب تقريباً. وتعد طرق التدريب بكافة أنواعها (المحاضرة والمناقشة العامة، ومجموعات العمل الصغيرة، دراسة حالة، والألعاب .. الخ) فعالة بقدر الأسئلة التي ترافقها. إن طرح الأسئلة واحد من الوسائل الفعالة لتنشيط عمليات التفكير والتعليم.

إن الأنواع المختلفة من الأسئلة تؤدي إلى استخلاص أنواع مختلفة من الاستجابات. وهذا ينطبق على التواصل بشكل عام، ولكن أن تكون كاسياً للتأييد لقضية معينة أو ميسراً أو مدرباً، فإن طرح الأسئلة يعمل على تشكيل و صياغة طريقته في التدريب أو كسب التأييد. و يمكن لمعرفته لاختيار نوع السؤال أن يحقق الهدف الذي في فكره في لحظة معينة أو تلك اللحظة في التدريب:

أنواع الأسئلة

١ . أسئلة الجمع أو التذكير: الأسئلة التي تسأل عن البيانات : ماذا، و من، ومتى، وأين؟

يسأل المشاركين في المناقشة أو التدريب أن ينشطوا المعارف التي لديهم وخبراتهم السابقة، والتشارك فيها مع زملائهم.

٢ . أسئلة التحليل و الفهم : الأسئلة التي تحفز المشاركين لمعالجة المعلومات : لربط الحقائق والكشف عن العلاقات : كيف، ولماذا، وتحت أي الظروف؟ إن مثل هذه الأسئلة تؤدي إلى فهم العلاقات الكامنة والأسباب والنتائج.

٣ . أسئلة التفسير أو التقييم : الأسئلة التي تسأل من أجل تقييم المعلومات، وأن نربط المعاني فيها، إضافة إلى استخلاص استنتاجات مع الاهتمام بالأعمال المتوقعة أو المطلوب اتخاذها : إلى أي نتيجة يوصلك هذا؟ لماذا هذا الاستنتاج؟ كيف تقيم الوضع؟ ما هي الإجراءات التي ينبغي / يمكن اتخاذها من أجل حل هذه المشكلة؟ ويسأل المشارك أن يبين رأيه ويدعم رأيه في القضية التي تم تحليلها.

و حيثما كان ممكناً، ينبغي أن تعد الأسئلة مسبقاً و أن يكون لدينا فكرة أو تصور عن الإجابات .

وبصفة عامة يجب أن تكون الأسئلة:

- حسنة الاختيار
- تثير الفضول
- تتبع من اهتمامات المشاركين
- تقود إلى التفكير الإبداعي
- يمكن استخدامها
- يمكن تصورها

هذه الأسئلة لا ينبغي أن:

- تؤدي إلى الإجابة بـ نعم / لا
- أن تكون غامضة أو صعبة الفهم
- تؤدي مباشرة إلى إجابات صحيحة
- أن يجاب عليها من قبل المدرب / مرسل الرسالة / كاسب التأييد نفسه
- أن تتغير حالما ذكرت
- توضع لنفس الأشخاص في كل مرة

وينبغي للمرء أن يكون على دراية متى يختار سؤال مفتوح أو سؤال مغلق. إن الأسئلة المغلقة تؤدي إلى البحث عن إجابة واحدة، فعلى سبيل المثال عندما تسأل أحد ما عن 2×2 ، أو أن تطلب رأياً حول حالة محددة. أما الأسئلة المفتوحة فإنها تشجع البحث عن أي عدد من الحلول الممكنة أو الأعمال.

تستخدم الأسئلة عادة في سلاسل

- **حل المشكلات:** سلسلة من الأسئلة تتغير فيها أنماط الأسئلة وفقاً للمرحلة التي تمر بها عملية حل المشكلة (جمع المعلومات عن المشكلة، وتحليل الأسباب، والبحث عن الحلول الممكنة)
- **سابقة:** سلسلة من الأسئلة التي توجه إلى المشارك نفسه للمساعدة في التفكير العميق.

هناك نوعين من أسئلة البحث:

١. **المباشرة السريعة:** استخدام تلميحات قصيرة أو إشارات (شفوية أو بصرية) لتشجيع المشاركين على التفكير.
٢. **التوضيح:** هنا يطلب من المشارك شرح، أو تفسير وتوضيح إجابته .



إرشادات للمدربين وبعض القضايا من أجل التكيف الإقليمي

يمكن للميسر أو المدرب أن يعيد توجيه الأسئلة للمشاركين:

أ. يوجه الأسئلة نحو المشاركين الآخرين من أجل تشجيع التفاعل ما بين مشارك و مشارك (بدلا من التفاعل ما بين المدرب والمشارك) و يشجع المجموعة على حل المشكلات.

ب . يوجه الأسئلة لنفس المشارك و لمشاركين غيره، وذلك لتشجيع التحليل المستقل للمشكلة، ولتحفيز التفكير الإبداعي.

وينبغي أن يتم دائما استخدام مساهمات المشاركين في المناقشة ، الفعالية أو التدريب دائما. لا ينبغي على الميسر استخدام إجابات المشاركين فقط كنقطة بداية لشرحه وتوضيحاته دون أن يدمج مشاركات المشاركين معاً، وفي الوقت نفسه لا ينبغي استبعاد الإجابات غير المتوقعة أو " البعيدة عن الإجابة".

الأداة ٣ : إعطاء التغذية الراجعة

عندما يريد شخص أن يغير من سلوك معين فإنه يحتاج معلومات حول نقاط القوة و الضعف في سلوك الشخص أو المجموعة الأخرى، بل ويحتاج أيضاً إلى معرفة نقاط القوة والضعف في سلوكه الخاص. وتعد ردود الفعل من مختلف النشاطات في عملية السلوك القديم أو الجديد هي المصادر الرئيسية للمعلومات. وبدون إدراك فإن الأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل مستمر يعطون تغذية راجعة من خلال الإشارات، تعابير الوجه ... الخ كرد فعل لما قام به الآخر.

بعض الإرشادات والمبادئ لإعطاء التغذية الراجعة

١. أعط تعليقاتك على شكل وصف للسلوك الذي لاحظته. أشر إلى ما يقوم به الشخص هنا والآن. قم بوصف ما رأيت وسمعت. إن رؤيتك لسلوكه سيساعد الآخر لتحديد نقاط القوة و الضعف، و مثل هذه الأوصاف المحددة للسلوك الفعلي هي أكثر فائدة وأقل تهديداً من التعليقات العامة.
٢. أعط ردود الفعل من جهتك على شكل ملاحظات محددة، واطلب من الآخر كيف يفسر مثل هذا السلوك، تجنب التفسيرات ! فقد يكون تفسيرك خاطئاً ويفسد عملية التواصل أو قد تدمر ثقة المشارك بنفسه. وبالتالي يمكننا أن نقول "إنك تفرح قدمك طوال الوقت، ألا تشعر بالراحة؟" بدلا من قول " أنت عصبي."
٣. تجنب الحديث باستخدام جيد وسيئ : فعندما تخبر أحدا بأن شيئا ما كان سيئا، فإنك تترك مجالاً قليلاً للتحسين. إن صياغتنا للتغذية الراجعة من حيث " أكثر أو أقل" يضع الشخص الآخر على مدى، ويشدد على إمكانية التحسين " أن أرجحة قدمك بشكل أقل سيساعدني بأن أركز على ما كنت تقول " بدلا من " لقد كان عرضا سيئا، لأنني كنت أتعرض للتشتيت بشكل مستمر."
٤. قدم للشخص معلومات ولكن اسمح له أن يكون حراً في أن يقرر لنفسه كيفية استخدام هذه المعلومات. الاستكشاف المشترك للطرق البديلة للتحسين يعمل على التحفيز وخلق الحرية. فعندما تفرض على الآخر ما ينبغي عليه عمله فإننا نسلب حريته ليحدد لنفسه، وهنا سيزداد الخوف من الفشل.
٥. إن التغذية الراجعة لا بد أن تعطى من أجل خدمة احتياجات الآخر، ولمساعدة الآخر اكتشاف كيف يمكنه التحسن. كن حذراً ولا تثقل على الشخص ولا تعطي تعليقاتك فقط لإظهار حكمتك. كما أن اختيار نقطتين أو ثلاثة من التغذية الراجعة بشكل جيد قد تكون أكثر فعالية من إجراء تقييم مكثف للأداء الذي تم.
٦. تذكر : يمكنك في كافة العروض تمييز النقاط الأقوى والأضعف أيضاً. خبر بكلاهما ولا تقتصر على نقاط الضعف.

هذا النوع من ردود الفعل يكون واضحاً جداً في بعض الأحيان ولكنه صعب الفهم في أحيان أخرى. يعمل الميسرين والمدرّبين والمتحدثين عامةً على إعطاء تغذية راجعة فردية و صريحة في بعض الأوقات لمساعدته في تطوير السلوك(على سبيل المثال مهارة معينة) يريدونها.

عندما تعطى التغذية الراجعة بشكلها الصحيح ، تشجع وتحفز الشخص المستقبل (لأنها / لأنه يدرك التقدم المحرز) ويعمل على توجيه المزيد من التحسينات.

فيما يلي بعض الإرشادات والمبادئ لإعطاء التغذية الراجعة :

أهمية التغذية الراجعة

إن التقييم خلال دورة أو فعالية يمكن أن يكون له وظائف عدة ، ويمكن أن يخدم أهداف عدة مثل:

- التأكد من الفهم
- التأكد من عملية التعلم
- التقييم الذاتي إضافة إلى تقييم المتدرب
- كتعزيز للتعلم نفسه

إن التغذية الراجعة يجب أن تكون محددة بالموضوع الذي نتناوله. وعلاوة على ذلك، من أجل أن نفهم بشكل أفضل، وأنه من الحكمة لمن يعطي التغذية الراجعة أن:

- يحدد أي ملاحظه هي الأساس والتي حددت/ ميزت التغذية الراجعة
- يعلم كيف تم تفسير التغذية الراجعة
- يشرح التأثير الذي لاحظته

تجنب الحكم على سلوك الناس أو تعبيراتهم من دون التأكد الجدي من الملاحظة التي أجريتها، والتفسير الذي أسندته إليها، لأن كلا الخطوتين تسبق حكمك وربما تتعارض مع تقديرك النهائي ! لا تمتنع عن إعطاء التغذية الراجعة، لأن التغذية الراجعة ربما تزود بفرصة تعلم مفيدة.

بعض النقاط للتفكير بها عند تقديم التغذية الراجعة

- يمكننا إعطاء تغذية راجعة بشكل مفيد للآخرين فقط إذا كانوا يعرفون أننا نقبلهم ونقدرهم كأشخاص .
- ومن المهم إيجاد بيئة من الثقة والتقدير المتبادل عندما نعطي تغذية راجعة، و هذا يمكن أن يوجد إذا أعطينا التغذية الراجعة الحقيقية الإيجابية إضافة إلى التغذية الراجعة السلبية.
- ينبغي أن تعطى التغذية الراجعة فقط إذا كان الشخص يريد أن يعرف كيف يراه الآخرون، وطلب تغذية راجعة. وينبغي أن تقدم ، وأن لا تفرض على الشخص.
- ينبغي أن تتناول التغذية الراجعة ما قام به الشخص، سلوكهم، وليس حماسهم.
- ومن الأفضل غالبا إذا كنا نستطيع تقديم تغذية راجعة سلبية عندما يكون حدث معنا مشكلة خاصة، كمشاركة لمشاعرنا الشخصية، فعلى سبيل المثال "لقد شعرت الآن بالضغط والإهانة عندما قاطعت حديثي و وضعت اقتراحاتي جانبا" وليس "أنت تحاول دائما جعل الناس يشعرون بأن ليس لديهم ما يساهمون به " (الشخص المهتم فقط هو من يعرف حقيقة لماذا تصرفوا كما فعلوا) .
- ينبغي على كل شخص أن يعبر عن مشاعره الخاصة فقط وألا يفترض أن المجموعة بأكملها شعرت بهذه الطريقة. ويمكن للآخرين قول ذلك عن أنفسهم إذا شعروا بذلك.
- التغذية الراجعة ينبغي أن تتعامل مع الأشياء التي يمكن تغييرها. "أجد أنه من الأسهل أن استمع إذا عملت نقاط أقل في وقت واحد". وليس " لفظك للكلام يدفعني إلى الجنون" ، أو "أنا لا أحب شكل .. الخاص بك!"

٤.١.٦ لغة الجسد

لقد ذكرنا سابقا عند مناقشة التواصل أنه لا بد من الاهتمام بالإيماءات، وتعابير الوجه... الخ و يؤكد كثير من الباحثين أن ٨٠% من التواصل يعتمد على لغة الجسد. وإذا كان الحال كذلك فيفهم أنه يجب علينا الاهتمام كثيراً بطريقة إرسال الرسالة!... خاصة المدربين وكاسبو التأييد في موضوع معين، فعلى سبيل المثال الترويج لمنهج مسارات الهجرة للحماية.

إن استخدام العيون، والإيماءات، وتعابير الوجه ونبرة الصوت جميعها لها تأثيرا أكبر على المحادثة من تأثير الكلمات الفعلية وهذا هو ما نسميه التواصل غير اللفظي (إشارة إلى معوقات التواصل)



إن لكل ثقافة لغة الجسد الخاصة بها. فمثلا يتفاوت الناس في طرق إلقاء التحية على بعضهم البعض. ففي الثقافات الأمريكية والأوروبية فإن التواصل البصري بعين ثابتة يعني أنك تستمع، وفي بعض الثقافات الأفريقية والآسيوية فإن النظر المطول بالعين يمكن أن يعتبر متسلطاً أو حميماً، إذا أولينا الاهتمام بالتواصل إلى استخدام لغة جسدها الخاصة، فإننا سنتمكن من تطوير طرق التواصل الكفيلة ببيان إننا نستمع، وأننا مهتمون ونقلل فرص إهانة ثقافات الآخرين.

من المهم جدا لكافة المتواصلين الانضباط في استخدام لغة الجسد. إن مشاهدة الكلمات التي "لم تقال" هامة بقدر أهمية الاستماع إلى المناقشات اللفظية. موقف المتكلم، حركة الذراع أو الساق، النظره (عدم التواصل البصري)، تغيير نبرة الصوت أو تعابير الوجه هي تلميحات للمشاعر أو القضايا. ومن خلال لغة الجسد فإن المتكلم، الميسر أو "كاسب التأييد" يمكنه جمع معلومات مفيدة حول كيفية استجابة الأطراف.

أشكال التواصل هذه تمنح المتصل الفرصة ليس فقط لمعالجة القضايا على المحك لكن لفهم وتلبية الاحتياجات الداخلية التي تحرك و تشجع الصراع أو القضية.

لقد ناقشنا الآن أساسيات التواصل، ونحن بحاجة إلى التركيز أكثر على كسب التأييد لمنهج مسارات الهجرة، وهذا هو ما يركز عليه هذا القسم. و مع ذلك فإنه من المهم أن تدرك أن القضايا التي أثرت حول التعلم، والاستماع، وطرح الأسئلة، و التغذية الراجعة ولغة الجسد هي في غاية الأهمية من أجل كسب التأييد لإيصال نهج مسارات الهجرة وأن يكون لها تأثيرا على المستوى المؤسسي. كما أن القسم حول تطوير المنهاج الدراسي يعطي إرشادات هامة جدا في هذا الصدد، وخاصة العرض التقديمي والتحقق من تقييم الاحتياجات التدريبية. أخيرا ، ومن أجل التواصل الفعال، فإنك تحتاج إلى إجراء تحليل لاهتمام المعنيين و احتياجاتهم : يكون التواصل فعالاً فقط عندما يكون ذا علاقة بجميع الأطراف المعنيين.

الجلسة الخامسة. كسب التأييد

٥.١ ما هو كسب التأييد؟

٥.١.١ التواصل وكسب التأييد

إن عنوان هذه الوحدة هو " التواصل بمنهج مسارات الهجرة للحماية " ويعني ذلك إننا نحتاج أن نعرف شيئاً عن الخلفية الخاصة بكيفية تواصل الناس ببعضهم البعض، وكذلك ما يفعلون بهذه المعلومات بعد تلقي الرسالة. لذلك نحن بحاجة إلى أن نعرف قليلاً عن كيفية تعلم الناس، أو بعبارة أخرى كيف يهضمون المعلومات ويجعلون لها معنى. وبشكل جزئي تم تغطية ذلك في الجلسة الأولى: التعلم (القسم ١)، حيث أعطينا مزيد من الاهتمام لكيفية تعلم الكبار وأنماط التعلم المختلفة لديهم. و في واحد من التمارين تبين لنا الفائدة من التعلم معا - وكم من الخبرة تكسبون معا. ولكن التعلم معا يعني أنك يجب أن تصبح كاسبا للتأييد أحياناً، من الأفضل لك التواصل من أجل قضية، فعلى سبيل المثال، التواصل حول ضرورة القيام أولاً بعملية تقييم الأثر البيئي قبل بناء مركز الزوار في محمية للأراضي الرطبة.

تتضمن عملية التواصل التخطيط، وتطوير الرؤى، وتحديد الأهداف، والمراقبة، والتكيف والتقييم. و سيتم مناقشته هذه الخطوات في وقت لاحق في هذه الجلسة (القسم ٦.١). إن التواصل هو مزيج ديناميكي من الاستماع، والتعلم، والتأمل، وإعطاء التغذية الراجعة وكسب التأييد، وفي بعض الأحيان الضغط، كسب التأييد هو مصطلح يحتاج إلى بعض التقدير.

٥.١.٢ تعريفات كسب التأييد

كسب التأييد في غاية الأهمية عندما نناقش "التواصل لمنهج مسارات الهجرة". كسب التأييد هو عمل مجادلة بالنيابة عن قضية معينة، أو فكرة أو شخص. كاسب التأييد هو الشخص الذي يقوم بذلك. ولكن، هذا " تعريف القاموس " وليس التعريف الذي تستخدمه العديد من المنظمات. وتعرفه الأبحاث الحديثة بشكل أكثر شمولية (فعلى سبيل المثال Tearfund ٢٠٠٢) يرى أن هنالك أدواراً مختلفة لكاسب التأييد، وتصفه Wageningen International بأنه تيسير لعملية ما. ومع ذلك ما زال علينا أيضاً أن نتفق على أنه من المهم تعريف هذه الأدوار لنرى إذا ما كانت أدوار تيسير أم أدوار كسب التأييد.

إن رؤية كسب التأييد على نطاق أوسع سوف تؤدي أيضاً إلى وضع تعريف أوسع أو حتى إلى تعريفات قد تختلف من منظمة إلى منظمة. لقد عمل النمو السريع للتدريب في مجال كسب التأييد في العقد الماضي على ولادة مجموعة واسعة من التعاريف، والمناهج والاستراتيجيات. وتشير بعض التعاريف إلى تغيير في السياسات أو الجوانب الفنية لكسب التأييد في حين

أن البعض الآخر يشير إلى القوة. وتتضمن معظم التعاريف من الذي يقوم بكسب التأييد ومن المستهدف للاستفادة من كسب التأييد.

إن وجهة النظر الأوسع حول معنى كسب التأييد وما يعني لمختلف الخبراء والمنظمات سوف يساعدك في تطوير عملية التخطيط للتواصل لمنهج مسارات الهجرة. عندما تقرأ في التعاريف المختارة من مجموعة التعاريف الحالية، وأنت تعرف أن كسب التأييد ليس فقط الاجتماع على طاولة المفاوضات مع مجموعة جديدة من الاهتمامات، و إنما حول تغيير حجم وترتيبات الطاولة لاستيعاب مجموعة جديدة كاملة من الجهات الفاعلة، والذي بدوره في واقع الأمر يسهل عملية يتعدد فيها أصحاب العلاقة.

إن كسب التأييد الفعال، يتحدى عدم اتزان القوى ويغير التفكير، وينتج عن التعلم معاً مع هذه الجهات الفاعلة. ويتطلب أدواراً مختلفة من كاسب التأييد في عملية وضع رؤية وإستراتيجية بمشاركة أصحاب العلاقة. نورد في الصندوق ٥.١ بعض التعاريف من مختلف المنظمات والخبراء.

الصندوق ٥.١ بعض التعاريف لكسب التأييد والتي تستخدمها مختلف المنظمات



إن كثيراً من التعاريف للمنظمات و الخبراء المتوفرة تركز أكثر على الحد من الفقر، والذي يعد أمراً بالغ الأهمية في كثير من الدول فيما يتعلق بالاستخدام الحكيم للأراضي الرطبة وحماية المناطق المهمة للطيور، فعلى سبيل المثال، قال ناشط من البيرو : " إن جزءاً من الارتباك حول محاولة تعريف كسب التأييد له علاقة بالطريقة التي تم بها استيراد المفهوم من الخارج، كما لو كانت تكنولوجيا جديدة - كما لو أننا لم نعرف بالفعل كسب التأييد ."

