



أغسطس ٢٠١٦

# مقدمة لعلم النفس في التعاون الدولي

سبعة عشر دراسة حالة من الواقع

أغسطس ٢٠١٦



مقدمة لعلم النفس في التعاون الدولي

ترجمة غير رسمية



jica



مقدمه لعلم النفس في التعاون الدولي  
سبعة عشر دراسة لحالات مستنبطه من الواقع  
أغسطس ٢٠١٦

• المحتوى

i	المحتوى
ii	مقدمه لعلم النفس .....
lii	إختصارات .....
lv	المؤلفين المساهمين .....
١	مقدمه .....
٣	مقدمه : خلفية و أهداف هذا الكتيب .....
٧	نظريات عن التحفيز .....
٧	(١) التحفيز و نظرية تقرير المصير .....
٢٠	(٢) التسلسل الهرمي للإحتياجات لماسلو .....
٢٢	(٣) نظرية العنصرين : المعالجه ليس فقط الإيجابيه بل السلبيه .....
ايضاً	
٢٤	٣. دراسات الحاله .....
٢٤	(١) تحفيز موظفين الحكومه المركزيه .....
٢٤	ذ. دراسة الحاله ١ : تسجيل الانشطه في سجلات خاصه بها .....
٣١	دراسة الحاله ٢ : ما تم إختياره بواسطة الفريق .....
٣٥	دراسة الحاله ٣ : الثقه بين أعضاء الفريق .....
٤١	دراسة الحاله ٤ : مبادرتنا , مشروعنا .....
٤٥	(٢) تحفيز موظفين الحكومه المحليه .....
٤٥	دراسة الحاله ٥ : السماح لموظفين الحكومه المحليه بأخذ المبادره من أجل تطوير مواد التدريب . .....
٥١	دراسة الحاله ٦ : الإصغاء إلى الآراء التي تقود للتغيير .....
٥٦	دراسة الحاله ٧ : المزيد من المعرفه يقود إلى خدمه أفضل .....
٦٠	دراسة الحاله ٨ : بعض الأعمال تتم بدأ بيد مع المزارعين و البعض الآخر بواسطة المزارعين بأنفسهم .....
٦٥	(٣) تحفيز المزارعين .....
٦٥	دراسة الحاله ٩ : الزراعه الممتعه و الزراعه لتكون نموذج للمزارعين .....
٧١	ذ. دراسة الحاله ١٠ : شريكي الأفضل بفريق الإرشاد .....
٧٦	دراسة الحاله ١١ : المزارعين النموذجيين كمدربين .....
٨٣	دراسة الحاله ١٢ : التكنولوجيا ربما تكون ممتازة و لكن .....

دراسة الحالة ١٣ : غير مسموح بالمغادره	٨٧
دراسة الحالة ١٤ : توفير السلع و المعدات بالمجان	٩٣
دراسة الحالة ١٥ : بناء الثقة فيما بين المزارعين	٩٨
دراسة الحالة ١٦ : الإستفاده من نقاط القوه لدى المزارعين	١٠٣
دراسة الحالة ١٧ : التنفيذ السريع فى الوقت المناسب	١٠٧
٤. الخاتمه: الاصطفااف لتحقيق الهدف	١١٣
المراجع	١١٧
القراءات المقترحه	١١٨
منهج الشيب من وجهه النظر الاكاديميه	١١٩

## مقدمه لعلم النفس

مقدمه لعلم النفس ١ : هل إستخدام المدح يعتبر طريقه فعاله؟	٣٩
مقدمه لعلم النفس ٢ : تأثير الآمال و التحفيزات الكاذبه	٦٤
مقدمه لعلم النفس ٣ : الدافع الذاتى يعمل على تعزيز الإبداع	٦٩
مقدمه لعلم النفس ٤ : تقويض أو إضعاف التأثير	٨٠
مقدمه لعلم النفس ٥ : العجز يمكن تعلمه	٩١
أهميه التوقيت (نظرية التحفيز المؤقت)	١١١

## الإختصارات

Farm Business linkage Stakeholder Forum منتدى رابطة تجارة المزارع لأصحاب المنفعة	FABLIST Forum
Japan International Cooperation Agency هيئة التعاون الدولي اليابانية	JICA
Self-Determination Theory نظرية تقرير المصير	SDT
Smallholder Horticulture Empowerment and promotion تشجيع زراعة المحاصيل البستانية لصغار المزارعين	SHEP
Smallholder Horticulture Empowerment project مشروع تمكين صغار المزارعين من زراعة المحاصيل البستانية	SHEP Phase 1

## المؤلفين المشاركين :

تم إعداد هذا الكتيب بواسطة مشرف أكاديمي و مشاركة فريق من المؤلفين يتألف من أعضاء فريق من مستشاري هيئة التعاون الدولي اليابانية JICA (كما هو موضح بالأسفل) . دراسات الحالة الموضحة بالكتيب مبنية على معلومات تم جمعها من خلال إجراء مجموعه من الأبحاث تمت في العديد من الدول النامية و ايضاً اليابان في الفترة من إبريل حتى أكتوبر ٢٠١٥ .

### المشرف الأكاديمي :

- نابوسيانجي , حاصل على الدكتوراه , أستاذ مشارك , كلية العلوم الإنسانية و الدراسات الثقافية , كلية ياماناشي إيوا .

### فريق المؤلفين المشاركين :

- جيرو إيكوا , حاصل على الدكتوراه , كبير مستشارين ( التنمية الزراعيه و الريفيه ) , هيئة الجايكا
- كوميكو شوتو , دكتور في العلوم الإجتماعيه (الدراسات السياسيه) ,مستشار في مجموعه الإدارة الدوليّه (IMG)
- ماكيكو أسوكا , قسم تطوير المناطق الريفيه , هيئة الجايكا .

د/إيكوا كتب " ١ . المقدمه " ، د/ساينجي ألف " ٢ . نظريات عن التحفيز و مقدمه في علم النفس " ، د/شاتو جمع معلومات ميدانيه و ألف " ٣ .دراسات حاله " ، و الخاتمه تمت بإشراف د/سيانجي .

في حين أن " ٣ . دراسات حاله " مبنية على معلومات تتعلق بأحداث و تعليقات حقيقيه تم جمعها أثناء دراسه الميدانيه ، هناك بعض التفاصيل المحدده فيما يلي تم تغييرها من أجل حماية خصوصيه و سرية موضوعات البحث مثل أسماء الأفراد و الهيئات ، أسماء بعض مجالات التخصص و أسماء بعض القطاعات الفرعيه الزراعيه.

## مقدمه :

الكثير من المشاركين فى التعاون الفنى لهيئة الجايكا ، يؤمنون بمعتقد واحد و هو أن تنمية الموارد البشرية من أهم ركائز أى دولة. و أيضاً هناك معتقد مشابه متعلق بأهمية رأس المال البشرى منتشر بشكل كبير بين الجهات المانحة و الهيئات المهتمة بالتنمية . لكن ، ما يميز هيئة التعاون الدولى اليابانيه (اليابان ) عن الهيئات المانحة الأخرى (دول أخرى ) هى أنها تركز بشده على الأسلوب الإستباقي للأشخاص ، هذا الأسلوب سيكون سبب لبحث الأفراد بشكل مستمر عن المشاكل الموجوده فى البيئه المحيطه و العمل على معالجتها.

و من هنا تتبع أهمية بذل كافة الجهود من أجل تمهيد الطريق لتنمية القدرات و من ضمن هذه الجهود جهود هيئة الجايكا. محتوى هذا الكتاب يعتبر إضافة هامة الى هذا العمل .

محتوى هذا الكتاب مبنى على خبره و المعرفه المكتسبه من مشروع تمكين صغار المزارعين فى دولة كينيا . بناء على نظريه فى علم النفس تسمى " نظرية تقرير المصير " نجح المشروع فى تأسيس آليه يساهم من خلالها العديد من الممثلين مثل " الموظفين الحكومه المركزيه ، العاملين بالإرشاد الزراعى ، المزارعين " على تنفيذ أهداف المشروع - بالرغم من أنهم يعملون من تلقاء أنفسهم تقودهم دوافعهم الذاتيه.

بداية نجاح المشروع شجعت العديد من الأنشطة المشابهه التى تركز على نفس النهج للتوسع فى العديد من الدول الأفريقيه و تحقيق نتائج إيجابيه مشابهه.

هذا الكتاب يهدف للإستعانه بالخبرات المتراكمه من المشروع الكينى . و يعتبر محاوله لتقنين المعرفة الضمنية لتحويلها الى معرفة صريحة و ذلك بمساعدة نظرية علم النفس المشار إليها \_ هذا النوع من المعرفه و المنتشر بين الأفراد حتى اليوم على أنه " معرفه ضمنية" بغرض تحويله إلى " معرفه صريحه" . بمعنى آخر ، هو بذل الجهود من أجل فتح الصندوق الأسود لعملية تنمية القدرات ، و هذا هو ما يميز هؤلاء المشاركين فى التعاون الفنى لهيئة الجايكا.

انا مسرور لأننى أرى هذا بالتزامن مع تعميم فكرة هذا الكتاب \_ الجهود التى يبذلها أعضاء فريق المشروع بكينيا من أجل الإضافة إلى المعرفة النفسيه للسلوك البشرى \_ و ذلك من خلال الأوراق البحثيه و العروض التقديميه الأكاديميه . فى الواقع، أنا متحمس لرؤية مثال على تطور التعاون الفنى أثناء التنفيذ ليس فقط على صعيد المعلومات الأكاديميه و لكم أيضاً تطور واقعى ينعكس على المجتمع ، و هذه محاوله ملهمه و تستحق الإطراء و من هنا أود أن أقدم إحترامى الشديد لكل من شارك فى هذا العمل .

هيروشى كاتو

نائب مدير هيئة الجايكا

## ١. المقدمة: خلفية و أهداف هذا الكتيب

إن الحكومة اليابانية تساعد صغار المزارعين في إفريقيا منذ أكثر من نصف قرن . و هي الآن تشجع الزراعة الربحية وفقاً لتطلعات العديد من البلدان لممارسة الزراعة كعمل تجارى. منهج شيب (SHEP) [http://www.jica.go.jp/english/our\\_work/thematic\\_issues/agricultural/shep.html](http://www.jica.go.jp/english/our_work/thematic_issues/agricultural/shep.html) يلعب دور أساسي في تدعيم الزراعة الربحية في إفريقيا و هذا ما سعت إليه مختلف مشاريع التعاون الفنى التي تنفذها هيئة الجايكا.

يقوم مشروع شيب SHEP على ركيزتين أساسيتين كما هو موضح بالأسفل :

(١) تشجيع الزراعة كعمل تجارى (٢) تعزيز و تدعيم الأفراد بتقديم النصائح و بتصميم أنشطه فعاله لهم .

**الركيزه الأولى - تشجيع الزراعة كعمل تجارى -** تهدف إلى خلق إقتصاد محلى فعال عن طريق مشاركة المعلومات الخاصه بالسوق و المنتج بين المنفعين من السوق . بمعنى آخر, يهدف مشروع SHEP إلى تخفيف عدم التناسق الموجود فى معلومات السوق بين مختلف العناصر الموجوده بالسوق . على الجانب الأخر و **الركيزه الثانيه** تعزيز و تدعيم الأفراد بتقديم النصائح و بتصميم أنشطه فعاله لهم\_ تشير إلى نظريات عن التحفيز , خاصة نظريه " تقرير المصير" ( هذه النظرية إقترحها إدوارد ديسى ) هذه النظرية حددت ثلاثة إحتياجات نفسيه و هى الإحتياج إلى الإستقلاليه , الإحتياج إلى تكوين العلاقات , الإحتياج إلى تعلم المهارات. منهج SHEP يشجع الأنشطة التي تدعم هذه الإحتياجات النفسيه . جوهر منهج SHEP هو تنفيذ الأنشطة التي تحقق أهداف الركائز السابق ذكرها . و على سبيل المثال , المزارعين الذين يقومون بعمل دراسة السوق بالذهاب للسوق و التحدث مع الجهات الفاعله فى السوق مثل المشترين . يحصلون على معلومات عن المحاصيل الأكثر مبيعاً , تقلبات الاسعار, الجوده المطلوبه , و هكذا كل هذا يساعد على تخفيف عدم تناسق المعلومات السوقيه . علاوة على ذلك , فإن قيام المزارعين بعمل دراسة السوق بأنفسهم يعطيهم الشعور بالإنجاز و بالتالى يدعم إحتياج تعلم المهارات داخلهم. بعد ذلك يقوم المزارعون بتحديد المحاصيل المقرر زراعتها بناء على المعلومات التي جمعوها من السوق و هذه العمليه تدعم الإحتياج إلى الإستقلاليه . و بالنهايه , فإن دراسة السوق تحقق متطلبات ركائز منهج شيب SHEP .

هذه الأنشطة التي تدعم الإحتياجات النفسيه للأشخاص ليست مقتصره على الأنشطة التي ينفذها منهج شيب SHEP بل أيضاً على هيئة الجايكا حيث جمعت الهيئه العديد من دراسات الحاله عن الممارسات الجيدهه للأنشطه و ذلك من خلال تاريخ الهيئه الطويل فى التعاون الدولى الميدانى. حالياً , هناك عدد ضخم من الأنشطة التي تنفذها هيئة الجايكا و المليئه بالنصائح المبتكره التي تهدف لتحفيز الأفراد . و مع ذلك , فإن هذه النصائح تميل إلى أن يتم جمعها و تطويرها من قبل المعرفه الضمنيه للأفراد دون أن يكون هناك فرصه لهم لمشاركتها على نطاق واسع مع الآخرين أو الإستفاده منها فى أى مناسبات أخرى.

قبل أن أبدأ العمل فى المرحله الأولى لمشروع شيب SHEP , لقد عملت كخبير فى مجال تدريب المزارعين و مهندسين الإرشاد فى مشروع الأرز فى كليمنجارو, تنزانيا . هذا المشروع يتبنى نهج إرشاد مزارع لمزارع حيث يقوم المزارعين الأساسيين الذين تم تدريبهم بالمركز التدريبي بتعليم المزارعين الآخرين فى الحقول الإرشاديه الخاصه بهم و ذلك لنشر العديد من التقنيات الزراعيه. كان هذا النهج ناجح جداً فى نقل تقنيات زراعة الأرز للكثير من المزارعين الذين إستفادوا من هذه التقنيات فى زيادة إنتاجهم. شارك هؤلاء المزارعين الأساسيين فى العديد من الأنشطة المجتمعيه من أجل شرح تقنيات زراعة الأرز , و ذلك دون أن يتقاضوا أجراً مقابل ذلك. و عندما تم سؤالهم عن سبب مشاركتهم الجاده فى هذه الأنشطة المجتمعيه , كانت إجابتهم كالتالى : " أنا سعيد لأننى قادر على مساعدة مجتمعى" , " أنا أكون فخور بنفسى عندما يدعونى المزارعين بالمعلم" , " ببساطه , أنا أحب تعليم الآخرين " . البعض يتسائلون لماذا قام هؤلاء المزارعون بذلك رغم عدم وجود مكافئه ماديه تقدم لهم . هناك بعض الأشخاص إقترحوا " حيث أن المزارعين الأساسيين على مستوى عالى من المهاره , يجب علينا أن نقدم لهم مقابل مادي من أجل إستخدامهم فى التعليم فى مخططات الرى الأخرى" , بعد سماع هذه التعليقات جاعنى شعور غريزى بأننا إذا قدمنا لهم أى مقابل مادي سيتوقفون عن مشاركتهم الجاده فى الأنشطة المجتمعيه . أصبت بالإحباط , لأننى لم أستطع أن أشرح للآخرين سبب هذا الشعور الغريزى. و بالصدفه , وجدت كتاب بإسم ( لماذا نعمل ما نفعله؟ ) للكاتب إدوارد ديسى , هذا الكتاب فتح بصيرتى لمسأله التحفيز . مشروع كليمنجارو , هو أطول مشروع تعاون لهيئه الجايكا فى إفريقيا. كان نهج إرشاد مزارع لمزارع هو نتوياً للمعرفه و الحكمة المتراكمه من الخبرات السابقه. بناء على هذه الخبرات و ايضاً مع مزيد من التطوير , لقد صممت أنشطه ترتكز على نظرية تقرير المصير و ذلك أثناء المرحله الأولى لمشروع شيب SHEP . و هذا كان خلفيه عن الدور المحورى الذى لعبته نظرية تقرير المصير فى مشروع شيب SHEP .

هذا الكتيب يوضح الكثير من دراسات الحالة التي تمت في فترة التعاون الفني للمشروع و ذلك على مختلف المستويات : موظفين الحكومة المركزيه , موظفين الحكومة المحليه , و المستفيدين النهائيين (المزارعين) . هذا الدراسات قامت بفحص سلوكيات الأفراد موضع الدراسة و ما يترتب على هذه السلوكيات و ذلك من وجهة نظر " نظرية تقرير المصير". حاول المحللون تحويل المعرفة الضمنية لدى خبراء و مستشارى المشروع إلى معرفه صريحه يمكن مشاركتها مع القارئ . النصائح المقدمه لمنفذين المشروع و المذكوره فى نهاية كل دراسة حاله هى عباره عن الدروس المستفاده من دراسة كل حاله . و الهدف من الفقره المعنونه بإسم" مقدمه لعلم النفس" هو أن تقدم للقارئ مجموعه من النظريات الأكاديميه و التجارب النفسيه المتعلقة بالحاله موضع الدراسه. فى نهاية الكتيب، ملخص لمجموعه من الأوراق الأكاديميه التي توضح تحليل منهج شيب SHEP بناء على نظرية تقرير المصير.

أنا أتمنى أن يلهم هذا الكتيب الكثير من القراء أن يتعلموا المزيد عن نظريات التحفيز و أن يضعوا ما تعلموه من الكتيب موضع التنفيذ و الممارسه فى عملهم. هيئة الجايكا ملزمه بتقديم المساعده الفنيه للدول الشريكه معها بجوده عاليه ، و سيكون من دواعى سرورى أن يساهم هذا الكتيب فى تفعيل هذه المساعده.

فى النهايه، أود أن أعرب عن عمق إمتناني لهؤلاء الخبراء، المستشارين ، فريق النظراء و المزارعين على تعاونهم معنا أثناء عقد المحادثات من أجل هذا البحث. و أقدر جداً مساهمتهم و حسن تعاونهم.

جيرو إيكوا ، كبير مستشارى هيئة الجايكا

( المدير السابق للمرحله الأولى من مشروع شيب SHEP )

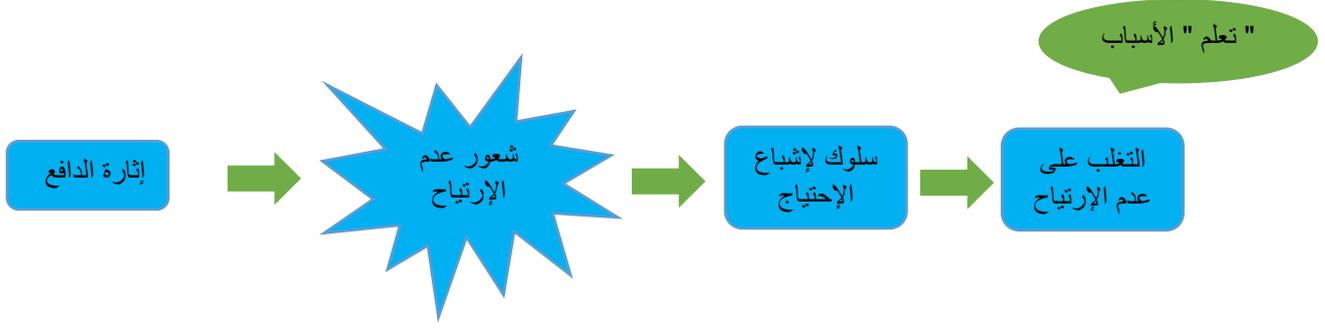
## ٢. نظريات عن التحفيز

### (١) التحفيز و نظرية تقرير المصير

الجانب النفسي في مشروع شيب SHEP مرتكز على نظريه عن التحفيز تدعى نظرية تقرير المصير ( و التي طورها إدوارد ديبسي و ريتشارد ريان عام ١٩٨٥ ). هذه النظرية هي أحد العوامل التي كانت وراء نجاح نهج المشروع. تم وضع نظرية تقرير المصير عام ١٩٧٠، و لقد لعبت دور أساسي في تغيير النظره إلى السلوك الإنساني و التحفيز. أحد أهم الأنجازات الملحوظه لنظرية تقرير المصير هو إكتشاف و تفسير مفهوم " إضعاف التأثير " ( سيتم شرحه بالتفصيل في الفقرة رقم ٤ من مقدمه في علم النفس ) ، و هو أن إعطاء المكافآت يقلل من درجة الإنخراط في الاعمال القادمة .

### المفهوم الكلاسيكي للتحفيز:-

طبقاً للمفهوم الكلاسيكي للتحفيز في علم النفس التقليدي ، من المفترض أن مكافأة سلوكيات الأشخاص يؤدي لزيادة إنخراطهم في المهمات التاليه بينما العقاب يؤدي إلى نقصان إنخراطهم . الآليه الأساسية في علم النفس و التي دفعتهم للتفكير بهذه الطريقه موضحة بالشكل بالأسفل . طبقاً لهذا المفهوم ، فإن السبب وراء هذه السلوكيات هو الدوافع . هذه الدوافع تقوم على الإحتياجات النفسيه مثل الجوع ، العطش ، النوم ، بالإضافة إلى ذلك ، الإحتياجات الإجتماعيه مثل المال ، تجنب العقاب ، القوه ، التوافق الإجتماعي . ويكون لدى الإنسان قدره أفضل للبقاء على قيد الحياه عندما يتم إشباع هذه الإحتياجات. يتم إثارة هذه الدوافع عندما يحدث نقص في إحتياج معين مثل ( يتم إثارة دافع الجوع عندما يحدث نقص في الغذاء). يشعر الفرد بعدم الإرتياح عندما يتم إثارة الدوافع فيحاول التغلب علي هذه الحاله. في البدايه، قد لا يعرف البعض منهم كيفية التغلب على هذا الشعور لذلك فإنهم يتصرفون بطرق لا تشبع إحتياجاتهم . و لكن ، بعد عدة محاولات و أخطاء ، يتمكنون من الوصول للطريقه المناسبه لإشباع الإحتياجات و التغلب على شعور عدم الإرتياح. و بناء على ذلك، سوف يتعلمون أن هذا السلوك سيثبع هذه الرغبه في المستقبل. على العكس، فإن التهديد بالعقاب سوف يسبب القلق لذلك سوف يتعلمون طرق من أجل تجنب هذا القلق. مفهوم إستخدام المكافاه أو العقاب \_ إستخدام الجزر و العصا\_ من أجل تحفيز الأفراد مرتكز على المفهوم الكلاسيكي للتحفيز.



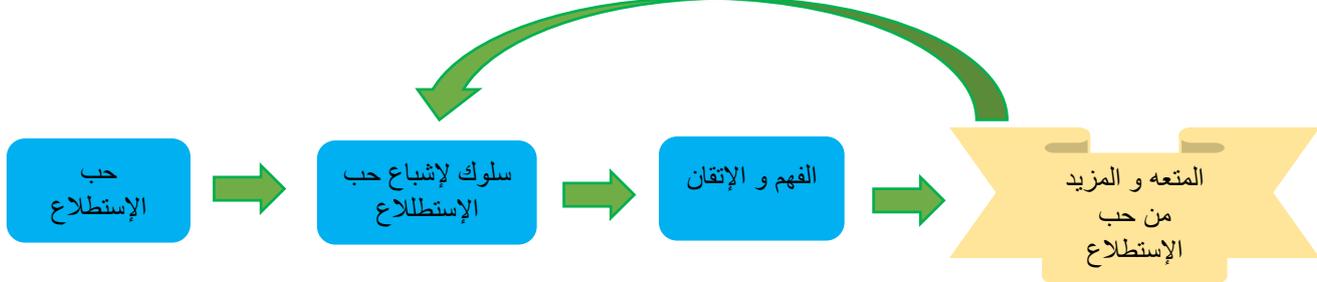
" آلية عمل التحفيز الكلاسيكيه "

كانت النظرية الكلاسيكيه للتحفيز مفيده في تفسير أنواع كثيره من السلوكيات . في الواقع ، يعتقد الكثير من الأشخاص أن إستخدام منهج الجزر و العصا هو وسيله فعاله في تحفيز الأشخاص. و حقاً، هناك العديد من الحالات التي أثبتت فيها منهج الجزر و العصا فعاليته. بالرغم من أن تأثير هذا المنهج كان قصير الأجل. بمعنى آخر، إن السلوك المرجو من الأشخاص سيستمر مادام العقاب أو المكافاه قيد التنفيذ و لكن سيتوقف هذا السلوك في اللحظه التي سيتوقف فيها العقاب أو المكافاه .



## مفهوم جديد: التحفيز الذاتي

الفكره الأساسية وراء النظرية الكلاسيكية للدوافع يمكن تلخيصها كما يلي " لن يعمل الأشخاص ما لم يتم دفعهم للعمل " أو " يحتاج الأشخاص إلى أن يتم تحفيزهم من قبل شيء أو شخص آخر". هل هذا صحيح؟ يمكنك أن تفكر في الكثير من الأوقات التي لم يكن هذا هو الحال بها. يمكن أن نجد أمثلة على ذلك في الأطفال . قد يشترك الأطفال في لعبه تبدو أنها من أكثر الألعاب تفاهه و بالرغم من أن هذه اللعبة لا تشبع الإحتياجات النفسيه و الإجتماعيه للطفل و أيضاً لا تلقى ترحيباً من الوالدين ( أحياناً تلقى لوماً و عتاباً منهم) ، و مع كل ذلك يستمر الطفل بلعبها. هذا النوع من السلوكيات لا يمكن أن تفسره الدوافع و لكن يقوم على مفهوم جديد : **التحفيز الذاتي**. يرتكز هذا المفهوم على نقطتين أساسيتين هما المتعه و حب الإستطلاع .



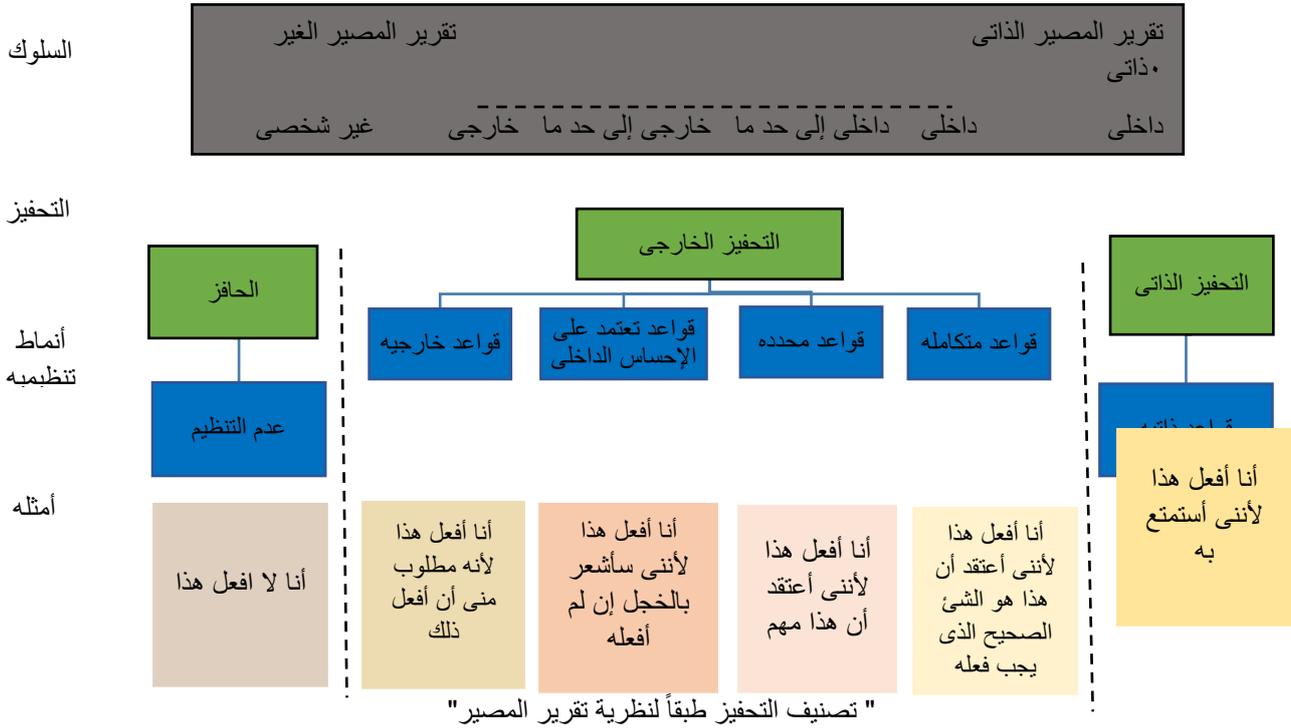
### " آلية عمل التحفيز الذاتي "

الشكل بالأعلى يوضح الآليه التي من خلالها تقودنا الدوافع الذاتيه إلى السلوكيات . عندما يحدث فضول لدى الأشخاص , يعمل هؤلاء الأشخاص من أجل محاولة إشباع هذا الشعور . و عندما يتم إشباع حب الإستطلاع بنجاح ، و هذا سوف يقود إلى فهم الشيء موضع حب الإستطلاع و أيضاً إلى إتقان كيفية التعامل معه. مما يسبب حدوث دوره يظهر فيها المزيد من حب الإستطلاع مما يعزز المزيد من السلوكيات لدى الأشخاص من أجل إشباع حالة حب الإستطلاع الجديده. و لكن هناك إختلاف بين السلوك في الحاله الأولى و بين سلوك حالة حب الإستطلاع الجديده لأنه يجب أن يكون السلوك في الحاله الثانيه غير مألوف أى يتطلب الإبداع و ليس مجرد تكرار نفس السلوك الأول.



