
بسم الله الرحمن الرحيم

دليل تأثير البحوث العلمية

تأليف

Mark S. Reed

ترجمة

أ.د. صالح بن عبدالعزيز النصار

كلية التربية – جامعة الملك سعود

دار جامعة الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS

ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

ح دار جامعة الملك سعود للنشر، ١٤٤١هـ (٢٠١٩م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ريد، مارك.

دليل تأثير البحوث العلمية . / مارك ريد ؛ صالح بن عبدالعزيز النصار - الرياض، ١٤٤١هـ.

٣٩٢ ص ؛ ١٧سم × ٢٤ سم

ردمك: ٢ - ٨٥٤ - ٥٠٧ - ٦٠٣ — ٩٧٨

١- البحوث أ. النصار، صالح بن عبدالعزيز (مترجم) ب. العنوان

ديوي ٠٠١,٤٣ ١٤٤١/٨٥٤٦

رقم الإيداع: ١٤٤١/٨٥٤٦

ردمك: ٢ - ٨٥٤ - ٥٠٧ - ٦٠٣ — ٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

The Research Impact Handbook
By: Mark S.Reed
© 2018 Fast Track Impact Ltd
وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه السادس للعام ١٤٤١هـ المعقود بتاريخ ١٤/ ٣/ ١٤٤١هـ الموافق ١١/ ١١/ ٢٠١٩م

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

دار جامعة الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS

مقدمة المترجم

في ظل الاهتمام المتنامي بالبحث العلمي في المملكة العربية السعودية والوطن العربي تبدو أهمية جعل موضوع تأثير البحوث العلمية على قائمة أولويات النقاش والتداول العلمي الرصين. ذلك أن المنهجيات والمعايير التي يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق تأثير أكبر للبحوث العلمية قد ظلت غائبة لعقود عن خطط وإستراتيجيات تطوير البحث العلمي في الوطن العربي، كما خلت معظم لوائح البحث العلمي وبرامج الدراسات العليا بل وحتى التوجيهات الرسمية المكتوبة لإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه من أية إشارة أو تنويه إلى حجم التأثير الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو حتى العلمي الذي يجب أن تحدثه تلك البحوث. ومن ثم أصبحت معظم المنتجات البحثية، وللأسف، تتحدث نظرياً عن كل شيء، لكنها تغفل الهدف الرئيس من أي بحث ألا وهو إحداث التأثير ، وأصبح ما يتلقاه طلاب الدراسات العليا والباحثون الجدد هو التدريب الجيد على كيفية إجراء البحوث وليس على كيفية إحداث التأثير المطلوب والتطبيقات العملية المفيدة.

وفي الحقيقة، فقد كان لكتاب (دليل تأثير البحوث العلمية، في طبعته الأولى) الريادة في إثارة اهتمامي بهذا الموضوع ومن ثم الرغبة في نقله للقارئ العربي، خصوصاً بعد تكليفي بتأسيس وإدارة المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية، ومن ثم الحاجة إلى وضع معايير جديدة للبحوث العلمية المدعومة من المركز تؤكد على ضرورة تحديد التأثير المتوقع من البحث، وآلية تطبيق نتائج البحث، ومشاركة الجهات المستفيدة في جميع مراحل إعداد البحث، وهذه المعايير كانت صادمة لكثير من الباحثين الذين لم يعتادوا عليها، لكنها كانت ضرورية لتعظيم تأثير البحوث المدعومة من المركز وتحقيق أكبر فائدة ممكنة منها.

وإنني على ثقة بأن مفاهيم هذا الكتاب وتوجيهاته وتطبيقاته العملية سوف تسهم، بإذن الله، في مسيرة التحول والتطوير في منظومة البحث العلمي في المملكة العربية السعودية والوطن العربي؛ أولاً على المستوى الرسمي وذلك بتطوير السياسات والتشريعات واللوائح المنظمة للبحث العلمي وتضمينها مفاهيم واشتراطات تأثير البحوث، وثانياً، على مستوى الجهات الداعمة (مراكز ومؤسسات دعم وتمويل البحوث الحكومية والأهلية) وذلك بتطبيق معايير تأثير البحوث قبل طرح منافساتها للمشروعات البحثية أسوة بما يقوم به مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا ضمن ما يسمى "إطار التميز البحثي" الذي تم تطبيقه في عام ٢٠١٤، حيث يقيّم المجلس تأثير البحوث بأثر رجعي، ويكافئ الجهات البحثية المتميزة بمنحها تمويلات إضافية، وسيخصص "إطار التميز البحثي القادم" الذي سيجري تطبيقه في ٢٠٢١ قيمة أكبر (٢٥٪ بدلاً من ٢٠٪) لتقييمات تأثير البحوث، وهو إجراء تدعمه دورية Nature، (دورية Nature الطبعة العربية، ٨ مارس ٢٠١٨). وثالثاً، على المستوى القيمي بأن يكون تأثير البحث العلمي من أهم معايير تقييم البحث (سواءً على مستوى منح الدرجة العلمية لرسائل الماجستير والدكتوراه، أم على مستوى ترقية أعضاء هيئة التدريس)، ورابعاً، على المستوى النفعي للباحثين المستقلين أو المؤسسات البحثية وذلك بأن يكون التقدير المالي والمعنوي مرتبطاً بمستوى انعكاس نتائج البحث على أرض الواقع. وإني لأرجو أن تكون أجندة تأثير البحوث العلمية الأكثر بروزاً في السنوات القادمة، وأن تأخذ موضوعات تأثير البحوث الاهتمام الذي تستحقه في اللقاءات والمؤتمرات ومشروعات وبرامج التطوير العلمي حتى تكون ممارسة أصيلة في جميع البحوث العلمية، وفي خطط برامج الدراسات العليا، ومتطلباً رئيساً لمنح الجوائز التقديرية للباحثين.

ويعد هذا الكتاب بأجزائه الأربعة وفصوله الثلاثة والعشرين دليلاً شاملاً لكل ما يحتاجه الباحث لبدء رحلته في إحداث التأثير ، ليس فيما سيأتي من بحوث جديدة بل وحتى فيما مضى من بحوث منشورة لم يتم الالتفات إلى نتائجها والاستفادة من تطبيقاتها. وفي إيراد زبدة تأليف هذا الدليل كما أشار إلى ذلك مؤلفه غنية عن قول الكثير حول أهمية هذا الكتاب وفائدته للباحثين ومتخذي القرار على حد سواء:

- إن لم يكن لديك تصور عن الكيفية التي يمكن أن يحدث بها بحثك الفرق، فسوف يساعدك هذا الكتاب في تحديد الأدوات العملية التي يمكنك القيام بها للبدء في رحلتك نحو إحداث التأثير.
- إن كنت تعرف أنواع التأثير التي ترغب في أن يحدثها بحثك ولا تملك المهارات أو الأفكار أو الثقة الكافية في تحقيق ذلك، فإن هذا الكتاب سيعطيك الأدوات اللازمة للمضي قدماً.
- إن كنت بالفعل تحدث الفرق وتريد أن ترتقي بهذا الفرق إلى مستوى أعلى، فسوف يساعدك هذا الكتاب في صقل ممارستك لتصبح باحثاً أكثر فاعلية، ويصبح بحثك أكثر تحقيقاً للتأثير المطلوب.

ختاماً، أتقدم بالشكر والتقدير إلى مركز الترجمة في جامعة الملك سعود الذي أيّد اختياري لهذا الكتاب وإشرافي على ترجمته، والشكر موصول لكل من ساعدني في عمليات الترجمة والتصحيح اللغوي وأخيراً التحكيم. سائلاً الله عز وجل أن ينفع به من أجل رفعة وتقدم وازدهار المملكة العربية السعودية وجميع أرجاء الوطن العربي والأمة الإسلامية.

ويسرني تلقي جميع الاستفسارات والمقترحات لتطوير هذا الكتاب وتلافي أخطائه، والتعرف على مدى فاعلية تطبيقاته وأدواته للباحث العربي، وأوجه الاستفادة منه لمساعدتي على تعقب التأثير الذي أحدثه على مستوى الأفراد والمؤسسات. والله ولي التوفيق...

أ.د. صالح بن عبدالعزيز النصار
كلية التربية – جامعة الملك سعود
Alnassar@ksu.edu.sa

مقدمة المؤلف للطبعة الثانية

منذ إصدار الطبعة الأولى من هذا الكتاب في عام ٢٠١٦م، تمت إعادة طبعه خمس مرات، واستُخدم لتدريب ما يقرب من (٥٠٠٠) باحث في أكثر من (٢٠٠) مؤسسة في (٥٥) دولة. وكنت أثناء صناعة هذا الكتاب ونشره، أرصد تصورات الناس عن التأثير الذي يتغير عندما يكتسبون الثقة والمهارات التي يحتاجون إليها لإحداث تغيير حقيقي دائم من خلال عملهم.

وفي الوقت نفسه، لاحظت أثناء إجرائي لأبحاث أخرى حول نتائج جدول أعمال التأثير، قلقاً متنامياً لدى الباحثين بشأن بعض النتائج السلبية غير المقصودة وغير المحفزة على تحقيق فوائد للمجتمع من خلال عملهم؛ فقد قال لي يوماً أحد الموظفين العاملين في القطاع الحكومي: "لقد سئمت من استدعائي من قبل الباحثين الذين يريدون أن يحدثوا التأثير من خلالي في حين أن لدي أعمالاً يجب عليّ إنجازها". وقد شاهدت باحثين يخبرون أصحاب المصلحة عن كيفية التخطيط لاستخدام الموظفين في سبيل تطوير مستقبلهم الأكاديمي.

وقد أوضح الباحثون الذين تمت مقابلتهم حول بعض الأبحاث التي نشرتُها كيفية قيامهم بتكييف البحوث التي أجروها نتيجة لتأثير جدول الأعمال في تحديد أولويات العمل التطبيقي، وفي بعض الحالات التقليل من جودة البحث. وفي البلدان التي تكافئ المؤسسات عن التأثير الذي تحدثه أبحاثها، تتزايد الدوافع الذاتية للعمل مع الجمهور وأصحاب المصلحة بشكل مطرد من خلال الدوافع الخارجية، مما يؤدي في بعض الحالات إلى "لعبة" تضيف في أفضل حالاتها رصيداً غير مستحق للتأثير، وتجعل الجمهور وأصحاب المصلحة في أسوأ حالاتها بمثابة بيادق في منافسة شخصية ومؤسسية للحصول على تمويل مجز وصيت كبير، وهو أمر يقوض ثقة الجمهور في البحث الأكاديمي. وتستمر الجذور السياسية لجدول أعمال التأثير في إثارة الشكوك في كونه امتداداً للبرامج

السياسية (النيوليبرالية) لتسويق البحث الأكاديمي، ولا يتم تقييم سوى الأبحاث ذات المصطلحات الضيقة والمفيدة كعائد على الاستثمار العام. وفي ظل السيطرة الإدارية على عمليات البحث الأكاديمي، يشعر البعض بأن ضرورات تحقيق التأثير تشكل تهديداً لحرية البحث الأكاديمي.

أعتقد أن كل هذه المخاوف موجودة، وهي التي تغذي رغبتي في أن يصل هذا الكتاب إلى أكبر عدد من الناس. ومن خلال هذا الكتاب، أريد أن أناشد الباحثين دوافعهم الأساسية، وأن أقدم رؤية لأجندة التأثير في صميم احتياجات الناس والمجتمع، لأن جذور أجندة التأثير أكثر عمقاً وعراقة من أي مكيدة (نيوليبرالية) لاختطاف التأثير من أجل تحقيق أغراض سياسية. فنحن بحاجة إلى جيل جديد من القادة الشعبيين المتحمسين لإحداث الفرق، والقادرين على إلهام الآخرين ليسيروا على خطاهم، لأن التأثير، في النهاية، يدور حول علاقات طويلة الأجل وحول ثقة ثنائية الاتجاه. وفي الوقت الذي قد تؤدي بعض هذه العلاقات إلى آثار إيجابية، يخفق بعضها الآخر، فالفكرة الجوهرية هي أن الباحثين يحتاجون إلى الاستمرار في هذا المجال لفترة طويلة، وعدم الاستغناء عن الشركاء بمجرد انتهاء المشروع، أو بمجرد تبين أن المشروع لن يساعد في إحداث التأثير المرغوب.

وفي هذه الطبعة الثانية من **دليل تأثير البحوث العلمية**، أريد إعادة ربط الباحثين بالمفهوم الجوهري لجدول أعمال التأثير وهو التعاطف. وإذا أهملنا ذلك، فسوف تتزايد سخرية المجتمع من الأبحاث والباحثين. أما إذا فعلنا ذلك، فلدينا الفرصة لتحقيق التغيير على نطاق غير مسبوق. وبكل بساطة، فإن التأثير البحثي هو الثمرة التي يمكن للباحثين تقديمها للعالم؛ فما الثمرة التي يمكنك أنت تقديمها؟

آمل أن يستمر هذا الكتاب في تحفيز وإلهام جيل جديد من الباحثين الذين يرون إحداث التأثير على أنه امتياز قبل أن يكون واجباً، والذين يسعون إلى إحداث التأثير لأنهم يرغبون في ذلك، وليس لأنه يُطلب منهم ذلك. وقد سبق أن نصحتني صديقتي وزميلتي "آنا أتلي" يوماً قائلة: "كل ليلة تمر عليك من دون فشل، اسأل نفسك، ما العمل الجيد الذي فعلته يومها، وما الفرق الذي أحدثته، وأين تركت أثراً؟"

ما الجديد في الطبعة الثانية

منذ نشر الإصدار الأول قبل أقل من عامين، تغيرت أشياء كثيرة؛ ومنها:

أولاً: أصبحت أجندة التأثير أكثر بروزاً في المجتمع البحثي في العالم، من حيث توجيه تمويل الأبحاث ومن حيث تقييم التميز البحثي. وغالبية منظمات تمويل الأبحاث في جميع أنحاء العالم تطلب من الباحثين اليوم تقديم بيان حول التأثير المحتمل للعمل الذي يبحثون عن تمويل له. وفي هذا الصدد، تقوم أستراليا بقياس تأثير البحوث من خلال تقييم كل من التفاعل والتأثير كجزء من متطلبات التميز البحثي في أستراليا، في حين تطمح المفوضية الأوروبية في كيفية تقييم التأثير بشكل أكثر فاعلية في الفترة التي سوف تعقب برنامجها التمويلي (٢٠٢٠). والسباق المتبع في كل من أستراليا والمفوضية الأوروبية هو معيار التميز البحثي المعمول به في المملكة المتحدة، والذي تضمن لأول مرة عام ٢٠١٤م تقييماً لأهمية التأثير ومداه. وسوف يتم تكرار استخدام هذا المعيار عام ٢٠٢١م بتخصيص ٢٥٪ من الدرجات (وبالتالي التمويل) لمؤسسات التعليم العالي بناء على مخرجات التأثير، وجعل النسبة الباقية وفقاً لمخرجات البحوث وبيئة البحث.

ثانياً: أصبحت لدينا الآن أدوات جديدة، وقاعدة لأدلة أكثر ثراء يمكن الاستناد إليها، وممارسات جديدة هي الأفضل لتعلم المجتمع البحثي كيفية التفاعل بشكل أكثر فاعلية مع أصحاب المصلحة ومع الجمهور. وقد حاولت في هذا الإصدار الثاني، دمج أكبر قدر ممكن من أحدث الأدلة والأدوات والخبرات التي أمكن توافرها وهي على النحو الآتي:

- أضفت فصلاً جديداً يعرّف مفهوم التأثير بمزيد من التفصيل، مع إبقاء التعريف بسيطاً قدر الإمكان، وشرح كيفية عمل التأثير ووصف مختلف الأنواع الممكنة للتأثير.
- في الفصل الرابع، أضفت قسماً حول ما يجب فعله إذا كنت تعتقد أنك ستجني المال من بحثك،

أو على الأقل تغطية تكاليف الملكية الفكرية.

- على خلفية دعم أهم المبادئ الخمسة لمنهجي في تحقيق التأثير، توسعت بشكل كبير في الفصل السادس الذي يتعامل مع مبدأ "الالتزام".
- في الفصول ٤ – ٨، شرحت كيف يمكن لكل مبدأ أن يساعدك على تحقيق تأثير مجز ودائم في وقت مثالي.
- يتضمن الفصل العاشر من هذا الإصدار قسماً عن مكتبتي لأفضل الممارسات الخاصة بطرق إحداث التأثير، والمتعلقة بتوجيهات أكثر تفصيلاً حول كيفية كتابة محتويات التأثير في عروض الحصول على منح (بما في ذلك الأخطاء الشائعة التي يقوم بها الباحثون).
- تم تنقيح الفصل الرابع عشر ليشمل الحديث أكثر عن تحديد أولويات الجمهور وأولويات أصحاب المصلحة، ويقدم مصفوفات تهتم بالربح، بالإضافة إلى المصفوفات التقليدية التي تهتم بالتأثير، والتي تمت تغطيتها في الطبعة الأولى.
- استجابة لما حدث من تغير كبير في عالم وسائل الإعلام الاجتماعي في العامين الأخيرين، تمت مراجعة الفصل السابع عشر وتحديثه بشكل شامل ليشمل المزيد من المواد حول الأشياء التي يمكنك القيام بها من دون الاضطرار إلى التفاعل مع وسائل الإعلام الاجتماعي لدعم التأثير عبر الإنترنت.
- تم تحديث الفصل الثامن عشر حول استخدام تويتر Twitter ولينكدن LinkedIn.
- أضفت فصلاً جديداً عن العرض والتأثير، لأن الطريقة التي نقدم بها رسالتنا يمكن أن تؤثر بشكل كبير على إمكانية التأثير على مستمعينا وتحقيق التأثير. وقد تلقيت قبل بضع سنوات تدريباً صوتياً وتمنيت لو كنت أعرف ما تعلمته منذ سنوات عديدة قبل ذلك. وسوف تغيّر المادة الموجودة في الفصل التاسع عشر طريقة حديثك حتى تتمكن من تحقيق ما ترغب في تغييره لدى المستمعين.
- قمت بإدخال عدد من التغييرات على الفصل العشرين، بما في ذلك إضافة قسم يشرح كيف أن منهجي العلني لسياستي المستندة إلى الأدلة يمثل بشكل أفضل واقع السياسات والتصورات القائمة على الأدلة.

- في الفصل الحادي والعشرين، شرحت كيف أقوم باختبار "ملخصات السياسة" مع أشخاص من أطراف معارضة في نقاش حول السياسة لتحديد نقاط الضعف وتوثيقها كجزء من منهجي العلني لكتابة ملخصات السياسة.
- يتعلق الفصل الثاني والعشرون بتعقب وتقييم وتوثيق للتأثير الذي أعيدت كتابته بالكامل وتوسيعه بشكل ملحوظ استناداً إلى مراجعة شاملة أجريتها لأحدث المؤلفات حول هذا الموضوع (الواردة في عرض الإطار النظري).
- وفي الجزء الأخير من الكتاب، أنشأت سلسلة جديدة لمختصر دليل لتوجيهات وأمثلة عملية تشمل كيفية عمل الآتي:
  - الحصول على شهادات لتأكيد تأثير بحثك
  - صياغة تقييم التأثير في مقالة بحثية
  - إثبات آثار السياسة الدولية
  - إنشاء فريق استشاري من أصحاب المصلحة لمشروعك البحثي
  - تحويل ورقتك القادمة إلى رسم بياني للمعلومات
  - إعداد دراسة حالة ذات تأثير أعلى في إطار معايير التميز البحثي في المملكة المتحدة
  - تمويل مشروعك القادم
  - تحويل نتائج بحثك إلى فيديو يستقطب مشاهدة الناس
  - تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة: مثال عملي
  - تيسير الفعاليات: مثال لخطة

المحتويات

مقدمة المترجم ..... هـ
مقدمة المؤلف للطبعة الثانية ..... ط
ما الجديد في الطبعة الثانية ..... ك

الفصل الأول: المقدمة ١

الباب الأول: مبادئ لتعزيز تأثيرك البحثي
الفصل الثاني: مفهوم التأثير؟ ١٥
الفصل الثالث: خمسة مبادئ لتسريع تأثيرك البحثي ٣٣
الفصل الرابع: المبدأ الأول: التصميم ٤٥
الفصل الخامس: المبدأ الثاني: تجسيد الأولويات والاحتياجات ٥٧
الفصل السادس: المبدأ الثالث: المشاركة ٦٥
الفصل السابع: المبدأ الرابع: التأثير المبكر ٧٧
الفصل الثامن: المبدأ الخامس: التفكر والاستمرار ٨٧

الباب الثاني: خطوات لتعزيز تأثيرك البحثي بسرعة
الفصل التاسع: الخطوة الأولى: تصور تأثيرك ٩٧
الفصل العاشر: الخطوة الثانية: خطط لتأثيرك ١٠٩

الفصل الحادي عشر: الخطوة الثالثة: تخلص من أي شيء يعيقك أو يصرفك عن تحقيق التأثير المطلوب ١٢١

الفصل الثاني عشر: الخطوة الرابعة: كن دقيقاً في تحديد أنواع التأثير والأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك على تحقيقه..... ١٢٩

الفصل الثالث عشر: الخطوة الخامسة: حقق خطوتك الأولى نحو التأثير وراقب نجاحك ١٣٣

الباب الثالث: الأدوات والتقنيات

الفصل الرابع عشر: إعطاء أولوية المشاركة لأصحاب المصلحة والجمهور ١٤٣

الفصل الخامس عشر: كيفية تصميم الفعاليات مع أصحاب المصلحة وأعضاء من الجمهور ... ١٥٧

الفصل السادس عشر: كيفية تيسير الفعاليات مع أصحاب المصلحة والجمهور ١٧١

الفصل السابع عشر: إدارة مسار التأثير عبر الإنترنت ١٨٧

الفصل الثامن عشر: كيفية توليد تأثير البحوث عبر تويتر Twitter ولنكدإن LinkedIn ٢٢١

الفصل التاسع عشر: التعريف بالتأثير المؤمل تحقيقه..... ٢٣٥

الفصل العشرون: كيفية إشراك صانعي السياسات في البحث ٢٤٥

الفصل الحادي والعشرون: كيفية عمل موجــز سياسات ذي تأثير حقيقي ٢٦٧

الفصل الثاني والعشرون: تتبع التأثير وتقييمه وإثباته ٢٨٣

الفصل الثالث والعشرون: الخلاصة: التعقيب (الأدوات المناسبة لهذا العمل) ٣٠٥

الباب الرابع: قوالب وأمثلة

الحصول على شهادات لتأكيد تأثير بحثك العلمي ٣٠٩

كتابة تقييم التأثير في مقالة بحثية ٣١٢

إثبات آثار السياسات الدولية ٣١٧

كيفية إنشاء لجنة استشارية من أصحاب المصلحة لمشروعك البحثي ٣٢٢

كيفية تحويل ورقتك البحثية القادمة إلى رسم بياني ٣٢٧

كيف تكتب دراسة حالة ذات تأثير عال في إطار التميز البحثي في المملكة المتحدة ٣٣٠
تحديد مؤشرات الأثر ٣٣٧
كيفية الحصول على تمويل جماعي لبحثك..... ٣٤١
كيف تحول نتائج بحثك إلى فيديو يستقطب المشاهدة ٣٤٦
تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة: مثال تطبيقي..... ٣٤٩
مثال على خطة تسهيل فعالية ٣٥٢
ثبت المصطلحات **٣٥٥**
قراءات متعمقة..... **٣٧٧**
شكر وتقدير **٣٨١**
كشاف الموضوعات ٣٨٥

الفصل الأول

المقدمة

"بغض النظر عما يقوله الناس، يمكن للكلمات والأفكار أن تغير العالم"
(روبن ويليامز)

"الفكرة التي يتم تطويرها وتطبيقها أكثر أهمية من الفكرة التي لا تتجاوز كونها فكرة"
(بوذا)

"لا يتم اعتماد الأفكار الجيدة تلقائياً، وإنما يجب أن يتم طرحها للتطبيق والتحلي بالصبر"
(هايمان ريكوفر)

"تخيل ما يمكن تحقيقه إذا استطعنا تسخير الحكمة الجماعية لأشد الناس ذكاء في العالم للتصدي للتحديات التي تواجه العالم اليوم؛ يمكننا القيام بأشياء مذهلة".

يتعرض الباحثون اليوم للضغط أكثر من أي وقت مضى من أجل إثبات الفوائد الاقتصادية والاجتماعية أو إثبات "تأثير" أعمالهم، ولكن ما تم تدريبنا عليه هو كيفية إجراء البحوث، وليس كيفية إحداث التأثير. وهذا يعني أننا قد نشعر بعدم الاستعداد وعدم التعمق عندما نفكر في العمل مع الأشخاص الذين قد يهتمون ببحوثنا. ومن الصعب معرفة من أين نبدأ؛ فنشر بيان صحفي غالباً ما يخفق في تحقيق الكثير حتى لو تم تناول القصة على نطاق واسع، في حين أن الأمر يختلف تماماً إذا تعلق بمعرفة كيفية تحويل المقابلات الإعلامية إلى فوائد اقتصادية واجتماعية حقيقية.

إن لم يكن لديك تصور عن الكيفية التي يمكن أن يحدث بها بحثك الفرق، فسوف يساعدك هذا الكتاب في تحديد الأدوات العملية التي يمكنك القيام بها للبدء في رحلتك نحو إحداث التأثير.

وإن كنت تعرف أنواع التأثير التي ترغب في أن يحدثها بحثك ولا تملك المهارات أو الأفكار أو الثقة الكافية في تحقيق ذلك، فإن هذا الكتاب سيعطيك الأدوات اللازمة للمضي قدماً.



وإن كنت بالفعل تحدث الفرق وتريد أن ترتقي بهذا الفرق إلى مستوى أعلى، فسوف يساعدك هذا الكتاب في صقل ممارستك لتصبح باحثاً أكثر فاعلية، ويصبح بحثك أكثر تحقيقاً للتأثير.

قد تشعر بالامتعاض من التحدي، ولكني أريد أن أبين لك بساطة ومتعة تضمين ذلك التحدي لإحداث التأثير في بحثك. وسوف تكون المبادئ والخطوات التي سوف أعرضها عليك في هذا الكتاب فعالة، سواء أكنت باحثاً في علم الأحياء الطبية الدقيقة أم في أديرة تعود إلى العصور الوسطى، وسواء كنت طالب دكتوراه أم أستاذاً. وهذه المبادئ والخطوات تستند إلى الأبحاث التي قمت بها أنا وزملائي خلال العقد الماضي حول الطريقة التي تمكننا من إنتاج المعرفة ومشاركتها، وقد تمت تجربتها واختبارها من قبل الباحثين الذين قمت بتدريبهم في جميع أنحاء العالم.

وبالنسبة للعديد من هؤلاء الباحثين، فإن مجرد فهم الكيفية التي يمكنهم من خلالها إحداث التأثير ببحوثهم يجعلهم يدركون أنهم اكتشفوا إحساساً جديداً بالتحفيز متى ما علموا أن الورقة أو الكتاب الذي يكتبونه لن ينتهي به المطاف إلى رف مكتبة معفر بالغبار، وإنما سيتم تطبيقه فعلياً، وسوف يغير المفاهيم العامة، فهم يشعرون بالتمكين عندما يكتشفون الأدوات الرقمية الجديدة التي

يمكن أن تساعدهم في الوصول إلى عدد أكبر من الناس أكثر من أي وقت مضى. أما بالنسبة للكثير من الباحثين الذين أعمل معهم، فإن مجرد اكتشاف عدد الأشخاص المهتمين بصدق في عملهم يخلق التعطش لفهم كيفية تفاعلهم مع هؤلاء الأشخاص بشكل أكثر فاعلية. وأعتقد أن الناس غالباً ما يفاجؤون بمدى سرعة تمكنهم من تحقيق التأثير بمجرد فهمهم لبعض المبادئ الأساسية والبدء في اتخاذ خطوات مدروسة نحو تحقيق التأثير.

ما الذي يمنعك من وضع أي معرفة جديدة موضع التنفيذ؟

نحن نعيش في عالم متصل بالشبكات يتزايد فيه التعاون الأكاديمي من حيث الحجم والتنوع. ومع ذلك، يستمر وجود العديد من الحواجز التي تمنعنا من وضع معرفتنا موضع التنفيذ. ولو وضعنا جانبا قضايا التمويل والسياسة وغيرها من الحواجز الخارجية، لوجدنا أن أكبر حاجز هو "نحن".

وأثناء تدريبي للباحثين، يتكرر بروز قضيتين مهمتين؛ أولاهما أن تدريب الباحثين يتم على كيفية توليد أفكار جديدة واختبارها، وليس على كيفية توصيلها أو وضعها موضع التطبيق. ومع ذلك، تتوقع الحكومات وممولو الأبحاث الآخرون من الباحثين بشكل متزايد أن يبرهنوا على تأثير ملموس لعملهم. والقضية الأخرى تتعلق بتعرض العديد من الباحثين للخوف الحقيقي من احتمال القيام بالبحوث من أجل الأشخاص المهتمين بعملهم، في حين أنه من الصعب معرفة من قد يكونون مهتمين بعملنا، ناهيك عن الحجم الفعلي للثقة في التواصل معهم.

وبالطبع، من الأسهل على بعضنا أن يحدث تأثيراً أكثر من غيره. وقد قال لي مرة أحد الباحثين، مشيراً إلى صورة عرضتُها عليه لغروب الشمس فوق مستنقع: "الأمر سهل بالنسبة لك – فلديك موضوع بحث مثير". لقد كانت تلك هي المرة الأولى التي أسمع فيها وصفاً مختلفاً لمستنقع. وعلى الرغم من أنني أحب المستنقعات، إلا أن عليّ الاعتراف بأن صورتها العامة تواجه مشكلة ما. لذا، كان من دواعي سروري أن حملة وسائل الإعلام الاجتماعية التي كانت الصورة من ضمنها كانت مقنعة لأحد الأشخاص. وحتى لو تصورتَ أن الناس قد ينظرون إلى بحوثك على أنها مملة أو غير مفهومة، فلا بد من وجود شخص ما يهتم ببعض ما تقدمه، ولا بد من وجود طريقة لجعل ما

تقدمه مفيداً أو مثيراً للاهتمام، فالأمر يتعلق برحلة قد تتطلب منك في بعض الأحيان بعض الخطوات، وقد تستغرق في بعض الأحيان الأخرى عدداً من السنوات. ومع ذلك، لم أصادف إلى حد الآن باحثاً واحداً لا يجد مثل هذه الرحلة مذهلة ومجزية، مهما استغرقت من وقت.

وبالنسبة لبعض الباحثين الآخرين، فإن الهدف الأسمى هو الذي يحفزهم في تغيير سياسة ما أو ممارسة ما، أو تسجيل براءة اختراعهم، أو تغيير المفاهيم العامة، وبالنسبة للكثيرين غيرهم، يكفيهم أن تكون هذه الرحلة مجزية. وإني لأعرف الكثير من الباحثين ممن بدأوا على مضض في التعامل مع الأشخاص الذين كانوا مهتمين بأبحاثهم، ثم اكتشفوا بعد ذلك أن تلك العلاقات أدت إلى فرص جديدة للتعاون والتمويل، وأدت تلك المشاريع إلى اكتشافات جديدة غذّت بدورها الشعور بالفضول الذي جعلها مدخلاً للبحوث. وقد قادنا أحد المشروعات إلى الحصول على تمويل صناعي يعادل حجم المنحة الأصلية للمشروع، مما أتاح لنا إمكانية زيادة حجم العينة والقيام بأبحاث أكثر دقة. وقد أدى ذلك في النهاية إلى مجموعة كاملة من الأبحاث التي لم يكن من الممكن تصورها عندما بدأنا العمل.

لا شك أن هناك باحثين لا يعتقدون أنه يجب علينا تبرير وجودنا بالتأكد من حجم التأثير الذي أحدثناه، ولا شك أيضاً أن البحوث النظرية غير التطبيقية لها قيمة مساوية للبحوث التطبيقية وذات أهمية حيوية، ولكن سواء شئنا أم أبينا، فإن أولئك الذين يمولون الأبحاث (معظمهم يدفعون الضرائب) يريدون باطراد مشاهدة تأثير ملموس.

ومن ناحية أخرى، فإني أعتقد أنه من السهل تناسي الموقف المتميز الذي نتمتع به كباحثين، وأن لدينا أحدث الأفكار والأدلة البحثية في متناول أيدينا، ولدينا المعرفة والقدرة على تفسير واستخدام ما نتعلمه بشكل نقدي. ومع ذلك، ومن دون إدراك منا، قد نخفي هذه الأفكار ضمن لغة لا يمكن فهمها، أو نضعها على أرفف للكتب يتعذر الوصول إليها، بعيداً عن متناول أولئك الذين يحتاجون إليها أكثر من غيرها من الأفكار. وقد كتبت مارجريت فولر (١٨١٠-١٨٥٠) ، المدافعة عن حقوق المرأة الأمريكية: "إذا كانت لديك معرفة، دع الآخرين يشعلون شموعهم منها".