وفيما يتعلق بالتواصل بمنهج مسارات الهجرة ، ما التعريف المناسب لكسب التأييد؟

ارجع إلى تمرين "تعريف كسب التأييد" (قسم ٧.٤)

إن المنظمات التي منهجها الطبيعية (المهتمة بالطبيعة) سوف يكون لها وصفها الخاص لكسب التأييد. و كما تم التأكيد في الوحدة ١ ، فمن المهم للغاية أن يكون هناك تعريف متفق عليه على ما هو مسار الهجرة وتطبيق الكلمة "مسار الهجرة" ، وحيث أن الأقاليم المختلفة تطبق الكلمة بطرق مختلفة. تحتاج أنت و أصحاب العلاقة معك في التوصل إلى تعريف متفق عليه، أو الأفضل، تعريف مفهوم جيد من قبل الجميع. ليس فقط مفهوم "مسارات الهجرة" هو الذي يحتاج إلى تعريف فقط، و إنما " كسب التأييد" أيضاً يحتاج إلى أن يكون مفهوماً من كل أصحاب العلاقة المعنيين.

الهدف من كسب التأييد هو:

كسب قضيتك لصالح الفئة
المستهدفة

كسب التأييد هو:

اهتمامات معرفة سابقاً، تجعل شخص ما
مسموعاً، و يؤثر في السلطة .

يتطلب الدخول في عملية التخطيط في مجال كسب التأييد تقييماً لما يفهمه مختلف أصحاب العلاقة عندما نتحدث عن الطبيعة، و الحماية، و هجرة الطيور، و الشبكات الإيكولوجية، و الممرات، و مسارات الهجرة، و الاتفاقيات الدولية... الخ . إذا كانت التعاريف غير واضحة، و غير مفهومة، فإنه يمكنك جعل التخطيط مثالي إلا أن تخطيطك سيكون مصيره الفشل...

٥.٢ أساسيات كسب التأييد

بدلاً من أن تكون منقاداً في محاولة تعريف كسب التأييد، فإنه من الجيد أن يكون لدينا بعض أساسيات كسب التأييد الموجزة:

١. كسب التأييد هو عبارة عن التأثير على الناس، والسياسات، والهياكل والنظم من أجل إحداث التغيير.
٢. إنه حول التأثير على من هم في السلطة للعمل بطرق أكثر عدالة.
٣. يمكن أن يعمل كسب التأييد مباشرة من قبل المتأثرين بعدم العدالة أو نيابة عنهم، أو بمزيج من الاثنين معاً.
٤. يمكن لأي شخص القيام بأعمال كسب التأييد - ولا تحتاج لأن تترك للمحترفين أو الخبراء.
٥. العمل في مجال كسب التأييد ويشمل العديد من الأنشطة المختلفة مثل الضغط، والتعبئة أو الحشد، والتعليم، والبحث و الشبكات.

٦. ويمكن عمله وحده، مع مجموعة من الناس، أو كجزء من شبكة.
٧. يمكن أن يكون تلقائياً أو مخططاً له بعناية، كعملية تدخل واحدة أو التدخل في العملية المستمرة.
٨. يعالج الأسباب الجذرية للفقر وعدم العدالة، أو الاستخدام غير الحكيم للموارد.
٩. يمكن أن يساعد في توليد المزيد من الموارد لعمل تنموي آخر.

كن على علم !

يجب أن يعرف كسب التأييد إن المعنيين الأقل سلطة هم قادة التغيير في مجتمعاتهم. لأن بعض الأدوار التي تؤخذ في كسب التأييد قد تزيد من عدم تمكين الناس من التحدث باسمهم، ولا سيما من دون الاستشارة والمشاركة والاتفاق. ولذلك فمن المهم أن نعرف بأدوار كسب التأييد. وسنبين ذلك في الفقرات الواردة أدناه. عند التخطيط لعملية كسب التأييد الخاصة بك من المهم أن تدرك وجود المناهج الثلاثة في كسب التأييد:

- كسب التأييد للمتأثرين من الوضع
- كسب التأييد مع المتأثرين من الوضع
- كسب التأييد من قبل المتأثرين من هذا الوضع.

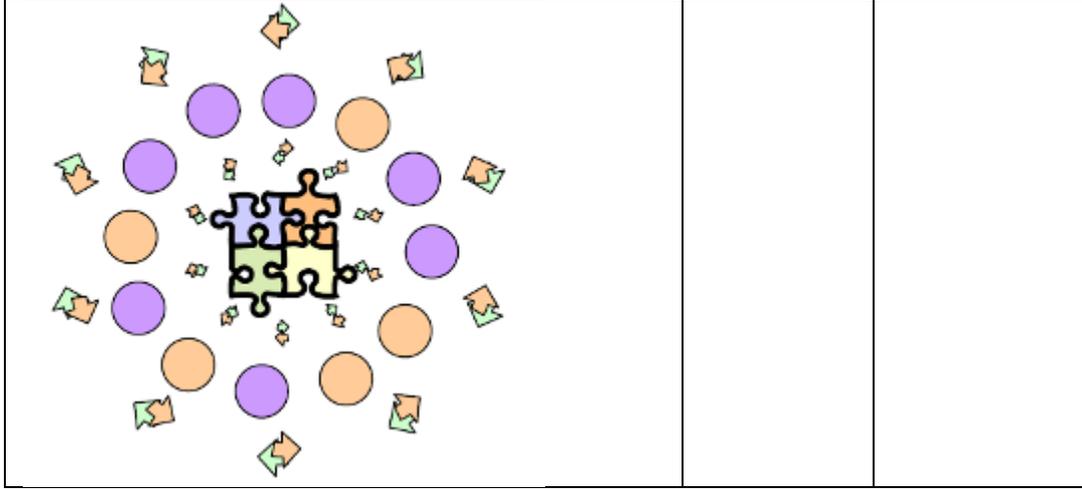
٥.٣- أدوار كاسب التأييد

يحدث كسب التأييد على مستويات كثيرة، حيثما توجد علاقة، ويتباين وفقاً للقضية، و وفقاً لأنماط المجموعات المعنية (من المستوى الدولي إلى مستوى العائلة). وتتطلب الأوضاع والمشكلات والمستويات أدواراً مختلفة من كاسب التأييد. وككاسب للتأييد لتعزيز تطبيق منهج مسارات الهجرة للحماية فانك تحتاج إلى الأخذ بعين الاعتبار عدة قضايا مختلفة. وعليك التعامل مع الوضع على الصعيد المحلي (على سبيل المثال حماية الأراضي الرطبة ذات الأهمية الدولية، تعني حماية موطن العديد من الطيور المهاجرة، وربما غيرها من الأنواع) للتعامل مع إدارة الحكم الإقليمي، والإطار المؤسسي، إضافة إلى الحكم على المستوى الوطني. بالإضافة إلى كون منطقتك الرطبة أو المنطقة المهمة للطيور هي جزء من شبكة إيكولوجية تهدف إلى حمايتها- شبكة تحتاجها الطيور المهاجرة. و بذلك الحال فانك تحتاج إلى التعامل مع أوضاع مؤسسية واتفاقيات عبر الحدود المختلفة على الصعيد الدولي، والانخراط في عملية مع أصحاب العلاقة الذين لهم خلفيات مختلفة جداً. و يتطلب هذا الأمر وضع عملية تخطيط لمختلف الفئات المستهدفة، ودعوات للقيام بأدوار مختلفة في كسب التأييد.

الشكل ٥.١ يبين الأدوار المختلفة التي يمكن لكاسب التأييد أن يأخذها (مقتبس من Tearfund ٢٠٠٢. و سناقش لاحقاً مختلف الخطوات اللازمة لكسب التأييد والأدوار المختلفة المطلوبة ككاسب للتأييد أو كمييسر (والتي ليست بالضرورة هي نفسها).

● = يتأثر جزئياً = يستهدف/ أصحاب النفوذ و السلطة ☺ = كاسب التأييد / الميسر

الدور	الخصائص	الرسم المرئي
تمثيل	يتحدث لأجل الناس	
مرافق	يتحدث من الناس	
تمكين	يمكن الناس من التحدث لأجل أنفسهم	
التوسط	تيسير التواصل بين الناس	
النموذج	يوضح الممارسة للناس أو واضعي السياسات	
يتفاوض	التفاوض لأجل شيء	
التشبيك	بناء التحالفات	
التيسير	تيسير العملية بين الناس	



الشكل ٥.١ الأدوار الممكنة لكاسب التأييد (مقتبس Tearfund ٢٠٠٢) .

٤.٥ " كسب التأييد والنفوذ" و " كسب التأييد والرتبة "

٥.٤.١ السلطة والرتبة

عند مناقشة كسب التأييد، فإن مناقشة ليس بعض الخصائص والأدوار "للمستهدفين" أو هؤلاء الذين هم "في السلطة" أمر أساسي هام. إن "المستهدفين" في عملنا في كسب التأييد لديهم السلطة ولهم أيضا "مجموع الامتيازات" أو رتبة معينة والتي قدمها لهم في الواقع المجتمع (Buchana & Badham ١٩٩٩).

يمكن أن تكون السلطة بامتلاك الموارد السياسية، والقانونية أو المالية، و بها تكون قادرا على التأثير في مساق معين من الأحداث/الفعاليات. بعض الأشخاص أو حتى المنظمات مصنفة في مرتبة عليا في السلطة. جزئيا، وببساطة لأن لديهم السلطة، ولكن امتلاك مرتبة أعلى في بعض الأحيان، يجعل الشخص أكثر تأثيرا، وهذه يتم توفيرها من قبل المجتمع أو يتم الاتفاق عليها من المجتمع أيضا. مثال: يمكنك الحصول على مرتبة معينة، بسبب دورك في التسلسل الهرمي الرسمي أو الخبرة التي لديك. فمثلاً يحصل المدير على مرتبة أعلى من سكرتيه. ولديه سلطة أكثر، وهذا هو الوضع ببساطة، ويعتبر طرفه بمرتبة عالية. و ربما يعطي المجتمع شخصا ما مرتبة أعلى مما يؤدي إلى زيادة نفوذه لتغيير الأوضاع. وبالإضافة إلى المرتبة الظرفية بأن يكون مديرا، فإن مستوى السلطة يزداد لأنه رجل، الجنس، الفئة العمرية، العرق، المظهر، وهذه كلها تسمى المراتب الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك فإن المدير قد يكون واثقا من نفسه، الأمر الذي يمنحه مرتبة شخصية عالية.

و بشكل كلي، أصبح مديرا شخصاً مؤثراً جداً: لأن لديه و ببساطة مرتبة عالية في التسلسل الهرمي لمنظمته أو شركته، ويرجع ذلك إليه هو نفسه والمجتمع من حوله والذي منحه مرتبة عالية في مجال السلطة. إن الاضطرار إلى التعامل مع مدير

ذي سلطة قد يكون مفيدا إذا كان يشاركك وجهة النظر في أهمية حماية البيئة، ولكنه تحدي صعب عندما يهدف إلى استنزاف مساحة الأراضي الرطبة الهامة للطيور المهاجرة، ويركز على التنمية الاقتصادية فقط.

ربما يضيع الكثير من الوقت إذا كنت تركز على شخص ما ذا سلطة رسمية (مرتبة عالية ظرفية)، أو إذا كان هناك شخص آخر يتخذ القرارات من وراء الكواليس (مرتبة اجتماعية عالية وربما في مرتبة شخصية عالية).



نصائح وقضايا للمدربين من أجل التكيف الإقليمي

إن لعب الأدوار وسيلة توضيحية كبيرة لإظهار الاختلافات في السلطة، وإذا ما كنت تتعامل مع مراتب إضافية أيضاً.

٥.٤.٢ قضايا رئيسية حول السلطة:

بعض القضايا الرئيسية عن إطار السلطة - قضايا هامة بالنسبة لك " ككاسب تأييد" ...

- السلطة هي القدرة على القيام بشيء ما، حتى لو كنت قد منعت من القيام بذلك بسبب ظروفك الخاصة.
- السلطة تحدد من يصنع القرارات وما القرارات التي يتم اتخاذها.
- السلطة لها ثلاثة وجوه - مفتوحة، ومغلقة، وغير منظورة، والتي تتوافق مع ما يقرب من ثلاثة أنواع من كسب التأييد (لأجل، مع و من خلال المتضررين من هذا الوضع).
- من المهم التعامل مع كافة الوجوه الثلاثة للسلطة، وليس فقط الوجه المفتوح (الدعوة للآخرين).
- إن لكل شخص سلطته، ولكن الأنواع الرئيسة الثلاثة التي غالباً ما نراها هي تلك التي تظهرها الشخصيات العامة التي تتخذ القرارات: القوة الاقتصادية، والسلطة والنفوذ، وهذه غالباً ما يساء استخدامها.
- هناك العديد من أشكال السلطة، و المخفية غالباً، أشكال السلطة (مثلاً إعطاء الناس مرتبة أعلى من حيث القوة، كما ناقشنا أعلاه)، بما في ذلك المعلومات، أو الخبرة، أو التنظيم، أو الارتباطات، ولها صوت مشروع، وبهذا المعنى، فإن لكل فرد سلطة. وبشكل جماعي يكون لدينا قوة أكثر مما لو كنا أفراد.
- يحدث انعدام القوة لأن الناس في موقف لا يستطيعون استخدام سلطتهم، أو إن البعض لا يعرفون السلطة التي يمتلكونها .
- إن كسب التأييد هو استخدام القوة والنفوذ لإقناع الآخرين، الذين عادة ما يكون لهم قدر أكبر من السلطة والنفوذ من حيث المال والقوة والسلطة، لكي يقوموا بعمل ما تريدهم أن يعملوا. وبذلك فإنها تتضمن الفهم والاستفادة من القوة التي تمتلكها بطريقة شرعية.

السلطة و دورك ككاسب للتأييد

- جعل الناس مقرين بالسلطة لديهم
- حاول أن تغير استخدام السلطة
- ضمان الوصول إلى السلطة لأولئك المستبعبين
- ساعد الناس لمعرفة أشكال السلطة التي لديهم (وهذه هي الخطوة الأولى لتمكينهم)



نصائح وقضايا للمدربين من أجل التكيف الإقليمي

إذا أردت إن تكون قادراً على متابعة الأبعاد المختلفة للسلطة، فانه لا بد لك أن تفهم من يحمل القوة في وضعك الخاص، سواء بصفة رسمية (مرتبة حسب الظرف أو من لديه السلطة) وغير رسمية (مرتبة اجتماعية أو شخصية أو من لديه السلطة في الواقع) ، إن رسم خرائط علاقات السلطة تعد أداة مفيدة لمناقشة وتحليل الوضع.

يطلب من المشاركين قص ورقة بشكل دائري لكل مجموعة من المجموعات بحيث يكون حجم الدائرة متناسباً مع مستوى السلطة والتأثير الذي تمتلكه المجموعة. رتبهم حسب علاقتهم ببعضهم البعض. وإذا أمكن على المشاركين أولاً تحديد أي نوع من أنواع السلطة لدى كل مجموعة، ومن ثم ترتيب أنفسهم حسب إمكانية أن يكونوا في وضع يمكن للمشاركين التأثير عليهم ، إما مباشرة أو من خلال الآخرين.

الرجاء مراجعة القسم الخاص بتطوير استراتيجية كسب التأييد، الخطوة ٢ ، و أداة شكل Venn (القسم ٦.٢.٢)

٥.٥ كسب التأييد والسياسة

٥.٥.١ تعريف السياسة

عندما تذكر كلمة السياسة، فإنها تنتج عادة مجموعة واسعة من ردود الفعل المتحركة. وسيقول البعض أنه لا ينبغي المساس بها. وآخرون سوف يبنون عليها....

إن محاولة تعريف موضوع مثير للجدل مثل السياسة يحتاج في الواقع إلى إجراء تمرين تماماً كما فعلنا عندما حاولنا تعريف كسب التأييد. من أجل التكيف الإقليمي فإنه يمكن تطبيق التمرين التالي:



نصائح وقضايا للمدربين من أجل التكيف الإقليمي

يقوم المشاركون بعمل عصف ذهني كل اثنين منهم معاً، بالأشياء التي تخطر ببالهم أولاً عندما يفكرون بكلمة سياسات، ويكتبونها على البطاقات الخاطفة. اعمل على قيادة المناقشة بناء على الإجابات المقدمة. ثم قسم المشاركين في ثلاث مجموعات، أعط كل مجموعة منها تعريف للسياسة كما هي أدناه وأسألهم الإجابة على سؤال " من منكم منخرط في السياسة؟ حسب التعريف المقدم منهم. وبما أن هذا الموضوع مثير للجدل فإنه من الضروري العمل على تلخيص المناقشة والتأكد من أن كل شخص سعيد قبل إن يتم الانتقال من هذه النقطة.

التعاريف الممكنة لكلمة سياسة :

التعاريف الممكنة ل " السياسة "

السياسة :	الحاكمة للدولة أو البلد
السياسة :	تفاعل كافة أشكال السلطة
السياسة :	فن العيش معا في مجتمع

٢.٥.٥ - نقاط رئيسية في 'السياسة'

السياسة هي تمرين السلطة، وتفاعل الناس مع السلطة.

- إن التعريف الضيق للسياسة يشير إلى حكم الدولة أو البلد، ويقتصر على السياسيين المحترفين.
- والتعريف الواسع للسياسة يهتم بتفاعل كافة أشكال السلطة، والذي يحدث في أي مكان توجد فيه علاقة. ولذلك فإن الجميع سياسيين ولديهم الإمكانية للتأثير في ما يحدث في حياتهم ومجتمعاتهم وبلدانهم.
- وكبيئي، وناشط ومختص بالمساواة بين الجنسين الخ فانك تحتاج إلى استخدام السياسة لإحداث تغيير في المجتمع.

٥.٦ كسب التأييد و قوى الضغط

٥.٦.١ الفرق بين كسب التأييد و قوى الضغط

على الرغم من أن معظم الناس يستخدمون الكلمات بالتبادل، فإن هناك فرقا بين كسب التأييد و الضغط ومن المفيد أن نفهمهما. عندما يقوم الأفراد أو المنظمات بكسب التأييد بالأصالة عن أنفسهم أو نيابة عن قضية معينة، فإنهم يسعون للتأثير على بعض الجوانب في المجتمع: وينادون الأفراد عن سلوكهم، وأصحاب العمل عن قواعدهم، أو الحكومة عن قوانينها. يشير الضغط تحديدا إلى جهود كسب التأييد التي تحاول التأثير على التشريعات. الضغط هو محاولة التأثير على السياسة من خلال التواصل المباشر مع صانعي السياسات.

الضغط	
جهود منظمة غير رسمية للتأثير على صانعي القرار أو الأشخاص ذوي السلطة.	
•	منظم : مخطط ، وليس عرضيا
•	غير رسمي : لا ينبغي الخلط بينه وبين الإجراءات الرسمية، ولكن التأثير من خلال عمليات غير رسمية (مثل الإجراءات الشخصية وليست العامة، ولا من خلال وسائل الإعلام).

٥.٦.٢ الأنماط

موقع كسب التأييد في مجال التأثير :

وسائل تحقيق الأهداف			
التأثير			رفع الوعي
كسب التأييد		بناء القدرات	
كسب التأييد العام/ الشائع	الضغط		
	غير مباشر	مباشر	

٥.٦.٣ التخطيط لكسب التأييد

صناعة/ رسم السياسة التفاعلية

هناك اتجاه متزايد نحو صناعة/ رسم سياسات تفاعلية. هذا التحرك بعيد عن " منهج الإعلان المقنع/الإقناعي " يتطلب تخطيطاً دقيقاً للاتصال. ويتطلب استراتيجية تتضمن أدوات مثل الاجتماعات العامة، والاستشارات، واجتماعات الموائد المستديرة لإشراك أصحاب العلاقة. وتعد عملية وضع الأولويات، والاهتمامات، والحقوق من خلال التخطيط لكسب التأييد هامة بدرجة أهمية العمل على المطالبة بها من خلال التنظيم السياسي. بالإضافة إلى أهميتها في تحديد " دور كاسب التأييد" الأنسب للموقف.

إن التخطيط لكسب التأييد هو تطوير استراتيجية تغيير شاملة. و هو في الواقع، خطة عمل طويلة المدى تجسد رؤية وتعكس أين أنت، أين تريد أن تكون، وكيف يمكن أن تصل إلى هناك. يطلق على الخطة المتوسطة الأجل مع أنشطة تهدف إلى التأثير على بيئة السياسات والرأي العام كلمة حملة. تهدف أنشطة الحملة إلى تحقيق بعض أهداف الإستراتيجية في كسب التأييد. أما الأنشطة قصيرة الأجل في إطار استراتيجية أوسع للتغيير، والمصممة للحظة محددة، وفرصة، فيشار إليها على أنها تكتيكات، و أعمال أو أنشطة. ويمكنهم تضمين بحوث و أعمال إعلامية لتشكيل الحملة وجذب انتباه الناس في السلطة ذوي العلاقة بقضيتك أو موضوعك. ولكن نتائج كسب التأييد الفعالة على المدى القصير أو البعيد فإنها تستفيد من عملية تخطيط مطورة بشكل جيد. و يتضمن التخطيط لكسب التأييد أيضاً تقييم الأثر لمراقبة الأثر الذي أحدثته، الأمر الذي يمكنك من تغيير استراتيجيتك، الحملة و / أو الأنشطة حسب الضرورة.