المصطلح الكلاسيكى للتحفيز يسمى حالياً **التحفيز الخارجى** , و الذى يعتبر مصدر أقوى للتحفيز حيث أنه له علاقه بالإحتياجات الضروريه للبقاء على قيد الحياه , و لكن يخفى التحفيز بمجرد إشباع الإحتياج . التحفيز الذاتى ضعيف إلى حد ما و لكنه نشط باستمرار . بينما ، عندما يكون التحفيز الخارجى قوى , يقوم بإخماد التحفيز الذاتى . و هذا يحدث فى كثير من الأحيان عندما يكون هناك نقص كبير فى إحتياجات نفسيه معينه . و قد أظهرت الأبحاث أن من نتائج التحفيز الذاتى ليس فقط تحسين الأداء ، بل أيضاً تحسين الصحه النفسيه .

• تصنيف التحفيز الخارجي



الكثير من المهام التي تتضمنها مشروعات التنميه تكون ممتعه بطبيعتها ( بمعنى أن مصدر التحفيز ليس ذاتياً) . هل هذا يعني أننا مضطرين أن نحفز المتدربين خارجياً؟ ، لحسن الحظ ، ليس هذا هو المطلوب . كما هو موضح بالشكل السابق ، فإن نظرية تقرير المصير لديها تصنيفات فرعيه للحوافز الخارجيه . القواعد الخارجيه هي من أكثر أنواع التحفيز الخارجي في تباير الأنماط و التي يتم تنظيم السلوك بها من خلال المكافآت و العقوبات الخارجيه . و في هذه الحاله، فإن السلوك الذي يقوم به الفرد يكون مجبر على القيام به. إذا لم يستوعب الفرد قيمة القيام بمهمه ما فإنه لن يقوم بها حتى إذا ما تم تحفيزه لذلك . بل تنجه إلى يمين القواعد الخارجيه في الشكل السابق و هي القواعد التي تنبع من الإحساس الداخلي. في هذه الحاله سيتم إستيعاب قيمة القيام بالمهمه إلى حد ما و يقوم الفرد بالسلوك المناسب دون الحاجه إلى مكافآت أو عقوبات خارجيه ، و بهذه الطريقه يبدو أن السلوك تم طواعيه. بالرغم من عدم إقتناع الفرد التام بأهمية المهمه لكنه يقوم بها لأجل أسباب سطحيه مثل " سأشعر بالإحراج إن لم أفعل هذا" ، " سأظهر بمظهر جيد إذا فعلت هذا" القيام بالمهمات من أجل الشعور بالتفوق غير قابل للإستمرار لأن الرغبه في القيام بالمهمات سوف تنقص سريعاً بمجرد أن يواجه الفرد عوائق تجعله غير قادر على التباهي بإنجازاته . في المقابل ، القيام ببعض السلوكيات من أجل تجنب الشعور بالإحراج أو الخجل سوف يدفع الفرد بالقيام بهذه المهمات بكل حماس . للوهله الأولى ، قد يبدو أن الفرد يقوم بالمهمه طواعيه . و لكن ، التوتر الذي يتعلق بتأدية المهمه في ظل القواعد التي تعتمد على الإستيعاب الداخلي يكون شديد جداً ، مما يزيد من خطورة أن تضعف هذه المهام الصحه النفسيه للفرد إذا إستمر هذا الأمر لفترة طويله. القواعد المحدده هي الحاله التي يكون إستيعاب الفرد لقيمة القيام بهذه المهمه مهم للغاية، لذلك يكون الفرد مقتنع تماماً بأهمية هذه المهمه. و من هنا ، فإنه عندما يكون هناك إقتناع أثناء تأدية النشاط فسيستمر الأفراد حتى في ظل مواجهة العوائق . بالنسبه للقواعد التي تنبع من الإحساس الداخلي – أكثر أنواع التحفيز الخارجي إستقلالاً – قيمة النشاط تم تبنيتها بشكل كامل و دمجها في الذات، لذلك أصبح القيام بالمهمام جزء لا يتجزأ من الحياه.

عادةً ما يكون لدى الأفراد العديد من أنواع الدوافع تجاه نفس النشاط . على سبيل المثال ، يشارك المزارعين في التدريبات بسبب الخوف من أن يتم توبيخهم إذا لم يحضروا ( قواعد خارجيه ) . و في نفس الوقت ، يشعرون أن هذا التدريب مفيداً لهم من أجل تحسين التقنيات الزراعيه ( قواعد محدده ) . و أيضاً يمكن أن يشعروا بالمتعه في تعلم تكنولوجيا حديثه ( قواعد ذاتيه). و هنا يجب أن نلاحظ وجود حاله من المفاضله بين القواعد الخارجيه و القواعد الداخليه : فكما قلت إستقلالية التحفيز الخارجي ، كلما قلت إحتمالية وجود التحفيز الذاتي .

الدافع الذاتي يكون بشكل عام مرتبط بأداء أفضل للمهام و صحه نفسيه أفضل . لاحظ أن أنواع التحفيز هذه لا تعتبر نظريه مرحليه – أنت لا تحتاج بالضروره إلى البدء من القواعد الخارجيه و العمل بإتجاه المزيد من التحفيز المستقل بذاته. في الحقيقه ، من الصعب إستيعاب السلوك الذي يحدث نتيجة القواعد الخارجيه ، لذلك يجب أن يكون هدفك هو التحفيز المستقل بقدر الإمكان من البدايه .

## تيسير الدافع الذاتي : الثلاث إحتياجات الأساسية

إفترضت نظريته تقرير المصير أنه من الضروري تدعيم الإحتياجات الثلاثة الأساسية من أجل تيسير الدافع الذاتي . و هنا نستخدم مصطلح " التدعيم" بدلاً من " الإشباع " عندما نشير إلى هذه الثلاث إحتياجات , لأنه ليس من الممكن إشباع هذه الإحتياجات بشطل كامل فنياً . هذه الإحتياجات تختلف عن الإحتياج إلى التحفيز الخارجى و الذى يعتبر **إحتياجات نقص** ( بمعنى آخر ; أى نقص يحدث فى إحتياج معين يؤدى إلى تحفيز تعويض هذا النقص ). على سبيل المثال , الجوع سوف يقود الفرد إلى الحصول على الطعام , و هذا الجوع سوف يتم إشباعه بمجرد أن تصبح عدة الفرد ممتلئة. بينما عندما يكون هناك نقص فى الإحتياجات الأساسية – الإحتياجات التى فرضتها نظرية تقرير المصير– يقل التحفيز و تضعف الصحة النفسية.بالإضافة إلى ذلك , لا يوجد حاله ذكر فيها أن هذه الإحتياجات تم إشباعها . ( و كدليل على ذلك , حب الإستطلاع \_ الذى ذكر فى الشكل الذى يوضح آلية الدوافع الذاتيه \_ لم نستطع إشباعه ).

الثلاث إحتياجات الأساسية التى إفترضتها نظريته تقرير المصير هم الإحتياج إلى الإستقلاليه , الإحتياج إلى تعلم المهارات و الإحتياج إلى تكوين العلاقات .

**الإحتياج إلى الإستقلاليه** هو الرغبه فى العمل بمحض إرادته \_ أو الرغبه فى العمل دون تحكم من الآخرين . لا يريد الأفراد أن يكونوا ببيادق لعبة الشطرنج بل لاعبي الشطرنج أنفسهم ( دى تشارمز, ١٩٨٦ ) . من السهل إضعاف الإحتياج إلى الإستقلاليه من خلال إجبار شخص ما إلى تأدية عمل ما . عندما يقول الآباء لأبنهم " قم بعمل واجبك المدرسى" فى كثير من الأحيان يجب الأب أن كنت على مشك أن أفعل هذا ! لا أريد أن أفعل هذا بعد الآن" . هذا المثال يعتبر نموذج لإضعاف الإحتياج إلى الإستقلاليه .



و على العكس , فإن تدعيم الإستقلاليه يحتاج إلى شئ من الحرص و بذل الجهود . فى الأسفل هناك بعض النقاط التى يجب وضعها فى الإعتبار عند تدعيم إستقلالية شخص ما .

- ١) توخى الحذر فى الإسلوب الذى تستخدمه , و لا تقم بإعطاء الأوامر للفرد لأداء المهمات . بمجرد أن يشعر الفرد أنه مجبر على القيام بشئ ما , يشعر أنه بيدق الشطرنج الخاص بك . المكافآت و العقوبات تضعف شعور الفرد بأنه يقوم بالمهمات بمحض إرادته ; و لذلك لا يجب إستخدام المكافآت و العقوبات من أجل تحفيز الأفراد .
- ٢) التواصل مع الأفراد عند طلب أداء المهمات يكون على أساس منطقي . حالما يدرك الفرد أهمية أداء المهمات , فيصبح من السهل أن يشعروا بأنهم يفعلون ذلك بمحض إرادتهم . على العكس, إذا لم يفهم الفرد سبب أداء المهمه و لم يتم أحد بشرح الأسباب لهم , سيشعر الأفراد أنهم مجبرين على أداء المهمه .
- ٣) تقبل مشاعر الأستياء و التذمر و النقد تجاه المهمه لأن تأنيب الأفراد على التعبير عن شكوكهم حول المهمه لن يجعل تلك المشار تذهب بعيداً ! على الجانب الأخر , إذا تقبلت آراءهم و مشاعرهم , سيشعرون أن وجهات نظرهم ذات معنى و أنه تم وضعها فى الإعتبار و من هنا سيصبح من السهل أن يشعروا بأنهم يفعلون ذلك بمحض إرادتهم.
- ٤) توفير الخيارات من حيث المهمات فى حد ذاتها و كيفية القيام بها .
- ٥) إسألهم عن آراءهم فيما يتعلق بكيفية أداء المهمات.

أبحاث نظرية تقرير المصير إقترحت أن هذا الإحتياج ( الإستقلاليه ) هم الأهم من بين الثلاثة , و لكن معظم الدراسات تم القيام بها على الطبقات الوسطى و العليا من المجتمع الغربى , و فعلياً لا يوجد دراسات على الطبقات الفقيره و المنعدهم و التى هى هدف مشروعات التعاون الفنى من أجل تنمية الزراعه و المناطق الريفيه. و كما يعرف الكثير من القراء بحكم خبراتهم , أن تقديم تكنولوجيا للطبقات الفقيره و المنعدهم دون توجيههم محكوم عليه بالفشل. لذلك فإنه لمثل هؤلاء الفرد يجب أن ندعم إحتياجهم لتعلم المهارات قبل إحتياجهم للإستقلاليه.

معنى المهارة فى نظرية تقرير المصيرىختلف قليلاً عن المصطلح الشائع إستخدامه . فالمهارة هنا تعنى " هى قدره الفرد على التعامل بكفاءة مع البيئه المحيطه " . فنحن نشعر أننا ذو مهاره عندما ننجح فى إحداث تأثيرعلى بيئتنا فى حالات مثل تحقيق مهمه كما هو مخطط لها من قبل, عندما نشعر أن إمكاناتنا تتحسن و عندما نشبع شعور حب الإستطلاع داخلنا . فالإحتياج إلى تعلم المهارات هو الرغبه بالشعور بكل ما سبق. فى أغلب الحالات , يواجه الأفراد بعض المحن مثل الفقر أو الفقر المدقع التى لا تجعل لديهم الفرصه للتعلم أو التدريب و بالتالى من الصعب أن يشعروا بأنهم ذو مهاره.



**دعم الإحتياج إلى تعلم المهارات , يتطلب أن نضع فى إعتبارنا ما يلى :**

### (١) تصميم مهمام صعبه على النحو الأمثل

إذا كانت المهمه صعبه جداً, لن يشعر الفرد بأنه نجح فى أن يؤثرعلى بيئته بشكل إيجابى . لكى نقدم دعم لهذا الإحتياج , من الضرورى تقسيم أهداف المهام على خطوات صغيره و زيادة عدد المراحل التى يمكن أن يشعر فيها الفرد بمدى تأثير أعماله . من المهم أن يشعر الأفراد بقدراتهم على تحقيق الأهداف بإستخدام قدراتهم الخاصه, و لذلك ان يكون من الجيد تقديم الكثير من المساعده لهم. و على العكس , إذا كانت المهام سهله جداً, فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا أثراً ملموساً و أى تحسن للمهمه و بالتالى لن يصبح دافع أداء المهمه ذاتياً .

### (٢) تمكين المشاركين من تقييم مدى إنجازهم للمهمه بشكل صحيح

تذكر المره الأولى التى قمت فيها بأداء مهمه صعبه . كنت على الأرجح غير قادر على معرفة ما إذا أديت المهمه بشكل صحيح أو لا. لكن , إذا كان لديك مشرف جيد كان سيخبرك عن ردود الأفعال و ملاحظاته التى تساعدك على معرفة ما مدى جودة أدائك للمهمه. من المهم عندما تمدح شخصاً على أداء مهمه ليس أن تعطيه مديحاً بشك عام بل من الأفضل أن تحدد ما هو الشئ الجيد الذى قام به الشخص لأن ذلك من شأنه مساعدة باقى الأشخاص على إكتساب المعرفه التى تمكنهم من تقييم أدائهم فى المواقف المماثله . و من الوسائل المفيده أيضاً فى تقييم مدى التقدم بشكل موضوعى هو حفظ السجلات بشكل منتظم .

### (٣) توفير هيكل تنظيمى واضح

إذا أدرك الشخص لماذا يفعل , ماذا يفعل , متى يفعل , مقدار ما يتوجب فعله من أجل تحقيق هدف معين سيتمكن من تقييم إنجازاته بشكل صحيح , كما وضحنا بالأعلى. بالإضافة إلى ذلك , بما أنهم يعلمون مقدار المجهود الذى يتطلب بذله من أجل تحقيق الأهداف المرجوه , هذا سوف يدعم إحتياج الإستقلاليه داخلهم لأنهم تمكنوا من تحديد مقدار المجهود الذى يجب بذله لأجل مهمه معينه بأنفسهم. فى مشروعات التنميه , دائماً ما يوجد فكرة توضيح الجدول الزمنى أو خط سير المشروع للمشاركين فى المشروع لأن ذلك يمكنهم من تعديل خططهم من أجل تخصيص وقت للعمل بالمشروع. فى المقابل , إذا لم يكن المشاركون على علم بخطط المشروع مسبقاً و تم إعطاء المهمات دون إخطار مسبق , من المحتمل أن يشعر المشاركون بأنهم مجبرين على أداء هذه المهمات و أن الأمر ليس بإرادتهم.

**الإحتياج إلى تكوين العلاقات** هو الرغبه فى تكوين علاقات جيده مع الآخرين .العلاقه بين الشخص الذى يعطى المهمات و الشخص الذى يتلقى المهمات لها تأثير كبير على مدى تحفز الأخير لأداء المهمه . حاول أن تسترجع بعض الكلمات التى كان يقولها لك معلمك المفضل عندما كنت طالب. الآن, تخيل أن نفس هذه الكلمات كان يقولها مدرس غير محبوب بالنسبه لك. الأخير سيكون تأثيره أقل فى تحفيز معظم الأفراد.



أكثر الأشياء التي تدعم تكوين العلاقات مع الأشخاص الذين يتلقون المهمات هو أن تكون موثوق به بالنسبة لهم. و لكي تكتسب ثقتهم, يجب أن يشعر هؤلاء الأشخاص أنك شخص يمكن الإعتماد عليه إذا ما واجهتهم مشكله في إنجاز المهمات . قول هذا الكلام أسهل من تنفيذه . و لكنه يتطلب القيام بما يلي :

#### ١ . الإلتزام

- لكي يشعر الأشخاص الذين يتلقون المهمات أنك شخص يمكن الإعتماد عليه و عليك أن تكون متاحاً لهم نفسياً و جسدياً. من الناحية الجسديه, عليك أن تقابلهم بشكل منتظم. كلما قابلتهم أكثر , كلما تم تعزيز مشاعر الثقة بينكم. و من الناحية النفسيه , يجب أن يشعر هؤلاء الأشخاص أنه يمكنهم اللجوء إليك دون تردد إذا ما واجهوا أى مشكله. ليس المهم فقط هو أن تقابلهم عدة مرات بل الأهم هو أن يشعروا بأنك تفهمهم و أنك تدرك إحتياجاتهم جيداً.

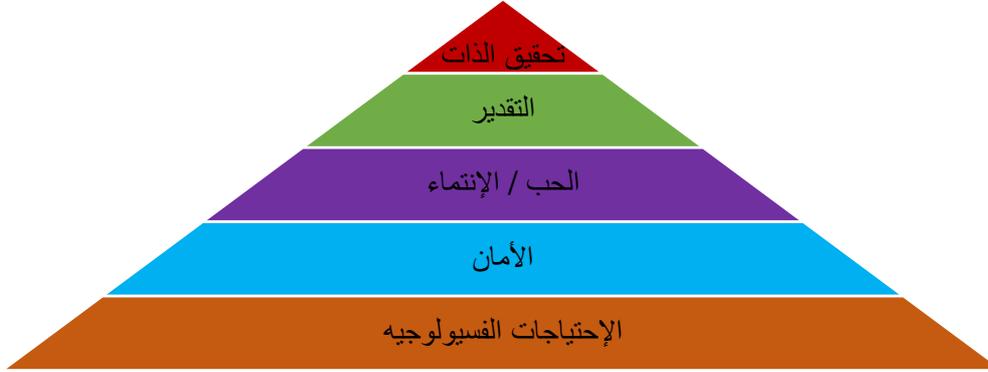
#### ٢ . الإصغاء باهتمام

لكي يثق المشاركون بك و يجب أن تتجنب أن تجيب على تعليقاتهم بسلبيه و كن حريصاً إلى أن تستمه لما يقولونه بإهتمام . و لا تقاطعهم أثناء الحديث حتى إذا لم تكن مقتنع لما يقولونه . و حاول أن تفهم لما يفكرون بهذه الطريقة. يعد هذا النوع من السلوكيات أمر بالغ الأهميه في بناء الثقة .

بالنسبه لأنواع الدوافع و الإحتياجات النفسيه التي تناقشها نظرية تقرير المصير لقد تم إختبارها و التأكيد عليها في الكثير من الدول ، لقد تم التأكيد على صلاحيتها بغض النظر عن ثقافة الدوله سواء كانت شرقيه أو غربيه. تم إختبارها في الدول التي يتم تنفيذ مشروعات تنمويه بها , هناك سبب قوى يجعلنا نؤمن بأن نظرية تقرير المصير أهي نظريه عالميه و هو أنها صالحه للتطبيق في هذه المناطق.

## (٢) التسلسل الهرمي للإحتياجات لماسلو

التسلسل الهرمي للإحتياجات لماسلو هو أحد أشهر نظريات التحفيز ، كما هو موضح بالشكل بالأسفل ( ماسلو -١٩٤٣ ) ، الغرض من هذه النظرية الرائدة هو توضيح أن الإحتياجات النفسية ليست العنصر الوحيد الذى يحفز الإنسان. نظرية ماسلو هي أحد ركائز نظرية تقرير المصير. فى هذه النظرية، الإحتياجات ممثلة فى شكل هرمى بحيث أن الإحتياجات الأساسية تكون موجودة فى قاعدة الهرم و يجب أن يتم تلبية هذه الإحتياجات أولاً قبل الإحتياجات الموجودة فى مستوى أعلى بالهرم.



المصدر : مقتبس من ماسلو (١٩٤٣)

### " شكل هرمى يوضح نظرية ماسلو للإحتياجات "

الخمس إحتياجات الأساسية \_ الفسيولوجية \_ هي الإحتياجات الجسديه الأساسه اللزازه للبقاء على قيد الحياه مثل الطعام ، الشراب ، النوم . الإحتياج إلى الأمان هو الرغبه فى الحياه بدون القلق بشأن الإحتياجات الغذائيه و التهديدات النفسيه. المساعدات التى تقدمها مشروعات التعاون الدولى للفقراء تتناول هذان النوعان من الإحتياجات.

الحب و الإنتماء هو الرغبه فى أن تكون محبوباً من الآخرين و الشعور بالإنتماء إلى مجموعه . و كتطوير لهذا المفهوم فإن البشر إستطاعوا البقاء أحياء من خلال التعاون مع بعضهم البعض و الخوف من أن يتم نيلهم . و بمجرد أن ينتمى الفرد إلى مجموعه ، فإنه يريد أن يتم قبوله و إحترامه من قبل أعضاء الفريق \_ و هذا هو الإحتياج إلى التقدير .

أعلى إحتياج فى هرم ماسلو هو الإحتياج إلى تحقيق الذات ، لقد إفتراض ماسلو أن الأربع إحتياجات السفلى يجب أن يتم تليبيتها لى يتحقق الإحتياج الخامس و هو تحقيق الذات . أشار ماسلو إلى أنه حتى إذا تم تلبية الإحتياجات الأساسية ، فلن نستطيع أن نحيا حياة سعيدة دون أن يكون نمط حياتنا يطابق ما نحن عليه فعلياً. يستطيع البشر أن يجدوا الطرق التى تجعل حياتهم ممتعه و تلبى كافة إحتياجاتهم.

نظرية ماسلو مقنعه للغاية حيث أنها أصبحت بلا شك مصدر إلهام لكثير من العاملين فى مشروعات التنميه . و بالرغم من ذلك ، فإن الإفتراض بأن الأربع إحتياجات السفلى يجب أن يتم تليبيتها لى يتحقق الإحتياج الخامس و هو تحقيق الذات لا أساس له . و على سبيل المثال ، إن البشر الذين قاموا برسم اللوحات فى الكهوف أثناء العصر الحجري كانوا غير قادرين على تلبية الإحتياجات الفسيولوجيه و الإحتياج إلى الأمان و مع ذلك قاموا بعمل هذه القطع الفنيه المعقده . الإحتياجات الأساسية فى قاعدة الهرم هي دون شك مهمه و لكن لا يجب أن ننسى أن الإحتياجات الأعلى هي أيضاً مهمه حتى و أن لم يتم تلبية الإحتياجات الأساسية بالكامل .

من ناحية مشروعات التنميه ، تلبية الإحتياجات السفلى فقط ليس كافياً لإشباع رغبة المشاركين . من الضرورى أيضاً دعم إحتياجاتهم فيما يتعلق بوضعهم فى المجموعات التى ينتمون إليها و تحقيق ذاتهم.. أحد الأسباب التى ساهمت فى نجاح مشروع شيب SHEP فى كينيا هو أنه لم يدعم الإحتياجات السفلى الأساسية فقط من خلال زيادة المحصول و التسويق للمنتجات بل أنه دعم الإحتياج إلى الإنتماء و التقدير من خلال الأنشطة الجماعيه . بل إنه تناول أيضاً الإحتياج إلى تحقيق الذات ، كما علق عدد من المزارعين و قال " أنا أصبحت شخص أفضل بفضل مشروع شيب SHEP "

### (٣) نظرية العنصرين : نظرية العنصرين : المعالجه ليست الإيجابيه فقط بل السلبيه ايضاً

كما كنا نناقش من قبل , من المهم أن نتناول العناصر التي ستساعد في التحفيز مثل توضيح الأسباب المنطقيه للمهمه و أيضاً نقل حالة الرضا و الشبع التي تشعر بها بعد النجاح في أداء المهمه .بالرغم من ذلك لقد أشار فريدريك هيرزبرج في نظرية العنصرين , أن هذا ليس كافياً ( هيرزبرج ١٩٨٧ ) . لقد قام هيرزبرج بعمل بحث مكثف عن دوافع العمل , على أن نضع في الإعتبار مشاعر عدم الرضا و الإرتياح .

العناصر التي تتناولها النظرية هما الدوافع و الظروف المحيطه . الدوافع تتضمن العناصر المتعلقة بشعور الرضا بإنجاز العمل مثل الشعور بالمسؤوليه و الجداره . الثلاث الإحتياجات الأساسيه في نظرية تقرير المصير لها علاقه وطيده بهذا العنصر . الظروف المحيطه تتضمن ظروف العمل مثل الراتب ، الرفاهيه ، ضمان إستقرار الوضع , أى نقص في هذا العنصر يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا و أيضاً إلى إضعاف تأثير الدوافع .

الدوافع و العوامل المحيطه كلاهما مستقل بذاته , بمعنى أن الشخص يمكن أن يشعر بعدم الرضا عن العمل بسبب أى نقص في العوامل المحيطه بالرغم من وفرة الدوافع . بمعنى آخر , أن الشخص يمكن أن يشعر بالرضا الشديد و عدم الرضا الشديد نحو العمل في نفس الوقت .



### " نظرية العنصرين لهيرزبرج "

يجب أن نتذكر دائماً هذه النظرية و أن نتناول هذان العنصرين عند تخطيط و تنفيذ مشروعات التنميه . من الواضح أنه يجب أن نعطي الأولويه للعوامل المحيطه عند التعامل مع المشاركين الفقراء لكن إذا أهملنا الدوافع فلن يشعروا بالرضا . بالرغم من أن هذه الوثيقه تركز على نظرية تقرير المصير و التي تتناول بشكل أساسي فكرة الدوافع , يجب أن نضع في الإعتبار أن العوامل المحيطه مهمه أيضاً .

### ٣. دراسات الحالة

#### (١) تحفيز موظفين الحكومة المحلية

#### دراسة الحالة ١

#### تسجيل الأنشطة في سجلات خاصة بها

- كلمات إرشادية
- تحفيز موظفين الحكومة المركزيه
- الكتابه الورقيه
- النشر و العرض

مشروع التعاون الفنى لتحسين زراعة الأرز فى الدوله X تضمن التعريف بمجموعه من التقنيات الخاصه بالإنتاج و معاملات ما بعد الحصاد و أيضاً تقنيات إدارة المياه . لقد قام المشروع بفحص مدى تأثير هذه التقنيات و ذلك من خلال كمية الإنتاج و الأرباح . المنفذين الأساسيين لهذا المشروع كانوا باحثين و موظفين من الحكومة المركزيه و لقد قاموا بزيارة المزارعين مع خبراء المشروع لمتابعة معدل استخدام المزارعين لتلك التقنيات . و مع ذلك , فإن موقف الموظفين و الباحثين كان سلبياً , مما يدل على أنهم كانوا يقومون بالمتابعه فقط لأنه قيل لهم أن يقوموا بذلك . و لم تكن زيارتهم للمزارعين متكرره بالمعدل المطلوب .

بيانات المشروع التى تم جمعها من المزارعين كانت مبعثره فى كثير من الملفات . لذلك كانت فرص تنفيذ المشروع لجمع و تحليل البيانات ضئيله للغاية . و عندما كان يطلب منهم أحد أن يقوموا بتقديم عرض عن نتائج المشروع فى الاجتماعات و المؤتمرات كانوا يقومون بتكرار عملية البحث عن البيانات و تجميعها فى كل مره .

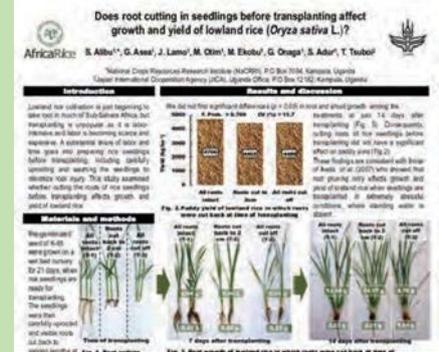
فى أحد السنوات , جاء أحد الخبراء بفكرة أن يقوم الموظفين و الباحثين بكتابة أوراق أكاديميه عن أنشطة المشروع . كان هذا الخبير قد أنهى أطروحة الدكتوراه للتو فى أحد الموضوعات المتعلقة بالمشروع و قد أدرك أن الكتابه الورقيه قد دفعته للعمل بنشاط أكبر على المشروع و هذا هو ما دفعه للإعتقاد بأن فكرة الكتابه الورقيه ستعمل بشكل إيجابى مع أعضاء فريق المشروع .