ومع ظهور النشر المفتوح، أصبح البحث متاحاً بشكل متزايد عبر الإنترنت. ومع ذلك، البحوث المتاحة ليست بالضرورة هي البحوث التي يمكن الوصول إليها فعلياً، لأننا لا نزال نميل

إلى إقامة جدران حول شموعنا، بحيث يصعب على من هم خارج الأوساط الأكاديمية أو من خارج دائرتنا رؤية هذه الشعلة، ناهيك عمن يشعلون شموعاً خاصة بهم لا تضيء لغيرهم. ولذا، فنحن بحاجة إلى إزالة الجدران، واستخدام لغة موحدة إذا أردنا إيصال بحوثنا بفاعلية.

ولكن هذا لا يكفي في كثير من الأحيان، إذ لا يزال يتعين علينا اجتذاب الأشخاص بالقدر الكافي لرؤية أفكارنا، والتأكد من مدى ملاءمتها، ومن ثم تحويلها إلى معرفة يمكن استخدامها. وهذا يعني في الغالب أنه يجب علينا الحفاظ على الشعلة وحملها إلى الناس، بدلاً من مجرد انتظار أن ينجذب الناس إلى نور شعلتنا؛ فبدلاً من مجرد نشر المعلومات، نحتاج إلى الانخراط بفاعلية مع أولئك الذين يبحثون عن رؤى جديدة، وفهم احتياجاتهم والعمل معهم للمشاركة في إنتاج أفكار جديدة تلقي الضوء على القضايا الحقيقية. وعلى الرغم من أن بعضاً من أجمل الشموع قد ينطفئ بمجرد نقلها إلى العالم الحقيقي، إلا أننا باغتنام هذه الفرصة قد نتوصل إلى فكرة تدور حول مصدر النيران.



المنهج المرتبط بالتأثير

أعتقد من وجهة نظري أن توليد معرفة جديدة ليس كافياً؛ بل علينا تعلم كيفية إشراك غيرنا في معرفتها إذا أردنا أن يتم استخدام هذه المعرفة وتوليد التأثير، كما أن جعل أبحاثنا متاحة على الإنترنت ليس كافياً، إذ يحتاج الناس إلى معرفة المزيد حول أبحاثنا إذا كانت البيانات والمعلومات التي نتتجها قابلة للتحول إلى معرفة يمكن تطبيقها في العالم الحقيقي. وللقيام بذلك، نحتاج إلى صيانة علاقاتنا مع أولئك الذين يهتمون بأبحاثنا ويستطيعون استخدامها. وهذا الأمر يتطلب قدراً من التواضع، لأننا بحاجة إلى الاستماع والتعلم إذا كنا نريد فهم هوية هؤلاء الناس والشيء الذي يحفزهم. ووجود حروف (مسميات) قبل أسمائنا أو بعدها لا يجعلنا أفضل (أو أسوأ) من أي شخص آخر.

قد نشعر أحياناً بالمواقف التي أظهر الناس خلالها احتراماً مبالغاً فيه لكوننا باحثين، وفي حالات أخرى لم يثق فينا الناس لكوننا باحثين إذا كنت تستطيع أن تثبت جدارتك لنفسك، عليك أن تلغي مثل هذه التصورات المسبقة في الوقت المناسب، فمن هذا التصور، يمكنك بناء علاقات ثنائية، موثوقة وطويلة المدى تمكّن الناس من التعرف على أبحاثك وتطبيقها.

ولكن هذا المنهج يتناقض بشدة مع مفهوم "نقل المعرفة"، لأن نقل المعرفة يتعامل مع المعارف الجديدة بوصفها هدية يمكن نقلها من دون تغيير من شخص إلى آخر. وبما أن المعرفة هي المعلومات التي تعلمها الناس، فقد تفسر بطرق مختلفة باختلاف طرق تعلمها، كما أن المعرفة تتغير كلما انتقلت من شخص إلى آخر عبر الشبكات الاجتماعية، حيث يكيّفها الناس مع سياقاتهم واحتياجاتهم الخاصة (أو في بعض الحالات يختارونها ويطورونها لأهدافهم الخاصة). وحتى إذا كان من الممكن تمرير هذه الهبة (المعرفة) من دون تغيير، فإن هذا المنهج يفترض أن الشخص الذي يحصل على هذه الهبة سوف يقدّرها ويستخدمها على الرغم من أن هذه الهبة قد جاءت من طرف لا يعرف إلا القليل عن احتياجات وتفضيلات من يهب إليهم هذه المعرفة. وكلنا نعرف ما الذي يعنيه أن نكون الطرف المتلقي للهبة ذات النوايا الحسنة، ولكن ذوي النوايا غير الواعية قد لا يستخدمونها أبداً.

وعلى الرغم من وجود بعض المواقف التي يكون من المناسب فيها ببساطة توصيل نتائج الأبحاث إلى الأشخاص الذين قد يستخدمونها، فإن هناك عدداً قليلاً جداً من الحالات التي لا يؤدي فيها مستوى معين من الحوار مع هؤلاء الأشخاص إلى تحسين تدفق المعرفة. ولا يبقى إذن

سوى التحدث إلى الأشخاص الذين يحتمل استخدامهم المعرفة التي تولدها هو ما يمكّنك من تحسين طريقة تواصلك معهم، وتفصيل المعلومات واستهدافها بشكل أفضل. والواقع هو أنك قد ترغب في التفاعل مع الأشخاص المهتمين بأبحاثك بطرق مختلفة في نقاط مختلفة في دورة البحث؛ فعلى سبيل المثال، يمكنك تشكيل البحث الأولي من خلال الحوار المكثف مع عدد قليل من الأشخاص الفعالين، مما يفسح لك المجال لمزيد من التواصل المكثف لإنجاز المشروع، بحيث تصل النتائج التي توصلت إليها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور.

وبما أننا نعيش الآن في عصر رقمي تتم فيه بسرعة إعادة كتابة قواعد المشاركة العامة وأصحاب المصلحة، فقد يساعدك فهمك لهذه الأدوات الجديدة وكيفية استخدامها بذكاء ومسؤولية على التفاعل مع المجموعات التي كان يتعذر الوصول إليها من قبل. وهذا ليس استبدالاً للاتصال وجهاً لوجه، فإن كنت تريد أن تكون مؤثراً حقاً بوصفك باحثاً، فإن دفء المصافحة والمحادثة المشتركة أثناء تناول القهوة أو في الممر لا يقل أهمية عن التواصل الرقمي، ولكن من خلال الجمع بين الاستخدام الفعال لوسائل الإعلام الجديدة وبين كل ما نعرفه حول العمل بفاعلية مع أصحاب المصلحة والجمهور، يمكننا فعل الكثير أكثر من أي وقت مضى. وعلاوة على ذلك، وخلافاً للاعتقاد السائد (على الأقل بين الباحثين الذين أدربهم عادة)، فإنه من الممكن قضاء وقت أقل في العمل عند التعامل بهذه الأساليب الجديدة في العمل والتواصل (انظر الفصلين السابع عشر والثامن عشر)، فتعاملك مع الناس لتوليد التأثير من بحثك قد يستغرق بعض الوقت والصبر، في حين أن الأدوات التي يمكننا تسخيرها في توليد التأثير يمكن أن توفر لنا الوقت. وهذا يعني أننا نحصل على الوقت الكافي للتواصل مع العالم الخارجي من دون الإخلال بالتوازن بين العمل والحياة. وسوف تفاجأ بمدى سرعة تحقيق بعض التأثير من بحثك إن أنت جربت بعض الأشياء التي سأقترحها عليك في هذا الكتاب.

المبادئ القائمة على الأدلة لدعم تأثيرك وتتبعه بسرعة

يتبع هذا الكتاب منهجاً قائماً على الأدلة التي تتيح لك إمكانية تتبع تأثيرك بسرعة مهما كان مستوى تعليمك أو تخصصك. واستناداً إلى الأبحاث التي أجراها الباحثون وسماسرة المعرفة وأصحاب المصلحة في مختلف السياقات البحثية حول العالم، قمت أنا وزملائي في القسم الأول من

هذا الكتاب بانتقاء خمسة مبادئ لتعزيز التأثير، وقمت في القسم الثاني بربط هذه المبادئ بخمس خطوات عملية، فما عليك سوى اتباعها لتحقيق تأثير كبير بعيد المدى ودائم من بحثك (الشكل ١). وهنا أريد أن أوضح جميع المبادئ وشرح كيفية مساعدتها لك في توليد التأثير بشكل أكثر فاعلية وطرق أكثر توفيراً للوقت.

المبدأ الأول: التصميم

يتمثل المبدأ الأول في معرفة التأثير الذي تريد تحقيقه وتصميم أسسه في بحثك منذ البداية. أعتقد أن معظمنا بارعون جداً في طرح التساؤلات والأهداف البحثية، ولكننا لسنا معتادين على تحديد أهداف لتأثيرنا، فإذا كانت لديك فكرة واضحة عن التغيير الذي ترغب في مشاهدته كنتيجة لبحثك، فما عليك سوى أن تضع خطة للوصول إلى تلك النتيجة، ومن المرجح أن تحقق تأثيراً سريعاً، وهذا من شأنه أن يوفر لك الوقت باتباعك منهجا إستراتيجياً لإحداث التأثير، وبإمكانك حينئذ رؤية مسارات متعددة تقودك إلى التأثير نفسه، ومن ثم اختيار المسار الأسهل والأسرع والأقل تكلفة، وذلك وفقاً لخطتك الأساسية. والخطوة الأولى التي سأقدمها في الفصل الرابع، سوف تمكنك من البدء في التفكير بشكل نقدي حول التأثير الذي ترغب في رؤيته كنتيجة لبحثك.

المبدأ الثاني: تمثيل الاحتياجات والأولويات

يؤكد المبدأ الثاني على أهمية التمثيل بشكل منهجي لاحتياجات وأولويات أولئك الذين قد يهتمون بأبحاثك أو باستخدامها. والكثير منا يدرك إدراكاً تاماً من هم المهتمون بالفعل بأبحاثنا أو المرجح استفادتهم منها، وإذا كان الأمر على خلاف ذلك، فما عليك سوى أن تتصفح سجل عناوين زملائك للحصول على بعض الأفكار حول أنواع الأشخاص الذين قد ترغب في التعامل معهم، فمن بين مشكلاتنا أن معظمنا لا يملك سوى أفكار مبهمة إلى حد ما عن نوع الأشخاص المحتمل اهتمامهم بعملنا خارج الأوساط الأكاديمية، وننسى أن سجل العناوين من المرجح أن يدلنا إلى حد كبير على تحديد المجموعات المهمة، والتغاضي عن المجموعات غير المهمة فيما لو صنفناها منذ البداية. وقد لا يتوافر لك الوقت سوى للوصول إلى شخص واحد كل شهر على مدى نصف سنة، ولكن عن طريق إجراء تحليل عن أصحاب المصلحة، سوف تتوافر لديك قائمة مرتبة بمجموعات

أو مؤسسات يجدر التواصل معها قبل غيرها. وقد تكون قد استنفذت خلال الأشهر الستة الأولى وقتاً طويلاً لم تحصل خلاله سوى على ست مجموعات، ولكنك ستدرك أن الدقائق الخمسة عشر التي قضيتها في هذا النشاط قد تم قضاؤها بشكل مثمر، وسوف تكون بشكل ملموس أقرب إلى التأثير.

وتعقيباً على هذا المبدأ، سوف توضح لك الخطوة الثانية في الفصل الخامس كيفية التعرف بشكل منهجي على "أصحاب المصلحة" وتحديد الجماهير العامة لأبحاثك. ويشمل ذلك "المستفيدين" الذين نفكر فيهم في المقام الأول، ثم المجموعات التي قد تتأثر سلباً بأبحاثنا، وكذلك الذين قد يمتلكون القدرة على تمكيننا أو منعنا من إكمال بحثنا وتحقيقنا للتأثير.

المبدأ الثالث: الانخراط

المبدأ الثالث هو الأهم؛ إذا كنت ستختزل هذا الكتاب بأكمله في كلمة واحدة، فستكون كلمة "التعاطف"، وهي جوهر هذا المبدأ، فللحصول على تأثير ما، تحتاج إلى بناء علاقات طويلة الأجل وثنائية الاتجاه وموثوقة مع أولئك الذين سيستخدمون بحثك، بحيث يمكنك بمشاركتهم إنشاء معرفة جديدة بشكل مثالي. ويتعلق الأمر بالحوار ثنائي الاتجاه مع المستخدمين المحتملين لأبحاثك، وليس بطريقة إلقاء محاضرات أو محاولة "نقل المعرفة" إليهم، إذ عليك التفكير في طرق تمكنك من الحفاظ على علاقات تتجاوز نموذج مشروع للدكتوراه أو نموذج مشروع بحثي؛ فعلى سبيل المثال: من خلال إشراك زملاء مستمرين في الوظيفة، ومن خلال التفاعل المستمر مع المشاريع عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والرسائل الإخبارية، وتقديم الحلقات الدراسية وغيرها. وهذا التوجه لا بد أن يؤتي ثماره في النهاية، سواءً من حيث التعاون والأعمال المستقبلية، أم من حيث الحصول على خطابات دعم لمقترحات بحثية قادمة. ويمكنك توفير الوقت من خلال بناء علاقات مبكرة مع "وسطاء المعرفة" الذين يقفون وسط شبكات متعددة من أصحاب المصلحة أو على مقربة من الجمهور الذي لا يمكنك الوصول إليه، فقد يفتحون لك الأبواب أو يختصرون عليك طريق إنشاء علاقات ثقة بناء على توصية ما من وسيط موثوق به، فلا يمكن إنكار أن الاستثمار في العلاقات يستغرق وقتاً. ولذا فإن الخطوة الثالثة في الفصل السادس سوف تساعدك على أن تصبح

بشكل كبير أكثر كفاءة بما سوف يكون لديك من وقت إضافي للمشاركة في أنشطة ذات تأثير إيجابي، مع رفع مستوى التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

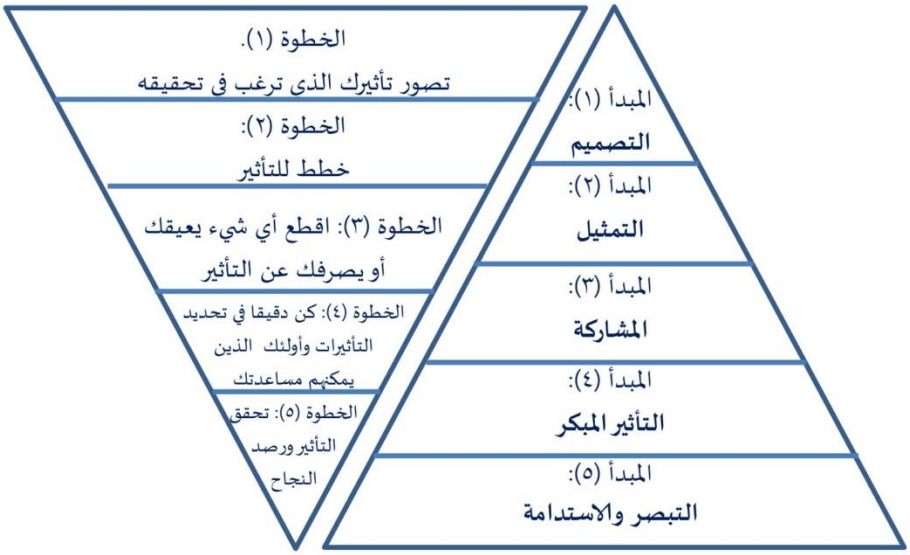
المبدأ الرابع: التأثير المبكر

قد يبدو المبدأ الآتي بدهياً، ولكن علينا أن ننتبه إلى أن ما قد نراه تأثيراً قد لا يكون كذلك لدى الأشخاص الذين نريد منهم أن يستفيدوا من بحثنا. ولئن وجد من الباحثين من يتوقعون عادة مشاهدة التأثير بعد فترة لا تقل عن ثلاث سنوات، فقد يحصل أن نجد أنفسنا نتعامل مع أشخاص يتوقعون حدوث التأثير خلال أسابيع أو أشهر. ولئن تعلق هذا الأمر جزئياً بالتوقعات، إلا أنه يدور أيضاً حول بذل قصارى الجهود لتقديم نتائج ملموسة في أقرب وقت ممكن، مما قد يساعد في الحفاظ على الأشخاص المهتمين بعملك. وهناك جملة من الإجراءات السريعة التي يمكن اتخاذها بسهولة إلى حد ما؛ ومنها على سبيل المثال: النشر المبكر للأدبيات السابقة وتحويلها إن أمكن إلى ملاحظات موجزة سائغة، وجدولة خطوات الإنجاز بما يتفق مع الآفاق الزمنية لصانعي القرار. وسوف أتناول ذلك بتعمق أكبر في الخطوة الرابعة في الفصل السابع.

المبدأ الخامس: التبصر والاستدامة

وأخيراً، تحتاج إلى متابعة ما يصلح من الأعمال حتى يمكنك تحسين تبادل المعرفة، والاستمرار في الحفاظ على العلاقات وتوليد التأثير على المدى الطويل. ويمكنك توفير الوقت عن طريق تجنب تكرار أخطاء الآخرين عند مشاركة الصالح منها، بالإضافة إلى إخفاقاتك مع الزملاء.

وإذا كنت تتعقب تأثيرك، يصبح من الأسهل والأسرع الإبلاغ عن التأثير عندما يطلبه منك الممولون. وسوف تتوصل في الخطوة الثانية إلى خطة تأثير تتضمن مؤشرات بسيطة يمكنك استخدامها لتتبع ما إذا كانت أنشطتك تأخذك إلى الأمام أم إلى الخلف في طريقك نحو إحداث التأثير، في حين تدور الخطوة الخامسة في الفصل الثامن حول تبادل المعرفة والتأثير مع فريق بحثك وأصحاب المصلحة الرئيسين، بحيث يمكنك التعلم من أقرانك ومشاركتهم في الممارسات الجيدة.



شكل رقم (١). المبادئ التي تدعم التأثير وخطوات التتبع السريع للتأثير.

أما في الباب الثالث من الكتاب، فقد قدمت دليلاً لبعض أحدث الأدوات والتقنيات التي يمكنك استخدامها لتنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات. وأخيراً، حاولت في الباب الرابع تغطية جميع الأسئلة الأخرى التي يتم طرحها بانتظام حول تأثير البحوث، من خلال الخروج بدلائل حول عملك لتحويلها إلى رسوم بيانية.

وقد تركتُ بعض الموضوعات خارج نطاق هذا الكتاب؛ أبرزها: أسئلة حول الملكية الفكرية، وحقوق التأليف والنشر، وبراءات الاختراع الخاص بالبحث. وسأقدم إليك الأساسيات التي تحتاج إلى معرفتها في الفصل الرابع. وبخصوص هذه المسألة يوجد العديد من الكتب الجيدة التي يمكن أن تقدم لك معلومات أكثر تفصيلاً مما قدمته في هذا الكتاب، كما أني لم أقم بتغطية مجموعة كاملة من أساليب وتقنيات التواصل، بما في ذلك على سبيل المثال: كتابة البيانات الصحفية، والبث الصوتي، والكتابة للجماهير غير المتخصصين. وهناك العديد من الكتب، والمواقع الإلكترونية، والدورات التي يمكن أن تساعدك في جميع هذه المجالات.

ابدأ في زراعة أفكارك

هذا الكتاب ليس كتاباً نظرياً، وليس شيئاً يستوجب وضعه في الاعتبار بالنسبة للمستقبل، وإنما من المفترض أن يتم استخدامك له في البحث الذي تقوم بتصميمه أو إجرائه أو كتابته حالياً. لذا، قبل الانتقال إلى الفصل التالي، اختر مشروع بحث تريد أن يكون له تأثير أكبر، فإن كان ذلك ممكناً، فاختر مشروعاً أنت تترأسه أو جزءاً من مشروع تمتلك إدارته أو التحكم في مجرياته.

ولقد كتبت هذا الكتاب لأني أريد تغيير الطريقة التي ينتج بها الباحثون المعرفة ويشركوا غيرهم فيها، بحيث تكون أفكارهم قادرة على تغيير العالم. آمل أن يمنحك هذا الكتاب الأدوات اللازمة لتمكينك من تحقيق ذلك.

يمكنك زرع بذرة فتصبح زهرة، ويمكنك زرع فكرة فتصبح فكرة لغيرك... فكرة واحدة بإمكانها أن تغير العالم.

فهل ستكون أنت صاحب هذا التغيير؟

الباب الأول

مبادئ لتعزيز تأثيرك البحثي



الفصل الثاني

مفهوم التأثير

الملخص

يعرّف هذا الفصل تأثير البحث العلمي، ويوضح كيف يتم إحداث التأثير من خلال تبادل المعرفة. وبكل بساطة، فإن تأثير البحث العلمي هو الصنيع الحسن الذي يمكن للباحثين تقديمه للعالم، وهو يتألف من الفوائد غير الأكاديمية التي تنشأ من البحث، سواء بشكل مباشر أم بشكل غير مباشر. وإذ يعدّ تبادل المعرفة مقدمة للتأثير، فهو يحدث من خلال التعلم عندما تصبح البيانات والمعلومات التي أفرزها البحث معرفة يمكن للناس الاستفادة منها أو استخدامها. وهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على احتمال تحقيق البحوث للتأثير ، بما في ذلك السياق الذي تعمل فيه، والمشاركون، وكيفية مشاركتهم، ومنهجك في تبادل المعرفة، وكيف تدير ديناميكيات التحكم.

ما المقصود بالتأثير؟

هناك العديد من الطرق المختلفة للتفكير في التأثير، وسيصف هذا الفصل بعض الأساليب والتعاريف الأكثر استخداماً، بدءاً بكلمة تأثير "impact" التي تشكل معضلة للكثيرين نظراً لدلالتها على التصادم (الذي قد يوحي بالألم)، في حين أن الأمر بالنسبة لي في غاية البساطة، **وهو أن التأثير هو الصنيع الحسن (الخير) الذي يمكن للباحثين تقديمه للعالم.**

وهذا التعريف يحوي حكماً ذا قيمة ضمنية، وهو البحث عن الفوائد والعمل من أجل مصلحة الآخرين خارج المسار الأكاديمي. وهذا يعني أننا بحاجة للتفكير في احتمال وجود عواقب سلبية غير مقصودة، ومن ثم عمل كل ما في وسعنا لتجنبها، فمن مسؤوليتنا كباحثين استباق النتائج

المحتملة للبحث، وتقييمها، والعمل مع أصحاب المصلحة لتصميم أبحاث مسؤولة ومستدامة وشاملة (لمزيد من المعلومات، راجع الموارد حول "البحث المسؤول والابتكار" تحت رابط "قراءات أخرى" في نهاية هذا الكتاب).

كما يتضمن تعريفي الخاص للتأثير أيضاً قيمة ضمنية لتلك الفوائد:

هناك بطبيعة الحال العديد من أشكال التأثير الأكاديمي التي قد تنضوي ضمن اهتماماتنا (على سبيل المثال: المؤشرات الببليومترية للتأثير)[١]، ولكني مهتم في هذا الكتاب بالتأثير غير الأكاديمي.

وقد يكون التأثير مباشراً أو غير مباشر، فإذا وجد شخص آخر قادر على استخدام بحثك غير التطبيقي (ولنقل خوارزمية أو نظرية رياضية جديدة) من أجل استخلاص فوائد مهمة (ولنقل برنامجاً يتعلق بإنقاذ أرواح بشرية)، وأن هذه الفائدة لم تكن لتتحقق من دون بحثك الذي أجريته، فيمكن حينئذ أن تكون مشاركاً في بعض الفضل لهذا التأثير.

وبالطبع لكي يظهر هذا "التأثير البحثي"، يجب أن تكون الفوائد مرتبطة بشكل واضح ببحثك. وهذا لا يعني وجوب استخدام أجزاء عملك كلها، فقد تسوء الأمور إن اختار الناس البعض من عملك وأغفلوا أجزاء لم ترق لهم. ومع ذلك، فكثيراً ما تكون نتيجة واحدة فقط من النتائج التي توصلت إليها ذات صلة بجماعة معينة، أو قد يكون شخص ما مهتماً بالنظرية أو الطريقة التي اتبعتها في عملك بدلاً من النتائج النهائية. ومن الطبيعي أيضاً أن تتخطى أبحاثك الخاصة إذا وجدت الاستفادة من أدلة أخرى تساعد الأشخاص الذين تعمل معهم، أو حتى مجرد المشاركة بطريقة أخرى لا علاقة لها بالأبحاث ولكنها تساعد في إحداث فرق.

وإذا كنت تستفيد من أبحاث أشخاص آخرين، فلا يزال في ذلك وجود للتأثير (ولكن لن تتمكن من الادعاء بأن ذلك من تأثير بحثك). وإذا كنت تفعل شيئاً آخر للمساعدة غير مرتبط بالبحث، فسيستمر ذلك في إحداث التأثير، ولكنه ليس تأثيراً بحثياً (ولن تتمكن أيضاً من الادعاء بأنه تأثير لبحثك). ومن المهم أن تكون مستعداً للسير بعيداً ومساعدة أولئك الذين تعمل معهم بطرق تتجاوز البحث الخاص بك إن كنت تريد الحفاظ على الثقة وتجنب أي تصور بأنك تقوم بهذا

---

(١) الببليومتري: مجموعة الأساليب الإحصائية والقياسات الكمية المستخدمة في دراسة الخصائص البنيانية للإنتاج الفكري؛ التأليف، والنشر، وكيفية استخدام الأدب المنشور.

فقط لتحقيق مكاسبك الخاصة. وفي كثير من الحالات، يتمثل المنهج الأكثر فاعلية في العثور على باحثين آخرين يمكنهم المساعدة. وبهذه الطريقة، يمكنك إضافة قيمة للجمهور وأصحاب المصلحة الذين تعمل معهم، مع توفير فرص إحداث التأثير لزملائك.

أخيراً، غالباً ما يتم تصور التأثير على أنه تغيير مفيد، ولكن قد يكون لدينا تأثير كبير بمجرد أن يسهم بحثنا في منع ظهور تغيير ضار. ويمكن أن يكون التأثير فورياً أو طويل الأجل، سواء على نطاق ضيق أم على نطاق واسع، مما يؤدي إلى تغيير حياة شخص واحد أو استفادة ملايين البشر بشكل ملموس أو بشكل طفيف. وبمعنى أشمل، يكون التأثير ثرياً ومتنوعاً وذا قيمة، سواء أكنت قادراً على إثباته للآخرين أم لا. ومع ذلك، إذا كنت تريد التحدث بشكلٍ علني حول تأثير بحثك، فسيكون من الضروري إثبات التأثير. وهناك طريقتان لإثباته؛ الطريقة الأولى تفرض الحاجة إلى تقديم دليل على أنك قد حققت التأثير (ومن الأفضل أن يكون ذلك مهماً وبعيد المدى)؛ والطريقة الأخرى تفرض الحاجة إلى تقديم دليل على أن بحثك قد أسهم في تحقيق هذا التأثير. والكلمة الجوهرية هنا هي "الإسهام". ومن النادر أن يتمكن الباحث من الادعاء بكل الفضل في التأثير المرتبط بعمله، فغالباً ما تكون هناك خطوط أخرى من الدلائل التي أسهمت في التأثير النهائي (سوف أناقش القضايا المتعلقة بالإسناد في الفصل الثاني والعشرين). كما يمكن أن تؤدي الحاجة إلى إظهار التأثير بشكل ملموس إلى ميل الباحثين نحو أنواع معينة من التأثير التي يسهل ربطها بالبحوث والحجة.





ويجب أن يبرز دليل على تأثير البحوث، ومن الأمثلة على ذلك أن يتم استخدام توصيات البحث من قبل واضعي السياسات والممارسين، أو أن تؤدي هذه التوصيات إلى تحسينات في الخدمات أو الأعمال التجارية. وتحدد المجالس البحثية في المملكة المتحدة تأثير البحوث على أنه **"الإسهام الواضح الذي تقدمه البحوث الممتازة للمجتمع والاقتصاد"**.

ما مدى جودة تأثيري البحثي؟

سوف أسعى في الفصل الثاني والعشرين إلى تقييم التأثير وإثباته، ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أنه عادة ما يتم الحكم على التأثير وفق معيارين: الأهمية والانتشار. أولاً، اسأل نفسك عن مدى أهمية نتائج عملك؛ ما حجم الفائدة من عملك أو قيمته أو مردوده بالنسبة لمن تعمل معهم؟ ثانياً، اسأل نفسك عن مدى نجاح عملك؛ هل هناك جماعات أخرى قد تستفيد بطرق مشابهة، أو هل يمكن لتطبيقات جديدة من عملك أن تجلب منافع جديدة لجماعات جديدة؟

أما بالنسبة لي، فالترتيب الذي تتبعه في سؤال نفسك هذين السؤالين مهم؛ سوف أزعم أنه إذا قمتَ بعمل شيء موجود في أي بلد من بلدان العالم عبر جماعات اجتماعية متعددة، ولا أحد يعير لذلك اهتماماً، أو لا أحد يستفيد بأي طريقة ملموسة أو هادفة، فلن يكون لك في ذلك أي تأثير. ومن ناحية أخرى، إذا أنقذت حياة شخص واحد نتيجة لبحثك، فمن الواضح أن في ذلك تأثيرا كبيراً. لذلك اسأل نفسك أولاً عما يمكنك القيام به من أمر مهم على أي نطاق كان وتشعر أن تحقيقه ممكن في هذه المرحلة، وقد يتضمن هذا النطاق شركة واحدة، أو مجتمعك المحلي، أو المستشفى المحلي. فإذا كنت تعتقد أنه بإمكانه تحقيق شيء مهم على هذا النطاق، فعليك التركيز على ذلك.

لا تكن ضحية الإحباط من قبل غيرك ممن سبقوك في تحقيق التأثير على نطاقات كبيرة؛ ابدأ صغيراً، وبمجرد أن ترى أنك في المسار الصحيح، اسأل كيف يمكنك توسيع مدى تأثيرك. وفي هذه المرحلة، غالباً ما تكون طرق توسيع مدى وصولك أمراً بدهياً، وسوف تقابل أشخاصاً يرغبون في مساعدتك. وعلاوة على ذلك، لديك الدليل على أن تأثيرك يعمل لصالح شركة واحدة، أو مجتمع واحد، أو مستشفى واحد، مما يسهل على الآخرين الخطوات.

ما أنواع التأثير الممكنة؟

هناك أنواع مختلفة من التأثير قد يفضي بعضها إلى أنواع أخرى من التأثير، ففي حين تكثر التعريفات المؤسسية لمختلف أنواع التأثير، تقل محاولات تصنيفها؛ فعلى سبيل المثال، **يعرف "مجلس تمويل التعليم العالي" في إنجلترا التأثير بأنه "التأثير على الاقتصاد أو المجتمع أو الثقافة أو السياسة العامة أو الخدمات أو الصحة أو البيئة أو نوعية الحياة خارج مسار التعليم الأكاديمي". وبصورة أكثر بساطة، يعرفه "المجلس الأسترالي للمشاركة وتقييم التأثير" بأنه "الإسهام الذي تقدمه البحوث للاقتصاد أو المجتمع أو البيئة أو الثقافة بعيداً عن إسهام البحث الأكاديمي"**.

وبناء على تحليلي الخاص لدراسات حالات التأثير في جميع أنحاء العالم، تمكنت من التمييز بين عشرة أنواع من التأثير (انظر الفصل الثاني والعشرين للاطلاع على الأفكار المتعلقة بكيفية تقييم كل نوع من هذه الأنواع المختلفة للتأثير). ويعدّ تصنيف التأثير بهذه الطريقة مفيداً، لأنه يمنحك قائمة مرجعية للنظر في المجموعة الكاملة من أنواع التأثير المحتملة التي يمكنك السعي إلى تحقيقها. وحتى لو كنت تركز على نوع واحد ضيق من التأثير (على سبيل المثال: التأثير الاقتصادي لشركة ما)، فغالباً ما يجدر بك النظر في أنواع التأثير الأخرى التي قد تنشأ، وذلك للتفكير في ما إذا كان بإمكانك تحقيق الفائدة؛ فعلى سبيل المثال: قد يحل منتج جديد لشركة ما محلّ منتج يستهلك الكثير من الطاقة، في حين يقلل المنتج الجديد من انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري، مما يعطيك تأثيراً بيئياً فضلاً عن التأثير الاقتصادي الأساسي.

ويوضح الجدول رقم (١) أنواع التأثير التي يمكنك البحث عنها، والأقسام الفرعية في الجدول تحدد جميع هذه الأنواع وتعطيك أمثلة على أنواع الأشياء التي قد تسعى للقيام بها لتحقيق جميع أنواع التأثير.