دورات التخطيط

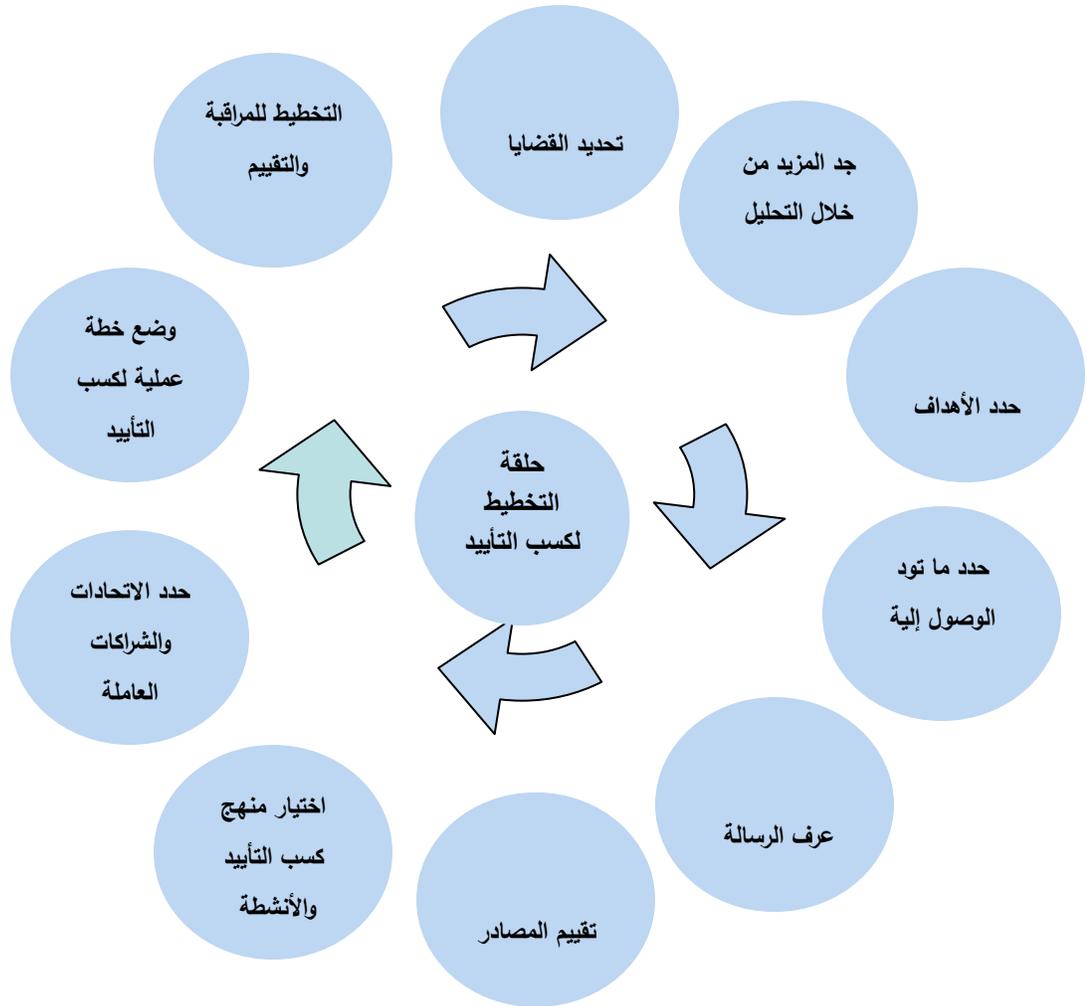
هناك عدة طرق لعمل تمثيل مرئي ووصف لدورة التخطيط. واحدة من هذه الدورات هي دورة طورتها WaterAid (الشكل ٥.٢) . عملت Wageningen International على تكييف الدورة بإضافة التكييف والمراقبة. و ليس المهم أي دورة تخطيط تستخدم، و إنما تحتاج فقط أن تكون على وعي أنك تمر بمراحل مختلفة، وهذه المراحل في معظمها لا تتبع تسلسلاً زمنياً : تسير هذه المراحل بالتوازي، و لكن قد تعني التقدم للأمام بخطوة واحدة و العودة للخلف بخطوتين.

في دورة التخطيط، تبدأ بعملية معينة بسبب وجود قضية، ثم تبدأ بعمل تحليل مناسب للوضع، والذي يتضمن تحليلاً شاملاً لأصحاب العلاقة المعنيين، والمشاكل أو القضايا المطروحة، والسبب والنتيجة، والعلاقات التي قد تكون بين هذه القضايا أو المشاكل. وبناء على رسم خريطة السبب والنتيجة فإنك ستبين القضية / القضايا الرئيسية لتحديد أهدافك وتختار استراتيجيتك وتضبط "أهدافك"، ولن تتوقف عند ذلك فإنك ستعود إلى الخلف لتراقب وتشارك أصحاب العلاقة للتأكد إذا ما كانت الاستراتيجية المعدة تناسب المشاكل و القضايا التي تم مناقشتها. و قد تظهر قضايا جديدة بمرور الوقت، أو يتم حل بعض القضايا التي تم تحديدها في التحليل الأول. و تبقى المراقبة والتكييف عاملاً ثابتاً للاهتمام به، ومن أجل كسب التأييد.

كما تعلمنا من الماضي فإن التخطيط يحتاج إلى إشراك أصحاب العلاقة، و في الحقيقة فإن التخطيط كله عبارة عن تواصل، وخاصة الإستماع والفهم. ولكن عند التخطيط لاستراتيجية كسب التأييد، فإن التواصل الفعال هو محور الاهتمام (مثل كيفية التواصل في ضرورة تطبيق منهج مسارات الهجرة للحماية) إلى جانب القضية الرئيسية التي تريد معالجتها فإن عملية التخطيط لكسب التأييد تتطلب أيضا التخطيط السليم لتصميم رسالتك ومنهج كسب التأييد الذي ستتبعه.

٥.٦.٤ دورة التخطيط لكسب التأييد

إن دورة التخطيط أدناه هي دورة نوصي باستخدامها خلال ورش العمل التي ستدعم المشاركين لوضع منهج تدريجي لتطوير استراتيجية لكسب التأييد من أجل تطبيق منهج مسارات الهجرة للحماية. وستقودنا من خلال مختلف المراحل وفقاً لما تم شرحه في الفقرات الواردة أعلاه.



الشكل ٥.٢ دورة التخطيط (المصدر : WaterAid)

استخدام دورة التخطيط لتطوير استراتيجية كسب التأييد : وحسب اعتبارات منهج مسارات الهجرة

إن الخطوات المذكورة في دورة التخطيط كلها تساهم في وضع خطة استراتيجية لكسب التأييد. وسنبدأ الآن بالمرور على المراحل المختلفة في دورة التخطيط لكسب التأييد وناقش الخطوات المختلفة لتطوير استراتيجية التواصل في منهج مسارات الهجرة (القسم ٦).

ومع ذلك ، فإنه من الجدير بالذكر بدايةً أن منهج مسارات الهجرة للحماية يفضي إلى بعض الصعوبات عند تطبيق هذه الأساليب. وذلك لأن هذه القضايا، والأهداف، والغايات، والرسائل، والموارد والمناهج نحتاجها في أجزاء مختلفة من مسار الهجرة. كما أن هناك حاجة لإبرام اتحادات وشراكات، وربما في وقت واحد، في مختلف البلدان، قد نحتاج إلى تقسيم خطة كسب التأييد إلى خطط منفصلة لمواقع حرجة مختلفة على طول مسارات الهجرة.

التخطيط للمحافظة على طائر الزقزاق الاجتماعي *Sociable Lapwing Vanellus gregarius*

يمكن توضيح ذلك بمثال ، للنظر إلى طائر الزقزاق الاجتماعي، طائر مهاجر مهدد عالمياً وتتناقص أعداده، والذي يتكاثر في سهوب آسيا الوسطى (الشكل ٥.٣) هناك نوعان من مجتمعة، أحدهما يهاجر عبر الشرق الأوسط و يقضي فصل الشتاء في شمال شرقي أفريقيا، والآخر يتحرك نحو الجنوب الشرقي إلى الشمال من الهند وباكستان. و إذا ألقينا نظرة على المجتمعات التي تزور أفريقيا، فإنه من المعروف أن بعض القضايا الرئيسية ستؤثر على حالة الحماية للطائر و هي كما يأتي:

- الحد من الموائل الخاصة بالتكاثر بسبب التحويل من أراضي السهوب العشبية إلى الأراضي الصالحة للزراعة
- زيادة الجفاف في آسيا الوسطى
- اضطراب في منطقة تكاثره
- صيد الطيور المهاجرة في منطقة الشرق الأوسط



الشكل ٥.٣ . طائر الزقزاق الاجتماعي *Vanellus gregarius* يافع،
بحلقات ملونه تم تركيبها في موقع ولادته في سهوب كازاخستان (المصدر :
(Maxim Koshkin, ACBK

إلا أنه لا يعرف عن حالة الحماية لطائر الزقزاق الاجتماعي في إفريقيا إلا القليل جدا، حيث أنها تتواجد بشكل رئيسي في السودان وإريتريا. هذا النقص في المعلومات هو أيضا "قضية". ومن الممكن أن تحدد الأهداف والغايات لهذه القضايا الرئيسية، بالإضافة إلى التزويد بإطار عمل وأهداف قابلة للقياس في كل خطة عمل لكل نوع على حدى لطائر الزقزاق الاجتماعي حسب اتفاقية AEWA (القرص المدمج ٤). ومع ذلك، فإنه يتم تشجيع مجموعة من الدول لتطوير خطط عمل وطنية خاصة لهذه الأنواع، وكما هو واضح فإن الأنشطة الضرورية سوف تكون مختلفة كثيراً في كل منطقة عن الأخرى؛ فليس هناك تكاثر في إفريقيا، ولذلك فإنه لا حاجة لتركيز الاهتمام على حماية موائل التكاثر هناك، أو التشاور مع السكان المحليين حول مناطق التعشيش الخ.

إن بعض أنشطة كسب التأييد تحتاج أن تتم على المستوى الدولي، وهذا في الواقع ساعد طائر الزقزاق الاجتماعي من خلال تتبع الأرقام الصناعية، حيث تم تعقب حركة أفراد الطيور من كازاخستان عبر منطقة الشرق الأوسط إلى السودان، ومن ثم العودة مرة أخرى إلى كازاخستان (الشكل ٥.٤) إن هذا الأمر كان حافزاً لكسب التأييد على مختلف المستويات، وشجع التواصل بين الباحثين في كل من السودان، وكازاخستان، على سبيل المثال.



شكل ٥.٤. طرق الهجرة لاثنين من طائر الزقزاق الاجتماعي من مناطق تكاثره في كازاخستان إلى مناطق عدم التكاثر في السودان (الخريطة : Johannes Camp) .

عند النظر إلى عملية تطوير استراتيجية كسب التأييد في الفصل ٦، فمن المهم أن نفكر في أن كل خطوة من هذه الخطوات يمكن تحقيقها على مستوى مسار الطيران . نحتاج كسب التأييد للطيور المهاجرة على مستوى الموقع، على المستوى الوطني وعلى المستوى الكلي لمسار الهجرة.

مصادر إضافية

هذا الفصل مدعم بعرض تقديمي بعنوان " كسب التأييد " .
ارجع أيضاً إلى المراجع المختلفة لكسب التأييد الواردة في القائمة في نهاية هذه الوحدة.

- خطة العمل لطائر الزقزاق الاجتماعي *Sociable Lapwing Single Species*
- *Sociable Lapwing Single Species Action Plan (AEWA ٢٠٠٤):*
http://www.unep-aewa.org/publications/technical_series/ts2_sociable_lapwing.pdf.
- مشروع أجنحة فوق الأراضي الرطبة. www.wingoverwetlands.org.

الجلسة السادسة. تطوير استراتيجية كسب التأيد

أن تكون استراتيجياً ً تعني:

- أن يكون لديك رؤية طويلة الأجل
- أن تبني تحالفات
- أن يكون لديك هدف عام ، ومنهج عملي واضح
- أن تحدد الأولويات
- أن يكون لديك ثبات منطقي في بيان عناصر الإستراتيجية خطوة بخطوة
- أن تعمل على إدارة الأنشطة، والميزانيات والموارد البشرية بشكل نظامي

٦.١ تقديم الخطوات العشر في تطوير استراتيجية كسب التأيد

٦.١.١ الدروس المستفادة

هنالك الكثير من الدروس التي تم تعلمها في تطوير استراتيجية كسب التأيد؛ وبعضها معروف جيداً .

- وضع خطة استراتيجية التواصل، إجراء البحث، والمراقبة والتقييم المستمر، توثيق العملية وإستراتيجية جديدة للخروج.
- ابدأ محلياً على مستوى متواضع، واعمل على ربط القضايا التي يتم إثارتها، والمشكلات التي يتم الحديث عنها والحلول المقترحة للاتجاهات الحالية، والخدمات والإمكانات.
- استفد من التوافق النظري من وسائل الإعلام، على سبيل المثال المسرح، الفيديو، والتلفاز.
- نوع في مستويات العمليات، على سبيل المثال المسرح المحلي، صحف المدينة، وقنوات التلفاز والراديو الوطني.
- استخدم المناهج التشاركية في الإنتاج الإعلامي، والإدارة، والتدريب وغيره، لزيادة الملكية المحلية والمصادقية، وبالتالي زيادة فاعلية البرامج وأهميتها واستدامتها.

ولكن كيف يتم استخدام هذه الدروس المستفادة، وتطبيق أفضل الممارسات وتطويرها كاستراتيجية؟ إن الخطوات العشر من تطوير استراتيجية كسب التأيد على النحو المبين أدناه سوف تكون بمثابة خطوط عريضة ل" تواصل منهج مسارات الهجرة للحماية " ، وسوف يدعم تطبيق الدروس المستفادة.

٦.١.٢ مقدمة للخطوات العشر

لقد استمدت العشر خطوات لتطوير استراتيجية كسب التأيد من حلقة التخطيط لكسب التأيد . وكل خطوة من الخطوات تتضمن أيضاً وصفاً للأدوات، والتي سيتم تطبيقها إلى حد ما خلال ورشة العمل. وتتوافق الخطوات مع مراحل الدورة. ويبين

وصف الخطوات أيضا المراحل المقابلة لها في عملية التخطيط. وتعد المراقبة والتكيف مهمة جدا بالنسبة لجميع الخطوات. ومثل هذه المراقبة المستمرة تجبرك على النظر إلى الوراء على جميع المراحل (والخطوات) التي مررت بها، فعلى سبيل المثال تتضمن الخطوة الأولى التعرف على القضايا المطروحة. ومن الجدير ذكره أنه في الخطوة التاسعة فإنه ولا بد وأن تتعكس القضايا مرة أخرى.

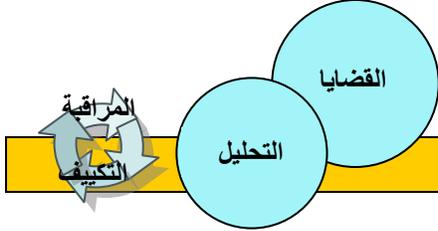
ومن المهم التأكيد على أن الخطوات السابعة والثامنة والتاسعة هي الخطوات التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في حلقة التخطيط لكسب التأييد. حيث تركز هذه الخطوات على التنفيذ الفعلي للخطة العملية، أما الخطوة العاشرة فإنها تقييم التخطيط الفعلي، وكذلك عملية التنفيذ، في حين أن المرحلة الأخيرة في حلقة التخطيط لكسب التأييد تركز أكثر على إعداد خطة للمراقبة والتقييم.

٦.٢ الخطوات ال ١٠ لتطوير استراتيجية كسب التأييد

الخطوات ال ١٠ لتطوير استراتيجية كسب التأييد (مأخوذة من منهج ال GTZ في تطوير استراتيجية كسب التأييد)

المرحلة ١ التقييم	١. تحليل الوضع القائم، تحديد المشكلة و تحليلها ٢. النشاط و تحليل معرفتهم، واتجاهاتهم وسلوكهم ٣. وضع الأهداف
المرحلة ٢ التخطيط	٤. تطوير استراتيجية التواصل ٥. مشاركة المجموعات الاستراتيجية ٦. اختيار وسائل الإعلام و خطتها
المرحلة ٣ الإنتاج	٧. تصميم الرسالة ٨. الإنتاج الإعلامي و الاختبار القبلي
المرحلة ٤ التنفيذ و التأمل في التجربة / التغذية الراجعة	٩. أداء الإعلام و التنفيذ الميداني ١٠. توثيق العمليات، والمراقبة والتقييم

٦.٢.١ الخطوة ١ : تحليل الوضع القائم، وتحديد المشكلة



الخطوة ١ : تحليل الوضع القائم، وتحديد المشكلة

يعد تحليل الوضع القائم، والذي يضم تحليل أصحاب العلاقة وتحليل المشكلة، هو نقطة بداية لتصميم خطة جيدة لكسب التأييد. أنها عملية لفهم الحالة، الظروف و الاتجاهات والقضايا الرئيسية التي تؤثر على الناس وسبل معيشة الناس، والنظم الإيكولوجية أو المؤسسات في سياق جغرافي معين وعلى أي مستوى (محلي، وطني، إقليمي، دولي). هناك العديد من الدروس المستفادة و التقنيات المطبقة من التقييم التشاركي السريع مفيدة جداً لإجراء تحليل الوضع القائم.

سؤال : هل تعرف أي من أدوات التقييم التشاركي السريع؟ هل سبق وعملت بأداة منها أو أكثر ؟



إرشادات للمدربين وبعض القضايا من أجل التكيف الإقليمي

- أسأل المشاركين عن الأدوات التي يعرفونها، وإذا أمكن أن يشرح الأداة، وبيان لماذا هذه الأداة مفيدة لتحليل الوضع القائم (والتي تشمل تحليل أصحاب العلاقة)
- استكشف الرابط <http://portals.wi.wur.nl/msp> لأخذ لمحة عامة عن الأدوات والأساليب القائمة الأخرى غير أدوات التقييم التشاركي السريع.
- يمكن لنتائج تحليل أصحاب العلاقة في الخطوة ١، في الوقت نفسه، ويسهولة أن تدمج مع تحليل المعرفة والاتجاه والسلوك للنشطاء أو الفئات المهمة (الخطوة ٢)، وصياغة أهداف محددة للتواصل للوضع القائم (الخطوة ٣)
- خلال ورشة عمل (انظر العروض التقديمية للوحدة ٣)، وينبغي أن يناقش تحليل الوضع القائم بشيء من التفصيل، وعلى سبيل المثال لتوضيح كيف أن تحليل أصحاب العلاقة هو جزء من تحليل الوضع القائم.

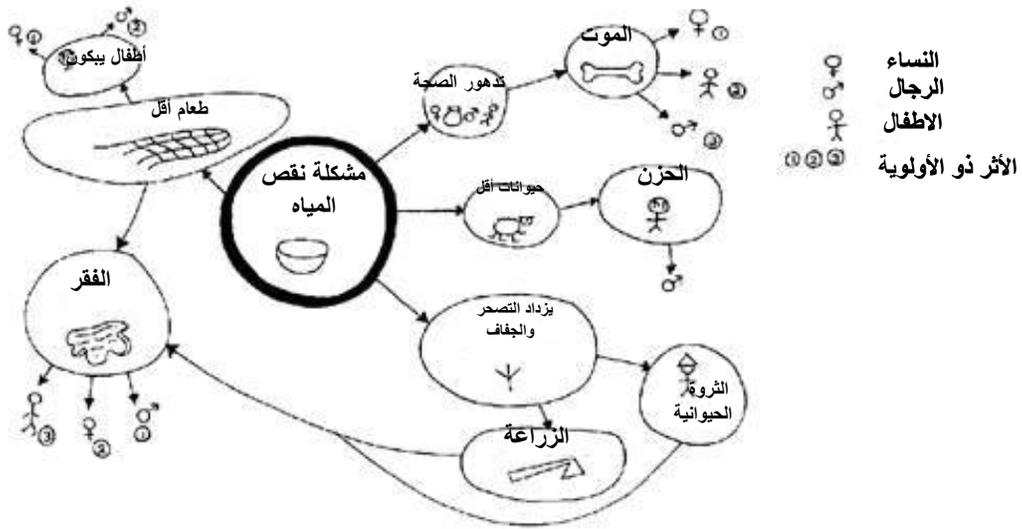
أدوات لتحليل الوضع القائم وتحديد المشكلة

رسم خريطة السبب والنتيجة أو شجرة المشكلة

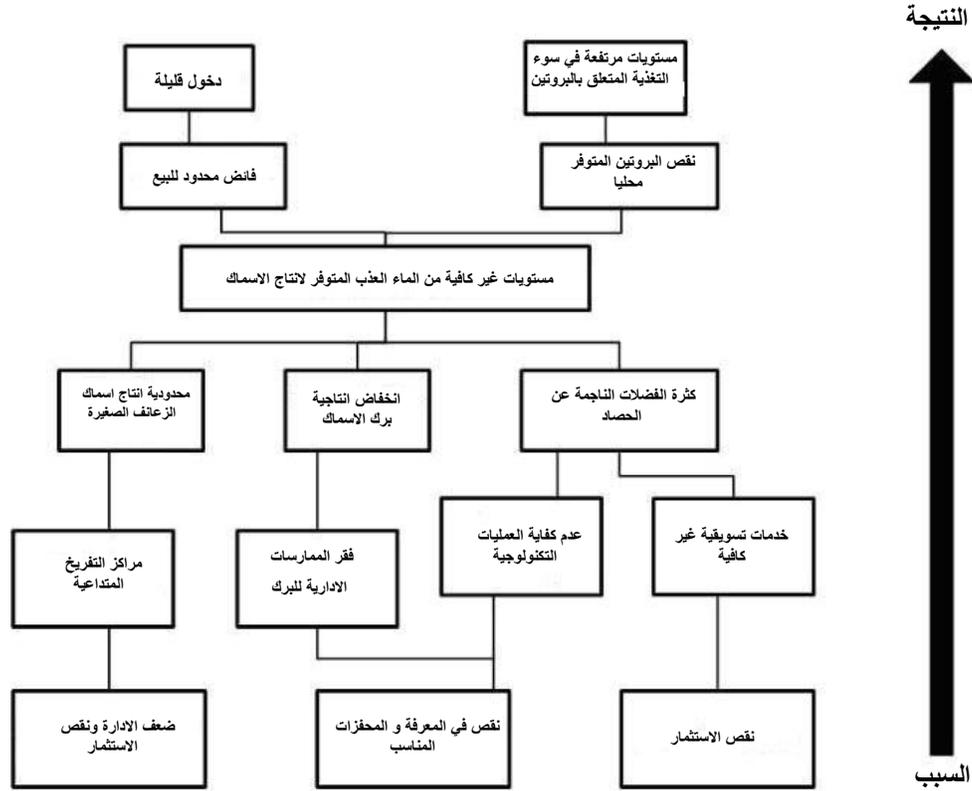
الهدف : لفهم الأسباب التي تسهم في حدوث مشكلة أو قضية معينة، أو لتحديد الآثار المترتبة على تغيير معين.