و للمثير للدهشه , أنه لم يرد أحد بقول أشياء مثل " أنا مشغول جداً و لن أستطيع كتابة الاوراق " , " لماذا أ كلف نفسى عناء كتابة الأوراق " , بدلاً عن ذلك , و كانت أحد التعليقات كالتالى " لقد كنت أشعر باننى لن أستطيع أن أترك أثراً ملموساً بالرغم من أننى أعمل بجهد فى المشروع لكن إذا قمت بكتابة الأوراق فسأستطيع أن أترك شيئاً ملموساً فى نهاية المشروع " و هناك تعليق آخر " لم أستطع أن أبرهن لمديرى عملى الجاد حتى الآن , لكن إذا قمت بكتابة الأوراق فسأستطيع أن أقدم لمديرى دليل على عملى الجاد " . لقد بدأ الموظفون و الباحثين فى كتابة الأوراق فوراً فقد جمعوا حوالى ٣٠ ورقه حتى نهاية المشروع . أحد الباحثين فاز بجائزة أحسن ملصق إعلانى فى المؤتمر الدولى للأرز . تلقى أحد الموظفين ردود فعل غير متوقعه عندما جذبت ورقته إنتباه أحد المسؤولين التنفيذيين . و أصبح هذا المسؤل التنفيذى مهتم جداً بالمشروع بسبب ورقة ذلك الموظف .

قال أحد الموظفين " إن كتابة الورق يستغرق وقتاً طويلاً لكننى أتعلم الكثير أثناء هذ العمليه " , " بالإضافة إلى المهارات العلميه التى إكتسبتها , فأنا أيضاً إكتسبت مهارات أخرى مفيده فى تأدية أنواع مختلفه من المهام " . خبير المشروع علق على هذا الكلام و قال " إن ما يقوم به الموظفون يتمشى مع السياسات القوميه للدوله و لذلك كانت الأوراق التى يتم كتابتها عن أنشطة المشروع تجذب إنتباه الباحثين

خبرة موظفين الحكومه المركزيه و الباحثين لم تتوقف عند هذا الحد بل إن علاقتهم مع المزارعين تغيرت أيضاً منذ أن بدأوا في عمل دراسات على المزارعين و كتابة تقارير عن ذلك . على سبيل المثال , فعندما كانوا يعدون إستبيان ليقوم المزارعين بملئه كانوا يفعلون ذلك كمهمه يريدون الإنتهاء منها في أسرع وقت ممكن . لكن بعد ذلك , كانوا يفعلون هذا بهدف جمع بيانات ذات جوده عاليه لتتوافق مع المعايير الأكاديميه . و لقد بدأوا في زيارة حقول الأرز بمعدل متكرر و تكوين علاقات وطيده مع المزارعين لكي يتمكنوا من جمع بيانات موثوق منها من المزارعين .

منذ أن بدأ المزارعين في رؤية الموظفين و الباحثين كثيراً و توطيد العلاقات فيما بينهم أصبحوا يثقون بهم أكثر من ذي قبل فأصبح من الممكن أن يتصل المزارعون بالموظفين و الباحثين تليفونياً ليقولوا لهم : " هل بإمكانك أن تأتي إلي حقول الأرز الخاص بي بسبب ظهور أعراض مرض به؟ " ، " هل بإمكانك أن تأتي لتفحص الحقل و تعرف أي أنواع الحشرات منتشر به ؟ " . و من هنا سيسرع الباحثين و الموظفين إلي الحقل لأن تلك البيانات ستكون مفيده في إعداد التقارير . تلك البيانات لن تكون مفيده في إعداد التقارير فقط بل مفيده في التدريبات الفنيه التي ينظمها المشروع للمزارعين أيضاً . و كنتيجة لكل ذلك



## توفير الدعم الكامل لعملية تعلم المهارات و ذلك من خلال الأبحاث التي تتم على عمليات و أنشطة المشروع

### الإستقلالية

- كان الموظفين المركزيين في السابق يقومون بتنفيذ الأنشطة لأنه قيل لهم أن يفعلوا ذلك . لكن بعد فكرة الكتابه الورقيه , بدأوا يشعرون بقيمة المشاركة في الأنشطة من تلقاء أنفسهم .
- **الإحتياج النفسي إلى الإستقلالية :** السبب وراء الموقف السلبي الذي إتخذه الموظفين المركزيين و الباحثين في عمل الدراسات و زيارات المتابعه هو أنهم لم يجدوا السبب الذي يدفعهم للقيام بذلك . و على الأغلب لقد شعروا بأنهم يمثلون ببادق الشطرنج في يد خبراء المشروع . لكن بعد فكرة كتابة التقارير , و التي ستساهم في خدمة المجتمع و أيضاً ستعمل على زيادة خبراتهم و رفع كفاءة تأدية المهام. و من هن بدأ الموظفين المركزيين و الباحثين إكتشاف الدافع للقيام بالأنشطة و أيضاً شعروا بأنهم لاعبوا الشطرنج أنفسهم و ليس البيادق في عمليات المتابعه و عما الدراسات.

### تعلم المهارات

- إستطاع الموظفين المركزيين من خلال الكتابه الورقيه تسجيل إنجازاتهم بشكل يومي لتكون مرئيه للجميع و ذلك من خلال الأوراق الأكاديميه .
- لقد شعر الموظفين المركزيين بأن مهاراتهم قد تطورت بشكل ملحوظ بعد الكتابه الورقيه التي عززت لديهم أنواع مختلفه من التقنيات و المعرفه .
- بدأ الموظفين المركزيين في زيارة حقول المزارعين عدد مرات أكثر من ذي قبل و ذلك بغرض محاولة تصور طرق جديده تساعد المزارعين و ذلك بإستخدام المهارات التي تم تطويرها لديهم.
- إستطاع الموظفين المركزيين التأكد من مدى تأثير إنجازاتهم من خلال ردود الفعل الإيجابيه التي يتلقاها الموظف من رؤسائه على الأوراق التي يكتبها و الأنشطة التي ينفذها .
- إستطاع الموظفين المركزيين بناء ثقه مع المزارعين و أصبح المزارعين يعتمدون عليهم .

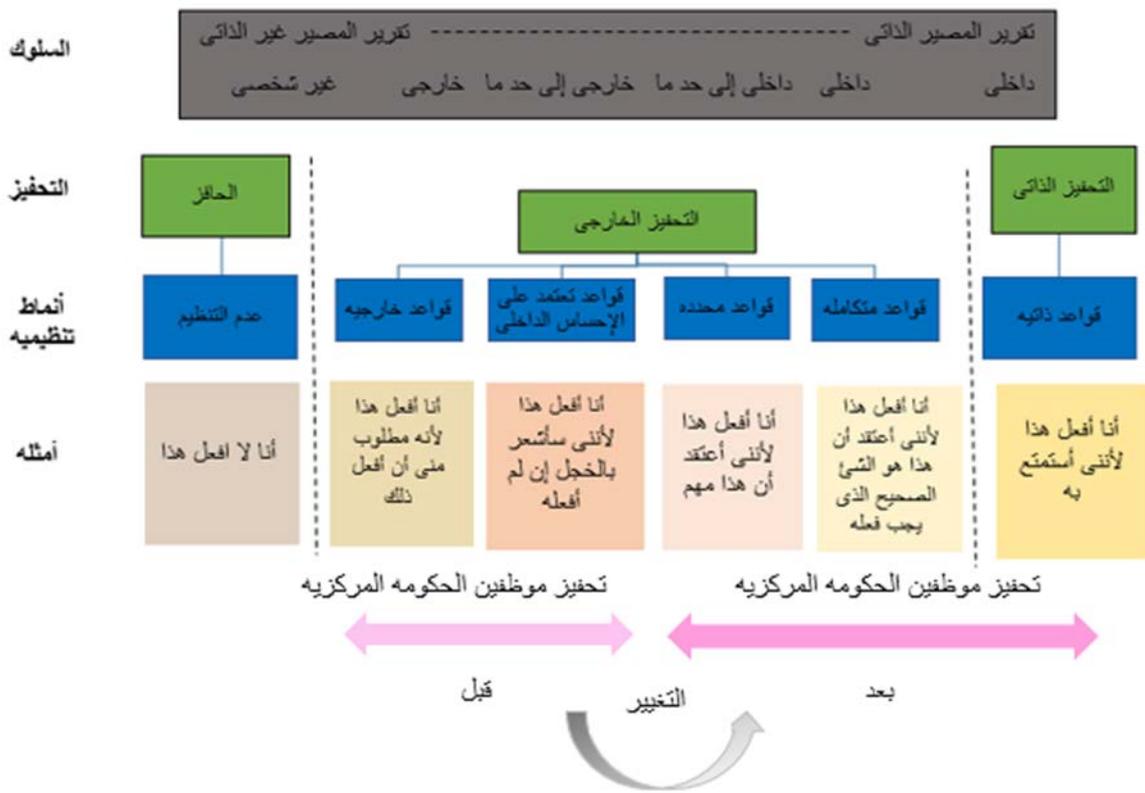
**الإحتياج النفسي لتعلم المهارات:** كتابة تقارير عن الأعمال التي يؤديها الموظفين المركزيين و الباحثين يساعدهم على تأكيد إنجازاتهم و الشعور بقيمة العمل . بالرغم من أن كتابة التقارير يستغرق وقتاً كبيراً و يتطلب بذل مجهود لكنه سيكون مفيد لهم في تعلم المهارات الإحصائيه و تحليل المعلومات و التعامل مع برامج الكمبيوتر و كل هذا سينعكس على كفاءة أدائهم لأنواع مختلفه من الأعمال . في النهايه, قالوا بأنهم إستمتعوا كثيراً بعملية الكتابه الورقيه حيث أنها ساهمت في تطوير مهاراتهم و مكنتهم من تصور طرق أفضل لدعم المزارعين كما أنهم أصبحوا يزورون الحقول كثيراً بحماسه أكثر من ذي قبل .

حقيقة أن رؤساء المنظمه إهتموا بالأوراق التي يكتبها الموظفين المركزيين , دعم الإحتياج إلى تعلم المهارات لديهم . في دراسة الحاله الأولى , يجب أن نلاحظ أن تقدير عملهم جاء من شخص غير متوقع . إذا كتب الموظفين المركزيين تلك الأوراق بغرض أن يحصلوا على مدح من رؤسائهم , فالإحتياج إلى الإستقلاليه هنا سيتم إحباطه . و لذلك , لا يجب أن نحفز شخص على أداء عمل ما بأن نقول " سيتحدث الكثيرون عنك إذا ما قمت بكتابة تلك الأوراق".

الثقه التي حصل عليها الموظفين المركزيين من المزارعين كانت مؤشر على كفاءة العمل الإرشادي الذي قاموا به. و ذلك أدى إلى تدعيم الإحتياج إلى تعلم المهارات لديهم .

**تحليل الدافع :** السلوكيات التي أظهرها الموظفون المركزيين و الباحثين في الحكومه المركزيه قبل فكرة الكتابه الورقيه كان الدافع وراءها خارجي أو خارجي إلى حد ما حيث أن ما دفعهم للقيام بالمهام هو أنه قيل لهم أن يفعلوا ذلك أو لان تلك المهام تعد جزء من وظيفتهم . لكن بعد أن أصبح الهدف من كتابة الأوراق واضحاً لهم , أصبحت سلوكياتهم تتبع من الداخل لأنهم شعروا أن القيام بعمل الدراسات سيكون في صالحهم و يعود بالنفع عليهم . بعد أن بدأ الموظفون المركزيين في كتابة الأوراق , بدأوا في رؤية النتائج الإيجابيه لذلك مثل قدرتهم على جمع بيانات جيده و تحسن علاقاتهم بالمزارعين و تطبيق خبره و المعلومات المكتسبه من الدراسات على تدريبات المزارعين . و هذا يعد مثال حى على التأثيرات التفاعليه التي نتجت عن موائمة جهود الباحثين في مسيرتهم المهنيه و فى تطوير مهارتهم بما يتماشى مع الهدف العام لأنشطة المشروع .

### تحليل الدافع فى دراسة الحاله الأولى



## دراسة الحالة ٢

### ما تم إختياره بواسطة الفريق

- كلمات إرشاديه - تحفيز موظفين الحكومه المركزيه
- المؤتمرات و التدريبات الدوليه
- إلقاء خطاب
- العمل الجماعى

" لأنه تم إختيارى بواسطة فريق المشروع , فأنا أريد أن أكون شخص مسؤل و يعمل بكل جهد . لقد وثق بى فريقى . أريد ان أكون عضو مساهم فى الفريق و أن ألقى خطاباً جيداً فى المؤتمر . أنا لست وحيداً . أنا أثق فى أن فريقى سيساعدنى إذا ما واجهت مشكله لأننى أمثلهم". كان هذا تعليق السيد / م الذى كان مسافراً للخارج ليلقى خطاباً بأحد المؤتمرات .

الدوله س فى إفريقيا شهدت نجاحاً عند تطبيق نهج من المزارع إلى المزارع . كان هذا النهج فى مرحلة التكون و قد بدأ فى جذب إنتباه العديد من الدول .

و من هنا أتاحت الفرصه لعدد من أعضاء الفريق لحضور عدد من التدريبات الدوليه أو أن يقدم عرضاً فى المؤتمرات و ورش العمل الدوليه . و مع زيادة هذه الفرص بدأ أعضاء الفرق فى تحديد من سيذهب لحضور المؤتمرات و الإجتماعات بناء على توافق الآراء.



فى أحد السنوات , طلب من الفريق إلقاء خطاب عن أنشطة المشروع و إنجازاته فى إحد الدول المجاوره . و قد قرر الفريق إرسال السيد/ م و ذلك بعد أن تم مناقشة ذلك بين أعضاء الفريق .

قاعدة العمل بالفريق هى أن الشخص الذى سيلقى الخطاب هو من يعد مواد العرض بنفسه . لذلك , فإن السيد/م كتب مسوده و عرضها على باقى أعضاء الفريق لأخذ آرائهم . و كانت تعليقات الفريق كالتالى " لماذا إستخدمت هذه الكلمه " ، " كيف ستجيب على سؤال مثل هذا " ، " هل ستستخدم صور توضيحيه أكثر لكى تسهل الفهم ؟" . تلك التعليقات جعلت العرض أفضل . لقد ألقى السيد/م الخطاب و العرض أمام أعضاء الفريق أولاً قبل المؤتمر لكى يعد نفسه لهذا الموقف . قال السيد/م " أن هذا المشروع يعد رانداً فى تبنى نهج من المزارع إلى المزارع " ، " أشعر بالفخر و السعاده لأننى أقدم عرضاً عن مشروعنا " بعد أن عاد السيد/م من المؤتمر قابله باقى أعضاء الفريق بعاصفه من التصفيق و التهاني. أسرعوا نحو السيد/م و قالوا " لقد سمعنا أن الخطاب كان ناجحاً جداً " ، " لقد سمعنا ان الحاضرين إهتموا بالعرض و وجهوا الكثير من الأسئلة لك " . فى الحقيقه , لقد أرسل أحد منظمى المؤتمر بريدأ إلكترونياً للفريق بعد أن أنهى السيد / م خطابه ليبلغهم أن الخطاب كان رائعاً . فى هذا اليوم , شعر السيد / م بأنه ممتلئ بالنشوه و الرضا و فكر بأنه " أنا سعيد لأننى بذلت أقصى جهدى من أجل الفريق . لقد ساهمت من أجل الفريق كممثل له. بقيت ذكرى هذا المؤتمر حيه فى قلب السيد / م لأنها تعتبر من أسعد التجارب التى مر بها فى حياته .

## توفير الدعم الكامل لعملية تعلم المهارات و تكوين العلاقات ذلك من خلال إتاحة الفرص لتمثيل الفريق

### تعلم المهارات

- السيد / م شعر بالإرتياح لأنه إستطاه أن يلقي خطاباً ذو قيمة فى مؤتمر دولى و ذلك بدعم من أعضاء الفريق .

**الإحتياج النفسى لتعلم المهارات :** لأن السيد / م قام بإعداد خطاب المؤتمر بنفسه , فقد أدرك قيمة نشر نهج من المزارع و إلى المزارع داخل و خارج نطاق الدول التى ينفذ فيها المشروع . لقد شعر بأن خطابه تحسن كثيراً بعد أن أخذ بنصيحة أعضاء الفريق . هنا تم تدعيم الإحتياج لتعلم المهارات لأنه إستطاع تحسين جودة أداءه لعمله بعد أن تلقى النقد البناء من الآخرين . فى المؤتمر , لقد تلقى ردود إيجابيه من الحاضرين و شعر أنه أثر عليهم بشكل ملحوظ . و هذه الحقائق تدل على أن الإحتياج إلى تعلم المهارات و الإحتياج إلى الإستقلاليه تم تدعيمهم .

### تكوين العلاقات

- لقد شعر السيد / م بالمسؤوليه تجاه الفريق و أراد أن يحصل على مزيد من الثقة من أعضاء الفريق .
- لقد أبدى السيد / م رغبه فى النجاح و المساهمه فى الفريق كمثل له .

**الإحتياج النفسى لتكوين العلاقات :** لقد قبل السيد / م بإلقاء الخطاب بأنه يثق بفريقه . فإختيار الفريق له عزز من ثقته بهم . و أيضاً إختيار الفريق له جعله يشعر بالمسؤوليه و أنه أمام مهمه يجب إنهاؤها بنجاح مما دفعه للتصميم على النجاح فى إلقاء الخطاب مما يلبى توقعات زملائه .

السعاده التى شعر بها السيد/ م بعد عودته كانت بسبب شعوره بأنه جزء من عمل جماعى . إذا ما تم تجهيز الخطاب دون مساعدة الفريق , فلم يكن السيد/م ليحس مثل هذا الشعور بالإنجاز .



#### نصائح لمخططي و منفذى المشروع

فى العديد من المشاريع ، يتم إرسال الموظفين الحكوميين للخارج لحضور التدريبات و الإجتماعات . إذا تم إختيار الممثلين المرسلين بطريقه تعسفيه بواسطة المديرين التنفيذيين ، على سبيل المثال ، فستكون مشاعر سلبيه بين الأشخاص الذين تم إختيارهم و الذين لم يتم إختيارهم و هذا الأمر سيكون له تأثير سلبى على المشروع. لذلك فوجود مبدأ الشفافيه و الإختيار العادل هام جدافى مثل هذا الوضع . بدلاً عن ذلك، فإن إختيار الممثلين بناء على توافق الآراء \_ كما حدث فى دراسة الحالة الثانيه\_ سيجعل لدى الممثلين رغبه قويه فى العمل لأجل المشروع و الإسهام فيه إذا ما تم إختياره بطريقه عادله .

### دراسة الحالة ٣

## الثقة بين أعضاء الفريق

- كلمات إرشادية
- تحفيز موظفين الحكومه المركزيه
- التواصل بين أعضاء فريق المشروع
- الموقف تجاه المزارعين
- علاقات الثقة

كان يسير المشروع فى الدوله ك بسلاسه لكن , الموظفين المركزيين الحكوميين الذين يعملون كفريق للمشروع كانوا مثقلين بمشكله كبيره . لم يعرف الموظفين المركزيين كيفية التواصل مع رئيس فريق الخبراء السيد/ د و الذى وصل حديثاً للدوله ك . بعض الموظفين المركزيين بدأوا فى التعبير عن مخاوفهم بقول : " إن السيد / د يمكن أن يفكر بأن المشروع سيتطور بشكل أفضل بدوننا " .

على عكس السيد/ د . الرئيس السابق للخبراء كان يحب زيارة مجموعات من المزارعين للتعرف على المستوى التقنى لديهم و أيضاً للتعرف على الظروف الإجتماعيه و الإقتصاديه لديهم . و عندما لاحظ أن بعض المزارعين لا يتبنون التقنيات التى يعلمها لهم المشروع , سأل المزارعين و قال : " هل بإمكانكم إخبارى لم تقومون بالعمل دون إستخدام التقنيات التى تعلمتوها خلال التدريبات " و أيضاً حاول فهم مشاكل المزارعين بالتفصيل . و كان يشارك الفريق بالمعلومات التى حصل عليها أثناء زيارة الحقول و يقول : " هذا الموقف يحدث حالياً مع المزارعين , فما رأيكم بهذا الموقف ؟ " ، " هل هذه المشكله تحدث مع هذا المزارع فقط أم أنكم رأيتم حالات مماثله من قبل فى مكان آخر ؟ " . لقد كان كثيراً ما يفسح مجالاً لمناقشة القضايا الإداريه . و كنتيجة لذلك , كانت كثير من الأنشطة تعود لتسير بشكل سلس مره أخرى . أحياناً يواجه الفريق مشكله معقده للغاية ولا يستطيعون التغلب عليها رغم بذل أقصى جهدهم , و مع ذلك يشعر الأعضاء بالرضا و يقولون " لقد بذلنا أقصى جهدهنا " .

و على العكس , عندما يلاحظ السيد/ د أى مشكلات أو أخطاء كان يتحدث بإنفعال مع المزارعين صغاراً كانوا أو صغار و مع السيدات أيضاً و يصرخ بهم و يقول : " لماذا لا يمكنكم أن تفعلوا ما أخبرتكم أن تفعلوه ؟ إفعلوا هذا , و لا تفعلوا هذا " . شعر المزارعين بالغضب و الخزف من كلامه شديد اللهجه .

فى وقت لاحق ذهب الموظفين المركزيين لهؤلاء المزارعين للإعتذار لهم فقالوا : " نحن أسفين للغاية للأسلوب الذى تحدثت به السيد / د لكن نريد أن تعرفوا أن السيد / د لم يقصد إحراجكم " . و فى مناسبه أخرى , بعد أن تم إتخاذ قرار بالفعل بالإتفاق بين الفريق , قال السيد / د : " لقد غيرت رأيي فدعونا ننسى هذا القرار و نفعل هذا بدلاً عنه " و لم يقل السيد/ د أسباباً كافييه توضح سبب تغيير رأيه .

فى أحد الأيام , الموظفين المركزيين الحكوميين فى الدوله ك شعروا بالإحباط و قالوا : " صحيح أن التكنولوجيا التى يتعامل بها المزارعون هنا ليست متقدمه و أن مهارتنا لا تتوافق مع مهارات دولة السيد/ د لكن هذا هو هدف المشروع من البدايه . لكننا و المزارعين لسنا بجهلاء و لدينا خبره فريده من نوعها فى هذا البلد . و إن السيد/ د يعاملنا على أننا جهلاء و غير كفاء و يعاملنا كأطفال صغار فى الفريق و ليس كأعضاء متساويين فى الفريق .

## إحباط الإحتياج إلى الإستقلال من خلال الإجبار على عمل أشياء معينه (يوثر بشكل سلبي أيضاً على الإحتياج إلى تكوين العلاقات و تعلم المهارات)

### الإستقلاليه

- أسلوب التسلط و التوبيخ يحبط الإستقلاليه .
- السيد/ د قام بإلغاء القرار الذى أخذه أعضاء الفريق بالإتفاق بينهم مما جعلهم يشعرون بأن رأيهم ليس له قيمه و بالتالى حدث إحباط للإستقلاليه داخلهم .

**الإحتياج النفسى للإستقلاليه :** الموقف الإستبدادى الذى إتخذه السيد / د و خاصة أسلوب التسلط و توبيخ الآخرين أدى إلى إحباط الموظفين و المزارعين و تثبيط الإستقلاليه داخلهم . إلغاء السيد/ د للقرار الذى أخذه أعضاء الفريق بالإتفاق بينهم أرسل رساله سلبيه تعنى أن رأيهم ليس له قيمه و الذى نتج عنه تثبيط الإحتياج إلى الإستقلاليه لدى أعضاء الفريق و بالتالى فإن دوافعهم تجاه المشروع نقصت إلى أقصى مدى .

**الإحتياج النفسى لتكوين العلاقات و لتعلم المهارات :** تصرفات السيد/ د تجاه الموظفين المركزيين و المزارعين لا يسمح له ببناء ثقه معهم . ربما شعر السيد/ د أنه يجب عليه أن يشير إلى المشاكل و يوجهها لهم مباشرة . لذلك , ظهر سلوك اليد العليا فى تعامله مع المزارعين حتى الأكبر سناً فيهم رغم أنه لا يصح أن يفعل ذلك بحكم العادات الإجتماعيه . لكن تصرفاته أثرت بشكل سلبي على الموظفين المركزيين بل شككت عيناً عليهم حيث أنهم كانوا مضطرين لإصلاح العلاقات بينه و بين المزارعين . و أيضاً بالنسبه لإتخاذ القرار , فقد أنزعج الفريق بشده عندما ألقى قراراتهم و ذلك أدى إلى تثبيط الإحتياج إلى تكوين العلاقات لديهم .

و أيضاً لقد ثبت من الإحتياج إلى تعلم المهارات لدى المزارعين و الموظفين المركزيين عندما أشار إلى ضعف قدراتهم وأنهم غير كفاء .

توبيخ و إجبار الآخرين على العمل قد يفيد لكن بشكل مؤقت . لكن حيث أن هذا التصرف سيثبط من الثلاث إحتياجات النفسيه للإستقلاليه و لتعلم المهارات و لتكوين العلاقات ففى النهايه سوف تضر أكثر مما تنفع . الهدف الأساسى للمشروع ( بمعنى آخر , العمل المستدام لأصحاب المنفعه فى المشروع ) لن يتحقق فى ظل الإستمرار هذه التصرفات .



### نصائح لمخططي و منفذى المشروع

فى أى مشروع , من الضرورى وضع القواعد التى تجعل أصحاب المصلحه و منفذين المشروع يشعرون بأن هذا المشروع ملكاً لهم و بالتالى يكون لديهم الرغبه فى إستمرار أنشطة المشروع . و هذا يمكن أن يتحقق بتوفير الدعم الازم للإستقلاليه لديهم . المشروع لا يتم تنفيذه من قبل شخص بمفرده بل من خلال الجهود الجماعيه للفريق . و بالتالى , فإن علاقات الثقه بين أعضاء الفريق هى الداعم الأساسى لأنشطة المشروع . و خاصة من أجل التغلب على الإختلافات الثقافيه بين أعضاء الفريق , من الضرورى , أن يقوم أعضاء الفريق ببناء شراكه قويه فيما بينهم من خلال الإهتمام ببعضهم البعض و أيضاً بمشاركه المعلومات فيما بينهم على قدر الإمكان . سلوك اليد العليا هذا \_ كما فى دراسة الحاله الثالثه \_ غير مقبول نهائياً لأنه يثبط من الثلاث إحتياجات النفسيه .

عادة ما يستخدم المدح لتحفيز الآخرين , و أيضاً مفيد جداً لأداء الشخص الذى تم مدحه . لكن , هل هذا هو الحال حقاً؟ أثبتت أبحاث علم النفس أن ليس كل طرق المدح مفيدة . هناك بعض الطرق تكون ضاره .

أثبتت دراسات نظرية تقرير المصير أن المكافآت الماديه تضعف التحفيز الذاتى , لكن تأثير المكافآت الشفهيه يختلف طبقاً لكيفية إستقبال الرساله . إذا تم مدح شخص يشعر بأنه " لقد قام هذا الشخص بمدحى لأنه يريد أن يسيطر على لى أفعل شئ ما " , التحفيز الداخلى سيضعف . هذا لأن جانب السيطرة من المكافاه أضعف الإحتياج إلى الإستقلاليه . لكن , إذا تضمن المدح إشارات تدل على كيفية أداء المهمه بشكل أفضل , فإن الجانب المعلوماتى من رد الفعل سيدعم الإحتياج إلى تعلم المهارات و يعزز التحفيز الذاتى . بشكل مختصر , إذا تم مدح شخص لى ما يؤدي المزيد من المهام , فنحن نخاطر بإمكانية أن يضعف التحفيز . على العكس , إذا أشرت إلى جوانب معينه من المهمه التى يؤديها الشخص بشكل جيد فسيعتبر هذا الشخص أن كلامك بهدف أن تقدم معلومه له لتساعده على أداء المهمه بشكل أفضل فى المره القادمه , فمن المتوقع أن يزيد هذا الدافع نحو أداء المهمه .

كارول دويك هى واحده من رواد البحث فى طرق المدح . أحد أهم إكتشافاتها هو أن مدح القدرات سيؤدى إلى إضعاف التحفيز , قلة المشاركه فى المهام و قلة الرغبه فى التحدى . على العكس , فإن مدح الجهود يعزز التحفيز (دويك ٢٠٠٦).

لماذا نجد هذا الإختلاف ؟ على سبيل المثال , إذا مدح شخص ما طالب و قال : " أنت ذكى جداً" و ذلك لأنه حصل على درجات عاليه , سيعتقد الطالب بأن " لقد ادبت بشكل جيد لأننى ذكى " , و بحيث أننى ذكى , فمن المحتمل أن أودى بشكل جيد أيضاً فى الإختبار القادم (حتى إذا لم أذاكر جيداً) . على الجانب الأخر , إذا أخبرت الطالب أنك أعددت نفسك جيداً للإختبار فسوف يفكر بأنه " لى أودى بشكل جيد فى الإختبار القادم يجب أن أعد نفسى جيداً مره أخرى " و بالتالى سيستمر الطالب فى بذل أقصى جهده فى المذاكره . و من المعروف أيضاً أن مدح النتائج يمكن أن يكون ضاراً فى حين أن مدح العمليه ككل (بما فيها الجهد المبذول) مفيداً .