الجدول (١). تصنيف تأثير البحوث العلمية.

نوع التأثير	التعريف
الفهم والوعي	فهم الناس لمشكلة ما أفضل مما كانوا يفهمونها من قبلُ بسبب نتائج لبحثك.
التأثير الموقفي	تغيير في مواقف مجموعة من الأشخاص ممن يشتركون في وجهات نظر متشابهة نحو موقف جديد يجلب الفائدة لهم أو لغيرهم.
التأثير الاقتصادي	المنافع النقدية الناشئة عن البحوث، سواء من حيث توفير المال، أم تجنب تكاليف، أم زيادة في الدخل، أم ربح، أم الحصول على تمويل أو منافع ذات طابع مالي لمجموعات من الأشخاص أو للبيئة.

تابع الجدول (١).

نوع التأثير	التعريف
التأثير البيئي	فوائد من البحوث لصالح التنوع الجيني والفصائل، أو الحفاظ عليها، ولصالح النظم الإيكولوجية، بما في ذلك الفوائد التي يستمدها الإنسان من أي بيئة صحية.
التأثير في الصحة والرفاهية	البحوث التي تؤدي إلى نتائج أفضل لصحة الأفراد أو الفئات الاجتماعية أو الصحة العامة، بما في ذلك إنقاذ الأرواح وتحسين نوعية حياة الناس، وتحقيق منافع أوسع نطاقاً لرفاهية الأفراد أو المجموعات الاجتماعية، بما في ذلك الجوانب المادية والاجتماعية؛ مثل: الرضا العاطفي والنفسي والاقتصادي، ومقاييس الرضا على الحياة.
التأثير في السياسات	الإسهام الذي تقدمه البحوث للقوانين أو اللوائح أو غيرها من آليات السياسات الجديدة أو المعدلة بما يمكنها من تلبية حاجة محددة أو هدف محدد يحقق المنفعة العامة. ومن الأمور الحاسمة لهذا التعريف حقيقة أنك تقوم بتقييم مدى إسهام بحثك، مع الاعتراف بأنه من المحتمل أن يكون بحثك مجرد عامل واحد من العوامل العديدة المؤثرة على السياسة المتبعة. كما أنه قد يتجاوز مجرد التأثير في السياسات إلى مستوى تمكين هذه السياسات من تحقيق الفوائد العامة، فلو كان التدخل في السياسات سيحقق التأثير نفسه من دون العناصر المبنية على بحثك، هل يمكنك حقاً الادعاء بأنه كان لديك دور في تحقيق التأثير؟ لذا فإن الجدل حول أهمية إسهامك هو جزء أساسي في إثبات أن بحثك قد حقق التأثير في السياسات.
أشكال أخرى من التأثير في صنع القرار وتغيير السلوك	يمكن للبحوث، سواء بشكل مباشر أم غير مباشر (من خلال التغييرات في الفهم / الوعي والمواقف) أن توضح مجموعة واسعة من السلوكيات والقرارات الفردية والجماعية والتنظيمية التي تؤدي إلى تأثير يفيد الاقتصاد والبيئة والصحة والرفاهية أو السياسات نفسها.
التأثير الثقافي	التغير في القيم والمواقف والمعتقدات والخطاب وأنماط السلوك السائدة، سواء كانت صريحة (كأن تكون مقننة في القانون واللوائح) أم ضمنية (مثل القواعد الخاصة بمسائل محددة أو الممارسات المقبولة) في المنظمات أو المجموعات الاجتماعية أو المجتمع، والتي تحقق فوائد لأعضاء تلك المجموعات أو لمن يتفاعلون معها.
أنواع أخرى من التأثير الاجتماعي	فوائد لفئات اجتماعية معينة أو لمجتمع لا تشمله بعض الأنواع من التأثير؛ بما في ذلك على سبيل المثال: تحسين حقوق الإنسان، أو مناقشة سياسات التعليم.
التأثير على القدرة أو الاستعداد	البحوث التي تؤدي إلى إنشاء قدرات جديدة أو تحسينها (مادية، مالية، طبيعية، موارد بشرية، أو رأس المال الاجتماعي والاتصال) من أجل أن تؤدي إلى منافع مستقبلية، أو تجعل الأفراد أو المجموعات أو المنظمات أكثر استعداداً وأكثر قدرة على التعامل مع التغييرات التي قد تكون ذات تأثير سلبي.

١- التأثير في الفهم والوعي

التعريف: هو فهم الناس لمشكلة ما أفضل مما كانوا يفهمونها من قبلُ بسبب نتائج بحثك.

على سبيل المثال: إذا كنت تشارك الجمهور ، فقد يكون هذا تقديراً جديداً لشيء ما كان الناس قد غفلوا عنه سابقاً أو تم احتكاره، أو ربما رفعت الوعي حول قضية مهمة عادة ما تحصل على تغطية إعلامية محدودة. وإذا كنت تعمل مع أصحاب المصلحة، يمكنك على سبيل المثال، إجراء بحث يكشف عن حجم مشكلة ما ومدى حاجتها الملحة لحلول، أو قد يكون لديك دليل على أن منتجاً ما أو سياسة ما سيكون لها تأثير سلبي غير مقصود إذا تم اعتمادها، فقد لا يكون لديك الحل لهذه المشكلات، ولكن جعل الناس يدركون أبعاد هذه المشكلة هو تأثير في حد ذاته.

تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن التأثير في الوعي والفهم يؤديان في كثير من الأحيان (في الوقت المناسب) إلى أنواع أخرى من التأثير (أدناه)، لذلك قد ترغب في الانتظار حتى حدوث هذه الأنواع الأخرى من التأثير قبل إبلاغ الممولين والخبراء عن التأثير الذي تصورته، ومن المرجح أنهم سيكونون أكثر اهتماماً بما حدث في النهاية نتيجة لهذا الفهم الجديد.

٢- التأثير الموقفي

التعريف: تغيير في مواقف مجموعة من الأشخاص يشتركون في وجهات نظر متشابهة نحو موقف جديد يجلب الفائدة لهم أو لغيرهم.

على سبيل المثال: قد تؤدي المشاركة العامة إلى تقدير جديد لوجهات نظر بديلة وتصورات أكثر إيجابية عن الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة. وهذا من شأنه أن يكون ذا فائدة إذا أدى إلى تحيز أقل تجاه الآخرين؛ والمثال على ذلك: قد يؤدي تدخل بحثي إلى إحداث تغييرات قابلة للقياس في المواقف العنصرية في الوسط الرياضي، على غرار التعصب الرياضي في لعبة كرة القدم، أو تتمكن من خلال بحثك من تغيير مواقف رجال الأعمال الذكور ذوي البشرة البيضاء تجاه الموظفات الإناث أو ذوي البشرة السمراء ممن يبحثون عن وظائف على مستوى مجلس الإدارة في الشركات. ومرة أخرى، فإن التغير في المواقف يؤدي في كثير من الأحيان (في الوقت المناسب) إلى تغير في السلوك والقرارات (على سبيل المثال المزيد من لاعبي كرة القدم أو أعضاء مجلس الإدارة من غير

ذوي البشرة البيضاء)، وقد ترغب في تصميم مسار للتأثير الذي يستهدف تغيير المواقف وهو في طريقه إلى إحداث أنواع أخرى من التأثير (أدناه) قبل التصريح بالمنافع غير الأكاديمية لبحثك.

٣- التأثير الاقتصادي

التعريف: المنافع النقدية الناشئة عن البحوث، سواء من حيث توفير المال، أم تجنب تكاليف، أم زيادة في الدخل، أم ربح، أم الحصول على تمويل أو منافع ذات طابع مالي لمجموعات من الأشخاص أو للبيئة.

على سبيل المثال: قد تؤدي مشاركة الجمهور المستندة إلى أبحاثك إلى انخفاض عدد الأشخاص الذين يزورون طبيبهم المحلي بشكوى معينة، مما يوفر الخدمات الصحية أو مزودي التأمين أو أموال المرضى. ومن ناحية أخرى، قد يكون عملك قد أدى إلى ظهور منتج أو خدمة جديدة حققت أرباحاً لشركة ما (أو لمساهميها) أو أنقذت أموال شركة ما (من خلال زيادة أرباحها)، وقد يكون بحثك قد أثبت أن السياسة الجديدة أو القائمة لا تحقق هدف الشركة، وبالتالي فهي تهدر الأموال، مما يستوجب سحب تلك السياسة (توفير المال) أو استبدالها بسياسة أخرى (توفر قيمة أفضل لأموال الملزمين بدفع الضرائب). كما قد تكون قد حددت الفائدة الاقتصادية لسياسة جديدة اعتمدت على عملك، أو قدرت فوائد التدخل بناء على عملك في البيئة الطبيعية باستخدام أساليب التقييم النقدي.

ويقدم الاقتصاد أيضاً وبشكل متزايد مجموعة من طرق التقييم غير النقدية لتقييم التأثير من البحوث التي لا يمكن (أو لا ينبغي) تحويلها ببساطة إلى قيم نقدية (المزيد حول هذا الموضوع في الفصل الثاني والعشرين).

٤- التأثير البيئي

التعريف: فوائد من البحوث لصالح الحفاظ على التنوع الجيني والفصائل، ولصالح النظم الإيكولوجية، بما في ذلك الفوائد التي يستمدها الإنسان من أي بيئة صحية.

قد تعود الفوائد البيئية على الطبيعة وحدها (مع عدم وجود فائدة ملموسة للناس)، أو فوائد للطبيعة والناس معاً. والبحوث التي تفيد الطبيعة فقط (مثل إنقاذ الأنواع النباتية والحيوانية من

الانقراض) هي بنفس قيمة البحوث التي تفيد الناس نتيجة انعكاسها (على سبيل المثال: الفوائد الصحية الناتجة عن تقليل التلوث، أو الفوائد الناتجة عن زيادة الرفاهية بالتمتع بالفضاء الأخضر). كما أن البحوث قد تؤدي إلى تغييرات في السلوك البشري تفيد الطبيعة (على سبيل المثال: الاستغناء عن استهلاك المواد البلاستيكية أو استخدامها بكميات أقل). وفي هذه الحالة، من المفيد أن تعرف ما إذا كانت سلوكيات الناس قد تغيرت، وما إذا كانت هذه التغييرات قد حققت بالفعل الفوائد البيئية التي كنت تأمل في تحقيقها. ويمكنك تجربة الفوائد البيئية على الأشخاص وتقييمها من حيث فوائد الفهم والوعي (أعلاه) من خلال التعلم المستند إلى عملك، أو من خلال الخدمات التي تتيحها الطبيعة للناس، حيث إن العديد من هذه الخدمات ملموس وسهل القياس، على غرار توفير الغذاء والفوائد الصحية، في حين أن العديد منها يكون أقل ملاءمة ويشكل تحدياً للقياس، وذلك على غرار المنافع الثقافية أو الروحية الناشئة عن التفاعل مع الطبيعة.

وهناك مجموعة متزايدة من المناهج في العلوم الاجتماعية والفنون والعلوم الإنسانية لتقييم هذه الأنواع من التأثير، والتي سوف يتم تناولها في الفصل الثاني والعشرين.

٥- التأثير في الصحة والرفاهية

التعريف: البحوث التي تؤدي إلى نتائج أفضل لصحة الأفراد أو الفئات الاجتماعية أو الصحة العامة، بما في ذلك إنقاذ الأرواح، وتحسين نوعية حياة الناس، وتحقيق منافع أوسع نطاقاً لرفاهية الأفراد أو المجموعات الاجتماعية، بما في ذلك الجوانب المادية والاجتماعية؛ مثل: الرضا العاطفي والنفسي والاقتصادي، ومقاييس الرضا على الحياة.

على سبيل المثال: قد تقلل أبحاث التخصصات العلمية، مثل الطب السريري والصحة العامة والعلوم الطبية الحيوية، من الوفيات والأمراض لدى مجموعات معينة من المرضى، وذلك من خلال التدخلات العلاجية؛ مثل: الأدوية والعلاجات الجديدة للأمراض، أو من خلال التوعية بالصحة العامة لتحويل السلوك الفردي نحو ممارسات صحية أكثر، حيث تتطلب الطبيعة التطبيقية لمثل هذه الأبحاث دليلاً على فاعلية التدخلات (تأثيرها) كجزء من عملية البحث؛ على سبيل المثال: من خلال التجارب السريرية والتحليلات التلوية (meta-analyses) للدراسات المتعددة في مختلف السياقات.

وهناك مجموعة واسعة من البحوث التي قد تعزز الرفاه بطرق أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال، إشراك النساء المتضررات من العنف الأسري في مجموعات القراءة على أساس مخرجات بحث أجري في الأدب النسائي في القرن التاسع عشر كطريقة لدعم هذه المجموعة وتمكينها.

وفي هذا السياق، أدى أحد البحوث حول تأثير طلبة الجامعات على المجتمعات إلى عزم العديد من المؤسسات على الاستثمار في سكن الطلبة لأغراض معينة في مناطق مختلفة، مما عزز رفاهية مجتمعاتهم المحلية من خلال التقليل من الضوضاء والفوضى في أوقات متأخرة من الليل.

٦- التأثير في السياسات

التعريف: الإسهام الذي تقدمه البحوث للقوانين أو اللوائح أو غيرها من آليات السياسة الجديدة أو المعدلة بما يمكنها من تلبية حاجة محددة أو هدف محدد يحقق المنفعة العامة. ومن الأمور الحاسمة لهذا التعريف حقيقة أنك تقوم بتقييم مدى إسهام بحثك، مع الاعتراف بأنه من المحتمل أن يكون بحثك مجرد عامل واحد من العوامل العديدة المؤثرة في السياسة المتبعة. كما أنه قد يتجاوز مجرد التأثير في السياسات إلى مستوى تمكين هذه السياسات من تحقيق الفوائد العامة، فلو كان التدخل في السياسات سيحقق التأثير نفسه من دون العناصر المبنية على بحثك، هل يمكنك حقاً الادعاء بأنه كان لديك دور في تحقيق التأثير؟ لذا فإن الجدل حول أهمية إسهامك هو جزء أساسي في إثبات أن بحثك قد حقق التأثير في السياسات.

على سبيل المثال: قد يكون بحثك واحدا من مئات الدراسات في مجال معين، ولكن عملك قدم رابطاً مفقوداً أو بعض الأدلة المهمة الأخرى التي أفضت إلى سياسة معينة، كما أنك قد تكون ببساطة الشخص الذي تمكن من تقديم المشورة لمن يقومون بتطوير هذه السياسة، وقد تكون لعملك بصمة جنباً إلى جنب مع غيرها من البصمات الأخرى، كما قد تكون مشورتك الخاصة قائمة على أدلة حاسمة لتطوير هذه السياسة. وسوف يكون هذا تأثيراً بحثياً طالما أن نصيحتك تستند إلى البحث (بما في ذلك أسلوبك الخاص)، وأن نصيحتك قامت بتشكيل هذه السياسة أو عززتها بتمكينها من تقديم فوائد أكثر فاعلية. ونتيجة لذلك، قد تكون بحوثك قد حظيت بالاستماع من قبل اللجان وتم

الاستشهاد بها في وثائق السياسة، ولكن إن لم يحدث ذلك، بإمكانك القيام بجمع شهادات من الأعضاء الواضعين لتلك السياسات وشرح دورك في العملية وأهمية بحوثك.

وقد يمثل التأثير في السياسات المترتبة على مشاريع البحوث الفردية أو الباحثين تحدياً واحداً، ولكن هناك أموراً أخرى تشمل الفجوات الزمنية بين إنتاج الأدلة والتأثير على السياسات، والحواجز الأيديولوجية أمام استيعاب أنواع معينة من الأدلة في أوقات معينة. وسوف يتم استكشاف هذه القضايا بمزيد من التفصيل في الفصل العشرين، الذي يصف منهجي الارتباطي في العمل مع واضعي السياسات.

٧- أشكال أخرى من آثار صنع القرار وتغيير السلوك

التعريف: يمكن للبحوث، سواء بشكل مباشر أم غير مباشر (من خلال التغير في الفهم / الوعي والمواقف) أن توضح مجموعة واسعة من السلوكيات والقرارات الفردية والجماعية والتنظيمية التي تؤدي إلى تأثير يفيد الاقتصاد والبيئة والصحة والرفاهية أو السياسات نفسها.

على سبيل المثال: قد يغير بحثك موقف جماعة معينة تجاه الآخرين (مثل المواقف تجاه لاعبي كرة القدم من غير ذوي البشرة البيضاء أو أعضاء مجلس الإدارة)، ومن ثم قد يترجم التغيير في المواقف إلى تغير في سلوك التدريب الرياضي والاختيار، مما يؤدي إلى إدراج المزيد من لاعبي كرة القدم من غير ذوي البشرة البيضاء، أو دعم المزيد من الموظفين غير البيض في تولي مناصب في مجلس الإدارة. وقد يؤدي تأثير هذه التغير السلوكي مع مرور الوقت إلى أنواع أخرى من التأثير؛ مثل: تحسين أداء فريق كرة القدم أو الشركة، وهو تأثير اقتصادي إضافي يمكنك الادعاء بأنه ناجم عن بحثك. وبالإضافة إلى القرارات المتعلقة بالسياسات (أعلاه)، هناك العديد من المنظمات الأخرى التي تسعى إلى اتخاذ القرارات على أساس نتائج البحوث، بدءاً من الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية إلى التعاونيات الفلاحية والمنظمات الفنية، فحيثما أمكنك إثبات أن بحوثك أسهمت بشكل كبير في اتخاذ القرارات التي حققت فوائد لتلك المؤسسات، فقد حققت التأثير.

٨- التأثير الثقافي

التعريف: التغير في القيم والمواقف والمعتقدات والخطاب وأنماط السلوك السائدة، سواء أكانت صريحة (كأن تكون مقننة في القانون واللوائح) أم ضمنية (مثل القواعد الخاصة بمسائل

محددة أو الممارسات المقبولة) في المنظمات أو المجموعات الاجتماعية أو المجتمع، والتي تحقق فوائد لأعضاء تلك المجموعات أو لمن يتفاعلون معها.

على سبيل المثال: قد يؤدي البحث عن إنجازات مؤلف موسيقي كلاسيكي إلى توفير تأثير ثقافي من خلال فتح المجال لأعمال هذا المؤلف أمام جماهير جديدة بالتعريف به (من خلال المحاضرات العامة، أو العمل الإعلامي، أو المحادثات التي تسبق الحفلات) والتأثير في كيفية تأليف الموسيقيين لأعمالهم وأدائها وتسجيلها، مما يؤدي إلى إشادة النقاد وإثراء التجربة الثقافية لدى الجمهور المحب للموسيقى. ومن ناحية أخرى، قد يؤدي البحث في الترفيه لدى الطبقة العاملة إلى تغير في المواقف تجاه أماكن الترفيه التاريخية التي أهمل الكثير منها، فيعاد تقييمها بشكل أفضل من قبل الجمهور. وقد يؤدي ذلك إلى أشكال أخرى من التأثير، على غرار التأثير الاقتصادي القائم على استعادة تشغيل أماكن الترفيه التاريخية لتجلب الزوار والعائدات إلى المواقع التي تم تجاهلها سابقاً.

وقد يكون إثبات التأثير الثقافي أمراً صعباً، ولكن توجد طرق لإثباته (المزيد في الفصل الثاني والعشرين).

٩- أنواع أخرى من التأثير الاجتماعي

التعريف: فوائد لفئات اجتماعية معينة أو لمجتمع لا تشمله بعض أنواع من التأثير.

على سبيل المثال: قد تمكِّن أبحاثك حول الخلايا الصغيرة للطاقة الشمسية المجتمعات المحلية التي تعيش في المناطق النائية في أفريقيا من استخدام الكهرباء، مما يمكن أطفال المدارس من الدخول في عالم الضوء الاصطناعي، والتمكن من القيام بالواجبات المنزلية. وقد يؤدي بحثك عن التعليم بالتعاون مع الباحثين الذين يعملون على أجهزة منخفضة التكلفة المتصلة بالإنترنت إلى تطوير دورات تعلم ذاتي تُعطي ملايين الأطفال فرصة الحصول على التعليم الذي لم يكن ممكناً بطريقة أخرى. كما قد يؤدي بحثك حول العلاقة بين الشريعة الإسلامية وحقوق الإنسان الدولية إلى إصلاح تشريعي يؤدي بدوره إلى تمكين الجماعات التي تعاني من التمييز.

وقد لا يشكل البحث في التعليم وحقوق الإنسان الأخرى تغييراً ثقافياً، وقد لا يؤدي إلى منافع على مستوى الصحة والرفاهية أو تحسين سبل العيش أو غيرها من التدابير الاقتصادية أو البيئية، ومع ذلك، يجب الاعتراف بمختلف هذه الأنواع من التأثير الاجتماعي.

١٠ – التأثير في المقدرة أو الاستعداد

التعريف: البحوث التي تؤدي إلى إنشاء قدرات جديدة أو تحسينها (مادية، مالية، طبيعية، موارد بشرية، أو رأس المال الاجتماعي والاتصال) من أجل أن تؤدي إلى منافع مستقبلية، أو تجعل الأفراد أو المجموعات أو المنظمات أكثر استعداداً وأكثر قدرة على التعامل مع التغييرات التي قد تكون ذات تأثير سلبي عليهم.

على سبيل المثال: قد يؤدي بحثك إلى تطوير بنية تحتية أو معدات جديدة من شأنها توفير فوائد للمستخدمين في المستقبل؛ ربما تكون أدلتك الخاصة قد مكنت مؤسسة خيرية ما من الحصول على تمويل جديد مهم لعملها المستقبلي، وقد يؤدي بحثك إلى إنشاء مساكن جديدة من شأنها حماية البنية التحتية الحيوية من الفيضانات المحتملة، وقد تكون لدى الأشخاص الرئيسين معارف ومهارات جديدة تمكنهم من توليد التأثير على أعمالهم أو التكيف مع تغيير القانون. ونتيجة للتعاون في مشروع بحثك، قد يكون الناس متصلين بجماعة أكثر تنوعاً من الأشخاص أو المؤسسات الذين يعرفونهم ويثقون فيهم، ويعرفون الأشخاص الذين يجب الاتصال بهم، والقدرات التي يمكنهم استخدامها للاستجابة بشكل أسرع وأكبر على نحو فعال لمواجهة الكوارث الطبيعية، فالعديد من ممولي البحوث يستهدفون على وجه التحديد هذه الأنواع من التأثير، في حين يرى آخرون أن القدرة أو الاستعداد ليس سوى مجرد مسار إلى أنواع أخرى من التأثير لا تتحقق إلا بعد استخدام تلك القدرة. ونتيجة لذلك، قد يكون من الأفضل الانتظار لمعرفة كيف يتم استخدام القدرات والاستعدادات الجديدة الناتجة عن بحثك. ولكن المشكلة في ذلك أن الأمر قد يستغرق بعض الوقت، وفي بعض الحالات قد لا يحدث في نهاية المطاف التأثير الذي ساعدت الناس من أجله.

كيف يحدث التأثير؟

يجب أن يكون لديك الآن فهم أوضح لمعنى التأثير، وأنواع التأثير التي تحدث عادة في بقية هذا الكتاب، أريد أن أريك كيف يمكنك تحقيق كل من هذه الأنواع المختلفة من التأثير (وإثبات أنك قد حققتها). واعتماداً على مدى اهتمامك بعملية تحقيق التأثير، قد ترغب ببساطة في الانتقال إلى الفصل التالي والبدء في التفكير في كيفية تحقيق التأثير، ولكن العديد من الباحثين الذين أعمل معهم

لديهم فضول حول الآليات والنظرية التي تشرح كيف يحدث التأثير. وبما أن الأدبيات حول هذا الموضوع محدودة، فسوف أخصص بقية هذا الفصل لشرح كيفية حدوث التأثير.

هناك مؤشر عام وحيد للتأثير وهو التعلم، فعادة ما يكون البحث الذي ننشره في شكل بيانات ومعلومات (بيانات مفيدة)، ولكن بالنسبة لشخص يرغب في الاستفادة من عملك أو استخدامه، يجب تحويل هذه البيانات والمعلومات إلى معرفة. ويحدث هذا من خلال التعلم، إذ يحتاج شخص ما في مكان ما إلى معرفة المزيد عن عملك. لذلك، إن رغبت في أن يكون لبحثك تأثير، فأنت بحاجة إلى إيجاد طرق جديدة لجعل عملك متاحاً ومفهوماً بشكل كبير لدى الأشخاص الذين يمكنهم الاستفادة من عملك أو استخدامه.



وهناك العديد من المصطلحات المتداخلة التي تستخدم في كثير من الأحيان لوصف هذه العملية، بما في ذلك: إدارة المعرفة، والمشاركة، والإنتاج المشترك، والنقل، والسمسرة، والتحويل، والتعبئة، والترجمة. ويتم استخدام كل من هذه المصطلحات في سياقات أدبية أو تصنيفية مختلفة لتعني أشياء مختلفة نوعاً ما. وينطوي بعضها على تدفق المعرفة في اتجاه واحد من أولئك الذين يولدونها إلى

أولئك الذين يستخدمونها، في حين يشير بعضها الآخر إلى مستويات مختلفة من التبادل المعرفي ثنائي الاتجاه والإنتاج المشترك للمعرفة بين الباحثين والذين يحتاجون إلى استخدام المعرفة. وبشكل مبسط، سوف أستخدم في هذا الكتاب مصطلح "تبادل المعرفة" ليشمل كل هذه الأساليب المختلفة.

تتوافر خمسة عوامل يمكن أن توضح ما إذا كان من المحتمل أن يعمل مسار التأثير أم لا، وهي على النحو الآتي:

١- **السياق والغرض**: تبدأ عملية توليد التأثير دائماً في سياق معين؛ على سبيل المثال: الثقافة والحالة التعليمية ومصالح جمهور معين، أو ظهور تحدٍ جديد؛ مثل: مرض جديد، أو فرصة؛ مثل: تقنية جديدة. وفي هذا السياق، قد يرغب الباحثون ومختلف الجماعات الاجتماعية في تحقيق فوائد محددة (غرضك أو التأثير المستهدف لديك)؛ على سبيل المثال: التعرف على عمل فنان ذي أهمية وطنية، أو إيجاد علاج لمرض ما، فكلما تغيرت السياقات أو الأغراض بمرور الوقت، احتجتَ إلى تهيئة طريقك نحو التأثير، مع الأخذ في الاعتبار الطريقة التي قد تتعامل بها بشكل مختلف مع كل من العوامل الآتية أدناه. وبالنسبة لأي سياق وغرض، سوف تختلف كل خطوة بشكل كبير عن غيرها من الخطوات المطلوبة لتوليد التأثير.

٢- **من يبادر ويقود المسيرة نحو التأثير**: يمكن للباحثين و / أو الجمهور و / أو أصحاب المصلحة المبادرة وقيادة عملية توليد التأثير. من الذي يبادر ويقود الأمور العملية؟ هناك دليل على أن أنواع التأثير تختلف بشكل منهجي على أساس الجماعة التي تملك مسار التأثير؛ على سبيل المثال: قد يكون طريقك نحو التأثير ذاتي التنظيم من الأسفل إلى الأعلى، ومعدّاً من قبل أولئك الذين يسعون إلى الحصول على الفوائد. ومن ناحية أخرى، قد يكون إنشاء التأثير من خلال اتباع منهج يبدأ من أعلى إلى أسفل، حيث يتم وضع خطط تحقيق المنافع وإدارتها من قبل باحثين أو وكالات خارجية أخرى، مثل الحكومة.

٣- **التمثيل**: من المحتمل أن تتراوح مشاركتك مع أصحاب المصلحة والجمهور بين التمثيل الكامل والتمثيل الجزئي لجماعات مختلفة واهتماماتها. وقد يكون التمثيل الجزئي متعمداً (على سبيل المثال: كجزء من منهج مرحلي لمشاركة جماعات أعلى تأثيراً أو يصعب الوصول إليها)، أو يكون بسبب ضيق الوقت أو نقص الموارد. وهناك دليل على أن المسارات نحو الأثر تتأثر

بشكل كبير من قبل المشاركين في المسار، ويمكن أن يؤدي التغاضي عن غير قصد عن الجماعات المهمة إلى تقويض محاولاتك لتحقيق التأثير.

٤- **التصميم**: قد تكون الطريقة التي تتعامل بها مع الجمهور وأصحاب المصلحة مصممة بشكل تواصلي (تدفقات معرفية في اتجاه واحد من الباحثين نحو أصحاب المصلحة و / أو الجمهور)، أو بشكل استشاري (في اتجاه واحد من أصحاب المصلحة نحو الباحثين)، أو بشكل تداولي (تدفقات معرفية ذات اتجاهين)، أو على نسق المشاركة في الإنتاج (إنتاج مشترك للمعرفة). وينبغي تكييف اختيارك للمنهج مع الذين تتعامل معهم (النقطة ٣ أعلاه)، ممن بادروا وقادوا العملية (النقطة ٢)، وأهداف السياق والتأثير (النقطة ١).

٥- **القوة**: أخيراً، اعتماداً على تصميم العملية وتيسيرها، قد تدار ديناميكيات القوة بين الباحثين والجمهور وأصحاب المصلحة بشكل أكثر أو أقل فاعلية، مما يؤثر بشدة على الإنجاز النهائي للمنافع أو النتائج غير المقصودة.

وفي نهاية المطاف، يعتمد مسارك نحو التأثير على كل من هذه العوامل الخمسة. فإن اهتممت بهذه العوامل اهتماماً جيداً، فسوف تحقق التأثير الذي تستهدفه، وإن تجاهلت الاهتمام بها، عرضت نفسك للفشل، مما قد يؤدي إلى عواقب سلبية غير مقصودة.

قوة التفكير الواضح حول التأثير

يعتقد الكثيرون منا أننا نعرف بالفعل ما هو التأثير، ولكن حسب خبرتي، حتى المناقشة القصيرة حول التأثير تثير أسئلة وتحديات متعددة غالباً ما تكشف عن تفكير مشوش أو غير مكتمل، مما قد يمثل مشكلة عندما نحتاج إلى التفكير في موضع أقدامنا والتكيف مع الظروف المتغيرة من أجل الإبقاء على تأثيرنا في المسار الصحيح. ومن خلال تعريف التأثير بطريقة بسيطة للغاية وأخرى معقدة، فإني آمل أن أكون قد غيرت تصورك نحو مفهوم التأثير، فهو ليس معقداً، وإنما ببساطة هو الصنيع الحسن الذي تقدمه للعالم.

ومن خلال تطبيق هذا التعريف على أكبر عدد ممكن من السياقات المختلفة، آمل أن تكون لديك الآن فكرة أكثر وضوحاً عن أنواع التأثير وتحديد النوع الذي تستهدفه. والأمثلة التي قدمتها

عن كل نوع من أنواع التأثير ليست شاملة، ولكن يجب أن تكون لديك الآن بعض الأفكار الملموسة حول أنواع الأشياء التي يمكن اعتبارها تأثيراً لبحوث. وأخيراً، سعيتُ إلى شرح العمليات التي يحدث التأثير من خلالها، ومن خلال شرح مختلف العوامل التي تؤثر على ما إذا كنت ستحقق التأثير أم لا، أتمنى أن أكون قد مكنتك من تصميم طريقك نحو التأثير بطريقة من المرجح أن تكون فعالة.

وأريد الانتقال الآن من النظرية إلى التطبيق، والاستفادة من البحوث التي أجريتُها قبل بضع سنوات لسرد الأعمال التي اتضح فيها التأثير من خلال المقابلات مع الباحثين والجمهور وأصحاب المصلحة المشاركين في مسارات تحقيق التأثير. وبصفتي أستاذاً جامعياً، فإني أعرف مدى ضآلة الوقت الذي يمتلكه الباحثون، وبالتالي فقد ركزت على شرح كيفية مساعدة كل مبدأ من المبادئ التي انبثقت من هذا العمل على توفير الوقت وتتبع تأثيرك بسرعة.

الفصل الثالث

خمسة مبادئ لتسريع تأثيرك البحثي

ملخص

يقدم هذا الفصل خمسة مبادئ قائمة على الأدلة التي تدعم نجاح تبادل المعرفة وتأثيرها. واستناداً إلى تجارب وآراء الباحثين الذين عملوا مع أصحاب المصلحة وأفراد من الجمهور في المشاريع حول العالم، يقدم الفصل العديد من الاقتراحات العملية للطرق التي يمكنك من خلالها زيادة تأثيرك البحثي، مع توفير إطار مفاهيمي لبقية الكتاب، فإن كنت ترغب في أن يكون لك تأثير، فإنك تحتاج إلى تضمين تبادل المعرفة في بحثك، والمبادئ الخمسة التي يمكن أن تساعدك على القيام بذلك هي الآتية: ضع تصميماً للتأثير في بحثك منذ البداية؛ وقم بتجسيد جميع الاهتمامات ذات الصلة بعملك؛ وشارك المهتمين بعملك لبناء علاقات ثقة طويلة الأجل وثنائية الاتجاه؛ وحقق تأثيراً مبكراً لبناء المصداقية وتحفيز المشاركة، وفكر في ممارسة تبادل المعرفة حتى تتمكن من الحفاظ على التأثير على المدى الطويل.