الخطوات :

١. ابدأ بوضع الموضوع برمز، أو صورة، أو بكلمات في وسط مجموعة (على الأرض أو على ورق كبير) ولتعمل بشكل جيد، يجب أن يكون الموضوع محدد.
٢. أسأل ماذا حدث نتيجة لهذا النشاط (أو الاتجاه / الحدث)، سواء إيجابياً أو سلبياً. هذه النتائج نلاحظها كرموز أو كلمات وضعت على رسم تخطيطي لإظهار كيف أن السبب والنتيجة مرتبطان، بواسطة الأسهم والخطوط.
٣. إذا كانت هناك حاجة إلى معلومات كمية، فأن الأسئلة يمكن أن تكون حول الكميات المتعلقة بكل أثر من الآثار التي تم تحديدها.
٤. يمكنك أيضا أن تتساءل عما إذا كان الأثر نفسه على الجميع وأن تضع ذلك برمز على الخريطة، مع وجود مجموعات مختلفة لها رموزها الخاصة بها. كرر هذا التمرين بعدد تكرار متفق عليه.
٥. يمكنك استخدام المخططات السابقة للمقارنة لتوليد مناقشة بشأن ماذا يمكن أن يحدث من تغييرات وكيف يسير معدل التغيير.
٦. إذا كان هناك عدة مخططات رسمت من مجموعات مختلفة، والتجميع مطلوب، فانه يمكن تجميعها في مخطط واحد، والذي سيشكل لاحقاً أساساً للمناقشة (على سبيل المثال كما في الشكل ٦.١)



الشكل ٦.١ مثال لرسم تخطيطي للسبب والنتيجة (المصدر : IFAD)
 يمكن لنتائج تحليل أصحاب العلاقة وتحديد المشكلة أيضا أن تعرض في شكل شجرة المشكلة، كما في الشكل ٦.٢، والذي يبين شجرة المشكلة بالنسبة لإنتاج الأسماك.



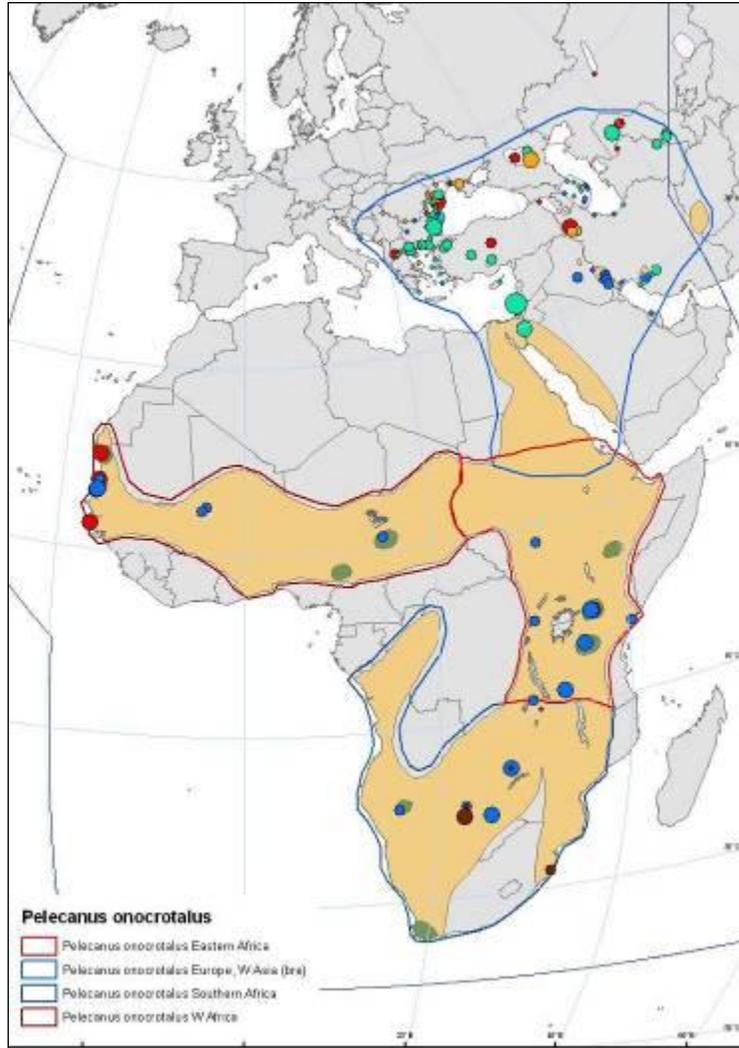
الشكل ٦.٢ مثال على شجرة المشكلة للسبب والنتيجة فيما يتعلق بإنتاج السمك (المصدر : الاتحاد الأوروبي).

تطوير شجرة المشكلة للبعج الأبيض الكبير

تعتبر أشجار المشكلات أيضا من الأدوات المفيدة للاستخدام في منهج مسارات الهجرة للصون، ويتضح هذا من خلال مثال البعج الأبيض الكبير *Pelecanus onocrotalus*. يتواجد البعج الأبيض الكبير في جميع أنحاء منطقة AEWA في أربعة تجمعات رئيسية (الشكل ٦.٣). ويرتبط أساسا بالمياه العذبة في الأراضي الرطبة، وعلى الرغم من ذلك فإنه يوجد أيضاً في الأراضي الرطبة المالحة والساحلية في بعض الأجزاء من نطاق تواجده ويتغذى بشكل حصري تقريباً على الأسماك، وغالبا عن طريق الصيد التعاوني. يتكاثر البعج في مستعمرات، وعادة على الجزر الخالية من الحيوانات المفترسة، وهو اجتماعي في جميع مراحل دورة حياته تقريباً، وله تجمعات / مجامع مجتمعية (الشكل ٦.٤) عندما يصبح عمرة أسبوعين، يبقى البعج الصغير في الحضانة، وبعد أربعة أسابيع يمشي ويسبح بحرية.

إن حساسيته الواضحة ومتطلبات موئل التكاثر يجعل الحماية تزداد بشكل ضروري لبقائه. تعد تجمعاته في الشمال من تلك التجمعات المهاجرة، مع الكثير من الطيور التي تهجر من خلال الوادي المتصدع الشمالي، والتي تشكل عنق الزجاجة. وفي بعض مواقع التكاثر الشمالية، تصل الطيور عندما تكون الأراضي الرطبة ما زالت متجمدة جزئياً. وتتحرك الطيور وتتكاثر في أجزاء من أفريقيا بشكل غير منتظم، وذلك استجابة للتغيرات في مستوى المياه.

وتعتبر المهددات الرئيسية : تدمير الموائل، ونفاد المواد الغذائية، وخطوط الطاقة الكهربائية، والتعرض للأذى والاضطراب، التلوث والفيضانات والمرض، وغيرها يمكن أن يكون لها أيضا آثار مدمرة خاصة المستعمرات الكبيرة. إنه حساس للاضطراب، ويتخلى بسهولة عن المستعمرات الخاصة بالتكاثر بعد أن تتعرض للاضطراب. ولذلك فهناك حاجة ماسة لتنفيذ حراسة ذات كفاءة لمستعمرات التكاثر. يعد البجع الأبيض الكبير من الأنواع المحمية في جميع الدول الواقعة غرب المنطقة القطبية، في المنطقة التي تعرض فيها لتناقص أعداد منذ النصف الأول من القرن التاسع عشر.

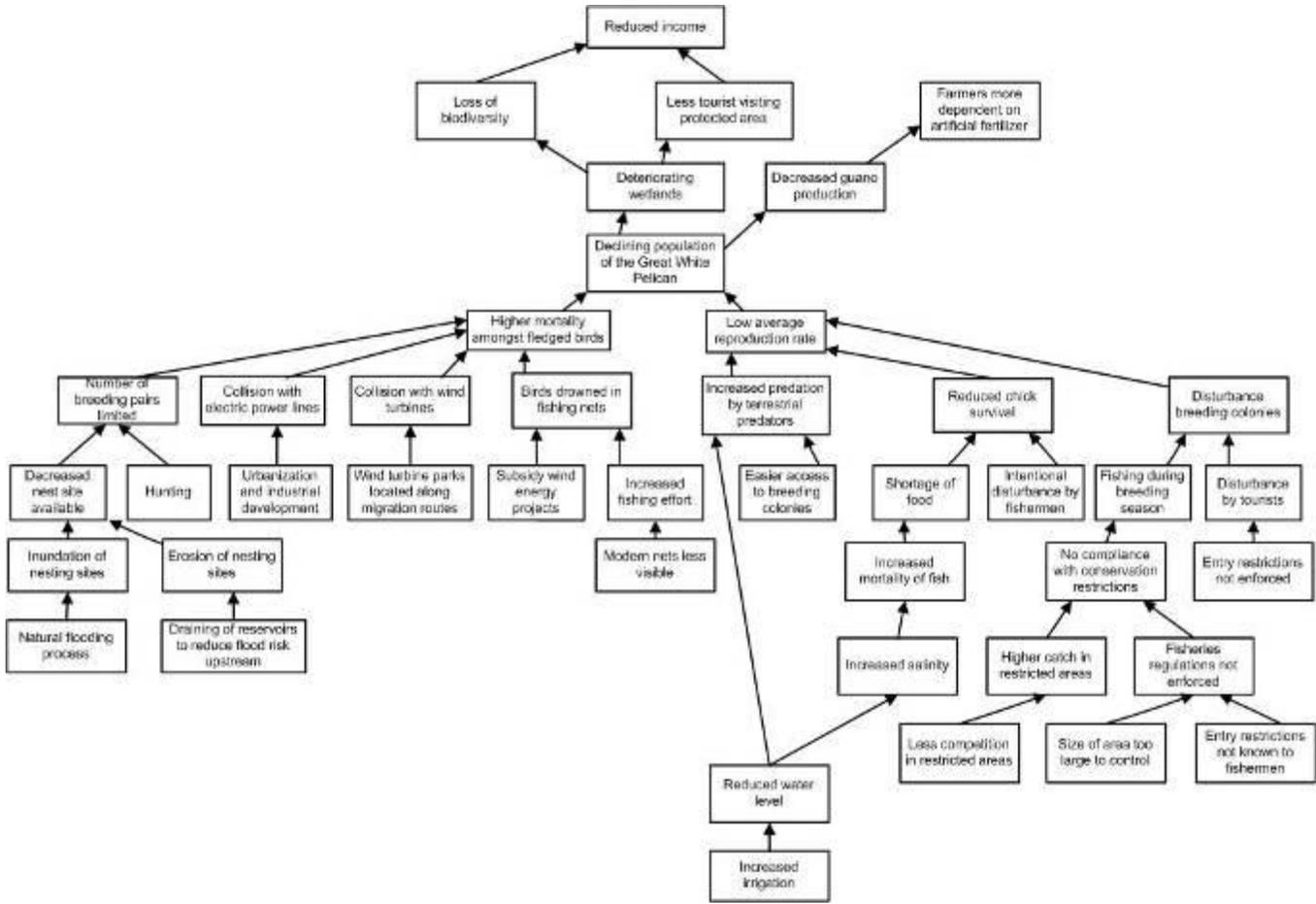


الشكل ٦.٤ انتشار/ توزع البجع الأبيض الكبير في إقليم منطقة AEWA



الشكل ٦.٤ البجع الأبيض الكبير في تجمعات / مجاثم الطيور بالقرب من موقع تكاثره في دجج Djoudj، السنغال ؛ طيور البجع ممتازة في التحليق، وتستخدم هذا الأسلوب في الهجرة (المصدر : Wetlands International Africa).

استنادا إلى هذه المعلومات الخلفية ، و بالاعتماد على مصادر أخرى، يمكننا تطوير شجرة المشكلة للبجع الأبيض الكبير، كما هو مبين في الشكل ٦.٥. المشكلة الرئيسية التي تم تحديدها هي 'الانخفاض الكبير في أعداد البجع الأبيض الكبير' ويشير هذا إلى الانخفاض الكلي العالمي في عدد من الطيور، وتتضح أسباب تناقص أعداده تحت المشكلة، في حين أن الآثار تظهر في القسم الأعلى من المشكلة، و سوف نستخدم هذا المثال في وقت لاحق لتحويل شجرة المشكلة إلى شجرة الأهداف و من ثم اختيار استراتيجية كسب التأيد.



الشكل ٦.٥ مثال افتراضي يبين شجرة المشكلة لانخفاض أعداد البجع الأبيض الكبير. *Pelecanus onocrotalus*.

والمزيد من المعلومات عن البجع الأبيض الكبير متوفرة في صفحة الحقائق الخاصة بالأنواع من موقع BirdLife :

<http://www.birdlife.org/datazone/sites/index.html?action=SpcHTMDetails.asp&sid=٣٨٠٩&m=٠>.

كما وان المعلومات عن جميع الطيور المائية المهاجرة في منطقة AEWA يمكن الوصول إليها من خلال أداة شبكة الموقع الحرج :

<http://development-maps.unep-wcmc.org/wow/SingleSpeciesResults.aspx>.

الأدوات اللازمة لتحليل أصحاب العلاقة

مصفوفة تحليل أصحاب العلاقة

إن مصفوفة تحليل أصحاب العلاقة التي تم تكييفها (الشكل ٦.٦) استخدمت كجزء من تخطيط المشروع الموجه بالهدف (GOPP) :

.....	المشكلات التي تواجهها	اهتماماتها	خصائصها	مجموعة أصحاب العلاقة
.....	قضايا أخرى مرتبطة بمجموعة أصحاب العلاقة وهامة للوضع الراهن	يرجى العودة إلى شجرة المشكلة والتحقق من المشكلات التي ترتبط بشكل خاص بمجموعة أصحاب العلاقة هذه .	ما الاهتمامات لدى مجموعة أصحاب العلاقة؟	ما السمات الهامة لمجموعة أصحاب العلاقة (مثلاً حكومية ، منظمات غير حكومية وما إلى ذلك)	مثال . . - وزارة .. - المجتمع X حول الأرض الرطوبة Y - الباحثون



الشكل ٦.٦ مصفوفة أصحاب العلاقة لمسار الهجرة لنوع بط الحمراوي أبيض العين *Aythya nyroca* (الصورة : Ingrid Gevers)

شكل فين Venn

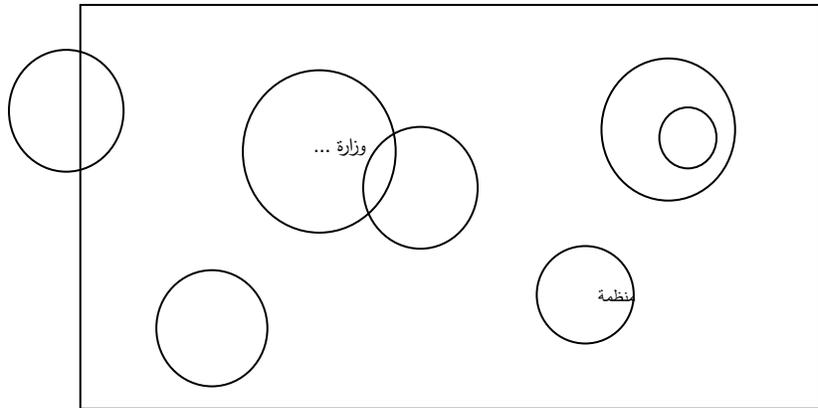
الهدف : يبين شكل فين رسماً بيانياً للأفراد أو المنظمات التي تعتبر مهمة بالنسبة للمشكلة الرئيسية التي تم تحديدها. وتوضح كيف يمكن لهذه المجموعات من أصحاب العلاقة أن تتفاعل مع بعضها البعض أو تتقاطع، والتأثير/السلطة لكل منها، بالنسبة للقضية التي يجري تقييمها.

بنية الرسم البياني فين:

- يبين حد المستطيل القضية موضوع النقاش.
- تمثل الدوائر داخل المستطيل مجموعات أصحاب العلاقة التي تعتبر مهمة للمشاركة فيما يتعلق بهذه القضية؛ وليس فقط أصحاب العلاقة "ذوي الأهمية" (لأن الذي يقرر من هو المهم ؟)، ولكن أصحاب العلاقة الذين لهم تأثير على القضية أو يتأثرون بها)
- إن حجم الدائرة يظهر التأثير/السلطة التي يمتلكها أصحاب العلاقة فيما يتعلق بالقضية : و كلما كانت الدائرة أكبر، كان التأثير أكبر.

لقد تم تمثيل هذه المكونات كلها في الرسم البياني المبسط أدناه من خلال مثال من أهوار العراق والذي تم تطويره خلال ورشة العمل التدريبية للأمم المتحدة في عام ٢٠٠٥ (الشكل ٦.٧)

مثال على رسم فين البياني



سؤال : لماذا من المهم في التخطيط لكسب التأييد أن نحلل المعرفة، المهارات، والاتجاه ؟

أن نقول شيء لا يعني أنه تم سماعه

أن نسمع شيء لا يعني أنه تم فهمه

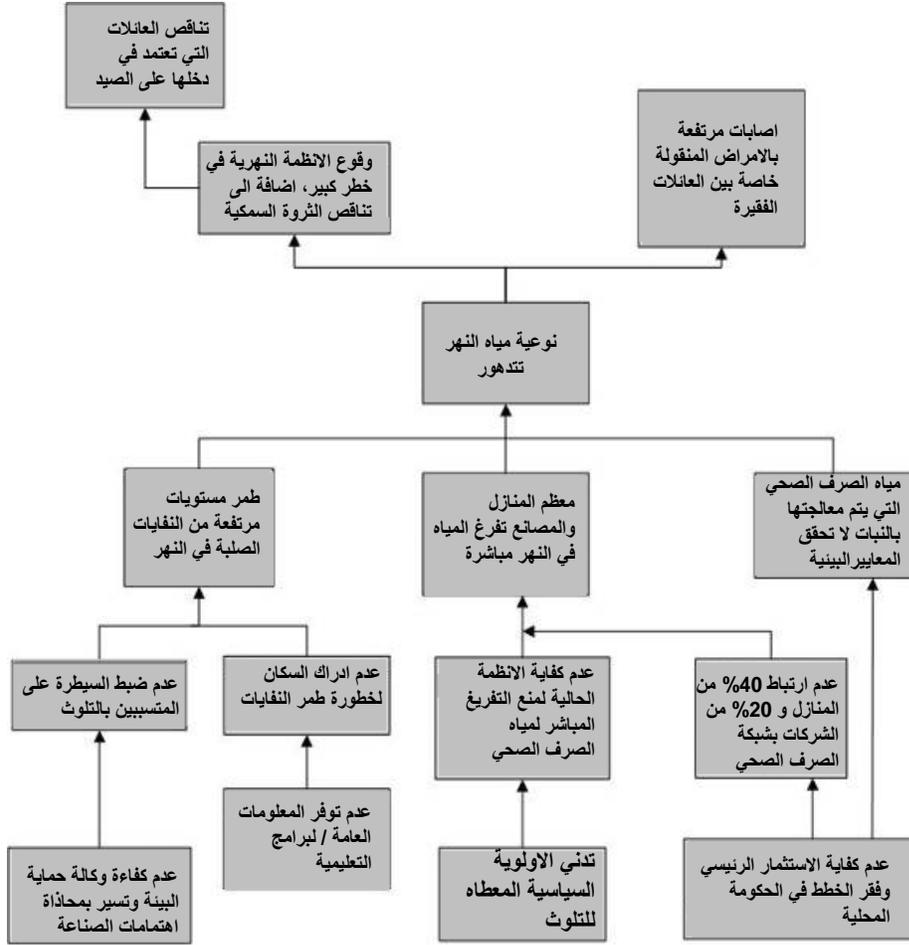
فهم شيء لا يعني أنه تم قبوله

اتخاذ منهج مسارات الهجرة للحماية كمثال على ذلك:
الجهات القائمة بالعمل/ الفاعلة قد تكون على دراية بمنهج مسارات الهجرة للحماية، ولكن الهدف من ذلك هو أن تكون بعض الجهات الفاعلة قادرة على تطبيق هذا المنهج . ولتغيير السلوكيات أو المهارات لدى الناس. و ليس رفع مستوى الوعي حول منهج مسارات الهجرة للحماية كافيًا.