إكتشاف آخر لأبحاث علم النفس هو أن مدح النجاح فى مهمه كانت سهله سيؤدى إلى إضعاف التحفيز , هذا حدث لأن الشخص الذى تم مدحه شك بأنه " لقد تم مدحى لأنهم يعتقدون اننى لا أستطيع القيام لأى شئ أكثر صعوبه من ذلك " .

العلاقه بين الشخص الذى يتم مدحه و الذى يمدحه مهمه للغاية . تأثير المدح سيختلف حسب العلاقه بين الشخصين حتى إذا تم استخدام نفس الكلمات . فى الواقع , إن المدح عمليه معقده و حساسه للغاية \_ يجب أن نضع فى إعتبارنا أنه لا يجب أن نمدح بطريقه عشوائيه و من المهم أيضاً أن نركز على مدح العمليه ككل و ليست النتائج فقط و أن نضع فى إعتبارنا علاقتنا مع الشخص الأخر.

## دراسة الحالة ٤

### مبادرتنا , مشروعنا

كلمات إرشادية - تحفيز موظفين الحكومه المركزيه

- الملكيه

- العلاقات مع خبراء المشروع

بدأ المشروع بتقديم تدريب فنى على الزراعة و تحسين مستوى المعيشه فى الدوله ف للسكان الريفيين ذو الموارد الطبيعيه المحدوده . فى المراحل الأولى من المشروع , قام خبراء المشروع و الموظفين المركزيين بزيارة التجمعات المستهدفه للتأكد من وضعها الحالى . و فى أحد الأيام , رأوا فتاه ريفيه عمرها حوالى ١٠ سنوات كانت مسافره لجلب المياه . و قالت لهم أنها تمشى حوالى ساعه لتصل لنهر المياه لتجلب المياه و تعود مره أخرى كل يوم .



صدم هذا الكلام خبراء المشروع و قالوا للموظفين : " كيف يحدث مثل هذا الوضع الرهيب هنا بشكل يومى " أدرك الموظفين المركزيين الحكوميين صعوبة التحدى الذى تواجهه الدوله ف و أن خبراء المشروع على حق , و أنهم كمواطنين مسؤولين من الدوله ف لا يجب أن يسمحوا بحدوث مثل هذا الوضع . علق أحد الموظفين المركزيين و قال " إن خبراء المشروع كطرف ثالث فى هذا المشروع يستطيعون أن يروا حقيقه وضع المناطق المستهدفه و أيضاً وضع أصحاب المنفعه . و يمكنهم تحديد الأمور التى يغفل عنها سكان الدوله ف و يتعاملون معها كأمر مسلم بها " .

فريق المشروع يتكون من خبراء المشروع من هيئة الجايكا و الموظفين المركزيين الحكوميين فى الدوله ف , يتم إتخاذ القرارات بشكل مشترك بين المجموعتين . قال موظفين الدوله ف " نحن و خبراء المشروع شركاء متساويين . فالخبراء يقومون بشرح المهارات الفنيه لنا ثم يسألونا كيف يتم شرحها لسكان الدوله ف و نحن ننصحهم بأفضل طريقه طبقاً لخبراتنا السابقه . نحن نطور أحسن الوسائل و ذلك بالعمل يد بيد مع خبراء هيئة الجايكا . بمعنى إننا فريق مختلط نعمل بناء على نقاط القوى فى البلدين " .

يشعر الموظفين المركزيين بالإرتياح فى إعطاء آراءهم عن المشروع لأن خبراء المشروع متقبلين كافة الأفكار التى يقدمها الموظفين المركزيين الحكوميين . قال كثير من الموظفين المركزيين : " أشعر أن خبراتى و علمى مفيد للمشروع لأنه يتم الأخذ بالأفكار التى أقدمها " .

عندما وصل المشروع لمرحلته النهائيه , كانت العلاقة بين الخبراء و الموظفين المركزيين تغيرت تدريجياً " العامل الرئيسى فى مشروع دولة ف هو أننا نحتاج إلى الإستمرار فى تنفيذ الأنشطة بعد إنتهاء المشروع . نحن نحاول أن نفكر من تلقاء أنفسنا ثم نسال الخبراء عن هذه الأفكار كراى ثانى , فنحن نحاول أن نصل إلى أحسن طريقه للتنفيذ " .

وضح خبراء المشروع وضعهم ضمن فريق المشروع كما يلى : " نحن و موظفين الحكومه نناقش الأفكار على قدم المساواه . لكن عندما نذهب للحقول فنحن نحاول أن لا نكون فى الطليعه . المشروع ملك الدوله ف فيجب أن يكونوا هم الأبطال و ليس نحن " .

## تقديم الدعم للإستقلالية من خلال الشعور بملكية المشروع

## الإستقلالية

- شعر موظفين الحكومه بمدى قيمة المشروع و أن هذا المشروع ملكاً لدولتهم و شعروا أيضاً بأن لديهم مسؤوليه تجاه مواطنين بلدهم بسبب العائد الإجتماعى العظيم للمشروع .
- تعززت مبادرة الموظفين المركزيين الحكوميين بسبب الأخذ بأفكارهم عند إتخاذ القرارات بالمشروع .
- تعزز شعور الموظفين المركزيين بملكيتهم للمشروع بسبب أنهم أخذوا موقع الصداره أثناء التنفيذ.

**الإحتياج النفسى للإستقلالية :** يساعد خبراء المشروع الموظفين المركزيين بشكل دائم على الشعور بأنهم اللاعبين الأساسيين فى المشروع مما يجعلهم يشعرون بالمسؤوليه و المالكه للمشروع . لقد أشار الخبراء \_كطرف ثالث فى المشروع\_ إلى الصعوبات التى يمر بها سكان الريف من أجل الحصول على المياه , هذه المشكلات لا يكثرث لها السكان و يتعاملون معها على إنها أشياء شائعه . من خلال التفاعل اليومى للموظفين مع خبراء المشروع أدركوا الأهميه الإجتماعيه للمشروع و المسؤليه التى يجب تحملها فى سبيل تنفيذ المشروع مما دعم الإحتياج إلى الإستقلاليه لديهم .

الإحتياج إلى الإستقلاليه تم تدعيمه بشده لدى الموظفين المركزيين من خلال موقف خبراء المشروع تجاههم الذى جعلهم منفتحين على الآراء التى يقدمها الموظفين المركزيين و أيضاً على إستعداد للإستفاده من معارفهم . وتم تعزيز استقلالية الموظفين المركزيين من خلال خبرتهم فى اتخاذ مركز الصداره فى العمل على أنشطة المشروع فى جميع الأوقات . عندما وصل المشروع لمرحلته النهائيه , أصبح الموظفين المركزيين على درجه من الوعى مكنتهم من إدراك أن الدوله ف هى العنصر الرئيسى فى الدوله ف.

موقف خبراء المشروع تضمن الرغبه فى تفويض المهام الأساسيه فى المشروع للموظفين الحكوميين و الإصغاء باهتمام للموظفين . مما دعم ليس الإستقلاليه فقط بل تعلم المهارات أيضاً لأن الموظفين المركزيين شعروا بأن خبراتهم أصبحت موضع إعتبار لخبراء المشروع .



## نصائح لمخططي و منفذى المشروع

حيث أنه من المتوقع أن تحقق المشروعات نتائج ملموسه خلال فتره قصيره , فإنه من المألوف أن نجد أن الدوله القانده للمشروع أن ترسل مجموعه من الخبراء كل فتره . لكننا , لن نضمن إستمراريه المشروع دون أن يتم تعزيز قدرات الموظفين المركزيين المنفذين و أن يشعروا بملكيتهم للمشروع . عندما يقوم خبراء المشروع بنقل خبراتهم للموظفين الحكوميين فإنه من الإفضل أن يدفع الخبراء بالموظفين المركزيين ليكون لهم زمام المبادره خاصة خلال التعامل مع الموظفين الحكوميين و المستفيدين النهائيين لأن هذا يعزز من شعور الموظفين المركزيين بملكيتهم للمشروع .

## (٢) تحفيز موظفين الحكومه المحليه

### دراسة الحاله ه

#### السماح للموظفين المحليين بأخذ زمام المبادرة لتطوير مواد التدريب

- كلمات إرشاديه
- تحفيز موظفين الحكومه المحليه
- التبادل بين موظفين الحكومه المحليه
- تطوير المواد
- تطوير التكنولوجيا

مشروع التعاون الفنى لزيادة إنتاجية الأرز فى الدوله أ كان يهدف لتطوير المواد التدريبيه لزراعة (١) الأرز المروى (٢) الأرز المعتمد على مياه الأمطار (٣) أرز المرتفعات البارد , و الشروط الخاصه بكل منطقه من المناطق الخمسه .

فى السنه الأولى من المشروع , كان الموظفين على المستوى المركزى و المحلى مشغولين بمهام أخرى لذلك أخذ خبراء المشروع المبادرة لتطوير المواد التدريبيه . أثناء موسم الحصاد الأول \_ بعد أن بدأ المشروع \_ قام فريق الخبراء بزيارة الحقول لتجربة النموذج الأولى للمواد التدريبيه . أراد خبراء المشروع زيارة المزارعين مع الموظفين المحليين لكى يتمكنوا من نقل خبراتهم إلى الموظفين لكن لم يكن أحد معهم خلال العمليه بأكملها . فى أحد المرات رافق بعض الموظفين الخبراء ليضع ساعات لكن مشاركتهم فى الأنشطة كانت محدوده . كان لدى الخبراء إحساس قوى يقرب حدوث أزمة كنتيجة لهذا , لذلك بدأ الخبراء فى التفكير بكيفية خلق بيئه مناسبه تحفز الموظفين على أخذ المبادرة لتنفيذ أنشطة المشروع .

قرر خبراء المشروع أن يطلبوا من مكاتب الموظفين المحليين أن يقوموا بتطوير المواد التدريبيه التى تتناسب مع ظروفهم المحليه , حيث أن زراعة الأرز كانت متنوعه جداً فى المناطق المستهدفه . و طلبوا منهم أيضاً أن يقوموا بتطوير أنواع مختلفه من المواد التدريبيه التى سيستخدمها مختلف المزارعين بفاعليه . أعد خبراء المشروع نماذج موحده و أيضاً الصور و البيانات الأساسيه التى تتضمنها المواد التدريبيه و تم إعطاءها للموظفين . فريق المشروع المحلى الذى يتكون من ١٠-١٥ موظف محلى بدأ فى تطوير المواد التدريبيه باستخدام النماذج و البيانات المقدمه من الخبراء . لقد أعدوا مواد تدريبيه سهله الإستخدام بالنسبه لهم و سهله الفهم بالنسبه للمزارعين .

و كانت المواد التدريبيه التى أعدها الموظفين عباره عن لوحات ورقيه بها صور فى الصفحه الأماميه ليراهها المزارعين و فى الخلف يوجد شرح للصفحه الأماميه ليتمكن مهندسين الإرشاد من قراءتها بصوت عالى للمزارعين . قام الخبراء بتطوير الصفحات الأماميه بينما قام الموظفين بتطوير صفحات الشرح الخلفيه . وقد فكرت الفرق المحليه للمشروع بعناية فى كيفية نقل تقنيات رفع إنتاجية الأرز إلى المزارعين فكتبوا شرحاً وافياً عن هذه التقنيات بالطريقه التى أعتقدوا بأنها الأكثر فعاليه مع المزارعين .

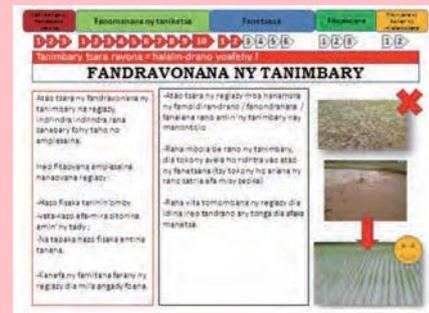
بعد تطوير المواد التدريبيه , تم تنظيم ورشة عمل تجمع كافة الفرق المحليه للمشروع . عرض كل فريق المواد التدريبيه الخاصه به و تبادلوا الأراء بخصوصها . و تم تنظيم زيارات تبادليه للحقول أيضاً .



تطوير المواد التدريبية بواسطة فرق المشروع المحليه



الصفحة الأماميه كانت موحده عند كل الفرق المحليه



مثال على الصفحات الخلفيه : الصور و الشرح و المحتوى يختلف تبعاً للفرق المحلي

فريق الموظفين المحليين , الذين كانوا فقط يشاهدون ما يفعله الخبراء خلال السنه الأولى للمشروع , بدأوا يقولون : " أنا الآن أصبحت مستمتع بعملى " ، " لقد بدأت أن أفهم كيفية مساعدة المزارعين لفهم و تعلم و تبني التقنيات التي قدمناها لهم " . فى السنه الثانيه لمشاركتهم فى المشروع , بدأوا فى تطوير المواد التدريبيه و التقنيه . أحد الأعضاء بدأ فى عرض هذه المواد التدريبيه على وكالات دوليه للتنميه و مؤسسات ماليه و يقول " هل أنت مهتم بالمواد التدريبيه التي قمنا بتطويرها " .

توفير الدعم للإستقلاليه و لتعلم المهارات بتسليم زمام المبادرة للموظفين المحليين .

### الإستقلاليه

- من خلال تطوير المواد التدريبية التى تعكس وجهات نظرهم الخاصه , شعر الموظفين بأن تدريب المزارعين كان شيئاً يقومون به من تلقاء أنفسهم و ليس شيئاً مجبرين على فعله .
- بعد التوصل لنتائج ملموسه مثل المواد التدريبية التى تناسب الظروف المحليه , شعر الموظفين بأهمية المساهمه فى المناطق التى كانوا مسؤولين عنها أكثر من ذى قبل .

**الإحتياج النفسى للإستقلاليه :** أثناء السنه الأولى للمشروع , كان الموظفين يتبعون خبراء المشروع بطريقه سلبيه و لم يشاركوا بأنشطة المشروع بنشاط . و حقيقة أن خبراء المشروع هم من إتخذوا المبادرة لتطوير المواد التدريبية من المحتمل أنها جعلتهم يعتقدون بأن خبراء المشروع هم منفذين المشروع. بدءاً من السنه الثانيه , بدأت الفرق المحليه فى تطوير المواد التدريبية طبقاً للظروف المحليه مما جعل قيادة الأمر تصبح قياده موزعه بدلاً من القياهه المركزيه و هذا شجع الموظفين المحليين على الشعور بأنهم منفذين هذا المشروع .

علاوة على ذلك , إن تطوير المواد التدريبية الذى أخذ الظروف المحليه فى الإعتبار دفع الموظفين الحكوميين للشعور بأن هذا المشروع يساهم بشكل إيجابى فى مجتمعهم وليس شئ فرضه عليهم خبراء المشروع .

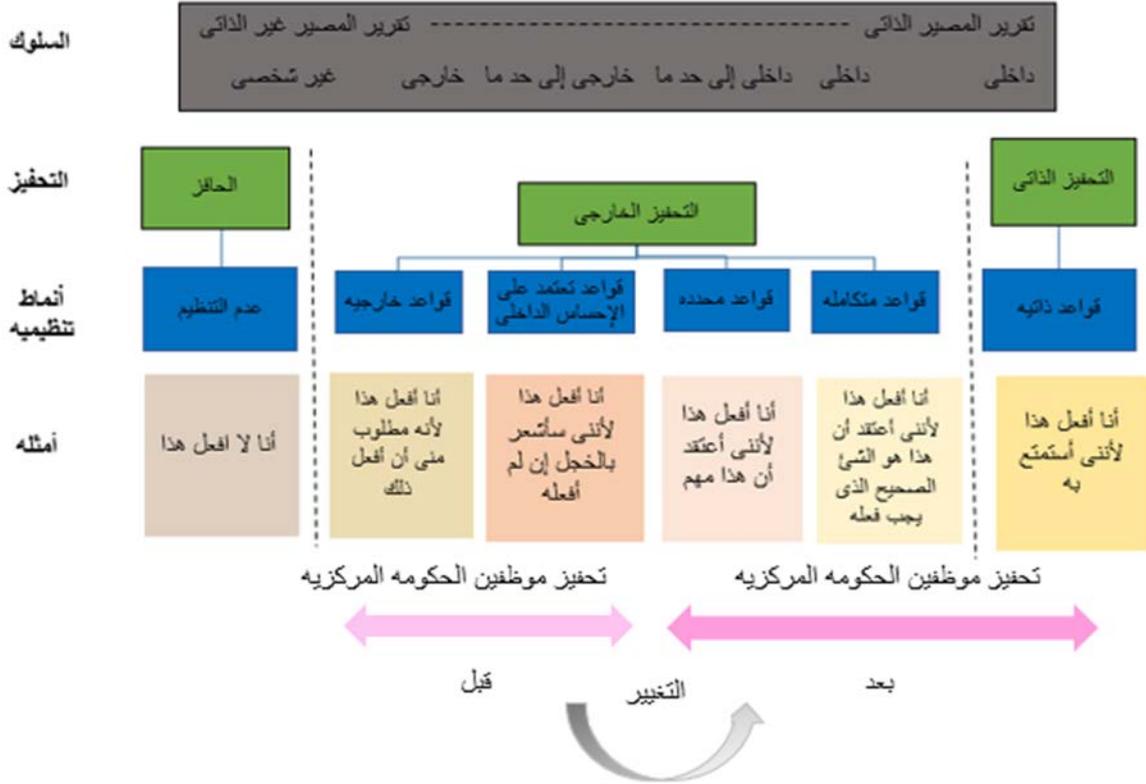
### تعلم المهارات

- كان فريق العمل المحلى قادر على تحقيق المهمه لأنها تتضمن إعداد الصفحات الخفيه فقط بدلاً من إنشاء المواد التدريبية ككل من الصفر .
- بدأ فريق العمل المحلى فى تقديم الخدمات الإرشاديه بثقه منذ أن تمكنوا من إنهاء مهمه تطوير المواد التدريبية بنجاح.

**الإحتياج النفسى لتعلم المهارات :** إنشاء المواد التدريبية من الصفر مهمه صعبه بالنسبه للموظفين المحليين حيث أنهم ليس لديهم المهارات و المعرفه الكافيه التى تؤهلهم لمهمه كهذه . بالرغم من أن الموظفين لم يكن لديهم ثقه فى خبراتهم و مهاراتهم لكنهم تمكنوا من أداء المهمه خطوه بخطوه بدعم باقى أعضاء الفريق و بإستخدام النموذج الموحد الذى أعده الخبراء . وضع مهام قابله للتحقيق مع مستوى مناسب من الصعوبات للفريق المحلى يدعم الإحتياج إلى تعلم المهارات .

علاوة على ذلك , حصل الموظفين المحليين على فكره أفضل عن كيفية تقديم الخدمات الإرشاديه بإستخدام مواد التدريب الموحد . و أيضاً لقد تمكنوا من ممارسة العمل الإرشادى بمزيد من الثقه بأن المواد التدريبية تناسب الإحتياجات المحليه. ثقتهم المتزايدة كانت واضحه عندما عرض أحد الموظفين المواد التدريبية على وكالات دوليه للتنميه و مؤسسات ماليه.

**تحليل الدافع :** سلوك موظفين الحكومه المحليه كان إما غير شخصى أو خارجى حيث أن زياراتهم للمزارعين كانت تتم لأنه قيل لهم أن يفعلوا ذلك . لكن بعد ذلك أصبح سلوكهم داخلى . لقد كانوا فخورين بالمواد التدريبية التى قاموا بتطويرها و فكروا بطرق أفضل لمساعدة المزارعين . بعض منهم قال بأنه إستمتع بهذا العمل و بدأوا بثقه محاوله "بيع " المواد التدريبية التى طوروها لمؤسسات أخرى .



### نصائح لمخططي و منفذي المشروع

من المؤلف أن نرى أن الموظفين بالمقر الرئيسي للمشروع ممن يمتلكون خبره الوافره يقومون بتطوير المواد التدريبيه و التكنولوجيا التي يحتاجها المشروع . في دراسة الحالة الخامسه , فريق المشروع قام بتفويض هذه المهام للموظفين المحليين عن قصد بهدف أن يجعلوهم يشعرون بملكية المشروع . هذا القرار أدى إلى تطوير المواد التدريبيه و التكنولوجيا التي تناسب مع الظروف المحليه للمنطقه و مع إحتياجات المزارعين .

## دراسة الحالة ٦

### الإصغاء إلى الآراء التي تقود للتغيير

- كلمات إرشادية
- تحفيز موظفين الحكومة المحليه
- آراء من الميدان
- إقتراحات للمشروع

عندما علمت السيدة/ ج \_ مديره تعمل منذ فتره طويله في مكتب زراعى محلى \_ بأنه سيبدأ مشروع تنموى زراعى عن قريب شعرت بالإكتئاب و فكرت بأنه " سنصبح مشغولين مره أخرى "

فى الماضى , عندما عملت السيده ج مع مشروع كانت حينها مدير معين حديثاً كانت تعمل بحماس و قدمت العديد من الإقتراحات من أجل تحسين الأنشطة فى الميدان فبناء على خبرتها السابقه كموظف ميدانى , قالت أشياء مثل " أعتقد أن أكثر الطرق فاعليه مع المزارعين هى ..... " , " مع الأخذ فى الإعتبار الظروف الفعليه للمزارعين , فأعتقد أن من الأفضل إستخدام هذه الطريقه بدلاً من هذه " . لكن , كل هذه الإقتراحات تم التغاضى عنها لأسباب مثل " لقد تم إتخاذ القرار بخصوص هذه الأشياء بالفعل " . فى بعض المشروعات , يتم الإستماع للإقتراحات المقدمه من الموظفين المحليين كتصرف شكلى " بالرغم من ذلك , كانت هذه المشروعات أفضل من مشروعات أخرى كان يتم إعطاء الأوامر فيها دون الإستماع لأى آراء أو مقترحات من الميدان .

عندما تم رفض إقتراحات السيده / ج شعرت بالكثير من المشاعر السلبيه مثل " لا أحد يهتم بى " , " ينظر مكتب المشروع نظره متدنيه للمكاتب المحليه " . بدأت بالتدرج تفعل الأشياء المكلفه بها فقط , و تقول " فى النهايه , لن يحدث أى تغيير حتى إذا تكلمت لذلك من الأفضل أن أغلق فمى " . كان هذا هو الوضع لعدة سنوات حتى وصلت إليها أخبار المشروع التتموى الجديد .

نصحها فريق المشروع بأن تختار بعض المزارعين كنماذج . و بعد أن أدرجت السيده ج أسماء بعض المزارعين طبقاً للمعايير التى وضعها المشروع , قام فريق المشروع المركزى بزيارتهم من أجل تقييم مدى ملائمتهم كمزارعين نموذجيين . إختار الفريق أحد المزارعين الذى أظهر حماسه للعمل كمزارع نموذجى . بعد مغادرة المشروع , أظهر بعض مهندسى الإرشاد قلقهم بخصوص مدى ملائمة هذا المزارع لأنهم كان لديهم تجارب سلبيه مع هذا المزارع من قبل . ناقشت السيده/ ج هذا الوضع مع باقى مهندسى الإرشاد و قرروا زيارة المزارعين مره أخرى . أدركت أن المزارع الذى كان أكثر هدوءاً بكثير من الذى تم إختياره كان فعلاً جاد جداً , مسؤول وأكثر ملاءمة ليكون هو المزارع النموذجي.

بالرغم من أنها إعتقدت بأن فريق المشروع لن يستمع لما قالت لكنها أبلغت هذه المعلومات لهم بأى حال . و أخبرتهم أيضاً بأنه يجب تقليص عدد المتدربين ليصل إلى ٢٠ بدلاً من ٥٠ لكى يصبح التدريب أكثر واقعيه . و كما توقعت , عارض الفريق إقتراحها بشده . لكن , فى اليوم التالى قام أحد أعضاء الفريق بزيارتها و سألها عن أسباب هذه الإقتراحات . على الرغم من أنها كانت متشككة إلى حد ما فى مدى جديتهم , لكنها وضحت الأسباب بالتفصيل و شرحت الوضع كما هو فى الميدان.

بعد عدة أيام , تم إبلاغ السيده/ج بأنه تم الموافقه على إقتراحاتها . و تم إبلاغ جميع المكاتب الزراعيه المحليه بأن يتم تنفيذ التدريبات على هيئة ورش عمل بحد أقصى ٢٠ مشارك لكى يكون التدريب واقعياً , كما إقترحته السيده/ ج . بالإضافة إلى ذلك , راجع فريق المشروع معايير إختيار المزارعين النموذجيين مع وضع آراء السيده / ج فى الإعتبار . كانت السيده / ج غير مصدقه لما حدث و قالت : " أشعر بإحترام فريق المشروع لى , لقد إستمعوا لنا بالفعل " . لقد شعرت بأن الفريق يقدر كفاءتها للمره الأولى . و فى نفس الوقت , شعرت بالخجل من نفسها لأنها كانت تفعل ما هى مكلفه به فقط و لا تفكر بشكل أعمق و أبعد و لأنها لم تبذل قصارى جهدها و شعرت بالأسف نحو المزارعين أيضاً .

المزارع الذى إختارته السيده/ ج و زملائها قام بعمل رائع كمزارع نموذجى . و عندما زارته فى أحد الأيام , شكرها وأوضح كم كان قادرا على تحسين حياته من خلال مشاركته في المشروع.

أصبحت السيده / ج مشغوله فى أنشطة المشروع بشكل يومى و لأنها تشعر بالرضا عن كل ما تفعله . لقد فكرت بأنها " أنا سعيدة لأننى كانت لدى الشجاعه لأقدم إقتراحاتى للفريق فى ذلك اليوم , و فى النهايه سيؤدى عملى إلى سعادة المزارعين "



تدعيم الإستقلاليه يساعد الأفراد على الشعور بأنهم يتصرفون من تلقاء أنفسهم و ليس لأنهم مجبرين على القيام بذلك .

### الإستقلاليه

- تغير سلوك موظفين الحكومه المحليه بعد أن كانوا يشعرون بأنهم مجبرين على أداء المهام أصبحوا يفعلون ذلك من تلقاء أنفسهم بعد أن أدركوا أن أرائهم تساهم في تحسين المشروع.
- أدرك الموظفون قيمة المشاركة في المشروع كعنصر نشط لأنهم شعروا بأن خبراتهم كموظفين ميدانيين ساهمت بشكل إيجابي في المشروع.

**الإحتياج النفسي للإستقلاليه :** نتيجة للتجربه الصعبه التي مرت بها السيده /ج بسبب رفض إقتراحاتها بشكل متكرر , شعرت بأنها مجبره على القيام ببعض المهام بسبب اليد العليا للمشروع . بمعنى آخر , كانت كبيدق الشطرنج في يد المشروع و لديها القليل من الإستقلاليه .

من حسن الحظ , إن فريق المشروع الجديد أراد منها أن تكون لاعب الشطرنج و ليس البيدق عند تنفيذ أنشطة المشروع و تمكنت من تلبية هذه الرغبه و إستطاعت أن تعكس آراء هؤلاء الموجودين في الميدان.تم تدعيم الإحتياج إلى الإستقلاليه لديها و إنطلقت إلى الأمام بثقه أنها ستستطيع أن تقدم للمشروع مقترحات أكثر إبداعاً . كانت مقترحاتها تركز على المستفيدين من المشروع حيث إستطاعت مساعدة المزارعين على تحسين ظروفهم المعيشيه .ستكون قادره على الشعور بالرضا نحو العمل من التغيير الإيجابي الذى حدث في المشروع .



### نصائح لمخططي و منفذى المشروع

تميل فرق المشروعات لأن تعطى التعليمات من جانب واحد و فى بعض الأوقات تجبر الموظفين المحليين على أداء المهام لأن فرق المشروع تركز بشكل أساسى على تنفيذ الخطه بسلاسه . و على الجانب الأخر , فى بعض الأحيان يمتلك الموظفين المحليين خبره و حكمه لا يمكن أن يتخيلها فريق المشروع المركزى. لا يجب أن يكون إتجاه سريان المعرفه " من المركزى إلى المحلى" . بل يجب إتاحة الفرصه " من المحلى إلى المركزى" لنعطيه دفعه لأعلى مما يمكنه من العمل بكفاءه ليركز على مساعدة المستفيدين النهائيين. و فى نفس الوقت , أن هذا الإتجاه يعمل على تدعيم الإحتياج إلى الإستقلاليه لدى الموظفين . حتى فى المواقف التى لا يتم قبول إقتراحات الموظفين المحليين بها يجب أن يتم توضيح أسباب الرفض و إعطاء شرحاً وافياً . بهذه الطريقه سيشعر الموظفون بأنه يتم الإستماع إلى آرائهم و أيضاً سيتم دعم الإحتياج إلى الإستقلاليه . من المرجح أن يحدث إستمرار فى تقديم المعلومات المفيده لفريق المشروع .

