



SCOUTS®
Creating a Better World

صندوق أدوات المستشارين

الإصدار الثاني





© World Scout Bureau Inc.

الانتمية المؤسسية

الطبعة الثانية، يناير 2023

(نُشر في الأصل عام 2020)

المكتب الكشفي العالمي، مركز الدعم العالمي كوالالمبور

جناح 3، الطابق 17،

مينارا سنترال فيستا، رقم 150 جالان سلطان عبد الصمد بريكنيلز، 50470

كوالالمبور، ماليزيا

الهاتف: + 60 3 2276 9000

الفاكس: +60322769089

worldbureau@scout.org scout.org

المشاركون في الصياغة: Martijn Nas و Sergio Hernandez Ledward و Anca Burlacu، أعضاء الفريق العالمي لدعم المستشارين

الرسومات: Anca Burlacu

إعادة النسخ مسموح بها للجمعيات الكشفية الوطنية

الأعضاء في المنظمة العالمية للحركة الكشفية. حقوق المصدر محفوظة

مقدمة

مرحباً، عزيزي مستشار المنظمة العالمية للحركة الكشفية،

أنت على وشك البدء في مغامرة غير عادية، مغامرة تتكون من لقاءات مع الآخرين واكتشافات للآخرين ومعرفة عنهم، ولكن قبل كل شيء هي مغامرة لنفسك! فكونك عضواً في مجموعة مستشاري المنظمة العالمية للحركة الكشفية في أي قسم من أقسام المنظمة العالمية للحركة الكشفية ينطوي على أن لديك مهارات شاملة. تم تجميع صندوق الأدوات هذا بعناية من قبل فريق المدربين الرائع لدينا، لإعطائك مرجعاً سريعاً للموضوعات الرئيسية المتعلقة بمهاراتك الاستشارية، مثل ملفات تعريف (DISC)، والمستويات المنطقية، والتدريب والمقابلات التحفيزية، ومراحل التغيير، وركائز الاستشارات، وأكثر من ذلك.

يهدف صندوق الأدوات هذا إلى تزويدك بجميع المعارف الضرورية، والنصائح العملية المطلوبة لممارسة تقديم الاستشارات بصورة ناجحة داخل المنظمة العالمية للحركة الكشفية. ونأمل من خلال قراءته أن:

- يكون لديك فهم أساسي لأهم المفاهيم والأدوات المتعلقة بالاستشارات.
- تشعر أنك على استعداد لتطبيق الأفكار والنصائح عملياً.
- تفكر كيف سوف يساعدك كل مفهوم في دعم الجمعيات الكشفية الوطنية بطريقة هادفة.

ستجد أيضاً من خلال القراءة المزيد من النصائح لتعميق معرفتك بكل موضوع من الموضوعات، إذا كانت لديك أي أسئلة أخرى أو ترغب في مشاركة ملاحظتك، أو إبداء رأيك حول صندوق الأدوات هذا، فاتصل بنا على services@scout.org

نتمنى لك قراءة ممتعة!

قائمة المحتويات

1	نظرة عامة
3	مقدمة
4	قائمة المحتويات
6	الافتراضات المسبقة
6	1.1. الخريطة ليست هي الإقليم
7	1.2. إذا كان بإمكان شخص ما القيام بذلك، يمكن لشخص آخر أن يتعلمه
7	1.3. في مستوى ما، يكون المقصود من كل السلوك هدفًا إيجابيًا
8	1.4. معنى اتصالك هو رد الفعل الذي تحصل عليه
8	1.5. في التواصل لا يوجد فشل، فقط تعقيبات وتعليقات
8	1.6. كل واحد مدفوع بشيء ما
8	1.7. الشخص الذي لديه أكبر عدد من الخيارات، لديه الفرصة الأكبر لتحقيق النجاح
8	1.8. لا يمكنك التواصل
9	بناء علاقة الوثام
9	2. 1 مبدأ علاقة الوثام هو: التقدم بهدوء ثم القيادة
10	2.2 الخصائص:
10	3. 2 متغيرات التوافق:
11	نموذج DISC
11	3. 1 فهم نموذج DISC
12	3. 2 نصائح للتعامل مع الأسلوب الحاسم (DS)
12	3.3 نصائح التعامل مع الأسلوب المؤثر (IS)
13	3. 4 نصائح للتعامل مع النمط المستقر (S)
14	3. 5 نصائح للتعامل مع الأسلوب الضميري (CS)
15	المستويات المنطقية
15	4. 1 ما هي المستويات المنطقية
15	4. 2 الارتباط المتبادل بين المستويات الستة
16	4. 3 ما مدى توافق المنظمة؟
16	البيئة
16	السلوك
16	الإمكانية
16	العقيدة
16	الهوية
16	الرسالة / الروحانية
18	4.4 ملخص
18	4. 5 التمرين / التجربة: توافق المستويات المنطقية
19	الخطوة 1: المشي للأمام
19	الخطوة 2: المشي للخلف
20	ملحوظة
21	5. المقابلات التحفيزية والركائز الأربعة لتقديم الاستشارات
21	5. 1 التعريفات
21	5. 2 الاختصار "PACE" - الركائز الأربع للاستشارات
22	6. المقابلات التحفيزية والمراحل الست للتغيير السلوكي
22	6. 1 مقدمة
22	6. 2 تحديد وطلب بيانات التغيير
24	6. 3 مراحل تغيير السلوك
24	6. 4 التأمل المسبق
25	6. 5 التأمل
26	6. 6 التحضير
26	6. 7 القرار / الإجراء
26	6. 8 المثابرة / الحفاظ علي التقدم المحرز
26	6. 9 الانتكاس

26	6.10 التعامل مع التغيير: التناقض
27	6.11 التعامل مع التغيير: المقاومة
27	6.12 أساليب المقابلة التحفيزية لكل مرحلة
28	7. إدارة التغيير (التغيير التنظيمي)
28	7.1 مقدمة
29	7.2 مراحل التغيير الثمانية لـ KOTTER
29	7.2.1 تحديد الحاجة الملحة للتغيير
29	7.2.2 بناء تحالف
29	7.2.3 خلق رؤية
30	7.2.4 توصيل الرؤية
30	7.2.5 قم بتمكين الآخرين
30	7.2.6 تحقيق مكاسب سريعة
30	7.2.7 البناء على التغيير
31	7.2.8 تضمين التغيير
31	7.3 منحني التغيير
31	7.3.1 الرفض والإحباط
31	7.3.2 الاكتئاب
31	7.3.3 التجربة
32	7.3.4 القرار
32	7.3.5 التكامل
32	8. طرح أسئلة رائعة
33	أسئلة تأملية (أمثلة):
33	أسئلة افتراضية (أمثلة):
33	أسئلة مفتوحة (أمثلة):
33	أسئلة توجيهية (أمثلة):
33	أسئلة إيجابية (أمثلة):
33	الأسئلة الخطية (أمثلة): السبب - الأثر
33	أسئلة تأملية (أمثلة):
33	أسئلة استراتيجيات (أمثلة):
33	أسئلة المواجهة (أمثلة):
33	أسئلة التحفيز (أمثلة):
33	9. التدريب ونموذج GROW
33	9.1 تعاريف الاستشارات والتدريب والتوجيه
34	9.2 نموذج GROW
35	9.3 الهدف
35	9.4 الواقع
36	9.5 الخيارات
36	9.6 الإرادة (أو الطريق إلى الأمام)
37	10. أصحاب المصلحة
37	10.1 ما هو صاحب المصلحة
37	10.2 تحليل أصحاب المصلحة
37	10.3 كيفية إجراء تحليل أصحاب المصلحة
39	11. الاختلافات الثقافية
39	11.1 لماذا يحتاج المستشارون إلى التعرف على الأبعاد الثقافية؟
41	11.2 الفردية مقابل الجماعية
41	11.3 مسافة طاقة صغيرة مقابل مسافة طاقة عالية
41	11.4 الأداء مقابل الإنسانية
42	11.5 تجنب عدم اليقين المرتفع مقابل تجنب عدم اليقين المنخفض
42	11.6 التوجه قصير المدى مقابل التوجه طويل المدى
45	12. سلم الإنصات
45	13. قائمة التحقق

الافتراضات المسبقة

كمستشار، يجب الحرص على تدفق الاتصالات بينك وبين الجمعيات الكشفية، وعندما يتعطل الاتصال مع أي جمعية كشفية وطنية يمكنك كمستشار إعادته مرة أخرى، وإليك أداة يمكن أن تساعدك في تحقيق ذلك.

للحصول على تدفق الاتصال مرة أخرى، يحتاج المستشار إلى العمل على "مرشح الإدراك" - اتجاهات أو تحيز أو وجهة نظر أو رأي الجمعية الكشفية الوطنية أو مجموعة الافتراضات أو الافتراضات المسبقة لها حول الشيء أو الشخص أو الموقف.

هذا الاتجاه "يحدد شكل وملامح" كل التصورات حول الأشياء. اعلم أنه ستكون هناك استثناءات لكل هذه الافتراضات، لكنها تمثل أساساً مبدئياً مفيداً للغاية للتواصل، وطريقة فعالة للغاية لزيادة وعيك بالفلاتر الإدراكية الشخصية (المعروفة أيضاً باسم التحيزات الشخصية)، فنحن لا ننكر أن كل مستشار لديه تحيزات ، لأن المستشارين في النهاية هم بشر،

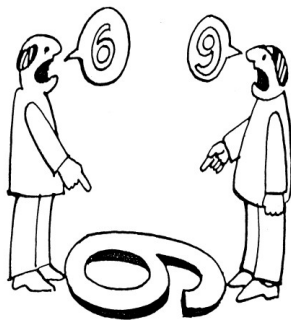
وفي البرمجة اللغوية العصبية (NLP) ، تسمى هذه الافتراضات بـ "الافتراضات المسبقة"، ويطلق عليها بعض الأشخاص قواعد اللعبة التي تدعمك عند الاتصال بالآخرين، وقد أظهرت التجربة أنهم يجب أن يكونوا عبارة عن "حالة ذهنية"، وعلى كل استشاري أن يتصرف بروح هذه المبادئ.

وتتضح أهمية هذه المبادئ عند الاستخدام العملي لها، إذ ستسمح لك بالاستمرار في التواصل واستمراره مع الآخرين والحفاظ عليه كما أنها توفر طرقاً لمتابعة عملية تفكير شخص آخر أو فهم وإدراك سلوكه.

بقبولك للمبادئ المذكورة أدناه، فإنك تزيد من فرصك في الوصول إلى أهدافك، وتحقيق أهداف المنظمة، وتحفيز الآخرين. يمكن للافتراضات المسبقة فتح آفاق الاتصال وتحسين الاتصال بين المستشارين والجمعيات الكشفية الوطنية، وإليك أكثرها فائدة:

1. الخريطة ليست هي الإقليم
 2. إذا كان بإمكان شخص ما القيام بذلك، يمكن لشخص آخر أن يتعلمه
 3. في مستوى ما، يكون المقصود من كل سلوك تحقيق هدف إيجابي؛
 4. فالهدف من اتصالك هو الحصول على رد فعل ما،
 5. وفي التواصل لا يوجد فشل ، ولكن فقط تعقيبات وتعليقات.
 6. كل شخص لديه دافع لشيء ما،
 7. والشخص الذي لديه أكبر عدد من الخيارات، لديه الفرصة الأكبر لتحقيق النجاح
 8. لا يمكنك التواصل
- ستجد شرحاً لكل افتراض مسبق أدناه.

1.1. الخريطة ليست هي الإقليم



الخريطة ليست هي الإقليم هو الاقتباس الأكثر شهرة من كتاب Science and Sanity (العلم والصحة العقلية)، حيث وصف Korzybski المبادئ الرئيسية للدلالات العامة، حيث تشير الدلالات العامة إلى أن هناك دائماً أكثر مما نراه أو نسمعه أو نشعر به أو نؤمن به، أو بعبارة أخرى، الواقع ليس هو نفس صورتنا عنه. فالملاحظات الانتقائية والتفسير الانتقائي وما إلى ذلك تؤدي إلى أن يكون لدينا تصور أو صورة غير مكتملة وغير موثوق بها تماماً للواقع.

ومعني مفهوم "الخريطة ليست هي الإقليم" أن البشر يرسمون خرائط والواقع هو الإقليم، أى أننا على دراية بكيفية استخدامنا لكلماتنا. ولكن الكلمات المستخدمة تتعلق بالخريطة وليس بالإقليم نفسه. أيضًا، قد يكون لنفس الكلمة معان مختلفة لأشخاص مختلفين. فالافتراض المسبق بأننا نتصرف ونشعر بناءً على تصورنا للعالم، وليس بناءً على الواقع، يدعونا إلى أن نكون أكثر وعياً بأفكارنا وانطباعاتنا وتعبيراتنا. وبالتالي، فإن التغيير هو في الغالب تغيير في الإدراك والصياغة وما إلى ذلك.

1.2. إذا كان بإمكان شخص ما القيام بذلك، يمكن لشخص آخر أن يتعلمه

أجرت Carol Dweck بحثاً حول تأثير الثقة بالنفس والتحفيز على الأداء. وقد قامت بالتمييز بين نوعين من العقلية، وهما "العقلية الثابتة" و"العقلية المتطورة":

يؤيد الشخص الذي لديه عقلية ثابتة وجهة النظر القائلة بأن الذكاء والقدرات ثابتة ولا يمكن تطويرها أكثر.

وأما العقلية المتطورة فتفترض أنه يمكن تطوير الذكاء والقدرات من خلال العمل عليها، وتركز العقلية المتطورة على التعلم ومتعة التعلم، بينما تولي العقلية الثابتة أهمية أكبر للإنجازات.

وتشير العقلية إلى كيف ترى نفسك، وكيف تتعامل مع التعلم الخاص بك، وتطويرك وتغييرك. كما توضح العقلية كيف تتعامل مع الآخرين من منظور الإدارة، وتوقعاتك من الآخرين، وكيف يترجم ذلك إلى تواصل حول التعلم والتطوير والتغيير.

أظهرت الأبحاث أنه يمكن للناس تغيير عقليتهم وطريقة تفكيرهم، وأن التغيير يبدأ عندما تدرك أنه يمكن تشكيل العقل البشري، وأنه يمكنك تحسين قدراتك بجهود مركزة؛ حيث إن التركيز على الجهد بدلاً من الإنجاز يحفز العقلية المتطورة.

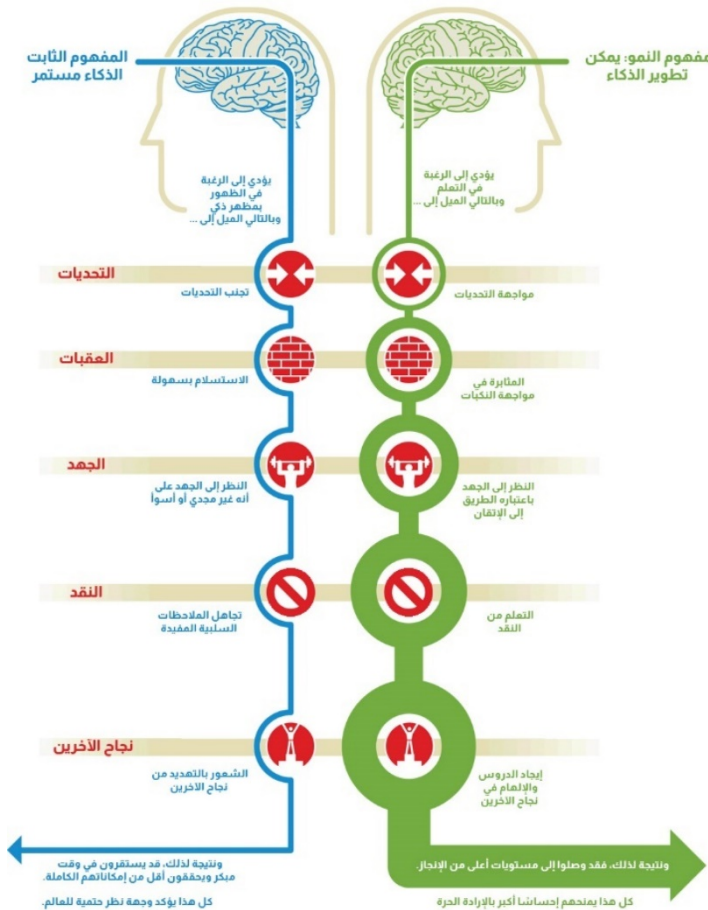
كما تقر أبحاث أخرى بأهمية التركيز على الجهود.

وإنها ليست الموهبة، ولكن الممارسة هي التي تمكن المرء من تعلم أشياء جديدة. المبدأ الأساسي في البرمجة اللغوية العصبية هو أنه إذا كنت قريباً من شيء ما، فأنت تشارك مبادئه وقيمه، وأنت تعرف الاستراتيجية وتفهمها، وأنت أيضاً تمارس الكثير، ثم يمكنك تعلم أشياء جديدة. على غرار ذلك، توجد قاعدة الـ 10.000 ساعة التي صاغها عالم النفس الأمريكي K. Anders Ericsson. يظهر بحثه العلمي أن أصحاب الأداء العالي في أي مجال يميلون إلى امتلاك الكثير من الخبرة، وأن الممارسة تحقق الكمال!

1.3. في مستوى ما، يكون المقصود من كل سلوك هو تحقيق هدف إيجابي

ومن ثم من المفيد التمييز بين السلوك والقصد، فمن الممكن أن تكون السلوكيات صحية، أو مناسبة، أو بناءة، أو مسببة للمشكلات، أو توجي بالإهمال أو غير مقبولة بشكل واضح، ولكن القصد من ورائها - على مستوى ما - دائماً محاولة الوصول إلى شيء ذي قيمة، ومن الأمثلة المباشرة على ذلك - يمكن لمفوض الكشف أن يرفض انضمام شخص لديه موهبة قد تخدم وتفيد فريق العمل الخاص به؛ لأن لديه نية إيجابية في أن يكون لديه فقط أفضل الأشخاص في الفريق، قبل أن تنتقل إلى الاستنتاجات، أسأل، "ما الذي يريد تحقيقه شخص ما بهذا السلوك؟ ما القيمة (القيم) التي يحققها هذا الشخص بهذا؟ ما الذي يمكن أن يفعله مستشار المنظمة العالمية للحركة الكشفية بهذه المعرفة؟ يمكننا استخدامها لإيجاد تطبيق جديد للقصد الإيجابي، لذلك، يمكن لهذا الشخص استكشاف خيارات جديدة يمكن أن تحقق قصد "تكوين أفضل فريق"، دون استبعاد الأشخاص ذوي المواهب.

مفهومان من تصميم الدكتور كارول إس دويك



1.4. معنى اتصالك هو رد الفعل الذي تحصل عليه

يوضح هذا المبدأ أن رد فعل الشخص الآخر يحدد معنى اتصالك، وبالتالي تمنحك ملاحظة ردود الفعل التي تثيرها اتصالاتك الفرصة لضبط اتصالاتك حتى تحقق التأثير المطلوب، فعلى سبيل المثال، يؤثر اختيارك للكلمات في ما إذا كان الآخر سيتحدث عن المشكلة أو الهدف، ففي الحالة الأولى: تناقش ما ينبغي تجنبه، ومنعه، وما الذي يزعجك، في الحالة الثانية، تناقش ما تريد تحقيقه، والأهداف التي تريد الوصول إليها.

إذا لاحظت مقاومة لهذا الأمر في الشخص الآخر، فهذه هي التعقيبات التي يقدمها لك.

1.5. كما قلنا من قبل، في التواصل لا يوجد فشل، فقط تعقيبات وتعليقات

إن الفشل يعد طريقاً مسدوداً، لكن التعقيبات تسمح لك بإبقاء الهدف في مرمى البصر، كما تمنحك التعقيبات فرصة للتعلم والنظر في الأساليب الأخرى، بدلاً من الاعتراف بالفشل، وتمنحك دائماً إمكانية إعادة النظر في بعض القضايا، وبدء المحادثة مرة أخرى، والتوصل إلى اتفاق جديد، وبهذه الطريقة يمكنك استثارة الاستجابة المرغوبة ورد الفعل المطلوب لدى الشخص الآخر بشكل عام.

1.6. كل واحد مدفوع بشيء ما

أو بعبارة أخرى: كل شخص لديه دافع ذاتي. مفتاح التغيير هو معرفة ما يحفز الآخرين. فهو لا يفرض عليك فقط استخلاص استنتاجات بناءً على ما (لا) تراه وما (لا) تسمعه، ولكن أن تكون فضولياً حقاً بشأن ما هو مهم بالنسبة للشخص الآخر.

1.7. لذا يمكن القول إن الشخص الذي لديه أكبر عدد من الخيارات، سيكون لديه الفرصة الأكبر لتحقيق النجاح

إذا سمح شخص ما أن تكون اتصالاته مرنة بما يكفي للتواصل مع الآخرين، فسيكون لهذا الشخص فرصة كبيرة للنجاح، وسيكون للشخص أو العنصر الذي يتمتع بأكبر قدر من المرونة في النظام التأثير الأكبر.

هذا هو "قانون التنوع المطلوب" من نظرية الأنظمة، التي اقترحها W. Ross Ashby. هذا يعني أن الشخص الذي لديه أكثر الخيارات والسلوكيات سيتحكم في النظام. في أي مجال، فإن أفضل الأشخاص في هذا المجال هم الأشخاص الأكثر تنوعاً في سلوكهم، ولديهم خيارات في السلوك لا يمتلكها زملاؤهم.

وفي أي وقت تقيد فيه من اختيارك السلوكية، فإنك تمنح الآخرين ميزة تنافسية، فإذا كنت قادراً على الاستجابة لأي موقف بعدة طرق، فمن المرجح أن تحصل على النتيجة المرجوة.

1.8. لا يمكنك التواصل

الأمر نفسه ينطبق على صنع الخيارات في الحياة. كثيراً ما نسمع الناس يقولون إنهم لا يستطيعون الاختيار. لذا، فإنني أسألهم ما الذي يفعلونه الآن (اختيارهم ألا يحددوا اختياراً)، قد يقولون "لا نحدد خياراً". حسناً، هذا اختيار أيضاً.