لا أزال أذكر بشكل واضح ذلك اليوم الذي طرأت لي فيه فكرة؛ لو أطلت في شرحها، قد لا تنبهر بذلك، ولكن هذه هي المرة الوحيدة التي أستطيع فيها الادعاء بأن هذه الفكرة كانت شبيهة بلحظة "أوريكا (وجدتها)".

إني أذكر وقوفي على الدرج في مبنى الكيمياء القديم في جامعة ليدز، حيث كنت أعدّ محاضرة وأنا طالب دكتوراه، وكان بإمكاني جعل المحاضرة تبدو رومانسية، ولكن الحقيقة أني كنت في

طريقي إلى المرحاض وكنت أشم رائحة المراحيض في المكان الذي كنت أقف فيه، وكنت أحدق في الحائط. وكمثل معظم الأفكار الجيدة، وردت في خاطري فكرة بسيطة، ومن المرجع أن تكون قد وردت على خاطر العديد غيري، ولكن لكوني أكاديمياً، كنت أول شخص يدونها، وكنت أقوم بتحرير بروفات ورقة في وقت لاحق من ذلك الأسبوع وأدرجت الفكرة في المقدمة وانتظرت رؤية ما يحدث. ونُشرت هذه الورقة في مجلة "علم البيئة" عام ٢٠٠٣م وتطورت الورقة إلى مقال نشر في صحيفة الجارديان، وكانت تتضمن الإشارة إلى إحياء زراعة نبات الخث (peat bogs) وإمكان تمويلها عن طريق مشروعات الدفيئة الخضراء (لخفض الكربون). وقد أدى ذلك إلى مكالمة من منظمة غير حكومية أرادت استخدام فكرتي في عملها، وكان عليّ أن أخبرهم بأنها كانت مجرد فكرة، وقد تتطلب على الأقل عشر سنوات قبل أن يتم استخدامها فعلياً، ولكني عقّبت بأني سوف أكون سعيداً بالعمل معهم لمعرفة ما إذا كان بإمكاننا تحويل الفكرة إلى حقيقة.

وبعد (١٢) سنة كاملة، أطلقت حكومة المملكة المتحدة أداة سياسية كانت قد انطلقت من قبل في دَرج ذي رائحة كريهة في جامعة ليدز؛ أقول: انطلقت كأنها ضجة كبيرة أو شيء من هذا القبيل، وكانت الحقيقة هي أن تم منحنا ميكروفوناً وصندوقاً للوقوف عليه خلال حفل تقديم المشروبات، وتحدث نصف الجمهور حول هذا الإعلان، ولكنها كانت رسمية، ونتيجة لعمل عدد كبير من الناس، وبناء على نواة تلك الفكرة، نحن نعمل الآن مع أصحاب الأعمال التجارية، والمنظمات غير الحكومية، والحكومة، وملاك الأراضي لإنقاذ البعض من أجمل المناظر الطبيعية في المملكة المتحدة.

ومنذ أن حصلت على درجة الدكتوراه، عملت مع رعاة الماشية في صحراء كالاهاري، وكنت مهتماً بكيفية عمل الناس معاً بشكل أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف المشتركة، وقد قمت أثناء قيامي بأبحاثي البيئية، بإجراء بحوث حول كيفية قيام الأفراد بالإنتاج المشترك وتبادل الأفكار الجديدة، وكنت أحاول فهم كيفية الجمع بين الأفكار المستمدة من البحوث وبين خبرات السكان المحليين والسياسيين، وذلك من أجل اتخاذ قرارات أفضل.



وخلال هذا العمل، كنت قد رأيت عن قرب التعطش لأفكار جديدة لدى أفراد القبائل الذين فقدوا مواشيهم وامتلأت أراضيهم بالأشجار الشائكة بسبب الجفاف، ولقد شعرت بالإحراج من اكتشافهم بأني موظف حكومي في مجال كنت أعتقد أني أعرف عنه القليل (تبين أني كنت أعرف أكثر منهم وكنت أنا الباحث الوحيد الذي يمكنهم الاقتراب منه ليشرح لهم سياسة الحكومة بعبارات ودية). وعلى غرار غيري من معظم الباحثين، كانت لدي نوبات حادة من متلازمة الدجل عندما طُلب مني رأيي كخبير (الأسوأ في الأمر أنه كان عليّ أن أقدم بحوثاً إلى مؤتمرات الأمم المتحدة ضمن صفوف من الأفراد الذين يحملون أسماء بلادهم ومصطفين أمام المكاتب في وقت ما زلت غير مقتنع ١٠٠٪ بحالة الذهول التي كنت عليها).

ولكن ما الذي جعل هذه القلة من الأفراد هي المحظوظة (بحصولها على هذه الفرص) وغيرها لا؟ لقد كنت أنا دليلاً حياً على أن المرء ليس بحاجة إلى أن يكون أكثر ذكاء أو حظا أو أحسن هيئة من أي شخص آخر. لقد عانيت من مختلف أنواع انعدام الأمن الذي كان يعاني منه كل الباحثين الذين يعملون بجدّ وكدّ، ولقد كافحت طوال حياتي بثقة في نفسي (أصبت بنوبة ذعر في منتصف محاضرتي الأولى).

وعلى الرغم من ذلك فمن خلال البحوث التي أجريتها، ومن خلال تجربتي الفعلية في تنفيذ نتائج بحوثي، أعتقد أن هناك عدداً صغيراً من المبادئ الأساسية التي تمكن أي شخص من زيادة تأثير بحوثه بشكل كبير. وفي هذا الفصل، سوف أعرض عليكم هذه المبادئ.

خمسة مبادئ لدعم تأثيرك البحثي: نصائح من الباحثين والأشخاص الذين عملوا معهم

كثيراً ما أسمع أفكاراً ودراسات حالة رائعة حول مشاركة الأشخاص الذين يبدون اهتماماً ببحوثنا أو يرغبون في استخدامها، وقد تراوحت هذه الأفكار بين أفكار واضحة وأخرى مبتكرة وغير عادية (أود أن يعرف المزيد من الناس عنها). وقد رأيت في الآونة الأخيرة أن الوقت قد حان للنظر في هذه الأفكار بطريقة أكثر منهجية، وكنت أرغب في معرفة ما كان يقوم به الباحثون في جميع أنحاء العالم، بحيث يمكن للمجتمع البحثي ككل أن يبدأ في التعلم من البحوث الناجحة.

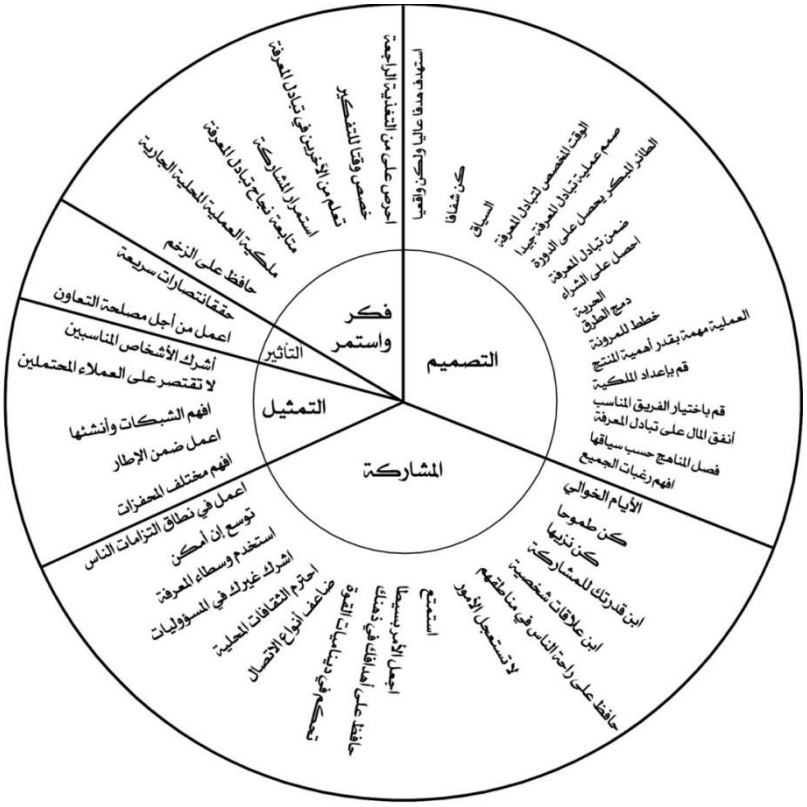
بصفتي باحثاً، أعرف أن العديد منكم يرغبون في قراءة بحوثي الأصلية، ولكني لن أزعجكم بتفاصيل الحديث عنها (يمكنكم الانتقال إلى موقعي الشخصي لقراءتها إن كنتم تعانون من الأرق: www.profmarkreed.com)، ولكن تجدر الإشارة إلى أنها مستمدة من مقابلات أجريتها في جميع أنحاء العالم مع الباحثين، ووسطاء المعرفة، والجمهور، وأصحاب المصلحة الذين عملت معهم للوصول إلى نتائج بحثية (أو في بعض الحالات إلى إنتاج مشترك). لقد كانت بحوثي وبحوث زملائي: الدكتورة آنا أتلي (Ana Attlee)، والبروفيسور ليندسي سترينجر (Lindsay Stringer)، والبروفيسور إيوان فازي (Ioan Fazey)، قد تم تمويلها من قبل مجالس الأبحاث في المملكة المتحدة من أجل إفراز مجموعة من الخبراء الدوليين في دراسة تأثير البحوث العلمية وممارسته (وردت أسماؤهم في صفحات الشكر والتقدير) من أجل حصر مبادئ التأثير التي يمكن استخدامها في تدريب الباحثين من مختلف التخصصات الأكاديمية.

ويمكنك الاطلاع على قائمة كاملة بالمنشورات البحثية الأصلية التي يستند إليها هذا الكتاب تحت عنوان "قراءات أخرى" في الجزء الرابع، بالإضافة إلى قائمة ببعض الكتب والمقالات المفضلة حول الموضوعات التي يتناولها هذا الكتاب والتي ألهمت تفكيري.

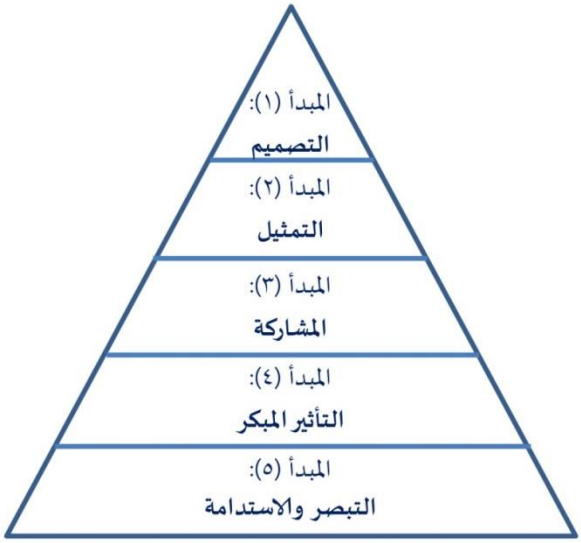
ويبين الشكل رقم (٢) نتائج مقابلاتنا مع الباحثين وأصحاب المصلحة، والتي يبين محتواها كيفية تجميعها وتصنيفها إلى خمسة مبادئ في الشكل رقم (٣). ويبدو ورود بعض التداخل بين

المبادئ، إذ ليس المقصود رصفها ضمن ترتيب معين على الرغم من تكامل هذه المبادئ في دعم بعضها لتطبيقات المبادئ الأخرى.

ويوضح الجدول رقم (٢) بعض الأفكار التي شاركنا الناس فيها خلال المقابلات، وقد تم استخلاص هذه الاقتراحات من الاقتباسات، استناداً إلى تحليل نوعي لما قاله لنا الباحثون وأصحاب المصلحة عن مدى فاعليتها في عملهم، وآمل أن تعطيك هذه النصائح لمحة عن المبادئ التي سوف تأتي لاحقاً.



الشكل (٢). الموضوعات المتعلقة بالتبادل الفعال للمعرفة وتأثير البحوث العلمية التي تبرز من تحليل المقابلات من قبل ريد وآخرين Reed et al. (2014) مبرزة ظهور هذه الموضوعات في خارطة المبادئ الخمسة للتأثير الفعال.



الشكل (٣). المبادئ الداعمة للتأثير

في الفصول القادمة من الباب الأول للكتاب، سوف أقوم بتفصيل هذه المبادئ بإيجاز، حتى يكون لدينا أساس ثابت لبدء اتخاذ الإجراءات وتوليد التأثير، وسوف أشرح كل مبدأ بأمثلة عملية حول كيفية تطبيقها في بحثك. ويعتمد الباب الثاني من الكتاب على هذه المبادئ لتوجيهك وفق خمس خطوات لتتبع تأثيرك بسرعة، وبعد ذلك، سوف يقدم البابان الثالث والرابع إرشادات أكثر تفصيلاً حول أدوات وقوالب محددة يمكنك استخدامها لتسهيل التأثير في بحثك.

الجدول (٢). نصائح من الباحثين وأصحاب المصلحة ممن تمت مقابلتهم من قبل ريد وآخرين Reed et al. (2014) حول كيفية توليد التأثير من البحوث

التصميم
فهم ما يريده الجميع. قم بتخصيص بعض الوقت لفهم ما يريده مختلف أصحاب المصلحة وأعضاء المشروع من البحث. وهذا من شأنه أن يساعد في إدارة التوقعات وتحديد المشكلات/ القضايا المحتملة في وقت مبكر. ومن المهم أن يعرف جميع المشاركين أهداف المشروع وأدوارهم المتوقعة، بالإضافة إلى مخرجات المشروع وأي اعتراف قد يكسبونه من مشاركتهم. ويعدّ الوقت الذي يستهلك في البداية من أجل التعارف ومشاركة الدوافع والأهداف الشخصية من الأمور المفيدة.

تابع الجدول (٢).

التصميم
فهم سياق المشروع. افهم الخصائص المحلية والتقاليد والمعايير والتجارب الماضية، واستخدمها كنقطة انطلاق لتخطيط المشروع، فقد اكتُشف في بعض المشاريع أنه من المفيد إجراء البحوث الإثنوغرافية قبل البدء في البحث، وذلك من أجل ضمان تطابق الخطط مع احتياجات المجتمعات المحلية وتفضيلاتها.
قم بتخصيص الوقت الكافي. يستغرق تبادل المعرفة وقتاً طويلاً إذا تم بشكل صحيح. وإن لم يتم ذلك بشكل صحيح، قد تُهدم الجسور التي لن يؤثر هدمها على فاعلية المشروع الحالي فحسب، بل كذلك على المشاريع القادمة. خطّط للوقت الذي سيستغرقه تبادل المعرفة بشكل صحيح، بما في ذلك وقت الموظفين المهرة.
صمم أنشطتك لتبادل المعرفة بعناية. من الأهمية بمكان أن تخطط لعملية تبادل المعرفة بشكل جيد؛ قم بتخصيص بعض الوقت للبحث عن السياق وأصحاب المصلحة والمناهج الممكنة، وانظر في المناهج البديلة، بحيث تكون لديك خطة "ب"، وصمّم للمرونة وللحصول على ردود الفعل وتكييف خططك، وحاول دائماً تكييف خططك لتتناسب مع الظروف المتغيرة. ومن الأفضل التخطيط لاستخدام مجموعة من الأساليب والمناهج في تصميم أنشطتك في تبادل المعرفة.
الطائر المبكر يلتقط الدودة. ينبغي البدء في أنشطة تبادل المعرفة في وقت مبكر من المشروع، ومن الناحية المثالية، ينبغي البدء بالتخطيط والتفكير في السياق وأصحاب المصلحة قبل بدء المشروع.
احصل على الملكية الفكرية. يمكنك بسرعة تأسيس الملكية والالتزام المستمر بدعم أبحاثك عن طريق "الشراء" من الجهات المعنية الرئيسة. ويمكن أن يكون هذا رسمياً (على سبيل المثال في شكل استثمار نقدي أو تعاقد زمني للمشروع) أو غير رسمي (كالمشاركة المنتظمة عبر شبكات التواصل الاجتماعي).
الاستقلالية. تأكد من استقلالية إدارة البحث وحيادها، بحيث يمكنك بناء الثقة مع أصحاب المصلحة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال منظمة محايدة تقود العملية أو من خلال ميسر مستقل يعمل مع أصحاب المصلحة.
استخدم جميع الطرق المتاحة لك. خطط لاستخدام مجموعة متنوعة من الطرق للتعامل مع أصحاب المصلحة والجمهور. وسوف يستمتع مختلف الناس ويتلاءمون مع مختلف الطرق؛ ابدأ دائماً بالطرق التي تبدو مريحة أكثر للناس، ومع إحكام بناء الثقة، يمكن ابتكار طرق أخرى.
تنفيذ العملية لا يقل أهمية عن النتيجة. غالباً ما تكون كيفية تنفيذ عملية تبادل المعرفة في مستوى أهمية التأثير النهائي؛ تأكد من إيلاء الاهتمام المناسب لإنشاء عملية تبادل المعرفة الفعالة مع الحفاظ على أهداف التأثير ضمن منظورك.
اجعل لتأثيرك موارد. يستغرق توليد التأثير وقتاً وموارد كبيرة، وهناك طرق متاحة تتوافق مع الميزانيات المنخفضة تعتمد على الوقت والطاقة الشخصية للفريق، ولكن إذا كانت الميزانيات منخفضة للغاية، فقد يتم إهمال بعض الزوايا وربما الإخفاق في تحقيق النتائج، في حين أن الميزانية المصممة تصميماً جيداً لعملية ما ينبغي أن تشمل الفعاليات الاجتماعية، ووقت الموظفين، والتيسير المهني، ووجبات الطعام الخفيفة، (وفي بعض الحالات) التعويض المالي لتغطية الوقت والمصروفات التي يتكبدها المشاركون في بحثك.

تابع الجدول (٢).

التصميم
استخدم وسطاء المعرفة. قم بتخصيص الوقت الكافي لتحديد الأفراد الذين يلعبون دوراً مهماً في مجتمع أصحاب المصلحة والقادرين على العمل كأبطال في عملك. وسوف يكون هؤلاء الأفراد معروفين لدى العديد من الجماعات، ويمكنهم فهم وجهات نظرهم المتنوعة، فإن تمكنت من بناء علاقة قوية مع مثل هؤلاء الأشخاص، يمكنك الاستفادة من مساعدتهم في بناء الثقة بالوكالة مع جماعات جديدة.
اعرض أبحاثك بصرياً وشفوياً وتحريرياً. احرص قدر الإمكان على تقديم المعلومات باستخدام البصر والصوت بدلاً من الكلمات، كأن تستخدم الخرائط، والمخططات، والرسوم التوضيحية، والرسوم المتحركة، والصور، والنماذج، والقراءات.
التمثيل
أشرك الأشخاص المناسبين. قم بتخصيص وقت للبحث عن أفضل الأطراف التي يمكن إشراكها في بحثك، وتأكد من النظر في ديناميكيات السلطة بين الأفراد، وإيلاء الاهتمام لاختيار الأفراد الذين لديهم القدرة على إحداث فرق، وأشرك جميع الأطراف في أقرب وقت ممكن، ويفضل أن يكون ذلك أثناء مرحلة التخطيط، واحرص قبل البدء على تثمين الوقت المستغرق في المناقشات الفردية للفوز على الذين يشككون في قيمة العملية. وإن صادفت جماعات أو أشخاص يصعب إقناعهم في البداية، فأبقهم على اطلاع وأعطهم خيار الانضمام في وقت لاحق، واعمل مع الأشخاص المشاكسين بشكل فردي قدر الإمكان من أجل تجنب تعطيل العمل الجماعي.
لا تقصر عملك على من اعتدت عليهم فقط. الأفراد الذي يكونون متنوعي الأعمار والجنس والخلفيات والثقافات هم الذين يجلبون إلى الطاولة مختلف المعارف والاهتمامات والتصورات. ومن خلال تمثيل التنوع الكامل في الاهتمام بعملية مصممة تصميماً جيداً، يمكن أن يكون للمشروع مداه واستدامته على المدى البعيد.
افهم الشبكات وأنشئها. أعلِم الشبكات الاجتماعية بأن الأشخاص الذين ترغب في العمل معهم جزء منهم، وسخر بعض الوقت لإنشاء اتصالات، عمودياً وأفقياً، داخل وبين المنظمات ذات الصلة ببحثك، وذلك لضمان حصولك على الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار وشبكة مرنة من الأشخاص المشاركين في عملك.
المبادرة الشخصية. تستند العديد من أنواع التأثير المترتبة على الأبحاث على مبادرة فرد واحد ومثابرته وعمله الشاق. ولتحقيق التأثير، تحتاج إلى فرد واحد على الأقل يرغب في دفع العملية والحفاظ على زخمها.
المشاركة
التعرف على الخلفيات. قم بتخصيص بعض الوقت في بداية المشروع لفريق البحث وأصحاب المصلحة الرئيسين للتعرف على خبرات بعضهم البعض وخلفياتهم ولغاتهم.
كن متحمساً. غالباً ما يكون حماسك لبحثك وعملية انخراطك في عملك عملية معدية، إذ يسهم الحماس في الحفاظ على الزخم وتحقيق مشاركة طويلة الأجل من قبل المشاركين، حتى لو تأخرت النتائج أو ارتُكبت أخطاء.

تابع الجدول (٢).

المشاركة
اعرف ما يحفز الناس. يتم تحفيز الناس للمشاركة في البحوث لعدد من الأسباب، منها على سبيل المثال: الاهتمام الأكاديمي، والتعلم، والخوف من الخسارة، والربح المالي، والواجب المهني، والترويج الشخصي، ودعم أو تعزيز الأسباب التي يهتمون بها. ومن المهم اتخاذ خطوات لجعل الأجندات الشخصية صريحة، وقد يكون ذلك من خلال الاقتراع الخفي في بداية المشروع أو المناقشة الصريحة. وإن بدا من المحتمل عدم تمكنك من إنجاز ما يريده الناس، فاجعل ذلك واضحاً منذ البداية، وكن صادقاً مع المشاركين حول ما سوف يكسبونه من مشاركتهم، ولا يكون لديك جدول أعمال خفي.
قم ببناء القدرة على المشاركة. أنشئ قاعدة مهارات مشتركة في فريق توليد التأثير، وضمن أنشطة التدريب الأساسية في المشروع في وقت مبكر لتحسين تبادل المعرفة والإنتاج المشترك.
قم ببناء العلاقات الشخصية. التأثير هو كل شيء يتعلق بالعلاقات، وأخذ الوقت اللازم لإقامة علاقات اجتماعية أمر لا يقل أهمية عن الوقت المستغرق في أنشطة تبادل المعرفة المبكرة؛ قم بجدولة الزمن الاجتماعي في المشروع وتعرف على المشاركين فرداً فرداً.
قم ببناء الثقة. يمكن أن يعيق نقص الثقة بشكل كبير محاولات توليد التأثير؛ خصص وقتاً للتفكير في مستويات الثقة في المشروع وكيفية تحسين الثقة بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.
وسائط متعددة للتواصل ثنائي الاتجاه. سواء من خلال التواصل المباشر وجهاً لوجه أم عبر وسائل التواصل الاجتماعي، استخدم أوسع نطاق ممكن من وسائط الاتصال المتاحة لك، حتى يتمكن كل من يهتم بأبحاثك من التفاعل معك بالطريقة المفضلة لديه.
حافظ على مناطق راحة الناس. كن على علم بما هو مريح لأولئك المشاركين والحفاظ على مناطق راحتهم الخاصة، واعقد اجتماعات في المنطقة المحلية وفي بيئة محايدة وغير مهددة، واختر الأنشطة (على الأقل مبدئياً) التي يشعر الناس فيها بالراحة.
استمتع! تأكد من أن هذه العملية ممتعة ومثيرة للاهتمام لك، ولفريق البحث الخاص بك ولأي شخص آخر يشارك فيها.
أبق الأمر على بساطته. لا تفترضْ مستويات معينة من معرفة القراءة والكتابة أو التعليم، واحرص على استخدام لغة سهلة وواضحة ومنهج بسيط، وخصص بعض الوقت لمناقشة الشروط التي سيتم استخدامها والاتفاق عليها، وأفضل طريقة للأخذ بها. وقد تساعد مجموعة من أصحاب المصلحة في صياغة اللغة والمنهج الملائمين.
استهدف التزامات الناس. اجعل الأشخاص يشتركون في احترام التزامات الآخرين والعمل وفقاً لها، وتشاور مع الذين ترغب في العمل معهم في أقرب وقت ممكن لمطابقة عمليتك مع التزاماتهم؛ على سبيل المثال: قد يكون من الأفضل عقد اجتماعات صباحية بدلاً من الاجتماعات المسائية وغيرها من الأوقات التي قد لا تكون جيدة لحضور جماعات معينة.

تابع الجدول (٢).

المشاركة
قم بإدارة ديناميكيات القوة. يمكن أن يكون لديناميكيات القوة تأثير كبير على عملك مع أصحاب المصلحة والجمهور، ومن المهم للغاية إدراك أن ديناميكيات السلطة تلعب دوراً في العملية وتمهد لإدارة هذا الأمر بشكل مناسب؛ على سبيل المثال: احرص على الكشف عن الاسم الأبرز من بين شخصيات المشروع من أجل تحقيق التوازن للعملية، ولكن يجب أن تدرك أن الآخرين سيعرفون من يمتلك دوراً رسمياً في التسلسل الهرمي وبالتالي في تكييف سلوكهم وتواصلهم.
سجّل. من أجل ضمان عمليات شفافة وجديرة بالثقة، تأكد من تسجيل العملية بشكل صحيح. وهذا الأمر مهم أيضاً من أجل التعرف على وجه الخصوص على الأساليب التي نجحت والأساليب التي أخفقت. ولكن يجب أن تكون على علم بطرق التوثيق، فقد يكون بعض المشاركين غير مرتاحين للتسجيل الصوتي أو الفيديو.
استمر في استحضار أهدافك. احرص على إعادة التأكد من الأهداف البحثية وتأثيرها طوال العملية وحافظ على المواعيد النهائية.
احترم السياق الثقافي. تأكد من أن منهجك مناسب للسياق الثقافي الذي تعمل فيه، وضع في اعتبارك المواقف المحلية تجاه الجنس، وسبل العيش غير الرسمية، والتجمعات الاجتماعية، والتحدث العلني، وما إلى ذلك.
احترم المعرفة المحلية. ستكون لدى جميع المشاركين معرفة كبيرة بمجتمعهم، وسيكونون قادرين على تحليل وضعهم الشخصي وتقييمه، وغالباً ما يكونون أفضل من المحترفين المدربين، واحترم التصورات المحلية والخيارات والقدرات، وأدرج جميع أنواع المعرفة عند تحديد الأهداف والتخطيط للتأثير.
تقاسم المسؤوليات. تقاسم مع غيرك المسؤوليات والاعتراف من أجل المساعدة في بناء العلاقات، وثق في العملية وعزز الملكية لجميع المعنيين.
التأثير المبكر
قدم انتصارات سريعة. تأكد من أنه إذا كان المشروع يهدف إلى تحقيق نتائج عملية فسوف ينجح في ذلك. وتحقيق نتائج عملية يعدّ دافعاً أساسياً للمشاركة، وتحديد "مكاسب سريعة" وتسليمها في وقت مبكر من شأنه أن يساعد على بناء الثقة والعلاقات، وإبقاء الأشخاص مشتركين، مما يمكنك من تحقيق تأثير طويل المدى.
اعمل من أجل المنفعة المتبادلة. اعمل بجدّ لضمان أن يكون المشروع ذا منفعة متبادلة، وخصص بعض الوقت لمعرفة ما يريده الناس من هذه العملية، وحاول تحقيق ذلك، لأن العمليات غير المتوازنة مهددة بالفشل، وذلك على غرار العمليات التي تدور حول المنفعة الأكاديمية في الحصول على أفضل المشاركين والمعنيين، مما يمكن أن يهدد الثقة والالتزام بالعملية.
تأمل واستمر
احصل بانتظام على تعليقات المشاركين. تأكد من حصولك على التعليقات طول مدة بحثك حول كيفية الفهم السائد لأنشطتك واهتمامات المشاركين / أفكارهم، لأن هذه التعليقات سوف تساعد المشروع على تكييف التقنيات ومعالجة المشكلات عند نشوئها لتحسين فاعلية التأثير.

تابع الجدول (٢).

تأمل واستمر
خصص وقتاً للتفكير. خصص الوقت المناسب لجميع المشاركين في أنشطة توليد التأثير للتفكير في العملية والنتائج. وهذا مهم بشكل خاص عند العمل في مناطق الصراع لضمان أفضل تغيير في التعلم والسلوك.
تعلم ممن سبقوك في تحقيق التأثير. خصص بعض الوقت في استكشاف الباحثين والمعاهد العاملة في مجال نشاطك داخل منطقتك، وقم بزيارة المشروعات الأخرى التي نجحت في تحقيق التأثير، والتحدث مع الأشخاص الذين قاموا بعمل مماثل لما تخطط له. وقد يكون من المفيد استقطاب أحد العاملين في مشروع ما أثار إعجابك أو تطلب منه تقديم تعليقات حول العملية التي تقوم بها.
استمرارية المشاركة. لا تخفى أهمية استمرارية الأشخاص المعنيين، خصوصاً بالنسبة للمشروعات التي يدور حولها بعض أشكال الجدل، فمن خلال تضمين نفس المجموعة من الأفراد، قد تتطور العلاقات والثقة، مما يسهل توليد التأثير.
حافظ على الزخم. قم بانتظام برصد سير العملية، وذلك لضمان أن يتم بناء المبادرات وتحقيق الأهداف أو تغييرها حسب الحاجة، لأن التأثير يأخذ بعض الوقت ويتطلب في كثير من الأحيان أدواراً غير متوقعة. وإذا تحتم التوقف في مرحلة ما، ابدأ من المكان الذي توقفت فيه وأدرج ذلك في العملية. وقد يكون من المفيد أخذ استراحة قصيرة من أجل التفكير وجعل ذلك جزءاً من العملية، فجلسات المراجعة ونماذج التعليقات والتيسير الجيد يمكن أن تضمن الحفاظ على الزخم.

الفصل الرابع

المبدأ الأول: التصميم

ملخص

تعرف على التأثير الذي تريد تحقيقه وصمم تأثيراً في بحثك منذ البداية:

- حدد أهداف التأثير منذ البداية.
- ضع خطة للتأثير.
- قم ببناء مرونة لخططك حتى تستجيب لاحتياجات المستخدمين وأولوياتهم المتغيرة.
- ابحث عن أشخاص مهرة (وإن أمكن موارد مالية) لدعم تأثيرك.

حدد الأهداف وخطط للتأثير

أعتقد أننا جميعاً جيدون في طرح أسئلة البحث وتحديد الأهداف لتحصيل المعرفة الجديدة والأفكار التي نريد أن نستمدها من بحثنا، ولكن معظمنا يفتقد الخبرة الكافية في تطوير أهداف التأثير أو تحديد الأهداف المتعلقة بأنشطة تبادل المعرفة التي سنستخدمها لتحقيق هذا التأثير. وسواء كنت في بداية مشروعك الخاص بالدكتوراه أم في بداية تأسيس اتحاد بحثي قيمته ملايين الدولارات، حان الوقت لوضع أهداف لتأثيرك. وحتى لو كنت في منتصف مشروعك، لم يفت الأوان بعد لوضع خطة. وعلى الرغم من أنك لن تكون قادراً على القيام بكل الأشياء التي كنت ستتمكن من القيام بها لو كنت خططت للتأثير منذ البداية، إلا أنك ستفاجأ بعدد كبير من الفرص التي سوف تتاح لك لتغيير منهجك في المشروع ويتسنى لك استخراج أكبر قدر ممكن من التأثير من عملك.

وفي الوقت الحالي، يطلب منا العديد من ممولي البحوث تحديد هذه الأهداف كجزء من عملية التقديم، إلى جانب خطة تأثير قوية (أو "مسار نحو التأثير" كما يطلق عليه أحياناً) كمتطلب ضروري للحصول على التمويل (سواء كان هذا شرطاً للتمويل أم لتحسين فرص المنافسة)، ولكن المدهش أن عدداً كبيراً من الباحثين يتركون هذا الجزء من طلب التقديم للتمويل إلى اللحظة الأخيرة، في حين أن التخطيط للتأثير في اللحظة الأخيرة يعني أنه لم يعد لديك الوقت لمناقشة خططك مع الأشخاص الذين قد يستفيدون من عملك، ولن تكون قادراً على إثبات أي شكل من أشكال الشراكة أو التطوير المشترك لخطتك للتأثير (سواء من خلال النص الذي تقوم بصياغته أم من خلال خطابات الدعم) وهكذا قد لا تحظى خطتك بالقبول الكافي، وسوف تفوت فرص التأثير الذي كان من السهل تحديدها لو أنك تركت لنفسك مزيداً من الوقت.