إن تقييم المعرفة التي يمتلكها الناس، و اتجاهاتهم و مهاراتهم أمر ضروري لمعرفة كيف سننتقل من الوعي إلى التكيف والتبني للموضوع. و في نفس الوقت فإن استراتيجية التواصل ينبغي أن تتماشى لسد الفجوات القائمة أو الاحتياجات. ونعود هنا إلى شجرة المشكلة لمعرفة ما إذا كانت المشاكل التي تم تحديدها ترتبط بنقص في المعرفة أو المهارات ، أو ما إذا كان التغيير في الاتجاه هو المطلوب.

أدوات لتقييم المعرفة، الاتجاه، المهارات

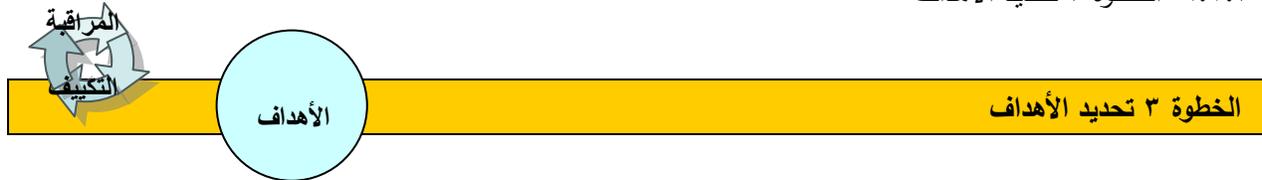
توفر شجرة المشكلة الأساس لأداة مفيدة تركز على المعرفة، والاتجاه، والمهارات - في المسح الاجتماعي KAP (مسح المعرفة، والاتجاه، والممارسات / السلوك). وأفضل توضيح لذلك أن نتناول مثالاً بالاعتماد على شجرة المشكلة لقضية تلوث النهر، سوف نقيم المشكلات التي ترتبط بنقص في المعرفة أو المهارات، وأي المشكلات تتطلب تغييراً في الاتجاه (الشكل ٦.٨ ، الجدول ٦.١)



الشكل ٦.٨ شجرة مشكلة لقضية تلوث نهر (المصدر : ٢٠٠٤ European Union)

المشكلة تعود / ترتبط ب ..	المشكلات التي تم تحديدها وذات العلاقة بالمشح (المعرفة، الاتجاه، والسلوك) (أمثلة !)	المشكلات التي تم تحديدها من خلال تحليل الوضع القائم (أمثلة !)
المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> • يوجد نقص في مستوى الوعي فيما يتعلق بالأثر البيئي الكبير لإلقاء المياه العادمة مباشرة إلى النهر - حيث الآثار على الحوض ككل (بما فيها أراضي الرطبة) 	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم معظم المنازل والمصانع بإلقاء مياهها العادمة مباشرة في النهر .
الاتجاه	<ul style="list-style-type: none"> • يضع المزارعون المبيد استناداً إلى " قدراتهم الطبيعية / ما اعتادوا عليه ؟ " 	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المزارعون برش المبيدات على حقولهم الزراعية في المنطقة المحاذية للأرض الرطبة .
المهارات	<ul style="list-style-type: none"> • المناهج المدرسية لم يتم تبنيها أو تكيفها من قبل المعلمين . 	<ul style="list-style-type: none"> • المناهج المدرسية قديمة العهد ولا تهتم لإدماج الرعاية البيئية فيها .

٦.٢.٣ الخطوة ٣ تحديد الأهداف



يصف هدف التواصل نتيجة مرغوبة أكثر من عملية التواصل نفسها. وفي تواصل منهج مسار الهجرة؛ فإن هدف التواصل سيكون محدداً بمنهج مسار الهجرة. إن أهداف التواصل من الأفضل أن تكون محددة بشكل كبير وتهدف إلى زيادة المعرفة، و التأثير في الاتجاهات، و في النهاية تغيير السلوكيات.

الوعي : المعلومات الأساسية عن الفكرة الجديدة وكيف يستخدمها الآخرون.

الاهتمام : الابتكار وتطبيقه على القيم الشخصية ونمط الحياة.

الاختبار: محاولات أولية لممارسة الابتكار وتقييم فائدته وأثره.

التبني والتكيف: القبول والالتزام بالتغيير لسلوك ما .

في دورة حياة المشروع لابتكار ما،
من الوعي إلى التكيف فيفرق
المسؤول عن التواصل أو كاسب
التأييد بين الفئات التالية :
المبتكرون الأوائل ١٠%، الأغلبية
الأولى ٣٠%، الأغلبية الأخيرة
٤٠%، الزاحفون أو البطيئون أو
المتخلفون ٢٠%.

وهذه حقيقة لا بد و أن تتعامل معها، ولكن هناك أدوات سوف تساعد لجعل الأهداف مقبولة. وفي البداية فإنه من المهم تطوير شجرة المشكلة أو خريطة تحليل القضية مع أصحاب العلاقة كلهم. و بعدها سيتم تحويل شجرة المشكلة هذه إلى شجرة أهداف.

كن على وعي أو دراية!

من الأفضل الإشارة إلى أن **أهداف التواصل ليست** دائماً نفسها أهداف المشروع أو البرنامج والتي من المتوقع أنها الهدف النهائي لإستراتيجية التواصل **بالإضافة** إلى المخرجات الداعمة الأخرى. إن إنجازات أهداف التواصل ضرورية، و لكنها ليست ظرفاً كافياً لتحقيق أهداف المشروع أو البرنامج. وعلاوة على ذلك فإن أهداف التواصل يجب أن:

- تعكس سياسة الحماية، أهداف البرنامج أو المشروع؛
- تستجيب للاحتياجات البرنامج والفئات المستهدفة؛
- تساعد في حل المشكلات التي قد تعترض تحقيق مثل هذه الأهداف.

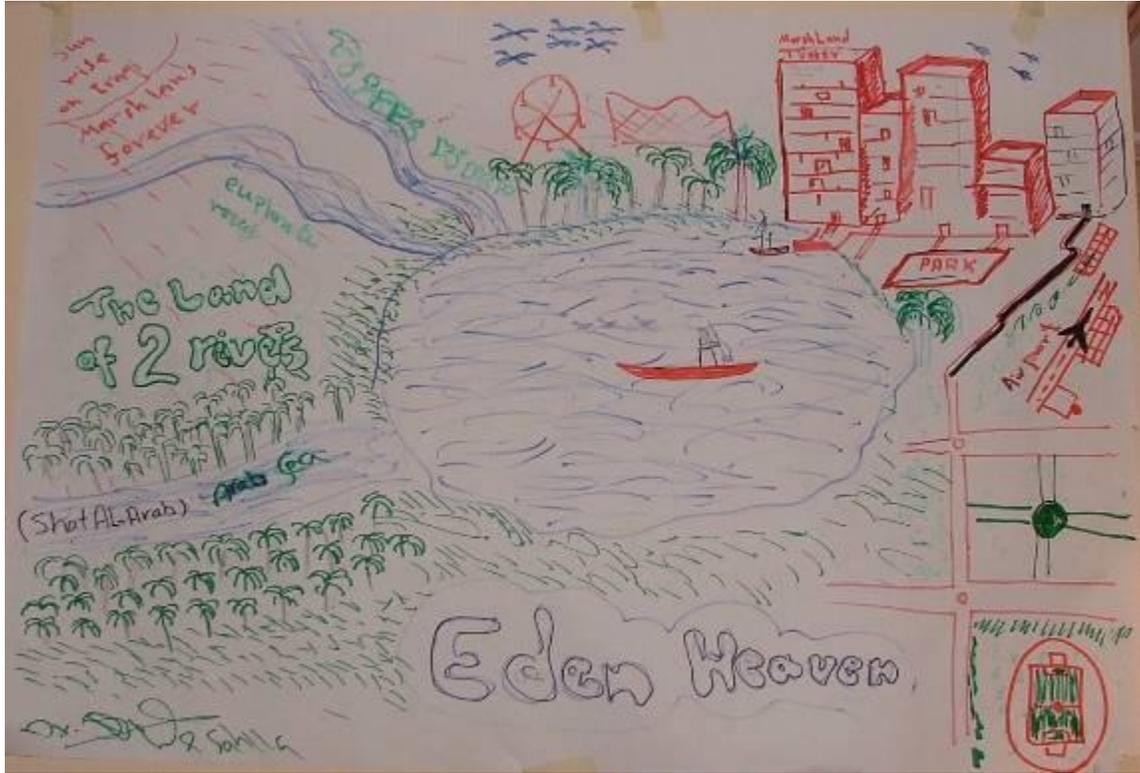
في الخطوة ٢ قدمنا تحليل الـ KAP (المعرفة، الاتجاه، السلوك)؛ وسيستخدم الآن لتحديد أهداف إستراتيجية كسب التأييد. وبالحقيقة فإنك نترجم شجرة مشكلة كسب التأييد إلى شجرة أهداف كسب التأييد.

تحديد الرؤية

الهدف : تطوير رؤية مشتركة
الرؤية

الغرض : وضع رؤية مشتركة لما تود المجموعة أن تكون عليه نتائج المشروع أو التقييم .

الرؤية تساعد الناس على التفكير بشكل مبدع و خلاق وتساعدهم على ترك المشكلات المباشرة. كما أنها طريق أيضاً لإيجاد أرضية مشتركة بين المصالح المتضاربة . وتشتمل أدوات الرؤية على تطوير صورة غنية أو الاسترشاد بحلم. يمكن أن تستخدم هذه الأدوات، على سبيل المثال ، لتصوير الرؤية وتقديمها للوظيفة التي ستؤديها الأراضي الرطبة في الوضع المثالي (أو في المستقبل)، و كيف يمكن أن تتأثر بالتهديدات أو الاستخدامات المتعارضة. هنالك أمثلة من هذه الصور الغنية كما في الإشكال ٦.٩ و الشكل ٦.١٠، انظر أيضاً الوحدة ٢، الإشكال ٣.٣٠ و ٣.٣٥.



الشكل ٦.٩ صورة غنية تبين رؤية لما قد تكون عليه الأهوار العراقية في المستقبل (الصورة : Tim Dodman)



الشكل ٦.١٠ رسم مسودة لصورة غنية لبط الحماوي أبيض العين
(الصورة : Ingrid Gevers) *Aythya nyroca*

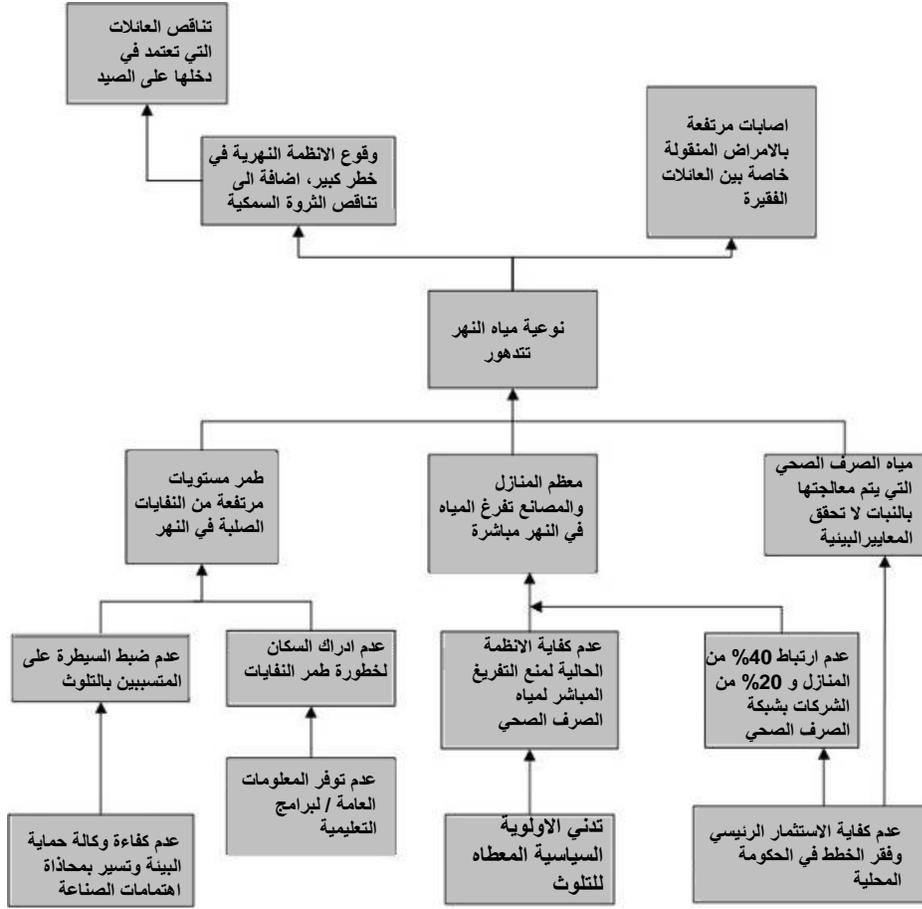
شجرة الأهداف

إن عملية تحليل الأهداف هي المنهجية التي استخدمت ل:

- وصف الوضع في المستقبل في الوقت الذي يتم في حل المشكلات التي تم تحديدها؛
- التحقق من التسلسل الهرمي للأهداف ؛ و
- توضيح العلاقات بين الوسائل والغايات في رسم تخطيطي.

يتم تحويل الأوضاع السلبية لـ "شجرة المشاكل" إلى حلول توضح كـ "انجازات ايجابية". ويمكنك أن تصف هذا التحويل بترجمة شجرة المشكلات إلى شجرة أهداف. ويمكن توضيح ذلك بمثال. فشجرة المشكلة لتلوث النهر هنا شكل ٦.٨ تم تحويلها إلى شجرة أهداف. وكما ذكرنا سابقاً فإن أهداف التواصل ليست دائما هي أهداف المشروع أو أهداف البرنامج، والتي يتوقع أن تكون النتيجة النهائية إستراتيجية التواصل بأكملها، بالإضافة إلى مخرجات داعمة أخرى. وهذا يعني أن تكون أهداف التواصل

أو أهداف كسب التأييد أهدافا داعمة للبرنامج العام أو المشروع. شكل ٦.١١ يبين ترجمة شجرة المشكلات لقضية تلوث النهر إلى شجرة الأهداف.



شكل ٦.١١ شجرة الأهداف لقضية تلوث نهر (المصدر : الاتحاد الأوروبي ٢٠٠٤).

تحديد أهداف نوعية (SMART)

يجب أن تصاغ الأهداف وفقا لمبادئ SMART : محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقق، ذات صلة / واقعية ومحددة زمنيا (أو في الوقت المناسب أو محددة بزمن). (وهذا يعني أن كلا من أوصاف كل من المشروع / البرنامج وأهداف التواصل تحتاج إلى أن تكون شاملة ومحددة، وتعكس النطاق الفعلي للبرنامج. و فيما يأتي مزيد من التفاصيل لخصائص الأهداف SMART :

- محددة: ماذا سنفعل بالتحديد، مع من أو لأجل من؟ يحدد البرنامج نتيجة محددة أو هدفاً محدد ودقيق لإنجازها. والنتيجة تحدد بشكل أرقام ونسب مئوية وتكرارات، والانجاز، والنتائج العلمية، وما إلى ذلك ويكون الهدف محددًا بوضوح.
- قابلة للقياس: هل هي قابلة للقياس، هل من الممكن قياسها؟ وهذا يعني أن الهدف يمكن قياسه و مصدر القياس معروف و محدد. و إذا كان الهدف لا يمكن قياسه، فان عملية تمويل أنشطة غير قابلة للقياس (في مشروع) يتم مناقشتها والنظر فيها و بنسبة حجم الاستثمار فيها. إن جميع الأنشطة من الأفضل أن تكون قابلة للقياس في مستوى ما.
- قابلة للتحقق: هل يمكننا تحقيقها ضمن الإطار الزمني المقترح / في هذا المناخ السياسي / وبهذا المبلغ من المال؟ إن الهدف أو التوقع لما سيتم انجازه يجب أن يكون واقعياً في ضوء ظروف السوق، والفترة الزمنية، والموارد المخصصة لذلك، الخ.
- ذات صلة : هل يؤدي هذا الهدف إلى النتائج المرجوة؟ وهذا يعني أن النتيجة أو النتائج من البرنامج تدعم مباشرة النتائج التي ترجوها الوكالة أو خطة الممول أو الهدف العام للمشروع.
- ذات إطار زمني : متى سيتحقق هذا الهدف؟ وهذا يعني الوضوح متى سيتحقق الهدف.

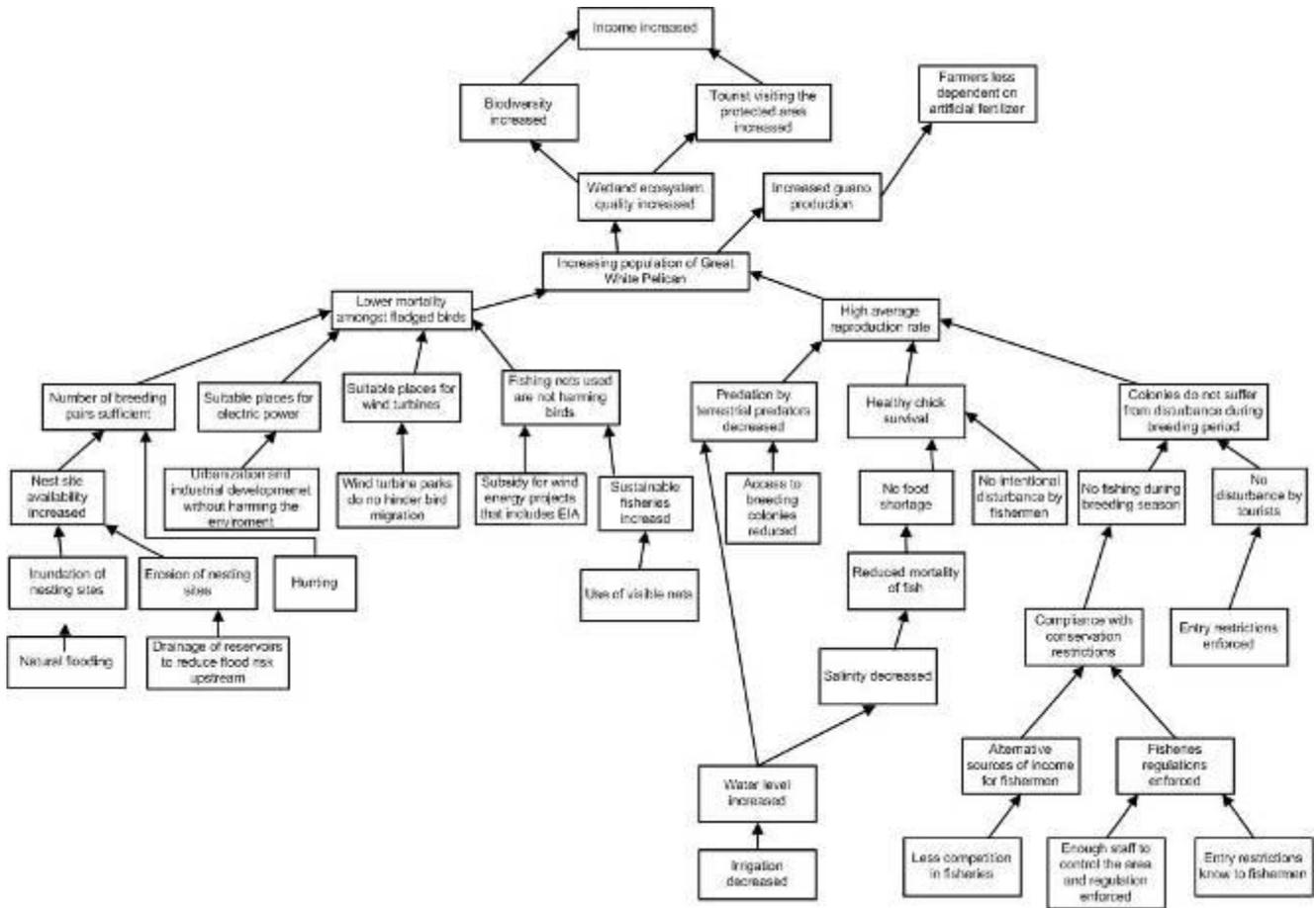
والآن ، كيف تتم صياغة مثل هذا الهدف الذكي SMART؟ فيما يلي مثال على طريقة جيدة لصياغة هدفك:

مع... / . [متى] ، ، [كيف ، لماذا (تذكر أن تحدد النتائج)]
 قياسي سوف يكون..... ، [من / ماذا ، ضمن عدداً يمكنك

و الآن سنعود إلى تحليل مسح الـ KAP لنحدد أهدافاً ذكية للمشكلة التي نود إظهارها في كسب التأييد، وبهذه الطريقة فإننا نستطيع تطوير إستراتيجية كسب التأييد الخاصة بنا. ولهذا فإننا سوف نستخدم المثال لدراسة الحالة لطائر البجع الأبيض مرة أخرى. نبدأ أولاً في ترجمة شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف لمعرفة الأهداف التي ينبغي التوصل إليها بشكل عام. ثم نتحقق من جديد أي المشاكل ترتبط بنقص في المعرفة والمهارات لمجموعة معينة مستهدفة، وإذا ما كان هنالك حاجة في الوقت نفسه إلى تغيير في الاتجاه لدى هذه المجموعة المستهدفة.