لقد عملت ذات مرة في البرازيل، حيث لا يُفترض أن يفتح الأطفال هدية بحضور مانح الهدية، فاعتقدت أن هذا سلوك غريب حتى شرحة لي رجل عجوز. قال إنه لا توجد طريقة لإخفاء تعبيرات وجهك الأولى، وأخبرني هذا المثال:

تخيل أنك تبلغ من العمر 7 سنوات، ويعطيك والداك دراجة بمناسبة عيد ميلادك، فتدخل الغرفة حيث توجد الهدية، كل شيء مغلف بغطاء، وأنت سعيد، وعلى الرغم من أن الدراجة مغلفة، إلا أنه يمكنك أن ترى أنها دراجة. سيتخيل كل طفل (أو راشد) على الفور شكل الدراجة وهي مغطاة بورق التغليف، فتذكرت أول دراجة حصلت عليها عندما كنت طفلاً، وكيف كنت أتمنى أن تكون دراجة خضراء. وتذكرت أيضاً أنني شعرت بخيبة أمل بعض الشيء عندما وجدت الدراجة حمراء، ولا بد أن خيبة الأمل تلك كانت واضحة على وجهي، وعلى الرغم من أن والدي يعلمان أنني أحببت دراجتي وركبتها طوال اليوم، إلا أن تعابير وجهي الأولى كانت مخيبة للأمال بالنسبة لهما، لا يمكنك عدم التواصل!

الخاتمة

كمستشار لا أستطيع الحياة بدون هذه الافتراضات أو الافتراضات المسبقة، فكانوا يرشدونني خلال كل محادثة أجريها، والآن استوعبتها ولم أعد أدرك أنني استخدمها. لكن كيف نجحت؟ هنا تمرين صغير. خذ واحداً (اثنان كحد أقصى) من الافتراضات المذكورة أعلاه. افترض تعتقد أنك تفهمه حقاً ويمكنك التعرف

عليه على الفور. ثم في الأيام الثلاثة القادمة، اصطحب معك دفترًا للكتابة أينما ذهبت وابدأ في تدوين الملاحظات. إنها مجرد حيلة كي تستخدمها بنفسك. خلال هذه الأيام الثلاثة، انظر إلى العالم بتركيز محدد، بتركيز يشبه النسر، أينما يمكنك، تعرف على هذا الافتراض المحدد في الممارسة العملية. اكتب هذا الإجراء.

لقد وجدت أنه من السهل التعرف أولاً على الافتراضات لدى الأشخاص الآخرين، لكنني رأيتها لاحقاً أيضاً في الفن والثقافة وأشياء أخرى كثيرة. رأيت افتراضات في الأفلام، ورأيت أن المخرجين يحبون اللعب معهم لتغيير الحكمة. اعلم أنك كنت تبني افتراضات منذ اليوم الأول من حياتك. لكن مرة أخرى، كن مدركاً جيداً كيف توجه هذه الافتراضات حياتك.



توصيات تعليمية إضافية لجميع المستشارين:

- كتاب Steve Pete، "تناقض الشمانزي: برنامج إدارة العقل لمساعدتك على تحقيق النجاح والثقة والسعادة"
- [Robert Dilts، "الافتراضات المسبقة، موسوعة البرمجة اللغوية العصبية"](#) - مصدر مجاني عبر الإنترنت

بناء علاقة الوئام

2. 1 مبدأ علاقة الوئام هو: التقدم بهدوء ثم القيادة

علاقة الوئام هي علاقة وثيقة ومتناغمة يفهم فيها الأشخاص أو المجموعات المعنية مشاعر أو أفكار بعضهم البعض ويتواصلون بشكل جيد.

وتمثل بناء علاقات الوئام رابطة عاطفية ومهمة في الحياة المهنية والشخصية للفرد، ومن المرجح أن يتعاون أعضاء الجمعيات الكشفية الوطنية مع أشخاص يتعاملون بشكل جيد مع فريقهم الحالي، فوجود علاقة وتفاهم أوثق بين الأطراف يؤدي إلى مزيد من علاقات الوئام وعلاقات عمل أفضل، ويساعد في التأثير في القرارات.

وغالبًا ما يؤدي تكوين علاقة في بداية محادثة مع شخص جديد إلى جعل نتيجة المحادثة أكثر ملاءمة وإيجابية. من المهم أن تظل هادئًا، فالهدوء يساعد على تقليل أي توتر محتمل وتسهيل التواصل. إن تطبيق أساسيات بناء علاقة الوئام من حياتك الشخصية إلى عملك في الكشفية والجمعيات الكشفية الوطنية، سيمكنك من تطوير الثقة والانجذاب المتبادلين بصفقتك مستشارًا للمنظمة العالمية للحركة الكشفية فيما يتعلق بالعلاقات والتواصل مع الجمعيات الكشفية الوطنية.

فالثقة المتبادلة تساعد في الاستعداد لمناخة المستشار في التغييرات التي يجب أن تحدث.

وعندما يكون الناس على اتصال ببعضهم البعض، يتحسن التواصل اللفظي وغير اللفظي، وكلما زاد تقدير الفرد للتواصل مع الآخر، كان التوافق (الاتصال) مع الآخر أقوى. على المستوى اللفظي، يتم التعبير عن ذلك من خلال استخدام كلمات وعبارات متشابهة وسرعة الكلام ومستوى الصوت وما إلى ذلك.

على المستوى غير اللفظي، يتم التعبير عن ذلك من خلال ضبط ومزامنة تعابير الوجه والإيماءات، ووضعيات الذراعين والساقين، والتسلسل الكامل للإيماءات، وإيقاع التنفس، وما إلى ذلك. حيث يمكن استخدام هذا لمصلحتك لأنه في حالة وجود علاقة وئام، يميل الشخص أكثر إلى تقدير الآخر والثقة به، ويكون أقل انتقادًا للآخرين. تكشف الأبحاث أيضًا أن الأشخاص يفضلون التعامل مع الأشخاص ذوي التفكير المماثل، لأنهم يميلون إلى الوثوق بهم أكثر.

يمتلك البشر القدرة على خلق علاقة وئام من لحظة ولادتهم. قد تلعب الخلايا العصبية المرآتية في الدماغ، التي تتلقى الكثير من الاهتمام مؤخرًا، دورًا في هذه العملية، يعد إظهار علاقة الوئام أمرًا مهمًا بشكل خاص في العلاقات المهنية، لأنها تتطلب مستوى عاليًا من الثقة.

ربما يكون أهم تأثير لعلاقة الوئام هو أنها تركز الانتباه على النقاط الضرورية، وتزيد من القدرة المتبادلة على استيعاب المعلومات. يمكن أن تتأثر هذه العملية عن عمد بالتقدم بهدوء ثم القيادة.

ففي التقدم بهدوء (التعقب)، ينظر المستشار في الظروف الحالية وسلوك شريكه في الاتصال ويصف ذلك شفهيًا في أنماط كلام معينة. تتيح أنماط الكلام هذه تفسير المحتوى، مما يمكن المستمع من العثور على تجاربه الخاصة في هذه الكلمات. الهدف هو أن يوافق المستمع (داخليًا) على ما يقال، بسبب الاتفاق، وينتج عن هذا الاتفاق؛ أن يضع المستمع ثقته في المتحدث. وقد يكون استخدام لغة الجسد مفيدة أيضًا. يذهب المستشار، ويشير إلى المتحدث بأنه هو واحتياجاته يتم التعرف عليها في الوقت الراهن.

في القيادة (الإجراء)، يأخذ المستشار جزءًا من الدور الأولي، ويمكن أن يؤثر في المستمع، إذا اختار الاستمرار، على سبيل المثال عن طريق إبطاء وتيرة تنفسه.

يمكن أن يكون مبدأ التقدم بهدوء ثم القيادة عملية دائرية، حتى يتم تحقيق علاقة ونام.

تستخدم العلاقات المهنية الأخرى أيضًا الونام الذي تم التوصل إليه عن قصد، حيث يسمح الونام بإقامة اتصالات فعالة بسرعة. ويعتبر الونام جزءًا مهمًا من التواصل بين الأشخاص ويتم تدريسه على هذا النحو. إذا كان من الممكن بناء علاقة الونام، فقد تنهار أيضًا.

إذ يمكن أن تنتهي علاقة الونام عن طريق التواصل اللفظي أو غير اللفظي. أحد الأمثلة على ذلك هو إبعاد جسد الشخص عن الآخر عند التواصل.

يمكن إنشاء علاقة ونام بعدة طرق، ويتم وصف بعض الخصائص والمتغيرات أدناه.

2.2 الخصائص:

- جو من الانسجام
- احترام رأي الآخر
- الثقة المتبادلة
- الرغبة في اتباع بعضنا البعض

2.3 متغيرات التوافق:

- المعايير (ما يعتقد هو/هي أنه مهم في هذا السياق)
- وضعية الجسم
- الحركات والإيماءات
- عدد مرات التنفس والإيقاع والعمق
- حدة الصوت والإيقاع وسرعة الصوت
- اختيار الكلمات (كن على دراية بالتنبؤ)
- القيم (معايير عالية القيمة)
- المعتقدات (الآراء والافتراضات)
- الثقافة (الملابس، المصطلحات)



توصيات تعليمية إضافية لجميع المستشارين:

- Tony Robbins، "كيفية بناء علاقة ونام" - فيديو
- Amanda Palmer، "فن توجيه السؤال" - TED talk (TED هي اختصار لتكنولوجيا وترفيه وتصميم. تعقد سلسلة من المؤتمرات العالمية التي تهدف لتعريف ونشر الأفكار الجديدة والمتميزة للعالم وترعاها «مؤسسة سابلنج الأمريكية» وهي مؤسسة غير ربحية خاصة شعارها «أفكار تستحق الانتشار».)

نموذج DISC

3. 1 فهم نموذج DISC



قد يبدو الكشافون متشابهين عند ارتداء الأوشحة والزي الرسمي، لكنهم أيضًا أفراد مميزون. هذا ينطبق أيضًا على سلوكنا. قد يكون أحدهم مباشرًا ومتحمسًا، بينما قد يكون الآخر هادئًا ومتوقعًا؛ البعض يعمل بدقة، والبعض الآخر يعمل بطريقة فوضوية. في كثير من الأحيان، قد تصل الشخصية الفوضوية إلى الشخصية الواعية، وترى أنها غير منظمة، في حين أنها نفسها تشعر أن البيئة تحفز الإبداع، وكلنا نفعل ذلك بطريقتنا الخاصة. يترك أسلوبك السلوكي علامة على كل ما تفعله، إنه يترك علامة على نقاط قوتك وضعفك، وتفاعلك مع الآخرين وكيف يرونك ويختبرونك، وكيف تقوم بالاستشارة، وتواصلك وما إلى ذلك.

مركز على الأشخاص

تم تطوير نموذج DISC بواسطة William Moulton Marston. لم يضع مطلقًا حق المؤلف على المفهوم، ولم يقيم بعمل تقييم له. وقد اتخذ آخرون نموذجًا للبناء عليه واستحدثوا ملفاتهم الشخصية الخاصة بهم.

افترض Marston أن التعبير السلوكي عن العواطف يمكن تصنيفه إلى أربعة أنواع أساسية، تنبع من تصورات الشخص عن الذات فيما يتعلق ببيئته. تم تصنيف هذه الأنواع الأربعة للأنماط السلوكية من قبل Marston على أنها **الحاسمة (D)**، **المؤثرة (I)**، **المستقرة (S)**، و**الضميرية (C)**.

وهذه الأنواع الأربعة تنبع من محورين محددين تستند إليهما نظرية Marston. تم وصف هذين المحورين في العديد من النظريات الأخرى أيضًا، مما يؤدي أحيانًا إلى سوء فهم نموذج DISC أو الارتباك مع نماذج السلوك الأخرى.

وأحد المحاور هو محور الانبساط (D&I) مقابل محور الانطوائية (C&S). هذا غالبا ما يكون محوراً أفقياً. المحور الرأسى موجه نحو المهام (D&C) مقابل الأشخاص الموجهين (I&S).

الأشخاص المنفتحون (D&I) يحصلون على الطاقة من الآخرين ويفكرون بالحديث عن الأشياء. يمكن للأشخاص الانطوائيين (S & C) الحصول على الطاقة من أنفسهم وغالبًا ما يفكرون أولاً قبل أن يقولوا شيئاً. هذان النقيضان لا يقدران على فهم بعضهما البعض دائماً.

الأشخاص الموجهون نحو المهام يحصلون على الطاقة من ما يسمى بتحقيق الأهداف والمهام، ولديهم

عقلية "الأهداف أولاً"، ثم الأشخاص ثانياً "، وأولئك الذين يتوجهون إلى الناس يحصلون على الطاقة من التفاعل، والانسجام وغيرهما. أما الشخص الموجه نحو الشخص لديه عقلية "الناس أولاً"، ثم الأهداف ثانياً "، وهنا أيضاً، يمكن للمرء أن يتخيل أن الاحتكاك ربما يحدث.

كما ذكر أعلاه، هناك 4 أنماط سلوكية رئيسية: حاسمة، مؤثرة، مستقرة، ضميرية، وفيما يلي بعض النصائح حول التعامل:

ملاحظة: خلال هذه الدورة (وربما في تجربتك الأخرى)، ستواجه مصطلحات مختلفة مرتبطة بنماذج السلوك الأربعة، على سبيل المثال:

- D = حاسم، مهيم.
- I = مؤثر، صاحب تأثير.
- S = مستقر وثابت.
- C = ضميري، ملتزم.

3. 2 نصائح للتعامل مع الأسلوب الحاسم (Ds)

يجب أي شخص ذي أسلوب سلوكي حاسم (Ds) المجادلة بناءً على الحقائق، ولن يتجنب الصراع. وهؤلاء الأشخاص يتخذون موقفًا، ويدخلون في مناقشات بناءً على الحقائق والحجج، وليس المشاعر. يجب **الأشخاص ذوي الأسلوب السلوكي الحاسم** أن:

- تولى القيادة
- إظهار ما تم تحقيقه
- التفويض



لذا يجب على المستشار أن يدرك أن **الأشخاص ذوي الأسلوب السلوكي الحاسم** يتطلعون إلى الفرصة، لأخذ زمام المبادرة وممارسة التأثير، ومن ثم يجب وضع حدود واضحة في هذا الصدد، امنح **الأشخاص ذوي الأسلوب السلوكي الحاسم** الفرصة لمشاركة النجاحات والاعتراف بما حققوه وإتاحة إمكانية التفويض أيضًا. قدم دعمًا احترافيًا باستخدام شخص يتصرف بسرعة ويمكنه التفكير جيدًا.

أيضًا، يجب الأشخاص ذوو الأسلوب السلوكي الحاسم التغييرات. وخلق فرص وتحديات جديدة، ويفضلون أن تكون التحديات ذات مخاطر، لذلك، تأكد من وجود تغييرات في عملهم ومهامهم. لأنهم يفضلون تحديد الأشياء، وتحديد خياراتهم الخاصة. امنح **الأشخاص ذوي الأسلوب السلوكي الحاسم** مساحة وسلطة، ليكونوا قادرين على اتخاذ القرار (إلى حد معين). تأكد من وجود حدود واضحة واطلب التعقيبات.

وأعلم أن **الأشخاص ذوي الأسلوب السلوكي الحاسم** موجهين بالنتائج. تأكد من الاتفاق على أهداف ملموسة مع بعضهم البعض. ادعم **الأشخاص ذوي الأسلوب السلوكي الحاسم** إذا لزم الأمر، ولكن تحرك معهم وافتح المساحة للتعليقات. تأكد من عدم تقييد تفكيرهم، وإلا سيعتقدون أنهم يخضعون لإدارة دقيقة.

بشكل عام، يريد **الأشخاص ذوي الأسلوب السلوكي الحاسم** فقط معرفة الصورة الكبيرة، لذا كن واضحًا ومختصرًا ومركزًا. ركز على النقاط الرئيسية واستمر في العمل. لا يستطيع الأشخاص ذوو الأسلوب السلوكي الحاسم التعامل مع اللغة الغامضة. الأشخاص ذوو الأسلوب السلوكي الحاسم فهم مفكرون منطقيون بشكل عام. يجمعون الحقائق والحجج ويقدمونها بترتيب منطقي، ويريدون دائمًا الفوز أو أن يكون الأفضل. ومن ثم عليك تحدي **الأشخاص ذوي الأسلوب السلوكي الحاسم** بأن تقدم لهم أهداف محددة وقابلة للتحقيق. ومن يكون أداؤه جيدًا، كافئه واعترف بذلك.

3.3 نصائح التعامل مع الأسلوب المؤثر (Is)

يحتاج الشخص الذي لديه أسلوب سلوكي مؤثر إلى الكثير من التواصل مع الآخرين. أي أن الأشخاص المؤثرين يتواصلون ويدخلون في محادثات، لذلك يفضل إظهار مشاركتك، وأظهر شيئًا عن نفسك واطرح الأسئلة. فهذا الأمر سيجعلهم سعداء لمشاركة قصصهم.

كذلك يسعى الأشخاص ذوو الأسلوب السلوكي المؤثر إلى الحصول على تأكيد ويريدون ترك انطباع جيد، فعليك التعبير عن موافقتك وإظهار التقدير للعمل الذي يقومون به. وأشعرهم بأنك معجب بهم وتحبهم على المستوى الشخصي.



هؤلاء الأشخاص ذوو النمط السلوكي المؤثر يريدون العيش في ما يسمى حارة المرور السريع، لا تنزعج من الحماسة الذي يعملون

بها، وبدلاً من ذلك امنح مساحة واذهب مع التدفق، قدم بيئة مفعمة بالحياة مع حوافز كافية.

يتمتع هؤلاء المؤثرون بنظرة متفائلة للحياة **ويحبون أن يحلموا** بما هو ممكن، فلا تحاول أن تقمع هذا، ولكن استمر في التفاؤل الذي يأتي مع الأسلوب المؤثر، افترض الاحتمالات.

المؤثرون **يحبون الإطراء**. فعبّر عن تقديرك الصادق للإنجازات، ويفضل أن يكون ذلك أمام الآخرين، واعلم أن الشخص ذا الأسلوب المؤثر يكره الصراعات ويتجنبها إذا أمكن. إذا كان هناك تعارض أو خلاف، فلا ترفع صوتك، ولكن تحدث بهدوء، وركز على الحقائق.

أما بالنسبة للآخرين، غالباً ما يكونون فوضويين تماماً، ولديهم صعوبة في ترتيب الأشياء. إنهم يجربون فعل (كل) الأشياء معاً بحماسة، ويفكر معظمهم عاطفياً وهذا غالباً ما يجعلهم في مأزق أو على خلاف مع الآخرين، مع هذا الصنف من الناس ركز على العواطف واطرح الأسئلة التي تدخل في الشعور، من أجل الحصول على آرائهم وتعليقاتهم الشخصية، ولا تسأل عن المنطق أو عن صدق تجربتهم.

يميل الشخص المؤثر إلى التركيز على الخطوط العريضة. فتجنب التفاصيل، واعرض الصورة الكاملة. ولأنهم يحبون أن يكونوا متحمسين وملهمين. فاقترّب منهم بنفس الحماسة!

3. 4 نصائح للتعامل مع النمط المستقر (S)

يتجنب الشخص الذي يتصف بأسلوب سلوكي مستقر **المخاطرة** ويفضل اتخاذ المسار الآمن، فاحرص على أن يكون منهجك أو فكرتك خالية بقدر الإمكان من بعض المخاطر أو استبعادها تماماً، هذا النهج سيوفر لهم الشعور بالأمان، قبل كل شيء، لا تتجاهل المخاطر، على سبيل المثال، من خلال وضع الأمور في نصابها الصحيح أو مجرد ذكر الفوائد.



إن الأشخاص ذوو النمط السلوكي المستقر (Ss) بشكل عام هم **مفكرون منطقيون** ويريدون معرفة الأسباب و / أو العواقب. تأكد من التفكير المنطقي والإثبات الجيد. ولا تتباعد عن الموضوع؛ لأن الأشخاص

الذين يتمتعون بأسلوب فكري مستقر غالباً ما يعتبرون ذلك نوعاً من الفوضى.

كما يريد **الأشخاص ذوو النمط السلوكي المستقر** التقدير لما يفعلونه ولكن لن يطلبوا ذلك بسهولة، وهذا يتطلب منك أن تمدح وتظهر تقديرًا حقيقياً، على سبيل المثال، لمساعدتهم. ستلاحظ على الفور أن هذا له تأثير! كذلك هم يفضلون السلام والطمأنينة والهدوء، فلا تفاجئهم بالزيارة دون سابق إنذار فحسب، بل اعثر على اللحظة المناسبة، وتجنب رفع صوتك، واخلق جوّاً مريحاً وودوداً.

الأشخاص ذوو النمط السلوكي المستقر هم لاعبون في الفريق ولا يرغبون في الدخول في صراع مع أقرانهم، لذا تأكد من وجود بيئة فريق ممتعة. بيئة الفريق الممتعة بالنسبة لهم يجدونها في فريق يوفر الاستقرار ويقدرهم كأشخاص.

من فضلك لا تضع هؤلاء الأشخاص في دائرة الضوء، فهم **يستمتعون بدور في الخلفية**، وسيحققون المزيد من الإنجازات هناك. إنهم يشعرون بالراحة والسعادة ويجدون مساعدة أو دعم الآخرين أمراً ممتعاً، حتى عندما لا يطلب الأقران المساعدة، فإن أولئك الذين يتمتعون بأسلوب مستقر قد يستمرون في تقديمها، وقد يترتب على ذلك حدوث مشكلة محتملة.

لا يحب **الأشخاص ذوو النمط السلوكي المستقر** النزاعات أو الخلافات، وسوف ينسحبون عند وضعهم في هذا الموقف. تجنب العدوان اللفظي أو رفع صوتك؛ وعليك بالتركيز على التعاون والمصالح المشتركة. إنهم يريدون أن يشاركوا شخصياً فيما يفعلونه، لذا خاطبهم شخصياً، وسوف يقدر **الأشخاص ذوو النمط السلوكي المستقر** ذلك.

يريد **الأشخاص ذوو النمط السلوكي المستقر** معرفة ما هو متوقع منهم. لذلك، أعط تعليمات واضحة وتابعها خطوة بخطوة. لا تتوقع من شخص لديه أسلوب سلوكي مستقر أن يأخذ زمام المبادرة في هذا الصدد. إنهم لا يحبون مواجهة حقيقة واقعة أو الاضطرار إلى اتخاذ قرار سريع. قم بتمكينهم من قضاء بعض الوقت في الاستعداد بشكل جيد وامنحهم الوقت للتفكير عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات. على سبيل المثال، يمكنك أن تقترح عليهم أنه من المقبول اتخاذ قرار غداً، وعدم اتخاذه اليوم. باختصار، تحلى بالصبر.