## دراسة الحالة ٧

### المزيد من المعرفة يقود إلى خدمة أفضل

- كلمات إرشادية
- تحفيز موظفين الحكومة المحليه
- إكتساب المعرفة
- تطبيق المعرفة على المزارعين

" نادراً ما يتم تربية الأحياء المائية في هذا البلد و لم أجد فرصه تمكنى من إستخدام هذه المعرفة فى عملى بالرغم من أننى درست مصايد الأسماك فى كليه تقنيه . فى بعض الأحيان , أشعر بأننى زائد عن حاجة العمل و لم أعد واثق فى المعرفة التى لدى لأننى لا أستطيع ممارستها " هذا ما قاله السيد/ س \_ موظف فى مجال الإرشاد السمكى \_ . السيد/ س كان مهتم بمصايد الأسماك و مستمتع بتعلم المهارات الخاصه بمصايد الأسماك . كان يحلم بأن يصبح موظف إرشاد سمكى لكنه لم يشعر بالرضا الكامل عن عمله لأن عدد قليل من المزارعين يمارسون تربية الحيوانات المائية فى المنطه المسؤل عنها هو .

عندما بدأ مشروع تربية الأحياء المائية فى المنطقه , حضر السيد/ س دورة تدريب تقنيه نظمها المشروع فى هذه السنه و إكتسب معارف جديده . تضمنت دوره تدريبات عمليه فى الحقل فتأكد من أن المعلومات التى تعلمها من الكتب الدراسيه يمكن تطبيقها فى الواقع على الأسماك التى تعيش فى البرك الموجوده فى المنطقه . كانت هذه تجربته ممتعه بالنسبه له لأنه لم يكن لديه أى فرصه لحضور مثل هذا التدريب العملى من قبل . كما قدم له المشروع رسومات بيانية وملصقات وأشرطة فيديو ومواد أخرى يستطيع المزارعون فهمها بسهولة . أخذ السيد/ س هذه المواد و شرح للمزارعين بإستخدام تلك المواد السمعيه و المرئيه .

علاوة على ذلك , بالنسبه لهذ المشروع , كانت التجارب الإرشاديه تتم بهدف تطبيق العديد من الوسائل التكنولوجيه و أيضاً البيانات التى تم جمعها كانت تتعلق بمدى الفاعليه و الجدوى الإقتصاديه . تمكن السيد/ س من شرح الوسائل التكنولوجيه للمزارعين بثقه و ذلك بعرض هذه الأدله السابقه .

بدأ السيد / س فى تطوير وعيه و ثقته بأنه خبير فى مجال مصايد الأسماك من خلال مشاركته فى هذا المشروع و جدد حماسه لأن يستخدم معرفته فى هذا المجال . لقد علق و قال : " كان لدي دائماً شغف لمصايد الأسماك، ولكن لم يكن لدي أي فرص لتعلم معارف جديدة لإستخدامها لصالح المجتمع . فى التدريب الذى قدمه المشروع , تمكنت من تعلم الجانب النظرى و العملى . على عكس ما كان من قبل , لم أعد أشعر بأننى زائد عن حاجة العمل لأننى أستطيع الآن أن أساعد الآخرين بإستخدام المعرفة التى إكتسبتها من هذا المشروع . أنا الآن أحظى بالإحترام كخبير فى مجال تربية الأحياء المائية. أنا أشعر بالرضا عندما أرى مدى نفع المعلومات التى قدمتها و أيضاً عندما أشعر بمدى ثقه المزارعين بى . أعتقد أن سكان المدينه مدينون للمزارعين بنفس القدر لأنهم يوفرون الغذاء لنا . أنا بحاجة لسداد هذا الدين . " و أكل أيضاً و قال : " طلب بعض المزارعين منى أن أزور البرك الخاصه بهم . يجب أن أذهب الآن , فكما تعرف أنا الخبير الوحيد فى



هذه المنطقه . " \_ ثم سرعان ما شق طريقه نحو القرية و هو على وجهه إبتسامه واسعه .

Photo:Akio Iizuka/JICA

تدعيم تعلم المهارات لدى الموظفين المحليين بتوفير كافة المعلومات و المهارات الجديده يساهم فى تحسين الظروف المعيشيه للمزارعين .

## تعلم المهارات

- موظفين الحكومه المحليه كانوا قادرين على إيجاد الفرصه من أجل الإستفاده من خبراتهم , و التى لم يكن لديهم ثقه بها من قبل بسبب نقص الخبره فى هذا المجال.
- تم إثارة حب الإستطلاع الفكرى لدى الموظفين لأنهم تعلموا معرفه عمليه أثناء المشروع.
- كان الموظفون قادرين على اكتساب المزيد من الرضا الوظيفي لأنه شعر بأن معرفته وقدراته العمليه قد تحسنت.

الإحتياج النفسى لتعلم المهارات : كان لدى السيد/ س شغف بالمصايد السمكيه دائماً و كان يرغب فى تعلم معارف جديده ليستخدمها من أجل مساعدة المزارعين . و بعد أن إكتسب معرفه عمليه و أتاحت له الفرصه لممارستها فى الواقع , من هنا تم تدعيم الإحتياج لتعلم المهارات لأنه شعر بأن مهاراته و قدراته العمليه قد تحسنت .

إستطاع السيد/ س الشعور بأن مهاراته و قدراته العمليه قد تحسنت من خلال إستخدامه للعديد من الأدوات ( مثل المواد السمعيه و المرئيه التى كان يستخدمها بسهولة و أيضاً الأدله العمليه المقنعه) . حب الإستطلاع الفكرى لدى السيد/ س كان بطيئاً نوعاً ما قبل المشروع . لكن تم إثارته مرة أخرى بفضل تعلم معارف جديده فى المشروع . يمكننا الآن أن نتخيل النجاح المتواصل الذى حققه السيد/ س .



## نصائح لمخططي و منفذى المشروع

بالرغم من أن دراسة الحالة السابعه تم أخذها من منطقته لمصايد الأسماك , إلا أن الكثير من الموظفين الحكوميين يختارون وظائفهم لأنهم مهتمين بالعمل فى مجال معين . بعضاً منهم يدرس لفترات طويله فى نفس المجال الذى كان به فى الكليه . أكثر الوسائل فعاليه معهم هو أن تعطيههم مهمه صغيره لكن صعبه و أيضاً لكى تساعدهم على تعلم معارف جديده و بالتالى سيتم تلبية حب الإستطلاع الفكرى لديهم . أحد خبراء المشروع الذى يعمل مع أحد مهندسى الرى يقول : " لقد إكتشفت أن تأثير التحفيز يكون أكبر عندما تحفز غريزتهم الداخليه كمهندسين . لا يوجد نهاية لرغبة المهندسين فى التعلم " .

## دراسة الحالة ٨ :

### بعض العمل تتم يدا بيد مع المزارعين والبعض الاخر بواسطة المزارعين بانفسهم

#### الكلمات الارشادية | تشجيع الموظفين الحكوميين المحليين

#### بناء الثقة بين مهندسي الارشاد والمزارعين

مهندس ارشاد شرحت عملها قائلة: "شعرت بالاحباط عندما لا ياتي المزارعين في الميعاد المتفق عليه. فلو كنت سوف أتأخر عن الميعاد كنت اخبرهم مقدما لاني اريد أن أكون مسؤوله . ولاني أود أن يتفهموا هم أيضا أهمية الالتزام بالوعد رغبت أن أصبح لهم أنا مثلا شخصا. وبالفعل تدريجيا أنتظم المزارعين في الحضور وأصبحوا مسؤولين بعدما شاهدوا اسلوبى فى العمل."بالإضافة الى ذلك شرحت هذه المهندس وجه نظرها بالنسبة للعمل الارشادى قائلة "بناءا على معلوماتى النظرية التى تعلمتها بالجامعة. أنا أو من بشىء مهم عن العمل الارشادى وهوأهميه مشاركة المعلومات مع المزارعين.وايضا أنا اتعلم كثير من المعلومات عمليا من المزارعين وسوف أصبح خبيره لو قمت بالدمج فيما بين المعرفة العلميه والمعرفه العمليه التى لدى المزارعين. وبهذه الطريقه سوف أصبح محل ثقه بالنسبه للمزارعين. وقد أكملت حديثها قائلة. " لقد حصلت فى المشروع الذى قمت بتنفيذه بهذه القرية على نتائج جيده وكنت قادره على بناء علاقات قويه بالمزارعين وكذلك أقمت صداقات شخصيه معهم . فكنت اتلقى التحيه من كل شخص منهم بالاجتماعات. فأنا أشعر براحه كبيره أثناء العمل بهذه القرية.

مهندس ارشاد اخرى مسؤوله عن منطقته مختلفه عن السابقه تكلمت خبره مريره وقالت : " عندما قمت بزياره القرية تم اختطافى من المزارعين ولقد اخبرونى انهم لن يدعونى اذهب الا اذا حصلوا على الموافقه الرسميه على المشروع الذى قد سبق ووعدهم به. واطافوا انهم انتظروا هذا المشروع لفترة تزيد على الاربع سنين " فى هذا اليوم لم استطع الذهاب الى المنزل واحتجزت لمدته ساعات, ولقد اكملت قائلة انه من الممكن ان تكسب ثقه المزارعين خلال فتره قصيره . ومع هذا, حينما تفقد هذه الثقة سوف يكون من الصعب استعادتها مجددا . فانه على الارجح انك سوف تخسر ثقتهم اذا وعدتهم بشىء لم يصبح حقيقيا , كما بالمثال السابق الذى قمت بشرحه.



## بناء الثقة مع المزارعين بمثابة حجر الزاوية لدعم التقرب اليهم

## القراءة

- مفتاح بناء الثقة بين المهندسين الزراعيين والمزارعين هو بناء علاقات يومية متعادله.
- المواقف المحترمه المتبادله بين الطرفين هامه لبناء علاقات جيده.
- اعطاء امال كاذبه يحطم ويحبط القرابه والصله بين الطرفين.

**الاحتياجات النفسيه للعلاقات القويه:** الفرق الاساسى بين كلا من المهندستين الزراعيتين بالحاله الثامنه انه المهندس الاول اشارت بوضوح للمزارعين ما لا سوف يكون فى استطاعتها تنفيذه , اما المهندس الثانيه اعطتهم امال كاذبه بدون تقدير وقد انتهى بها الوضع الى انها فقدت ثقته المزارعين لانها لم تستطع الوفاء بالوعد كما قد سبق وشرح لهم , لذلك انه من الصعب استعادته هذه الثقة طالما فقدتها , وبالتالي استغرقت تلك المهندس وقتنا صعبا لإعاده بناء الثقة مع المزارعين. أما بالنسبه للمهندس الاول فهى اوضحت دورها للمزارعين , مما ساعدهم على فهم كيفيه والى اى مدى يمكنهم الاعتماد عليها وما الذى يمكنهم توقعه منها. وهكذا , هذه المهندس والمزارعين كانوا قادرين على بناء علاقه صحيه ومتعادله مما شجع كلا الطرفين ليتعلم من الاخر.

## نصائح لمخططي ومنفذى المشروع

ليس من المبالغ فيه القول ان نجاح المشروع فى ايدي مهندسى الارشاد. وفريق المشروع عليه أن يدعم مهندسى الارشاد يوميا ليقيم علاقات جيده مع المزارعين. من المفترض ان فريق المشروع لا يبنون قدراتهم فقط على المعلومات والتقنيات الفنيه ولكن ايضا عليهم مساعده مهندسى الارشاد ليحسنوا قدراتهم ومهاراتهم على التواصل مع المزارعين , كذلك تحفيز الحس لديهم بالمسئوليه تجاه العمل . ومن المهم أيضا ان يوضح فريق المشروع العمل الارشادى الذى سوف يقوم المشروع بتنفيذه وما الذى لا يستطيع المشروع تنفيذه لتجنب سوء التفاهم. هذا التوضيح سوف يمنع مهندسى الارشاد أن يفسدوا العلاقه التى قد تم بالفعل بناؤها مع المزارعين

دائما ما نقدم كلمات تشجيعيه عندما يكون الشخص الذى نحاول اقناعه يقاوم. فى بعض الاحيان نقول كلمات مثل "لا تقلق انك سوف تكون بخير" حتى اذا كنا نعرف انه لا يوجد كثير من الامل. هذا النوع من اللطف من المهارات الاجتماعيه الهامه, وبالاخص مع الاصدقاء والاسره, ومع هذا سوف يعطى نتائج عكسيه اذا اعطيت امال كاذبه للشخص الذى تحاول تشجيعه.

فى الواقع, الامل الكاذب له أثر نافع ولكن مؤقت – بالاخص اذا فقد الشخص الاحتمالات والاهداف من النشاط- لانه يغرس الشعور بالغرض. ومع هذا , حينما يصعب ان يتحقق الهدف سرعان ما يتحول الامل الكاذب الى يأس حقيقي. فى مصطلحات المعاملات الخاصه والتفضيليه , الامل الكاذبه تضعف الاحتياج الى المهاره, لان الشخص لا يمكن أن يحقق هدفه الذى يرغبه مهما كان صعبا وانها فقط محاوله.

فى المشاريع التطويريه فانها تكون بمثابة كسر للقلوب حينما تنتظر للوضع الياس الذى يكون فيه المشاركون بالمشروع. ومع هذا , فانه من المهم قبول الواقع كما هو , والبدء بخطوات صغيره والتي يمكن للمشاركين ان يكونوا قادرين على انجازها بامكانياتهم الخاصه لتشجيعهم على استدامه المشروع.



### (٣) تحفيز المزارعين

#### دراسه الحاله ٩

#### الزراعه الممتعه والزراعه لتكون نموذج للمزارعين

الكلمات الارشاديه | تحفيز المزارعين ,

الزراعه كنشاط مفرح,

الزراعه والعلاقات الاسريه,

الحصول على الفخر عن طريق الزراعه

"أنظر الى هذه الطماطم. انها أكثر احمرارا، ذو طعم أحلى، وألذ من الطماطم الأخرى. لقد عملت جاهدا لانتاج هذه الطماطم. وأخيرا حصلت على هذه الطماطم الممتازة. انها تستحق كل هذا المجهود " هذا ما قاله مزارع المحاصيل البستانيه

"عندما اطعم السمك , فإننى انسى كل ما يقلقنى اذا كان لدى مشاكل كبيره . فأنا لا أشعر بالتعب ابدا من مشاهده السمك لقد قمت بإعداد بركه مياه ووضعت بها صغار السمك وقمت بإطعامها وتركتهم حتى يكبروا وقمت بجمع كبار السمك. كل خطوه كانت ممتعه . عندما أكل السمك الذى قمت بتربيته فإننى أفكر بطرق أفضل لجعلها أكبر فى الحجم وجعل طعمها أفضل أيضا. إننى أستمتع بالتفكير فى مثل هذه الأشياء. فإذا قام أحدهم بمنعنى عن تربيه الاسماك سوف أموت. " مربي الاسماك هذا أكمل حديثه فقال: "لم أكمل تعليمى بعد أن تركت التعليم بالمرحله الاعداديه نتيجه لمرض خطير. ولا أريد أطفالى أن يمروا بنفس التجربه التى مررت انا بها. أنا اعمل جاهدا لتطوير عملى بتربيه الاحياء المائيه ولهذا استطاع أطفالى ان يستمروا بالتعليم الجيد. فأنا ايضا لا أريد أطفالى أن يحصلوا فقط على التعليم الاكاديمى بل أيضا أن يستمتعوا بعلم الاحياء المائيه. عندما تربي السمك تتعلم الكثير من الأشياء التى لا تستطيع تعلمها من المدرسه. انه عالم الخبره التعليميه الحقيقى"

مزارع للأرز قال: "لقد كان والدى متعاوننا ولطيفا مع كل أهل القرية وهو النموذج بالنسبه لى. لقد كان مزارعا جيدا وكان دائما محاطا بأصدقائه من المزارعين وكان يحصل على الكثير من الاحترام. فأنا دائما اريد أن أصبح مثله. والان أنا اجرى حقل ارشادى لمجموعه من المزارعين واجرب فيه تقنيه فنيه جديده قبل أن يقم أحد بتدريب هؤلاء الى جانب قدرتى على قياده هذه المجموعه على الرغم من أننى الاصغر سنا. فأنا أقود المجموعه لاننى أريد أن أطور من نفسى وأيضاً أريد ان يرى أطفالى عملى وأن يتعلموا الاخلاص والوفاء فى العمل وأن يتعلموا العمل الجماعى . فأنا اعمل جيدا للحاق بأبى والتفوق عليه. وأريد ان يصبح اطفالى افضل منى فى المستقبل.



## الزراعة يمكن أن تكون نشاط محفز جوهرى ومستقل

## الاستقلاليه

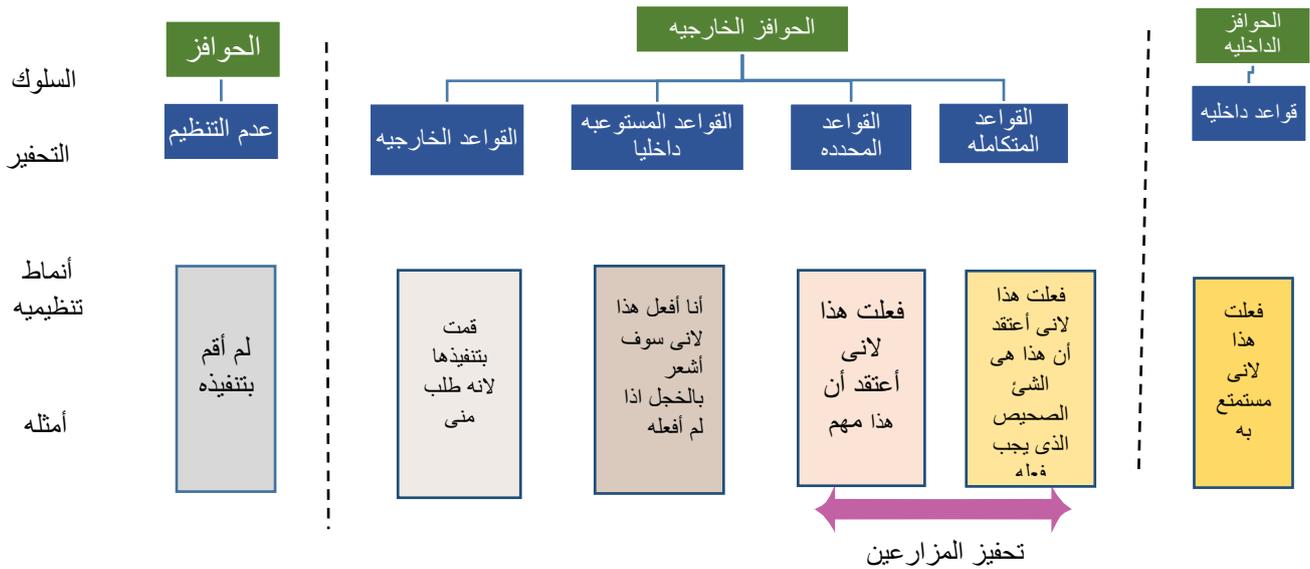
- التعليقات مثل "الزراعة الممتعه" و" انا اريد ان اصبح افضل فى الزراعة" تحفز المزارعين داخليا.
- القول "أنا أزرع بجد لآكون نموذجا لأولادى" فالمزارع يعمل جاهدا لأنه يعتقد أن هذا شى مهم وان هذا هو الوضع الصحيح الذى يجب أن يكون عليه الفرد. فهو لديه حافز مستقل على اساس الانظمه المتكامله
- المزارعين يجدون المتعه والسعاده والقيمه فى الزراعة , مما يدل على انهم يدعمون دافع الاستدامه عندما تحتاج الاستقلاليه بداخلهم الى الدعم.

**الاحتياج النفسى للاستقلال:** المزارعين بالحاله ٩ يستمدون متعتهم من زراعه الخضروات أو تربيته الاسماك, وهم يقومون بهذه الانشطه باستقلاليه, فان هذا يثبت على انهم يقومون بهذه الانشطه على اساس الحوافز الجوهريه الداخليه. إنهم ارادوا أن يستكملوا هذه الانشطه ليس بطريقه مؤقتة ولكن بطريقه دائمه, بالإضافة إلى هذا هؤلاء المزارعين كانوا يعملون بجد للحصول على أفضل انتاج من الطماطم أو من السمك على سبيل المثال, بطريقه مبتكره من خلال مبدأ المحاوله والخطأ مما يدل على أن احتياجهم للمهاره أيضا قد تم دعمه.

**تحليل الدوافع:** بعض المزارعين بالحاله ٩ قالوا أنهم كانوا يعملون بجد ليعطوا أولادهم الدافع للتعلم أو ليكونوا لهم النموذج. كان هذا على بناء على القيمه التى سوف يحصلون عليها. فهم يعتبرون الزراعة هى الشىء الهام الذى يجب ان يعمله الفرد وهى الشىء الذى يعطيهم الدافع الذاتى على اساس الانظمه المتكامله. فان دوافعهم هذه يمكن اعتبارها ذات قيمه عاليه ودائمه

## تحليل الدوافع بدراسه الحالة ٩

تقرير المصير غير الذاتى	تقرير المصير الذاتى
غير شخصى	داخلى
خارجى	داخلى
خارجى الى حد ما	داخلى الى حد ما



### نصائح لمخططي ومنفذي المشروع

إن مخططي ومنفذي المشروعات الزراعيه دائما ما يعتبرون الزراعه هي شيء يجب القيام به. فلا يجب علينا نسيان أن كثير من المزارعين يستمتعون بالزراعه نفسها فعليا. وأيضا ربما يوجد بعض المزارعين الذين يزرعون بدون استمتاع، فمعظم المزارعين الشغوفين بالانضمام للمشروع ربما يكون لديهم دوافع نقيه مثل انهم ينتظرون الاستماع بدرجة أكبر بالزراعه أو يتوقعون إكتشاف شيء شيق بالزراعه. قطعاً المزارعين الآخرين يصدقون بقيمه الزراعه من خلال علاقاتهم الاسريه ويعملون بجد ليكونوا أفضل من ذى قبل. إذا فكر فريق المشروع ببعض التحديات مثل كيفيه مساعده المزارعين ليستمتعوا بالزراعه أكثر ومساعدتهم على فهم وتقدير قيمه الزراعه فهذا سوف يكبر الدافع الذاتى النقى بداخلهم.

### الدافع الذاتى يعمل على تعزيز الابداع

### مقدمه علم النفس ٣

كما قد ناقشنا، الدافع الذاتى النقى دائما ما يكون مصحوبا بقوة بالارتباط والاصرار، أيضا إنه من المعروف انه يحفز ويحسن الابداع. بالدراسه الكلاسيكيه لمارك ليبير هو و زملائه عام ١٩٧٣، اجريت تجربه بالحصول على رسومات الاطفال بالحضانه. ثلث الاطفال تم وعدهم بالمكافأه اذا قاموا برسم صور جيده (المجموعه المتوقعه المكافأه)، وثلث اخر من الاطفال اخذوا بالفعل مكافأت ولكن بدون اخبارهم مسبقا (المجموعه الغير منتظره للمكافأه). والمتبقى من الاطفال لم توعده ولم تأخذ أى مكافأه (المجموعه غير المكافأه). بعد اسبوعين من اجراء هذه التجربه قام ليبير وزملائه بالعوده الى هذه الحضانه لمراقبه الاطفال بنشاط الالعب الحره فوجدوا أن عدد الاطفال الذين أنضموا لفته الرسم الاختياريه قل ليشمل المجموعه التى قد تم وعداها مسبقا بالمكافأه وبعبارة أخرى ان الدافع الذاتى والقوى تجاه الرسم قد قل ليشمل فقط هذه المجموعه. بالاضافه لذلك الصور التى رسمتها هذه المجموعه كانت أقل ابداعا.

تريزا امبايل اجرت بحثا عن العلاقه بين الدافع الذاتى والابداع منذ عام ١٩٨٠. هي وزملائها قاموا بإجراء تجارب متضمنه بعض الانشطه مثل الشعر، التأليف، الاشغال اليدويه وكل الدراسات التى أجرتها اشارت الى أن الدافع الذاتى الاكبر كان مرتبطا بقوة بالابداع بالانشطه (امبايل ١٩٩٦).

بالمشاريع التطويريه، حينما لا يستطيع الفريق والخبراء بهذا المشروع أن يقضون كل الوقت مع المشاركين بالمشروع، تكون كميته الافكار التى يدعمون بها المشاركين قليله. هذا يعنى أن نجاح المشروع يعتمد بدرجة كبيره على ابداع المشاركين وقدرتهم الحسيه على التفكير بحلول للمشاكل التى يواجهونها بأنفسهم، والذى يجعل فرصه نجاح المشروع أكبر. بالاضافه لذلك بالنسبه لاستدامه المشاركين بالانشطه فانهم تعلموها حتى بعد انتهاء فتره المشروع، انهم سوف يحتاجون للابداع لتطبيق معلوماتهم. لذلك فانه من المهم تعزيز الدافع الذاتى لدى المشاركين تجاه المشروع.



## دراسة الحالة ١٠

### شريكى الافضل بفريق الارشاد

الكلمات الارشادية

تحفيز المزارعين ,

العلاقة بين فريق الارشاد والمزارعين,

العلاقة التكاملية بين فريق الارشاد والمزارعين,

حضور التدريبات مع بعضهم البعض

أستاذ ج الذى طمح بان يكون قائد للمزارعين, أعتمد بنشاط على تقنيات جديدة وقد تم اختياره كمزارع نموذجى بالمشروع الارشادى للتقنيات الزراعيه. المزارع النموذجى كان يقوم بحضور التدريبات ليتعلم التقنيات الزراعيه المختلفه لرفع الانتاجيه والربحيه, ويقوم بتطبيقها على الاراضى الزراعيه الخاصه بالمجموعه ونشر هذه التقنيات فيما بين المزارعين المجاورين. أستاذ ج كان سعيدا للغاية لاختياره كمزارع نموذجى قائلا "أنا أستطيع تعلم تقنيات جديده قبل أى شخص آخر وتجربه أشياء جديده".

فى نفس الوقت , أستاذ ج كان لديه بعض الاعتبارات حيث كان مريضا جدا وترك التعليم عندما كان بالصف الخامس. ومع ذلك فهو لم يكن سيئا باللغه الانجليزيه ولكنه لم يكن يجيد القراءه والكتابه باللغه الانجليزيه . كما إنه لم يكن جيدا أيضا بالحساب. ومع ذلك كان واثقا بنفسه بالزراعه عمليا لانه كان لديه الفضول ليتعلم دائما تقنيات زراعيه جديده عن طريق مراقبه الاخرين وتجربه الطرق الزراعيه المختلفه بحقله كل الوقت.

إن فريق المشروع قد قام بعمل التدريبات الفنيه للمزارعين النموذجين كما كان موضوعا بخطه العمل. ولقد كانت مفاجاه بالنسبه للأستاذ ج عندما وجد الأستاذ ف الذى كان يعمل كمهندس ارشاد والذى كان قد كان مسؤولا عن مجموعته حاضرا أيضا للتدريب, ففى البدايه ظن الأستاذ ج أن الأستاذ ف قد حضر التدريب كمدرّب ولكنه فى الواقع كان متدرب مثله مثل الأستاذ ج. أثناء التدريب كانت المحاضره قد أعدت بلغه سهله وكثير من التوضيح وبعض الصور أيضا لذلك كان سهلا على المشاركين مثل الأستاذ ج والذين حصلوا على قدر ضئيل من التعليم أن يفهموا المحاضره ومحتواها. أشتمل التدريب أيضا على التدريب العملى بالحقل وقد كان الأستاذ ج الذى شعر بقدر من الغضب قبل حضور التدريب قادرا على فهم محتوى البرنامج بطريقه كافيه. الأستاذ ج كان سعيدا عندما سأل الأستاذ ف مشيرا له "أنت فهمت التدريب جيدا. هل لديك مشكله لتعلم المزارعين الاخرين"

ومع ذلك , عندما حاول الأستاذ ج تطبيق ما تعلمه من التدريب عمليا على حقله , أدرك أن هناك بعض الاشياء لا يستطيع تذكرها بالرغم من ذلك كان يعتقد انه فهم كل شيء فى وقت التدريب. لقد بحث عن المعلومات بكتيب المحاضره ولكن لم يتوصل لشيء . فاصيب بالاحباط قائلا: " أنا المزارع الوحيد من المجموعه الذى حضر التدريب ولكن لا أستطيع تعليم الاخرين". وبعد هذا فكر بالأستاذ ف والذى حضر نفس التدريب معه. أتى الأستاذ ف مسرعا للأستاذ ج ليراه بعد أن تلقى مكالمه منه وقد أخير الأستاذ ف الأستاذ ج أن هذا هو دوره أن يساعده على أن يطبق التقنيات التى تعلمها عمليا وأن ينقل هذه الخبره للأخرين و شكره لانه أتصل به , الأستاذ ف قرأ الكتيب ببساطه وارشد الأستاذ ج وضح له ما كان قد فهمه فهما خاطئا, الأستاذ ف أشار أيضا للأستاذ ج قائلا "عليك أن تزرع بهذه الطريقه , ولكن بالتدريب تلقينا طريقه مختلفه". بالرغم من أن كليهما حضرا نفس التدريب , إلا أن الأستاذ ف كمهندس ارشاد ذو خبره استطاع فهم المحتوى بطريقه أفضل من الأستاذ ج عندما كان الامر خاصا بالمعلومات العلميه. على الصعيد الاخر الأستاذ ج لديه الكثير من الخبره العمليه أكثر من الأستاذ ف ولديه الكثير من الافكار المبتكره عن طريقه تطبيق التقنيات بالتربيه المحليه وطبقا للظروف الجويه أيضا.