ومن المفاجئ أيضاً أن عدداً قليلاً فقط من الباحثين ممن يعودون إلى هذا الجزء من عملية التقديم عندما يحصلون على تمويلهم ويشرعون في البحث، في حين أن مجرد حصولك على التمويل لا يعني بالضرورة أن خططك لتوليد التأثير كانت مثالية؛ فقد تكون خططك قد تجاوزت الحد الأدنى للجودة، ولكن في بعض الأحيان يكون المستوى منخفضاً جداً. لذا، من الأفضل دائماً إعادة النظر في خططك لجعلها أكثر تفصيلاً وقابلية للتنفيذ، وتحتاج منذ البداية إلى الشروع في التخطيط للأنشطة التي سيتعين عليك القيام بها جنباً إلى جنب مع بحثك، وإذا كانت لديك فرصة لتحقيق تأثيرك، فأنت بحاجة إلى خطة.

وسوف أساعدك في الفصل العاشر من الجزء الثاني من الكتاب في إنشاء خطتك للتأثير، كما يمكنك أيضا الاطلاع على أدلة تفصيلية لكتابة عناصر توليد التأثير في المقترحات المقدمة إلى الممولين في المملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي، وهي مخزنة على رابط قسم الموارد في موقعي الخاص في الإنترنت، وبإمكانك الاطلاع على أمثلة للممارسات الجيدة على موقع: http://www.fasttrackimpact.com/pathways-to-impact . ولكني قبل كل شيء، أود توضيح سبب أهمية التخطيط للتأثير، وكيف يمكن أن يساعدك على توفير الوقت وزيادة الكفاءة في سعيك وراء توليد التأثير.

التخطيط التعاوني للتأثير

أفضل خطط التأثير تكون تعاونية (على الأقل) أو يتم وضعها مع الذين سيستفيدون من البحث (في أحسن الأحوال)، ويمكنك التخطيط للتأثير مع فريق بحثك فقط. وما لم تكن فعلياً من ضمن مجموعات الأشخاص الذين سيستخدمون بحثك، سيكون من الصعب عليك فهم احتياجاتهم وأولوياتهم ودوافع تحفيزهم، فإن كان بإمكانك تطوير خطتك لتوليد التأثير مع هؤلاء الأشخاص، فقد تولّد لديهم شعوراً بالملكية المشتركة في العمل وتلبي الاحتياجات بشكل حقيقي، وعندما يشعر الناس بإسهامهم في أبحاثك، ويعرفون أنهم سيستفيدون بشكل ملموس من نجاحك، فمن المرجح أن يتشبثوا بك حتى لو تستغرق الأمور وقتاً أطول من المتوقع، ومن المرجح أيضاً أن يكونوا متسامحين عندما لا تسير الأمور وفق الخطة، وسيستمرون في مساعدتك حتى تحقق تأثيرك.

وبصرف النظر عن الوقت الذي سوف تمنحه لك المنظمات، فإن العديد منها سوف يتيح لك إمكانية الاستفادة من مواردها وموظفيها، ما من شأنه أن يعزز بشكل كبير قدرتك على تحقيق التأثير. وهكذا ستدرك من ناحيتك بأن لديك شركاء متحمسين يمكنهم زيادة فرص نجاح أبحاثك بشكل كبير في تحقيق التأثير. ومن ناحية أصحاب المنظمات، سوف يشعرون بأنهم ضمنوا التعامل مع كبار الباحثين، وضمنوا مصداقيتك في الجامعة بتكلفة أقل بكثير مما كان سيطلبه المستشارون لمساعدتهم في المهام نفسها. أما من ناحيتي، فإني أحرص في مشاريعي البحثية على سؤال أصحاب المصلحة عن دوافعهم للعمل مع الباحثين، لأن نتائج هذا السؤال ستكون مفيدة لك إن كنت ترغب في الاستفادة من دوافع الأشخاص الأكثر احتمالاً لاستخدام عملك (الإطار ١).

ولا يتم تنفيذ خطة التأثير بالتعاون مع الأشخاص المهتمين ببحثك من دون مخاطر. ولذا يجب أن تكون حذراً لتجنب إثارة توقعات خاطئة فتورط نفسك في اقتراحات لن يكون لديك الوقت أو الموارد أو الخبرة للأخذ بها كلها. وإذا كنت قد انتهيت من تحليل أصحاب المصلحة (راجع المبدأ التالي والفصلين التاسع والرابع عشر)، لن تجد نفسك في غرفة مليئة بالممرضات إن كنت تبحث في علم الآثار.

ومع ذلك، قد تحتاج إلى توسيع نطاق بحثك ليشمل بعض الأشياء التي يرغب الناس في معرفة نتائجها. ومن خلال تجربتي الخاصة، نادراً ما يعترض الرأي العام وأصحاب المصلحة على طرح أسئلة بحثية معينة، ولكن قد يطلبون منك توسيع نطاق بحثك للنظر في أمور إضافية لم تكن قد وضعتها في اعتبارك من قبل. ولن يكون كل شيء ممكناً، ولكن غالباً ما تتفاجأ بتحقق أشياء من خلال بعض التفكير والتعاون المتبادل. وإن رأيت أن ما طلب منك غير قابل للتحقق في سياق مشروعك، فابحث عن شخص قادر على فعل ذلك، وكلف من يتواصل معه، وإن كان تحقيق الطلب يحتاج إلى تمويل، قدم طلباً بذلك حتى تتمكن من تحقيق ما يودون معرفة نتائجه.

وقد يختلف مدى تخطيطك للتعامل مع أصحاب المصلحة والجمهور من مشروع إلى آخر، وذلك اعتماداً على مدى التطبيق، أو سهولة تحقيق التأثير، أو مدى سهولة التواصل مع الجمهور العام. وبالنسبة للمشاريع التي لم يتم تطبيقها بعد، إذا علمت أنه ستكون هناك حاجة إلى استثمار كبير للوقت والموارد لتحويل العمل إلى شيء مفيد أو مثير للاهتمام، فمن الأنسب أن تخطط منذ البداية لتقليل عدد المشاركين، فليس من المعقول أن تتوقع أن يقضي شخص ما وقتاً طويلاً في العمل معك في مشروع قد لا يعود عليه بفائدة ملموسة، ولكن حتى لو كنت تعتقد أن أمامك عشرة أعوام أخرى من الأبحاث والتطوير، فمن الأجدر دائماً التعامل مع المستخدمين المحتملين لبحثك منذ وقت مبكر. وعلى الرغم من احتمال اندثار الشركة أو المؤسسة التي تكون قد بدأتَ معها في الوقت الذي كنت على وشك تحقيق تأثيرك، فقد يكون بإمكان هذه الشركة/ المؤسسة وصلك بالآخرين ممن يمكنهم مساعدتك وتحديد الاستخدامات البديلة أو المؤقتة لعملك مما لم تكن تفكر فيه.

واعتماداً على طبيعة عملك، يجدر بك في كثير من الأحيان أخذ المشورة لضمان حماية الملكية الفكرية الخاصة بك قبل التحدث مع الشركاء التجاريين المحتملين، ولكن بدلاً من السماح للخوف بإزعاجك، حاول التعرف على كيفية الوصول إلى المستخدمين المحتملين والتحدث معهم عن أفكارك بأمان، حتى تتمكن من إجراء الاتصالات (الاجتماعية والفكرية) اللازمة لمواصلة التحرك نحو تحقيق تأثيرك.

الإطار (١). أهم الأسباب التي تجعل الناس يعملون مع الباحثين

عندما سألنا أصحاب المصلحة عن دوافعهم للعمل مع الباحثين، أجابوا بأن الأسباب الآتية هي الأكثر شيوعاً:

- الوصول إلى تمويل في المستقبل وفرص لأعمال جديدة.
- تطوير حلول جديدة لمشكلات عالقة.
- زيادة التأثير / التأثير الشخصي من خلال التعاون مع الباحثين.
- دافع جوهري "لجعل العالم مكاناً أفضل" أو الرغبة في التعرف على القضايا التي يجري بحثها.

ضع في اعتبارك هذه الدوافع، واعرف ما إذا كان بإمكانك مطابقة أي من هذه الدوافع على الأشخاص الذين ترغب في العمل معهم، فمن خلال الاستفادة من دوافعهم وشرح كيفية تحقيق ما يريدون من خلال العمل معك، قد تحصل على مستوى المشاركة التي تريدها.

خطط توقيت مشاركتك

بالنسبة للمشاريع التي من المرجح أن تسفر عن نتائج مفيدة أو مهمة في المستقبل القريب (حتى إن لم يكن ذلك خلال فترة المشروع)، من المهم تقديم أكبر عدد ممكن من الفرص لإشراك أصحاب المصلحة والجمهور طوال دورة البحث، وقم قدر الإمكان بإشراك هذه المجموعات أثناء تطوير الاقتراح والتخطيط للبحث (على سبيل المثال: باستخدام مصادر التمويل الأساسي). ومن السهل رصد عمليات التمويل التي قامت بتطويرها بهذه الطريقة، وخطابات الدعم القوية التي في سجلها (التي تتم كتابتها من قبل الشخص الذي يوقع عليها بدلاً من فريق البحث)، وخطط لأنواع تأثير مفصّلة وذات مصداقية مع جهات اتصال واضحة الأسماء تثق فعلياً في فريق البحث. وفي العديد من المجالات، من السهل أيضاً إشراك هذه المجموعات في جمع البيانات، وتحليل و / أو تفسير النتائج؛ مثل: تحديد أولويات نتائجك وترتيبها وتقييمها.

وبالنسبة للبحث في القضايا المثيرة للجدل، يمكن أن يكون للإنتاج المشترك للبحوث في هذا

النوع من الطرق مزايا وعيوب؛ فمن ناحية المزايا، إذا أنجز الإنتاج المشترك للبحوث التي تشرك بفاعلية أصحاب المصلحة والأطراف المعارضة لهم، يمكن أن يكون ذلك بمثابة وسيلة قوية لتحقيق شكل من أشكال الإجماع على أنه لا يمكن أن يتحقق أي قدر من الأدلة الإضافية لوحدها، ويصبح من الصعب على المجموعات التي لا تحب النتائج أن تنتقد البحث عندما تشارك في تصميمها وتنفيذها. ومن ناحية العيوب، إذا فشلتَ في التوصل إلى إجماع أو في ضم بعض المجموعات القوية، قد يتم تقويض شرعية أبحاثك من خلال مزاعم التحيز (استناداً إلى الأشخاص الذين شاركوا في البحث دون غيرهم).

ومن جهتي سوف أشرك في بعض مشاريعي كلا الجانبين المتعارضين في المناقشة التي أجريها بهدف التعرف على أنواع التأثير المفيدة للأبحاث التي تجري "بطريقتهم" وإعدادهم لاحتمال أن نتائج البحث سوف "تتعارض" معهم. وإذا اتضح أن نتائج البحث ليست وفق ما يريد أحد طرفي المناقشة سماعه، فعندئذ أكون قد سمعت اعتراضاته على العمل قبل الاطلاع عليه من قبل الرأي العام، فإن كانت الاعتراضات صحيحة، فسأتمكن من تنقيح البحث لأخذ هذه العوامل في الاعتبار قبل وضع اللمسات الأخيرة على العمل. وإذا بقيت نتائج البحث على حالها على الرغم من مراعاة العوامل المربكة المختلفة التي كان من الممكن أن يستخدمها الخصوم لتقويض الثقة في البحث، فستجد هذه المجموعات صعوبة أكبر في تقويض البحث إذا عرفت أني أخذت مخاوفهم على محمل الجد وتعاملت معها بالفعل.

وعلى الرغم من احتمال عدم سعادتهم بنتائج البحث، فإنهم سيكونون في الغالب ممتنين لفرصة إسهامهم في العمل، والحصول على الأقل على تحذير مسبق للأبحاث التي قد تضر بمصالحهم فيستعدون لها. ونتيجة لذلك، سوف أحافظ على ثقة طرفي المناقشة، وعلى إمكانية الاستمرار في العمل معاً في المستقبل من دون مساومة صارمة أو الاستقلال بالعمل، فإن كنتَ قد التزمت مع المجموعات الرئيسة طوال دورة البحث، يصبح من السهل عليك العمل معها على تحقيق النتائج مع نهاية المشروع، ومن المرجح أن تقوم أي منظمة من المنظمات التي عملت معها بإصدار بيان صحفي خاص بها، وسوف تروج للبحث من خلال شبكاتها، ويصبح التحدي في هذه المرحلة منحصراً في تنسيق عمليات النشر (ولكن مكتبك الصحفي سيكون سعيداً للقيام بذلك نيابة عنك). ومن أجل دعم التواصل

المتخصص مع مجموعات محددة أو مع أهم صانعي القرار، من المهم جداً أن العمل مع أصحاب المصلحة في تصميم اتصالاتك، فمن خلال العمل معاً، قد تتمكن من العثور على الأطر والكلمات السحرية التي تجعل توصيات بحثك مرتبطة بالأشخاص المناسبين. وعند الضرورة، قد تقوم هذه المنظمات بتوجيه توصياتك إلى هؤلاء الأشخاص، سواءً من خلال فتح الأبواب، أم بمرافقتك، أم من خلال القيام بدور الوسيط. وقد يكون ذلك مهماً لإيصال نتائج بحثك إلى صانعي القرار الرئيسين الذين قد يكونون خارج دائرة اتصالك؛ على سبيل المثال: أحد الوزراء.



قرر ما ستفعله إن كنت تتوقع جني الأموال من بحثك

إنها لنعمة مزدوجة للباحث إن اكتشف أن بحثه له قيمة تجارية، لأن العديد من الباحثين الذين يحصلون على ملكية فكرية (Intellectual Property 'IP') قيّمة نتيجة لعملهم يشعرون بالاستياء من الخيارات التي تعرض عليهم. ومع عدم رغبة الكثير من الباحثين في التخلي عن الأوساط الأكاديمية للالتحاق بالأعمال التجارية، فإنهم يقنعون بالقليل من الفرص التي تتاح لهم، وبالتالي يبددون فرصة توليد التأثير من عملهم. ومع ذلك، لا يتعين عليك تغيير مهنتك من أجل استغلال الملكية الفكرية التي حصلت عليها، إذ تتعدد طرق تسويق الأفكار أو الملكية الفكرية

لتحقيق التأثير من البحث، وكل طريقة تحتمل مساراً نحو الصعود وآخر نحو الانحدار، وقرار اختيار أحد المسارين يعتمد على طبيعة أفكارك ومؤسستك وشخصيتك ومستوى الالتزام الذي تشعر بالراحة تجاهه. وفي جميع الحالات، يجب عليك التحدث إلى مكتب نقل التكنولوجيا الذي تتعامل معه (Technology Transfer Office 'TTO') لتقييم الفرص التجارية لملكيتك الفكرية وإلقاء نظرة على آليات التسويق المحتملة المتاحة لك، وسيشمل ذلك النظر في المستخدمين المحتملين والتطبيقات المحتملة لملكيتك الفكرية، ووضع خطة التسويق واتخاذ بعض الخطوات الأولية.

وهناك ثلاث طرق نموذجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير من أفكارك من دون الحاجة للتخلي عن وظيفتك اليومية؛ وهذه الطرق الثلاثة النموذجية المتاحة هي:

١- **اجعل أفكارك متاحة للآخرين لاستخدامها في الترخيص**: يشعر العديد من الأكاديميين بالقلق من أنهم إذا تفاوضوا مع بعض الشركات قد يتم شراء أفضل أفكارهم لوضعها على الرف من أجل حماية منتجاتها من تلك الأفكار الجديدة. والخبر السار هو أنه بإمكانك عدم التخلي عن حقوق استخدام عملك إذا لم تمنحهم **ترخيصاً حصرياً**. وبهذه الطريقة، يمكنك إتاحة استخدام ملكيتك الفكرية لشركات مختلفة، وتعزيز فرص قيام أحدهم بإدخال أفكارك إلى السوق. ولكن كن حذراً؛ إن طلبت منك إحدى الشركات تفويضها باستخدام ملكيتك الفكرية، فتحدث إلى مكتب نقل التكنولوجيا الخاص بك وقم بدراسة جميع الخيارات، فقد تفقد جميع حقوق ملكيتك، وفي الوقت الذي يتكفل مكتب نقل التكنولوجيا بالعقود، كلف طرفاً ثالثاً بتتبع تأثير بحثك بأقل جهد منك.

٢- **استهدف شريك الأحلام الذي بإمكانه التحليق بأفكارك إلى مجال واسع**: هذا الخيار يتطلب المزيد من العمل، ولكن ليس إلى حد كبير، لأن مشكلة منح تراخيص الأفكار مقابل الامتياز (الترخيص غير الحصري في النقطة أعلاه) تكمن في أن هذه الشركات قد لا تملك القدرة على تطوير تلك الأفكار بالشكل الذي يتوافق مع إمكاناتها. وحتى لو كان بإمكانها تطوير أفكارك، فقد يكون لديها جدول زمني مختلف وأفكار مختلفة تماماً حول أنواع التأثير التي تريد تحقيقها من ملكيتك الفكرية. من أجل ذلك، فكر في العمل مع مكتب نقل التكنولوجيا من أجل العثور على شريك أحلام يشاركك شغفك وأولوياتك، ولديه الإمكانات اللازمة لتطوير أفكارك بطرق تحقق لك التأثير الذي ترغب في رؤيته. وإذا كنت تريد الاحتفاظ بحقك في

تطوير ملكيتك الفكرية في المستقبل، فأنت بحاجة إلى الحصول على ترخيص حصري، حيث يمكّنك هذا الترخيص من استهداف مؤسسة واحدة تشترط عليها تطوير أفكارك، ولكل منكما الحق في استخدام ملكيتك الفكرية، فالترخيص الحصري يسمح للمرخص له بتطوير الملكية الفكرية وهو متأكد ألا أحد آخر بإمكانه الوصول إلى هذه الملكية الفكرية. وهذا من شأنه أن يعزز التعاون البحثي مع شريك أحلامك، ولكن الحذر مطلوب، فأنت تحتاج إلى التأكد من أنك قمت باختيار المنظمة الأكثر قدرة على تحقيق إمكانات ملكيتك الفكرية.

٣- **إنشاء شركة حصرية لمنتج جديد:** يعد هذا العمل الأصعب من نوعه، ولكن إذا كنت مستعداً لاستثمار بعض الوقت في البداية، يمكن أن يساعدك مكتب نقل التكنولوجيا على وضع فريق في مكان مناسب لإدارة هذا العمل، حتى لا تضطر إلى ترك وظيفتك الأساسية. وبإمكانك إنشاء شركة غير ربحية تمكّنك من استثمار الأرباح في العمل الخيري المرتبط بأبحاثك. فهذا المسار يمكّنك أكثر من غيره من التحكم في تحقيق التأثير الذي تريد رؤيته من بحثك، ولكن العديد من الشركات تحتاج إلى رأس مال كبير قبل التمكن من إطلاقها، الأمر الذي قد يعرض مواردك المالية الشخصية للخطر إن كنت تفكر في الاقتراض، أو تتنازل عن قيادتك للشركة إن أنت جلبت مستثمرين، فإذا اخترت هذا الطريق، سوف تحتاج إلى العمل بشكل وثيق مع مكتب نقل التكنولوجيا لتطوير أفكارك من أجل تحقيق الكسب المزدوج من مؤسستك (الربح والتأثير).

ومهما كنت مشغولاً، فإن الأمر يستحق قضاء بعض الوقت في التفاوض على الصفقة الصحيحة إن كنت ترغب في تسويق ملكيتك الفكرية. وقد يكون لدى الأطراف الثالثة والمستثمرين المحتملين دوافع مختلفة تماماً عن دوافعك، لذلك من الضروري أن تكون لديك رؤية واضحة عن التأثير الذي تأمل أن يحققه التسويق قبل الدخول في أي مفاوضات مع الشركاء التجاريين. ومع أن المرونة ضرورية في أي تفاوض، إلا أن استعانتك بمكتب نقل التكنولوجيا مفيد في الحصول على صفقة تناسب العمل والتأثير ووقتك.

احصل على موارد لخطتك

سوف أتناول في الفصل العاشر جزءاً من عملية تخطيط التأثير، وهو التأكد من إعداد خطط التأثير بشكل صحيح، ويتعلق الأمر إلى حد ما بتخطيط تفصيلي لأنشطة تبادل المعرفة التي ترغب في

القيام بها، بحيث يمكنك وضع ميزانية لها بشكل صحيح، ولكن الأمر يتعلق أيضاً بموارد الموظفين العاملين معك لدعم التأثير.

وعلى الرغم من أن معظم المؤسسات البحثية تستخدم موظفين لدعم التأثير، إلا أنه من النادر أن يتم تكليف هؤلاء الموظفين بمشاريع محددة، لذلك قد تحتاج إلى التأكد من أن أعضاء الفريق لديهم المهارات المناسبة. وبالنسبة للمشروعات الكبيرة، فهي تتطلب وظائف ثابتة لفريق العمل.

أما بالنسبة للمشاريع الصغيرة (بما في ذلك مشاريع الدكتوراه)، فإن الأمر يختلف، ولكن لا يزال بإمكانك الحصول على المساعدة. وغالباً ما تحدث المفاجأة فيما يخص المدى الذي يمكن أن تحققه ميزانية صغيرة إن عثرت على مصمم أو خبير استشاري بأجر معقول ولديه سجل حافل بالعمل مع الباحثين (إلقاء نظرة على سجله في تصميم التأثير السريع Fast Track Impact).

وإن كنت بالفعل لا تملك سوى ميزانية صغيرة، فيجدر بك البحث عن المهارات التي تحتاج إليها في الأوساط التي حولك؛ تواصل مع آخرين من غير أفراد فريقك من طلبة الدراسات العليا وغيرهم، وعرّفهم بما تبرع فيه، وتعرف على ما يبرعون فيه، فقد تكون متمكناً من التحدث باللغة الإنجليزية فتساعدهم بمراجعة ما يكتبون للجمهور العام، وقد يكون من بين أعضاء فريقك من يتمتع بمهارات التصوير الفوتوغرافي أو تصميم مواقع الويب، فيساعد بما لديه.

كن مرناً

التأثير الجيد ليس نقشاً على الحجر يصعب تغييره، فقد يصل الاهتمام العام بمجالك فجأة إلى الذروة كنتيجة لقضية ذات صلة بعملك في الأخبار، فتتغير احتياجات أصحاب المصلحة وأولوياتهم من أجل التكيف مع بيئات العمل والسياسات الديناميكية. ولذا من المفيد أن تتمكن من بناء عنصر المرونة في تصميم بحثك. وهذا مهم جداً، لأنه في الغالب عندما يتم تمويل بحث لك، من المتوقع أن تقوم بتسليمه كما تم تصميمه، ولكن بناء عنصر المرونة في تصميمك سيساعدك على تبرير التغييرات التي تحتاج إلى إجرائها أثناء تقدم سير البحث، وذلك لاستيعاب الاحتياجات والأولويات المتغيرة لأولئك الذين تعمل معهم.

ولا شك أن هذا الأمر بقدر ما يكون سهلاً في بعض أنواع البحوث يكون صعباً في غيرها. ولقد قيل لي دائماً إن المراجعين لن ينظروا بشكل إيجابي إلى مرونة المقترحات البحثية الممولة بمنح، ولكني وجدت في هذه المقترحات التي تم تأطيرها بفاعلية أن قدراً معيناً من المرونة يجذب الثناء من المراجعين. ولا يزال بإمكانك وضع أهداف طموحة والتعهد بتحقيق نتائج واضحة، ولكن من خلال المرونة يمكنك التصريح بثقة أنك قادر على تكييف البحث مع احتياجات الذين سيستفيدون منه، بحيث يستفيدون أكثر؛ على سبيل المثال: غالباً ما أقوم بتضمين حزمة عمل استكشافية أستطيع من خلالها تحديد أسئلة ونتائج بحث إضافية من قبل أصحاب المصلحة، ثم أخصص ميزانية للفعاليات ومواد النشر التي لا أعرفها بعد، فإن كانت خطتك للتأثير مرنة، أمكنك انتهاز الفرص واستغلالها لإيصال بحثك وتوليد التأثير بمجرد ظهوره، وإن كنت متقيداً بخطة صارمة جداً بحيث يستحيل تغييرها، ومن دون أي دعم أو موارد عند الحاجة إليها، مرت بجانبك الفرص من دون أن تستفيد منها.

كن إستراتيجياً لكي توفر الوقت

بمجرد أن تكون لديك خطة للتأثير، يمكنك أن تكتشف أن هناك مجموعات متعددة من الجمهور و / أو أصحاب المصلحة سوف يكون من السهل أو من الصعب الوصول إليها، وسوف تتمكن من رؤية المسارات المختلفة للتأثير على الخرائط التي أمامك، فبعضها سيكون سريعاً وسهلاً وقابلاً للتنفيذ، في حين يكون بعضها الآخر أغلى ثمناً، وأعلى استهلاكاً للوقت، وأكثر غموضاً. وهذه المعرفة سوف تمكنك من اختيار المجموعات التي ترغب في العمل معها أولاً، ثم معرفة أي الطرق نحو التأثير أولى بتحديد أولوياتها استناداً إلى الوقت والموارد المتوافرة لديك. وبدلاً من محاولة الوصول إلى قائمة الأحلام الخاصة بتأثيرك لكل مجموعة لها مصلحة في عملك، يمكنك إعطاء الأولوية إلى أنواع تأثير معينة ذات أهمية كبيرة وبعيدة المدى، ولكنها سريعة وسهلة، وسبق أن تمت تجربتها واختبارها. وإذا اكتشفت أن المسار الذي اخترته نحو التأثير مسدود، فقم بتحديد أولويات بعض المسارات الأخرى التي قمت بتعيينها كخطة بديلة "ب"، فإذا تغيرت ظروفك وتوافرت لديك الموارد والمهارات والوقت، بإمكانك الانتقال إلى أنواع التأثير الأخرى ومجموعات العمل البديلة.

الفصل الخامس

المبدأ الثاني: التمثيل

ملخص

قم بشكل منهجي بتمثيل احتياجات وأولويات الأشخاص الذين سوف يستخدمون بحثك:

- حدد بشكل منهجي الأفراد والمجموعات والمنظمات والجمهور الذين من المحتمل أن يهتموا بأبحاثك أو يستخدموها أو يستفيدوا منها.
- حدد أصحاب المصلحة الذين يمكن أن يساعدوك أو يعيقوك، والمحتمل أن يكونوا محرومين من تأثير عملك.
- عاود التواصل مع الأشخاص الذين تتعامل معهم فقد يتغير سياقك واحتياجات أصحاب المصلحة / الجمهور ومصالحهم.
- قم بضمّ أصحاب المصلحة الرئيسين إلى نطاق بحثك.
- ضع في اعتبارك الآثار الأخلاقية المترتبة عن المشاركة مع مختلف أصحاب المصلحة في مختلف مراحل بحثك.

بوصفنا باحثين، فإننا نتوقع من الممولين منذ البداية تحديد "مستفيدين" ودمجهم في عملنا، ومعرفة المستفيدين من عملنا ليس في جميع الأوقات أمراً سهلاً، وحتى لو كنا نعرف من الذي سيستفيد من بحثنا، فإن السؤال الذي له نفس القدر من الأهمية هو:

منْ مِنَ المحتمل أن يكون محروماً أو خاسراً نتيجة لأبحاثي؟

لو تمكنا من الإجابة عن هذين السؤالين، هناك سؤال آخر حاسم يجب على كل باحث أن يطرحه على نفسه:

من يملك القدرة على تمكيني من القيام ببحثي وتحقيق التأثير، ومن لديه القدرة على إيقاف عملي؟

من الأهمية بمكان تحديد الجمهور، والمنظمات، والجماعات، والأفراد الذين قد يكونون محرومين بسبب مخرجات عملنا، أو الذين قد يعطلون بحثنا، وتحديد المستفيدين، والذين يمكنهم مساعدتنا. وسوف أسمي هؤلاء "أصحاب المصلحة" و "الجمهور"، بدلاً من تسميتهم "المستفيدين" (انظر الإطار ٢) الخاص بتعريفي لأصحاب المصلحة والجمهور)، فالمعرفة الجيدة منذ البداية لأصحاب المصلحة والجمهور المحتمل تعرضهم لمشكلات والذين يصعب الوصول إليهم تمنحنا الوقت اللازم لتكييف أبحاثنا بحيث لا تتسبب في حرمان أحد، ومن ثم إيجاد طرق لتخفيف الآثار السلبية قبل الصدام مع أي معارضة، أو قبل توليد تأثير عذب لمجموعة آسن لمجموعة أخرى.

وقد اقتربت مني مرة باحثة وقالت لي: "إنك أملي الأخير، إن لم تساعدني، فستكون مكالمتي التالية مع ممول بحثي من أجل إرجاع أمواله له"؛ كانت هذه الباحثة تجري أبحاثاً عن الشرطة، وتبين لها أن شخصاً ما على قمة قوات الشرطة كان يعارض أيديولوجيا ما كانت تفعله، ومن ثم أمر بمنعها من الاطلاع على أي من سياسات الشرطة في جميع مناطق البلاد، فلم تتمكن من إجراء بحثها ناهيك عن تحقيق التأثير الذي تريده، فتذكرت حينئذ سابقة تعرضي لموقف مماثل وتأخر تحقيقي للتأثير سنوات بسبب منظمة بيئية غير حكومية قوية كانت معارضة أيديولوجيا لأبحاثي، وقررت منعي أنا وزملائي من إجراء بحثنا حول التعرف على التأثير من السياسات المتبعة، ولكني بدلاً من محاولة معارضة هذه المنظمة القوية، قمت بتشكيل تحالف مع منظمة بيئية غير حكومية أخرى مهتمة بأبحاثنا، ومن خلالها، عملنا على تغيير وجهات نظر الأشخاص الرئيسين في المنظمة المعارضة. وبمجرد أن اتخذ مجلس إدارته قراراً بعدم معارضة مسيرنا نحو تحقيق التأثير (ولكنهم مازالوا يرفضون دعمنا) بدأنا على الفور في مباشرة عملنا. وقد استغرق الأمر (١٢) عاماً أخرى حتى اتخذت هذه المنظمة غير الحكومية قراراً في نهاية المطاف على مستوى المجلس بدعمنا نحو تحقيق التأثير. ومنذ ذلك الوقت، بدأنا فعلياً في تحقيق تغيير كبير في السياسات، وحتى يومنا هذا، لا أزال أشك في أننا حققنا ما حققناه من التأثير وقد كان يعارضنا خصم قوي.

تحليل الجمهور وأصحاب المصلحة

قد يبدو من البدهي وجوب تحديد جميع الأشخاص ذوي العلاقة وأصحاب المصلحة قبل أي محاولة للانخراط في العمل، ولكن المثير للدهشة هو مدى تجاهل هذه الخطوة في المشروعات البحثية التي تحتاج إلى العمل مع الشركاء غير الأكاديميين في الوقت الذي يمكن أن يتسبب هذا التجاهل في كثير من الحالات في عرقلة نجاح البحث؛ فعلى سبيل المثال: قد يخفق المشروع في الحصول على معلومات مهمة كان من الممكن الحصول عليها لو تم إشراك الأشخاص المناسبين.

وفي الحالات التي يتم فيها تحديد عدد قليل جداً من أصحاب المصلحة أو التعامل معهم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم التحكم في أهداف المشروع، والتي يمكن أن تتحول أحياناً إلى معارضة من قبل بعض أصحاب المصلحة. وفي الحالات التي يتم فيها الاستغناء عن أحد أصحاب المصلحة المهمين في مشروع ما، قد يتحدى شرعية العمل ويقوض مصداقية المشروع على نطاق أوسع. وإزاء مثل هذه المشكلة، فإن تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة يساعد في حلها عن طريق:

١- تحديد من لديه مصلحة / فائدة من عملك.

٢- تصنيف وترتيب أولويات أصحاب المصلحة / الجمهور الذين تحتاج إلى استثمار معظم وقتك معهم.

٣- تحديد العلاقات (وإعداد نفسك لها) بين مختلف أصحاب المصلحة والجمهور (سواء كانت علاقات خلاف أم علاقات تحالف).



وسوف أشرح بمزيد من التفصيل في الفصل الرابع عشر كيفية إجراء تحليل للجمهور / أصحاب المصلحة. أما في هذه المرحلة، فأود شرح فوائد تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة، وذلك على النحو الآتي:

١- **ابدأ بالتحدث مبكراً مع الأشخاص المناسبين**، وعندئذ ستتمكن من تحديد العوائق الجوهرية أمام عملك، وتحديد الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك في التغلب على هذه العوائق. وهناك أدلة على أن المشاريع التي ينخرط فيها أصحاب المصلحة / الجمهور منذ وقت مبكر تولد شعوراً أكبر بالملكية لدى الأشخاص الذين يشاركون في البحث طوال فترة المشروع، وفي تنفيذ أو استخدام نتائج العمل التي توصلت إليها معهم.