3. 5 نصائح للتعامل مع الأسلوب الضميري (CS)

يعتقد الشخص الذي لديه أسلوب سلوكي ضميري أنه من المهم القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة، دون ارتكاب أخطاء. امنح الأشخاص الذين يتسمون بالضمير الحي وقتاً للتحقيق والتحليل. ضع حدوداً / جدولاً زمنياً لهم، لأن الأشخاص الذين لديهم هذا النمط من السلوك يميلون إلى الاستمرار في التحليل. يميل الأشخاص ذوو النمط السلوكي الضميري (Cs) إلى أن يكونوا عقلانيين ويركزون على المنطق. أفضل طريقة لإقناعهم بشيء ما هي استخدام الأرقام و / أو الحقائق المثبتة، أما الإقناع على أساس العواطف سيكون له نتائج عكسية.



يريد الأشخاص ذوو النمط السلوكي الضميري التحليل، فقدم لهم أكبر قدر ممكن من المعلومات المكتوبة ذات الصلة، حتى يتمكنوا من الحكم بأنفسهم / أو الوصول إلى نتيجة. إنهم يرغبون في تحليل أنفسهم وسوف يشككون دائماً في رأيك، الأشخاص الذين يتسمون بالضمير الحي دقيقون ويدركون الأخطاء والإهمال، فتأكد من أنك منظم ومستعد جيداً. لا تتأخر، وانتبه لأخطاء اللغة عندما تكتب شيئاً ما. يعطون قيمة كبيرة لمسألة مراقبة الجودة، فتأكد من أن الجودة واتمام الأشياء بشكل جيد هي أيضاً مسائل مهمة جداً بالنسبة لهم.

يحب الأشخاص المهتمون بالضمير الخصوصية ويفصلون بشكل عام بين العمل والحياة الخاصة. فاختر نهجاً رسمياً ولا تقترب جسدياً كثيراً. كن حذراً بشكل خاص من هذا عندما تلتقي بهم للمرة الأولى. هذا ينطبق أيضاً على الأسئلة الشخصية. فقط عندما تعرف الأشخاص ذوي النمط السلوكي الضميري بشكل أفضل، فقد حان الوقت لتصبح أكثر خصوصية.

الشخص الضميري هو في المقام الأول مفكر. فامنحهم الوقت والمساحة للتفكير (يفضل الأشخاص ذوو النمط السلوكي الضميري أن يكونوا بمفردهم أو في مكان هادئ). لا تمارس الكثير من الضغط. هم بطبيعتهم الشخصية حذرون ومفكرون. سوف يعدون النهج المباشر للغاية باعتباره هجوماً، فاختر نهجاً غير مباشر مع اختيار كلمات غير مطلقة أو محددة. أظهر أنك تعرف ما تتحدث عنه وأنك فكرت جيداً فيما تقوله وتفعله.

يحاول الأشخاص ذوو النمط السلوكي الضميري تجنب الصراع. فتجنب الإساءة اللفظية ولا تصبح شخصياً جداً. في حالة حدوث نزاع، استخدم اللباقة. اطلب الشرح بهدوء، واحذاً يلي الآخر، وحاولوا إيجاد حل معاً. يفضل الأشخاص ذوو الأسلوب الرئيسي الضميري القيام بالأشياء بأنفسهم. ثم سيعرفون على وجه اليقين أن الأمور تسير على ما يرام. فامنح أي شخص ذي النمط السلوكي الضميري موقعاً يمكنه التحقق منه، أو اذكر بوضوح أنك تتحقق من نفسك وأن الجودة والعناية تتم مراقبتها عن كثب في جميع اللحظات القادمة.



توصيات تعليمية إضافية لجميع المستشارين:

- Merrick Rosenberg, Daniel Silvert: "قم برحلة جوية! إتقان أساليب الأنماط السلوكية الحاسمة والمؤثرة والمستقرة والضميرية، لتغيير حياتك المهنية وعلاقاتك... حياتك"

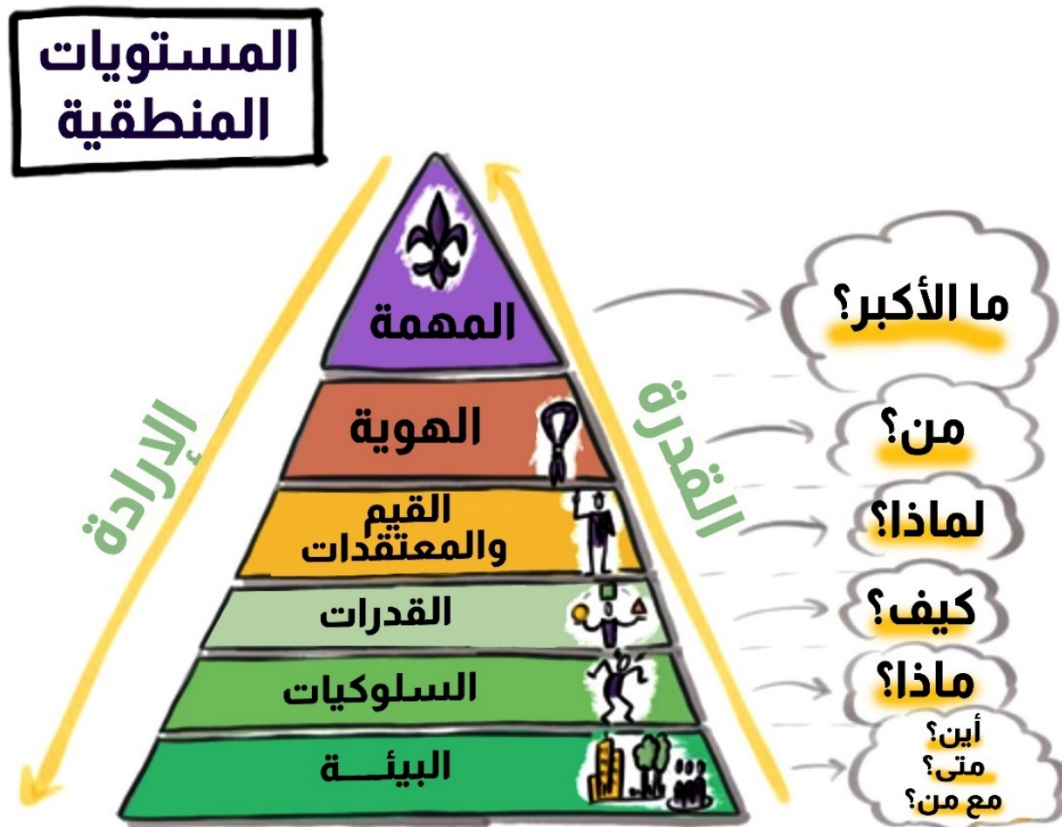
المستويات المنطقية

4. 1 ما هي المستويات المنطقية؟

قدم Gregory Bateson، عالم الأحياء البريطاني، وعالم الأنثروبولوجيا والفيلسوف، فكرة أنه في إطار التفكير البشري والتعلم، يمكن التمييز بين التسلسل الهرمي للمستويات العصبية. قام Robert Dilts، وهو مطور ومؤلف ومدرّب ومستشار يحظى باحترام دولي في مجال القيادة والتغيير ورائد في مجال البرمجة اللغوية العصبية (NLP)، بتطوير النموذج بناءً على "خطوات نحو بيئة العقل". وهكذا قدم Bateson الأساس لواحد من أجمل وأبسط النماذج داخل البرمجة اللغوية العصبية. عند تحليل المواقف والعلاقات، فإنه يوفر نظرة ثاقبة لوجهة نظرك ونظرة الآخرين للعالم.

4. 2 الارتباط المتبادل بين المستويات الستة

- يحدد Bateson الارتباط المتبادل للمستويات المنطقية على النحو التالي:
- المستوى المنطقي الأعلى، ينظم المعلومات في المستويات التي تقع أدناه،
 - لذلك تتطلب التغييرات وعمليات التعلم على مستوى منطقي معين الاستقرار على المستوى المنطقي الواقع أعلاه،
 - سيؤدي التغيير على مستوى منطقي أعلى إلى حدوث تغييرات في المستويات التي تقع تحته،



قد يؤدي التغيير في مستوى منطقي أدنى إلى حدوث تغيير في مستوى منطقي أعلى، ولكن الأمر ليس بالضرورة.

عادة ما يكمن حل المشكلة في مستوى منطقي مختلف (أعلى أو أدنى) من المشكلة نفسها. تختلف عمليات التعلم في كل مستوى منطقي، ويتم تحقيق التغييرات بطرق مختلفة.

عند تحليل مشكلة ما، يساعدك النموذج في تحديد مستوى المشكلة وأيضًا نوع المستوى غير المتضمن في هذه المشكلة. وهكذا يمكن للمرء أن يحدد في أي مستوى يجب أن يبدأ التغيير أولاً.

إذا كان سلوكك وقدراتك (وبيئتك، إن أمكن) متوافقة مع الأهداف التي تهدف إليها على أعلى مستوى، فإننا نسمي هذا "التوافق"؛

أي أن جميع المستويات المنطقية تعمل معًا وتدعم بعضها البعض. لسوء الحظ، ستلاحظ غالبًا أنه ليست كل المستويات المنطقية تعمل مع بعضها ومن أجل بعضها البعض. قد يكون هذا هو الحال ليس فقط بالنسبة لك أو لأحد أعضاء الفريق، ولكن حتى بالنسبة للمنظمة ككل.

4. 3 ما مدى توافق المنظمة؟

مثال 1 : أثناء محادثة مع عضو في جمعية كسفية وطنية، تحاول إقناعه ببدء مشروع جديد، وسيتعين عليه تنسيقه، فيكون رد فعله ليس ما كنت تتوقعه: يقول إنه يفضل عدم القيام بذلك. وتفسيره: "أنا لست من هذا النوع من الأشخاص الذين يأخذون زمام المبادرة والقيادة". فتحاول إقناعه بقبول الوظيفة، وتعرض عليه حضور دورة لإعداده للمهمة.

هذه الحجة لن تكون فعالة. لماذا؟

يشير الزميل الكسفي إلى أن مشكلته على مستوى المعتقدات. يمكنك معرفة ذلك من خلال اختياره للكلمات (أنا لست من ذلك النوع من الأشخاص الذين يتولون القيادة). الأدوات التي تقدمها له (دورة لتعلم المهارات) هي على مستوى القدرة. هذه الأدوات لا تتماشى معه. إن القناعة بأنه لا يستطيع فعل ذلك مثبتة على مستوى عالٍ للغاية. لن يقنعه أي عدد من الدورات التدريبية بأنه سيكون قادرًا على القيام بالمهمة، بعبارة أخرى: مشكلة الكشف ليست أنه غير قادر، ولكنه لأنه يعتقد أنه "ليس قائدًا"، في هذا الموقف يجب أن يكون التدخل الصحيح هو "الدعم" و "إعطاء ردود فعل إيجابية" و "إظهار الثقة" للأشياء التي قام بها بالفعل كقائد.

تم تأسيس رأي الكشف عند مستوى أعلى بكثير وسيحتاج إلى التغيير عند هذا المستوى.

مثال 2 : كنت أسير في أحد المخيمات وسمعت فتاة تبلغ من العمر 6 سنوات تقول لقائد المخيم: "أنا غريبة حقًا". لكن قائد المخيم أجاب: "لا، لقد قمت ببعض الأشياء السخيفة، لكنك لست غريبة"، ولأن الفتاة أكدت على كلمة "أنا"، فقد تم رفع القضية إلى مستوى الهوية.

لحسن الحظ، أعاد قائد الكشف الأمر إلى مستوى السلوك من خلال الإشارة إلى ما كانت تفعله الفتاة. من خلال التأكيد على أن هذا كان سلوكها، حددت بشكل صحيح أن المشكلة لم تكن على مستوى الهوية. وبذلك تجنبنا تكوين اعتقاد مقيد عن نفسها.

البيئة

ينصب التركيز على الحديث عما حدث ومع من ومتى وأين. في القصة الأولى، يضع الموضوع الأسباب خارج نطاق سيطرته. يتم استخدام الكثير من الطاقة لشرح كيفية حدوث شيء ما. الشكوى هي أيضًا جزء من هذا.

السلوك

ينصب التركيز على ما فعله الموضوع والفكر، وما تأثير الموضوع على الموقف. التأملات في أي تأثير قد يكون للموضوع للتأثير في الموقف، هي أيضًا جزء من السلوك.

الإمكانية

عند تحليل تأثيرهم، يتحدث الموضوع عن الإجراءات التي كانوا يرغبون في القيام بها، لكنهم لم يتمكنوا من القيام بها. يتعلق هذا بالقدرات التي يرغبون في امتلاكها حتى يتمكنوا من السيطرة بشكل أفضل على الموقف أو على أنفسهم.

العقيدة

يعكس الموضوع سبب سلوكهم والمعايير والقيم الكامنة وراءه. تظهر القنوات نفسها في نمط واضح يظهر في مواقف مختلفة. قد تؤدي القنوات المعرّقة إلى منع استخدام القدرات الموجودة.

الهوية

يستكشف الموضوع قضايا المعنى الشخصي لماذا أنا مرهق للغاية؟ ما الشيء ذو القيمة بالنسبة لي؟ ما الذي يجعلني أشعر بالرضا؟ ما التحديات التي تواجهني؟ ما الذي أريد تحقيقه؟ غالبًا ما يلعب هذا المستوى دورًا أثناء الإرهاق أو الإجهاد.

الرسالة / الروحية

يرى الموضوع روابط داخل الصورة الكبيرة. هذا هو مستوى الحكمة. معنى الحياة، المسؤولية تجاه العالم والأجيال القادمة، المعتقدات الدينية أو الروحية العميقة. يحتاج هذا المستوى إلى الاهتمام في حالة حدوث أزمة (حياتية).

يقدم الجدول أدناه بعض الأمثلة على الأسئلة التي يجب طرحها على كل مستوى سلوكي.

البيئة	
• ما الذي يزعجك؟ ما الذي يثيرك؟	• ما التجارب الناجحة التي تخيلتها؟
• هل يمكنك أن تكون أكثر تحديدا؟	• ماذا يشبه هذا الموقف؟
• ماذا سيحدث بالضبط بعد ذلك؟	• ماذا حدث بالضبط؟
• ما عواقب ذلك عليك؟	• ما عواقب هذا الموقف بالنسبة لك؟
السلوك	
• ماذا كنت تفعل في هذه المواقف؟	• ماذا فعلت في هذا الموقف؟ كيف فعلت ذلك؟
• كيف تفعل ذلك؟ هل هذا يساعد؟	• حول أي قضية أنت راضٍ عن نفسك أكثر من غيرها؟
• ماذا كنت تفضل أن تفعل؟	• ما تأثيرك في الوضع؟
• ما تأثيرك في الموقف؟	• كيف يمكنك التأثير فيه أكثر؟
• ما الذي يمكنك فعله للتأثير على الموقف؟	• متى شعرت بالفخر؟
	• ما رأيك عندما تستدعي هذا الشعور بالفخر؟
	• ما القاسم المشترك بين هذه المواقف؟
الإمكانية	
• هل تستطيع فعل ذلك؟ ولما لا؟	• هل ستكون قادراً على استخدام نفس التأثير في مواقف مختلفة؟
• ما الذي تحتاجه للتأثير في الموقف؟	• لماذا أنت قادر على التأثير في الموقف؟
• لماذا لم تفعل ذلك بعد؟	• ما الذي تحتاجه لتكون قادراً على استخدام هذا التأثير في المواقف المختلفة؟
• كيف يمكنك تحقيق ذلك؟	• كيف يمكنك تحقيق ذلك؟
	• ما الذي يجب أن تكون قادراً على فعله أو تعلمه؟
	• ما هو القاسم المشترك بين هذه المواقف؟
العقيدة	
• ما رأيك في الوضع؟	• ما الذي منحك هذا الشعور بالفخر؟
• ما أسوأ شيء في ذلك؟	• ما رأيك في ذلك؟
• ماذا يمكن أن يحدث؟	• ما الجزء الجميل منه؟ لماذا هو على ما يرام؟
• لماذا هو سيء / أسوأ / لا يطاق؟	• ما المواقف (المماثلة) التي تمنحك أيضاً نفس الشعور بالفخر؟
• ما الذي يعزز هذه القناعة؟	• ما القاسم المشترك بين هذه المواقف المختلفة؟
• لماذا هذه القناعة مفيدة لك؟	• لذلك، ما تقوله هو...
• ما الغرض من الحفاظ على هذه القناعة؟	• كيف تصف قناعتك؟ ما المهم بالنسبة لك لتسميته نجاحاً؟
• ما رأيك في سبب هذه القناعة؟	• ما الفائدة التي تعود عليك من هذه القناعة؟
• هل أنت ملتزم بها لبقية حياتك؟	• ما رأيك في سبب هذه القناعة؟
	• هل تعتقد أنه يمكنك تحقيق النجاح الكافي بهذه القناعة؟
	• ماذا يعني بالنسبة لعملك وتطورك أن لديك وجهة نظر عن قناعتك؟

الهوية	
• ما الذي يجعلك متحمسًا؟ ماذا تريد أن تحقق؟	• ما الذي يجعلك متحمسًا؟ ماذا تريد أن تحقق؟
• كيف ترى نفسك في هذا الوضع؟ هل أنت تناسبه؟	• كيف ترى نفسك في هذا الوضع؟
• هل تريد أن تعيش هكذا؟ هل يناسبك هذا؟	• هل تريد أن تعيش هكذا؟
• هل هذا هو الأهم بالنسبة لك؟	• هل يناسبك ذلك؟
• ما التحديات الجديدة التي تراها؟	• هل هذا هو الأهم بالنسبة لك؟
المهمة	
• ما الروابط التي تراها في الحياة؟	• ما الروابط التي تراها في الحياة؟
• ما التجارب التي جعلتك أكثر ثراءً أو حكمة؟	• ما التجارب التي جعلتك غنياً؟
• ما دروسك في الحياة؟	• ما دروسك في الحياة؟
• ما الهدف من كل هذا؟	• من أو ما الذي ستسمح له بالدخول في تفكيرك؟
	لماذا؟

4.4 ملخص

يُميز المستشار المستويات المنطقية للاستفادة من الاحتمالات التالية:

- 1- اجعل هدفًا شخصيًا من أهداف الجمعية الكشفية الوطنية أكثر قابلية للتحقيق: من الأسهل والأسرع تحقيق الهدف إذا كان أكثر انسجامًا مع المستويات المنطقية فوقها وتحتها.
- 2- وضح النزاعات بين أشخاص أو أقسام تنظيم الجمعية الكشفية الوطنية: إذا استغرق الأمر قدرًا كبيرًا من الوقت أو الجهد لتحقيق هدف ما، فإنه غالبًا ما يتعارض مع المستويات المنطقية الأعلى.
- 3- ابحث عن حلول ناجحة: يكمن حل النزاع في مستوى آخر غير النزاع نفسه. "لا يمكنك حل نزاع بنفس نوع التفكير الذي تسبب في النزاع" - Albert Einstein (ألبرت أينشتاين)
- 4- قدر عواقب التغيير على الأشخاص أو على الجمعية الكشفية الوطنية: التغيير له عواقب أكثر إذا كان يؤثر على مستوى أعلى. كما يسمح لك ذلك الأمر بتقدير الجهود المطلوبة لتحقيق التغيير. سوف يكون خطر حدوث آثار سلبية أكثر وستكون الجهود الناتجة أكبر إذا كان لا بد من إجراء التغييرات في مستوى أعلى.

4.5 التمرين / التجربة: توافق المستويات المنطقية

عندما تكون المستويات المنطقية في حالة توافق مع بعضها البعض، فإنها تعمل بشكل أفضل معًا. يكون هناك احتكاك داخلي أقل، وتزداد فعاليتها. في هذا التمرين، يمكن للمشاركين التحقق من التوافق الخاص بهم بمساعدة مشاركون آخرين. وسيكشف أيضًا عما إذا كان هناك أي تناقض داخل المستويات المنطقية،

ففي هذا التمرين، يمكنك أن تجد شخصًا تحب العمل معه وتجرب هذا التمرين كتجربة. فهو سيعلمك الانصات وطرح أسئلة رائعة ومعرفة المستوى المنطقي الذي توجد فيه مشكلة تمنع المشاركة من أن يعيش الحياة التي يحلم بها، ويمكن أن يساعدك ذلك في تحديد ما تحتاج إلى تغييره وعلى أي مستوى، ولكنه قد يساعدك أيضًا في تحديد موضع التغيير الذي ستقوم به. وقد يوفر عليك سنوات من التغيير عندما تقوم بالتدخل على المستوى الصحيح.

ينقسم التمرين إلى خطوتين. تحتاج إلى طباعة بطاقات الأرضية التي يمكنك العثور عليها في الملحق 1؛ فنحن نستخدم بطاقات أرضية لجعل هذا التمرين مكانيًا، حيث إن العمل مكانيًا يسهل عليك وعلى شريكك التمييز بشكل أفضل بين الخطوات المختلفة. لا تقلق إذا لم يتم ذلك بشكل صحيح في المرة الأولى؛ كن فضوليًا لما يمكن أن يجلبه لك!

الخطوة 1: المشي للأمام

- يلعب الشخص "أ" دور الباحث، وفي نهاية التمرين يتحقق مما إذا كان يمكن للمشاركين رؤية أي اختلافات في توافقهم، والتي قد تكون نقاط اهتمام بالنسبة لهم.
- يواجه الشخص "ب" الشخص "أ" خطوة بخطوة خلال العملية. تم وضع الخطوات الست على الأرض، ويقوم الشخص "ب" بإرشاد الشخص "أ" أثناء انتقاله من بطاقة أرضية إلى بطاقة أرضية أخرى.
- يلاحظ الشخص "ج" ما يحدث ويمكنه تدوين الملاحظات.
- للبدء، يسأل الشخص "ب" الشخص "أ" ما الهدف المنشود للشخص "أ".
- ما الذي ما تزال ترغب في تحقيقه؟
- أين تريد أن تكون بعد بضع سنوات من الآن؟
- كيف سيبدو التوازن المثالي بين العمل والحياة بالنسبة لك؟
- ثم يسأل الشخص "ب" الشخص "أ" : "تخيل أنك حققت كل ذلك...؟" (امنح الشخص "أ" القليل من الوقت لتصور هذا في ذهنه). الآن سيقوم الشخص "ب" بوضع الشخص "أ" على المستوى المنطقي الأول (البيئة) ويسأل عما ينتمي إلى هذا المستوى، وبالتالي يقود الشخص "ب" الشخص "أ" عبر جميع المستويات في الهدف المنشود للشخص "أ" : البيئة، والسلوك، والقدرة (إذا كانت مرئية)، والمعتقدات، والهوية وأخيراً المهمة.
- يقوم الشخص "أ" والشخص "ب" معاً بتلخيص نتائج هذه العملية ومناقشة ملاحظات الشخص "أ".
- في نهاية الخطوة 1، لا بأس في تناول كوب سريع من الشاي أو فنجان من القهوة أو كوب من الماء بينهما.