شجرة الأهداف لطائر البجع الأبيض

لقد أصبحنا نعرف الآن شجرة المشكلة لطائر البجع الأبيض، كما هو مبين في الشكل ٦.٥. و يجب علينا الآن أن "نترجم" شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف، والتي يمكن بعدها أن تشكل الأساس لتطوير أهداف ذكية (الشكل ٦.١٢).



الشكل ٦.١٢ شجرة الأهداف بناء على مثال افتراضي لشجرة لمشكلة الخاصة بتناقص أعداد البجع الأبيض (الشكل ٦.٥).

مسح ال KAP لقضية البجع الأبيض :

من أجل وضع خطة كسب التأييد فإننا بحاجة إلى تحديد كيفية ارتباط المشكلات التي تم تحديدها بنقص المعرفة والمهارة لمجموعة معينة مستهدفة، أو ما إذا كانت هنالك بعض المشاكل تحتاج إلى تغيير في الاتجاهات للمجموعة المستهدفة. ومع إن هنالك بعض المشاكل التي قد تتطلب مهارات جديدة أو معرفة، أو تغيير في الاتجاه، إلا أنه عليك أن تحاول أن تكون محددة قدر الإمكان!

الجدول ٦.٢ أهداف كسب التأييد تم تطويرها من خلال تحليل ال KAP لقضية البجع الأبيض

أهداف الدعوة / كسب التأييد	المشكلة التي ترتبط ب	المشكلة التي تم تحديدها من خلال مسح KAP (معرفة، اتجاه، سلوك (أمثلة !)	المشكلة التي تم تحديدها من خلال تحليل الوضع القائم (أمثلة !)
<p>الهدف ١ : بحلول شهر آب ٢٠١٠ فأن ٨٥ ٪ من واضعي السياسات يفهمون طرق الهجرة الدقيقة للبجع الأبيض ، وأهمية حماية هذه الطرق .</p> <p>الهدف ٢ : بحلول شهر أيلول ٢٠١٠ فان كل عمليات تقييم الأثر البيئي تشمل فترات مراقبة أطول لطرق الهجرة والتي ليست موضع اهتمام المستثمرين .</p>	المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> • هناك انخفاض في مستوى الوعي حول طرق هجرة البجع الأبيض . 	<ul style="list-style-type: none"> • ازدياد عدد مشاريع توليد الطاقة من الرياح على طول طريق الهجرة .
كيف يمكنك صياغة هدف ذكي يبين الاتجاه؟	الاتجاه	<ul style="list-style-type: none"> • يركز الصيادون على فوائد على المدى القصير . 	<ul style="list-style-type: none"> • يصطاد صيادو الأسماك في مناطق محظورة، حيث يتكاثر البجع الأبيض الكبير .
بحلول شهر كانون الأول، ٢٠١٠ فان ٢٠% على الأقل من المزارعين على طول مسار هجرة البجع الأبيض يطبقون ممارسات زراعية جيدة.	مهارات	<ul style="list-style-type: none"> • لا يطبق المزارعون ممارسات زراعية جيدة 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة اعتماد المزارعين على الأسمدة الاصطناعية.

عند هذه النقطة من المراحل، فإن هناك ما يكفي من البيانات الأساسية حول المشكلات والاحتياجات، والأطراف الفاعلة، وأهداف المشروع و أهداف التواصل متوفرة لوضع كل المعلومات في هذا السياق. إن فعالية استراتيجية التواصل البيئي تعتمد كثيراً على التخطيط لها والتي ينبغي أن تكون محددة ومنظمة.

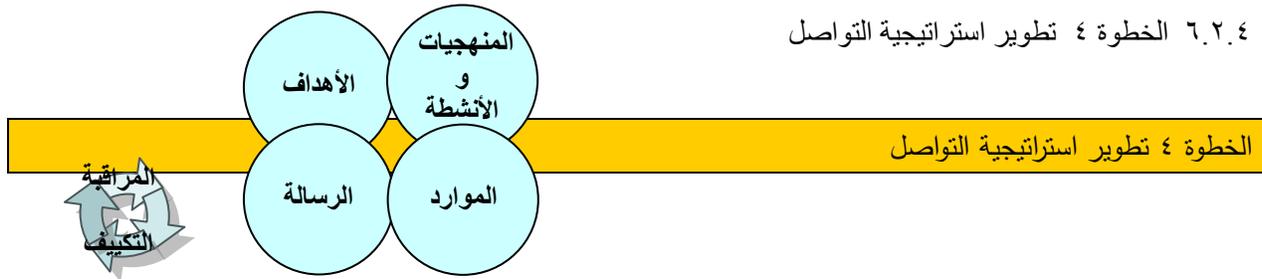
يعكس التخطيط الاستراتيجي مشكلات المستفيدين واحتياجاتهم و الطريقة التي ستستخدم فيها المعلومات، والتعليم، والتدريب والتواصل لحل مثل هذه المشكلات. مثل هذه الخطة يجب أن تحدد الخطوط العريضة للأعمال الإدارية التي ينبغي اتخاذها في تنفيذ الإستراتيجية . يمكن أن يعرف التخطيط الاستراتيجي من ناحية العمليات ببساطة بأنه أفضل استفادة ممكنة من الموارد المتاحة / أو المحدودة، إلا و هي الوقت، والتمويل، والموظفين لتحقيق أكبر عوائد أو مستحقات، أي النتائج ، والنتائج أو الأثر.

يمكن تقسيم عملية تطوير خطة استراتيجية لكسب التأييد / الدعوة إلى جزأين أساسيين. الجزء الأول هو عملية تخطيط تطوير

الإستراتيجية والتي تتألف من الثماني خطوات الأولى من استراتيجية التواصل كما هو مبين أعلاه، أي وصولاً إلى ما يشمل تصميم الرسالة، والإنتاج الإعلامي والاختبار المسبق. الجزء الثاني هو عملية التخطيط الإداري. عندما تكتمل عملية وضع خطة استراتيجية، فإنه يجب أن تترجم إلى عمل. في تلك المرحلة، فإن مهمة مخطط التواصل تتحول من عملية تطوير الاستراتيجية إلى تخطيط إداري، وعلى الرغم من أن هذه الخطوات لن تنفذ حتى وقت لاحق، ولكنها تحتاج إلى أن يخطط لها في هذه المرحلة.

يجب أن يكون التخطيط استراتيجياً. ما يجب القيام به والتخطيط الإداري ، هو كيف تحقق ذلك

٦.٢.٤ الخطوة ٤ تطوير استراتيجية التواصل



خلال عملية تحليل أصحاب العلاقة، وتحليل المشكلة وتحديد الأهداف المحتملة، سيتم مناقشة وجهات النظر حول المزايا المحتملة أو الصعوبات المرتبطة بالمشكلات التي يتم معالجتها و بطرق مختلفة. هذه القضايا والخيارات بحاجة إلى مزيد من التدقيق التام للمساعدة في تحديد النطاق/ الإطار المحتمل للمشروع قبل أن يكون هنالك تفاصيل عمل أكثر في تصميم المشروع. إن أنواع الأسئلة التي نحتاج طرحها والإجابة عنها في هذه المرحلة تشمل:

- هل ينبغي معالجة كافة المشكلات التي تم تحديدها/ أو الأهداف، أو مشكلات مختارة قليلة؟
- ما الفرص الإيجابية التي يمكن أن نبني عليها (على سبيل المثال من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات) ؟
- ما مزيج التدخلات التي من الممكن أن تحقق النتائج المرجوة، وتعزيز استدامة الفوائد؟
- كيف يتم دعم الملكية المحلية للمشروع بأفضل دعم، بما في ذلك تطوير قدرات المؤسسات المحلية؟
- ما هو رأس المال المرجح والتكاليف المترتبة على التدخلات الممكنة المختلفة، وما يمكن تقديمه واقعياً ؟
- ما الخيار (الخيارات) الأكثر فعالية من حيث التكلفة؟
- ما الإستراتيجية التي سوف تؤثر بشكل إيجابي لمعالجة احتياجات الفقراء والفئات المهمشة الأخرى ؟
- كيف يمكن تخفيف أو تجنب الآثار البيئية السلبية ؟

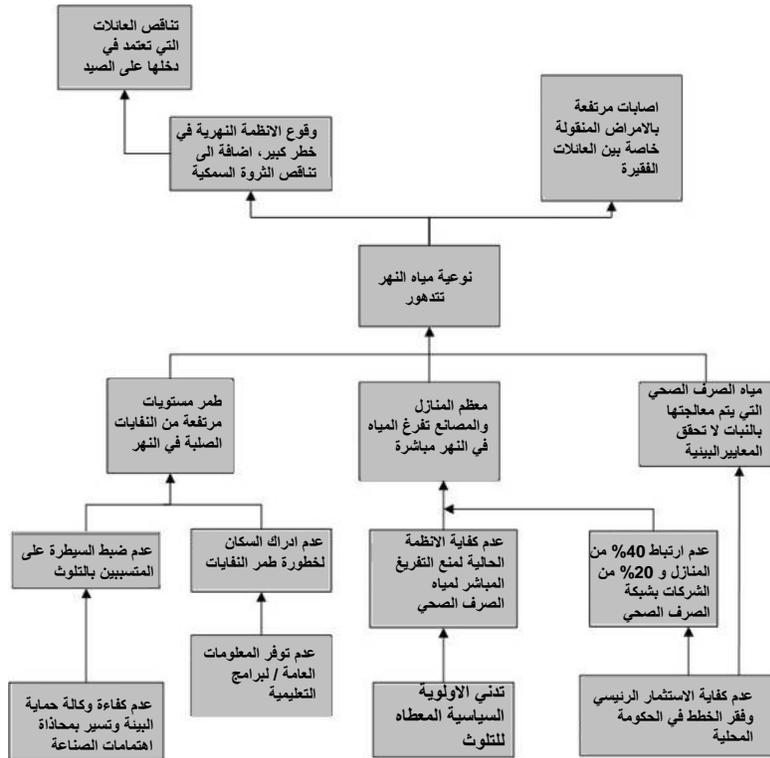
إن المضي قدماً من المرحلة التحليلية إلى مرحلة التخطيط " الحقيقية " هو من أصعب المراحل وأكثرها تحدياً، لأنها تشتمل على تركيب كمية كبيرة من المعلومات ومن ثم إصدار إحكام معقدة حول أفضل استراتيجية للتنفيذ (أو أفضل استراتيجيات) للمتابعة. وبشكل عملي فإنه يجب عادةً عمل عدد من التنازلات لتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة لأصحاب العلاقة، و كذلك المتطلبات السياسية والمعوقات العملية مثل إمكانية توافر الموارد.

ومع ذلك ، فإن المهمة ستكون أسهل إذا كان هناك في المقابل مجموعة من المعايير المنطق عليها لتقييم مزايا الخيارات المختلفة للتدخل.

يمكن أن تشمل المعايير الرئيسية لاختيار استراتيجية على ما يلي:

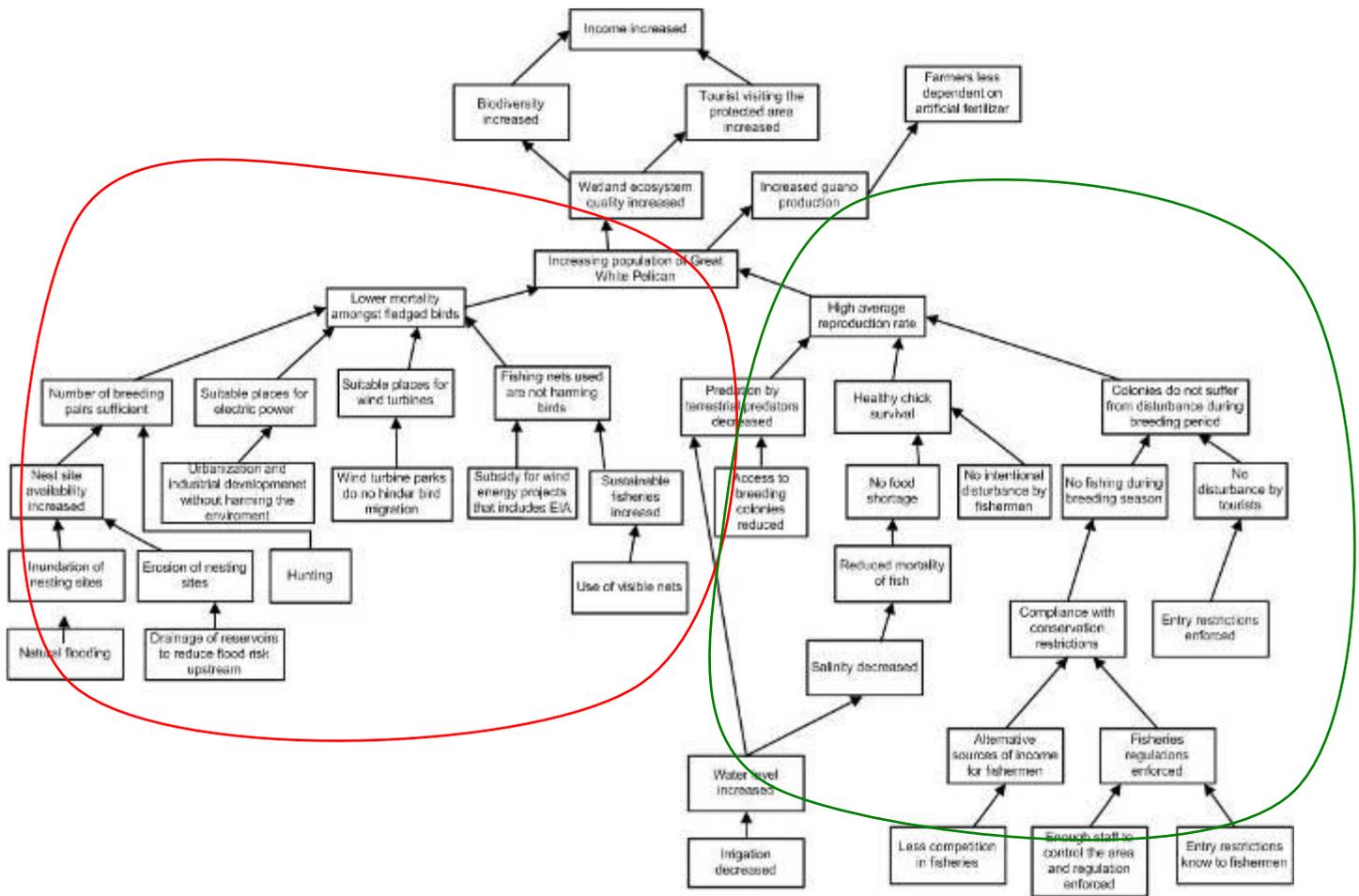
- المساهمة المتوقعة لأهداف السياسة العامة الرئيسية، مثل الحد من الفقر أو التكامل الاقتصادي.
- الفوائد الخاصة بالفئات المستهدفة - بما في ذلك النساء والرجال، والشباب و كبار السن، وذوي الاحتياجات الخاصة والفئات ذات القدرات أيضاً ، الخ.
- التكامل مع البرامج أو المشاريع الحالية أو المخطط لها.
- الآثار المترتبة على رأس المال والكلفة التشغيلية، والقدرة المحلية لتغطية التكاليف المتكررة.
- فائدة الكلفة المالية والاقتصادية.
- المساهمة في بناء القدرات المؤسسية.
- الجدوى الفنية.
- الأثر البيئي.

على الرغم من أننا نرغب في معالجة جميع المشكلات التي تم تحديدها، إلا أنه و في معظم الحالات فإن ميزانيات المشاريع تجبرنا على عمل الخيارات: وعلينا أن نحدد أي استراتيجية سنتبع. ارجع إلى شجرة الأهداف أعلاه مرة أخرى - وعرف المعايير ذات الصلة بوضعك الخاص لتأخذها بالاعتبار عند تحديد واختيار استراتيجيتك. وبعبارة أخرى ، أي فرع من فروع شجرة الأهداف هو الذي سيوفر معظم الفوائد وفقاً لقائمة المعايير التي وضعتها ؟ (قد تكون المعايير : الوقت، والتكاليف، والاستدامة، الخ.(وعلى هذا النحو فإنه يمكنك اختيار " استراتيجية للمياه العادمة " أو " استراتيجية للنفايات الصلبة " وفقاً لشجرة الأهداف في الشكل ٦.١٣ .



الشكل ٦.١٣ اختيار استراتيجية من شجرة الأهداف لقضية نوعية مياه النهر (المصدر: الاتحاد الأوروبي عام ٢٠٠٤).

بالنسبة لدراسة حالة البجع الأبيض، فإن الإستراتيجية قد تركز على الفرع الذي يتعامل مع " وفيات الطيور البالغة " أو " معدل التكاثر " ، كما تم اختيارها على النحو المبين في الشكل ٦.١٤ .



الشكل ٦.١٤ اختيار استراتيجية تؤدي إلى زيادة أعداد طائر البجع الأبيض.

كن على وعي بأن المعايير التي حددتها لاختيار الإستراتيجية للبرنامج أو المشروع ككل قد لا تؤدي دائما إلى اختيار الإستراتيجية التي تتمكنك و فريق التواصل أو التأييد من إجراء التأثير الأكبر. ومع ذلك فلا يزال التأثير / الأثر في كسب التأييد ينظر إليه غالبا على أنه معيار مهم جداً!

على سبيل المثال ، قد يختار فريقك في كسب التأييد أن يركز على فرع " لأنه ينعكس على الأهداف التي تم صياغتها خلال مرحلة تحليل (المعرفة ، الاتجاه ، السلوك) ، واتفقوا على أن زيادة الوعي والمعرفة لدى الصيادين سيكون لديها فرصة جيدة للوصول إلى هدف " معدل مرتفع لدرجة التكاثر " وبشكل عام فانه يمكن اتخاذ القرار (اعتماداً على معايير معينة للاختيار) للتركيز على احد فروع الشجرة " الوفيات بين الطيور البالغة " .

وفي حال تم إقرار الإستراتيجية الشاملة، فمن المهم تحديد استراتيجية التواصل لكل هدف.

إن نتائج (المعرفة ، الاتجاه ، السلوك) في الخطوة ٢ تحتاج لاستخدامها للتخطيط وتطوير استراتيجية للاتصال، وضمن الخطوة ٣ توصلنا إلى الجدول ٦.٢. و ينبغي أن تشمل هذه المصفوفة بالطبع جميع المشكلات التي تم تحديدها، وقد اخترنا ثلاث مشكلات كمثال على ذلك.

وعلى افتراض أن مشروعنا لا يستطيع معالجة جميع القضايا التي تم تحديدها (وذلك لمحددات مادية و زمنية عادةً)، ولذلك يتم اختيار كتلة / عنقود أو فرع من الأهداف تكون هي التي سيركز عليها المشروع؛ في مثال البجع الأبيض سوف نختار الفرع الذي يعالج " تخفيض الوفيات " لأحد أهداف كسب التأييد إلا وهو (الهدف ١) ، إن الاستراتيجيات ذات الصلة تم تسجيلها أو ترتيبها في الجدول ٦.٣.

الجدول ٦.٣ ترتيب استراتيجيات الهدف ١ من مثال البجع الأبيض:

الهدف :	الفئة المستهدفة :	ماذا يعرفون عن الموضوع (معرفة)	ما هو اتجاههم (اتجاه)	ما المهارات التي من الممكن أن يساهموا بها (سلوك)	أولوياتهم الحقيقية (الاهتمام)	التأثير في صناعة القرار
الهدف ١: بحلول شهر آب ٢٠١٠ فأن ٨٥ ٪ من واضعي السياسات يفهمون طرق الهجرة الدقيقة للبعج الأبيض، وأهمية حماية هذه الطرق.	واضعي السياسات	يعرفون القليل حول أثر طواحين الهواء	يحتمل أن لديهم استعداد لتكييف سلوكهم على الرغم من أنهم قد لا يرون سوى المنافع قصيرة الأجل	لا يوجد تطبيق	التنمية الاقتصادية	مؤثر بشكل كبير (جداً)
الفعل / العمل المطلوب :		حملات التوعية، برامج التدريب، تشكيل مراكز الضغط	حملات التوعية، برامج التدريب، تشكيل مراكز الضغط	غير متوفر		
الفعل / العمل المطلوب، والأثر المتوقع:						
حملات التوعية		مرتفع	متوسط	غير متوفر		
برامج التدريب		منخفض	منخفض	غير متوفر		
تشكيل مراكز الضغط		متوسط	متوسط	غير متوفر		

يمكنك بدلا من استخدام كلمة مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، أن تختار استخدام الأرقام لإظهار التأثير لكل استراتيجية.

الخطوة ٥ مشاركة المجموعات الإستراتيجية

إن عملية الرجوع باستمرار إلى تحليل أصحاب العلاقة، وفحص ما إذا كنت لا تزال تشرك أصحاب العلاقة اللازم مشاركتهم هو جزء هام من المراقبة التي تقوم بها. إلى جانب ذلك، ربما تستطيع تكوين تحالفات / اتحادات مع أولئك الذين هم في مواقع السلطة.