٢- **اعرف من الذي تحتاج إلى التحدث معه**: لا تعتمد فقط على فتح دفتر العناوين الخاص بك أو التحدث مع من تتوقع مشاركتهم، بل اكتشف من الذي قد يخسر، ومن الذي سيستفيد، وحدد المهمشين ومن يتم استبعادهم، وفي الوقت نفسه المنظمات والأشخاص الذين يعرفهم الجميع ويثقون فيهم؛ فعلى سبيل المثال: قد تعتمد على أساليب فنون تحديد أصحاب المصلحة الذين يستخدمون المعرفة الضمنية أو الخبرة السابقة، إذ عادة ما يكون الذين يتم استبعادهم هم أول من يطرحون الأسئلة وينتقدون العمل الذي يشعرون أنهم لا يمتلكونه.

٣- **اعرف اهتماماتهم**: يجب أن تكون لديك فكرة واضحة عن مشكلة البحث لكي تتمكن من تحديد أصحاب المصلحة / الجمهور بشكل فعال، ولكن هذا لا يعني وجوب افتراض أسئلة وقضايا غير قابلة للتغيير، فعندما تبدأ بتحديد أصحاب المصلحة / الجمهور، ستكتشف المزيد حول طبيعة حصصهم / استفادتهم من بحثك، وقد تحتاج إلى توسيع رؤيتك عما يتضمنه عملك إن شعر الجميع باحترام مصالحهم. ويجب أن تدرك أن بعض المنظمات قد تكون لها فوائد كثيرة من عملك، ولكن يتوقف الأمر على الفريق الذي تتفاوض معه، وضع في اعتبارك أيضاً أن معظم المجموعات لها اهتمامات مختلفة، ولكن عليك أن تهتم بشكل أساسي بالاهتمامات التي تتقاطع مع بحثك، بدلاً من اهتماماتها المتشعبة.

٤- **اعرف منْ منَ المرجح أن يكون المستفيد الأكبر من بحثك**: بحكم اهتمامات الأشخاص واحتياجاتهم وخصائصهم، سوف يستفيد البعض أكثر من غيرهم؛ فعلى سبيل المثال: إذا كنت

تبحث عن الشباب المتضررين من جريمة السلاح الأبيض (السكاكين)، فإن الشباب من خلفيات معينة وممن يعيشون في مناطق معينة سيكونون أكثر استفادة من أبحاثك من غيرهم من عامة الشباب. وقد تكون لدى بعض المؤسسات احتياجات محددة يمكن أن يفي بها بحثك ويوفر لها الكثير من الفوائد أكثر أهمية مما يمكن أن تفي به المنظمات الأخرى التي قد تكون أكبر حجماً وأكثر شهرة، ولكن ليس لديها الاحتياجات التي يستطيع بحثك تلبيتها.

٥- **تعرف على الجهة الأكثر تأثيراً** والقادرة على مساعدتك أو إعاقة عملك؛ فبعض الأشخاص، أو المنظمات، أو المجموعات أقوى من غيرها، فإذا وجدت أصحاب مصالح ذوي نفوذ كبير يعارضون مشروعك، فعندئذ تحتاج إلى معرفة من هم حتى تتمكن من تطوير إستراتيجية مؤثرة لكسب دعمهم. وإن كانوا بصدد دعم عملك، فمن المهم أيضاً معرفة من يكونون حتى تتمكن من توحيد القوى معهم للعمل بفاعلية أكثر. وسوف يكون لدى بعض المجموعات المؤثرة اهتمام نسبي بعملك؛ كأن تكون لديها مخططات كبيرة تشمل العديد من القضايا الأكثر أهمية وإلحاحاً بالنسبة لهم من التركيز على أبحاثك. وغالباً ما يكون الأفراد المؤثرون مشغولين ولا يمكن الوصول إليهم، وقد تحتاج إلى قضاء الكثير من الوقت والجهد في جذب انتباههم قبل أن تتمكن من الوصول إلى نيل مساعدتهم.

٦- **اكتشف الضعفاء والمهمشين**: غالباً ما يستخدم تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة لتحديد أولويات المجموعات الأكثر تأثيراً في المشاركة وعلى الرغم من احتمال أن يكون الوقت والموارد محدودة، من المهم عدم استخدام هذا التحليل كأداة لزيادة تهميش المجموعات التي تعاني بالفعل من الحرمان والتجاهل، فقد يكون للعديد من هذه المجموعات اهتمام كبير ببحثك، ولكن تأثيرها ضئيل للغاية على القضايا التي تطرقها، وقدرتها ضئيلة لمساعدتك في تحقيق التأثير الذي تريده. ومع ذلك، قد تكون هناك أسباب أخلاقية مقنعة للتعامل معها.

٧- **حدد العلاقات الرئيسة حتى تتجنب تفاقم الصراعات ونتمكن من إنشاء تحالفات** تغذي المجموعات المهمشة. وقد يكون من المفيد للغاية المعرفة المسبقة بالنزاعات بين الأفراد أو المنظمات أو المجموعات، لكي تتجنب التسبب في تأجيج الصراع، وتتوصل إن أمكن إلى حل النزاعات. ومن خلال تحليل الرأي العام / أصحاب المصلحة، يمكن في بعض الأحيان إنشاء

تحالفات بين المجموعات التي تعاني من الضعف وبين أصحاب السلطة ممن يشتركون في مصالح وأهداف متشابهة، وبالتالي التمكين المسبق للمجموعات المهمشة.

لمزيد من الإرشادات التفصيلية حول كيفية القيام بتحديد الجمهور / أصحاب المصلحة، انظر الفصل الرابع عشر.

الإطار (٢). من هم أصحاب المصلحة والجمهور؟

صاحب المصلحة هو أي شخص أو منظمة أو مجموعة تتأثر أو يمكن أن تؤثر في قرار أو إجراء أو قضية. وبدلاً من مجرد تحديد "المستفيدين"، يسعى تحديد الجمهور / أصحاب المصلحة إلى تحديد الأشخاص أو المنظمات أو المجموعات التي قد تتأثر إيجاباً أو سلباً بنتائج أبحاثك. وبالإضافة إلى تحديد الأشخاص المتأثرين بأبحاثك، يسعى تحديد الجمهور / أصحاب المصلحة إلى تحديد الأشخاص الذين قد يؤثرون في قدرتك على إكمال بحثك وتوليد التأثير، سواء إيجاباً أو سلباً. وقد لا يستفيد أصحاب المصلحة هؤلاء بشكل مباشر من عملك أو يتأثرون به بشكل سلبي، ولكن قد تكون لديهم القدرة على تمكينه أو إعاقته من إحداث فرق. وسوف يتم تناول تحديد الجمهور / أصحاب المصلحة بمزيد من التفصيل في الفصل الرابع عشر.

وعلى الرغم من إمكان اعتبار الجميع من الجمهور في سياقات معينة، فإن من المهم إدراك وجود اختلافات بين الأفراد يمكن تجميعهم بها؛ على سبيل المثال: الخلفيات، والانتماءات، والجنس، إلخ. وبدلاً من التفكير في الجمهور ككيان واحد، من المفيد أن نبدأ في التفكير في مختلف فئات "الجماهير" إذا كنا نريد تحديد المجموعات التي من المرجح أن تكون مهتمة بأبحاثنا. ومن خلال استهداف أنشطة المشاركة تجاه هذه الجماهير المحددة، من الممكن المشاركة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. ويوضح الفصل الرابع عشر كيف يمكنك استخدام تحديد الجمهور / أصحاب المصلحة لتحديد مختلف فئات الجماهير، وإدخال طرق أكثر تقدماً لتصنيف الجماهير.

رتب أولويات الاتصال من أجل توفير الوقت

يمكن أن يساعدك التفكير بشكل منظم في شركاء العمل على توفير قدر كبير من الوقت، فالعديد من الباحثين يندفعون بصورة تفاعلية مع أي شخص يتواصل معهم، سواء أكان هؤلاء

الأشخاص سيستفيدون بشكل جيد أم لا. ونتيجة لذلك، فإنهم يقضون وقتاً طويلاً في العمل مع مجموعات لن تحظى سوى باستفادة ضئيلة، في حين أنه بإمكانهم قضاء وقت أقل بكثير في الوصول بشكل استباقي إلى عدد أصغر من المجموعات التي قد تستفيد بشكل أكبر. أنا لا أقترح إبعاد الذين يبحثون عن المساعدة، ولكن اتباع إستراتيجية أكثر منهجية باستخدام أداة ما مثل أداة تحديد الجمهور / أصحاب المصلحة قد يمكّنك من تبرير قضاء وقت أقل مع مجموعات معينة، أو توجيهها إلى فرص التعرف على أعمالك الأكثر بروزاً (مثل: فعالية كبيرة، أو محاضرة عامة، أو رسالة إخبارية).

وسوف يعطيك تحديد الجمهور / أصحاب المصلحة قائمة بأهم المجموعات التي يفيدك التواصل معها. وسوف تتعرف على مختلف الأسس التي صنفت أهمية هذه المجموعات؛ فعلى سبيل المثال: يركز بعض الأشخاص على الذين لديهم اهتمام كبير والذين سيستفيدون أكثر أو هم أكثر تأثيراً. وأنا أميل إلى إعطاء الأولوية للمجموعات التي يصعب الوصول إليها والتي قد تستفيد بشكل كبير من عملي ولكنها ليست مهتمة به، لأني أعلم أنها ستحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد لتحديد كيفية إشراكها قبل غيرها من المجموعات الأخرى.

والآن بعد أن تعرفت على المجموعات الأكثر أهمية بالنسبة لك للتواصل معها بشكل استباقي، من الممكن أن تكون إستراتيجيتك في إدارة وقتك أقوى، وقد يكون لديك ربع ساعة فقط في الشهر لتكريس التأثير، ولكن لو قضيت هذا الوقت في كتابة بريد إلكتروني واحد إلى أعلى ثلاث مجموعات في قائمتك، فبعد ثلاثة أشهر سوف تكون أقرب إلى التأثير بشكل كبير.

الفصل السادس

المبدأ الثالث: المشاركة

ملخص

قم ببناء علاقات ثقة طويلة المدى وثنائية الاتجاه مع أولئك الذين يستخدمون بحثك وشاركهم في تكوين معرفة جديدة:

- اجعل الحوار مع المستخدمين المحتملين لأبحاثك ثنائي الاتجاه نداً لند.
- قم ببناء علاقات طويلة الأمد مع مستخدمي بحثك.
- اعمل مع وسطاء المعرفة والميسرين المحترفين.
- افهم ما الذي يحفز مستخدمي البحوث على المشاركة.
- اعمل مع أصحاب المصلحة لتفسير النتائج وقم بالتصميم المشترك لمنتجات الاتصالات.

يقع هذا المبدأ (المشاركة) بين المبادئ الخمسة وهو مفتاح لأي محاولة لتوليد التأثير. وتدور المشاركة الحقيقية حول الفهم العميق والتعاطف مع الأشخاص الذين تتعامل معهم. وباختصار، إن أردت أن ألخص لك منهجي في توليد التأثير في كلمة واحدة، فستكون "التعاطف".

شارك بتعاطف

يتكون صميم هذا المبدأ من فكرة التواصل مع الأشخاص الذين قد يكونون مهتمين ببحثك. والتعاطف هو أن يضع المرء نفسه مكان شخص آخر، ومن ثم سيكون قادراً على فهم تفكير ذلك الشخص والشعور بمثل ما يشعر به؛ وكما قال باراك أوباما:

"التعاطف هو القدرة على وضع أنفسنا في مكان شخص آخر لنرى العالم من خلال عيون

أولئك الذين يختلفون عنا؛ الطفل الذي يعاني من الجوع، والعامل الذي يتم الاستغناء عنه، والأسرة التي تدمر العاصفة كل ما بنته؛ فعندما تفكر بهذه الطريقة، وعندما تختار توسيع نطاق اهتمامك وتتعاطف مع معاناة الآخرين، سواء كانوا من الأصدقاء المقربين أم من الغرباء البعيدين، يصبح من الصعب عليك الوقوف بعيداً، والأصعب عليك أكثر عدم المساعدة".

فإن استطعت فهم مغزى "أن تضع نفسك مكان شخص آخر"، فعندئذ ستعرف ما الذي يحفز الآخرين ويلهمهم، وما الذي يقلقهم ويتحداهم، وستكون قادراً على إيجاد طرق لجعل بحثك ملائماً لاحتياجاتهم ومصالحهم، ولا يمكن لأي حجم من الأدوات والتقنيات أن يحل محل هذه المهارة. وقد قال في ذلك القديس بولس فيما معناه: "لا يهم كيف تبلغ رسالة مقنعة إن كنت غير قادر على التعاطف مع الذين تبلغهم رسالتك، فكل ما سيسمعونه منك لن يزيد عن كونه ضوضاء".

ويعتقد بعض الناس أن التعاطف شيء فطري يولد مع الإنسان، أما أنا فأعتقد أن التعاطف مهارة يمكن تعلمها، ولكن قد يصعب تعلمها من قبل البعض، في حين أنها تكتسب بشكل طبيعي من قبل البعض الآخر ، وهو شيء يمكننا تعلمه وممارسته والتحسن فيه. ومن بين الأدوات الأساسية التي يمكنك استخدامها لوضع نفسك مكان عامة الناس أو أصحاب المصلحة هو نموذج تحديد الجمهور / أصحاب المصلحة الذي وصفته لك في الفصل السابق.



ويكون التعاطف أكثر أهمية في الحالات التي تحتاج فيها إلى التعامل مع العديد من الأجندات والشخصيات المنافسة، فكلما زاد شعور الناس بالملكية تجاه أبحاثك، زاد احتمال محاولتهم التدخل في عملية البحث والنتائج، ولكن في أي مفصل تكون اقتراحاتهم على حساب دقة أبحاثنا، لا ينبغي علينا اتباعها، إلا أن العديد من اقتراحاتهم قد تدلنا على المسارات المشروعة والشرعية، والتي باتباعها قد نتمكن من إحداث تغيير كبير يفيد الكثيرين، في حين أن المشكلة تكمن في أن مختلف أصحاب المصلحة والجمهور قد تكون لديهم رؤى مناقضة للمسار الذي يسير فيه المشروع؛ على سبيل المثال: التركيز على دراسات حالة مختلفة أو قضايا بؤرية. أضف إلى ذلك، النزاعات التي قد يطول أمدها بين مختلف الأفراد والمنظمات في اجتماع مليء بالتحديات، حيث سيكون التفاوض بين هذه الأجندات المتنافسة عويصاً، وسيتطلب أكبر قدر من الذكاء العاطفي الذي يمكنك استخدامه.

وقد يحدث التواصل أحياناً بخصوص البحث، وأحياناً أخرى قد يكون بخصوص صورة على الجدار أو بخصوص كتاب على الرف. والفكرة هي أني أحاول فهم شيء حول ما يجعلهم يبدؤون العمل؛ ما الذي يجعلهم يبدؤون في الصباح ويظلون مستمرين إلى المساء.

إن شعرت منذ البداية بعدم الوضوح، فإني أبدأ بطرح أسئلة غير مباشرة على الأشخاص؛ مثل: ما الذي جعلك تقبل بهذا الدور؟ ما الذي تحب أكثر فيما تفعله؟ ماذا الذي يعجبك في هذه المنظمة أو المهمة؟

بعد ذلك، وبشكل مباشر أكثر، قد أسأل عن نوع الأسئلة التي لم تتم الإجابة عنها (المتعلقة بمجال بحثي)، وعن أهدافهم، وعن المساعدة أو المعرفة التي يحتاجون إليها للوصول إلى تلك الأهداف بشكل فردي أو من خلال المنظمة. وعادة ما يكون هناك شيء ما في مكان ما في الإجابات عن هذه الأسئلة يمكنني ربطه ببحثي أو بزميل لي، وشيء ما يمكّنني أيضاً من التواصل معهم على مستوى أعمق قليلاً.

وفي الوقت الحالي، تقدم العديد من البرامج البحثية فرصاً رسمية للباحثين وأصحاب المصلحة للعمل معاً بشكل أوثق؛ فعلى سبيل المثال: من خلال التعلم أثناء العمل، ومواقع العمل، والتعلم من الزملاء. وهذه الفرص لفهم منظمات أصحاب المصلحة وثقافاتهم ولتوضيح الفوائد

التي يمكن أن تجلبها أبحاثك لهم لا تقدر بثمن. وإن لم تكن هناك أي فرص رسمية تتقدم بطلب الحصول عليها، قم بإنشاء فرصك الخاصة للتواصل مع الأشخاص من خلال الفعاليات التي تنسقها، والطريقة التي تصمم بها الفعاليات (على سبيل المثال: إدراج فترات كافية للراحة، أو تصميم أنشطة للحصول على أشخاص مختلفين يعملون معاً في مجموعات صغيرة، أو استغلال مسافة الطريق في التحدث عن زيارة الموقع).

شارك بتواضع

الشيء الثاني الذي أعتقد أنه يمكننا القيام به لزراعة التعاطف هو أن نكون متواضعين (Humble) في تفاعلاتنا مع الجمهور وأصحاب المصلحة، لأن من السهل جداً الوقوع في فخ التعايش مع توقعات الناس من دون إدراك أنك تقوم بذلك، فإذا توقع أحدكم أنك تتصرف مثل خبير المعرفة الذي سيعطيهم جميع الإجابات، فإن التهيئة الاجتماعية تخلق رغبة لا شعورية قوية لتلبية هذا التوقع (خصوصاً وأنك حين تقوم بذلك قد تندفع نحو حب الذات). حاول أن تقاوم هذا الإغراء، لأن مجرد تعبير بسيط متواضع بإخبار شخص ما بأنك – على سبيل المثال – لا تعرف الإجابة عن سؤاله، وأنك ترغب في سماع رأيه، يعمل ذلك على الفور على الوئام وبناء الثقة وكسر الحواجز. وعندما يتضح من أسئلتك وسلوكك أنك تريد بصدق مساعدتهم ببحثك، وأن الأمر لا يقتصر فقط على بناء حياتك المهنية، فإن الناس يبدؤون في تقديم طلبات صغيرة يختبرون بها قدرتك على مساعدتهم، وبغض النظر عن صغر حجم الطلب الأول، إن كنت تستطيع، فافعل كل ما بوسعك للمساعدة وزيادة، وسوف تكسب ثقة كافية ليطلب منك المساعدة في شيء أكبر.

شارك في حوار ثنائي الاتجاه

في أي محاولة لتوليد التأثير بشكل ضمني هناك مجموعة من القيم يجب استكشافها مع الناس بدلاً من اكتشافها لهم، ومن بين هذه القيم الحوار الحقيقي في الاتجاهين (Genuine two-way Dialogue)، والذي يتطلب الاستماع، الذي بدوره يتطلب الاحترام المتبادل. والتعلم ممن تسمعهم يتطلب التواضع، خصوصاً إذا كان ما تسمعه يتحدى افتراضاتك. ومن موقع التواضع، لن نعتبر

أنفسنا السلطة الوحيدة في هذا الشأن، بل نحن منفتحون على إمكانية تعلم شيء ما من قبل أشخاص لديهم خلفيات وأنواع مختلفة من المعرفة. وإذا نظرنا إلى العالم من زاوية البياض ونقيضه، حيث يتمثل دور الباحثين في اكتشاف الحقيقة الكونية، عندئذٍ لن تكون هناك فائدة كبيرة من الدخول في نقاش مع الباحثين الآخرين، ناهيك عن أصحاب المصلحة والجمهور.

ومن ناحية أخرى، إذا نظرنا إلى العالم بظلال من اللون الرمادي، سيصبح من الممكن قبول وجود خيارات متعددة بدلاً من حل واحد، وطرق متعددة لرؤية الأشياء بدلاً من تفضيل تفسير واحد. ومن المحتمل أن يتم اتخاذ القرارات في هذا "العالم الرمادي" من خلال الحجة والتفكير الأخلاقي على أنها أدلة رسمية من الأبحاث. وباتخاذ هذا المنهج، يصبح الاستماع إلى وجهات نظر أصحاب المصلحة والجمهور محاولة جديرة بالاهتمام، ونصبح قادرين على الدخول في حوار هادف، بدلاً من مجرد التواصل أو نشر أبحاثنا.

في عام ٢٠١١م، قام جيريمي فيليبسون وزملاؤه (راجع "المزيد من القراءات") بمراجعة سبع آليات لتبادل المعارف شائعة الاستخدام، ووجدوا أن المشاركة في الفعاليات كانت أكثر ارتباطاً بفوائد للسياسات والممارسات (٩١٪ من المشروعات البحثية أبلغت عن التأثير الناشئ عن المشاركة في الفعاليات). ومع ذلك، فإن هذه الفوائد عادة ما تكون في اتجاه واحد، مع فوائد محدودة في اتجاهين كانت ناتجة عن البحوث. وفي المقابل، وجدوا أن الانخراط بشكل أعمق مع أصحاب المصلحة كشركاء في المشروع أو من خلال لجان استشارية كان غالباً ما يولد النجاح لكل من الباحثين وأصحاب المصلحة. وقد نُظر إلى المشروعات التي تتعامل مع أصحاب المصلحة كشركاء في المشروع أو عبر فرق استشارية على أنها كانت لتحسين جودة الأبحاث (تصور ١٠٠٪ من الباحثين تأثيراً إيجابياً من قبل شركاء المشروع وتصور ٨٧٪ منهم تأثيراً إيجابياً من الفرق الاستشارية) وتوثيق الصلة (١٠٠٪ و ٩٥٪ على التوالي)، كما نُظر إلى أن لتلك المشروعات تأثيراً إيجابياً على معرفة أصحاب المصلحة (٨١ ٪ و ٩٣ ٪ على التوالي)، وعلى السياسات والممارسات (٧٧ ٪ و٦٤٪ على التوالي). ولمعرفة كيفية إعداد فريقك الاستشاري الخاص لمشروع بحثي، انظر دليلي في الجزء الرابع من الكتاب.

شارك على المدى الطويل وقم ببناء الثقة

إحدى الطرق الأكثر شيوعاً وغير المقصودة التي تُفقد الباحثين ثقة أصحاب المصلحة والجمهور فيهم هي قطع الاتصال بمجرد انتهاء المشروع البحثي. وعادة ما يعمل الباحثون في مشاريع تتراوح مدتها ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، وقد يستمر المشروع بشكل مكثف بمجموعات أو منظمات محددة، ومع ذلك، ما إن ينتهي المشروع حتى تتضاءل دوافع الحفاظ على التفاعل. ونتيجة لذلك، عندما يعود الباحث إلى منظمة ما بعد سنوات من الانقطاع لطلب رسالة دعم أو للمشاركة في مشروع جديد، قد يقابل بنبرة من الارتياب، فإذا فوت الرد على عدد ولو قليل من رسائل البريد الإلكتروني التي قد تكون أرسلت إليك من المنظمة خلال تلك السنوات، فقد يزيد ذلك من الإدراك بأنك تتزلف من أجل الحصول على تمويل البحوث ودعم مهنتك، وليس لأنك تهتم بمصالحها.

ودرءاً لذلك، يجدر بك التفكير في طرق الحفاظ على "التواصل" (Keeping Contacts Warm) بطريقة فعالة خلال فترات التوقف بين المشاريع إن لم يكن لديك من تضمن دعمه لك، وتأكد من أن الموظفين الذين يعملون معك في أي مشروع يقدمون لك أرقامهم لكي لا تقطع الاتصال بهم عند الانتهاء من مشروعك، وفكر أيضاً في كتابة رسالة إخبارية أو إعداد قناة وسائط اجتماعية لتزويد الأشخاص بأخبار عن أعمالك ومواد أخرى غير المشروعات التي قد تهمهم، بحيث تحتفظ بقنوات الاتصال مفتوحة بطرق لا تستغرق منك الكثير من الوقت. هذه هي العلاقات طويلة الأجل، والثقة المتبادلة التي تعزز تبادل المعرفة وتؤدي في النهاية إلى توليد التأثير.

وقد يتحدث الناس عن خلق "مساحات آمنة" للتعاون مع أصحاب المصلحة، ولكن بغض النظر عن مدى جودة تصميم ورشة العمل الخاصة بك، ينبغي عليك تقديم القليل من الأمان لمن لا يعرفونك، لأن العلاقات الموثوقة (Trusting Relasionship) هي التي تقنع الناس بالقدوم إلى ورشتك في المقام الأول، وأن تلك العلاقات الموثوقة هي التي تصبح نبضاً لتأثيرك بين الفعاليات والتفاعلات الأخرى.



قم قدر الإمكان بإشراك ميسر محترف

يعد التيسير المهني (Profisional Facilitation) أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى نتائج ناجحة لورش العمل مع أصحاب المصلحة (الإطار ٣)، فالميسِّر المحترف يساعد في خلق فضاءات للحوار البناء والتعاون بين فرق الأبحاث وأصحاب المصلحة، لا سيما في حالة وجود خلاف أو جدل.

وعلى الرغم من أني تلقيت تدريباً مهنياً في التيسير من أجل مواجهة الظروف عالية المخاطر وحالات الخلاف المستعصية، فإني أقوم بتوظيف ميسّر محترف، وبالنسبة لأهم حلقات العمل والاجتماعات، أوظف أفضل ميسّر أعرفه وأدفع له الآلاف، ولكن بإمكانك الحصول على ميسرين أقل تكلفة، خصوصاً إذا كنت قادراً على تصميم الجلسات بنفسك.

وإن كنت لا تستطيع تحمل تكاليف التيسير الاحترافي، لا يزال بإمكانك فعل الكثير من الأشياء البسيطة لتصميم الاجتماعات والفعاليات التي تيسر نفسها بشكل فعال. ويوفر

الفصلان الخامس عشر والسادس عشر مجموعة من الأدوات والتقنيات التي يمكنك استخدامها لتصميم الفعاليات مع أصحاب المصلحة، بحيث يمكنك بسهولة التحكم في ديناميكيات القوة ومنع خروج الأمور عن السيطرة. وبشكل عام، فإني استخدم التقنيات الآتية أثناء القيام بتصميمي لورشة العمل (للاطلاع على أمثلة تفصيلية لطرق كل تقنية، انظر الفصل الخامس عشر):

- **فتح الحوار**: هناك عدد من الأساليب لفتح الحوار وجمع المعلومات مع أصحاب المصلحة حول القضايا المرتبطة ببحثك، وهذه المجموعة من الأساليب مفيدة بشكل خاص خلال المراحل الأولية للمشروع البحثي، إما أثناء تطوير أسئلة البحث الأولية قبل صياغة مقترح التمويل، وإما في المراحل المبكرة لتنفيذ المشروع الممول عندما يتم تكييف أهداف البحث وبرنامج العمل لتلائم بشكل أفضل احتياجات أصحاب المصلحة واهتماماتهم.
- **الاستكشاف**: هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تساعدك على تقييم النتائج الأولية مع أصحاب المصلحة وتحليلها. ونظراً لطول أغلب المشروعات البحثية، فإن الحصول على تغذية راجعة مبكرة حول النتائج الأولية يمكن أن يساعد في إبقاء أصحاب المصلحة مهتمين بالعملية، وفي إشعارهم بقدر أكبر بملكيتهم للمخرجات النهائية للبحث. كما يمكن للتغذية الراجعة أن تزود الباحثين بمجموعة من الأفكار حول كيفية زيادة تنقيح أعمالهم، كأن تكون الافتراضات، على سبيل المثال، غير واضحة أو موضع تساؤل من جانب أصحاب المصلحة.
- **اتخاذ القرار**: بعد طرح القضايا وتحليلها، من الضروري البدء في إغلاق الخيارات واتخاذ قرار بشأن الإجراءات التي تستند إلى نتائج الأبحاث. ويتوافر بهذا الخصوص عدد من التقنيات التي يمكن أن تجمع كلا من الباحثين وأصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات مبنية على نتائج الأبحاث؛ على سبيل المثال: تحديد النتائج الأكثر إثارة للاهتمام أو التي لها صلة خاصة بقضية ما، ومن ثم إعطاؤها الأولوية في إجراء المزيد من الأبحاث أو الإجراءات.

الإطار (٣). ثلاثة أسرار لإشراك أصحاب المصلحة الناجحين

كجزء من مشروع الأكاديمية البريطانية لتمويل المشاريع، قمت بالتحقيق في (٢٤) مشروعاً في عشرين دولة عمل فيها الباحثون مع أصحاب المصلحة في محاولة لتحديد أهم العوامل التي مكنت هذه العمليات من تحقيق أهدافها. وكانت النقاط الثلاث الأكثر أهمية التي ظهرت من التحليل هي الآتية:

١- قم بتمثيل جميع أصحاب المصلحة المعنيين.

٢- احصل على ميسّر محترف لمساعدتك في إدارة ديناميكيات التحكم بين أصحاب المصلحة.

٣- مكن أصحاب المصلحة من المعلومات ومن قوة اتخاذ القرار، حتى يتمكنوا من المشاركة بفاعلية في بحثك.

ومجموعات العمل التي طبقت هذه النقاط الثلاثة جيداً لم تحقق الأهداف التي رسمتها معاً فحسب، بل مكنتها أيضاً من التعلم من المشاركين الآخرين والوثوق فيهم بسبب خبرتهم. والشبكات والتحالفات التي قد تنشأ من هذا التفاعل تؤدي إلى التأثير بعد عدة سنوات من العمل الأولي المشترك.

وإني لأعتقد أيضاً أن بعض نصائحي بوصفي ميسراً يمكن أن تساعدك على قطع شوط طويل إن كنت تفتقر للخبرة الكافية. وبغض النظر عن الخبرة، فإن وضع خطة "ب" أو "ج" وبضع طرق للتعامل مع الأفراد الذين يمثلون تحديات قد يؤدي إلى تحويل الموقف المخيف إلى حدث منتج وممتع للجميع.

ويقدم الفصل السادس عشر الكثير من النصائح العملية حول تيسير ورش العمل مع أصحاب المصلحة.

أشرك غيرك في تصميم اتصالاتك

يساعد العمل مع أصحاب المصلحة على تحديد الآثار المترتبة عن الأبحاث وتوضيح فائدتها للسياسات والممارسات، كما يساعد الباحثين على توجيه اتصالاتهم بشكل فعال، وتعزيز الاحتمال

بقيام الجمهور المستهدف بتفسير النتائج بشكل مناسب. كما يمكن أن يؤدي التصميم المشترك لمواد الاتصال مع أصحاب المصلحة إلى زيادة الاحتمال بمشاركة أصحاب مصالح آخرين في هذه المواد، وقد تسهل عملية تطوير هذه المواد عملية التعلم لدى كل من أصحاب المصلحة (حول البحث) والباحثين (حول كيفية التواصل بشكل أكثر فاعلية مع مجموعات معينة). وإذا كان من الممكن جعل مستخدمي الأبحاث وأصحاب المصلحة يقومون بنشر مواد الاتصال هذه بأنفسهم، فقد يزيد ذلك من مدى الوصول وتحقيق التأثير.

وفر الوقت من خلال العمل مع وسطاء المعرفة

سيكون من الصواب أن تفكر في أنه لا يوجد بديل للوقت عندما يتعلق الأمر ببناء الثقة والعلاقات الثنائية طويلة الأجل. ومع ذلك، تبرز طريقة واحدة حاسمة تمكنك من توفير قدر كبير من الوقت إن أردت تحقيق المشاركة الفعالة من قبل أصحاب المصلحة أو الجمهور، وهي ما يقوم به وسطاء المعرفة من بناء الجسور بين الشبكات الاجتماعية المتباينة، وكسب الثقة، وتسريع عملية الوصول إلى المنظمات أو مجموعات معينة. وعادة ما يكون وسطاء المعرفة الفعالون معروفين وموثوقين من قبل العديد من مختلف المجموعات، وغالباً ما يولون اهتماماً ببحثك. ونظراً لكونهم معروفين وموثوقين من قبل العديد من أصحاب المصلحة، فإن تم تقديمك أو التوصية بشأنك من قِبل أحد هؤلاء الوسطاء، فمن المرجح أن يوثق فيك.