الخطوة 2: المشي للخلف

- في الخطوة التالية يسأل الشخص "ب" الشخص "أ" :
 ➤ الآن نحن نعرف ما هو حلمك، نريد أن ننظر كيف هي حياتك الآن؟
 ➤ كيف هي حياتك الآن؟
 ➤ (امنحه بعض الوقت للتفكير... ثم انتقل إلى بطاقة أرضية المهمة).
- بعد ذلك، سوف يأخذ الشخص "ب" الشخص "أ" للخلف إلى المستويات المنطقية للوضع الحالي، من المهمة إلى الهوية، إلى المعتقدات والقدرة، إلى السلوك وأخيراً إلى البيئة.
- الآن يسرد كل من الشخص "أ" والشخص "ب" أفكارهما حول الطريق الذي أكمله الشخص "أ" (ولكن هذه المرة بترتيب عكسي).
 ➤ ثم يسأل الشخص "ب" :
 ➤ ماذا تلاحظ؟
 ➤ أين يمكنك أن ترى أي تناقضات؟
 ➤ هل تعرف شيئاً الآن لم تكن تعرفه من قبل؟
 ➤ (توقف للحظة للتفكير، ثم أشكر الشخص "أ")
- لإنهاء التمرين، يسأل الشخص "ب" الشخص "أ" :
 ➤ كيف وجدتته؟
 ➤ ماذا تعلمت من خلال هذه المسيرة؟
 ➤ بالنظر إلى كلا الاتجاهين اللذين سلكناهما، فإن الحلم يتقدم إلى الأمام، والحالة الحالية إلى الوراء، ما الاختلافات التي تراها بين الحالتين؟
 ➤ أو؛ عندما ننظر إلى الوراء في التمرين الذي قمنا به للتو، ما الذي تلاحظه وما الذي تريد مشاركته معي؟

لمعرفة التغيير، اسأل ما يلي:

- ما الخطوات (الصغيرة) الأولى التي تخطط لاتخاذها الآن؟
- أين تحتاج إلى تغيير شيء ما للاقتراب من حالة أحلامك؟
- ما الذي يحفزك على البدء في القيام بذلك الآن؟

للعمل على الوقاية من الانتكاس، قد تساعد هذه الأسئلة:

- من يمكنه مساعدتك في هذا؟
- ما المشكلة بالنسبة لك، عندما تنتظر إلى هذا التمرين، في عدم القيام بالخطوات المذكورة أعلاه؟
- ما الذي يجب عليك فعله للتأكد من أن لديك فرصة أفضل لإنجاز الخطوات التالية؟

هذه نهاية جولة التوافق. ونهاية التمرين!

فما الذي لا يغير الأدوار الآن؟ يأخذ الشخص "أ" دور الشخص "ب"، ويصبح الشخص "ب" هو الشخص "أ"، ويمكننا تكرار هذه التجربة مرة ثانية.

ملحوظة

عندما يلاحظ الشخص "ب" أن الشخص "أ" يناقش مستوى منطقيًا مختلفًا عن المستوى الذي يجب أن يكون فيه الشخص "أ" في تلك اللحظة، يتعين على الشخص "ب" أن يطلب صراحة من الشخص "أ" البقاء في المستوى الحالي. إذا فشل الشخص "أ" في القيام بذلك، فينبغي على الشخص "ب" أن يأخذ الشخص "أ" من الخرائط لمساعدة الشخص "أ" على الابتعاد عن أنفسهما (يصبحان منفصلين)، وبعد ذلك يمكن أن يستمر التمرين.



توصيات تعليمية إضافية لجميع المستشارين:

Robert Dilts، "مهارات القيادة ذات الرؤية المستقبلية: خلق عالم يريد الناس الانتماء إليه"

[Sergio Hernández Ledward](#)، ما المستويات المنطقية؟ - فيديو

5. المقابلات التحفيزية والركائز الأربع لتقديم الاستشارات

5.1 التعريفات

الركائز الأربع للاستشارات العظيمة تأتي من المقابلات التحفيزية. المقابلات التحفيزية هي طريقة تعتمد على التعاون، وتركز على الشخص، وتتميز بأسلوب مركز للتواصل من أجل إثارة وتعزيز الدافع الداخلي للتغيير.

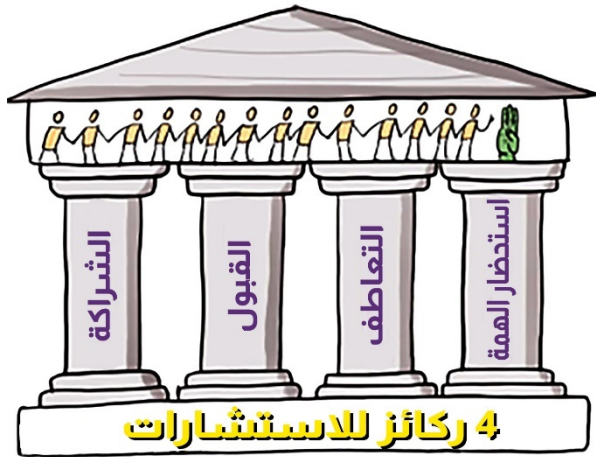
تعود جذور المقابلات التحفيزية إلى المؤسسات العلاجية، ولكن تبين أنها مناسبة بشكل خاص للمنظمات والمؤسسات التي تحتاج إلى التعامل مع التغيير. يمكن أن يأخذ التغيير شكل عمليات إعادة التنظيم وخطط التنمية وإعادة الهيكلة والابتكار، وهي أمور مناسبة للجمعيات الكشفية، حيث يسود مبدأ إدارة المتطوعين.

المقابلات التحفيزية هي أسلوب يركز على التعاون، ونحن نعني هنا بالتعاون بين الجمعية الكشفية الوطنية ومستشار المنظمة العالمية للحركة الكشفية. ومن الضروري أن يأتي أي دافع للتغيير من داخل الجمعية الكشفية الوطنية. إن الرغبة في التغيير حسب الحاجة ليست مجرد أمر مفروغ منه داخل الحركة الكشفية، ولكنها نتيجة للتفاعل بين المستشار والجمعية الكشفية الوطنية.

تدور المقابلات التحفيزية حول التوجيه أكثر من القيادة، وتتعلق بالرقص أكثر من المصارعة، وبالتأكيد تتعلق بالاستماع أكثر من الحديث.

5.2 الاختصار "PACE" - الركائز الأربع للاستشارات

يتم تلخيص الركائز الأربع التي تستند إليها الاستشارات والمقابلات التحفيزية في الاختصار PACE:



الشراكة (Partnership)

ركز على ما ينجح، وعلى ما يسير على ما يرام. انتبه إلى التبادلية مع الشخص الذي تتعامل معه، التي ستحفز ثقة وانفتاح الشخص الذي تتحدث معه.

القبول (Acceptance)

تحقق من طبيعة المخاوف والقيم ودوافع شريك الحوار.

كيف يواجهون الوضع الحالي؟

ما الأسباب التي تجعلهم مضطرين للتغيير؟

العطف (Compassion)

حاول بصدق أن تفهم ما يعنيه شريك الحوار. استمع أكثر مما تتكلم أو تعطي معلومات.

الاستحضار (Evocation)

بدلاً من إخبار شركاء الحوار بالتغيير، استخرج منهم أسباباً للتغيير. ما يسمعون أنفسهم يقولونه، له تأثير أقوى.

6. المقابلات التحفيزية والمراحل الست للتغيير السلوكي

6.1 مقدمة

اختيار التغيير هو مزيج مما يلي:

- الرغبة في التغيير.
- القدرة على التغيير بالفعل.
- الاستعداد، اللحظة المناسبة للتغيير.

الرغبة في التغيير تتعلق بالسبب والإرادة. لإدراك أهمية التغيير، من المهم أن ترى الجمعية الكشفية الوطنية أو أعضاء الكشفية اختلافًا بين ما يعتقدون أنه مهم والسلوك الذي يظهرونه. إذا لم يتمكنوا من رؤية الاختلاف، فلن تفكر الجمعية الكشفية الوطنية أو عضو الكشفية في التغيير.

المهم هو القيم والأهداف، وكيف ترتبط هذه الأشياء ببعضها البعض. ماذا تريد؟ بماذا تريد استبدال المشكلة؟ عدم الرغبة في شيء ما عادة لا ينشط الناس ولا يوفر التوجيه. إنه لا يحفز الناس، أو في أحسن الأحوال، يحفزهم فقط لفترة قصيرة.

القدرة على التغيير بشكل فعلي تتعلق بالقدرة. إلى أي مدى يشعر الموظف أن الهدف قابل للتحقيق؟ إذا اعتقد الأشخاص أنه من المهم التغيير، فهذا لا يعني تلقائيًا أنهم يعرفون كيفية القيام بذلك. عندما يقول الأشخاص أشياء مثل "المشكلة معها وليست معي" أو "حسناً، إنها ليست بهذا السوء حقاً"، فغالبًا ما يتم تفسير ذلك على أنه نقص في الحافز، ولكن يمكن أن يكون كل الموضوع مرتبط بالخوف أو الشعور بالخزي أو نقص العقيدة بأنهم سيكونون قادرين على التغيير بشكل عام. لذلك، لماذا تحاول التغيير؟

نقطة البداية هي تحسين الفعالية الشخصية وخلق رؤية للخطوات التي يجب اتخاذها. الحيلة هي معرفة ما إذا كانت المشكلة ليست مشكلة لفترة من الوقت. عند البحث عن حل، فهذا هو البحث عما يسمى "استثناء". متى يمكنك فعل هذا قليلاً؟ ماذا تفعل بشكل مختلف في ذلك الحين؟ وكيف يمكنك القيام بذلك "بشكل مختلف" في كثير من الأحيان؟ بالنسبة لمعظم الناس، غالبًا ما يكون الهدف كبيرًا (جداً) وبعيداً، وهذا قد يمنعهم من البدء على الإطلاق. اسأل: "ماذا ستكون / يمكن أن تكون الخطوة الأولى على الطريق إلى الهدف؟".

يدرس الاستعداد، أي اللحظة المناسبة للتغيير، السؤال عما إذا كانت الجمعية الكشفية الوطنية أو أعضاؤها يستطيعون أو يريدون التغيير الآن؟ قد تكون هناك قضايا تتطلب في الوقت الحالي الكثير من الطاقة من الجمعية الكشفية الوطنية، والتي لا يمكن أن تتوافق مع تغيير السلوك، والتي قد تحكم بالفشل على أي فرصة للتغيير. هذا اختيار محفز. التأجيل ليس هو نفسه الفشل.

باختصار، يمكن مقارنة الدافع بخزينة البنك: فقط إذا تم فتح جميع الأقفال الأربعة، يمكن لأي شخص أن يكون مستعدًا للتغيير. إذا ظل قفلاً واحداً أو أكثر مغلقاً، فهذا يعني أن هذا الشخص ليس جاهزاً للتغيير. لا فائدة من محاولة فرض الأمر، ولكن حاول معرفة أي قفل لا يزال مغلقاً، واستمع إلى ما يقوله الآخر.

6.2 تحديد وطلب بيانات التغيير

أمثلة على الأسئلة التي يجب طرحها:

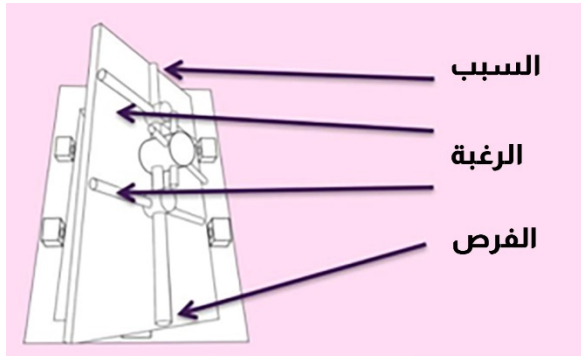
1. ما التقييم الذي ستمنحه لنفسك (أو الجمعية الكشفية الوطنية إذا كنت تعمل مع فريق) بشأن إمكانية التغيير؟
2. ما التقييم الذي ستمنحه لنفسك بشأن الثقة عند إجراء هذا التغيير؟
3. ما مدى احتمالية أن تكون هذه هي اللحظة المناسبة للبدء؟

جميع الأسئلة الثلاثة المذكورة أعلاه على مقياس من 1 إلى 10. من المثير للاهتمام القيام بهذا الاستبيان واقفاً. ستري أنت والفريق أين يقف الأشخاص وإلى أي مدى لا يزالون بحاجة إلى التطور. ستري التناقضات وسيعطيك الأشخاص تلميحات حول ما يتعين عليهم القيام به لاتخاذ خطوة إلى الأمام.



باستخدام هذه الأسئلة، يمكنك معرفة أي قفل تم قفل الخزانة به.

تمثل هذه الخزانة الخيالية أشياء قد تكون مقفلة داخل الأشخاص الذين "يجب" أن يبدأوا في التغيير. الأمر متروك لك كمستشار لمعرفة أي قفل مقفل. يتيح لك ذلك التركيز على احتياجاتهم ويوفر لك الوقت لأنك لن تعمل على الأقفال "المفتوحة". بدلاً من ذلك، أنت تعمل فقط على الأقفال التي تحتاج إلى فتح.



اعلم أنه ما دام قفل واحد مغلقاً، فلن يفتح باب التغيير. وحتى بمجرد فتح قفل معين، فقد يتم إغلاق قفل آخر مرة أخرى، حتى لو بدا أنه مفتوح في وقت سابق.

الأمر متروك لك لإظهار الإصرار والتناغم مع الآخر. لن يؤدي هذا إلى إقامة علاقة ونائم فحسب، بل سيؤدي إلى تسريع عملية التغيير بأكملها من القبول والرغبة إلي ما هو أبعد.

الأمر متروك لك لاختيار كل قفل واحداً تلو الآخر، مثل كسار خزانة

محترف. عندها فقط سيفتح الباب الآمن للتغيير. لكن تذكر دائماً أنه لا يمكنك التأثير إلا في الخزانة (الشخص الآخر)؛ الأمر متروك للشخص الآخر في النهاية للتغيير.

قام Prochaska و DiClemente بأبحاث حول الأشخاص الذين تمكنوا من تغيير عاداتهم. بناءً على هذا البحث، قام الباحثان برسم ملامح المراحل الست لتغيير السلوك. يمكن استخدام مراحل التغيير السلوكي لـ Prochaska و DiClemente كأساس خلال المقابلة التحفيزية. من خلال ربط التدخل بالمرحلة التي يكون فيها الشخص في تلك اللحظة، يمكنك التحرك نحو معالجة المقاومة وتجنب إهدار الطاقة.

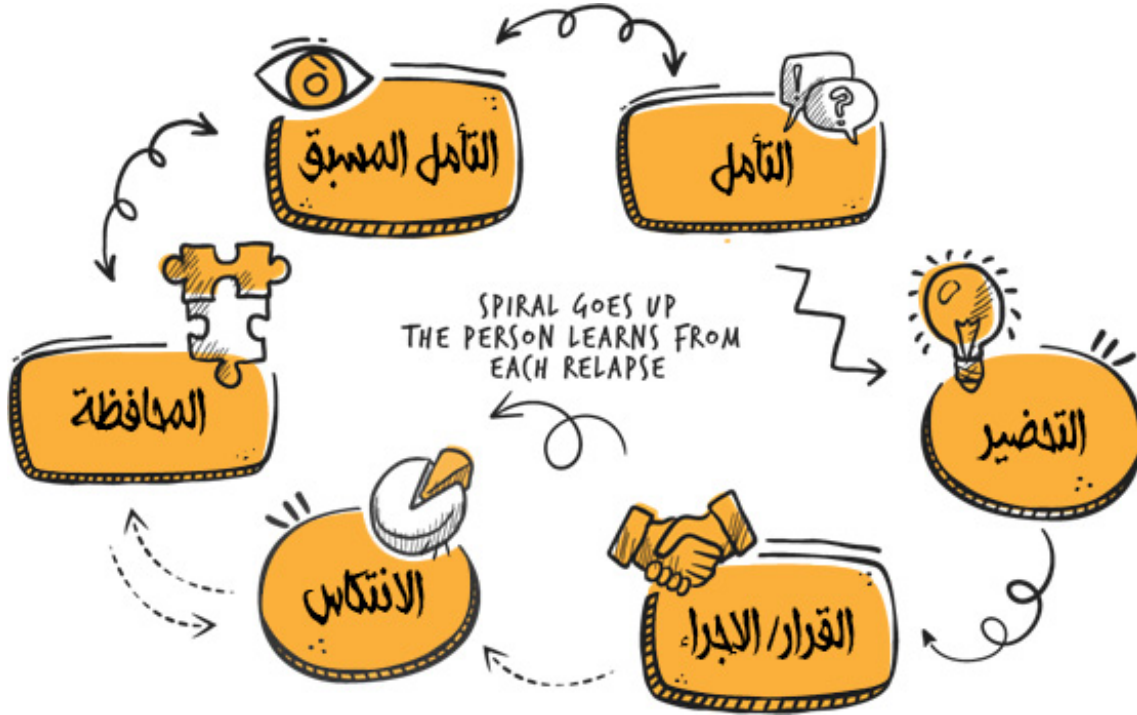
سننظر الآن في هذه المراحل بمزيد من التفصيل. من المهم أن ندرك أن تغيير السلوك ليس عملية خطية لها بداية ونهاية، ولكنها عملية دائرية. لا يهم في أي مرحلة يكون شخص ما؛ يمكن للشخص دائماً الرجوع إلى مرحلة سابقة أو إلى سلوك قديم.

غالبًا ما يعني التغيير اتخاذ خطوتين للأمام وخطوة للوراء. من الصعب التنبؤ بالسرعة التي يتحرك بها شخص ما أو الجمعية الكشفية الوطنية خلال المراحل المختلفة. ليس هناك أيضًا ما يضمن أن يختار الشخص الآخر التغيير، ولكن من خلال التواصل معه يكون لديك أكبر فرصة للتأثير فيه. من المؤكد أن عدم الاتصال سيثير الصراع، والتواصل، والتأثير في حالة الصراع ليس بالأمر السهل.

هذا هو السبب في أن المقابلات التحفيزية تأخذ النهج التالي:

- تركز على التعاون؛
- أنت تستنبط الدافع للتغيير في الشخص الآخر (الأشخاص الآخرين)؛
- اختيار التغيير هو مسؤولية الشخص أو الجمعية الكشفية الوطنية؛
- أنت تساعد الشخص الآخر (الأشخاص الآخرين) أو الجمعية الكشفية الوطنية في التحقيق في التناقض (الشك) الخاص بهم والعمل عليه.

6.3 مراحل تغيير السلوك



6.4 التأمل المسبق

في هذه المرحلة، لا يرى المرء أي مزايا للتغيير أو التعاون بشأن التغيير. السلوك الحالي أو الوضع الحالي يفيدهم. الشيء الوحيد الذي يزعجهم هو "الأنين" (الضغط للتغيير) من الآخرين الذين يريدون تغييرهم.

هذا هو مأزق المستشار: إذا حاولت إقناع شخص ما أو الجمعية، فأنت بالفعل أمام مرحلتان؛ أنت في مرحلة اتخاذ القرار. أنت تسير بسرعة كبيرة، والطرف الآخر يعتقد أنه يتم التقليل من شأنه، وهذا يثير المقاومة.

استفسر عما يعجبهم في السلوك / الوضع الحالي. يمكنك أيضًا أن تسأل عما إذا كان هناك بعض العيوب. إذا لم يكن هناك شيء، فليكن الأمر كذلك، لا تحاول إقناعهم بعد. إذا كنت تريد أن تقدم لهم معلومات، فافعل ذلك بطريقة محايدة؛ قدم لهم الحقائق التي يمكنهم استخدامها لاستخلاص استنتاجاتهم الخاصة.

في هذه المرحلة، المفتاح هو الاتصال لكسب ثقتهم. هذه هي القاعدة للتأثير فيهم فيما بعد. بعض الأمثلة على ما يمكن أن يقوله المستشار خلال هذه المرحلة:

1. التحقق من صحة تجربة الشخص أو تجربة الجمعية الكشفية الوطنية: "يمكنني أن أفهم سبب شعورك بهذه الطريقة"
2. اعترف بتحكم الشخص في القرار: "لا أريد أن أعطيك؛ أعلم أنك شخص راشد وستكون الشخص الذي يقرر ما إذا كنت مستعدًا للبدء ومتى."
3. كرر عبارة بسيطة ومباشرة حول موقفك بشأن فوائد العمل على هذا السلوك الجديد لهذا الشخص أو للجمعية الكشفية الوطنية: "أعتقد، بناءً على تجربتي، أن هذا" السلوك القديم "يعرض جمعيتك الكشفية الوطنية لخطر جسيم لفقدان". (صف معيارًا ذا أهمية عالية بالنسبة للشخص الآخر)، وأن فقدان "أمر مهم بالنسبة لك".
4. استكشف المخاوف المحتملة: "هل تسبب" سلوكك القديم "في حدوث مشكلة لك أو للجمعية الكشفية الوطنية؟" "هل يمكنك أن تتخيل كيف يمكن أن يتسبب" سلوكك القديم "في حدوث مشكلات في المستقبل؟"
5. اعترف بالمشاعر المحتملة للتعرض للضغط: "أعلم أنه قد يبدو الأمر كما لو كنت أضغط عليك، وأود أن أشرك على التحدث معي على أي حال."

6. **تحقق من أنهم ليسوا مستعدين :** "أسمعك تقول إنك لست مستعدًا في أي مكان لفقدان" السلوك القديم "الآن".

7. **أعد صياغة موقفك بأن الأمر متروك لهم :** "الأمر متروك لك تمامًا لتقرير ما إذا كان هذا صحيحًا من أجلك الآن".

8. **شجع على إعادة صياغة الوضع الحالي للتغيير -** البداية المحتملة للتغيير بدلاً من اتخاذ قرار بعدم التغيير أبدًا: "يبدأ كل شخص فقد" سلوكًا قديمًا "من حيث مكانك الحالي تمامًا؛ ويبدأ برؤية الأسباب التي قد تجعله يرغب في فقدان "السلوك القديم". وهذا ما كنت أحدث إليك عنه".