إن مشاركة المجموعات الإستراتيجية تشكل عنصراً أساسياً في تطوير استراتيجية كسب التأييد، وذلك لأن الناس لن يعملوا على تغيير ممارساتهم البيئية إذا لم يكن لهم رأي في عملية التخطيط، والتنفيذ، والتقييم للعمل من أجل التغيير. وهذا هو السبب الكامن وراء اعتبار ذلك خطوة فردية في التيار الرئيسي للعملية برمتها. إلا أن المشاركة شأنها شأن التخطيط أو التقييم ينبغي أن تكون عملية مستمرة، وليست جهداً (طلاقة واحدة فقط). إن الكلمة الرئيسية هنا هي الملكية. وينبغي أن تؤخذ حرفياً في مجال منتجات وسائط الإعلام وعمليات التواصل، وليست لأجل الناس أو عنهم، ولكن من قبل الناس ومعهم أنفسهم.

إن هذا الإجراء يضمن استدامة المشروع أو البرنامج ويحقق مزيج وسائل الإعلام الأنسب للظروف الاجتماعية والثقافية. إنه لمن الصعب امتلاك تلفاز، فيديو، أو راديو بسبب الموارد المالية، والمستويات التقنية و المهارات المشاركة. لكنه من الأسهل بكثير إنتاج مسرح الناس أو وسائل الإعلام المجتمعية الأخرى و التي تتم إدارتها، وإنتاجها بالوسائل المحلية والموجهة نحو نهايات محلية. مع ذلك، فهذا لا يعني أن المشاركة يجب أن تكون مقيدة بوسائل الإعلام المحلية، وذلك لأن التحالفات الإستراتيجية مع وسائل الإعلام ينبغي تعزيزها.

إن مشاركة جميع أصحاب العلاقة في جميع مراحل التحليل، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتقييم أمر ضروري.

كن على علم !

إن المشاركة تؤدي أيضاً إلى إقامة الشراكات والتحالفات والائتلافات حتى قصيرة المدى، والتي من الممكن أن تعزز بشكل كبير في مجال كسب التأييد من خلال الجمع ما بين القوة والموارد لمختلف المجموعات لتشكيل قوة أكبر من أجل التغيير.

مهما كان شكل التعاون، فإنه لا بد من اتخاذ بعض العوامل الرئيسية بعين الاعتبار و إلا فإن الشراكة سوف تفشل. والأهم من هذه هي الشفافية : ومن المهم جداً لكل واحد من الشركاء في هذا التحالف أو الشبكة أن يفهم أهداف الآخرين، حتى لو كانوا لا يشاركون بشكل كامل. ومن الضروري أيضاً بالنسبة لمختلف الفئات المشاركة أن يكون لها الهدف العام نفسه، بحيث يكون هناك أرضية مشتركة بينهم، حتى و إن كانت الأساليب والمنهجيات مختلفة.



الخطوة العملية

لكسب التأييد

الخطوة ٦ : اختيار وسائل الإعلام ، ومزجها

تعتمد فعالية استراتيجية التواصل إلى حد كبير على قدرة رسائلها لجلب الانتباه أو الاهتمام و أن تكون مفهومة من قبل الجمهور المستهدف. ولذلك، يجب أن تكون الرسائل مصممة لتناسب الخصائص المحددة، والمستوى التعليمي والفكري وتطلعات كل مجموعة من المستفيدين المستهدفين؛ (ارجع أيضا إلى الجلسة الأولى ، أنماط التعلم الفردية). ومن الواجب أيضا، أن تتلاءم الرسائل مع وسائل الإعلام التي تم اختيارها، وهذا هو السبب في أنها لا ينبغي أن تصاغ في مرحلة مبكرة من تطوير الإستراتيجية . (تذكر مرة أخرى أن التواصل بالرسالة لا يحدث ما لم تكون الرسالة قد وصلت).

إن سكان المناطق الحضرية على وجه الخصوص يتعرضون " لحجم زائد في المعلومات، " لذلك تحتاج الرسائل لأن تكون استراتيجية " ذات وضع " بحيث " تبرز/ تتميز" عن الرسائل الأخرى . وبدون ذلك فإنها قد لا تكون ملحوظة على الرغم من أنها ذات صلة ومفيدة للجمهور المستهدف.

إن وسائل الإعلام المختارة ينبغي أن تكون مناسبة للجمهور من حيث :

- عادات البحث عن المعلومات؛
- مصادر المعلومات المفضلة؛
- الوصول لوسائل الإعلام؛
- أنماط استهلاك وسائل الإعلام؛
- شبكات التواصل، و
- سلوك مجموعة التواصل.

المنهج العام لاختيار وسائل متعددة

اعمل على اختيار واستخدام وسيلة:

- لغرض واحد أو محدد وليس لأهداف مختلفة؛
- ذات خاصية فريدة أو ميزة خاصة مفيدة لتحقيق غرض معين؛
- مألوفة لدى الجمهور المستهدف ويمكنه الوصول إليها؛
- يمكن أن تستوعب بسهولة الرسائل "المحلية"؛
- يمكن تطويرها وإنتاجها محليا، يمكن دعمها من الناحية التشغيلية؛
- تكمل وتعزز الوسائل الأخرى التي استخدمت في نفس الإستراتيجية، في حين أنها تقدم قوة وتأکید متميزة ووظيفية.

كن على علم !

- لا يوجد وسيلة فعالة لكافة الأغراض أو المستفيدين المستهدفين؛
- إن استراتيجية التواصل لها عادة معلومات مختلفة، وأهداف تعليمية و أهداف اتصال؛
- إن وسائل الإعلام وقنوات التواصل المختلفة يكمل ويعزز كل منها الآخر؛
- إن التخطيط الاستراتيجي يعني أن تختار " أي الوسائط أو مزيج من وسائل الإعلام ينبغي استخدامها لأي غرض، ومن سيستخدمها من أجل إيصال رسائل محددة لفئة مستهدفة".

مزج الوسائط المتعددة

تشير الخبرة والبحوث إلى أن استخدام مزيج من وسائل الإعلام الجماهيري، والتواصل بين المجموعة و الأشخاص هي الأكثر فعالية من حيث التكلفة أو الأكثر جدوى. (Eschborn ١٩٩٩)

الأدوات اللازمة لاختيار وسائل الإعلام

اعمل عصف ذهني لوسائل الإعلام المختلفة والتي يمكن استخدامها لتحقيق الهدف، وارسم مخططاً لمدى ملائمة وسائل الإعلام لكل مجموعة مستهدفة.

بعض أدوات وسائل الإعلام والأكثر استخداماً من أجل كسب التأييد هي:

- الاجتماعات
- المفاوضات
- زيارات المشاريع / الوسائل الإيضاحية النموذجية
- التلفاز
- الراديو
- التمثيل / مسرح
- أشرطة التسجيل الصوتي
- التقارير
- كتابة رسالة
- النشرات وصحائف الأخبار
- الفيديو
- الشرائح
- الصحافة
- لوحات إعلانية / جداريات
- البريد الإلكتروني / الإنترنت

سؤال: ما الوسائط الأنسب لمنطقتك للتواصل في منهج مسارات الهجرة ؟

لقيام بوزن إيجابيات وسلبيات وسائل الإعلام المختارة لكسب التأييد فإن المصفوفة التالية أدناه يمكن أن تكون مفيدة (الجدول ٦.٥). تكون المصفوفة أكثر فعالية عندما تستخدم لكل هدف على حدا (والإستراتيجية ذات الصلة والتي اخترتها للوصول إلى الهدف، على سبيل المثال رفع مستوى الوعي) ولمجموعة مستهدفة واحدة فقط.

الجدول ٦.٥ مصفوفة لوزن إيجابيات وسلبيات وسائل الإعلام المختارة لكسب التأييد

إيجابيات وسلبيات أدوات كسب التأييد المختارة					
أية معايير أخرى هامة لتؤخذ بعين الاعتبار	إمكانية التشارك	جدوى الكلفة	عدد الناس الذين يمكن الوصول إليهم	الإمكانات للوصول للفئة المستهدفة	
					الراديو
					الشرائح
					الاجتماعات الشخصية
					لوحات إعلانية / لوحة جدارية
					الخ ..

المرحلة ٣ الإنتاج

الخطوة ٧ : تصميم رسالة



الخطوة ٧ تصميم الرسالة

بالعودة إلى قسم التواصل، سبق وأن ذكرنا أن الرسالة لم نتواصل بها ما لم تكن قد وصلت من قبل المرسل . يمكنك في الوقت نفسه أن تقول أن فعالية الرسالة هي وظيفة عائدة من عروض الرسالة والجهد المطلوب لتفسيرها. وبالتالي، فإن فعالية استراتيجية التواصل تعتمد إلى حد كبير على قدرة رسائلها لجلب الاهتمام والفهم من قبل الجمهور المستهدف.

ولتكون الرسالة ناجحة، فإنه ينبغي أن يتبع مبدأ **KISS AIDA** التي كثيرا ما تستخدم في التسويق الاجتماعي: ابقها قصيرة ، وبسيطة من أجل جلب انتباه المشاهدين، ارفع من فائدتها، وشجع الرغبة التي ستؤدي إلى العمل بالنسبة للممارسة المستدامة المرغوبة. لقد استمدت هذه النقاط من التوجيه من نتائج راسخة من تنمية التواصل، وعلم الاجتماع الريفي : إن أي عملية تغيير تتبع نمطا من الوعي من خلال الاهتمام و التجربة لاعتمادها أو رفضها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضا أن تكون هذه المعلومات متاحة يمكن الوصول إليها، ودقيقة، وقابلة للتحقق، كاملة، في الوقت المناسب، وذات صلة.

أدوات لتصميم الرسالة

قائمة (وسائل الإعلام - الرسالة - المشاهدين / الجمهور)
 قائمة (وسائل الإعلام - الرسالة - المشاهدين / الجمهور) هي أداة بسيطة ولكنها مفيدة لالتقاط الملامح الرئيسية لأنواع وسائل الإعلام المختلفة، كما هو موضح في الجدول ٦.٦.

الجدول ٦.٦ قائمة (وسائل الإعلام - الرسالة - المشاهدين / الجمهور) لمثال البجع الأبيض

نوع وسائل الإعلام	الرسالة الرئيسية	الهدف المراد تحقيقه ...	الفئة المستهدفة (أي مجموعة من المعنيين)
لوحة إعلان / جدارية	لمستقبل مشرق لجعنا الأبيض - دعهم يتكاثرون	مع قدوم عام ٢٠١٠ ، ٨٠% من السياح الذين يزورون الأرض الرطبة لن يدخلوا المناطق المحظورة والمخصصة للتكاثر.	السياح
الفيديو			
الملصق			

٦.٢.٨ الخطوة ٨ : إنتاج وسائل الإعلام الإنتاج والاختبار المسبق



الخطوة ٨ : إنتاج وسائل الإعلام الإنتاج والاختبار القبلي

يجب أن يتم اختبار الرسائل بحذر مسبقاً لكل وسيلة من وسائل الإعلام لكل فئة من الفئات المستهدفة والمستفيدة، وخاصة المعلومات البصرية للمستفيدين (شبه) الأميين، وكذلك بالنسبة لعوامل الكلفة وتوفير الوقت.

المرحلة ٤ العمل والتأمل في التجربة



٦.٢.٩ الخطوة ٩ : أداء وسائل الإعلام والتنفيذ الميداني

الخطوة ٩ أداء وسائل الإعلام والتنفيذ الميدان

هذه هي النقطة في عملية الإستراتيجية حيث يبدأ دور التخطيط الإداري انطلاقاً من تطوير الإستراتيجية باعتبارها المهمة الرئيسية لأخصائي التواصل. واحدة من أسوأ المشكلات في تنفيذ استراتيجية التواصل هو تأخر التسليم أو حتى عدم توفر المدخلات أو الخدمات المطلوبة لتبني تغييرات الممارسات الموصى بها أو الأعمال من قبل المستفيدين المستهدفين، والذين تم تحفيزهم وإقناعهم منذ البداية. أن هذا قد يؤدي إلى الإحباط في صفوف أعضاء هذه المجموعة، وفي نهاية المطاف تقويض مصداقية هذه الإستراتيجية.

أدوات لأجل أداء وسائل الإعلام و التنفيذ الميداني

إن أهم أداة يمكن تطويرها هي وضع جدول زمني لكل وسيلة من وسائل الإعلام ولكل مجموعة من أصحاب العلاقة. انظر إلى الفعاليات، والمناسبات، الزمان والمكان الأكثر ملائمة. حاول أن تثرى مختلف وسائل الإعلام وقنوات التواصل (على سبيل المثال النداء العاطفي من الراديو أو التلفاز مع التأثير الواقعي للنشرات والكتيبات).

مثال على جدول زمني بسيط

الغرض	الهدف	الأنشطة	المؤثرات	الزمن	الشخص المسؤول

القائمة

- هل أنت مستعد لتنفيذ خطتك؟ هل أهدافك واضحة؟ هل لديك دلائل وحلولك؟ هل تعرف جمهورك؟ هل لديك اتصالات جيدة بين المجموعات المستهدفة ذات النفوذ؟ هل تعرف ما هي الأنشطة التي ستنفذها؟ هل قررت أي أنماط أو أي منهجيات كسب التأييد / الدعوة سوف تستخدم؟
- ماذا تتوقع من شريكك / الحلفاء؟ هل أنت متأكد من دوافعهم وأهدافهم؟ هل يعززون مصداقيتك؟ ماذا سيحدث إذا ابتعد هؤلاء عن المشاركة؟
- ما الموارد (المالية والفنية والبشرية) المتوفرة؟ ما الآثار المترتبة على خطتك؟ هل تحتاج إلى بناء بعض أنشطة التدريب في خطتك؟
- كيف ستعمل على تنسيق ومراقبة مختلف المنهجيات التي تستخدمها؟ هل لديك خطة لتحقيق التكامل بينها وتجنب الاختناقات أو التعارض؟

- هل هناك أية مخاطر؟ كيف ستؤثر أنشطتك على سمعة المؤسسة؟ كيف يمكن أن تؤثر على التمويل اللازم للقيام بأنشطة أخرى؟ هل من الممكن أن تفقد أحداً من الموظفين الرئيسيين؟ هل من الممكن أن يكون هنالك شركاء حاليين لم يعد لهم الرغبة بالعمل معك؟ ما الذي يمكن أن تفعله للتخفيف من أية نتائج سلبية؟
- ماذا كنت تفعل لو...؟ ما البدائل، وخطط الطوارئ، أو المواقف التي تتراجع؟ قد تتغير الظروف الخارجية و قد تضطر إلى إعادة النظر في خططك - اعمل على البناء بمرونة حتى تكون على استعداد لذلك.

١٠.٢.٦ الخطوة ١٠ : المراقبة، التقييم والتكيف



الخطوة ١٠ المراقبة، التقييم والتكيف

المراقبة، التقييم والتكيف ستكون جهود متواصلة لمخططي التواصل و كاسبي التأييد. عليك أن تدرك أن دورة التخطيط لديك عملية ديناميكية / متحركة وتحتاج للتكيف باستمرار! حيث أن أصحاب العلاقة قد يتغيروا، والمشكلات والقضايا قد تتغير، أو يمكن أن تحل بشكل طبيعي، الخ.

إن الأسئلة التالية ستكون مفيدة في المراقبة، التقييم والتكيف:

مشكلات / قضايا تأملية

- مشكلة من التي يجري مناقشتها؟
- كيف ترتبط بالجمهور؟
- هل تم فهم الموضوع جيدا : الأسباب والتفاعل، وما إلى ذلك؟
- ما هو السياق العام لهذه المشكلة؟
- هل تعكس نتائج الأبحاث الواقع؟
- هل تولد المشكلة / القضية العاطفة : الفائدة، والغضب، وما إلى ذلك؟

اختيار وسائل الإعلام

- كم هو مناسباً اختيار وسائل الإعلام فيما يتعلق بالثقافة السمعية والبصرية للجمهور؟
- هل هناك معلومات زيادة أو نقص؟
- هل اختيار وسائل الإعلام يساعد في تعزيز الرسالة؟

- هل الرسالة موجهة نحو الناس، وليس المشاريع؟
- هل يحترم اختيار وسائل الإعلام ثقافة وحساسية الجمهور؟
- هل تعزز الرسالة الثقة بالنفس والاعتماد على الذات؟
- هل الرسالة وإيصالها للناس (متواضع) غير متعال وغير دعائي؟
- هل الرسائل مسموعة، ومفهومة ومقبولة، والأهم من ذلك، هل تعمل على تحفيز وتعبئة (تحريك) الناس لتعديل سلوكهم واتخاذ إجراء / عمل شيء ؟

مزيد من الموارد

إن هذا الفصل مدعوم بالعرض التقديمي (باور بوينت) " كسب التأييد " .
ارجع أيضا إلى مختلف مراجع كسب التأييد الموجودة في قائمة في نهاية هذه الوحدة.

الجلسة السابعة. دراسات الحالة- كسب التأييد، لعب الأدوار والتمارين

٧.١ تمرين : الاستماع الفعال

قصة قصيرة عن كونك سائق باص

أنت سائق الباص الذي ينقل الناس من عمان إلى مركز منطقة الأزرق المنطقة الرطبة. في البداية كان الباص فارغاً ولكن في المحطة التالية صعد ثمانية أشخاص : ٢ رجال و ٣ نساء و ٣ أطفال. كان كل من الرجلين يحمل منظارا وقد أحضرا معهما أيضاً أحذية . وفي المحطة الثانية نزل شخص واحد و ستة أشخاص صعدوا إلى الباص، أربعة منهم أحضروا معهم دليل التعرف على الطيور . وفي المحطة الثالثة لم ينزل و لم يصعد أحد. وفي المحطة الرابعة صعد ثمانية أشخاص، خمسة منهم متحمسون جدا لزيارة منطقة الأزرق، ويأملون مشاهدة بعض الطيور التي وصلت لتوها من أوروبا في طريقها إلى إفريقيا. في هذه المحطة نزل ستة أشخاص. و في المحطة الخامسة، ثلاث نساء مع أطفالهن نزلن وتسعة من مراقبي الطيور الآخرين صعدوا إلى الباص. ما هو اسم سائق الباص ؟

الجواب : " اسمك أنت "

٧.٢ تمرين : دورك في مجال التواصل

الهدف:

التأمل في دورك وموقفك في التفاعل مع الآخرين، والتعلم كيف يمكنك تحويل أنماط التفاعلات الطبيعية.

المتطلبات: نظرية Leary-Cuvelier ، قلم، ورقة

عدد المشاركين: ثلاثة فأكثر

الوقت: ٢٠-٣٠ دقيقة

التوجيه الذاتي له علاقة بكثير من القضايا: المسؤولية، وحرية الاختيار، والمواقف، والأدوار، والقيم الخاصة بك والمعايير. سوف نركز على المواقف التي تتخذها في المناقشة. إطارنا لهذا التمرين هو نظرية التفاعل ل Leary-Cuvelier.

عندما تتفاعل مع الناس أسأل نفسك:

- في أي المواقف والأدوار أجد نفسي في التواصل الاجتماعي اليومي؟ (على سبيل المثال، مبادر، مهيمن/ مسيطر، موجه نحو العلاقات الاجتماعية الجيدة، موجه نحو المهمة التي يجب إنجازها)
- في أي القطاعات من وردة لاري Leary's Rose تعمل عادة في الفريق؟

فكر بحالة معينة لفريق حين لم يكن التواصل جارياً بسهولة.