وهناك العديد من الأكاديميين الذين يعملون كوسطاء للمعرفة، ولا يقوم هؤلاء الأفراد عادة بالإعلان عن أنفسهم على هذا النحو، ولكن إن تمكنت من التعرف عليهم، فعادة ما يكونون ودودين للغاية، وغالباً ما يكونون حريصين على المساعدة؛ على سبيل المثال: من خلال دوري كقائد للبحوث في الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة في المملكة المتحدة، فإني أقوم بدور الوسيط المعرفي، وبإمكاني ربط الباحثين بالمؤسسات الخيرية الرئيسة والإدارات الحكومية والممارسين الذين قد يصعب الوصول إليهم. فما عليك سوى تخمين بعض المشاعر في قسمك أو جامعتك أو شبكاتك الاجتماعية، وقد تفاجأ بكونك قادراً على اختصار العلاقات مع الأشخاص الرئيسين الذين يمكنهم مساعدتك في تحقيق التأثير. وقد يكون من المفيد إنشاء

أدوار رسميــة لهــؤلاء الأفراد في البحث؛ مثل تضميــنهم في مجالس استشارية أو إشراكهم في استضافة الفعاليات أو المشاركة في تصميمها.



الفصل السابع

المبدأ الرابع: التأثير المبكر

ملخص

حدد المكاسب السريعة بحيث يمكنك توليد تأثير ملموس في وقت مبكر من عملية البحث لمكافأة المستفيدين المحتملين من الأبحاث التي تقوم بإجرائها، ولكن كن على بينة من الآثار الأخلاقية لإشراك بعض الناس في وقت مبكر من دورة البحث.

من أجل تحقيق تأثير البحوث، تبرز تحديات جوهرية أحدها الجدول الزمني الذي تسير عليه معظم مشروعات البحوث، ففي أحسن الأحوال قد تستغرق بعض المشروعات البحثية ثلاث سنوات للوصول إلى نهايتها، فيما يستغرق بعضها الآخر فترة أطول، وفي الغالب ما يقرب من خمس سنوات قبل نشر نتائجها الفعلية في الأدب النظري، في حين أن معظم الشركات والممارسين وواضعي السياسات قد يطلبون جداول زمنية تقاس بالأيام والأسابيع والأشهر من أجل معرفة مدى تلبية تلك البحوث للاحتياجات المحددة. وقد يحدث أن يكون العديد من الموظفين الذين باشروا معنا المشروع منذ البداية خارج المشروع بحلول الوقت الذي نحصد فيه نتائج كانوا قد أسهموا فيها. وبناء على ذلك، علينا أن نبادر بخلق انطباع بأننا مهتمون أكثر بما يمكن أن يقدموه لنا لمساعدتنا في أبحاثنا أكثر من الإيحاء لهم بأننا نساعدهم.

وإذا كنت تعمل مع أفراد من الجمهور، فإن تقديم الفوائد في وقت مبكر من بحثك قد يمكّنهم من تقدير بحثك والإبقاء عليهم مشاركين فيه طوال المشروع بدلاً من الانتظار حتى النهاية. وقد يؤدي الإشراك المبكر إلى جذب اهتمام الأشخاص لبحثك، وإنشاء جهات اتصال، وقوائم بريدية يمكنك استخدامها لاحقاً لإشراك هذه المجموعات نفسها في النتائج التي توصلت إليها.

قم بإدارة التوقعات حول الجداول الزمنية

يتمثل التحدي الأول في إدارة التوقعات حول الجداول الزمنية التي ستتمكن خلالها من تقديم النتائج، مما يوحي بأنك لن تتمكن من تقديم النتائج النهائية قبل نهاية المشروع، والتي غالباً ما تحين بعد سنوات. وبمجرد التغلب على هذه العقبة، يتمثل التحدي التالي في الحفاظ على اهتمام الناس ومشاركتهم من خلال عملك الشاق لإنجاز بحثك. وقد سبق لي أن أسهمت في مشروعات شاركنا فيها بعض الأشخاص في إعداد جدول أعمالها في البداية، ثم لم نرهم بعد ذلك حتى نهاية العمل، وقد كان كل يوم يفاجئنا بتحد جديد، وكنا مشغولين للغاية إلى درجة أننا عندما تقابلنا معهم مرة أخرى شعرنا بأنه لم يمر وقت طويل. وعلى النقيض من ذلك، كانوا هم من تفاجؤوا بأننا لا نزال على الساحة، ولا نزال نقوم بالبحث، وافترض الكثير منهم أننا نسينا كل شيء عنهم وعن اهتماماتهم. وقد انتقل العديد منهم في تلك الفترة الفاصلة إلى وظائف أخرى واهتمامات أخرى، ولو بقينا على اتصال بهم، لكان من الممكن أن يقوم الأشخاص الذين انتقلوا إلى أدوارهم الجديدة بالتعريف ببحثنا، والحصول على فرصة لتكييف أبحاثنا مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم المتغيرة.

طرق مبتكرة لتحقيق مكاسب سريعة

إذن، كيف يمكنك تقديم نتائج ملموسة في وقت مبكر من المشروع قبل الانتهاء من البحث؟ أنا لا أقترح أن تتنازل عن دقة أبحاثك بتسريب نتائج مبكرة إلى الصحافة قبل خضوعها لعمليات المراجعة الأخلاقية المناسبة، وإنما أعتقد أن هناك عدداً من الطرق الإبداعية التي تمكنك من الإجابة عن هذا السؤال من دون المساس بأخلاقياتك أو جودة عملك التي من شأنها أن تساعدك على الإبقاء على الأشخاص محفزين ومشاركين في بحثك (الإطار ٤).

وأعتقد أن الإجابة الأولى عن هذا السؤال هي الاعتراف بأن الناس يقدّرون البحث من أجل قدرته على تزويدهم بالإجابات عن الأسئلة، وهي المعرفة الجديدة المقصودة والمفيدة التي ينتظرونها. وبوصفنا باحثين، فإننا نركز بشدة على توليد معرفة جديدة تماماً، وننسى أن معرفتنا بالانضباط تمكننا بالفعل من الإجابة عن العديد من الأسئلة التي يهتم بها الناس بكثرة. وأعتقد أننا غالباً ما ننسى المكانة المتميزة التي نتبوؤها خلف جدران الرواتب، مع فهم المصطلحات التي تمكننا

من الوصول إلى أحدث المعارف التي يتم نشرها في مجالنا، في حين أن الكثير من الناس في أمس الحاجة إلى هذه المعرفة ولكنهم غير قادرين على تبرير ما ينفقونه على البحوث، وحتى إن فعلوا، فقد يجدون لغة غير مفهومة يصعب اختراقها.

الإطار (٤). سبع طرق سهلة لتحقيق التأثير المبكر

جرب الأفكار الآتية في بحثك بغرض تحقيق التأثير المبكر والإبقاء على أصحاب المصلحة مشاركين لك في عملك على المدى الطويل:

١- اجعل مراجعتك لـ "أحدث المستجدات" في اقتراح التمويل الخاص بك متاحة في شكل ملاحظة موجزة مع روابط لأحدث المؤلفات بلغة سهلة وواضحة.
٢- قم بتحويل مراجعة الأدبيات التي قمت بها في بداية المشروع إلى مذكرة (أو مذكرتين).
٣- اكتب رسالة إخبارية تكمل عملك، مرفقة بتحديثات أخرى في مجال عملك استناداً إلى قراءتك واطلاعك على مختلف المصادر عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
٤- قم بإنشاء وسائل إعلام اجتماعية قوية ومفيدة لأبحاثك بما يفيد الناس.
٥- أعد صياغة بحثك على شكل بيانات صحفية لربطها بأحدث العناوين والقضايا.
٦- قم بتنسيق مسارات البحوث مع الجهات المعنية التي تعمل في النشاط نفسه.
٧- اجعل البيانات والنماذج متاحة قدر الإمكان.

إنه بمجرد جعل معرفتنا متاحة (ناهيك عن أحدث المعارف في مجالنا)، يمكننا إضافة قيمة فورية؛ فعلى سبيل المثال:

- **قم بتنظيم ورش عمل، أو معارض، أو عروض، أو أي فعاليات أخرى في المجال العام لبحثك** (على سبيل المثال: عمل مؤلف أو ملحن، أو الاستماع للتصورات) لبناء روابط وقوائم بريدية للمجموعات ذات الصلة التي من المحتمل أن تكون مهتمة بعملك، وعندما تصبح نتائج

البحث متاحة (على سبيل المثال: حول جانب معين من عمل المؤلف، أو بحثك الجديد عن الاستماع للتصورات).

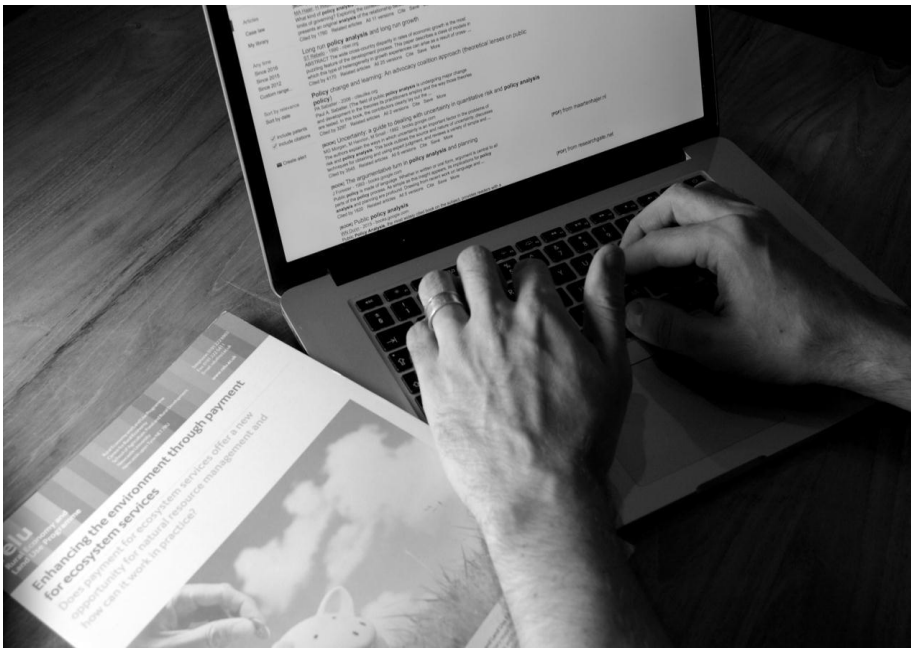
- **احشد في السنة الأولى التمويل لمنتج أو لأداء يتعلق ببحثك**. سوف يمنحك حشد التمويل الموارد اللازمة لتشغيل هذا المشروع الصغير بالتوازي مع بحثك الرئيس، وسيكون لديك بعد ذلك جمهور متنوع ومهتم يمكنك الاتصال به وتعريفه بالتحديثات والفعاليات المستقبلية المتعلقة بأبحاثك (انظر دليلي إلى التمويل الجماعي في الجزء الرابع).
- **اجعل مراجعتك لـ "أحدث المستجدات" ضمن اقتراح التمويل الخاص بك متاحاً في شكل ملاحظة موجزة مع روابط لأحدث المؤلفات**. لا شك أن معظمنا سبق له أن استعرض أحدث الأدبيات كجزء من مقترح بحثه قبل أن يبدأ في تنفيذ العمل. هل يمكنك جعل هذا العرض القصير متاحاً بلغة سهلة يفهمها الأشخاص المهتمون بعملك؟ يمكنك القيام بذلك ولو من المقترحات البحثية الفاشلة – قد لا يكون البحث الذي اقترحته جيداً بما فيه الكفاية للحصول على التمويل، ولكن قد يكون عرضك للأدب النظري صائباً في مجاله (اعتماداً على مدى أصالة منظورك في الأدبيات، يمكنك تحويل ذلك إلى "رد" على إحدى المقالات المهمة التي قمت بمراجعتها، والإسهام في الأدبيات التي استعرضها زملاؤك – أنا قمت بذلك).
- **قم بتحويل الأدبيات التي استعرضتها في بداية المشروع إلى مذكرة**. معظم المشروعات البحثية تبدأ بمراجعة عميقة للأدبيات، ولكن هذه المراجعات تدفن في أطروحة الدكتوراه أو يتم اختزالها لتشكل جزءاً من مقالة قد تظهر بعد سنوات في مجلة يصعب الحصول عليها. هل بإمكانك تحويل مراجعتك الأدبية إلى مذكرة تقدمها إلى أصحاب المصلحة أو ترسلها إلى صحفي حرّ لمعرفة ما إذا كان بإمكانهم مساعدتك في تحويلها إلى مقال مميز في إحدى جرائد أو مجلات نهاية الأسبوع؟
- لقد واجهت في مرة من المرات بعض المشكلات مع أحد البحوث الممولة من الحكومة عندما كنت مستشاراً لديها، حيث كان المسؤول المفوض غاضباً من عدم إحراز تقدم في المشروع. وفيما كان أعضاء الفريق مستمرين في بحثهم، لم يكن هناك أي شيء يعرضونه عن عملهم بعد. وقد راجعت الأدبيات لكي أتمكن من تقديم المشورة للفريق، ولكن المراجعة التي أرسلتها كانت

ذات صياغة فنية عالية، فاقترحت حينئذ أن أحول مراجعتي إلى ملخصين موجزين في السياسات. ولم يكن لدي الوقت الكافي للقيام بأي تصميم أو تلميع، ولكني قمت في ذلك المساء بعمل الملخصين، وفي اليوم التالي أحب فريق السياسات المشروع وبدؤوا في توسيع تفكيرهم حول هذه القضية. إذا لم تكن متأكداً من كيفية كتابة ملخص في السياسات، انتقل إلى الفصل الحادي والعشرين.

- **اكتب رسالة إخبارية**، لا تقلق إن لم تكن لديك أخبار تبلغك عن مشروعك. من العادات الجيدة في جميع الأحوال أن يتم إجراء مسح شهري أو ربع سنوي لآخر الأخبار والأدب الذي استعرضه الزملاء فيما يتعلق بمشروعك، إذ تتمثل الفرص في حصولك فعلياً على جميع هذه المعلومات التي تم إرسالها إلى بريدك الإلكتروني وحساباتك في الوسائط الاجتماعية، وإدراج هذه المعرفة في نموذجك العقلي للقضايا التي تقوم بدراستها، فإنشاء ملخصات لأهم الأوراق المهمة طريقة رائعة لشحذ مهارات الاتصال العامة، وكثيراً ما أكتشف أن هذه الطريقة تساعدني على فهم وتذكر ورقة سبق أن قرأتها. وبمجرد الانتهاء من ذلك، يمكنك على الفور إدراد الأفكار الرئيسة في نموذج يسهل فهمه، وذلك باستخدام رابط إلى الورقة الأصلية على شبكات التواصل الاجتماعي. ويمكنك أيضاً حصاد الأخبار من وسائل التواصل الاجتماعي التي لم يتصفحها الآخرون، وإنشاء رابط للدخول إليها من خلال رسالتك الإخبارية. وقد سبق أن قمتُ بنشر رسائل إخبارية لعدد من المشروعات خلال فترات انخفاض ضغط العمل، وكنت لا أضمّنها سوى القليل من الأخبار الخاصة بالمشروع، وقد كانت هذه الأخبار مع قلتها تخلق قيمة لأصحاب المصلحة من خلال الاطلاع على أحدث الأخبار في مجالنا. وعلى الرغم من أن هذا العمل يستغرق وقتاً، فهو يضيف قيمة لأصحاب المصلحة، ويضيف قيمة أكبر إلى بحثك إن كنت تريد أن تكون دائماً على اطلاع بما يستجد في مجالك.
- **أنشئ حضوراً قوياً ومفيداً لبحثك في وسائل الإعلام الاجتماعية**. ضع في اعتبارك مدى فائدة ظهورك على وسائل التواصل الاجتماعي للراغبين في بحثك، فإذا كانت لديك بالفعل مجموعة من الأشخاص المهتمين بشكل جيد بالاستمتاع بما تقوم به وتريد تحقيقه على نطاق أوسع، ففكر في إنشاء حسابات جديدة لوسائل الإعلام الاجتماعية تستهدف بشكل محدد مجموعات معينة، أو

تواصل مع الجمهور، وقم بالترويج لها من حساباتك الرئيسة. أما أنا فقد سبق أن قمت ذات مرة بإنشاء حساب على تويتر لمشروع بحثي حقق أحد أكبر تأثير في مجاله، وقد أعيدت تسميته في نهاية الأمر وتولته منظمة غير حكومية دولية بعد انتهاء المشروع. وبالطبع، أنشأت حسابات ولكن لم يلاحظها أحد، أما مع وجود إستراتيجية واضحة لوسائط التواصل الاجتماعي، فستضاف قيمة كبيرة من خلال تشجيع الأبحاث والأدلة بطريقة يسهل الوصول إليها. وبإمكانك التعرف على كيفية إنشاء إستراتيجية تواصل اجتماعي لبحثك في الفصل السابع عشر.

- **أعد صياغة بحثك على شكل بيانات صحفية لربطها بأحدث العناوين والقضايا**. إذا كنت على دراية بأحدث القضايا التي تستحوذ على الأخبار، فستكون في وضع جيد للتأقلم أو إعادة صياغة بحثك، حتى تتمكن من نشر بيان صحفي يرتبط بموضوع معين بشكل خاص والذي من المرجح أن يحصل على تغطية وسائل الإعلام من قبلك. وقد كان هذا النوع من التغطية الإعلامية (يربط مستنقعات الخث بقضايا تغير المناخ) هو الذي أنشأ التأثير الذي وصفته لك في بداية الفصل الثالث.
- **قم بتنسيق معالم الطريق لبحثك يعمل** بموجبها أصحاب المصلحة، فإن كنت على دراية بمراجعة السياسات أو الحملات الانتخابية أو الحملات القائمة على القضايا، أو إطلاق منتج أو فعالية ما في يوميات الأشخاص الذين تتعامل معهم، فمن الممكن في بعض الأحيان إعادة تنظيم أبحاثك لتقديم النتائج ذات العلاقة في الوقت المناسب، فقد يكون من السهل نسبياً نقل فريقك لجمع البيانات في شهر واحد، وقد يتمكن أو لا من أن يحدث فارقاً بين القدرة على الإسهام في تطوير سياسة أو منتج جديد. وإذا كنت لا تعرف معالم الطريق هذه حتى تصطدم بها، فغالباً ما تكون مفتقداً لما يمكنك تقديمه من إسهامات مهمة في الوقت المناسب.
- اعتماداً على مجالك وعلى إجراءات الأخلاقيات التي يتعين عليك اتباعها، قد يكون من الممكن في بعض الأحيان **إتاحة البيانات والنماذج لأصحاب المصلحة** لتحليلها واختبارها بأنفسهم؛ فعلى سبيل المثال: قد لا يتوافر لك الوقت الكافي لإنتاج أي شيء ذي مغزى قبل الموعد النهائي في عالم السياسات، ولكن محللي السياسات قد يفرحون بالوصول إلى البيانات التي تمكنهم من تشغيل تحليلهم الخاص بهم وإطلاع وزرائهم عليها قبل المناقشة.



تكيَّف مع الاحتياجات المتغيرة والأولويات

من المهم أن تناقش عملك بانتظام مع أصحاب المصلحة إن كنت ترغب في التأكد من أنك تقوم بإنتاج العمل الذي سيظل يقدم التأثير المنشود، وأن تكتشف الفرص لإضافة قيمة أثناء قيامك بعملك. وهؤلاء الأشخاص – إن سألتهم – سيخبرونك على الفور إن كانت أجنداتهم قد تغيرت وبدؤوا يبحثون عن أشياء مختلفة في عملك، وسيخبرونك أيضاً بكيفية جعل عملك نافذاً قدر الإمكان، حتى يستفيد منه العديد من الأشخاص.

على سبيل المثال: كنت أدير أحد المشروعات، وكنا نخطط لاستخدام أنظمة المعلومات الجغرافية لإطلاع الناس عن كيفية احتمال أن تتغير المناظر الطبيعية في المستقبل. وكنا نظن أنه من الممكن التوصل إلى معرفة ذلك فعلاً، لأنه تصور لبعض نواتج النماذج المعقدة إلى حد ما بألوان جميلة على الخريطة، ولكن، عندما عرضنا هذه الفكرة على فريقنا الاستشاري لأصحاب المصلحة، رأوها فكرة مجردة وغير مفهومة، واقترحوا بدلاً عن ذلك، عمل فيلم وثائقي لتوضيح هذه الفكرة. وقد

استغرق هذا الاقتراح بعض التمويل الإضافي الذي تمكنا من توفيره بموازنة ميزانيتنا، ولكنه في الواقع كان طلباً سهل التحقيق. وقد تمت مشاهدة هذه الأفلام إلى حد الآن آلاف المرات على "اليوتيوب" (YouTube)، مما منحنا وصولاً أكبر بكثير مما كنا سنحققه باستخدام الخرائط في ورش العمل. وهذا يوضح المبدأ الأول (التصميم، الفصل الرابع) الذي يشدد على أهمية المرونة في مشروعك وإشراك أصحاب المصلحة والجمهور في عملك.

ضع في الاعتبار الآثار الأخلاقية لمكاسبك السريعة

أخيراً، من المهم أن أؤكد في إطار هذا المبدأ على أني لا أدعو إلى نشر نتائج غير رسمية قبل مراقبة الجودة المناسبة، فالعديد من الباحثين قد انجذبوا إلى إصدار النتائج في وقت مبكر عندما ظهر موضوعهم في عناوين الأخبار، ولكنهم ندموا على ما فعلوه عندما اكتشفوا لاحقاً وجود عيوب في عملهم كان من الممكن إصلاحها لو انتظروا، ففي بعض الأحيان، ينبغي عليك هدر بعض الفرص، والوثوق بأن فرصاً أخرى سوف تظهر بمجرد أن تكون واثقاً من أن النتائج التي توصلت إليها جاهزة للإعلان عنها. وفي الحالات التي تعتقد أنه من المقبول تقديم نتائج أو بيانات أولية لأصحاب المصلحة من أجل استخداماتهم الداخلية الخاصة، من المهم النظر بعناية في كيفية توضيح المخاطر والشكوك المتعلقة بعملك، وذلك من أجل تجنب تضليل الأشخاص. وفي بعض الحالات الأخرى، إذا كنت تتبع منهجاً مشتركاً في عملك، فسيكون أصحاب المصلحة الرئيسون ضمن فريقك، وبالتالي إمكانية الوصول إلى البيانات، ومن ثم فما يحدث لبياناتك سيحظى بالثقة، مما يؤكد على أهمية المبدأ السابق (المشاركة، الفصل السادس).

وقد سبق أن أدرت مشروعاً شاركتْ في تمويله كل من الحكومة ومنظمة غير حكومية كانت تعارض الحكومة في القضية نفسها التي كنا نجري البحث فيها. وقد تلقيت بعض الرسائل الإلكترونية المثيرة للقلق للغاية من موظفي الخدمة المدنية عندما تبين أن نتائجنا تتناقض مع سياسة الحكومة قبل الإعلان عن سياساتها الرئيسة. وتلقيت في الوقت نفسه رسائل إلكترونية من المنظمة غير الحكومية تقول بأنهم يعتقدون أن بإمكانهم الحصول على عناوين الأخبار في الصفحة الأولى استناداً إلى أبحاثنا، مما سيساعدهم في تحقيق أهدافهم. ومع هذا التعارض، كانت ثقة أعضاء الفريق

في عملهم كافية بالقدر الذي مكنني من التحدث إلى رئيس المنظمة غير الحكومية واقتراح أن يتم السعي إلى تغيير سياسة الحكومة من خلال العمل بشكل بنّاء مع موظفي الخدمة المدنية الذين كلفوا بالاشتراك معنا في العمل من أجل أن يبنوا عملهم على أفضل الأدلة الممكنة. وقد صدر الإعلان عن السياسة (ولكن مع الإشارة إلى أنه ستتم إعادة النظر في هذه السياسة وربما تغييرها في المستقبل)؛ وقد تم استنكار هذا الإعلان من قبل المنظمة غير الحكومية من دون الرجوع إلى بحثنا. وبعد ذلك وعلى مدار العام التالي، عملت المنظمة غير الحكومية وغيرها مع الحكومة باستخدام أدلة بحثنا وأدلة غيرها من الأبحاث، وانتهى الأمر إلى تغيير السياسة.

وفي مشروع آخر، أنشأ أحد الأفراد شركة لاستغلال بحثنا في مرحلة مبكرة إلى حد ما. وبما أن العمل يعد مكسباً سريعاً لنا، بدأنا العمل مع الشركة، ولكن اتضح لنا أنهم لم يفهموا بحثنا كما يجب، وبدأنا نسمع أخباراً بأن الرئيس التنفيذي كان يجتمع مع شركات أخرى في محاولة لبيع منتج لم يكن موجوداً أصلاً، فحاولت التحدث إلى المدير التنفيذي الذي أكد لي أنه يفهم العلم وسيلتزم به منذئذ من دون تقديم ادعاءات أو وعود كاذبة. ومع ذلك، ظهر على قناة سكاي نيوز (Sky News) وادعى أشياء كثيرة مضللة وغير صحيحة، فاستدعيت رئيس مجلس إدارته للتعبير عن مخاوفي، ودعاني مرة أخرى في الأسبوع التالي ليقول لي إن المجلس اجتمع وأقال الرئيس التنفيذي وقام بحل الشركة. وحاولت الشركة التي جاءت بعدها استغلال هذا البحث نفسه بقيادة شخص سبق أن تعاون معنا في أجزاء من البحث، وهم الآن يبيعون بنجاح منتجاً موجوداً بالفعل، فالمشاركة في العمل مع الجمهور وأصحاب المصلحة على مدى دورة البحث يزيح الستار عن مجموعة من المعضلات الأخلاقية، والقصص التي رويتها لك من واقع تجربتي الخاصة هي مجرد فيض قليل من التحديات التي يمكن أن تواجهها. وفي بعض الحالات النادرة، قد تتمكن من توقع التحديات الأخلاقية أثناء تصميم مسارك نحو التأثير؛ على سبيل المثال: مع المزيد من الخبرة، قد أكون توقعت أن الحصول على تمويل مشترك لبحث تطبيقي ذي صلة بالسياسات بين الحكومة ومنظمة غير حكومية سيؤدي إلى مشكلات إذا كانت هذه المنظمة تتحدى الحكومة بشأن سياستها في هذا المجال. وعلى سبيل مثال آخر: لم يكن من الممكن توقع التحديات التي تنتظرنا على الرغم من شعوري بأن أجراس الإنذار كانت تدق في اليوم الذي التقيت للمرة الأولى بالرئيس التنفيذي للشركة التي كانت

تستغل عملنا، ولم أتمكن من وضع إصبعي على موضع الخلل، ولكن شيئاً ما انبجس منه "كان بائع سيارات مستعملة".

لذا، فكّر في كيفية تقديم تأثير مبكر لبحثك، ولكن ليس مبكراً جداً، فقد تفاجأ فعلياً بحجم القيمة التي يمكنك إضافتها لو انتظرت قليلاً.

الفصل الخامس

المبدأ الخامس: التفكير والاستمرار

ملخص

تتبع تقدمك نحو التأثير حتى تتمكن من تحسين تبادل المعرفة، ومواصلة رعاية العلاقات وتوليد التأثير على المدى الطويل:

- تتبع تأثيرك.
- فكر بانتظام في تبادل المعرفة مع فريق البحث والجهات المعنية.
- تعلم من الأقران وشاركهم الممارسات الجيدة.
- حدد ما يحتاجه تبادل المعرفة بعد نهاية المشروع وانظر في كيفية توليد التأثير طويل المدى.

كيف تعرف أن لبحثك تأثيراً، ومن لديه علم بتأثيرك؟

على الرغم من أن هذين السؤالين سهلا الإجابة، فإن الباحثين والمؤسسات في جميع أنحاء العالم يأخذون وقتاً في محاولة اكتشاف كيفية مراقبة تأثير هم على العالم من حولهم.

فكر في كل من أنشطة تبادل المعرفة والتأثير

يتمثل المبدأ الأخير في جعل المرء ممارساً متأملاً لتبادل المعرفة والتأثير، ولا أستطيع تذكر أي مثال لتأثير للبحوث لا يتضمن نوعاً من تبادل المعرفة. لذلك، كما سبق أن ذكرت لك في الفصل الثالث، إذا أردت أن يكون لها تأثير، فعليك أن تكون عملاقاً في تبادل المعرفة، وإذا أردت أن تكون عملاقاً في تبادل المعرفة، فأنت بحاجة إلى تخصيص بعض الوقت للتفكير في أنشطتك والاطلاع على

التغذية الراجعة من التعليقات، كما أنه كثيراً ما يطلب من الممولين والحكومات تقييم التأثير لرؤية التأثير الذي أنفقوا عليه أموالهم. ويمكن أيضاً استخدام المعلومات نفسها لأغراض التسويق، واستهداف الموارد والدعم للباحثين وفرق البحث التي هي في أمس الحاجة إليها. ومن خلال مشاركة الممارسات الجيدة عبر مؤسسة ما، يصبح من الممكن الاحتفال بالنجاح الفردي والجماعي والتعلم، حتى يتمكن الجميع من العمل معاً لإحداث فرق أكبر.

وهناك نوعان من المناهج لتقييم التأثير: المنهج الختامي (Summative) والمنهج البنائي (Formative) (الإطار ٥)، حيث تسهم النتائج الختامية في تقييم مدى تحقيقك للتأثير، فيما تقوم النتائج البنائية بتقييم ما إذا كانت طريقتك إلى التأثير صالحة أم لا. وهذه النتائج البنائية ضرورية لتمكينك من تحسين ممارساتك لتبادل المعرفة، والحفاظ على التأثير في المسار الصحيح.

الإطار (٥). منهجان لتقييم التأثير

هناك نوعان من المناهج لتقييم التأثير:

- التقييم الختامي وتقييم التأثير بعد حدوثه بأقل مشاركة ممكنة من قبل الباحثين أو المستفيدين، لتوفير مقاييس لاحقة للنفاذ والأهمية.
- التقييم البنائي وتقييم تبادل المعارف وتأثيرها بالتعاون مع الباحثين والمستفيدين، لتقديم تغذية راجعة مستمرة حول مدى النفاذ والأهمية، حتى يمكن تعزيز بناء التأثير أثناء دورة البحث.

ويتم تقييم التأثير في الغالب في البداية وفي الختام ولاحقاً من قبل ممولي البحوث من أجل تقييم تأثير استثماراتهم أو من أجل تخصيص التمويل المميز لأفضل المؤسسات البحثية، ولكن من المهم أيضاً الاستثمار في تتبع بناء التأثير عند ظهوره، بما في ذلك التقييم المستمر لأنشطة تبادل المعرفة التي تهدف إلى تحقيق هذا التأثير. وسوف يتيح لك ذلك معرفة ما إذا كانت العمليات قد خرجت عن المسار المطلوب، وتعطيك تحذيراً مبكراً إن كان سعيك نحو التأثير خارج المسار. وهذه المعلومات من شأنها أن تكون حاسمة في تمكينك من إعادة التأثير إلى المسار الصحيح.

هل أحتاج حقاً إلى تقييم تأثيري؟

هناك العديد من الأسباب المختلفة التي تجعل الباحثين يرصدون تأثير عملهم ويقيمونه. وبصفتنا باحثين فرادى، فإن ما يحفزنا ظاهرياً هو توليد التأثير لغيرنا حتى نتمكن من المضي قدماً في حياتنا المهنية، وما يحفزنا داخلياً هو دافع معرفة ما إذا كنا نحقق أهدافنا الشخصية حتى نتمكن من تعلم كيفية صنع المزيد من الفرق. وقد يرغب مديرو الأبحاث والتأثير في مؤسساتنا في تتبع التأثير حتى يتمكنوا من فهم كيفية استهداف المساعدة لأولئك الذين لديهم القدرة على إحداث الفرق.

ويعود جزء كبير من هذا الأمر ظاهرياً إلى تحقيق درجات عالية في تقييمات التأثير التي ستغذي التصنيف والسمعة والمكافآت المالية للمؤسسة. وعلى الرغم من أن الكثير من هذا الأمر قد يبدو وكأنه لعبة، فقد يكون للمتخصصين في تبادل المعرفة الذين تلتقي بهم دور في التوجيه نحو التأثير، وهم الذين يحصلون على ركلات الترجيح في اللعبة. وفي نهاية المطاف، فإن هدفنا جماعي ويتمثل في مساعدة بعضنا البعض على رفع مستوى اللعبة لجعل أبحاثنا أكثر صلة وأكثر قدرة على تغيير الحياة نحو الأفضل. وإذا تمكنا من تغيير السياق من العد إلى مراقبة التقدم، عندها قد يقتنع الكثير منا بأن التأثير يمكن أن يتجاوز الترقيات والتصنيفات، وقد يصبح تقييم التأثير أكثر شيوعاً حول مشاركة الممارسات الجيدة وإلهام بعضنا البعض للقيام بالمزيد. وفي النهاية، فإن التأثير الذي نتركه من أبحاثنا يشكل جزءاً كبيراً من تراثنا. وكما قال جاكي روبنسون، أول أمريكي من أصل إفريقي يلعب في الدوري الرئيس للبيسبول: "الحياة ليست مهمة إلا بتأثيرها على حياة الآخرين".