6.5 التأمل

في هذه المرحلة، تتحرك مقاييس الرغبة وعدم الرغبة في التغيير لأعلى ولأسفل. لم يقرروا بعد التغيير الفعلي أو التعاون بشأن التغيير. هناك تناقض: "يمكنني القيام بذلك ولا يمكنني القيام به"، "أنا مستعد لذلك ولست مستعدًا له". إذا كان لديهم شك، فإن المستشار معرض لخطر العقبات التالية:

- تقديم المشورة دون أن يُطلب منه ذلك
- التعبير عن المرتبة العليا
- الإقناع
- التصرف في وقت مبكر جدا
- التجاهل أو التقليل من شأن الشخص
- عمل تنبؤات متفائلة

تميل هذه الإجراءات إلى إثارة المقاومة أو تعزيزها. أنت لا تتواصل مع الجمعية الكشفية الوطنية أو مع زميل في الكشفية، بل تتخلى عن مسؤوليتهم وتتجاهل سبب شكوكهم. من المرجح أن يتسبب هذا في حدوث صراع، بدلاً من إحداث تغيير في السلوك.

أثناء الاتصال، ضع في اعتبارك أن الأشخاص في هذه المرحلة منفتحون إلى حد كبير لتغيير الإجراءات التي تركز على الإدراك. لا تنتقل إلى العمل الآن، فما زال الوقت مبكرًا لذلك. عندما يكون الناس في حالة شك، يجب التحقيق في الشك وحله قبل أن يتمكنوا من اتخاذ قرار. تركز التدخلات في هذه المرحلة على تحديد مزايا وعيوب الوضع الحالي ومزايا وعيوب التغيير.

يمكنك أن تطلب منهم تقييم مشاعرهم على مقياس من (0-10). على سبيل المثال:

- على مقياس من 0 إلى 10، ما مدى أهمية أن تبدأ في فعل الأشياء بشكل مختلف؟
- تخيل أنك ستفعل ذلك بشكل مختلف. على مقياس من 0 إلى 10، ما مقدار إيمانك بأنك ستفعل؟
- على مقياس من 0-10، إلى أي مدى هذه هي اللحظة المناسبة الآن؟

توفر هذه الإجابات معلومات يمكنك، بصفتك المستشار، التركيز عليها. الشخص الذي يشير إلى أنه من المهم جدًا بالنسبة له التغيير، ولكن ليس واثقًا من قدرته على القيام بذلك، لا يحتاج إلى الاقتناع بضرورة التغيير. يمكن للمستشار بعد ذلك التركيز على احتمالات زيادة ثقته والتأكيد على ما هو صحيح.

1. **تحقق من صحة تجربة الجمعية الكشفية الوطنية :** "سمعت أنك تفكر في فقدان السلوك القديم ولكنك بالتأكيد لست مستعدًا لاتخاذ إجراء الآن".

2. **اعترف بسيطرة الشخص على القرار :** "لا أريد أن أعطيك؛ أعلم أنك شخص راشد وستكون الشخص الذي يقرر ما إذا كنت مستعدًا لفقدان السلوك القديم، ومتى يكون ذلك".

3. **وضح تصورات الجمعية الكشفية الوطنية لإيجابيات وسلبيات محاولة فقدان السلوك القديم :** "باستخدام ورقة العمل هذه، ما فائدة فقدان السلوك القديم؟ ما عيب فقدان السلوك القديم؟"

4. **شجع المزيد من استكشاف الذات :** "هذه الأسئلة مهمة جدًا لبدء برنامج ناجح لفقدان السلوك القديم. هل ستكون على استعداد لإنهاء هذا في المنزل / العمل والتحدث معي بشأنه خلال حديثنا التالي؟"

5. **أعد صياغة موقفك بأن الأمر متروك له :** "الأمر متروك لك تمامًا لتقرير ما إذا كان هذا مناسبًا لـ الجمعية الكشفية الوطنية في الوقت الحالي. مهما كان اختيارك، فأنا هنا لدعمك".

6. **اترك الباب مفتوحًا للانتقال إلى التحضير :** "بعد التحدث عن هذا، والقيام بالتمارين، إذا كنت تشعر أنك ترغب في إجراء

بعض التغييرات، فلن تكون الخطوة التالية هي الانتقال إلى العمل - يمكننا البدء ببعض الأعمال التحضيرية. "

6.6 التحضير

"اختبار المياه"

"سلوكي القديم هو مصدر قلق بالنسبة لي: من الواضح أن فوائد محاولة فقدان السلوك القديم تفوق العيوب، وأنا أخطط للبدء في غضون الشهر المقبل". في هذه المرحلة، هدف المستشار هو مدح قرار التغيير، وإعطاء الأولوية لفرص تغيير السلوك، وتحديد حل المشكلات والمساعدة فيه، وتشجيع الخطوات الأولية الصغيرة، والمساعدة في تحديد الدعم الاجتماعي.

1. **مدح قرار التغيير** : "من الرائع أن تشعر بالرضا عن قرارك بالبدء بالسلوك الجديد: أنت تفعل شيئاً مهماً لتقليل فرصك في التخلص من". (اذكر معياراً مهماً يحاول الشخص الآخر التخلص منه).

2. **إعطاء الأولوية لفرص تغيير السلوك** : "بالنظر إلى عاداتك السلوكية القديمة، على ما أعتقد أكبر فائدة ستأتي من التبديل من سلوك..... إلى سلوك.....، ما رأيك؟"

3. **حدد المشكلات وساعد في حل المشكلات** : "هل سبق لك أن حاولت فقدان سلوكك القديم من قبل؟ ما الذي كان مفيداً؟ ما نوع التحديات التي تتوقعها في إجراء هذه التغييرات الآن؟ كيف تعتقد أنه يمكنك التعامل معها؟"

4. **شجع الخطوات الأولية الصغيرة** : "لذا، فإن الهدف الأولي هو محاولة البدء ب..... هذا الأسبوع، ثم الانتقال إلى..... أو..... الأسبوع المقبل."

5. **المساعدة في تحديد الدعم الاجتماعي** : "أي زميل أو صديق أو شخص آخر يمكنه دعمك أثناء إجراء هذا التغيير؟ كيف يمكنهم دعمك؟ هل هناك أي شيء آخر يمكنني القيام به للمساعدة؟"

6.7 القرار / الإجراء

في هذه المرحلة، يكون الشخص قد قام بالاختيار. الشخص الذي تم تدريبه اتخاذ القرار بنفسه. يضع الشخص خطاً محددة حول كيفية القيام بذلك. يركز المدرب على دعم الخطط: ما الذي تريد تحقيقه، وما الذي تحتاجه للنجاح، وما الخطوة الأولى التي يمكن تحقيقها، وما المشكلات التي قد تواجهها، وما الذي يمكنك فعله في مثل هذه الحالة، وما إلى ذلك. خلال الجلسات الاستشارية، من المهم الانتباه إلى ما تم إنجازه وكيف تم تحقيقه. سيكون هناك أيضاً اهتمام لما هو صعب. ركز على الخطوات القابلة للتحقيق: يحب الأشخاص الوصول إلى الهدف على الفور، لكن هذا يتطلب العديد من الخطوات الصغيرة. من خلال التأكيد على ما حدث بشكل صحيح حتى الآن، يتم تعزيز ثقة الشخص.

ملاحظة: قد يكون القرار هو أن مزايا التغيير في الوقت الحالي أقل من مزايا السلوك الحالي. تعود الجمعية الكشفية الوطنية إلى المرحلة الأولية. كل شيء يبقى كما هو الآن.

6.8 المثابرة / الحفاظ على التقدم المحرز

في هذه المرحلة، يقوم الشخص بدمج التغيير في حياته. تظل جلسات الدعم والوقاية من الانتكاس مهمة.

6.9 الانتكاس

الانتكاس جزء من عمليات التغيير! غالباً ما ينظر إلى الانتكاس من قبل كل من الشخص ومحيطه على أنه علامة ضعف ونقص في الدافع. وهذا أمر مؤسف؛ السلوك القديم أسهل دائماً من السلوك الجديد. يمكن أن تكون الانتكاسة لحظة تعلم، لذلك من المهم كمستشارين عدم الحكم على الشخص بسبب الانتكاس. اختر نهجاً إيجابياً ومحفزاً. التغيير يحتاج إلى تجربته وخطأه. لا تعني الانتكاسة بالضرورة أنك بحاجة إلى البدء من البداية مرة أخرى.

6.10 التعامل مع التغيير: التناقض

إذا أشارت الجمعية الكشفية الوطنية إلى أنها غير مستعدة للتغيير بعد، فالمشكلة ليست أنها لا تدرك ما عيوب سلوكها، ولكن لديها مشاعر متضاربة. وهذا ما يسمى بالتناقض. أريد ذلك وفي نفس الوقت لا أريد ذلك؛ يمكنني القيام بذلك ولا يمكن للجمعية الكشفية الوطنية القيام به؛ أنا جاهز لذلك ولست مستعداً لذلك بعد. باختصار: الجمعية الكشفية الوطنية لديها شكوك.

إذا كان لدى زميلك في الكشافة أو الجمعية الكشفية الوطنية شكوك، فأنت كمستشار للمنظمة العالمية للحركة الكشفية معرض لخطر العقوبات التالية:

1. تقديم المشورة دون أن يُطلب منه ذلك.
2. التعبير عن المرتبة العليا.
3. الاقناع .
4. التصرف في وقت مبكر جدا.
5. التجاهل أو التقليل من شأن الشخص.
6. عمل تنبؤات متفائلة.

تميل هذه الإجراءات إلى إثارة المقاومة أو تعزيزها. أنت لا تتصل بشريك المقابل، بل تتخلى عن مسؤوليته وتتجاهل سبب شكوكه. من المرجح أن يتسبب هذا في حدوث صراع، بدلاً من إحداث تغيير في السلوك.

6. 11 التعامل مع التغيير: المقاومة

المقاومة أمر طبيعي في أي علاقة استشارية. التغيير يجعل الأشخاص غير آمنين. قد تتمرد الجمعيات الكشفية الوطنية وزملاء الكشافة على انعدام الأمن هذا، وعدم اليقين بشأن إلى أين ستأخذهم العلاقة الجديدة مع هذه المشاعر الجديدة.

إن التركيز على الاستشارات الجيدة كما هو الحال مع المقابلات التحفيزية ليس على منع المقاومة، ولكن على التعرف على المقاومة وخفضها.

يمكن للمقاومة أن تتجلى في أشكال عديدة، مثل الغضب، والتبعية، وتجاهل الأشخاص،

"نسيان" الاتفاقات أو الرفض. في معظم الحالات، تكون هذه مقاومة اللاوعي للتغيير.

قد يشير السلوك المقاوم إلى أن هذه المشكلة مهمة للشخص الآخر. قد يشير السلوك المقاوم إلى عدم وجود بدائل للشخص الآخر. السلوك المقاوم يخبرك بشيء ما عن التفاعل بين الأشخاص الذين يتواصلون؛ في معظم الحالات، يشير ذلك إلى أنه تم اتخاذ الإجراء في وقت مبكر جدًا / بشكل سريع جدًا، بدلاً من الاستماع والتحليل بعناية.

هناك طريقة أخرى للنظر إلى المقاومة وهي من خلال مثال الخزانة أعلاه. إذا تم إغلاق أحد الأقفال، فلن تُفتح الخزانة. الأمر متروك لك لمعرفة أي قفل مغلق. هل يمكنك تحديد ذلك؟

يمكنك تحديد ذلك عن طريق طرح الأسئلة الثلاثة التالية، والقياس على مقياس من 1 إلى 10:

- إلى أي مدى تثق بأنك تستطيع القيام بذلك؟
- ما حجم امكانياتك؟
- هل هذه هي اللحظة المناسبة للتغيير؟

6. 12 أساليب المقابلة التحفيزية لكل مرحلة

ستجد أدناه ما يحدد كل مرحلة وما الأساليب التي يجب استخدامها كمستشار لمساعدة الجمعية الكشفية الوطنية على المضي قدماً:

مرحلة التغيير	الخصائص	الأساليب
ما قبل التأمل	لا تفكر في التغيير حالياً: الجهل نعمة	التحقق من عدم الاستعداد؛ توضيح: القرار هو قرارهم (سواء الشخص أو الجمعية الكشفية الوطنية)؛ واجه إعادة تقييم السلوك الحالي؛ واجه استكشاف الذات، وليس العمل؛

التأمل	التناقض حول التغيير: "الجلوس على الحياد" عدم التفكير في التغيير خلال الشهر المقبل	اشرح المخاطر وأثرها في الشخصية. التحقق من عدم الاستعداد؛ توضيح: القرار هو قرارهم (سواء الشخص أو الجمعية الكشفية الوطنية)؛ تشجيع تقييم إيجابيات وسلبيات تغيير السلوك؛ وتحديد وتعزيز توقعات النتائج الإيجابية الجديدة.
التحضير:	بعض الخبرة مع التغيير ومحاولة التغيير: "اختبار المياه" التخطيط للعمل في غضون شهر واحد	تحديد العوائق والمشكلات والمساعدة في حلها؛ مساعدة الموظف على تحديد الدعم الاجتماعي؛ التحقق من أن الموظف لديه المهارات الأساسية لتغيير السلوك؛ شجع الخطوات الأولية الصغيرة.
الإجراء / القرار / التغيير النشط	ممارسة السلوك الجديد لمدة.... من الوقت (3-6 أشهر لتصبح عادة جديدة)	التركيز على إعادة هيكلة الدلالات والدعم الاجتماعي؛ وتعزيز الكفاءة الذاتية للتعامل مع العقبات؛ وقاوم مشاعر الخسارة وكرر الفوائد طويلة المدى.
المثابرة / الحفاظ على التقدم المحرز	استمرار الالتزام بالحفاظ على السلوك الجديد	خطة لمتابعة الدعم؛ تعزيز المكافآت الداخلية؛ ناقش كيفية التعامل مع الانتكاس.
الانتكاس	استئناف السلوكيات القديمة: "السقوط من النعيم"	تقييم سبب الانتكاس. إعادة تقييم الدافع والعوائق؛ خطط لاستراتيجيات أقوى للتكيف.

7. إدارة التغيير (التغيير التنظيمي)

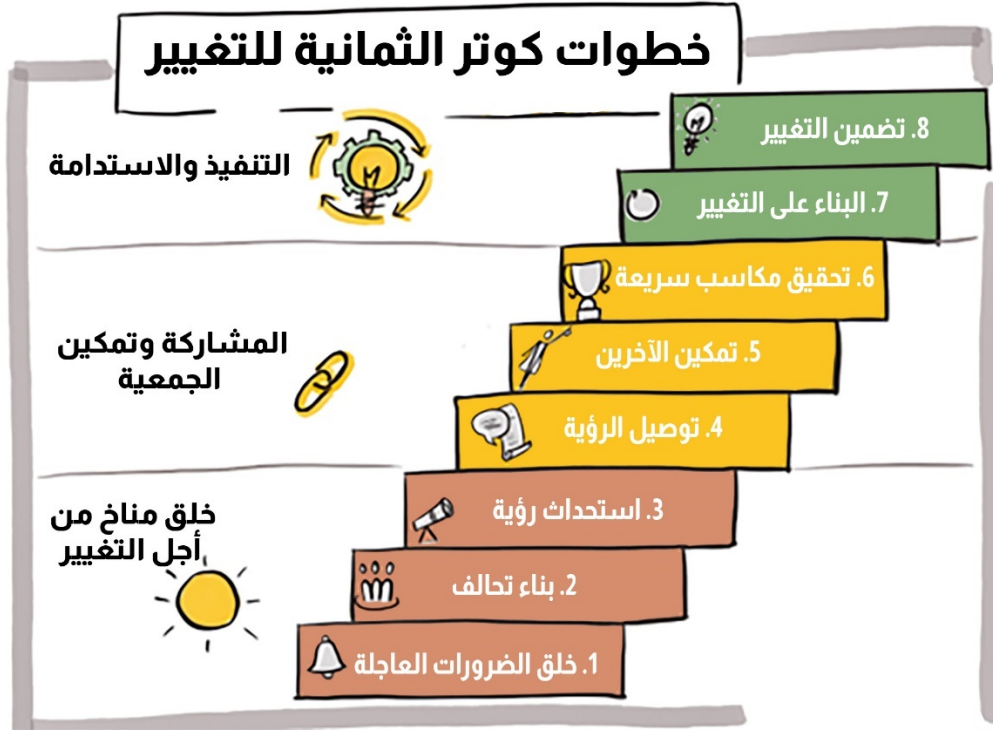
7.1 مقدمة

غالبًا ما يكون التغيير عملية معقدة وتتضمن العديد من أصحاب المصلحة، وتتطلب الالتزام والموارد وقوة الإرادة للالتزام بالتغيير. عندما تتلقى طلب خدمة لمساعدة جمعية كشفية وطنية على تحسين جانب من جوانب برنامجها وحوكمتها، فأنت تساعد بشكل أساسي على إجراء تغيير والالتزام به. وبما أن التغيير قد يكون غير مريح، فمن الضروري الانتباه إلى العديد من الجوانب التي سنستكشفها أدناه.

هناك العديد من النماذج التي تساعدنا على فهم إجراءات التغيير ومراحله وخطواته وكيفية التصرف في كل مرحلة من أجل ترسيخ التغيير في كل خطوة. سوف نركز على نموذجين في هذا الفصل.

7. 2 مراحل التغيير الثمانية لـ Kotter

سوف نقدم أدناه نموذجًا صممه John Kotter، الذي يشرح كيف يمكن تعزيز التغيير التنظيمي في 8 خطوات:



7. 2. 1 تحديد الحاجة الملحة للتغيير

في هذه المرحلة، نريد أن يعلن أعضاء جمعيتنا الكشفية الوطنية شعار "انفعل هذا!". ومع ذلك، إذا لم يكن كل شخص يقف وراء هذا الاعتقاد، فيمكنك دعم الأعضاء الرئيسيين الذين يرغبون في الضغط من أجل التغيير بهدف:

- إظهار الحاجة إلى التغيير بشكل مقنع (انظر، المس، أشعر).
- إظهار دليل صحيح ومؤثر من خارج الجمعية على أن التغيير مطلوب.
- البحث عن طرق فعالة من حيث التكلفة والسهولة لتقليل التراخي.
- لا تستهين أبدًا بمدى وجود الرضا عن الذات ومشاعر الخوف والغضب، حتى في الجمعيات الجيدة.

7. 2. 2 بناء تحالف

شخص واحد يكاد لا يكفي أبدًا لإحداث التغيير؛ لإنشاء مجموعة قوية بما يكفي لتوجيه تغيير كبير والعمل معًا بشكل جيد، يمكنك أنت وأعضاء الجمعية الكشفية الوطنية المشاركون:

- إظهار الحماسة والالتزام، لجذب الأشخاص المناسبين إلى الفريق؛
- تجديد الثقة والعمل الجماعي للزمين للمجموعة؛
- تنظيم وتنسيق اجتماعات للفريق التوجيهي لتقليل الإحباط وزيادة الثقة؛
- وضع الطاقة في الخطوة 1 إذا لم تستطع اتخاذ الخطوة 2 وإذا لم يفعل الأشخاص المناسبون ذلك.

7. 2. 3 خلق رؤية

تتطلب عملية التغيير رؤية واستراتيجية تساعد في تحقيق هذه الرؤية؛ مع فريقك:

- حاول أن ترى آفاق المستقبل المحتملة واختر ما هو ممكن؛
- العمل على رؤية واضحة يمكن التعبير عنها في غضون دقيقة أو كتابتها في صفحة واحدة؛
- اقتراح رؤى مؤثرة- مثل الالتزام بخدمة البشر؛

- تشجيع الفريق على تبني استراتيجيات جريئة بما يكفي لجعل الرؤى الجريئة حقيقة واقعة؛
- انتبه جيدًا للسؤال الاستراتيجي حول مدى سرعة إدخال التغيير.

7.2.4 توصيل الرؤية

- نريد من الأشخاص أن يقتنعوا بفكرة التغيير وأن يتعاونوا معها. ولكي يحدث ذلك، يجب عليك أنت وفريق الجمعية الكشفية الوطنية:
- المحافظة على التواصل بسيطًا وصادقًا؛
 - القيام بواجب الأشخاص المنزلي قبل التواصل (افهم ما يشعر به الأشخاص)؛
 - عالج مخاوف الأشخاص والارتباك والغضب وانعدام الثقة فيما يتعلق بتبني التغيير؛
 - تخلص من قنوات الاتصال غير المرغوب فيها بحيث يمكن أن تمر الرسائل المهمة؛
 - استخدم تقنيات جديدة لمساعدة الأشخاص على إدراك وفهم الرؤية.

7.2.5 قم بتمكين الآخرين

- لجعل المزيد من الأشخاص يتصرفون وفقًا للرؤية المتفق عليها، يمكننا:
- العثور على الأفراد ذوي الخبرة في التغيير الذين يمكنهم تعزيز ثقة الناس بأنفسهم (لقد فعلوا ذلك وكذلك يمكن لهذا الفريق القيام بذلك)؛
 - تقدير ومكافأة الأنظمة التي تلهم وتعزز التفاؤل وتبني الثقة بالنفس.
 - تقديم تعقيبات يمكن أن تساعد الأشخاص على اتخاذ قرارات أفضل تتعلق بالرؤية.
 - "إعادة تجهيز" المديرين (أو الأعضاء) الذين يضعفون القوة من خلال منحهم وظائف جديدة تظهر بوضوح الحاجة إلى التغيير.

7.2.6 تحقيق مكاسب سريعة

- توطيد رغبة الناس في الاستمرار في التغيير من خلال:
- عرض المكاسب المبكرة التي تأتي بسرعة؛
 - جعل هذه المكاسب مرئية قدر الإمكان لأكبر عدد ممكن من الأشخاص؛
 - تعزيز المكاسب ذات المغزى للآخرين؛
 - التركيز على المكاسب التي تتحدث إلى اللاعبين الأقوياء الذين تحتاج إلى الدعم منهم وما لم تحصل عليه بعد؛
 - كذلك ضع المكاسب التي يمكن تحقيقها بثمن رخيص وبسهولة في الأولويات، حتى لو بدت صغيرة مقارنة بالرؤية الكبرى.

7.2.7 البناء على التغيير

- لقد وصلنا إلى الخطوة التي نريد من الأشخاص أن يحدثوا فيها موجة تلو موجة من التغييرات، حتى تتحقق الرؤية. في هذه المرحلة، ركز على:
- تشجيع الفريق على إفساح المجال للإجراءات الجديدة من خلال تخليص أنفسهم من العمل الذي يضعفهم (المهام التي كانت مهمة في الماضي، ولكن لم تعد كذلك؛ المهام التي يمكن تفويضها).
 - البحث باستمرار عن طرق للحفاظ على صفة الاستعجال.
 - استخدام المواقف الجديدة بشكل انتهازى لإطلاق الموجة التالية من التغيير.
 - وكما هو الحال دائمًا - أظهرهم، أظهرهم، أظهرهم.