مهمة جماعية

ضع وردة لاري Leary-Cuvelier بشكل منبسط على الأرض (٦ صفحات وضع عليها علامات " منح " " استقبال " الخ ، كما في الشكل ٧.١). العب المواقف التالية في مجموعات مكونة من أربعة (ثلاثة أعضاء في الفريق، ومراقب واحد):

اشرح للمشاركين أنه قد طلب منهم تطوير استراتيجية للاتصال لتنفيذ منهج مسارات الهجرة . وهم يجتمعون للمرة الأولى في هذه المهمة بالذات. وبينما هم يتناقشون، ثلاثة منهم يقفون (أو يتحركون باتجاه) الجانب - من وردة لاري - المماثل لحالة اتصال في الفريق (على سبيل المثال عطاء، مقاومة)

بعد ١٠ دقائق ناقش ما يلي:

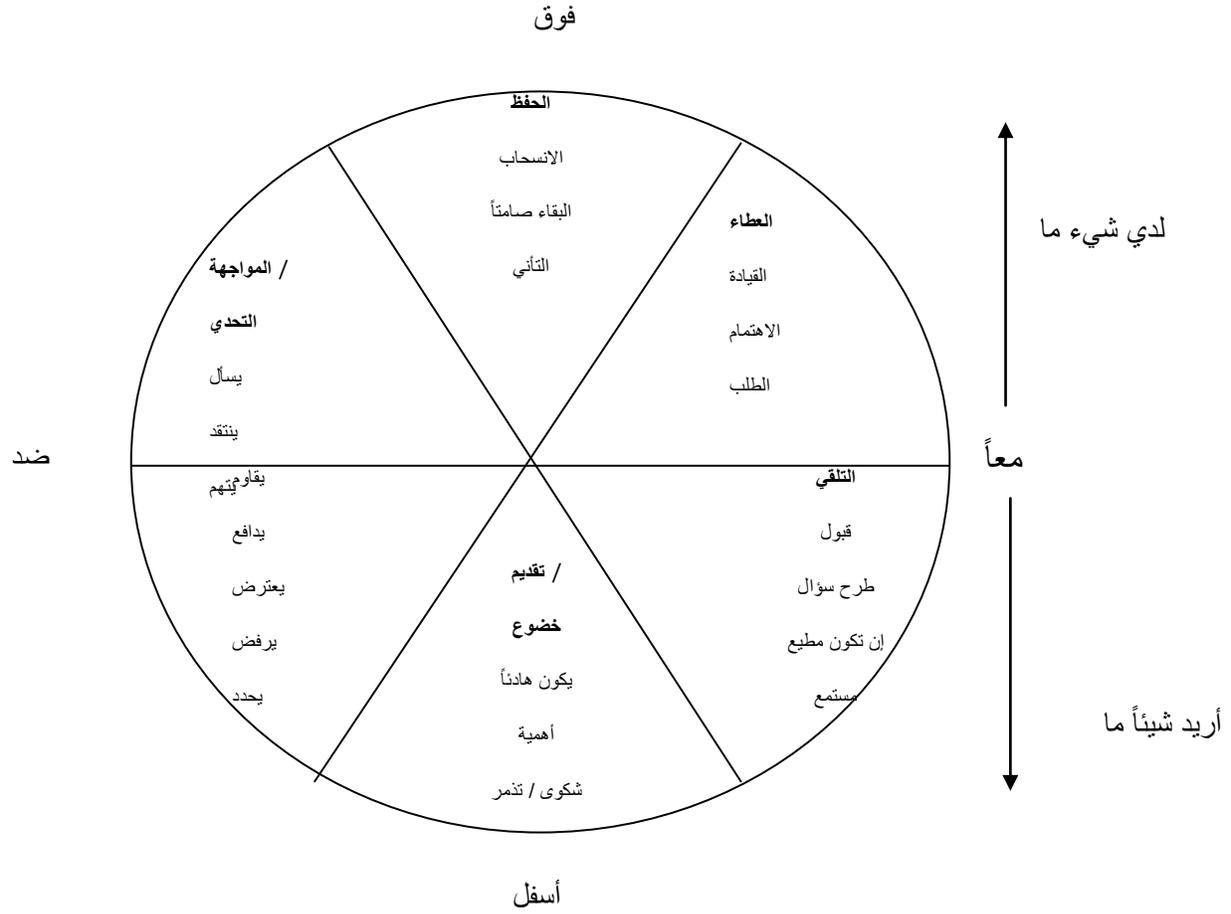
- كيف واجهت المواقف المختلفة؟
- ما أثر سلوك الآخرين عليك؟
- ما الأكثر فائدة بالنسبة لك؟

الاختلاف:

يسمح للميسر بتحريك أعضاء الفريق في مواضع أخرى واللاعب سوف يتواصل بالتمط المماثل/ المشابه. عد إلى الجلسة العامة وتأمل (قدم تغذية راجعة) وفقاً للتوقعات الأصلية وخبرة فريق العمل.

وردة لاري التفاعلية Leary-Cuvelier

إن الطريقة التي يضع الشخص نفسه فيها نحو الآخرين تصنع علاقته أو علاقتها تجاه أولئك الآخرين . يبين لنا النموذج في الشكل ٧.١ كيف يمكننا تحليل التواصل بين الأشخاص. ويفضل هذا النموذج نستطيع كسر بعض أنماط التفاعل - وخاصة ردود الفعل - الأنماط . يستطيع هذا النموذج أن يؤدي إلى إلقاء نظرة على أي شكل من أشكال التفاعل (اجتماعات ومناقشات ...، ويمكن أن يساعدنا في أن نتأمل أي دور غالباً ما نتخذ، أو أنه يمكن أن يساعدنا على تعلم كيفية اتخاذ / لعب مختلف الأدوار لتحقيق أهدافنا.



الشكل ٧.١ وردة لاري التفاعلية

في التفاعل يمكننا أن نميز بين محورين أساسيين : العطاء والأخذ / التلقي و أن نركز على التعاون أو التنافس (مسابقة). والجمع بين هذه المحاور يقدم لنا مواقف مختلفة . يمكن لأي شخص أن يمنح العطاء والأخذ أو أن يكون مقاوماً . يمكنك أيضا التحفظ / تمسك نفسك بدلاً من إن تعطي، وأن ترفض بدلاً من أن تتلقى. يمكنك أيضا أن تنظم في إعطاء أو تدمير ما أخذت / تلقيت ...

عندما نجمع بين هذه المحاور، فإننا نصل إلى ٦ مواقف في مجال التواصل، ولكل منها خصائصها النموذجية. كل شخص يغير موقفه وفقاً للحالة . ومن خلال فهم مختلف المواقف وخصائصها، يمكنك الحصول على مزيد من التبصر في التواصل البشري.

المواقف الست (أو الحقول) في مجال التواصل (Leary - Cuvelier)

العلاقة + القيادة = العطاء

هذا هو الحقل الذي يأخذ فيه الأفراد المبادرة، يقود أو يوجه الأحداث/الفعاليات، ويدعو الآخرين للعمل معهم.
الرمز : الأسد

العلاقة + التبعية = التلقي

نجد هنا الناس الذين يأخذون المبادرات الأخرى، ويقبلون التوجيه والإرشاد وتنفيذ التعليمات الصادرة من الآخر.
الرمز : الحصان

الحكم الذاتي + القيادة = التهجم

هنا نجد أولئك الذين يوجهون الانتقادات، وطلب التغيير و تحدي القيادة.
الرمز : النسر

الحكم الذاتي + التبعية = المقاومة

نجد هنا أولئك الذين لم يعد يقبلون ما يقدم لهم، يقولون لا، ولا يريدون الوقوف في الخط / الدور.
الرمز : منجنيق

القيادة + (الحكم الذاتي / العلاقة) = الانسحاب

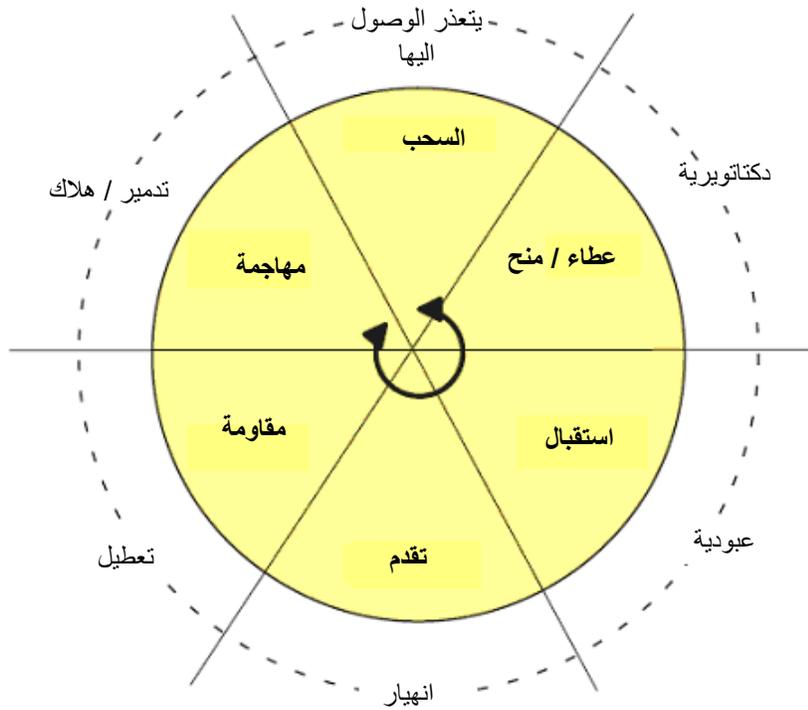
نجد هنا أولئك الذين لم يعودوا مستعدين للعطاء أو الأخذ، والذين يتحولون لأنفسهم وينتظرون المزيد من التطورات.
الرمز : البومة

التبعية + (الحكم الذاتي / العلاقة) = التقديم

نجد هنا أولئك الذين يتركون الأمور لأنفسهم بدون أن يشاركوا في اتخاذ القرار أو تحمل المسؤولية عن ذلك.
الرمز : السلحفاة

يذهبون إلى أقصى الحدود...

عندما تصبح ديناميكية الفريق ثابتة أو مجمدة والأفراد يتمسكون بحقل واحد، يصبح هناك خطر من أن يصبح هذا متطرفاً في أقصى الحدود. في المجالات المتكاملة، يمكن للأعضاء الآخرين في الفريق أيضاً التفاعل مع السلوك المتطرف، على سبيل المثال العطاء يصبح دكتاتورية (الشكل ٧.٢).



الشكل ٧.٢ التطرف في ديناميكية الفريق في وردة لاري Leary-Cuvelier

٧.٣ تمرين : الأزواج المستمعة

من الشائع أننا عندما نختلف مع بعض الناس، يكون لدينا صعوبة في الاستماع لهم. هذا التمرين للمساعدة في تطوير مهارة الاستماع (حتى عندما نكون مختلفين) ويزودنا بطريقة لمعرفة ما إذا كنا نستمع للآخرين حقاً. يفضل أن يستخدم هذا التمرين بعد أن يكون أفراد المجموعة يعرفون بعضهم البعض بشكل جيد.

الإجراء

١. أ : يطلب من كل شخص إن يجد شريكاً في النقاش. ثم يطلب منهم مناقشة موضوع، ولكن بعد أن يتحدث كل واحد منهم فان على الثاني أن يلخص ما قاله الأول إلى الحد الذي يرضي به المتحدث السابق، قبل أن يقدم وجهة نظره أو استجابته الخاصة للموضوع. ملاحظة : في هذا التمرين يختار كل زوج بأنفسهم الموضوع الذي سوف يتم مناقشته. أو :

ب: يطلب من كل شخص اختيار شريك، ويقدم الميسر موضوعاً مثيراً للجدل بالنسبة لهم لمناقشته. مرة أخرى، بعد أن يتحدث كل واحد منهم فان على الثاني أن يلخص ما قاله الأول إلى الحد الذي يرضي به المتحدث السابق، وبعد ذلك فقط يستطيع هو أو هي أن يقدم وجهة نظره أو استجابته الخاصة للموضوع. المواضيع الممكنة هي : " السلطة تخلق اختلال بين الثقافة

والمجتمع" ؛ " المعارف التقليدية على وشك أن تفقد، وليست فرصة للمستقبل بعد الآن ؛ " تغير المناخ هو مجرد اتجاه في الجدول الزمني الضخم" .



نصائح وقضايا للمدربين من أجل التكيف الإقليمي
سيكون هناك مواضيع (مثيرة للجدل) خاصة بالإقليم ، حاول أن تستخدمها !

٢. بعد تطبيق التمرين أ ١ أو ب ١ ، يسأل الميسر المجموعة ما الصعوبات التي واجهوها في الاستماع، ويكتبها بشكل قائمة على ورق.

٣. بعد ذلك اسأل ما الذي يمكنهم القيام به لتحسين التواصل في المجموعة . ثم اكتب الإجابات على ورقة أخرى.

الوقت : حوالي ١ ساعة

المواد : ورق دفتر، شريط لاصق، أقلام تخطيط.

٧.٤ تمرين : تعريف كسب التأييد

الغرض

يتضمن كسب التأييد أنشطة موجهة إلى جماهير مختلفة، وأهداف واستراتيجيات مختلفة. إن تطوير تعريف مشترك يمكن أن يحسن التواصل في عملية التخطيط لكسب التأييد. إن الغرض من هذا التمرين هو تعميق تفكير الناس بمفهوم كسب التأييد، وللوصول إلى تعريف مشترك لتوجيه عملية التخطيط.

العملية

(الوقت : ١-٢ ساعة)

١. قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة وأطلب منهم مناقشة الأسئلة التالية. ومن ثم أن يعملوا على تسجيل أفكارهم على أوراق لمشاركتها مع الفريق في الجلسة العامة.

a. ما المقصود بكسب التأييد؟

b. اذكر ثلاث نتائج لكسب التأييد الفعال؟

c. ما أنواع الأنشطة التي يتضمنها كسب التأييد؟

٢. في الجلسة العامة ، اطلب من المشاركين تحديد ثلاثة أو خمسة أوجه تشابه بين استجابات المجموعات على السؤال الأول وثلاث إلى خمس فروقات. اكتب أوجه التشابه والاختلاف على ورقتين مختلفتين من ورق الصحف وناقشها.
٣. اطلب من المشاركين عمل مناظرة ومن ثم الاتفاق على أهم أربع أو خمس نتائج وأنشطة وضع دائرة حولها.
٤. إذا كان لديك وقت إضافي، ناقش التعريفات على الصفحة التالية. سلط الضوء على الخصائص الرئيسية للتعريف المختلفة.
٥. لخص بعمل موجز حول مدى وكيفية تغير فهم المشاركين لمفهوم كسب التأييد من جراء المناقشة.

مزید من الموارد

إن هذا الفصل مدعوم بالعرض التقديمي (باور بوينت) " كسب التأييد " .
ارجع أيضا إلى مختلف مراجع كسب التأييد الموجودة في قائمة في نهاية هذه الوحدة.

المراجع والقراءات الإضافية

التواصل

- Anyaegbunam, C., Mefalopulos, P. & Moetsabi, T.** ٢٠٠٤. Participatory Rural Communication Appraisal. Starting with the People. Handbook. SADC Centre of Communication for Development. Rome:
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y0799e/y0799e00.pdf>
- Bessette, G. (ed).** ٢٠٠٦. People, Land and Water. Participatory Development Communication for Natural Resource Management. ISBN 1-85407-343-2. e-ISBN 1-00200-224-4. ٣٢٤ pp: http://www.idrc.ca/en/ev-98617-201-1-DO_TOPIC.html.
- Bessette, G.** ٢٠٠٦. Facilitating Dialogue, Learning and Participation in Natural Resource Management. In: Bessette G. (ed) People, Land and Water: Participatory Development Communication for Natural Resource Management http://www.idrc.ca/en/ev-103604-201-1-DO_TOPIC.html.
- CBNRM.** ٢٠٠٥. A Communication Strategy for the CBNRM Learning Institute. Draft:
<http://downloadzone.cbnrml.org/communicationstrategy.pdf>.
- Del Castello, R. & Braun, P.M.** ٢٠٠٦. Framework on Effective Rural Communication for Development. FAO & GTZ, Rome: <http://www.fao.org/nr/com/gtzworkshop/a0892e00.pdf>.
- DFID.** ٢٠٠٥a. Communication for Effective Development. Sourcing experts from the ICD framework agreement. DFID, UK.
- DFID.** ٢٠٠٥b. Monitoring and Evaluating Information and Communication For Development (ICD) Programmes. Guidelines: <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/icd-guidelines.pdf>
- ESRC Societytoday.** ٢٠٠٨. Communication toolkit:
<http://www.esrcsocietytoday.ac.uk/ESRCInfoCentre/CTK/communications-strategy/default.aspx>
- FAO** ٢٠٠٦. Information and communication for natural resource management in agriculture. A training sourcebook.
<http://www.fao.org/docrep/009/a046e/a046e00.HTM> and
<http://www.lavoisier.fr/notice/fr920104820.html>.
- FAO.** ٢٠٠٣. Communication & Natural Resource Management - Experience/Theory:
<http://www.comminit.com/en/node/1460>.
- Farrior, M.** ٢٠٠٥. Emerging Trends in Communications and Social Science. Breakthrough Strategies for Engaging the Public: <http://www.biodiversityproject.org/publications.htm>.
- Hovland, I.** ٢٠٠٥. Successful Communication. A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations. Research and Policy in Development Programme:
http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Documents/Comms_tools_web.pdf
- Leitch, A., Bellamy, J., Dale, A. & Pollock, L.** ٢٠٠١. The role of science communication in natural resource planning: A case study in the Central Highlands of Queensland:
<http://www.regional.org.au/au/apen/2001/r/LeitchA.htm>.
- LWRRDC.** ١٩٩٤. Natural Resources Communication Workbook. Occasional Paper ١٤/٩٤:
<http://lwa.gov.au/files/pr940276.pdf>
- Management Ministerial Council.** ٢٠٠٦. Climate Change Awareness and Communication Strategies:
http://www.daff.gov.au/data/assets/pdf_file/006/33981/nat_ag_clim_chang_action_plan2006.pdf#strategy4.1.
- Mefalopulos, P. & Kamlongera, C.** ٢٠٠٤. Participatory Communication Strategy Design. Handbook. Rome: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y0799e/y0799e00.pdf>
- Metcalfe, J.** ١٩٩٤. A natural resources communication workbook. Communication Manager CSIRO Division of Tropical Crops & Pasture:

http://66.102.9.104/search?q=cache:yAWCvbnalYtEJ:downloads.lwa.com/downloads/publications_pdf/PR9%20276.pdf+jenni+metcalfe+%2B+1999%2B+workbook&hl=en&ct=clnk&cd=2&gl=nl.

Natural Resources Communication Workbook. Occasional Paper 14/94.

Oepen, M., Hamacher, W. & members of the OECD-DAC Working Party on Development Assistance and Environment. 1999. Environmental Communication for Sustainable Development. Working Paper of the Working Party on Development Cooperation and Environment. Eschborn:

<http://www.gtz.de/de/dokumente/en-environmental-communication-1999.pdf>.

Ramírez, R. & Quarry, W. 2004. Communication for development. A medium for innovation in natural resources management. IDRC. FAO: http://www.crdi.ca/en/ev-98287-201-1-DO_TOPIC.html; open file :

[Communication for development in ENRM.pdf](#).

Willner, S (ed). 2006. Strategic Communication for Sustainable Development. A conceptual overview. GTZ. German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. Rioplus Environmental Policy and Promotion of Strategies for Sustainable Development:

<http://www.cbd.int/cepa/toolkit/html/resources/09/0939C402-2E0A-4DAC-AE08->

[603BB66D.FAC/Strategic%20Communication%20for%20Sustainable%20development.pdf](#)

Working Party on Development Cooperation and Environment. 1999. Environmental Communication. Applying Communication Tools. Towards Sustainable Development. Working Paper of the Working Party on Development Cooperation and Environment: <http://www.oecd.org/dataoecd/8/49/2447066.pdf>.

كسب التأييد

Castro, A.P. & Engel, A. (eds.) 2007. Negotiation and mediation techniques for natural resource management. Case studies and lessons learnt. FAO. Rome:

http://dlc.dlib.indiana.edu/archive/0003180/01/castro_negotiation_and_mediation.pdf

CEDPA. 1999. Advocacy: Building Skills for NGO Leaders. CEDPA Training. Manual Series: volume 9.

www.cedpa.org/files/666_file_advocacy_english_all.pdf

Environmental Law Institute. 2004. A Toolkit for Environmental Advocacy in Africa:

http://www.getvisable.org/files/resourcesmodule/@random4194cebY^dbb/example_campaign.pdf

Fern. 2006. A Toolkit for African NGOs. Provoking Change:

www.fern.org/media/documents/document_3914_3917.pdf

Institute for Development Studies-Participation Group. Making Change Happen. Advocacy and Citizen Participation: <http://www.justassociates.org/MakingChangeReport.pdf>.

Prolinova. 2000. Strengthening PROLINNOVA policy dialogue and advocacy strategy. PROLINNOVA Working Paper 10:

http://www.prolinova.net/Working_Papers/WP10%20Policy%20advocacy%20discussion%20note.doc

Sprechmann, S. & Pelton, E. 2001. Advocacy. Tools and Guidelines. Promoting Policy Change. A Resource Manual for CARE Program Managers: http://www.care.org/getinvolved/advocacy/tools/english_00.pdf

UNEP. 2007. Negotiating and Implementing MEAs. A Manual for NGOs:

<http://www.unep.org/delc/docs/MEAs%20Final.pdf>.

VeneKlasen, L. & Miller, V. 2002. A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation: <http://www.justassociates.org/ActionGuide.htm>.

WaterAid. 2007. The Advocacy Sourcebook of WaterAid:

www.wateraid.org/documents/plugin_documents/advocacy_sourcebook_2.pdf

What is Advocacy?: [http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/319FY0A9-CAD0-4AEB-81B1-](http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/319FY0A9-CAD0-4AEB-81B1-DY4YE8909EC0/0/Whatisadvocacy.pdf)

[DY4YE8909EC0/0/Whatisadvocacy.pdf](#)

Wikipedia. Definition on advocacy. <http://en.wikipedia.org/wiki/Advocacy>.

BCGEU. www.bcgeu.ca What is lobbying: <http://www.geu.ca/bbpdf/lobbying.pdf>.

GLSEN. ٢٠٠٢. What is Lobbying. Available at: <http://www.glsen.org/cgi-bin/iowa/all/news/record/٩٧٥.html>.

Pennsylvania Association of Nonprofit Organizations ٢٠٠٦. What Is Lobbying?:

<http://www.pano.org/publicpolicy/Documents/panewsletterarticle١%٢٠lobbying.doc>.

PRI (www.penalreform.org).

PTA. Advocacy ١٠١: Lobbying vs. Advocacy. Available at: <http://www.pta.org/١٧٥٥.htm>

What is lobbying?: <http://www.commissairelobby.qc.ca/en/citizens/lobbyism>

التواصل، التيسير، السلطة، عمليات تعدد أصحاب العلاقة، المراقبة والتقييم، التخطيط

Wageningen International's MSP Portal: <http://portals.wi.wur.nl/msp>.