شرح الاستاذ ج العلاقه بالاستاذ ف بطريقه مرحة قائلا: "لقد شعرت بضغط نفسى عندما طلب منى تعليم الاخرين .ولكن منذ أن الاستاذ ف الذى تلقى نفس المعلومات التى تلقيتها أنا بالتدريب قام بدعمى كل الوقت شعرت بالراحه حيال هذا. أنا أعتقد أن الاستاذ ف وأنا توليفيه جيده حيث أنى أستطيع تعليم الاخرين المهارات العمليه والاستاذ ف يستطيع أن يعطيهم التوضيح للدلائل العلميه. من قبل كنت أظن أن وضعى هو فقط أن أتعلم من مهندسى الارشاد . ولكن الان فأنا أعمل مع الاستاذ ف كشريك له فى العمل --- لدي كلا منا دور مختلف ليقوم به ولكن لدينا هدف مشترك"



## دعم التقرب للمزارعين عن طريق بناء العلاقات مع مهندسي الارشاد

## القراءة

- ليس على المزارعين الشعور بالقلق عندما يقومون بأى مهمة بانفسهم لان العمل لابد أن يكون كجهد مشترك بينهم وبين مهندسي الارشاد.
- يعتمد المزارع على مهندس الارشاد ليساعده فى أى مهمة لايشعر حيا لها بالثقة لانه عليه الوثوق بمهندس الارشاد.

**الاحتياجات النفسية للعلاقات القوية:** المزارعين الذين تم اختيارهم ليكونوا نماذج دائما ما يكونوا نشطاء وشغوفين بإجراء بعض المهام باستقلاليه. وعلى الاغلب فانهم دائما ما يريدون تطبيق تقنيات فنيه جديده على مسؤوليتهم.

مع هذا , فانهم ربما لا يشعرون بالثقة فى بعض الاوقات لانهم لايجيدون القراءة والكتابه للوصول للمعلومات العلميه , ولكن مهاراتهم العمليه عاليه . اذا لاحظوا اشار منفضى المشروع الى أى نقص فى المهارات أو المعلومات لدى المزارعين ربما يشعروا بالقلق باحباط حاجتهم للإستقلال.

بالحاله ١٠ , المزارعين ومهندسي الارشاد حضروا مع بعضهم البعض للتدريب وتم تدعيم الثقة فيما بينهم. فاصبح المزارع قادرا على أن يشعر بالراحه بأن يعمل بالمجال الذى لم يكن جيدا فيه فيما قبل منذ أن عرف انه يستطيع الاعتماد على مهندس الارشاد اذا احتاج الى أى شئ. احتياج المزارع للأستقلاليه سوف لا يحبط اذا تلقى المزيد من المعلومات والمهارات عن طريق فريق الارشاد والذين يقومون بدورهم بدعم العلاقات مع المزارعين . من خلال المجهود المشترك مع فريق الارشاد يستطيع المزارعين انجاز المهام الصعبه , أيضا هذه الخبره تدعم مهارات المزارعين .

## نصائح لمخططي ومنفضى المشروع

فريق الارشاد والمزارعين دائما ما يلاحظ انهم يكونون مثل المدرسين والطلبة على الترتيب. ومع هذا فإنه الاكثر رغبه لدى فريق الارشاد أن يقوموا بتدعيم المزارعين فى الخبرات التى بالفعل يمتلكونها ويقومون بمساعدتهم فقط عندما يحتاجون للمساعده. بالحاله ١٠ فريق الارشاد والمزارعين عملوا يدا بيد نحو هدف واحد وفى نفس الوقت يدرك كلا منهما دوره . مع أن كلا منهم لديه نقاط ضعف وقوه مختلفه عن الاخر فهم كانوا يكملون بعضهم البعض من خلال العمل سويا. فهناك العديد من الحالات بالمشاريع الاخرى عندما كنا نقوم بدعوه كلا من المزارعين وفريق الارشاد معا لحضور نفس التدريب مما يعزز الثقة بينهم كما قد شرح بالحاله ١٠.

## دراسة الحالة ١١

### المزارعين النموذجيين كمدرسين

تحفيز المزارعين ,  
المزارعين النموذجيين والمزارعين الآخرين  
تعليم باقي المزارعين  
اضعاف التأثير

الكلمات الإرشادية

القطرس واحد من البلاد الأقل تقدماً في العالم، وقد حصل بالفعل على مساعدات دولية عدة بمجال الزراعة. العديد من مشاريع المساعدات الفنية نفذت لمعالجه مشكله نقص الانتاجيه الزراعيه . إن مشروع التعاون الفني والذي عملت فيه بنشاط الانسه ل كمزارعه نموذجيه قد نفذ كبرنامج مساعده بواسطه دول اجنبيه, لقد حصلت الانسه ل على تدريب مكثف يشمل تدريب على القيادة حيث زادت معرفتها كمزارعه نموذجيه كما تطورت أيضا مهاراتها الفنيه مما مكنها من زياده محصولها الزراعي الخاص بالارض الزراعيه التي لديها. بمشاهده نجاحها بالزراعه فان مجموعه المزارعين والجيران ايضا اتوا اليها ليتعلموا منها ويستفيدوا من مهارتها.

لقد كانت الانسه ل متلهفه لتعلم باقي المزارعين قائله: " لقد تعلمت من المشروع بدون أن ادفع شيئاً . وبالطبع فانه يجب على أن أعلم الباقين بدون مقابل"

في الواقع, الانسه ل كانت دائماً تقول: "دائماً ما أردت أن أقود المزارعين وأقوم بإرشادهم . وأردت أيضاً أن أشاركهم بالمجموعه." نظراً لهذا , فهي لم تشعر بالارتياح بأن تعلم الباقين كمزارعه نموذجيه. في بعض الاحيان عندما كان يسمع عنها بعض المزارعين الاغراب كانوا يتصلون بها ليطلبوا منها المشوره. في هذا الوقت, كانت تشعر بالابتهاج وتقول لاسرتها وأصدقائها: "لقد تلقيت اتصالاً آخر فأنا مشهوره جداً"

المشروع الذي شاركت فيه الانسه ل بنشاط انتهى بنجاح عظيم. ولقد أستمرت بتعليم الباقين حتى بعد نهاية المشروع, وكل المجموعه كانت مهاراتها الزراعيه تتطور. فكانت تقضى ايامها مشغوله بالبحث عن التقنيات الجديده وكانت تطبقها عملياً بحقلها الخاص. وفي ذات يوم مشروع آخر أتى الى نفس المنطقه بواسطه دوله أخرى . المشروع الجديد كان يهدف أيضاً الى زياده المهارات الزراعيه والانسه ل هي التي كانت معروفه بتلك المنطقه وقد تم اختيارها كمزارعه نموذجيه مره اخرى. ولكن الفرق بين المشروع القديم والمشروع الجديد أنه تم دفع النقود لها لتعليم المزارعين , وهذا هو العمل الطبيعي الذي كانت تقوم به وعملت بجد أكثر لتعلم المزارعين بالمشروع الجديد . هؤلاء الذين تعلموا على يدى الانسه ل تحسنت بالفعل انتاجيتهم وبعد فتره المشروع والتي استغرقت عامين انتهى المشروع بنجاح كبير.

بعد ذلك , زار احد الجيران الانسه ل كالمعتاد وطلب منها أن تعلمه بعض التقنيات الزراعيه مره أخرى فأجابته بصراحه : " هل يمكنك أن تسأل شخص آخر؟ لان المشروع بالفعل قد أنتهى."



## مثال على التأثيرات التي تم إضعافها مأخوذ من مرجع علمي

## الاستقلاليه

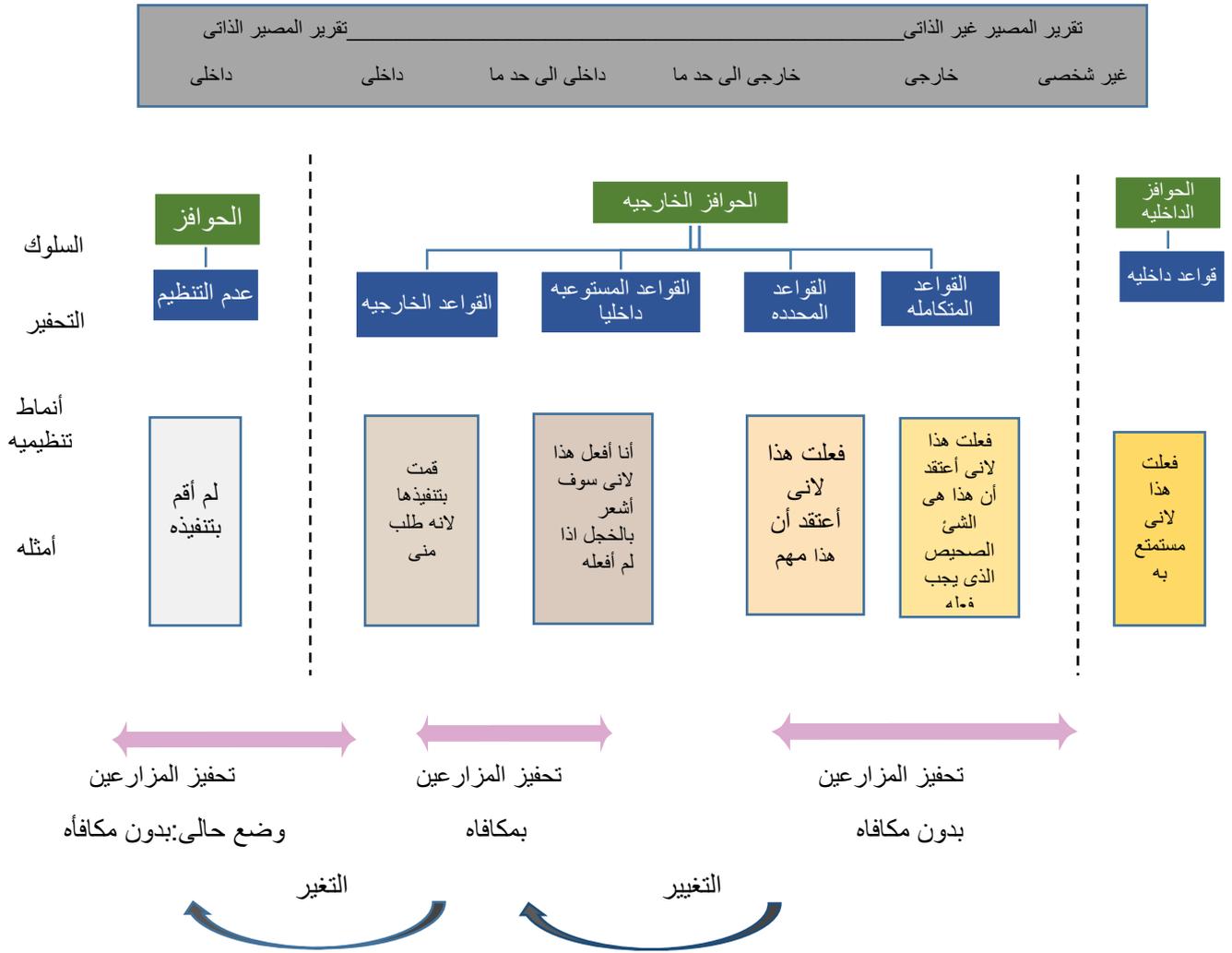
- بدون مقابل علمت المزارعه النموذجيه الاخرين من تلقاء نفسها, مدركه الاهميه الاجتماعيه لهذا العمل. لقد فعلت هذا لتنفيذ الاخرين وتكون قائده لهم.
- الذاتيه أو التلقائيه لدى المزارعه النموذجيه أحبطت بالمكافأه, وبدأت تعلم الاخرين للحصول على مقابل ( والتي تسمى الحوافز الخارجيه).
- الدوافع الداخليه لدى المزارعه قلت بسبب المكافأه. فعندما انتهى المشروع , لم تستكمل الانسه ل تعليم المزارعين لان الدوافع الخارجيه لديها اختفت ( بدون مقابل).

## الاحتياجات النفسيه للإستقلال:

في البدايه قامت الانسه ل ذاتيا من تلقاء نفسها بتعليم المزارعين لانها ارادت أن تكون قائده للمزارعين مدركه الاهميه الاجتماعيه لمساعدته الاخرين. مع هذا , عندما تم الدفع لها بالمشروع الجديد, تغيرت دوافعها لتعلم المزارعين ولكن بمقابل . ويعباره أخرى فان دوافعها أصبحت تحت تحكم المكافأه. احتياجها النفسى الذاتى تم احباطه بواسطه المكافأه ودوافعها لتعليم الاخرين اصبحت خارجيه بينما حينما حصلت على المكافأه فان رغبتها كانت أقوى لتعليم الاخرين على ما كان يبدو, مع أن الدافع الداخلى لديها كان فى الحقيقه أضعف فى ذلك الوقت. وعندما تم ايقاف المكافأه (عندما تم ايقاف الدافع الخارجى) أصبح من الصعب عليها استكمال تعليم المزارعين .

**تحليل الدوافع:** كما شرح بالاعلى أن الانسه ل كانت دوافعها ذاتيه عندما كانت لا تأخذ مكافأه , وكانت تعلم الاخرين لان هذا كان مهما بالنسبه اليها ولان هذا كان هو الشئ الصحيح الذى يجب ان يعمله الفرد, ولكن عندما بدأت تحصل على مقابل مادي هذه الدوافع الذاتيه لم تعد قويه كما كانت من قبل وكانت تقوم بتعليم المزارعين بناءا على دوافعها الخارجيه وهى الحصول على مقابل وهى التى كانت تقودها, وعندما تم ايقاف المقابل المادى توقفت هى أيضا عن تعليم الاخرين لان دوافعها الخارجيه تلاشت. بناءا على نظريه تقرير المصير, هذه الظاهره تسمى "تقويض التأثير" أو "إضعاف التأثير". إن إضعاف التأثير يأتى عندما تفقد الدوافع الذاتيه بالحصول على مكافأه ماديه لكى تقوم بمهمه ما.

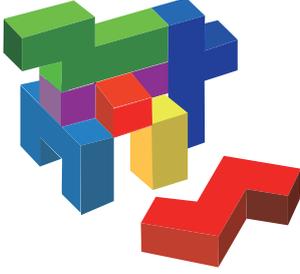
## تحليل الدوافع بدراسه الحاله ١١



### نصائح لمخططي ومنفدى المشروع

الحاله ١١ شرحت الوضع عندما بدأت المزارعه أن تأخذ مقابل مادي بالمشروع الجديد لأداء نفس المهمه التى كانت تقوم بها بالمشروع السابق لهذا المشروع ولكن بدون مقابل. هذا المثال يعتبر جزء من العديد من الحالات الاخرى حيث استهدفت مشاريع مختلفه مناطق أخرى ومزارعين آخرين. بينما مثل هذا التعاون فى ما بين مشروعين ربما ينتج عنه تأثير متناغم، ولا بد أن ننظر بعنايه الاعتبار أنه ربما المشاريع تحبط الذاتيه لدى المزارعين بمنحهم مكافآت ماديه على سبيل المثال

إضعاف التأثير هي ظاهره عرضت بواسطة إدوارد ديبسى ببحثه عام ١٩٧١ والتي أدت الى انشاء نظريه تحديد المصير (ديبسى, ١٩٧١). في هذه التجربه جند ديبسى طلاب الجامعه للعمل على حل اللغز. ووعده نصف الطلاب بمكافأه اذا قاموا بحل اللغز ولم يعد النصف الاخر بأى مكافأه. الطلاب المكافأين في الواقع حلوا اللغز أكثر حينما كانت المكافأه قائمه, ولكن عندما تم رفع المكافأه قل العمل على حل اللغز بالمقارنه بالمجهود الذى قاموا به بالسابق. في المقابل الطلاب الذين لم يوعدوا بالمكافأه استكملوا العمل على حل اللغز بنفس المعدل على مدار التجربه.



وكانت هذه النتائج مثيره للجدل في ذلك الوقت

, فكما كان التحدى البديهى أن المكافأه زادت من انخراط الطلاب بالعمل على حل اللغز

. وبهذا مع تكرار التجارب تكررت هذه النتائج

واعتبرت نظريه إضعاف التأثير ظاهره نفسه قويه.

إن ظاهره إضعاف التأثير لا تحدث فقط بواسطة المكافأه ولكن أيضا بواسطة العقاب والتهديد والمواعيد النهائيه.

هناك أسطوره يهوديه عن مالك لمتجر قام بشرح شئ مثل ظاهره إضعاف التأثير (ديبسى & فلاست, ١٩٩٥). وهى أن هناك بعض السفاحين حاولوا مضايقه رجل ليترك متجره يوم بعد يوم وفي أحد الايام , قال هذا الرجل للمضايقين انه سوف يعطيهم عشره سنتات ليضايقوه فكانوا سعداء للغاية ليستمروا بمضايقته ومطاردته وبعد فتره أخبر صاحب المتجر هؤلاء انه سوف يدفع لهم سنتا واحدا فقط فسخر منه هؤلاء الشباب واعترضوا قائلين انهم لا يمكنهم أن يهدروا وقتهم في مقابل سنتا واحدا وبهذه الطريقه نجح مالك المتجر بإقاف هؤلاء الشباب عن مضايقته.

سبب حدوث ظاهره إضعاف التأثير أنه اننا ننخرط بحل اللغز لاننا نجد المتعه بحلها, ولكن اذا تم الوعد بمكافأه اذا قمنا بحلها فسوف يصبح الهدف الحصول على المال بدلا من الاستمتاع بحل اللغز ولهذا عندما يتم منع المكافأه الماديه لن يكون هناك سببا يدفع لأداء المهام. بالاضافه لذلك عندما نبدأ بحل اللغز للتمتع فنحن نعمل هذا بمحض ارادتنا, ولكن عندما يطلب منا أحدهم حل اللغز في مقابل مكافأه ما فان النشاط يصبح لمصلحه هذا الشخص والاحتياج الذاتى لدينا لحل هذا اللغز سوف يضعف .

هناك بعض الدراسات أيضا أظهرت أن المكافأه عمل غير ممتع وتقوض (تقلل من) أداء الاشخاص لبعض المهام. ففي تقرير نشر عام ٢٠٠٥, لدان ارلى وزملائه الذين قام بتجنيدهم بالهند ليشاركوا بتجربه تشمل تسعه مهام كنييه (ارلى , ٢٠٠٩). قسم الطلاب على ثلاثه مجموعات كلا منهم له مستوى معين من المكافأه, فالمجموعه الاولى تم وعداها بأجر يوم يوم واحد اذا قامت بأداء المهمه بنجاح, والمجموعه الثانيه سوف تستحق أجر اسبوعين, والمجموعه الثالثه سوف تأخذ بما يعادل اجر خمسة أشهر. فالمجموعه التى ابدت اسوأ أداء بثمانيه مهام من التسعه مهام هى المجموعه التى تم وعداها بمكافأه بما يعادل أجر خمسة أشهر.

انه من المهم فهم أن النقود في حد ذاتها لا تسبب إضعاف التأثير. فاذا استوعب المزارع أن النقود التى يكسبها من الزراعه هى مقابل قدراته بدلا من أن تكون مكافأه لمشاركته بمشروع شخص اخر, فان هذا سوف يدعم احتياجهم للمهاره وهكذا إضعاف التأثير لن يحدث.

فاذا قام مشروع بتنظيم دعوه للمشاركين المحتملين مخبرا اياهم انهم اذا حضروا ,

الدخل سوف يزيد بالتأكيد فان هذا سوف يقود المزارعين الى أن يصدقوا أن اى زياده في الدخل

سوف تكون بسبب المشروع وليس بسبب قدراتهم. هذا لا يهم بقدر كبير حينما يكون المشروع ناجحا,

ولكن اذا حدث أى شئ غير مأخوذ بالاعتبار مثل حدوث تغيرات جويه غير ملائمه مثلا, ونقص الدخل لهذا السبب فإن دافع المشاركين ليستمروا بالمشروع ربما يقل فعليا.

## التكنولوجيا ربما تكون ممتازة ولكن.....

الكلمات الإرشادية  
تحفيز المزارعين ,  
التكنولوجيا المناسبة  
الربحية  
إعداد الهدف المناسب

من فضلك لا تخبر احدا بهذا , ولكنى لم أعد أرغب بعمل الفجل المخلل الذى تعلمته أثناء المشروع. لانى اذا قمت ببيعه للجيران فاننى سوف أخسر لانهم لن يدفعون كثيرا.يمكننى بيعه بسعر أعلى بالسوق المحلى, ولكننى مشغوله للغاية بزراعه الارز. فاذا لم استطيع بيع كميه المخلل كلها فان الوضع سيكون سيئا والى جانب هذا "انه لدى الكثير من العمل لاقوم به بالحقل وبالمنزل ايضا , فإذا قمت ايضا بعمل المخلل فان هذا سوف يصبح كثيرا جدا" هكذا قالت مزارعه الارز شاكيه لوضعها.

بقريه اخرى , قال مزارع: "لقد علمنا المشروع كيفية انتاج الزهور المرغوبه بشده بأوربا. ولكننى اكتشفت ان الامكانيات المطلوبه لزراعتها غاليه الثمن, ايضا انها تحتاج الى الكثير من العنايه لتلائم احتياجات السوق . لايمكننى توفير المال والوقت لمثل هذا النوع من الزهورو لهذا قررت اننى لن أزرع هذه الزهور بعد ما حضرت التدريب . هناك بعض المزارعين الذين بدأوا بزراعتها بالفعل وهم فعليا يجنون الكثير من المال. التقنيات التى علمنا إياها المشروع جيدة حقا. ومع هذا هؤلاء الذين يكسبون الكثير من زراعه هذه الزهور لديهم مصادر ماديه وافره لإستجار العمال . ولكن صغار المزارعين مثلى لا يستطيعون العمل بها . الكثير منا اقلع عن فكره انتاج مثل هذه الزهور"

إجتمع مجموعه المزارعين بالقريه وناقشوا مشكله المطحنة المحليه قائلين. " لقد حصلنا على مطحنة من المشروع ولكن لدينا مشكله التذبذب فى التيار الكهربى بالمنطقه ونحن بالفعل محبطون لاننا لانستطيع استخدامها بالكيفيه التى نريدها. لقد اخبرنا فريق المشروع انه اذا أصبح لدينا مطحنة سوف نستطيع أن نضيف قيمه للقمح الذى نقوم بإنتاجه وفى هذه الحاله سوف يزداد الدخل. لذلك قررنا الحصول على ماكينه الطحن هذه . ولكننا واجهنا الكثير من المتاعب لتشغيل هذه المطحنة فإبنا لانستطيع طحن سوى القليل من القمح نتيجة لنقص الكهرباء. وأيضا يعتبر هذا الوضع مضيعه للوقت لاننا ننتظر الكثير من الوقت حتى يأتى التيار الكهربى , لذلك فى النهايه اقلعنا عن استخدامها حتى اذا كان التيار الكهربى موجودا والى جانب هذا نحن قلقون بشأن تكاليف الصيانه فى المستقبل. ونحن نتسأل اذا كان المشروع سوف يقوم بتحمل تكاليف تصليح هذه المطحنة أم لا". فى كلتا الحالتين , التكنولوجيا التى تعلمها المزارعين بالمشروع كانت جوده جدا . فعن طريق هذه التكنولوجيا , أصبح المزارعين قادرين على انتاج منتجات عاليه الجوده لا يستطيع أحد انتاجها بالمدينه. كان فريق المشروع واثقا من التقنيات التى قاموا بتقديمها ولم يفهموا لماذا فشل المزارعين فى تطبيق هذه التقنيات واستخدام الالات المقدمه من المشروع. قام فريق المشروع بزياره مجموعه المزارعين واعادوا عليهم: " انه إذا قاموا بإتباع التعليمات التى تلقوها بالمشروع بدقه فإنهم بالتأكد سوف ينتجون منتجات عاليه الجوده. فقط استمروا بالعمل. " غير أن معدلات تبنى المزارعين للتكنولوجيا والالات الجديده ظلت منخفضة"

لابد ان تحبط الكفاءات اذا لم تكن مطابقه للتكنولوجيا

### تعلم المهارات

- لقد أحبطت معظم كفاءات المزارعين بسبب التكنولوجيا التي تحتاج الى مهارات تسويقيه واداريه عاليه أو قدرات ماديه كبيره.
- أيضا الالات التي كانت وراء القدره الاداريه للمزارعين قامت بإحباط احتياجاتهم للكفاءه لانها لم تستطع حل مشكلاتهم.

**الاحتياج النفسى للكفاءه:** الكثير من المشاريع قد نفذت لتنتشر وتطور التكنولوجيا لدى المزارعين. إن المزارعين بالحاله ١٢ تعلموا تكنولوجيا غير ملائمه لمستواهم المادى, الفنى , الادارى, الاجتماعى والاقتصادى. إن فريق المشروع كان واثقا فى جوده التقنيات ومصدين أن المزارعين سوف يستفيدون من التدريب. فى الواقع, التكنولوجيا نفسها كانت ممتازة, كما أشار المزارعين. ومع هذا لم يشعر المزارعين بقيمة التكنولوجيا المقدمه اليهم لانها لم تكن مناسبه لظروفهم وأوضاعهم, لذلك احتياجهم للمهاره قد تم إحباطه أيضا. فإذا لم تحدث التكنولوجيات تأثيرا فوريا مثل



### نصائح لمخططي ومنفذى المشروع

كثير من المشاريع تهدف الى تطوير ونشر التقنيات الزراعيه لتطوير انتاجيه وربحيه المزارعين . نحن نستخدم كلمه " مزارعين" بالحس العام , ولكن هناك جوانب متعدده لظروفهم مثل: الظروف الاقتصادية, القدره, الوصول للمصادر والسوق, مصدر الدخل الاساسى, ظروف العمل, الظروف الاجتماعيه, الضعف الاجتماعى والاقتصادى, والخلفي التعليميه, للتسميه على الاقل. فإنه من المهم اختيار التكنولوجيا المقدمه بعنايه والتي تناسب قدرات المزارعين. فيجب الاجابه على الاسئله التاليه: "لماذا صممت هذه التكنولوجيا؟" أو "إلى ماذا تهدف هذه التكنولوجيا؟" لابد أن يتم طرحها مسبقا وتحديد الاهداف المناسبه (اختيار المزارعين المستهدفين). تطوير النهج ليسمح بتخصيص مرن للتكنولوجيا لتصبح ملائمه لاحتياجات المزارعين, بدلا من نشر التكنولوجيا بشكل موحد , هذا أيضا مهم. فعلى أى حال, إن وضع الوسائل (التكنولوجيا) قبل الغايات (فائدة المزارعين) سوف يقوض هدف المشروع: "لماذا ينفذ المشروع؟" لابد من الانتباه لتجنب الترتيب الخاطى للأولويات بالرجوع الى الوسائل والغايات

## دراسة الحالة ١٣

### غير مسموع بالمغادره

الكلمات الإرشادية

تحفيز المزارعين

الخيارات

الإجبار من سلطه عليا

عضوه من مجموعه السيدات كانت تقوم بمراسله احدى جاراتها , عندما كانت تقول: "لقد حصلت على تدريب على المشغولات اليدويه بواسطه فريق المشروع. فأنا الان أستطيع عمل المشغولات اليدويه من أرخص وأسهل الخامات المتاحه بالمنزل. لذلك سوف يكون هذا سهلا على السيدات للقيام به ولكنى أكتشفت أن المشغولات اليدويه لا تباع بسعر عالى حتى لو قمت ببذل الكثير من الجهد فى عملها. فأنا حتى لا أستطيع كسب مال للجيب. فلو كنت أعيش بمدينه ما حيث يأتى السياح, فإنه من المحتمل أن أحقق ربحا. ولكن هنا يوجد فقط سكان محليين ليشتروا المنتجات. زوج قائده مجموعه السيدات غالبا ما يذهب الى العاصمه للعمل , لذلك يستطيع بيع مشغولاتها اليدويه بسعر عال. فأنا أحسدها".