7.2. 8 تضمين التغيير

أخيرًا، بمجرد تنفيذ التغيير، نود أن نرى هذا التغيير مدعومًا ومستمرًا. استمر في تذكير جميع أعضاء الجمعية الكشفية الوطنية المشاركين بما يلي:

- لا تتوقف عند الخطوة 7 (لن تنتهي حتى يتم ترسيخ التغييرات)؛
- استخدام توجيه الموظف الجديد وإظهاره بشكل مقنع ما تهتم به الجمعية؛
- استخدام عملية الترقيات والصيحات لوضع الأشخاص الذين يتصرفون وفقًا للمعايير الجديدة في مواقع مؤثرة ومرئية؛
- اذكر قصصًا حية مرارًا وتكرارًا عن الجمعية الجديدة بعد التغيير، وماذا تفعل، ولماذا تنجح؛
- تأكد تمامًا من أن لديهم استمرارية السلوك والنتائج التي تساعد على نمو ثقافة جديدة.

7.3. 3 منحني التغيير

غالبًا ما يكون التغيير صعبًا على الأشخاص؛ يتفاعل الأشخاص المختلفون بطرق مختلفة تجاه التغيير. قد يكون من الخطر الاعتماد على عضو أو عضوين فقط يرغبان في إجراء تغيير في الجمعية، إذا كان أصحاب المصلحة الآخرون لا يشعرون بالثقة أو التوافق مع التغيير. يمكن أن يساعدك منحني التغيير على فهم موقف كل صاحب مصلحة في عملية التغيير وكيفية التصرف لتحريك الأشخاص نحو موقف أكثر إيجابية.

7.3. 1 الرفض والإحباط

ما يساعد غالبًا على محاربة الرفض والإحباط هو :

- شرح لماذا التغيير ضروري.
- شرح تأثير هذا التغيير على مستوى الفرد والفريق.
- طلب تعقيبات على التغيير.
- إنصت إلي الأشخاص.
- فهم ما إذا كنت بحاجة إلى مزيد من الوقت.

7.3. 2 الاكتئاب

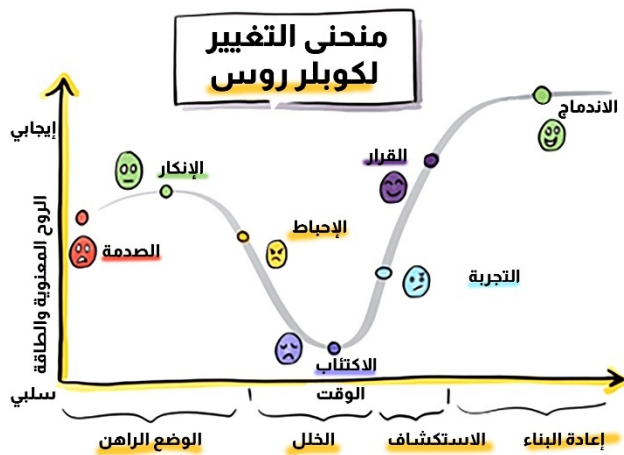
في مرحلة الاكتئاب، يكون الأفراد في أدنى دوافعهم للتعامل مع التغيير. عندما يواجه شخص ما هذا الاكتئاب، حاول:

- بيع فوائد التغيير
- تقديم المزيد من المعلومات حول الخطة

7.3. 3 التجربة

التجربة هي المرحلة التي يكون فيها الأشخاص على استعداد لتجربة التغيير. عندما تكون هنا، حاول:

- تشجيع الأسئلة
- النظر في اقتراحات لتعديل الخطة
- الاهتمام بالأشخاص الذين لا ينزلون مرة أخرى إلى الاكتئاب عند المضي قدمًا.



7.3.4 القرار

في مرحلة القرار، أنت تريد:

- تسريع / الحفاظ على التنفيذ بشكل مطرد
- تعيين المزيد من الأشخاص كمدافعين عن التغيير

7.3.5 التكامل

تذكر أن الأشخاص سوف ينتقلون خلال هذه المراحل بمعدلات مختلفة - يمكن للقادة في كثير من الأحيان أن يكونوا متقدمين على الأشخاص الآخرين المتضررين ويمكن أيضًا أن يتعثروا الناس أو يعودوا إلى مرحلة سابقة.



توصيات تعليمية إضافية لجميع المستشارين:

John P Kotter: "قيادة التغيير" - تقديم نموذج مختلف لإدارة التغيير.

8. طرح أسئلة رائعة

الأسئلة هي المصباح الكاشفة. إنها تساعدنا في اكتشاف جوانب تجربتنا الخارجية والداخلية، فهي تسلط الضوء على مناطق محددة بينما تترك مناطق أخرى في الظلام. هناك اختلاف كبير في الإجابة حسب مكان تسليط الضوء. قد تسأل نفسك - "لماذا لا يمكنني حل هذه المشكلة بغض النظر عن مدى جدية المحاولة؟" ضع في اعتبارك أجزاء التجربة التي يتم تسليط الضوء عليها عندما تسأل "ما مسارات العمل الجديدة التي لم أجربها بعد؟ أو من سيكون على استعداد لمساعدتي من خلال هذا؟"

المهم أن نتذكر أن الأسئلة المختلفة تؤدي إلى إجابات مختلفة، بعضها أفضل بكثير من البعض الآخر!

يستخدم الموجهون والمستشارون والمدرّبون والمعلمون والعديد من الأشخاص الآخرين الأسئلة. يمكن استخدامها لتعزيز الوعي والتعلم والتغيير والنمو على الصعيدين الشخصي والجماعي. نريد أن نطرح أسئلة مفيدة تؤدي إلى رؤى عظيمة وإجراءات هادفة، ولكن كيف نفعل ذلك؟

من واقع خبرتي، عليك أولاً أن تسأل نفسك سؤالاً (نعم، سؤال آخر!). "أين من المفيد أن يسلط هذا الشخص مزيداً من الضوء؟" ولكن حتى بعد طرح مثل هذا السؤال والتفكير فيه بنفسك، فإن الطريقة الوحيدة لمعرفة ما إذا كان السؤال الذي طرحته على العميل أو المستفيد أو الصديق جيداً، هو الاستماع إلى إجابته. من الممكن أن يكون السؤال ذكياً ومتطوراً ولا يؤدي إلى أي معلومات جديدة، أو من الممكن أن يكون سؤالاً بسيطاً للغاية، ولكنه يفتح لحظة "إدراك مفاجئ!"

لذلك يمكننا أن نقول بثقة إنه لا توجد أسئلة رائعة، فقط إجابات رائعة... وللحصول على هذه الإجابات جنباً إلى جنب مع صياغة سؤال جيد، يجب عليك أيضاً التفكير في أربعة مجالات مهمة:

- **الحالة العاطفية:** سيأخذك نفس السؤال إلى أماكن مختلفة تماماً إذا تم توجيه السؤال عندما يكون الشخص الآخر قلقاً وفي عجلة من أمره، أو مسترخياً وملتزماً بالمحادثة التي تجريها.
- **الدور:** من المهم أن تدرك أننا جميعاً نجيب بشكل مختلف إذا اعتقدنا أنه يتم تقييم إجاباتنا، أو أن الشخص الآخر يبحث فقط عن الإجابة "الصحيحة" أو يساعدنا حقاً في استكشاف احتمالات جديدة. لذلك، من الطبيعي أن نجاب الرؤساء الاستبداديين بشكل مختلف عن الرد على حلفاء التعلم الموثوق بهم.
- **الوئام:** يشير هذا إلى جودة العلاقة التي تقيّمها على أساس اللحظة. إذا اجتمعت أنت والشخص الآخر في نفس الثورة والإيقاع والسرعة، فإن احتمالات الحصول على إجابات رائعة لأسئلتك تزداد بشكل كبير.
- **الثقة:** لا يمكن اكتساب رؤية عميقة والتعلم والالتزام بالعمل إلا إذا كان الشخصان في المحادثة يثقان ببعضهما البعض. إن

وظيفتك هي بناء بيئة آمنة ومحترمة وسرية حيث يمكن أن تنمو الثقة. فيما يلي بعض الأسئلة التي قد تساعد في التحرك عبر المراحل المختلفة لتحديد الاحتياجات الحقيقية، والتحرك فوق نقاط التوتر، ووضع السياق والتوليف بشأن نقاط مختلفة أثناء تقديم الاستشارات بطريقة إيجابية وبناءة. بصفتك مستشاراً، من المهم طرح الأسئلة الصحيحة التي تمنحك مزيداً من المعلومات وتتيح لك توجيه الشخص نحو الحل المرغوب فيه.

أسئلة تأملية (أمثلة): - لذلك، أنت تود أن يكون الأمر... - لذلك، أنت تعتقد أنه من الناحية النظرية يكون الأمر... - لذلك، إذا كنت أفهمك بشكل صحيح فإن.... - لذلك، إذا تمكنت من التلخيص بشكل صحيح فإن... - إذن، ما تقوله هو أن...؟	أسئلة افتراضية (أمثلة): - إذا فعلنا ذلك، فإن ما تزال تريده هو...؟ - كيف سيبدو لو...؟ - ماذا سيحدث لو.....؟
أسئلة توجيهية (أمثلة): هل تعتقد أننا اكتشفنا هذه المشكلة إلى أقصى حد ممكن، ويمكننا الآن الانتقال إلى المشكلة التالية...؟	أسئلة مفتوحة (أمثلة): - ما الذي يجعلك تعتقد أن....؟ - لماذا تعتقد أنه سيكون عملياً إذا...؟ - الأسئلة التي تبدأ بالكلمات "ماذا، من، أين، لماذا، متى، كيف..."
الأسئلة الخطية (أمثلة): السبب - الأثر هل..... هو السبب (الوحيد) لعدم تحقيق الجمعية الكشفية الوطنية الأهداف المتمثلة في.....؟	أسئلة إيجابية (أمثلة): - أنت تقول إن ".....كلماته....." هي المشكلة في هذه الجمعية الكشفية الوطنية، أعطني مثالاً.... - هل لا تتفق معي في أن.....؟ - لا يمكن أن يكون هذا هو الخيار الوحيد لهذه الجمعية الكشفية الوطنية المطروح على الطاولة...
أسئلة استراتيجية (أمثلة): - لأي فترة زمنية قلت إن العلاقة كانت جيدة؟ - هل صحيح أنه يمكنك أيضاً تذكر الأشياء الإيجابية....؟	أسئلة تأملية (أمثلة): لماذا - حسب رأيك - نحن (الجمعية الكشفية الوطنية) ثابتون في هذا الموقف...؟
أسئلة التحفيز (أمثلة): ما هي الحلول الممكنة التي تراها للجمعية الكشفية الوطنية...؟	أسئلة المواجهة (أمثلة): كيف يمكنك تفسير موقفك العدائي عندما قلت للتو إنك تحب المستقبل؟

9. التدريب ونموذج GROW

يعد نموذج GROW طريقة بسيطة لتحديد الأهداف وحل المشكلات، ويتضمن الاختصار G (Goal) بمعنى الهدف، والاختصار R (Reality) بمعنى الواقع، والاختصار O (Options) بمعنى الخيارات، والاختصار W (Will) بمعنى الإرادة.

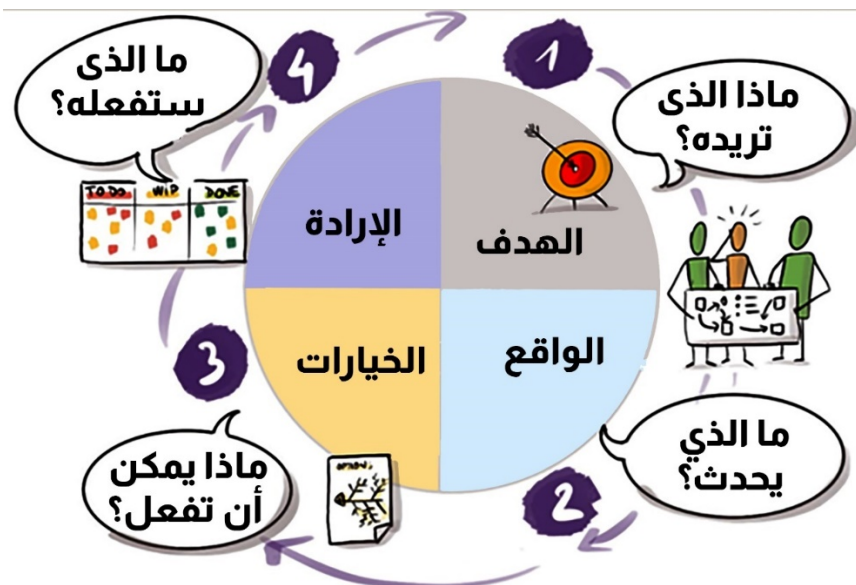
9.1 تعريف الاستشارات والتدريب والتوجيه

هناك العديد من التعريفات للتدريب. وفقاً لـ ICF (الاتحاد الدولي للمدربين)، فإن التدريب هو شراكة مع العملاء في عملية إبداعية ومحفزة للتفكير تلهمهم لتعظيم إمكاناتهم الشخصية والمهنية. غالباً ما تفتح عملية التدريب مصادر الخيال والإنتاجية والقيادة غير المستغلة سابقاً. إن الأمر يتعلق بطرح الأسئلة أكثر من مجرد تقديم التوجيه. هناك فرق بين الاستشارة والتدريب والتوجيه. في كل عملية سيقدم الميسر أو العميل قدرًا مختلفًا من المدخلات وسيقوم مستشار المنظمة العالمية للحركة الكشفية بارتداء قبعات مختلفة في سياقات مختلفة.

المستشار لديه مجال خبرة. إنه يقيم موقفك، ويحدد المشاكل، وغالبًا ما يقدم خطة أو طرقًا لتحقيق النتائج. مثال: سيقوم مستشار المنظمة العالمية للحركة الكشفية من خلال نموذج (Grow Partnership) بتقييم وضع جمعيتك الكشفية الوطنية وتحديد المشكلات وتقديم الحل لتحقيق نتائج أفضل. يمكن للمستشارين أيضًا تنفيذ بعض الأنشطة من أجلك.	مستشار 
سوف يعلمك المدرب أو يدريك على مجال أو موضوع معين. المدرب لديه المحتوى وغالبًا ما يقوم بتدريس هذا المحتوى بشكل متكرر لمجموعات مختلفة. ينصب التركيز على المدرب ومهاراته وخبراته ومعرفة. بعد التدريب، سيكون المتدرب مجهزًا بشكل أفضل لأداء مهمة أو عمل في مجال معين. مثال: التدريب على التنوع والإدماج.	تمرين 
الموجه هو الشخص الذي يتعاون مع العميل (المستفيد من التوجيه)، ويحصل على المعلومات المطلوبة من المستفيد من التوجيه ويحللها. سيتمكن المستفيد من التوجيه من اكتساب رؤية ورؤية الصورة الأكبر. ينصب التركيز عليك أنت العميل، مع التركيز على الأهداف وإيجاد طرق لتحقيق ذلك.	التدريب 

9.2 نموذج GROW

نموذج GROW هو إطار التدريب الأكثر شيوعًا الذي يستخدمه الموجهون. نظرًا لبساطته النسبية، يعتبر نموذج GROW طريقة لتنظيم جلسات التدريب والتوجيه مع المستفيدين من التوجيه. ملحوظة: يكمن مفتاح التوجيه واستخدام نموذج GROW في طرح أسئلة رائعة. لا يخبر التوجيه المستفيد من التوجيه بما يجب القيام به - إنه يساعده على التوصل إلى إجاباته الخاصة عن طريق طرح السؤال المناسب في الوقت المناسب.



طرح أسئلة قوية هو جوهر التوجيه الرائع. ستجد أدناه قائمة بالأسئلة التي يمكن للمرء استخدامها أثناء جلسة التوجيه، ولكن لا تتردد في الإبداع واستخدام أسئلتك الخاصة.

9.3 الهدف

يبدأ التوجيه بتحديد الهدف. يمكن أن يكون هدف أداء أو هدف تطوير أو مشكلة يجب حلها أو قرار يجب اتخاذه أو هدفًا لجلسة توجيه. من أجل وضوح تحديد الهدف بالإضافة إلى الاتساق عبر فريقك، شجع المستخدمين من التوجيه على استخدام تنسيق هدف ذكي (SMART)، حيث ترمز الأحرف إلى:

- **S** : محدد
- **M** : قابل للقياس
- **A** : قابل للتحقيق
- **R** : واقعي
- **T** : مقيد بوقت

يمكن أن تساعد الأسئلة العشرة التالية الأشخاص في توضيح أهدافهم:

1. ما الذي تريد تحقيقه من جلسة التوجيه هذه؟
2. ما الهدف الذي تريد تحقيقه؟
3. ماذا تريد أن يحدث مع _____؟
4. ماذا تريد حقًا؟
5. ما الذي ترغب في إنجازه؟
6. ما النتيجة التي تحاول تحقيقها؟
7. ما النتيجة المثالية؟
8. ماذا تريد أن تغير؟
9. لماذا تأمل في تحقيق هذا الهدف؟
10. ماذا ستكون الفوائد إذا حققت هذا الهدف؟

9.4 الواقع

تساعدك هذه الخطوة في نموذج GROW أنت والمستفيد من التوجيه على اكتساب الوعي بالموقف الحالي - ما يحدث والسياق وحجم الموقف.

المحور الأساسي هو أن تأخذ الأمر ببطء وسهولة مع أسئلتك. إنه ليس استجابة سريعة للطلبات، دع المستفيد من التوجيه يفكر في السؤال ويفكر في إجاباته. استخدم مهارات الاستماع النشط، لأن هذا ليس الوقت المناسب للقفز إلى الحل.

تم تصميم الأسئلة العشرين التالية لتوضيح الواقع الحالي:

1. ماذا يحدث الآن (ماذا، من، متى، وكم مرة)؟ ما تأثير أو نتيجة هذا؟
2. هل اتخذت بالفعل أي خطوات نحو هدفك؟
3. كيف تصف ما فعلته؟
4. أين أنت الآن فيما يتعلق بهدفك؟
5. على مقياس من 1 إلى 10، أين أنت؟
6. ما الذي ساهم في نجاحك حتى الآن؟
7. ما هو التقدم الذي أحرزته حتى الآن؟
8. ما الذي يعمل بشكل جيد الآن؟
9. ما المطلوب منك؟
10. لماذا لم تصل إلى هذا الهدف بالفعل؟

11. برأيك ما الذي يمنعك؟
12. ما الذي كان يحدث بالفعل في رأيك؟
13. هل تعرف أشخاصًا آخرين حققوا هذا الهدف؟
14. ماذا تعلمت من _____؟
15. ما الذي جربته بالفعل؟
16. كيف يمكنك تغيير ذلك الأمر هذه المرة؟
17. ما الذي يمكنك فعله بشكل أفضل هذه المرة؟
18. إذا سألت _____ ، ماذا سيقولون عنك؟
19. على مقياس من 1 إلى 10، ما مدى خطورة / جدية / إلحاح الموقف؟
20. إذا قال لك أحدهم ذلك / فعل أحدهم ذلك لك، فماذا تعتقد / تشعر / تفعل؟

9.5 الخيارات

بمجرد أن يكون لديك فهم واضح للموقف، تتحول محادثة التوجيه إلى ما يمكن أن يفعله المستفيد من التوجيه للوصول إلى هدفه. تم تصميم هذه الأسئلة العشرين لمساعدة المستفيد من التوجيه في استكشاف الخيارات:

1. ما خيارائك؟
2. ما الذي تعتقد أنك بحاجة إلى القيام به بعد ذلك؟
3. ما خطوتك الأولى؟
4. ما الذي تعتقد أنه يتعين عليك القيام به للحصول على نتيجة أفضل (أو أقرب إلى هدفك)؟
5. ماذا يمكنك أن تفعل أيضًا؟
6. من يمكنه المساعدة؟
7. ماذا سيحدث إذا لم تفعل شيئًا؟
8. ما الذي نجح بالفعل بالنسبة لك؟ كيف يمكنك فعل المزيد من ذلك؟
9. ماذا سيحدث إذا فعلت ذلك؟
10. ما الجزء الأصعب / الأكثر تحديًا بالنسبة لك؟
11. ما النصيحة التي تعطيها لصديق بخصوص ذلك؟
12. ما الذي ستكسبه / تخسره بفعل / قول ذلك؟
13. إذا فعل/قال لك أحدهم ذلك، فماذا تعتقد أن يحدث؟
14. ما أفضل / أسوأ شيء في هذا الخيار؟
15. ما الخيار الذي تشعر أنك مستعد للعمل عليه؟
16. كيف تعاملت مع هذا / وضع مشابه من قبل؟
17. ماذا يمكنك أن تفعل بشكل مختلف؟
18. من تعرفه قد واجه موقفًا مشابهًا؟
19. إذا كان أي شيء ممكنًا، فماذا ستفعل؟
20. ماذا أيضًا؟

9.6 الإرادة (أو الطريق إلى الأمام)

هذه هي الخطوة الأخيرة في نموذج GROW. في هذه الخطوة، يتحقق الموجه من الالتزام ويساعد المستفيد من التوجيه في وضع خطة عمل واضحة للخطوات التالية. فيما يلي 20 سؤالًا للمساعدة في التحقق من الالتزام وتحقيقه:

1. كيف ستفعل ذلك؟
2. ما الذي تعتقد أنك بحاجة إلى القيام به الآن؟
3. أخبرني كيف ستفعل ذلك؟
4. كيف ستعرف أنك قمت بذلك؟
5. هل هناك أي شيء آخر يمكنك القيام به؟
6. على مقياس من 1 إلى 10، ما هو احتمال نجاح خطتك؟
7. ما الذي يتطلبه الأمر لجعل المقياس يصل إلى 10؟
8. ما العقبات التي تعترض طريق النجاح؟
9. ما عقبات الطرق التي تتوقعها أو تتطلب التخطيط؟
10. ما الموارد التي يمكن أن تساعدك؟
11. هل هناك أي شيء مفقود؟
12. ما الخطوة الصغيرة التي يمكنك القيام بها الآن؟
13. متى ستبدأ؟
14. كيف ستعرف أنك كنت ناجحًا؟
15. ما الدعم الذي تحتاجه لإنجاز ذلك؟
16. ماذا سيحدث (أو ما هي التكلفة) إذا لم تفعل هذا؟
17. ماذا تحتاج مني / من الآخرين لمساعدتك في تحقيق

19. على مقياس من 1 إلى 10، ما مدى التزامك /
دوافعك للقيام بذلك؟
20. ما الذي يتطلبه الأمر لجعل المقياس يصل إلى 10؟

ذلك؟

18. ما الإجراءات الثلاثة التي يمكنك اتخاذها والتي
ستكون منطقية هذا الأسبوع؟



توصيات تعليمية إضافية لجميع المستشارين:

- السير / John Whitmore، "التوجيه من أجل الأداء، الطبعة الخامسة: مبادئ وممارسات التوجيه والقيادة" - [كتاب صوتي مجاني](#)

10. أصحاب المصلحة

10.1 من هو صاحب المصلحة؟

يستخدم مصطلح أصحاب المصلحة كمصطلح عام لوصف الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لها مصلحة في المشروع ويمكنها تعبئة الموارد للتأثير في نتائجه بطريقة ما. التعريف الرسمي لأصحاب المصلحة هو: "الأفراد والمنظمات الذين يشاركون بنشاط في المشروع، أو الذين قد تتأثر مصالحهم إيجاباً أو سلباً نتيجة لتنفيذ المشروع أو إكمال المشروع بنجاح" (معهد إدارة المشروع 1996، (PMI®)).