إمرأه أخرى قالت لها : "إذا كان هذا يستغرق الكثير من الوقت بدون أن تحصلى على الربح المناسب فلماذا لا تقلعى عن هذا وتبدأين بتربيته الدجاج؟ فأنت دائما ما كنت تريدين أن تعملى بتربيته الدواجن اليس هذا صحيحا؟ فنحن لدينا الوسطاء الذين يأتون الى قريتنا بانتظام لشراء الدجاج والبيض بأسعار جيده. أنا أعتقد إنك سوف تربحين مالا أكثر من عمل الاشغال اليدويه".

مع هذا تنهدت السيده وقالت: "لقد أخبرت مهندسه الارشاد بيوم ما اننى اريد أن اتوقف عن إنتاج المشغولات اليدويه لانها غير مربحه كما توقعت. ولكنها قاطعتنى قائله: "هل تعلمين قدر المال والوقت المصروف من قبل المشروع لتنظيم التدريب؟ فإذا كنت لانتكسبين الكثير من المال فهذا لانك لا تعملين بجد لتطورى منتجاتك ولتطورى أيضا مهاراتك التسويقيه. فقط استمرى بالانتاج الى أن تحصلى على الربح من هذا. أنظرى الى قائده المجموعه إنها تحقق ربحا. " لذلك لا أستطيع ان اتوقف. فإذا أغضبته القريه كلها سوف تقع فى المشاكل".

" إلى جانب هذا" أكملت حديثها قائله, " عندما أخبرتها إننى أرغب بتعلم تربيته الدواجن , قالت : " إن هذا المشروع لتعليم المشغولات اليدويه ولا نقوم بتعليم تربيته الدواجن . لذلك على الاستسلام"



إكراه المزارعين على الانخراط في انشطه ضد إرادتهم سيؤدي إلى إضعاف احتياجاتهم للإستقلال

### الاستقلاليه

- إن احتياج المزارعه للإستقلال تم إحباطه لانه اجبرت على إستخدام تكنولوجيا لم تكن ملائمه لها من حيث الربحيه والوقت /العماله المطلوبه.
- عدم اعطاء المزارعه تكنولوجيا اخرى ايضا احبط احتياجاتها للإستقلاليه

**الاحتياج النفسي للإستقلاليه:** إن عمل المشغولات اليدويه مربحا لاولئك الذين إستوفوا شروطا معينه.ولكن للأسف, لم تكن هذه حاله السيده بالحاله ١٣. لقد عرضت تربيته الدواجن على مهندسه الارشاد كبديل لانها دائما ما كانت تحب هذا العمل كما إنها تعتقد إن تربيته الدواجن مربحه أكثر من الاشغال اليدويه. ومع ذلك رفضت مهندسه الارشاد على الفور الفكره البديله وأجبرت السيده على الاستكمال بعمل المشغولات اليدويه لانها مناسبه للمحافظه. وكنتيجه لهذا, لم تقم السيده بتربيته الدواجن. مثل هذا الاتجاه من مهندسه الارشاد احبط احتياج المزارعين للإستقلال, إذا حاولوا أن يجدوا مجالات مختلفه لتحسين معيشتهم.

هذه السيده القرويه كانت خائفه جدا من أن تصمم على فكرتها أمام مهندسه الارشاد أكثر من ذلك لانها إعتقدت أن أهل القرية لن يكونوا قادرين على تلقى التدريب بالمستقبل إذا غضبت مهندسه الارشاد. ومهندسه الارشاد ربما يكون لديها فكره ان السيده قد قبلت فكرتها طوعا. ولذلك فإن احتياج السيده للإستقلاليه في الواقع قد تم احباطه بشده خلال هذه المجادلات وسوف يكون من الصعب ان ترى نجاحها بعمل المشغولات اليدويه في المستقبل.

كجزء من إحباط احتياج تلك المزارعه للإستقلال, المشروع أيضا احبط حاجتها للمهاره.فهي عملت بالاشغال اليدويه على امل إنها سوف تحسن معيشتها. ومع ذلك, حاجتها للمهاره احبطت عندما ادركت ان هذا العمل غير مربح ويستغرق الكثير من الوقت بدون نفع.

### نصائح لمخططي ومنفذي المشروع

حتى إذا تعلم أهالي القرى تكنولوجيا فعاله, فإن البعض سوف يحقق ربحا بينما البعض الاخر سوف لا يحقق. و بالطبع من الناحيه المثاليه لا ينبغي

لأى من اهل القرية التسرب من العمل الجماعي. ففي الواقع إن أولويات الاشخاص و أوضاعهم مختلفه ويوجد بعض القرويين من يبحثون على

مصادر أخرى للدخل إذا كانت التكنولوجيا التي تعلموها تستغرق الكثير من الوقت والعماله.إن عدم إعطاء أى بدائل للمزارعين وإجبارهم على

إستكمال المهمه لن يؤدي الى نتائج مستدامه

لا أحد يحب أن يكرر فشله.ولذلك تأثير الفشل المتكرر يكون أكثر من مجرد الاحساس بالسوء----- فمثل هذه الخبره قد تكون سببا للإحساس باللامبالاه والاكتئاب.

العالم النفسى الشهير مارتن سليجمان أجرى عده تجارب فى اخر عام ١٩٦٠ حيث أدار صدمات كهربائيه على الكلاب(سليجمان,١٩٧٢). كل الكلاب قد أعيقت حركتها لذلك لم يكن لديها القدره على الهرب, ولكن نصفهم كان قادرا على التحرر منها عن طريق الضغط على اللوحه بأنوفهم,بينما النصف الاخر لم يستطيع بعد هذا تم وضع هذه الكلاب بقفص ذو ارضيه قادره على توصيل التيار الكهربى للكلاب ولكن الكلاب كان لديها فرصه على الهرب بسهولة بسبب الحواجز المنخفضه.كل الكلاب كانت قادره على التحرر من الصدمه الكهربائيه عندما أعيقت بسببها والهرب بأمان من الصدمه بالقفص الثانى.

ومع هذا , معظم الكلاب التى لم تستطيع التحرر من الصدمه الكهربائيه عما تم إعاقتها ولم تستطع الهروب---فيذا عليهم انهم استسلموا بسهولة للصدمه الكهربائيه.

هذه التجربه تم تكرارها على الكائن البشرى أيضا. ففى هذه التجربه,نصف الكائنات البشرىه كانت قادره



على التحرر من الصوت المزعج الصادر من سماعات الاذن بالضغط على الزر,بينما النصف الاخر. لم يستطيع. لقد وضع الجميع مؤخرا فى وضع انهم سوف يضطرون لسماع المزيد من الضوضاء المزعجه خلال سماعات الاذن , ولكن يستطيعون بسهولة ايقاف هذه الضوضاء إذا ارادوا . كل الكائنات الذين كانوا قادرين على التحرر من الضوضاء فى البدايه اوقفوها بالفعل ولكن الاغلبيه لم يستطيعوا.

هذه الظاهره تسمى **تعلم العجز** . يحدث تعلم العجز عندما يكون لدى الشخص خبرات فشل متكرره تحت ظروف لايمكنه التحكم بها.حينما يتعلم الشخص مثل هذا العجز , لن يحاول أن ينجح حتى إذا كان لديه فرصه التحكم بظروفه. من المهم فهم أن تعلم العجزيمكن ان يحدث لاي شخص. ففى كثير من الحالات هؤلاء الذين يعيشون فى ظروف معدمه ويظهر عليهم اللامبالاه يتكاسلون ويرجعون كسلهم هذا الى فقرهم. ومع هذا, فإنه يجب علينا تذكر أنه ليس

لديهم الفرصه لتطوير قدراتهم, وبسبب نقص قدراتهم فإن فشلهم يتكرر فى تحقيق المهام التى يمكن أن تحسن من مستوى معيشتهم--- --وبعباره اخرى,هم فى الاغلب أصبحوا بحاله تعلم العجز.لمثل هؤلاء من المهم توفير المهام التى تمثل تحديا مناسباً لمستوى قدراتهم , وامدادهم بالدعم المناسب ليختبروا النجاح.

## دراسة الحالة ١٤

### توفير السلع والمعدات بالمجان

الكلمات الإرشادية

تحفيز المزارعين

توفير السلع والالات بالمجان

إعطاء مكافاه للمشاركين

ملكيه المزارع

القطر ب , واحد من أفقر الدول بالعالم, لم يشارك الكثير من المزارعين بالتدريب عندما تمت دعوتهم للحضور . لانهم كانوا منشغلين بزراعه حقولهم الخاصه وكان من الصعب عليهم إيجاد وقت لحضور التدريب. بالمشروع السابق, تم دفع خمس دولارات لكل مشارك كبذل, مما أدى هذا لحضور الكثير من المزارعين التدريب. ومع هذا معدل التبني للتكنولوجيا التي قدمت بالتدريب كان ضئيل جدا وتم إعتبار المشروع غير ناجح. ولكن المشروع الجديد قرر إعطاء البذور والاسمده للمشاركين بدون مقابل بالتدريب بدلا من إعطاء نقود نقديه. إعتقد فريق المشروع أن توزيع البذور والاسمده سوف يشجع المزارعين على استخدام التكنولوجيا التي سوف تقدم بالتدريب. وكالمتوقع حضر التدريب عدد كبير من المزارعين. وقاموا بزراعه محاصيلهم مستخدمين البذور والاسمه التي أخذوها أثناء التدريب مما أسعد فريق المشروع كثيرا. ومع ذلك, بالموسم التالي عدد قليل من المزارعين هم الذين قاموا بشراء البذور والاسمده الضروريه بأنفسهم لإستكمال زراعه المحصول.. لقد كان هناك العديد من الاسباب لهذا. البعض قال: "لاأعتقد أن هذا سوف يكون مربحا في النهايه إذا قمت بشراء البذور والاسمده". وأخرين قالوا: "زراعه هذه المحاصيل التي عززها المشروع تحتاج لكثير من العماله فنحن نفضل زراعه المحاصيل التي إعتدنا على زراعتها من قبل" أو "ليس لدينا مياه كافيه لزراعه هذه المحاصيل بهذه المنطقه". عندما قام المشروع بإجراء تدريبات للمتابعه عدد المزارعين الذين حضروا هذه التدريبات نقص للنصف بالمقارنه بالتدريب السابق.

بالقرية التي ليس لديها كهرباء ب , كانت هناك مجموعه للصيدين يتناقشون فيما بينهم عن كيفية زياده دخل أعضاء المجموعه من خلال مهنة الصيد. لان هذه القرية كانت واحده من القرى المستهدفه من مشروع لتطوير صيد الاسماك, كتبت هذه المجموعه بعض المقترحات بعنوان "خطه لسوق أسماك القرية" وقدموها لمكتب المشروع. المجموعه أعتقدت إنه من الممكن أن يكون هناك توفير لبعض الوسائل لتجميد وحفظ الاسماك, حتى إذا كانت وسائل ضئيله , سوف يصبح بإستطاعه القروين بيع الاسماك التي يقومون بصيدها لسوق كبير بمدينة قريه منهم بدون فاقد, وبالتالي دخولهم سوف تزداد. تمت الموافقه على الخطه وبالفعل حصلت المجموعه على تدريب فني على كيفية إداره سوق السمك. قام أعضاء المجموعه بشراء الخامات اللازمه لبناء المبنى. وإستأجروا أيضا العماله لبناء المبنى, ومع ذلك لم تستطع المجموعه إنشاء صندوق لشراء فريزر يعمل بالطاقه الشمسيه.. فطلبت المجموعه من فريق المشروع مساعده ماديه لسد العجز الجارى. وتمت الموافقه على الطلب وتم توفير الفريزر , وأخيرا إستطاعت المجموعه البدء بسوق السمك. وإذا حدث عطل ما بالفريزر يتبع أعضاء المجموعه خطه التشغيل والصيانه التي قاموا بإعدادها قبل بدء العمل بسوق السمك ويقومون بإصلاحه مستخدمين الصندوق الذي قاموا بتوفير المال به للتغلب على مثل هذه المشكلات. حاليا المجموعه مستمره بتشغيل سوق السمك بسلاسه ومستمرين فى تحقيق الربح منه.



فريزر الطاقه الشمسيه بسوق أسماك القرية

ويمكن أن يؤدي توفير البضائع والالات إما إلى إحباط استقلالية المزارعين أو دعم مهاراتهم .

### الاستقلالية

- إعطاء مكافأة, إما فى صورة نقود أو سلع للتشجيع على حضور التدريب يحبط إحتياج المزارعين للإستقلالية
- ربما يرتفع معدل حضور المزارعين للتدريب بسبب المكافأة , ولكن الحافز الذاتى لدى المزارعين لن يتحسن وبالنسبة للتكنولوجيا التى تلقاها المزارعين بصوره مبدأيه بالتدريب لابد أن يكون لدى المزارعين التشجيع الذاتى لتبنيها وتطبيقها عمليا .
- إذا تم توفير السلع للمنتفعين الذين لديهم بالفعل خطط واقعيه ومعقوله تم صياغتها وتقديمها من قبل المزارعين أنفسهم بناء على إحتياجاتهم الحقيقه , فإنه لا يحبط بالضرورة إحتياج المزارعين للإستقلالية, حيث أن المكافاه لم تمنح كمقابل لحضور المزارعين للأنشطه.

**الاحتياج النفسى للإستقلالية:** لقد نظم المشروع التدريب واعد المزارعين بتوفير البذور والاسمده للمشاركين. وبالرغم من أن هذه المكافاه كانت بند مفيد فى نشر التكنولوجيا أكثر من المال , ولكن فى الواقع إن إعطاء المشروع للمكافاه كمقابل لحضور التدريب أبطأ إحتياج المزارعين للإستقلالية. إن معدل حضور المزارعين بالتدريب كان مرتفعا طالما كانت المكافاه موجوده. ومع ذلك, إنه من الضرورى الأخذ فى الاعتبار حقيقه ما نريد أن نحققه من خلال التدريب. الهدف الاساسى من التدريب لابد أن يكون مساعده المزارعين على استخدام تكنولوجيا مستديمه تساعد فى زياده الدخل وتحسين مستوى المعيشه بصفه مستمره . فإذا كان هكذا , فإن المشروع يحتاج الى تهيئه بيئه يعزز فيها دوافع المزارعين للإستقلال. فإذا كان حضور المزارعين للحصول على المكافاه (فإنهم سوف يتحركون بناء على حوافز خارجيه) , لذلك فإن فريق المشروع سوف يصبح قادرا على تحقيق هدف التدريب.

إنه بحاله سوق السمك كان الوضع مختلفا حيث لم يقدم فريق المشروع أى مكافاه للمشاركين بأنشطه المشروع. مجموعه الصيادين قاموا بأنفسهم بعمل الخطه بناء على إحتياجاتهم وأنشأوا صندوق لتنفيذ الخطه ولكن حصل عجز بالصندوق حينها بادر فريق المشروع بالمساعده الماديه لتنفيذ الخطه , إن هذا لم يحبط إحتياج المزارعين للإستقلالية. فى الواقع, لقد إستكملت مجموعه الصيادين تشغيل سوق السمك على مسؤوليتهم حتى بعد ما أخذوا السلعه, والتى يمكن إعتبارها دليلا على الدوافع الذاتيه لديهم.

هناك شيئا واحدا يجب ملاحظته وهو إذا أخذ المزارعين مهمه التخطيط فى الاعتبار لتكون "التخطيط بهدف الحصول على السلع", فإن هذا سوف يعرقل إحتياجهم للإستقلال الذاتى بغض النظر عن ظروفهم. عندما يتم شرح المشروع للمزارعين, إنه من المهم التوصيل للمزارعين الهدف من اعداد الخطه وإنه لا يجب أن يكون هذا الهدف هو الحصول على السلع والالات.

### تعلم المهارات

- العقبات التى يواجهها المزارعين والتى لا يستطيعون التغلب عليها بمجهوداتهم الشخصيه تحبط إحتياجهم للإستقلال.
- إذا كانت الخطه واقعيه, ومنطقيه, ودائمه فإن توفير السلع التى تساعد المزارعين على التغلب على العقبات التى يواجهونها, سوف يدعم إحتياجهم للكفاءه وبالتالي سوف تزيد إحتمال الاستدامه.

**الاحتياج النفسى للكفاءه:** فى حاله سوق السمك, واجه مجموعه الصيادين مشكله العجز بالصندوق لشراء الفريزر الذى يعمل بالطاقه الشمسيه, مما يعوق الخطه. العقبات التى واجهت المجموعه والتى لم يستطيعوا التغلب عليها بمجهوداتهم الشخصيه سوف يحبط هذا إحتياجهم للمهاره. فإذا لم يقم فريق المشروع بفعل شئ, فإن حافز المجموعه لتنفيذ الخطه يمكن أن يكون قد أضعف.

مع أن فريق المشروع قام بالمساعده الماديه لمساعدته المجموعه على تخطى العقبات التى واجهوها بالوقت المناسب, ولوضع الاختلاف لقد تأكد فريق المشروع أن الخطه التى وضتها المجموعه كانت واقعيه ومنطقيه وقرروا إمدادهم بما يدعم كفاءتهم. تقديم السلع بهذه الطريقه سوف لا يحبط إحتياج المجموعه للإستقلال وبدلا من هذا فإنه سوف يدعم إحتياجهم للمهاره. من المتوقع أن هذا الوضع سوف يؤدي الى تحسين الاستدامه لأنشطه المجموعه.

### نصائح لمخططي ومنفذى المشروع

الكثير من المشاريع التعاونيه تشمل بند السماح بتوفير بعض الخامات أو السلع للمنتفعين بالمشروع. تقديم السلع بدون مقابل ليس كليا جيد أو سئ. والمهم هو طريقه تقديم الخامات لهم. فهذا يعتمد على طريقه تقديمها لهم, فإما أن يكون لها تأثير إيجابى أو تأثير سلبى على تحفيز المزارعين.

## دراسة الحالة ١٥ بناء الثقة فيما بين المزارعين

الكلمات الإرشادية  
تحفيز المزارعين  
العدل بين المزارعين  
النزاع بين المزارعين  
بناء الثقة

فريق المشروع بالدولة قدم أنواع متعددة من التدريب الانتاجي بالمناطق المنكوبه بالفقر. واحده من الدول المستهدفه حصلت على مساعده ماديه لإنشاء وسائل للرى,وبرك لتربيته الاحياء المائيه, وصوبات زراعيه لإنتاج الخضروات.وعندما إقترب المشروع إلى المرحله النهائيه,كانت ماكينات الرى قد دمرت .بالاضافه الى ذلك قد تم إضافه بعض الكلور لبرك الاحياء المائيه وقتلت كل الاسماك. وقد أكتشف مؤخرا أن بعض الاعضاء من مجموعه المزارعين الذين حضروا التدريب ولكن لم يحصلوا على أى مساعده ماديه لإنشاء أى وسائل هم من كانوا مسؤولون عن تدمير وسيله الرى ووضع الكلور بالماء ببركه المياه. واحد من الذين حصلوا على الصوبات الزراعيه وهو صغير فى السن قال:"هناك ٢٦ أسر بالمدينه ولكن ٣ منهم فقط حصلوا على مساعده ماديه لإنشاء صوبه زراعيه . فمؤخرا هؤلاء الذين لم يحصلوا على مساعده ماديه قاموا بالاعتراض على المشروع لانهم شعروا بالغيره منا, وبالطبع أنا كنت سعيدا لحصولى على الصوبه ولكن لكى أكون أمينا لم أكن أرغب فى الحصول على مثل هذه المساعده والتي يمكن أن تسبب مثل هذه الغيره فيما بين أعضاء مجموعه المزارعين . فقد كانت وسائل الرى والصوبات الزراعيه وبرك الاحياء المائيه ناقفه فقط لعدد قليل من المجموعه . فأنا كنت أريد مساعد تشمل كل مجموعه المزارعين" والد هذا المزارع والذي عمل قائد لمجموعه المزارعين لفترة طويله , أضاف بخيبه أمل : " كان هناك قدر كبير من الصراع داخل المجموعه حول من سيتلقون المساعده من المشاريع المختلفه. العلاقات فيما بين مجموعه المزارعين أصبحت من سئ لأسوء وفقدنا الثقة فى بعضنا البعض تماما".

وفى المقابل, كان هناك مجموعه أخرى قد تم تحسين العمل الجماعى بها خلال مشاركتها بالمشروع. المجموعه كانت من السيدات اللواتى يزرعن الاعشاب معا. لقد قلن أعضاء المجموعه . " من أجمل الاوقات هى التى كنا نجتمع فيها مع بعضنا البعض لإجراء معاملات ما بعد الحصاد.. فنحن نستمتع بالعمل والحديث مع باقى السيدات اللواتى لم تكن قدرات على التحاور معهن أو مقابلتهن لاننا كنا منشغلات كل اليوم. فلقد أصبحنا مشغولات أكثر بعد ما بدأنا بزراعه مثل هذه الاعشاب ولكن حياتنا أصبحت أكثر اشراقا بعد ما حصلنا على هذه الفرصه. فنحن جميعا أصبحنا أصدقاء جيدين.فهذا الوضع يعتبر أفضل من الوضع السابق وهو عندما كنا نزرع الاعشاب بصوره فرديه ,فنحن الان قدرات على تحسين مهارتنا الانتاجيه وغبجاد الكثير من المشترين لاننا ونحن مجموعه نستطيع أن نخرج بأفكار مختلفه.حتى إذا حدث وفقدنا المحصول كنتيجة لفشل المحصول على سبيل المثال, فنحن لن نترك هذه المجموعه"



## العدل بين المزارعين يدعم مهاراتهم وقرابتهم

## تعلم المهارات

- إن مهارات المزارعين قد تحبط بمحاولة البعض الآخر بالتدخل بخططهم.

**الاحتياج النفسي للمهاره:** إن واقع حصول بعض المزارعين على مساعده ماديه حقيقه لهذه الاشياء مثل وسائل الري وبرك الاحياء المائيه والصوبات الزراعيه يسبب الغيره فيما بين المزارعين مما يؤدي الى تدمير هذه المساعدات والوسائل. أحد المزارعين قال " أنا لا أرغب فى الحصول على مثل هذه المساعدات التى تسبب الغيره بين المزارعين" مما يشير الى أن المساعده التى تلقوها غير مناسبه للظروف الاجتماعيه والاقتصاديه السيئه للمجتمع. لان العلاقات فيما بين المزارعين لن تسمح لأحد منهم بالتقدم على الاخرين، وتعطلن أنشطه المزارعين وتوقفت . ودافع المزارعين الذين تلقوا التسهيلات قد تم إضعافه لان إحتياجهم للكفاءه قد أحبط.

## القرابه

- إن إحساس عدم المساواه بين المشاركين بالمشروع أفسدعلاقات المزارعين ببعضهم البعض.
- تحسنت علاقات المزارعين من خلال متعتهم بالعمل سويا.

**الاحتياج النفسي للقرابه:** إن المساعدات مثل وسائل الري وبرك الاحياء المائيه والصوبات الزراعيه كانت غالبيه الثمن وقدمت لمجتمع فقير. وبالتالي إحساس عدم العدل وعدم المساواه إزداد فيما بين هؤلاء الذين تلقوا المساعدات ومن لم يتلقوا أى تسهيلات هذا الاحساس أدى الى النزاع بين المزارعين وإفساد العلاقات. وإحتياج المزارعين لصله القرابه قد تم إحباطه بالتتابع. فلابد أن يكون لدى فريق المشروع فهم أعمق لوضع المجتمع الاجتماعى والاقتصادى وتقديم المساعدات الانسب لهذا المجتمع. أيضا كان يجب على فريق المشروع إشراك جميع المزارعين المستهدفين لإجراء توافق فى الاراء على الذين سوف يحصلون على المساعدات. وعلى الصعيد الاخر , المجتمع الثانى بالحاله ١٥ قدم مثلا جيدا على العلاقات التى تحسنت بين أعضاء المجموعه من خلال المشاركه بالمشروع. لقد عمل الاعضاء مع بعضهم البعض وتشاركوا الافكار لتطوير زراعتهم المشتركه بينما كانوا يستمتعون بالعمل الجماعى بالمشروع. مثل هذا الوضع زاد من دافع المزارعين لإجراء الانشطه.

## نصائح لمخططي ومنفذى المشروع

بغض النظر ما إذا كان المشروع سوف يستهدف اشخاص أو مجموعات، فكل المزارعين المستهدفين يعيشون فى مجتمعات ريفيه. وبالتالي فإن نجاح المشروع لا محاله سوف يتأثر بعلاقات المزارعين ببعضهم البعض بالمجموعه. فلذلك فإنه يجب على منفذى المشروع دائما مراقبه العلاقات بين المزارعين المستهدفين داخل المجموعه، وإجراء الانشطه التى تساعد فى بناء الثقه فيما بينهم. إن من الوسائل الفعاله لتقليل الاحساس بعدم المساواه بين المزارعين تشمل تأسيس معايير واضحه وشفافه لرؤيه المساعده أو مشاركته التكاليف بشكل صارم بشراء السلع والالات. الشفافيه والعدل كلاهما هام لتدعيم العلاقات

## دراسة الحالة ١٦

### الاستفادة من نقاط القوة لدى المزارعين

الكلمات الإرشادية

تحفيز المزارعين

تقوية المزارعين

أستفادة من الموارد الموجودة

بمشروع من مشاريع تخليق مصادر للدخل والذي شمل واحده من أفقر المدن تدعى ج قام بإجراء أنشطته مختلفه طبقا لإحتياجات المزارعين. هذا الانشطه شملت صيانه التربه, التشجير, إنتاج المحاصيل, حدائق الخضروات, تربيه الحيوانات, مزارع لإنتاج اللبن, مشغولات يدويه, على سبيل المثال لا الحصر. المناطق المستهدفه بها قليل من الاشخاص المتعلمين وهناك أيضا القليل من القروين هناك الذين يتحدثون اللغه الرسميه للبلده ج. كل المزارعين كانوا يعيشون بالكفاف. فإن مصادرهم الطبيعيه كانت محدوده والطرق القرويه كانت سيئه. إن هذا الوضع الرهيب , يستغرق الكثير من الوقت أكثر من المتوقع بالنسبه للقروين ليتعلموا المعلومات والتكنولوجيا الجديده . فحتى إذا بدأوا بإنتاج المنتجات الجديده التي أوصى بها المشروع, فإن الكثير منهم سوف يتوقف لانهم سوف لا يجدون من سيشتري هذه المنتجات. ومع ذلك أحد المجموعات أجرت الانشطه بنجاح شديد , هذه المجموعه بالقريه ب والتي لديها مصادر طبيعيه محدوده للغاية, وخصوصا مصادر المياه, وهذا النقص في مصادر المياه يسبب عدم إستطاعه زراعه الأشجار. إن الذكور بهذ المجتمع يعملون خارج البلده كعماله مهاجره معظم الوقت. و فقط النساء والاطفال هم الذين يبقون بالقريه. والمصدر الاساسى للدخل يكون من الرجال المهاجرين للعمل ورعى الماعز التي هي عاده قديمه فيما بين السيدات بهذا المجتمع. ولأن وضع هذا المجتمع كان قاسيا فلم يعرف فريق المشروع ما عليه عمله بهذا المجتمع في البدايه إلى ان أحد الخبراء بالمشروع خطرت على باله فكره تحسين سلالات للماعز قاتلا: "إن المصدر الوحيد الذي يمتلكه هو الماعز. لذلك يمكنهم الاستفاده القصوى منه"



تحولت سيدات هذه القريه من انتاج السلالات التقليديه لإنتاج السلالات المحسنه للماعز وبدأن ببيع صغار الماعز بسعر أعلى من ذى قبل حيث إن معدل الاخصاب بالسلالات المحسنه أعلى منه بالسلالات التقليديه. علاوه على ذلك انتاج الحليب أكثر من ضعف الكميته بالسلالات التقليديه , ولقد أصبحت السيدات بهذه القريه قادرات على زياده دخلهن جوهريا من إنتاج الجبن وبيعه.

واحد من السيدات اللواتى رببن السلالات المحسنه للأغنام قالت: إن تربيته الماعز هي اساسا شئ تقوم به لاجيال . فإنه من الطبيعى لدى ان اربى الماعز فانا احب أن أعتنى بهم. فشكرا لهذا المشروع لاننى تعلمت منه أشياء جديده, مثل كيفيه معالجه الماعز المريض. فقد قمت بتسميه الماعز لكل منهم اسما واعتنيت بهم باهتمام. " مهندس الارشاد الذى كان مسؤولا عن هذه القريه حكى عن خبرته قاتلا: "إن تربيته الماعز جزء من ثقافه الاشخاص الذين يعيشون بهذه المنطقه. القروين بهذه القريه لديهم معرفه و خبره بتربيته الماعز قبل المشروع. فنحن لم نقدم شئ جديدا كليا لهم ولكن بدلا من ذلك قمنا بإستخدام ما لديهم بالفعل وعززنا معلوماتهم من خلال فكره تقديم السلالات الجديده من الماعز. فإذا قمنا بتعليمهم شيئا جديدا بالكامل فإن هذا سوف يستغرق وقتا طويلا ليتقنوه. والاسوأ من هذا هو إنهم سوف يتعثروا ولن يستكملوا العمل فنحن لم نقدم شيئا بعيدا عن المعتاد لديهم بالقريه لذلك كلا من المنفذين والمنتفعين شعروا بالراحه للإشتراك بالانشطه."