بصفتك مستشاراً للمنظمة العالمية للحركة الكشفية، فمن المرجح أن تتفاعل مع أصحاب المصلحة مثل مسؤول الاتصال الرسمي للجمعية الكشفية الوطنية (المفوض الدولي، رئيس الكشافة)، وأعضاء الفريق الوطني، وأعضاء المجلس الوطني. بالنسبة لبعض العمليات التي تنطوي على استشارتك، فإن موافقة أصحاب المصلحة مهمة للغاية، وفي بعض الحالات ستحدد نتيجة الخدمة. الحصول على هذه الموافقة يتعلق بالتواصل والتعليم والوضوح بقدر ما يتعلق بالمواءمة الاستراتيجية. يجب أن يكون أصحاب المصلحة قادرين على فهم أين يتناسب المشروع الجديد مع الصورة الكبيرة للجمعية الكشفية الوطنية بسرعة وسهولة.

10.2 تحليل أصحاب المصلحة

يسمح لك تحليل أصحاب المصلحة بتحديد المستوى المناسب للتواصل مع أصحاب المصلحة لديك، بالنسبة لتأثيرهم في مشروعك واهتمامهم بمشروعك. بمجرد تحديد مستوى التواصل، من المهم وضع استراتيجية اتصال للتعامل مع مختلف أصحاب المصلحة. إن التحليل المدروس لأصحاب المصلحة سوف يوجهك للمناصرة التي تحتاجها أو يجهزك للمقاومة التي قد تواجهها أنت واتصالك مع الجمعية الكشفية الوطنية.

متى يتم إجراء تحليل أصحاب المصلحة؟

بعض أصحاب المصلحة هم جهات فاعلة رئيسية في العملية التي تدعمها؛ بعد الانتهاء من تحليل أصحاب المصلحة، تذكر إعادة النظر فيه ومراجعته خلال المراحل المهمة، لا سيما عندما يكون المجلس الوطني أو الفرق الوطنية مشاركة.

10.3 كيفية إجراء تحليل أصحاب المصلحة

فيما يلي خطوات إجراء تحليل أصحاب المصلحة:

1. تحديد أصحاب المصلحة

دعم أعضاء الجمعية الكشفية الوطنية لتبادل الأفكار حول من هم أصحاب المصلحة. للقيام بذلك، قم بإدراج جميع الأشخاص المتأثرين بالعمل الذي تم استهدافه مع طلب الخدمة، أو الذين لديهم مصلحة راسخة في نجاحه أو فشله. اعلم أن هذه العلاقة قد تشمل الأشخاص الموضحين في قسم "أصحاب المصلحة".

2. إعطاء الأولوية لأصحاب المصلحة لديك

بمجرد تحديد الأشخاص، يمكنك وضعهم على شبكة، بناءً على المعايير الأربعة التالية:

- الأشخاص ذوو القوة العالية، والمهتمون للغاية: إشراك هؤلاء الأشخاص بشكل كامل، وبذل أقصى الجهود لإرضائهم.
 - الأشخاص ذوو القوة العالية، الأقل اهتمامًا: حافظ على رضا أصحاب المصلحة هؤلاء، ولكن ليس لدرجة مللهم من رسالتك.
 - الأشخاص ذوو القوة المنخفضة، والمهتمون للغاية: قم بإبلاغ هؤلاء الأشخاص بشكل كاف، وتحدث معهم لضمان عدم ظهور مشكلات رئيسية. غالبًا ما يكون الأشخاص في هذه الفئة متعاونين جدًا مع تفاصيل مشروعك في دور داعم.
 - الأشخاص ذوو القوة المنخفضة، والأقل اهتمامًا: مرة أخرى، راقب هؤلاء الأشخاص، لكن لا تجعلهم منزعين من فرط التواصل.
- يمكنك أن ترى أدناه مثالًا بيانيًا لكيفية ظهور ذلك:

تحليل أصحاب المصلحة



3. فهم كيفية التواصل مع أصحاب المصلحة

stakeholder

الآن وقد تم تحديد أصحاب المصلحة وتحديد أولوياتهم، فأنت بحاجة إلى فهم شعورهم حيال مشروعك، من أجل التواصل معهم بأفضل طريقة.

تتضمن بعض الأسئلة الجيدة التي يجب طرحها ما يلي:

- ما الذي يحفز صاحب المصلحة هذا؟
- ما الأولويات الأخرى التي لديهم، وكيف يمكننا مواءمة مشروعنا مع تلك الأولويات (أو على الأقل ضمان أن المشروع لن يهددهم)؟
- هل من المحتمل أن يكون لدى صاحب المصلحة هذا نظرة إيجابية عن مشروعنا؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فماذا يمكننا أن نفعل حيال ذلك؟
- أي من معلومات مشروعك ذات صلة بهم، وما أفضل طريقة لنقل هذه المعلومات؟

- من الذي يؤثر في رأيهم، وهل هؤلاء المؤثرون هم أصحاب مصلحة لديك أيضًا؟
 - إذا لم يكن من المحتمل أن يكونوا داعمين لمشروعك، فما الذي يمكنك فعله لكسب دعمهم؟
 - إذا لم تتمكن من كسب دعمهم، فماذا يمكنك أن تفعل لإدارة مقاومتهم؟
- تذكر أن استثمار الوقت في هذا التحليل قد يكون الخطوة الحاسمة في ضمان نجاح خدمتك!

4. وضع استراتيجية للاتصالات

إذا وصلت إلى هذه المرحلة وتعرفت على ما تحتاجه الجمعية الكشفية الوطنية لتوصيله وإلي من، فمن المهم أن يكون لدى الأعضاء والفريق المشاركين فكرة واضحة أيضًا؛ ويمكنك هيكلة هذه المعلومات باستخدام مخطط بسيط (انظر الصورة أدناه). نعم، نشجعك على تدوينها حتى لا تترك أي شيء وراءك؛ تأكد من أن جميع الأشخاص المشاركين يعرفون جيدًا متى وكيف ومن يحتاجون إلى التواصل.

إليك مثالاً بسيطاً عن كيفية وضع استراتيجية الاتصال هذه. هذا مجرد نموذج واحد من بين العديد من النماذج. يمكنك تجربة استخدامه، وبناءً على احتياجات الجمعية الكشفية الوطنية، استكشف النماذج الأخرى أيضًا.

ملاحظات خاصة	طريقة للتواصل	نوع المعلومات	من
كن حذرًا مع الرسمىات	بريد إلكتروني ورسالة واتساب إلى مساعدتها	موجز جدًا، مجرد نقاط بارزة للمشروع	رئيس المجلس الوطني
ليس مقتنعًا جدًا لكنه يحاول المساعدة	بشكل عام رسالة Slack، أما إذا كان الأمر عاجلاً، اتصل به، وإرسال تقريرًا كل شهر	مفصل، يريد أن يعرف من يفعل ماذا ومتى	رئيس الكشافة
إنه مؤثر للغاية في المجلس	اتصل به دائمًا بالنسبة لكل شيء، فهو لا يراجع بريده الإلكتروني بشكل متكرر، أو رسالة Slack أو واتساب	أعط النقاط البارزة العامة، والمالية مفصلة للغاية	أمين صندوق المجلس الوطني
شاب نشط، على اتصال وثيق مع منظمات مجتمع مدني ملتزمة جدًا بالمشروع	رسالة واتساب بشكل عام، والاتصالات رسمية عبر البريد الإلكتروني مع رسالة إلى الواتساب	تسليط الضوء، عندما يتعلق الأمر بمشاركة الشباب يميز من المعلومات	عضو مجلس إدارة المجلس الوطني



توصيات تعليمية إضافية لجميع المستشارين:

[TED Talk - "كيف يلهم القادة العظماء العمل" - Simon Sinek](#)

11. الاختلافات الثقافية

11.1 لماذا يحتاج المستشارون إلى التعرف على الأبعاد الثقافية؟

سوف يساعدك إتقان الأبعاد الثقافية المختلفة على فهم نظرائك في الخدمة بشكل أفضل، ووضع بعض تصوراتك أو تصوراتك المسبقة في منظورها الصحيح، والتنقل في المحادثات بسهولة أكبر ومرافقة تفاعلاتك بشكل أكثر فعالية.

لكن أولاً، ما الثقافة؟

تُعرّف اليونسكو الثقافة بأنها "مجموعة السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية المميزة للمجتمع أو لمجموعة اجتماعية، لا تشمل الفن والأدب فحسب، بل تشمل أنماط الحياة وطرق العيش معاً وأنظمة القيم والتقاليد والمعتقدات. يعرّفها آخرون على أنها جميع طرق الحياة بما في ذلك الفنون والمعتقدات والمؤسسات الخاصة بالسكان التي تنتقل من جيل إلى جيل. لقد سميت الثقافة "طريقة حياة مجتمع بأسره". على هذا النحو، فإن الثقافة تشمل قواعد السلوك، والزي، واللغة، والدين، والطقوس، والفن. الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والتوقعات والممارسات التي ترشد وتوجه تصرفات جميع أعضاء الفريق في الجمعية. مجموعة السمات التي تجعل الجمعية ما هي عليه. من المهم أن نلاحظ أن الثقافة التنظيمية سوف تتأثر وتتشكل بثقافة البلد الذي تعمل فيه أي منظمة أو مؤسسة ولكن.... كن حذراً من افتراضاتك. سيكون للجمعيات أو المنظمات في بلد واحد أو حتى في مدينة واحدة العديد من الثقافات المختلفة اعتماداً على تاريخها وتقاليدها وقيادتها وما إلى ذلك.

هناك العديد من النماذج لتحديد الملامح الثقافية، يمتلك كل من Geert Hofstede و Erin Meyers نماذج قيمة تساعدنا في أدوارنا. يقدمان بعض خصائص كل ثقافة وما يوجه أعضائها، بما في ذلك المعايير الثقافية التي تؤثر في التفاعلات اليومية. وتجدر الإشارة إلى أننا قمنا بتعديل لغة نموذج Geert Hofstede لتعكس العالم اليوم بشكل أكثر دقة.

سوف يساعدك فهم الأبعاد في أي من النموذجين على فهم تفاعلاتك بشكل أفضل. ضع بعض تصوراتك أو تصوراتك المسبقة في منظورها الصحيح، وتصفح المحادثات بسهولة أكبر ورافق محاوريك بشكل أكثر فعالية.

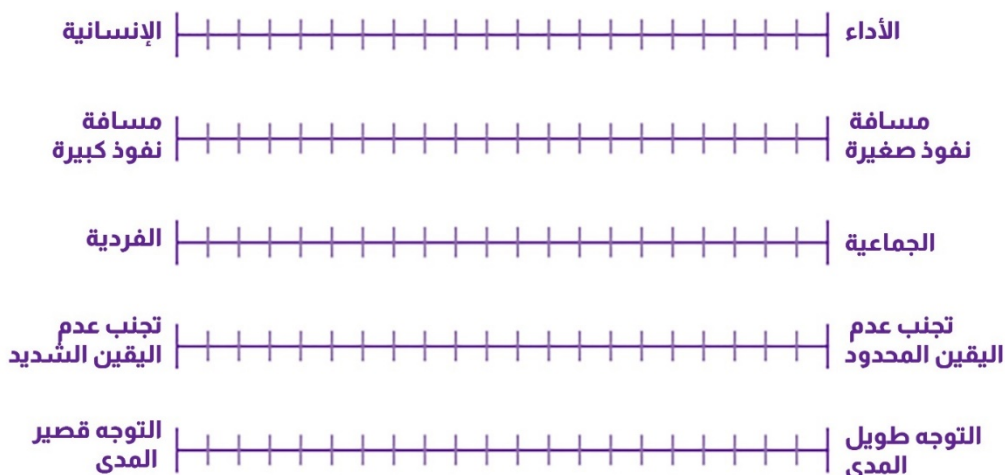
بالنسبة لكلا النموذجين، يحدد قطبان متعاكسان كل بُعد: سيكون لكل ثقافة موقع محدد في هذا النطاق. يمكنك استخدام هذا كأحدى الأدوات لمساعدتك على فهم الجمعية التي قد تعمل معها عبر هذه الأبعاد الخمسة عندما تتعرف عليها بشكل أفضل. يمكن أن يساعدك هذا في الحصول على صورة كاملة "أكثر" عن تلك الجمعية وبالتالي التواصل مع شركائك ودعمهم بشكل أكثر فعالية.

كمستشار بجانب هذه الأدوات اسأل نفسك

- ما نوع الأسئلة التي قد تطرحها لمعرفة المزيد عن الجمعية؟
- ما الافتراضات المسبقة التي قد تكون مفيدة؟

الأبعاد الثقافية لهوفستد

مقتبس من نموذج الأبعاد الثقافية لهوفستد



11. 2 الفردية مقابل الجماعية

➤ إذا.....	➤ كان الأشخاص يعززون هويتهم "الفريدة".
➤ كان الأشخاص يستمتعون بكونهم جزءًا من مجموعة.	➤ يفضلون العمل بمفردهم.
➤ يقدررون التعاون والعمل الجماعي.	➤ يقدررون التمتع بالاستقلالية في مهامهم.
➤ يعتبرون الترابط هو دعامة الروابط الاجتماعية.	➤ يميلون إلى طلب المشورة من خارج مجموعتهم.
➤ يفضلون طلب المساعدة / المشورة من أعضاء آخرين	➤ فإن أسلوب تواصلهم يكون مباشرًا.
➤ في مجموعتهم قبل البحث في مكان آخر.	➤ وحدثهم الاجتماعية الأساسية هي الأسرة النواة.
➤ تكون الأسرة الممتدة هي النموذج الأساسي للمجتمع.	➤ وقتها أنت على الأرجح مع مجتمع فردي.
➤ وقتها من المؤكد تقريبًا أنك تتعامل مع مجتمع جماعي.	
➤ الأفكار والحيل	➤ الأفكار والحيل
➤ في الثقافات الجماعية، "نحن" هي القاعدة	➤ تتميز الثقافات الفردية بانتشار "أنا". الأشخاص
➤ يؤكد الأشخاص هويتهم الجماعية وارتباطهم بالمجموعة.	➤ متركزون حول الذات والتوجيه الذاتي. يميلون إلى
➤ يفضلون اتخاذ القرارات كمجموعة ويقدررون التعاون.	➤ اتخاذ القرارات بمفردهم والاستمتاع بالمنافسة.
➤ يركز الاتصال على العلاقة بين الأفراد الذين يتواصلون.	➤ أفضل طريقة للتواصل داخل هذه الثقافة هي أن تكون
➤ قبل التطرق إلى أي موضوع، يجب أن تخلق مناخًا جيدًا	➤ مباشرًا. "تريد أن تعرف شيئًا عن شخص ما. اسأل
➤ "كيف حالك؟ و عائلتك؟ كم طفلًا لديك؟..."	➤ مباشرة، ومن المتوقع أن يجيب الشخص بنفس الطريقة"
➤ هذا الاتصال يتطلب قراءة ما بين السطور.	➤ في هذه الثقافة، يجب أن تكون جميع الاتصالات دقيقة
➤ اطلب دعم المجموعة، وشجع البيان الجماعي، وكن	➤ ومباشرة. يركز الاتصال على الغرض منه، وليس على
➤ مستعدًا لمواجهة الضغوط الاجتماعية	➤ العلاقة بين الأشخاص الذين يتواصلون.
	➤ ابحث عن دعم من الأشخاص، وشجع تعبيراتهم، وكن
	➤ مستعدًا لمواجهة صعوبات بسبب تصريحات أي فرد.

11. 3 مسافة طاقة صغيرة مقابل مسافة طاقة عالية

➤ إذا.....	➤ كان الأشخاص يتوقعون ويتبعون تعليمات رؤسائهم؛
➤ كان الأفراد يقومون بالتنظيم الذاتي ويتم تشجيعهم على	➤ محترمين جدًا للمعايير السلوكية؛
➤ اتخاذ المبادرات	➤ المعلومات تتدفق بشكل عام من أعلى إلى أسفل؛
➤ نظام المعلومات بشكل عام هو من أعلى إلى أسفل	➤ فهؤلاء صناع القرار، يقررون والمرءوسون ينفذون دون
➤ المناقشة والنقاش مطلوبان قبل اتخاذ قرارات الأشخاص.	➤ مناقشة كثيرة؛
➤ يستخدم الأشخاص الأسماء الأولى في بداية التفاعلات	➤ لا يستخدم الأشخاص المسميات الوظيفية والألقاب، إلا
➤ والتعاملات	➤ عندما تصبح قريبًا منهم بدرجة كافية؛
➤ تبادل الأحاديث والزيارات المريحة للغاية وغير	➤ يهتم الأشخاص بالبروتوكولات التي غالبًا ما تكون رسمية
➤ الاحتفالية	➤ للغاية وتحظى بالكثير من الاحترام؛
➤ وقتها، من المؤكد أنك تقريبًا داخل مجتمع بمسافة	➤ وقتها، فأنت على الأرجح داخل مجتمع مسافة عالية
➤ منخفضة للطاقة (LPD).	➤ الطاقة (HPD).
➤ الأفكار والحيل	➤ الأفكار والحيل
➤ في المجتمع ذي المسافة منخفضة الطاقة، هناك كلمتان	➤ تقبل الثقافات ذات المسافة عالية القوة أو التسلسلات
➤ رئيسيتان مهمتان: الاستقلال والمساواة	➤ الهرمية معاملة الأفراد وفقًا لموقفهم الاجتماعي أو
➤ الأشخاص مستقلون (نسبيًا) عن صاحب السلطة؛ ما هو	➤ الهرمي (لا يعتبر هذا النوع من المعاملة غير عادل).
➤ مسموح به "الرئيس" يُسمح به أيضًا للمرءوسين.	➤ المرءوسون لا يشكون في القوة أو السلطة.
➤ لا يتم قبول إضافة مستوى هرمي إضافي أو مدير إلا إذا	➤ البروتوكول مع معايير أمر بالغ الأهمية. العلاقات بين
➤ كان ذلك مبررًا على النحو الواجب.	➤ الأفراد، حتى بين شخصين، تحظى باحترام كبير لقواعد
➤ يمكن الوصول إلى المديرين بسهولة (سياسة الباب	➤ اللباقة والأدب.
➤ المفتوح)؛ يتجنب التنظيم المكاني وضع الإدارة العليا في	➤ أفضل طريقة للتواصل داخل هذه الثقافة هي استخدام
➤ الطابق العلوي!	➤ المسميات الوظيفية واحترام المسافات الاجتماعية.

11. 4 الأداء مقابل الإنسانية

➤ إذا.....	➤ إذا.....
------------	------------

➤ كانت الأدوار مميزة ومحددة، ➤ الحسم موضع تقدير والنتائج أكثر أهمية من رفاهية الأشخاص، ➤ كان هؤلاء الأشخاص يقدرون الإنجاز المادي وتكوين الثروة، ➤ أداء الأشخاص مهم والفشل المدرسي كارثة. ➤ وقتها فمن المؤكد تقريباً أنك تتعامل مع مجتمع موجه نحو الأداء.	➤ كان الأشخاص غير مهتمين بأدوار معينة، ➤ يهتمون عمومًا ببعضهم البعض، ➤ جودة الحياة ضرورية، ➤ وقتها أنت على الأرجح داخل مجتمع موجه نحو الإنسانية.
➤ الأفكار والحيل	➤ انتبه للمساواة بين الأشخاص، بما في ذلك النوع (ذكر أو أنثى). ➤ يُنظر إلى المديرين على أنهم متساوون مع الموظفين الآخرين، ولا يوجد فرق بين المتطوعين والموظفين بأجر. ➤ تذكر، عندما يعود الأشخاص إلى المنزل، فإنهم يركزون أكثر على أشياء أخرى، مثل الهوايات (العمل التطوعي يكون مناسباً في هذه الإطار)، والأسرة والأصدقاء.
➤ يجب أن يكون هناك تركيز على اللعب النظيف. ➤ تقدير المنافسة الداخلية والإنجاز كطريقة طبيعية للعمل. ➤ من المتوقع عدم المساواة بين الأشخاص وخاصة بين الجنسين. ➤ تجنب زيادة الضغط على الأشخاص، حتى لو اعتادوا التواجد في مثل هذا الموقف.	

11. 5 تجنب عدم اليقين المرتفع مقابل تجنب عدم اليقين المنخفض

➤ إذا..... ➤ كان الأشخاص محاطين عمومًا بقواعد صارمة، ويتوقعون من الآخرين اتباعها أيضاً، ➤ يمثلون للعديد من الالتزامات الاجتماعية ➤ إذا كانوا يتوقعون أن يتخذ الآخرون قرارات مقبولة اجتماعياً، ➤ فهؤلاء أقل تسامحاً مع عدم اليقين ولديهم أنظمة متطورة لإدارة المخاطر (التأمين، البروتوكولات، إلخ)، ➤ وقتها من المحتمل أنك تتعامل مع ثقافة يكون فيها تجنب عدم اليقين مرتفعاً	➤ إذا..... ➤ كان الأشخاص يركزون بدرجة أقل على القواعد والمبادئ وبدرجة أكثر على الأفكار والمشاعر الشخصية، ➤ يميلون إلى أن يكونوا أكثر انفتاحاً على المجهول، ➤ يتحملون المزيد من المخاطر، ➤ يتخذون القرارات حتى لو كانوا لا يعرفون النتيجة المحتملة، ➤ كانوا أكثر انفتاحاً على الآخرين، ➤ وقتها، من المحتمل أنك تتعامل مع ثقافة يكون فيها تجنب عدم اليقين منخفضاً.
➤ الأفكار والحيل	➤ الأفكار والحيل
➤ كن شديد الاحترام للقواعد والإجراءات. ➤ كن مستعداً للتعامل مع مقاومة قوية للتغيير. ➤ توفير إطار عمل مطمئن مع مراحل واضحة ومواعيد نهائية دقيقة. ➤ كن دقيقاً في اتصالاتك الكتابية.	➤ كن مستعداً لعدم رؤية العقود أو الإجراءات الرسمية. ➤ تحمل مسؤولية توثيق نتائج الاجتماعات. ➤ اعتمد أسلوباً غير رسمي في تعاملاتك. ➤ انتبه للميل إلى التسامح مع انتهاك القواعد.

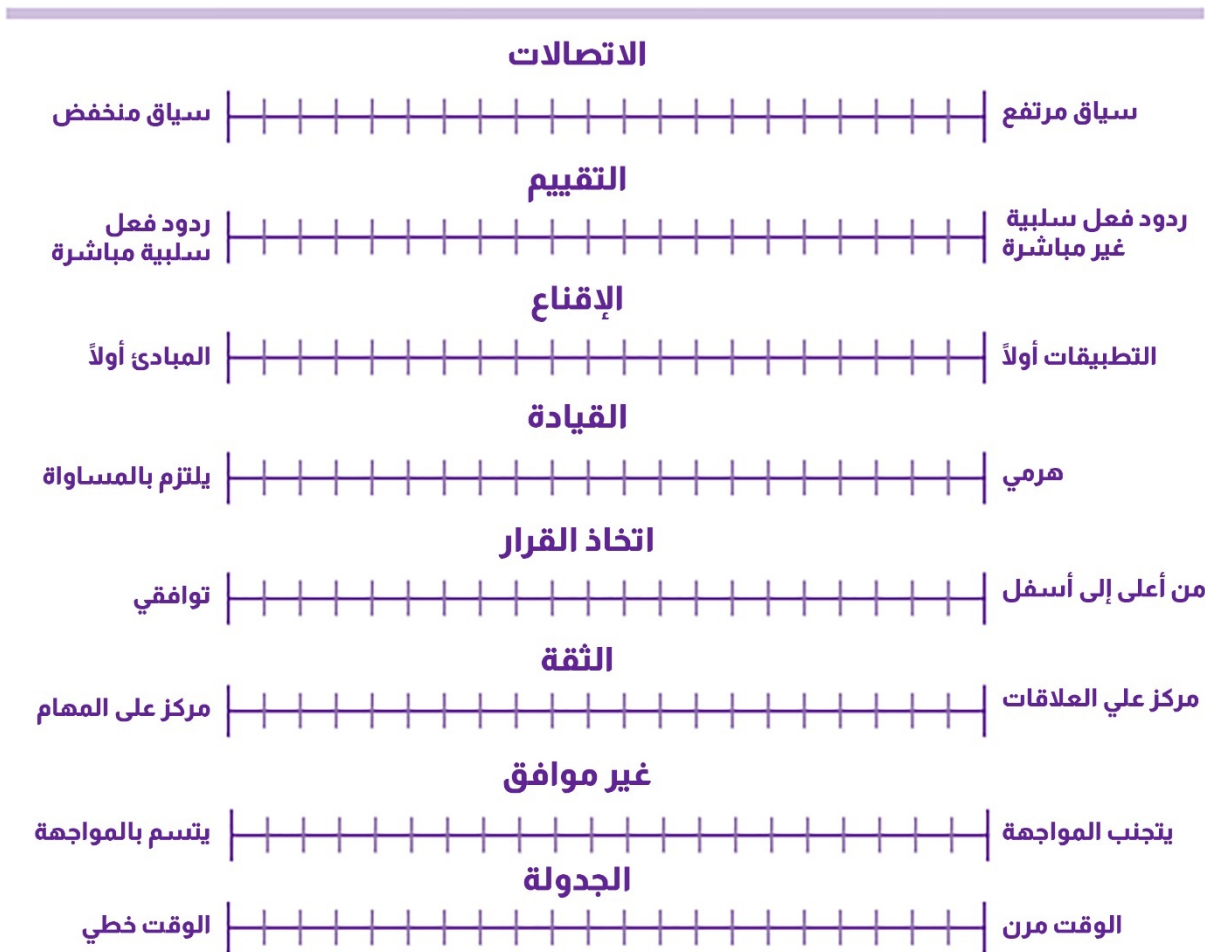
11. 6 التوجه قصير المدى مقابل التوجه طويل المدى

➤ إذا..... ➤ كان الأشخاص يشبهون الزيزيات (الزيزيات هي فصيلة عليا من الحشرات المنتمية إلى رتبة نصفيات الأجنحة. تضم أكثر من 3000 نوع موصوفة في جميع أنحاء العالم؛ والعديد من الأنواع لا تزال غير موصوفة. تتميز الزيزيات بعيون بارزة متباعدة، وقرون استشعار قصيرة، وأجنحة أمامية غشائية) أكثر من النمل، ➤ يستغرقون وقتاً طويلاً لبناء العلاقات، ➤ يفضلون الطرق التقليدية، ➤ يعتبرون الحاضر (أو الماضي) أكثر أهمية من المستقبل، ➤ يعتقدون أن الإشباع الفوري أكثر أهمية من الرضا على المدى الطويل،	➤ إذا..... ➤ كان الأشخاص يؤمنون بالادخار ولديهم الرغبة في الاستثمار، ➤ يقبلون بسهولة النتائج البطيئة والتدرجية، ➤ مثابرون في تحقيق أهدافهم، ➤ يعملون من خلال خطط وتوجيهات استراتيجية، ➤ وقتها المحتمل أنك تتعامل مع ثقافة ذات توجه طويل الأجل.
--	---

➤ وقتها أنت على الأرجح تتعامل مع ثقافة ذات توجه قصير المدى.	
➤ الأفكار والحيل	➤ الأفكار والحيل
➤ الخطط القصيرة هي الأنسب.	➤ عملك في اتجاه استراتيجي.
➤ أنشئ إجراءات روتينية وحلقات لمساعدة الأشخاص على المضي قدمًا في خططهم.	➤ شجع أصحاب المصلحة على تحديد رؤيتهم المشتركة ورؤية الاتجاهات التي قد تؤثر في المشروع.
➤ أكد على النجاحات السابقة وركز تدخلك على التغييرات الفورية.	➤ كن مستعدًا لقبول إمكانية وجود عدة حقائق (حسب اللحظة والسياق).
➤ لا تنخرط في عملية استراتيجية بعيدة ومعقدة.	

الخريطة الثقافية

مقتبس من نموذج إيرين ماير



التواصل

في الثقافات منخفضة السياق، يكون التواصل الجيد دقيقًا وبسيطًا ومباشرًا وواضحًا. الرسائل مفهومة في ظاهرها. التكرار للتوضيح، وكذلك كتابة الرسائل. في الثقافات عالية السياق، يكون الاتصال متطورًا ودقيقًا ومتعدد المستويات. غالبًا ما تكون الرسائل ضمنية ولكنها غير مذكورة بوضوح.

التقييم

تؤمن جميع الثقافات بوجوب تقديم النقد بشكل بناء، لكن تعريف "البناء" يختلف اختلافًا كبيرًا. يقيس هذا المقياس تفضيل التعليقات

السلبية الصريحة مقابل التعليقات السلبية الدبلوماسية أو الطرق المختلفة التي ننظر بها إلى الأدب. غالبًا ما يتم الخلط بين التقييم والتواصل، ولكن العديد من البلدان لديها مواقف مختلفة على المقياسين. قد تتضمن بعض الثقافات قائمين بالتواصل ذوي سياق عالي (ضمني) للتواصل، لكنها أكثر مباشرة في تقديمهم. قد تكون الثقافات الأخرى في نفس مستوى السياق، لكنها أكثر صراحة عند تقديم تعليقات سلبية.

الإقناع (لماذا مقابل كيف)

إن الطرق التي تقنع بها الآخرين وأنواع الحجج التي تجدها مقنعة راسخة بعمق في الافتراضات والاتجاهات الفلسفية والدينية والتعليمية في ثقافتك. الطريقة التقليدية لمقارنة الثقافات على طول هذا المقياس هي تقييم كيفية موازنة الحجج الكلية والمبادئ الأولى (لماذا) وأنماط التفكير المحددة والمنطق الاستقرائي (كيف).

القيادة

يقيس هذا المقياس درجة المراعاة والاحترام اللذين يظهران لرجال السلطة، ويضع البلدان في نطاق من المساواة (الاعتقاد بأن الناس متساوون) إلى التسلسل الهرمي.

اتخاذ القرار

يقيس هذا المقياس الدرجة التي تحظى بها الثقافة من توافق الآراء. غالبًا ما نفترض أن الثقافات الأكثر مساواة ستكون أيضًا الأكثر ديمقراطية، في حين أن الثقافات الأكثر هرمية ستسمح لرئيس العمل باتخاذ قرارات أحادية الجانب. هذا ليس هو الحال دائمًا.

الثقة

الثقة المعرفية (من العقل) يمكن أن تتناقض مع الثقة العاطفية (من القلب). في الثقافات القائمة على المهام، تُبنى الثقة معرفيًا من خلال العمل. إذا تعاوننا جيدًا وأثبتنا أنفسنا موثوقًا بنا واحترمنا مساهمات بعضنا البعض، فإننا نشعر بالثقة المتبادلة. في مجتمع قائم على العلاقات، تكون الثقة نتيجة لنسج علاقة عاطفية قوية. إذا ضحكنا واسترخينا معًا، وتعرفنا على بعضنا البعض بشكل شخصي وشعرنا بإعجاب متبادل، فإننا نؤسس الثقة.

عدم الاتفاق

الثقافات المختلفة لها أفكار مختلفة للغاية حول مدي جدوي المواجهة بالنسبة للفريق أو للجمعية. يقيس هذا المقياس التسامح مع الخلاف المباشر والميل إلى رؤيته إما مفيدًا أو ضارًا للعلاقات.

الجدول الزمني

تتبع جميع الشركات جداول الأعمال وجدول زمنية، ولكن في بعض الثقافات يلتزم الناس بصرامة بالجدول الزمني، بينما في حالات أخرى، يتعاملون معه على أنه اقتراح. يقوم هذا المقياس بتقييم مقدار القيمة التي يتم وضعها على العمل بطريقة منظمة وخطية مقابل التحلي بالمرونة والتفاعلية.

قامت Erin Meyers، كجزء من كتاب خريطة الثقافة، بتحديد المنظمات والبلدان في جميع أنحاء العالم لإعطاء نظرة ثاقبة حول كيفية العمل معًا بشكل أكثر نجاحًا. خذ بعض الوقت لقراءة هذا الكتاب واستكشف عالم الاختلافات الثقافية وكيف يمكنك العمل معًا بشكل أفضل.

توصيات تعليمية إضافية لجميع المستشارين:

Geert Hofstede, Paul Peder: "استكشاف الثقافة: تمارين وقصص وثقافات اصطناعية"، 2002.

Erin Meyer: "خريطة الثقافة: اختراق الحدود غير المرئية للأعمال التجارية العالمية"



12. سلم الإنصات

الإنصات هو أحد أهم المهارات التي نمتلكها، ولكن في كثير من الأحيان، على الرغم من أننا نعتقد أننا ننصت، فإننا إما نستمع للحصول علي فاصل للتحدث عن أنفسنا أو لسماع الأشياء التي نتوقعها من شخص آخر. في المرة القادمة التي تجري فيها محادثة، ضع في اعتبارك ما إذا كنت:

أ) لا تنصت حقًا

ب) الإنصات، في انتظار الكلام

ج) الإنصات لفهم الشخص الآخر



13. قائمة التحقق

يصف هذا القسم العملية المحتملة التي يجب اتباعها في بداية الاستشارات، عندما تكون هناك حاجة إلى تحديد جميع القضايا وذكرها بوضوح، والأهداف والتأثيرات مفهومة جيدًا، وأصحاب المصلحة وكذلك خطط العمل متصورة بشكل ملموس.

نقطة التركيز	
• ماذا حدث؟ • اشرح خطوة بخطوة كيف تطور الوضع. • ما الخطأ؟ • هل يمكنك ان تعطي مثالاً؟ • من يعتقد أن هذا الأمر يكون مشكلة؟ • منذ متى يمثل هذا الأمر مشكلة؟ • حاول أن تصف ما حدث وكأنه فيلم قصير.	حقائق ما الذي يجري؟ تحدد الجمعية الكشفية الوطنية التي تحصل علي الاستشارات الحقائق.
• ما رأيك في هذه المشكلة؟ • لماذا يعتبر ذلك مشكلة بالنسبة إلى الجمعية الكشفية الوطنية؟	الرأي: ما رأيك في ذلك؟

• ما جوهر ذلك؟ • ما رأيك فيما يحدث؟ • ما رأي الآخرين في الجمعية الكشفية الوطنية في وجهة نظرك؟ • ما رأي الأطراف الأخرى غير الأعضاء في الجمعية الكشفية الوطنية في وجهة نظرك؟ - ما مدى أهمية رأيهم بالنسبة لك؟	تعطي الجمعية الكشفية الوطنية التي تحصل علي الاستشارات وجهة نظرها الشخصية بشأن هذه المشكلة.
• ما الذي ستخرجه الجمعية الكشفية الوطنية من هذه المشكلة؟ • ما الذي يحفز الجمعية الكشفية الوطنية ؟ • ما الذي تود الجمعية الكشفية الوطنية تحقيقه؟ • ما هو الحلم / المثالي للجمعية الكشفية الوطنية ؟ • يرجى تقييم مدى استعداد الجمعية الكشفية الوطنية للتغيير على مقياس من 1 إلى 10. • ما أهمية رأي الآخرين بالنسبة للجمعية الكشفية الوطنية ؟	الطموح: ما فائدة ذلك للجمعية الكشفية الوطنية؟ تحدد الجمعية الكشفية الوطنية التي تحصل علي الاستشارات بوضوح ماهي مصلحتها.
• ما الذي يعطي الجمعية الكشفية الوطنية الطاقة؟ • ما الذي يعمل علي استنزاف الطاقة من الجمعية الكشفية الوطنية في الوقت الحالي؟ - ما الذي يزعج الجمعية الكشفية الوطنية ؟ • ماذا تحتاجه الجمعية الكشفية الوطنية (الآن)؟	المشاعر: كيف تشعر الجمعية الكشفية الوطنية حيال هذه العملية؟ تشرح الجمعية الكشفية الوطنية التي تحصل علي الاستشارات التأثير.
• ما النتيجة التي تود / ترغب الجمعية الكشفية الوطنية في تحقيقها؟ - متى ستحقق الجمعية الكشفية الوطنية ذلك؟ • ما الذي ستحصل عليه الجمعية الكشفية الوطنية بالضبط بعد ذلك؟ • ما الذي سيعمل بشكل أفضل حينها؟ • من سيستفيد من النتائج؟ • ما الحلول الممكنة الأخرى؟ - أي منها فكرت فيها؟	النتيجة: ما الذي تريد الجمعية الكشفية الوطنية تحقيقه؟ لدى الجمعية الكشفية الوطنية التي تحصل علي الاستشارات رؤية واضحة للنتيجة.
• ما النهج أو الطريقة التي يمكنك استخدامها؟ • ما الخطوات التي ستتخذها الجمعية الكشفية الوطنية ؟ • من سوف تشارك الجمعية الكشفية الوطنية ؟ • أين تتوقع مقاومة في الجمعية الكشفية الوطنية ؟ • كيف ستمنع المشاكل في الجمعية الكشفية الوطنية ؟ • ما الذي تحتاجه الجمعية الكشفية الوطنية لتكون ناجحة على المدى القصير والطويل؟	العمل: ماذا ستفعل مع من ومتى؟ تقوم الجمعية الكشفية الوطنية التي تحصل علي الاستشارات بصياغة الخطة ذات الخطوات الخاصة بها.

1

البيئة

ماذا تلاحظ؟

أين أنت؟ من هناك أيضا؟

ما هو رد فعلك؟

متي يكون هذا؟ ماذا ترى؟

ملاحظة: نحن نتعامل مع الموقف والبيئة والمساحة المادية حيث يوجد الشخص "أ" أو لنكن أكثر تحديدًا: ما الذي يلاحظه الشخص "أ" عندما يكون في ذلك المكان؟ هذا يسمى أيضا السياق. غالبًا ما تعمل هذه العناصر بمثابة "نقاط ارتكاز" للسلوك، وتستدعي القدرات أو المشاعر. (تأكد من أن أسئلتك تتعلق بالبيئة فقط!)

المرفق 1: بطاقات التمرين - المستويات المنطقية

2

السلوكيات

ماذا ترى هناك؟ ماذا تفعل؟

كيف تفعل ذلك؟ (هل يمكنك ان تريني إياها)

أين وكيف تتفاعل مع ما يحدث؟

ماذا ترى بنفسك؟

ملاحظة: يحدث التفاعل مع البيئة على هذا المستوى. تصبح جميع المستويات المنطقية العليا مرئية فقط عندما يتم تحويلها إلى سلوك مرئي محدد. يجب أن تكون الأوصاف (والأسئلة) حول سلوك مرئي محدد. لذا فالأمر متروك للشخص "ب" للحصول على إجابات يمكن تسجيلها بالكاميرا، وهو نوع من "فحص الكاميرا".

3

الإمكانية

ماذا يمكنك أن تفعل هنا؟

هل يمكنك وصف قدراتك؟

كيف تفعل ذلك؟

ما القدرات التي تمتلكها؟ ماذا يمكنك أن تفعل أيضا؟

كيف تتفاعل مع الأشياء؟

ما كفاءاتك هنا؟

ملاحظة: هذا يتعلق بالقدرة؛ المرادفات هي الكفاءات أو القدرات أو الإمكانات. الفرق بين السلوك والقدرة هو تنظيم أو تنسيق السلوكيات. السلوك هو شيء تفعله، لكن القدرة تنظم سلوكيات متعددة وتتطلب استراتيجيات داخلية لتقرر متى تفعل ماذا. غالبًا ما يكون من الصعب بالنسبة للشخص "أ" التمييز بين السلوك والقدرة، لذا فإن الأمر متروك للشخص "ب" للتحقق من ذلك والاستمرار في طرح الأسئلة في حالة الشك، حتى يتمكن الشخص "أ" من التوضيح.

4

الاعتقاد

ما هو المهم؟ ما الذي تؤمن به؟

ما الذي تعتمد عليه الآن؟

لماذا تفعل هذا؟

متى تعرف ما إذا كان هذا صحيحًا أم خاطئًا؟

لماذا هذا مهم؟ لماذا تريد ذلك؟

ماذا تفترض تلقائيًا؟

لماذا أنت هو أنت؟

ملاحظة: هذا المستوى يتعامل مع "الإيمان" الأشياء التي يفترضها الناس تلقائيًا. لقد تشكلت هذه الأشياء على مدار حياتهم. في الماضي، تعرض الشخص "أ" لمواجهة أشياء استخلص منها النتائج. عندما يناقش الناس معتقداتهم، ينشط جهازهم العصبي الذاتي. هذا يعني أنك ستكون قادرًا على ملاحظة التغييرات في ردود أفعالهم الجسدية: ضربات القلب، واتساع حدقة العين، ولون الوجه على سبيل المثال. يجب أن يحرص الشخص "ب" على عدم الخلط بين هذا وبين المستوى الأعلى للهوية. يمكنك غالبًا التعرف على مستوى الهوية من خلال الكلمات "أنا أكون" في جمل مثل "أنا أكون... هذا أو ذاك". ابحث عن الثقة والحقائق الأبدية (التي قد تتعرف عليها بنفسك) والأشياء التي يفترض الناس على الفور أنها صحيحة؛ أي العقيدة أو الإيمان.

5

الهوية

من أنت؟

ما هو جوهرك الشخصي؟

أنت تكون...؟ صف نفسك.

من أنت هو الذي يتجاوز مجموع معتقداتك وقدراتك وسلوكياتك؟

ما هي شخصيتك الفردية؟

إذا استطعت إزالة قناعاتك وقدراتك وبقيت فقط مع هويتك الحقيقية، فماذا سيكون ذلك؟

ملاحظة: هذا يتعلق بالشخصية، "الأنا" التي هي أكثر من مجموع كل المعتقدات والقدرات والسلوكيات مجتمعة. تذكر شعار الجشطالت: الكل أكبر من مجموع أجزائه. الهوية هي المحور الأساسي الذي يربط جميع المعتقدات والقدرات معًا. المرادفات هي الأنا، الفردية، النواة الشخصية. عندما يناقش الناس هويتهم، غالبًا ما تلاحظ نشاطًا في الجسم بأكمله، أو تأتي طمأنينة معينة على الجسم بأكمله. هذا لأنه يتعلق بمستوى منطقي عالٍ يؤدي إلى اتصال مادي عالٍ. تتعلق الهوية بالمعايير الأساسية والقيم الأساسية. من هذا المستوى، يحكم الشخص على ما إذا كانت قيمة أو سلوكا معينًا "يخصه" أم لا.

6

المهمة

(معروف أيضا باسم الروحانيات)

ما مكانك في الصورة الأكبر؟

ما القوة العليا التي توجهني؟

ما الذي يلهمني لفعل الأشياء؟

ما الذي يحفزني؟

بماذا تشعر أنك مرتبط؟ بماذا أنت مرتبط؟

ملاحظة: هذا يرتبط بالمعنى. حول الأجزاء الأكبر التي تشعر بالارتباط بها أو التي ترشدك. يمكن أن تكون الرسالة شيئاً شخصياً للغاية، ولكنها قد تكون أيضاً الطبيعة أو الطبقة العاملة. عندما يناقش الناس مهمتهم، غالباً ما يُظهر الجسم نشاطاً هادئاً شبه متجمد وكامل، كما ينشط الجهاز العصبي بطريقة واسعة ومتوازنة. المهمة أو الروحانية مهمة للتحفيز على المدى الطويل. سيستمر المبشرون، والأشخاص الذين لديهم دوافع روحية، لفترة أطول في البلدان النامية أكثر من المتطوعين الذين لديهم حافظ على مستوى الإيمان. هذا هو السبب في أنه من المهم أن يميز الشخص "ب" بشكل واضح بين المعتقدات والرسالة.



SCOUTS®
Creating a Better World

© World Scout Bureau Inc

الانتمية المؤسسية

الطبعة الثانية، يناير 2023

(نشر في الأصل في يناير 2020)

المكتب الكشفي العالمي، مركز الدعم العالمي كوالالمبور

جناح 3، الطابق 17،

مينارا سنترال فيستا، رقم 150 جالان سلطان عبد الصمد

بريكفيلدز، 50470

كوالالمبور، ماليزيا

الهاتف: + 60 3 2276 9000

الفاكس: +60322769089