## دعم الكفاءات من خلال الاستفادة من نقاط قوة المزارعين

## تعلم المهارات

- لقد ساعد المشروع المزارعين في الانشطة التي كانوا على درايه بها لذلك , كان المزارعين قادرين على تطوير قدراتهم بسلاسه وشعروا بتأثير التطور الذي حدث لمهاراتهم.
- وعلى النقيض عندما قمنا بتقديم تكنولوجيا جديده كليا ,استند المشروع إلى الموارد الموجوده فعليا لدى المزارعين مما مكن المزارعين من تطبيق التكنولوجيا بدون مخاطره كبيره.

**الاحتياج النفسي للكفاءه:** إن تقديم سلالات مطوره من الماعز كان شيئا مريحا لسيدات القرية وقبله بسهولة . فلم يكن على المزارعين البدايه من الصفر. لذلك, كانوا قادرين على إضافه تكنولوجيا جديده إلى ما كانوا يعرفونه بالفعل ويشعرون بالثقه به. وكانوا أيضا قادرين على الشعور بتأثير التطور الذي حدث لمهاراتهم لان ما قمنا بتقديمه كان بالفعل مألوفاً لديهم. إحتياجهم للمهاره قد تم دعمه لانهم كانوا قادرين أن يروا التطور الذي حدث لمهاراتهم.

شيئا اخر جدير بالذكر وهو ان السيدات لم يكن عليهم القيام باستثمارات إضافيه لانه عندما قدمت لهم السلالات الجديده كانوا قادرين على إستخدام الموارد والتسهيلات التي لديهم بالفعل مثل حظائر الماعز وارضى الرعى . وبعبارة اخرى, إن السيدات القرويات كن قادرات على إعتقاد التكنولوجيا الجديده بدون أى مخاطره ماديّه. وبهذا المعنى أيضا, لقد نجح المشروع فى دعم إحتياجهم للمهاره.

## نصائح لمخططي ومنفذى المشروع

بالنسبه للمشروعات. خصوصا المشروعات التي تستهدف الفقر , الانشطه دائما ما تخطط على أساس إحتياجات المزارعين مثل(ما هي الاشياء الناقصه وما هي الإحتياجات). وفى العموم هذا النهج الذى يخطط على اساس الإحتياجات يعتبر فعالا. وبالرغم من ذلك هناك كثير من الحالات حيث نفذ هذا النهج ولم يكن بالضروره فعالا, خصوصا بالحالات التي ذكرت بحاله ١٦ حيث كان نطاق المشروع واسع,كثير من الانشطه قد نفذت وقدرات المجتمع المستهدف كانت محدوده للغاية. لذلك إحتياج المزارعين وقتا طويلا ليتقنوا التكنولوجيا الجديده, وفى كثير من الحالات تقفوا قبل أن يصلوا لاي نتائج. فهم دائما ما يواجهون أوقات صعبه ليجدوا مشتريين لان مصادرهم و قدراتهم التسويقيه محدوده . والذى يكون فعالا فى مثل هذه الحالات هو التوجه والتركيز على ما يستطيعون فعله بالفعل, وبعبارة أخرى, النهج الذى يحاول الاستفادة من نقاط قوة المزارعين. بدلا من القيام ب (١) تحليل المشاكل وما بعد ذلك(٢) إجراء التخطيط التالى يقدم تركيزا اوضح وربما يثبت فاعليه دعم إحتياج المهاره للمزارعين الفقراء ذوى القدرات المحدوده(١)تحليل نقاط القوة وما بعد ذلك(٢) تحديد الطرق والاختيارات للإستفاده من نقاط القوة هذه.

## دراسة الحالة ١٧

### التنفيذ السريع في الوقت المناسب

الكلمات الإرشادية

تحفيز المزارعين

السرعة

التوقيت

تحقيق مخرجات بوقت قصير

تراكم النجاحات

نفذ بالدولة س مشروع قام بإمداد ١٠٠٠ دولار على الأكثر لمجموعه المزارعين لتتعهد هذه المجموعه القيام بمجهود كبير ولضمان إعتداد الزراعه والبنيه التحتية للتكنولوجيا الزراعيه المقدمه من قبل المشروع.إن المجموعه التي قامت بزراعه البطاطس بمساعده المشروع ماديا قالت: "لقد أدركنا أن هذا المشروع جيد حقا لأن كل العمليات بدأ من التخطيط إلى التنفيذ كانت قد أجريت خلال فتره قصيره. فإذا كان قد استغرق هذا وقتا طويلا من التخطيط إلى التنفيذ فلقد فقدنا دوافعنا لتنفيذ الانشطه.فإن سرعه العمل هي التي مكنتنا من إجراء الخطوات عندما نريد وهذا كان مهما جدا بالنسبه لنا. بالاضافه إلى هذا , لقد ساعدنا المشروع على تحقيق فائده ملموسه مثل, زياده الدخل في وقت قصير مما أبقى دوافعنا عاليه"

مهندس الارشاد الذي كان مسؤولا عن هذه المجموعه أضاف: "إن المشاريع الكبيره التي تكون ذو ميزانيه عاليه دائما ما تجعل المنتفعين ينتظرون لشهور بعد ما تنتهي مرحله التخطيط . فإذا كان هناك فتره إنتظار كبيره فيما بين مرحله التخطيط و مرحله التنفيذ فعاله المجموعه دائما ما تتغير . على سبيل المثال,ربما يترك القروين المجموعه للعمل الموسمي والنتائج المنتظره يصعب تحقيقها بالرغم من أن هذا المشروع استغرق عاما واحدا لإجراء دوره المشروع حيث تمت مراحل التخطيط, والتنفيذ, والمتابعه خلال فتره قصيره. لذلك حتى إذا واجه المزارعين أى تحديات بالدوره الاولى , فهناك دائما فرصه لمعالجه هذه التحديات بالدوره التاليه, وإلى جانب هذا إن المزارعين الذين شاهدوا نجاح هذه المجموعه بالدوره الاولى إنضموا الى الانشطه بالدوره الثانيه وبالتالي تم تخليق دوره فعاله بها الكثير والكثير من المزارعين المنضمين إلى المشروع".

مجموعه أخرى من المزارعين والتي قد انشأت قناه للرى تابعه لهذا المشروع نفذت العديد من الانشطه وبادروا بمرحله التخطيط.المجموعه قامت بإنشاء القناه على مراحل وهي: ٥٠ متر بالمرحله الاولى, وقاموا بمدها الى ١٠٠ متر بالمرحله الثانيه وبعد ذلك إلى ١٥٠ متر بالمرحله الثالثه. لقد واجهوا الكثير من التحديات فى البدايه وكان عليهم التعلم من المحاوله والخطأ. ولانهم إستمروا فتراكمت الخبرات لديهم وعرفوا كيفية أن يكونوا قادرين على حل مختلف المشاكل بفاعليه. وعندما إنتهت المرحله الثالثه,الخبره التي لديهم أكسبتهم الكثير من الثقة والفخر.وعنما أتى الزوار من القرى الاخرى ليروا القناه لقد كان المزارعين قادرين أن يشرحوا بفخر تفاصيل الانشطه, إشتمالا على المهارات التي ترجع إلى الهندسه المدنيه و إداره الانشاء.



## توقيت النتائج أمر بالغ الأهمية في دعم الكفاءة

## تعلم المهارات

- لقد شعر المزارعين أن تقنياتهم الفنية قد تطورت لأنهم رأوا النتائج المحققة خلال وقت قصير. كما إنهم كانوا قادرين على معرفة المشاكل التي كان عليهم حلها عندما تعرضوا لها.
- تم تعزيز الثقة لدى المزارعين لإختبارهم النجاح بفترة قصيرة.

**الاحتياج النفسي للكفاءة:** لكلا من زراعه البطاطس و إنشاء ترعه الري، تم التخطيط بناء على المزارعين وتم تصميم الانشطة لذلك شعر المزارعين باثر العمل خلال وقت قصير، وبالتدريج إختبر المزارعين النجاح، وكانوا قادرين على إستكمال الانشطه لانهم رأوا التطور الحادث لمهاراتهم وتأكدوا من النتائج التي حققوها بفترة قصيرة. حتى إذا واجهوا مصاعب، المشاكل كانت صغيره نسبيا لانها حدثت خلال وقت قصير. لذلك إستطاع المزارعين بسهولة معرفه هذه المشاكل وتصحيحها بدون متاعب. لقد صمم المشروع بهذا الاسلوب وهو أن المزارعين تزداد الثقة لديهم لانهم إكتسبوا الكثير من الخبره، مما يدعم هذا بفاعليه إحتياج المزارعين للكفاءة.

## الاستقلاليه

- لقد نفذت الانشطه بالوقت الصحيح حيث بينما كان تحفيز المزارعين مرتفعا، وبالتالي لقد نفذت الانشطه كما كان مخطط لها وتم تطوير قدرات المزارعين.

**الاحتياج النفسي للذاتيه أو الاستقلال:** إن التنفيذ السريع في الوقت المناسب للمشروع ساعد المزارعين ليدركوا ان خططهم قد تقدمت، مما جعلهم يهتمون بتقرير مصيرهم هذا النهج دعم ذاتيه المزارعين. لقد تم تنفيذ المشروع على نطاق صغير ولكن صحيح وتم تنفيذ الانشطه الواحد تلو الاخر بدون حدوث أى فاقد عندما كان حافز المزارعين مرتفعا. وبهذه الطريقه تم تطوير قدرات المزارعين بفاعليه وأصبحوا قادرين على إجراء أنشطتهم بثبات متاكدين من تقدم الخطه.

## نصائح لمخططي ومنفذي المشروع

إن الكثير يهتمون بالتخطيط ويقضون الكثير من الوقت فقط بهذه المرحله. وبعد إنتهاء التخطيط دائما ما يتطلب الحصول على الميزانيه وقتا وأيضا لإجراء بعض التدريبات. إن منفذي المشروع مشغولون جدا بملاحظه ما إذا كان المزارعين قد شعروا بعدم التحفيز لانهم إنتظروا لوقت طويل. وإلى جانب هذا الوضع على الطبيعه ربما يتغير جوهريا خلال الانتظار لفرات طويله. فإنه ليس من المهم إلحاق الخطه المتلى من البدايه. وبدلا من هذا الاهتمام بتنفيذ الانشطه على نطاق ضيق وتطوير الخطه من خلال المحاوله والخطأ وبهذا يستطيع المزارعين الحفاظ على دوافعهم مرتفعه أثناء مرحله تنفيذ الانشطه.

فى بعض الاحيان يكون من الصعب أن تجعل نفسك تعمل على مهمه إذا كنت تعرف إنها سوف تستغرق وقتا لتحقق الناتج المرغوب. نظريه التحفيز المؤقت، قدمت بواسطة بايرس سنيل وكورنيليوس كونج تستطيع أن تشرح هذا التناقص فى الدافع (سنيل وكونج , ٢٠٠٦) تم شرح النظرية بالمعادله التاليه:

التوقع × القيمه

= التحفيز

١ + الاندفاع × التأخير

إن التحفيز يقع فى الجانب الايمن للمعادله ممثلا كميته التحفيز المطلوبه لتحقيق مهمه محدده. والبسط يقع على الجانب الايسر للمعادله (التوقع × القيمه) لتأتى معادله نظريه القيمه المتوقعه. التوقع , أو الكفاءه الذاتيه هى الاحتمال المتوقع للنجاح بالمهمه وهو يتدرج بين صفرو ١. القيمه هى القيمه المتوقعه للنجاح بالمهمه. طبقا لنظريه التوقع والقيمه , إن الحافز للنجاح بالمهمه يصل أقصاه إذا وصل إحتمال النجاح إلى ١٠٠% وإذا كانت هناك مكافاه لهذا النجاح. فى الواقع من سيكون عليه المحاوله إذا كان سوف يحصل على المكافاه بسهولة؟ وبالمثل فإن معظمنا يتردد فى الانخراط بأى مهمه إذا كان إحتمال النجاح بها منخفض.

ومع ذلك , إذا كان إحتمال النجاح عاليا لمهمه مقابل مكافاه , ولكن هذه المهمه سوف تستغرق وقتا للحصول على النتائج, فإن الحافز لأداء هذه المهمه سوف يقل. بالتفكير إذا كان احد لديه موعد نهائى ولكن بعيد بالمستقبل لإنهاء المهمه فإنه سوف يماطل ولن يؤدى هذه المهمه على الفور, وبعد ذلك يعمل بجد كلما إقترب الموعد النهائى. فهذا بالضبط هو نوع السلوك الذى شرحتة نظريه الدافع الزمنى. عندما يكون الموعد النهائى بعيدا , فهذا يعنى ايضا إنه عليك الانتظار لفترة طويله حتى تحصل على المكافاه أو التقويم للمهمه التى قمت بها. تطورت نظريه الدافع الزمنى بوضع الكسر الذى يحتوى على نظريه التوقع والقيمه.

تأخر الوقت لإدراك أو الحصول على النتائج , فى حين ان الشخص المندفع لا يستطيع ينتظر النتائج لوقت طويل. فإذا كان التأخر أو الاندفاع يساوى صفر فإن المقام سيكون ١ , لهذا سوف لا يكون هناك نقص فى التحفيز. ومع ذلك إذا كان كلا من التأخر والاندفاع أكبر من صفر , فإن قيمه الدافع سوف تكون أقل من المتوقع بنظريه التوقع والقيمه.

فإنه من الصعب أن يكون لدى المشاركين بمشاريع التنميه الزراعيه التى تحتوى على تدريبات فنيه الحافز الكامل , لانها تستغرق على الاقل موسم واحد حتى يكون المزارعين قادرين على الحصاد وبيع منتجاتهم. وبالتالي, إنها فكره جيده أن يتم التخطيط للمشاريع وبذلك سوف يكون العديد من النقاط التى يجب التحرى عنها حيث يستطيع المشاركون أن يلمسوا النتائج لتدريبهم قبل أن يحصلوا على فوائد ماديه من محاصيلهم. فإنه من المهم أيضا تذكر أهميه البدء بالتدريبات فورا بعد عرض المشروع على المشاركين. فإن سبب فشل الكثير من المشاريع التنمويه يرجع إلى التأخير بين عرض المشروع والتنفيذ الفعلى للمشروع.

وبإختصار, إن نظريه الدافع الزمنى تخبرنا أن التوقيت والاسراع فى العمل مهمين.

#### ٤. الخاتمه : الاصطفااف لتحقيق الهدف

بهذا الكتيب قمنا بتحليل الدوافع للمتفاعلين من المشاريع المختلفه: الفريق الحكومى المركزى، الفريق الحكومى المحلى، والمزارعين. ولقد كان من الواضح ان الدوافع بالنسبه لكل اصحاب المصلحه تأثرت بشده بكميه الدعم (أو الاحباط) الذى تلقوه من الاخرين بالرجوع إلى الثلاث الاحتياجات النفسيه. فهذه الحالات أشارت إلى نظريه تقرير المصير، التى تم عرضها بواسطه ديسى. أنه يمكن تطبيق هذه النظرية على التعاون الدولى فى مجال الزراعة وتطوير الريف. نظريه تقرير المصير يمكن أن تطبق عمليا مما يودى إلى تطور التعاون الفنى فى المستقبل.

ان مشاريع الهيئه اليابانيه للتعاون الدولى فى مجال الزراعة وتطوير الريف دائما ما تحقق زياده فى الدخل أو تحسن مستوى المعيشه للمتفاعلين النهائيين (المزارعين) كما يهدف المشروع، أو حسب الهدف العام للمشروع، أو كأحد المؤشرات القابله لتحقيق النتائج، أو غرض المشروع.

إنه جدير بالذكر أن تحقيق التطور والازدهار للمناطق أو المجتمعات هى المهمه العظمى لمنفذى المشروع. وبالتالى، إنه من المهم أن يكون واضحا لدى من ينفذون الانشطه أنهم ينفذونها لفائده المجتمعات، وليس للمنفعه الشخصيه.

غير ذلك، ربما يشعر المزارعين ان موظفى الحكومه ومهندسى الارشاد يقومون بهذه الانشطه ببساطه لانه عليهم تنفيذها كجزء من عملهم، أكثر من أنها لفائده المزارعين. بينما يكون من المهم أيضا لمديرى ومخططى المشروع أن يفكروا فى كيفيه تحفيز جميع المستويات المشاركه بالمشروع (اصحاب المنفعه)، فلا يجب عليهم نسيان أن عليهم المساواه فيما بين المتفاعلين ليتحقق هدف المشروع.



إن إجراء الانشطه لتحسين دخل المزارعين ومستوى معيشتهم بطريقه مباشره يدعم إحتياجهم للمهاره، الذين هم المزارعين وسكان الريف. لذلك إذا كان المشروع يلبى إحتياجاتهم بشكل مناسب فإن دوافع المستفيدين سوف ترتفع. ولكن ماذا عن دوافع موظفى الحكومه المركزيه والمحليه؟ فإذا حقق المشروع زياده دخل المزارع وتحسين مستوى معيشته، فإن فريق العمل الحكومى سوف يشعر بالرضى الوظيفى. ويقولون أنهم قد شعروا بالتحفيز بعملهم اليومى عندما يدركون أن مهاراتهم قد تطورت أو أن علاقاتهم برؤسائهم أو بباقي أعضاء فريق المشروع قد أصبحت قويه، وليس ان يكون هناك زياده فى دخل المزارعين أو تحسن فى مستوى معيشتهم حيث إن الاول (تطور المهارات وتحسين العلاقات) يؤثر تأثيرا مباشرا على حياتهم المهنيه. وبصيغه أخرى إن تحسن دخل المزارعين ومستوى معيشتهم كما يهدف المشروع فهذا يحفز المزارعين بطريقه مباشره ويحفز منفذى المشروع بطريقه غير مباشره.

بالنسبه لمنهج مشروع الشيب بكنيا، لقد كان يقدم فريق المشروع بانتظام تقارير لمديريهم ليجعلوا وزارعه الزراعة على درايه كافيه بالمشروع. وقد بذل هذا الجهد عمدا لزياده الدوافع لدى موظفى الحكومه المركزيه. ولقد تعمقت بالتدرج معرفه فريق الحكومه المركزيه للقيمه الهامه لنهج مشروع الشيب ودلالاته من خلال الشرح المتكرر للمديرين. وابتدأوا أن يشعروا بالفخر بهذا العمل. بالإضافة إلى هذا، لقد إزداد حافز الفريق بسبب واقع أن مديريهم قد أصبحوا على درايه بعملهم بطريقه أفضل. وعندما يقومون بواجباتهم اليوميه يشعرون أنهم يقومون بشئ مهم، فإنهم كانوا قادرين أن يحققوا نتائج ملموسه من مواقع المشروع مثل ان رؤسائهم أصبحوا يعرفونهم. فإنه يبدو أن فريق الحكومه المركزيه إرتفع الحافز لديهم بطريقه أكبر خلال التعامل مع الرؤساء لانهم كانوا قادرين على شرح أهميه وفاعليه المشروع داخل منظماتهم وخارجها، والذى بدوره دعم إحتياجهم للمهاره.

وبالنسبه للفائده العائده على الفريق الحكومى المحلى، لقد قام فريق المشروع بدعوه موظفى الحكومه الرفيعى المستوى لإلقاء الكلمه الافتتاحيه بالاحداث المنظمه محليا، مثل الحوارات التجاريه مع اصحاب المصلحه. فإن الفريق الحكومى المحلى تشرف بإستقبال مثل

هؤلاء الضيوف المميزون , مما زاد من إقبالهم على العمل الجاد و أصبحوا أقوى ليثبتوا قدرتهم على تنفيذ الانشطه بنجاح. إلى جانب هذا فإذا تم الاعتراف بعملهم , تحسنت فرصهم فى الترقيه إلى المناصب المركزيه. ولذلك بالنسبه لهؤلاء من يريدون أن يكونوا معروفون أو أن يعززوا للحصول على ترقية, إن إستقبال أحد الأشخاص من المكتب المركزى بمكان عملهم المحلى يكون عامل مشجع لهم. فى الواقع , إن بمشروع الشيب الذى نفذ بكينيا, كان هناك العديد من أعضاء الفريق الحكومى المحلى الذين تم ترشيحهم لمناصب مهمه بالمكتب المركزى بسبب أدائهم الممتاز بالمكتب المحلى وقد تم ذلك لرفع الحافز لدى فريق الارشاد أيضا, لقد قام فريق المشروع بدعوه فريق الارشاد الذى قام بأداء متميز ليشجعوهم على خبرتهم الناجحه بإجتمع بمكان غير معتاد, لذلك تم تدعيم إحتياجهم للكفاءه.

كما شرح بالاعلى وبصرف النظر عن تحسين دخل المزارعين وتحسين مستوى معيشتهم, تم تنفيذ مجموعه مختلفه من الانشطه بمشروع الشيب لرفع الحافز لدى الموظفين الحكوميين من خلال الاهتمام بإحتياجاتهم النفسيه الثلاث . وكنتيجه لهذا نجاح مشروع الشيب فى مواءمه كلا من منفذى المشروع والمنتفعين فى تحقيق هدف المشروع بالنهايه.

عند تنفيذ مشروع للتعاون الفنى , فإنه ينصح بتخليق الظروف حيث يستطيع المنتفعين من المشروع بسهوله مواءمه أنفسهم على تحقيق هدف المشروع. وفى حين ان الهدف مشترك لدى جميع المنتفعين إلا أن التفريقه بين نوع التشجيع لرفع الحافز لدى الأشخاص يكون مهما للغايه لخلق مثل هذه الظروف. وبعبارة أخرى, إذا تم دعم الإحتياجات النفسيه الثلاث لمختلف مستويات أصحاب المصلحه, فإن وجهه النظر سوف تكون شامله مما يمكنهم من تخليق الانشطه المحفزه والتى هى مفتاح النجاح.

Ariely, D, U. Gneezy, G. Loewenstein, and N. Mazar (2009) Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies* 76: 451-469

أرلى، دي، يو. جنيزي، جي. لوينستين، ون. مازار (٢٠٠٩) حصص كبيره هو أخطاء كبيره. مرجع الدراسات الاقتصادية ٧٦: ٤٥١-٤٦٩.

Amabile, T.M. (1996) *Creativity in context*. New York: Westview Press.  
أمبايل. تي. إم. (١٩٩٦) الإبداع في السياق. نيويورك: ويستفيو بريس.

Deci, E. L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 18: 105-115.

ديسي إي. ل. (١٩٧١) آثار المكافآت بوساطة داخلية على الدوافع الذاتية. مجله الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ١٨: ١٠٥-١١٥.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in*

*Human Behavior*. New York: Plenum

ديسي إي. ل. & راين. آر. إم. (١٩٨٥). الحوافز الداخلية وتقرير المصير بالسلوك الانساني. نيويورك: بلينوم.

Deci, E. L. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-*

*Motivation*. Putnam's Sons.

ديسي إي. ل. & فلاست. آر. (١٩٩٥) لماذا نفعل وماذا نفعل: فهم الحوافز الذاتية. أبناء باتمان.

deCharms, R. (1968) *Personal causation*. New York: Academic Press

ديشرمز، آر. (١٩٦٨) السببية الشخصية. نيويورك: الصحافة الاكاديميه.

Lepper, Mark R.; Greene, David; Nisbett, Richard E. (1973)

Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis.

*Journal of Personality and Social Psychology* Vol 28(1): 129-

137.

ليپر، مارك آر. : جرين، ديفيد؛ نيسبيت، ريتشارد إي. (١٩٧٣) إضعاف الدافع الداخلي لدى الاطفال

بالمكافاه الخارجيه: اختبار "التبرير المبالغ فيه" الفرضي. مجله الشخصية وعلم النفس الاجتماعي فول ٢٨ (١): ١٢٩-١٣٧.

Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees?.

*Harvard Business Review* 65 (5): 109-120.

هيرزبرج، ف. (١٩٨٧) مره أخرى: كيف تحفز الموظفين؟ مرجع هارفارد التجاري ٦٥ (٥):

١٢٠-١٠٩

Seligman, M. E. P. (1972) Learned helplessness. *Annual Review of Medicine*.

23 (1): 407-412

سليجمان، إم، وإي، ب. (١٩٧٢) تعلم العجز. العرض السنوي للطب. ٢٣ (١) : ٤٠٧-٤١٢.

Steel, P. & König C. J. (2006) Integrating Theories of Motivation.

*Academy of Management Review* 31 (4): 889-913.

ستيل، ب & كونج سي. جي. نظريه الدوافع المدمجه. مرجع الاداره الاكاديميه ٣١

(٤) : ٨٨٩-٩١٣.

## القراءات المقترحة

### كتب نظريه تقرير المصير

Deci, E. L. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-*

*Motivation*. Putnam's Sons.

ديسي، إي. ل. & فلاست، آر. (١٩٩٥) لماذا نفعل وماذا نفعل: فهم الحوافز الذاتية. أبناء باتمان.

Pink, D. H. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.

Riverhead Books.

بينك، دي. إتش. (٢٠١١) الحقيقة المدهشه حول ما يحفزنا. كتاب ريفر هيد.

### كتب عن نظريات أخرى عن التحفيز

Amabile, T. & Kramer, S. (2011) *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.

امبايل، تي. & كارمر، إس. (٢٠١١) مبدأ التقدم: استخدام إنتصارات صغيره

لإشعال الفرح، المشاركة، والإبداع في العمل. هافارد بيزنيس ريفيو بريس.

Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*.

Harper Collins.

كسيكسينميهاليا، إم. (١٩٩٠): علم النفس من الخيره المثلى. هاربير كولنيز.

Dweck, C. S. (2006) *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House

دويك، سي. إس. (٢٠٠٦) ميندست: علم النفس الجديد للنجاح. المنزل العشوائي.

Maslow, A. H. (1943/2012) *A Theory of Human Motivation*.

Start Publishing.

ماسلو، أ. إتش. (٢٠١٢/١٩٤٣) نظريه الدوافع البشريه. بدء النشر

Peterson, C., Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1990)

*Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal*

*Control*. Oxford Press.

بيتر سون، سي. ماير، إس. إف.، & سليجمان، إم. إي. ب. (١٩٩٠) تعلم العجز: نظريه عصر

السيطره الشخصيه. اوكسفورد بريس

## منهج الشيب من وجهه النظر الاكاديميه

### (١) تحليل نظريه تقرير المصير لأسباب المشاركه بالمشروع

**الملخص:** موظف الحقول والمزارعين المشتركين بتقويه صغار المزارعين للمحاصيل البستانيه ونهج التحفيز بكينيا (المرحله الاولى للشيب) وشارك نهج تطوير الحياه باليابان بمقابلات شبه منظمه وفيما يتعلق بأسباب حضورهم لأنشطه المشروع. تم تصنيف الاسباب على حسب نوع التحفيز التي حددتها نظريه تقرير المصير. عدد كبير من الاسباب تم تعريفها كقواعد متكامله, معظمها حوافز الذاتيه مما دعم إفتراض أن المشاركه بكلا المشروعين كانت بدافع ذاتي بالمقام الاول.

النص الكامل: [http://jica-ri.jica.go.jp/publication/assets/JICA-](http://jica-ri.jica.go.jp/publication/assets/JICA-RI_WP_No.121.pdf)

RI\_WP\_No.121.pdf

### (٢) تطبيق نظريه تقرير المصير بتنفيذ برنامج هيئه التعاون الدولي اليابانيه

**الملخص:** طورت بمشروع التعاون الدولي بكينيا, إن منهج الشيب يتكون من سلسله من الانشطه أخذه في الاعتبار نظريه تقرير المصير. الانشطه مثل عمل دراسه السوق بمشاركه المزارعين أنفسهم وإختيار المحاصيل المستهدفه بناء على الدراسه مما ساعد على إزدياد الحافز لدى المزارعين. وقد أوضحت وكالة التعاون الدولي اليابانيه رسميا أن نظريه تقرير المصير هي واحده من الركائز الاساسيه للنهج. وتم تدريب الموظفين الحكوميين ل ٢٣ دوله إفريقيه. إن نظريه تقرير المصير التي تعتمد على العمل الارشادي للمزارعين نفذت بإتساع كبرنامج تطوري

<sup>ii</sup> مقابلات شبه منظمه: هي طريقه شائعته لإجراء المقابلات تستخدم بالدراسات الاجتماعيه. فبالرغم أن هناك قائمه ثابتة للأسئله العامه أو للموضوعات, فإن المقابلات تتيح فرصه الحصول على ردود فعل مؤكده, وتطوير الانطباعات, فترتيب ومحتوى الاسئله يكون ردا على الحوار. فميزه هذه الطريقه بهذه المقابلات أنها تمكن القائم بالمقابله أن يحصل على معلومات جديده من خلال إجابات المشاركين على اسئله منظمه ومرنه.