التحديات التي يجب عليك التغلب عليها

ليس بالأمر الهين أن تواجه تحديات التقييم ثم تثبت التأثير، فهناك مشكلات معينة في تحديد التأثير من نتائج بحثية محددة تتفاقم بفعل الفترات الزمنية بين إنتاج المعرفة من البحث وتطبيقه وتأثيره، وهناك أيضاً تحديات مرتبطة بكيفية تحديد التأثير ومفهومه، سواء من قِبل الباحثين أم من قبل من نعمل معهم، وهناك مخاوف من أن المحاولات الحالية من قبل مموّلي البحوث والحكومات لقياس التأثير ومكافأته قد تكون محاولة لتوجيه الجهد إلى مجموعة ضيقة من التأثير الاجتماعي الذي يعتبره الباحثون ذا أهمية حقيقية.

ولقد كنت مؤخراً عضوا في فريق قام باستعراض (١٣٥) تقييماً لتبادل المعرفة والتأثير في مختلف التخصصات، ووجدنا أن الباحثين في مختلف التخصصات قد عرّفوا التأثير بشكل مختلف تماماً، وبالتالي بحثوا عن أشياء مغايرة تماماً في محاولاتهم لتعقبها. ويرجع ذلك جزئياً إلى حقيقة أن بعض التخصصات (مثل الكثير من الفنون والعلوم الإنسانية) تركز أكثر على المشاركة العامة والتعليم، بينما يركز البعض الآخر على تأثير أكثر فاعلية. ومع ذلك، وجدنا أن أحد أهم الأشياء التي تحدد تعريف الأشخاص للتأثير وكيفية قياسه هو إدراكهم لما يشكل معرفة صحيحة (ما يشير إليه علماء الاجتماع بـ "نظرية المعرفة"). وكان أولئك الذين لديهم منظور "أكثر انفتاحاً" يميلون إلى التركيز على نقل المعرفة في اتجاه واحد لتحقيق التأثير، وكانوا أكثر ميلاً لتتبع التأثير باستخدام الأساليب الكمية، وعلى النقيض من ذلك، كان الذين لديهم وجهات نظر "أقل موضوعية" أكثر ميلاً لإدارة أنشطة تبادل المعرفة التي تشجع التعلم المتبادل من خلال تفاعلات أصحاب المصلحة المتعددين، والأشخاص الذين كانوا ينظرون إلى المعرفة بهذه الطريقة كانوا يتتبعون التأثير باستخدام أساليب تعتمد على الخبرات المتنوعة لدى المشاركين، وكانوا يعتقدون بأن العوامل هي التي قد تكون قد أسهمت في التأثير.

وأعتقد أن هذا يدعو إلى تأمل عميق إلى حد ما، فقد لا يكون ذلك مريحاً لنا جميعاً. فحسب رأيك، كيف يتم تكوين المعرفة؟ وما الذي تعتبره معرفة صحيحة؟ ومن أي تأثير يجب أن تنشأ هذه المعرفة؟ ثم ما الطرق الأكثر ملاءمة لتتبع تأثيرك؟

مصادر التغذية الراجعة

بشكل عام، هناك مصدران رئيسان للتغذية الراجعة البناءة إذا أردت التفكير في ممارسات تبادل المعرفة وتحسينها.

أولاً: يمكن أن تكون التعليقات المقدمة من قبل الزملاء مفيدة للغاية، فهؤلاء هم الأشخاص الذين قد تأمل في أن يكونوا صادقين بشكل بنّاء معك عندما تكون الأمور على غير ما يرام، وهم الذين يستطيعون دعمك لتحسين ممارساتك. أما ما أقوم به أنا، فهو جدولة الوقت لاستطلاع المعلومات مع فريق بحثي بعد أي نشاط لتبادل المعرفة، حتى لو كان هذا النشاط عبر الإنترنت، وذلك من أجل التمكن من مناقشة ما تم بشكل جيد وما كان يمكن عمله بشكل أفضل.

ثانياً : يمكن أن تأتي بعض التعليقات الأكثر قيمة من أفراد الجمهور وأصحاب المصلحة الذين كنا نحاول التفاعل معهم، وفي كثير من الأحيان، يمكنك الحصول على التغذية الراجعة التي تحتاج إليها على تأثير إجراء مسح أثناء فعالية ما أو بعدها، ولكن في بعض الأحيان قد تحتاج فقط إلى الرد على مكالمة هاتفية أو الالتقاء بأحد الأشخاص لتعرف عمق ما كان يجري على أكمل وجه وما كان غير ذلك. وإن انتظرت حتى ينتهي مشروعك لتسأل الناس، قد يكون قد فات الأوان لتصحيح بعض المشكلات البسيطة (مثل الوقت الذي كنت تقضيه مع الناس) والتي كان يمكن أن تحدث فرقاً هائلاً لمستويات المشاركة في البحث.

وعلى غرار ما تمت مناقشته في المبدأ السابق (التأثير المبكر، الفصل السابع)، يمكن أن يساعدك التحقق بانتظام مع أصحاب المصلحة على تحديد فرص جديدة لتوليد تأثير لم تكن ستلاحظه إن لم تطلب ملاحظاتهم، وأيضاً من خلال بناء فرص للتغذية الراجعة المنتظمة حول نشاطاتك لتبادل المعرفة طوال المشروع، وقد يكون من الممكن إعادة تقييم من يملك حصة في المشروع أو من يحتمل أن يستخدم البحث، وذلك لضمان أن يظل تمثيل أصحاب المصلحة ملائماً طوال دورة البحث (التمثيل، الفصل الخامس).

ولذا، قم قدر الإمكان بإشراك أصحاب المصلحة الذين شاركوا في البحث في تقييم أنشطتك لتبادل المعرفة، لأن عملية التقييم توفر فرصاً لأصحاب المصلحة لتبادل وجهات النظر وزيادة الشعور بالملكية والمسؤولية عن تبادل المعرفة، وتمكين المشاركين من العمل معاً لتحسين ممارساتك. أما التحدي في هذا السياق، فيتمثل في تطوير عمليات التقييم التي تسهل تحقيق الأهداف المرجوة، وتوفير بيانات صحيحة وموثوقة لعمليات التخطيط واتخاذ القرار، والإسهام في إدارة البحوث المفتوحة والمسؤولة.

سأناقش طرق تقييم التأثير وتوثيقه بمزيد من التعمق في الفصل الثاني والعشرين.

ابحث عن طرق لتتبع تأثيرك بكفاءة

إن كنت قد طورت خطة تأثير لبحثك (راجع المبدأ الأول، المشاركة، في الفصل السادس والنموذج في الجزء الرابع من هذا الكتاب)، يجب أن تكون لديك بعض المقاييس البسيطة التي

يمكنك توظيفها لتتبع تأثيرك. (سوف أناقش كيف يمكنك إثبات تأثيرك بمزيد من التفصيل في الفصل الثاني والعشرين). ولكن نظراً لاحتمال تأخر الوقت والعوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على تأثيرك، فإن من الأهمية بمكان تتبع نجاح تبادل المعرفة (انظر عمود المؤشر في أداة تخطيط التأثير في الجزء الرابع)، فإن كنت تراقب تبادل المعرفة لديك، يمكنك تحسين ممارساتك، وتعزيز احتمال أن يؤدي بحثك في الواقع إلى تأثير.

يبدو هذا الإجراء من الناحية النظرية عظيماً، ولكن المشكلة تكمن في أنه نادراً ما يقوم بعض الباحثين بذلك بالفعل. والسبب الأول في ذلك هو أن الباحثين يشعرون بأنهم لا يملكون الوقت الكافي لتسجيل تأثيرهم وتتبعه، ولدى العديد من الجامعات مستودعات على الإنترنت لتمكين الباحثين من الإبلاغ عن تأثيرهم، ولكنها عادة ما تحصل على مشاركة محدودة من الباحثين. اسأل نفسك عن السبب الذي يعيقك عن تتبع تبادل المعرفة وتتبع تأثيرك بانتظام أو بطريقة منهجية. واستناداً إلى إجابتك عن هذا السؤال، حاول أن تطور نظاماً يلبي احتياجاتك، بحيث يمكنك تتبع الأشياء بشكل فعلي، فبعض الأشخاص يحتفظون بمجلدات مصورة وقصاصات، وبعضهم يقوم بإنشاء مجلد في نظام البريد الإلكتروني الخاص بهم، والبعض الآخر يستخدمون الأنظمة السحابية في الإنترنت. أما أنا فإني أستخدم تطبيق الإنتاجية (Evernote) كطريقة لتخزين المعلومات حول التأثير، يمكنني استخدامه في ثوانٍ من دون الاتصال بالجهاز المحمول ومن دون الحاجة إلى تذكر اسم مستخدم وكلمة مرور (تلك هي الأسباب الأربعة لعدم استخدامي مستودع مؤسستي بانتظام، والأعذار التي اعتدت على استخدامها لتجنب الاستمرار في تتبع تأثيري). والآن عندما يُطلب مني إدخال التأثير في نظام شخص ما أو تقديم تقرير إلى الممولين، يمكنني بسرعة وسهولة البحث في مكان واحد، وسحب المواد الأكثر صلة بالموضوع. (يمكنك الاطلاع على المزيد حول هذا الإجراء في الفصل الثاني والعشرين).

اصنع إرثاً مرتباً لتأثيرك

وأخيراً، كجزء من تفكيرك، يجدر النظر في ما قد يحدث لتأثيرك إن تركت عملك، أو أنهيت شهادة الدكتوراه، أو انتقلت إلى بلد جديد أو نظام جديد؛ فوائد كبيرة يمكن استنباطها للعديد من أصحاب المصلحة بعد اكتمال المشروعات، وذلك من خلال التواصل المستمر وتفسير النتائج.

وبإمكانك قدر الإمكان أن تدعم الترتيبات لإرث يساعدك على التواصل المستمر مع الباحثين ومستخدمي الأبحاث، لاستخلاص القيمة وزيادتها من الأبحاث السابقة من خلال أنشطة التفسير والتحليل التكميلي. وقد يساعدك ذلك في حالة تنظيم المدة الزمنية للاستمرار في المشاركة منذ البداية، فعلى سبيل المثال: إذا تم التخطيط في أحد المشروعات لتطوير شبكة تكون لديها القدرة على العمل معاً بعد انتهاء الإطار الزمني للمشروع الأساسي، فسيكون من الضروري إقامة علاقات تعاون مع المنظمات التي تشترك في هذا الهدف، ولكن التي يمكنها في الوقت نفسها تمويل شبكة دائمة أو إدارتها بعد انتهاء المشروع.

وعلى الرغم من رغبتي بعد حصولي على درجة الدكتوراه في نقل بحثي من أفريقيا إلى المملكة المتحدة لأنهي غيابي عن أبنائي، حافظت على علاقات مع أولئك الذين عملت معهم والذين حصلت منهم على تمويل لمتابعة بحثي لإنتاج أدلة باللغة المحلية عن المزارعين والمستشارين الزراعيين. وقد أدى ذلك إلى تدفق مستمر لفرص العمل مع مجتمع السياسات، والذي أدى بدوره إلى تدفق مستمر للمنشورات الأكاديمية. ويرجع ذلك جزئياً إلى الخبرة التي أظهرتها هذه المنشورات، مع شكي في ذلك جزئياً بسبب سمعتي في التحدث أمام الجمهور، مما أدى إلى دعوات للتحدث في مؤتمرين رئيسين لسياسات الأمم المتحدة. وما أدهشني هو حجم الجهد الذي بذلته للحفاظ على استمرار هذه العلاقات وإضافة القيمة على الرغم من أن ذلك لم يكن من صميم التركيز الرئيس لبحثي، فالناس متعطشون للمعرفة، وجائعون للأشخاص الذين يستطيعون إعطاءهم إياها في أشكال مستساغة.

الباب الثاني

خطوات لتعزيز تأثيرك البحثي بسرعة



الفصل التاسع

الخطوة الأولى: تصور تأثيرك

ملخص

ستساعدك هذه الخطوة الأولى على تتبع تأثيرك بسرعة من خلال فهم أنواع التأثير التي قد يتمكن بحثك من توليدها. ستحتاج إلى التوصل إلى هدف أساس وفهم الدوافع وراء سبب رغبتك في أن يكون لبحوثك العلمية تأثير أكبر. وسوف تحقق هذا الهدف النهائي عبر سلسلة من الخطوات الصغيرة التي يمكنك اتخاذها خلال الأسابيع والأشهر الأولى في بحثك.

خمس خطوات لتتبع تأثيرك بسرعة

إن كنت ترغب في اتباع منهج ارتباطي للتأثير له آثار بعيدة المدى وطويلة الأمد، فلابد من فهم كل المبادئ الخمسة الواردة في الفصول السابقة. ولئن تبدو بعض المبادئ مجردة بعض الشيء، إلا أني حاولت توضيح كل منها بأشياء سبق أن مارستُها، والتي يمكنك تضمينها كلها في بحوثك العلمية. ولكن الأخذ بهذه المبادئ ووضعها موضع التنفيذ من دون بناء هيكلية قد يكون أمراً صعباً. لذلك، قمت بتطوير خمس خطوات استناداً إلى هذه المبادئ قد تمكّنك من تغيير طريقة إجراء بحثك العلمي، ومن ثم تحقيق التأثير منه.

وسيفيدك هذا الإجراء إذا كان في ذهنك مشروع بحث ترغب في استخلاص التأثير منه. وأوصيك بأن تأخذ مدة أسبوع للتفكير في كل خطوة وتجربة المهام في بحثك، وسوف يمنحك ذلك فرصة للتعرف على التأثير في السياق المحدد لانضباطك البحثي واكتساب الثقة أثناء تجربة الأشياء في العالم الحقيقي على نسق خطوة واحدة في كل مرة. واعلم أن هذه الخطوات تستند إلى أدلة جمعتها

على مدى عقد من الزمن في محاولات بحثي في التأثير، وتستند أيضاً إلى تجربتي الشخصية، وتجربة العديد من الباحثين الذين عملت معهم لنقل تأثيرهم إلى مستويات أعلى. إنها ناجحة فعلاً – جربها.

وإن كنت تريد مساعدة إضافية في تطبيق هذه الخطوات، يمكنك الاشتراك لكي تتلقى عبر البريد الإلكتروني خطة واحدة كل أسبوع على مدى خمسة أسابيع على موقع سرعة تتبع التأثير (http://www.fasttrackimpact.com/for-researchers). وسأتحدث معك أثناء كل خطوة في فيديو قصير، وسأقدم لك مساعدة شخصية على تنسيق أفكارك لتحقيق التأثير.

وهذه هي الخطوات (الشكل ٤):

١- **تصور** تأثيرك

٢- **خطط** للتأثير

٣- **تخلص** من أي شيء يعيقك أو يصرفك عن تأثيرك.

٤- **كن دقيقاً** في تحديد التأثير الذي تسعى إليه والأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك في تحقيقه خلال هذا الشهر.

٥- **حقق** خطوتك الأولى نحو التأثير وراقب نجاحك.

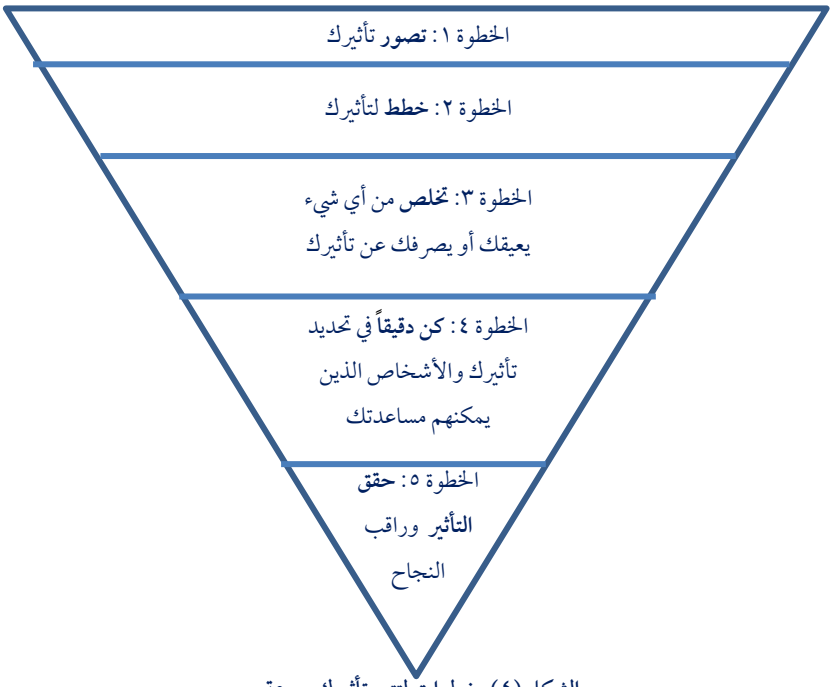
هذا الفصل يقدم الخطوة الأولى، فيما تشرح الفصول الأربعة اللاحقة باقي الخطوات. وسأبدأ أولاً بتوضيح الخطوات، ثم أقوم بشرح كيف تم اعتماد كل مبدأ من المبادئ التي تطرقنا إليها حتى الآن.

الخطوة ١: تصور تأثيرك

في الوقت الذي يبدو فهم التأثير من البحوث واضحاً لدى البعض منا، يبدو غامضاً وصعباً لدى بعضنا الآخر. بحلول نهاية هذه الخطوة، ستتكون لديك فكرة واضحة عن أنواع التأثير التي قد يتمكن بحثك من توليدها.

سأبدأ باستعراض سلسلة من الأسئلة المصممة لاستخلاص أنواع التأثير المحتملة لبحثك، ثم نبدأ بالتركيز على هدفك الأساسي، ثم البدء في التساؤل عن بعض الدوافع وراء هذا الهدف.

وأخيراً، سنجزئ هذا الهدف النهائي لبحثك على محطات أكثر أمناً وأسرع استجابة وبإمكانها أن تبقيك محفزاً وعلى المسار الصحيح.



الشكل (٤). خطوات لتتبع تأثيرك بسرعة.

عشرة أسئلة لتحديد أنواع تأثيرك

إذن، ما التأثير الذي تعتقد أن يكون بحثك قادراً على توليده؟ إن كنت تبحث في قضايا تطبيقية في عالم الواقع، قد يكون هذا السؤال واضحاً، ولكن للأسف بالنسبة لمعظمنا، يبدو هذا السؤال أبعد ما يكون عن الواقع. لذلك قمت بتطوير عشرة أسئلة لتوجيهك عبر عملية تحدد لك التأثير المحتمل الذي قد ينبثق عن بحثك:

١- بخلاف غيرك من الباحثين، من الذين قد يكونون مهتمين ببعض جوانب عملك؟

٢- ما اهتماماتهم، وما سر اهتمامهم، وكيف يمكن أن يستفيدوا من عملك؟ إذا لم تستطع الإجابة عن هذا السؤال، اذهب وتحدث إلى أحد هؤلاء الأشخاص واسألهم عن سر اهتمامهم وكيف سيستفيدون من هذا الاهتمام.

٣- ما جوانب بحثك التي قد تكون مفيدة لشخص ما، أو هل يمكنك (أو أي شخص آخر) البناء على أجزاء من عملك لخلق شيء مفيد في مرحلة ما في المستقبل؟

٤- تجاوز مضمون بحثك وفكر في القضايا، ومجالات السياسات، وقطاعات الاقتصاد، والممارسات، والسلوكيات، والاتجاهات، وما إلى ذلك مما له على نحو ما علاقة ببحثك. ما المشكلات أو الاحتياجات الموجودة في هذه النطاقات، وما العقبات التي تعيق حل هذه القضايا؟ وهل يمكن أن يساعد بحثك على نحو ما في تلبية هذه الاحتياجات وتذليل هذه العقبات؟

٥- ما أهم مجال في السياسات الحالية أو الممارسات أو الأعمال التي قد يغيرها بحثك أو يوقفها؟

٦- من الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تكون مهتمة بهذا الجانب من بحثك (سواء في الوقت الراهن أم في المستقبل)؟

٧- ما الجوانب التي من المحتمل أن تكون أكثر أهمية في بحثك، وما الذي يجب أن يحدث كي يكون بحثك أكثر ملاءمة لها؟ وما الذي يمكنك عمله بشكل مختلف لجعل بحثك أكثر ملاءمة لهؤلاء الأفراد والمجموعات؟ ومن الذين قد تحتاج لمساعدتهم؟

٨- إذا استفاد هؤلاء من بحثك أو استخدموه، ما الذي قد يتغير؟ كيف تعرف أنهم استفادوا؟ ما الأشياء المحددة التي قد تلاحظها أو قد تتمكن من قياسها؟ وما الذي قد يجعل الناس في المستقبل يقولون عن بحثك إنه أحدث لهم الفرق؟

٩- هل من الممكن رؤية تغييرات على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، أو المجتمع، أو غيره؟

١٠-هل ستكون التغييرات الناتجة عن بحثك مفيدة أم قد تتسبب في حرمان بعض المجموعات بطريقة ما؟

في الخطوة الآتية سأشرح كيف يمكنك تجنب أنواع التأثير السلبية. لذا يرجى منك الآن سرد أكبر قدر ممكن من الفوائد لكل مجموعة من المجموعات المختلفة التي حددتها في السؤال (٦). سأوضح لك في الفصل الرابع عشر كيف يمكنك القيام بذلك بشكل أكثر منهجية باستخدام تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة، ولكن في المرحلة الحالية أريد منك بسرعة أن تتصور الناس الذين قد يستفيدون من بحثك.



تأكد من وضوح هدفك

في هذه المرحلة، يجب أن يكون لديك عدد من أهداف مختلفة للتأثير. والآن، إذا كان بإمكانك تحقيق واحد فقط من هذه الأهداف، فما هو؟ أي من هذه الأهداف أكثر أهمية بالنسبة لك؟

لا توجد في هذه التساؤلات إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، فقد يكون الهدف مهماً لك لأسباب شخصية بحتة؛ فعلى سبيل المثال: يمكنك تحديد أولوية هدف التأثير الذي من المحتمل أن يساعدك في الحصول على درجات عالية عند تقييم بحثك، وسوف يساعدك في الحصول على ترقية، أو قد ترغب في اختيار الهدف الذي تعتقد أنه سيحدث الفرق الأكبر فيما يتعلق بقضايا أو بأشخاص توليهم الاهتمام الأكبر.

أول شيء نحاول القيام به هنا هو أن نكون دقيقين ومركزين فيما نريد تحقيقه، فغالباً ما تتفاجأ بظهور فرص تساعدك على تحقيق الهدف الذي وضعته في بؤرة التركيز. وقد يعود ذلك إلى حقيقة أننا انتبهنا إلى أشياء يمكن أن تساعدنا في تحقيق ذلك الهدف، وهو ما كنا سنضيعه لو لم ننتبه إليها، فعندما تكون لدينا رؤية واضحة للمكان الذي سنذهب إليه، من الممكن طمس الكثير من الضجيج الذي يعيقنا ويربكنا، ونبدأ في رؤية ما يجب أن نفعله بوضوح.

اسأل نفسك عن الأولوية رقم واحد لتأثيرك. إذا كنت في نهاية مهنتك قد حققت تأثيراً واحداً غير أكاديمي من عملك، فماذا تريد أن تكون؟ سوف تكون لديك أهداف أخرى، ولكن من خلال تحديدك لواحد منها وإعطائه الأولوية القصوى، فأنت من دون قصد تبرز البعض من دوافع أعمق وراء سعيك وراء التأثير، والتي ستمكنك من تسخير مصدر عميق من الحوافز لتحقيق طموحاتك للتأثير .

لتوضيح ذلك، يمكنك الانتقال إلى المزايا التي سردتَها لتجيب عن الأسئلة الواردة في القسم السابق لتجميع فوائد مماثلة معاً وتحويلها إلى أهداف تأثير. اسأل نفسك "ما الجيد الذي يمكنني القيام به؟" أو "ما الفوائد التي يمكنني تقديمها؟" فإذا صعبت عليك الإجابة، أغمض عينيك وتخيل نفسك في المستقبل بعد بضع سنوات وأنت تشاهد التأثير الأكثر إلهاماً الذي يمكنك تخيله من بحثك. ماذا ترى؟ إذا كان هناك شخص يقف أمامك، ماذا يقول عن قيمة عملك لهم؟ اجعل صورتك مفصلة قدر الإمكان في ذهنك بحثاً عن دليل يثبت أنك أحدثت فرقاً. يجب أن يكون لديك الآن كل ما تحتاج إليه لتحقيق هدف تأثير ذكي SMART: محدد، وقابل للقياس، وقابل للتحقق، وواقعي ومحدد زمنياً. ولشرح ما أعنيه بـ SMART في هذا السياق، قم بمقارنة هدفي التأثير الآتيين:

- التنظيم لمعرض ناجح جداً للعمل الذي تم اكتشافه نتيجة لبحثي (ليس ذكياً جداً).
- التنظيم والتسويق الناجح لمعرض للعمل الذي تم اكتشافه نتيجة لبحثي والذي سيجذب ما يزيد عن عشرة آلاف زائر، وسيصل إلى الجماهير في المملكة المتحدة وفي ثلاثة بلدان أخرى على الأقل عبر التغطية في وسائل الإعلام والمقالات في مجلات متخصصة (يتم قياسها بالبوصة في أعمدة) وعالمية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي وعبر إنتاج المحتوى عبر الإنترنت (يتم قياسها بمقاييس التفاعل)، مما يؤدي إلى زيادة الإقبال على المعرض والإيرادات وزيادة الوعي والتغييرات في المواقف لدى الجماهير التي لها علاقة بالبحث (SMART).

ما الذي يحفزك على أن يكون لديك تأثير؟

الشيء الثاني الذي أريد منك أن تفعله هو أن تحدد ما هو مهم بالنسبة لك شخصياً حول توليد التأثير. والفرص المتاحة من ذلك هي أنك إذا قمت بالفعل بتحليل سبب اختيارك لهذا الهدف الخاص بالتأثير، فسوف تجد أنه يرتبط على نحو ما بأولوياتك وقيمك الشخصية، أو بهويتك كباحث. ربما تحتاج إلى الحصول على هذا العرض حتى تتمكن من الانتقال إلى منزل أكبر لأنك ترغب في إنجاب الأطفال، فهذه القيم العائلية هي التي تدفع رغبتك للمشاركة في جدول أعمال التأثير. وربما يتعلق الأمر ببساطة بحب الذات، إذ تريد أن تبني لك تراثاً تفخر به. وهكذا، فإن العديد منا يتحرك بدوافع مؤسسية لتوليد التأثير، الذي بدوره يولد التمويل، ويحسن مستوى التصنيف، ويفيد أصحاب العمل. وإذا كانت هذه هي أنواع القيم التي تحفز مشاركتك في توليد التأثير، فأنت بحاجة إلى إيلاء اهتمام دقيق للغاية لتحديد المخاطر في الخطوة التالية.

والحقيقة هي أن كل واحد منا لديه دوافع معقدة ومتشابكة وراء معظم الأشياء التي نقوم بها، ولكن إذا كانت الفائدة الشخصية هي المحفز الأكبر ، فهناك خطر بأن ينتهي بك الأمر من دون قصد إلى خلق عواقب سلبية في محاولاتك لتوليد التأثير. وربما لم تكن أبداً قد فكرت في ذلك بوعي (كنت مرة مع أحد الأكاديميين الكبار في ورشة عمل لأصحاب المصلحة فقال لي ذلك بصوت عالٍ)، ولكنك قد "تستغل" أصحاب المصلحة لتحقيق أهدافك الخاصة، ونتيجة لذلك، قد يشعر أصحاب المصلحة ملياً بأنهم مستغلون.

لا شك أن دوافعنا غالباً ما تكون ممتزجة مع كل ما نقوم به، وعادة ما يكون حب الذات وغيره من المزايا الشخصية جزءاً من هذا المزيج، ولكننا بحاجة إلى الحصول على توازن سليم بين الدوافع التي تدفع رغبتنا في توليد التأثير، والتأكد من أننا لا نتحرك فقط ونحن مدفوعون بالدوافع الخارجية. ومن الواضح أن دوافعنا هي التي تمكننا من تعزيز رغبتنا في توليد التأثير، وقد يساعدنا تحويل هذه الدوافع المعقدة إلى وعي في تجنب بعض انتهاكات التأثير التي حذر منها كثير من الملاحظين وهي أن يصبح الأكاديميون محفزين أكثر لتوليد التأثير بدوافع خارجية. ومن خلال التركيز بشكل واضح على الأسباب الكثيرة التي تجعلنا نقوم بفعل ما، نكون قادرين على إنقاذ أنفسنا من مواقف سوف تسوء فيها الأمور، إدراكاً منا أنها ستحدث حتماً في مرحلة ما. وإذا كنت تريد أن تفكر أكثر في هذا الأمر، فقد سبق

لي أن قمت باستكشاف قوة دوافعنا (التي غالباً ما تكون مخفية) لتمكين الباحثين أو تثبيطهم، وقمت بتضمينها في كتابي المسمى "الباحث المنتج (The Productive Researcher)".

ولذا، قبل الانتقال إلى القسم التالي، دوّن بعض الأسباب التي تدفعك إلى توليد التأثير، وحاول وضعها في ترتيب تنازلي تكون فيه أعلى أولوياتك في أعلى القائمة.

أين يمكنك إنشاء أعظم قيمة؟

أنا من جهتي أعتقد أنه بدلاً من التركيز على ما يمكن الحصول عليه شخصياً من المشاركة في التأثير، يجدر التساؤل عما يمكننا تقديمه لتحقيق الفائدة. وبدلاً من البقاء في موقف عديم الفائدة مركزين على ما ليس في متناولنا، نتساءل عن مكان الوفرة والقوة، مما يبني ثقتك ويمكّنك من إحداث الفارق. وأعتقد أن الباحثين الذين حققوا الكثير في الأوساط الأكاديمية هم الذين قدموا أكثر من غيرهم، وأن سرّهم هو العطاء الإستراتيجي؛ فهم يعطون للآخرين ويأخذون منهم، بدلاً من الأخذ من دون عطاء. وهذا لا يعني عدم إرشاد أو مساعدة الذين لا يستطيعون تقديم أي شيء في المقابل، أو تهميش من هم أقل منا حظاً، أو وجوب حساب الوقت الذي نمنحه من دون عائد على الاستثمار، وإنما المقصود بذلك أنه ينبغي أن تكون لديك نظرة إستراتيجية على ما إذا كانت بعض العلاقات التي تستثمر فيها معظم وقتك ستبعدك عن تحقيق أهدافك الأساسية أم لا.

قد يكون قليلاً جداً ما قد تستفيد منه في هذا السياق، ولكن اعتبره درساً للمستقبل (على سبيل المثال: لا تقبل في برنامج الدكتوراه طلاباً ضعافاً ممن لا يعملون في مجالات أساسية لمصالحك البحثية)، فإذا كنت تريد أن تكون ناجحاً في تحقيق التأثير، فعليك أن تعطي للآخرين، وابحث عن كيفية إضافة القيمة والمساعدة، وافعل كل ذلك في جميع المواقف بتواضع على أساس أنك منفتح للتعلم ممن تتعامل معهم.

ما الذي ستحققه في الأشهر الستة المقبلة؟

غالباً ما يكون طول الطريق هو المشكلة في أنواع الأهداف التي يحاول الكثيرون منا تحقيقها لإحداث التأثير، بل في بعض الحالات تكون الطريق طويلة جداً. ولعلنا جميعنا لدينا خبرة في الأهداف طويلة المدى واحتمال عدم تحققها، وذلك بسبب ما قد يحدث من تغير، سواء فينا، أم في

الأشياء حولنا، أم في الظروف، أم في بروز أشياء أخرى أكثر أهمية، فمهما يكن هدفك النهائي للتأثير، وبغض النظر عن مدى النجاح الذي قد تحققه أو التحدي الذي قد يعيقك، أريد أن أجذب تركيزك إلى أقرب منظور؛ أود منك أن تحاول التوصل إلى بعض الأهداف المحددة التي لا تزيد عن ستة أشهر، مع الحفاظ على ارتباطها الوثيق بهدفك النهائي، فسيقوم هذا التحديد بتقسيم مراحل رحلتك نحو التأثير، وسيبقيك متحمساً، ومزوداً بالتغذية الراجعة، والبقاء على المسار الصحيح. فكلما تمكنت من تصور تفاصيل هذه الأهداف، أصبحت الأهداف القريبة أكثر فائدة وأقرب أمداً. وإن استطعت، تخيل نفسك وصلت للتو إلى نهاية إحدى المراحل التدريجية، وانظر ما الخاطر الذي يبدو في ذهنك وما الشعور الذي يساورك.

رسم معالم تأثير على المدى القصير

هناك عدد من الطرق التي يمكنك من خلالها الوصول إلى هذه المعالم على المدى القصير في طريقك إلى تحقيق التأثير من أهدافك النهائية. وسأقترح عليك طريقتين سبق أن نجحتا في تجربتي:

الطريقة الأولى: يمكنك "استرجاع" خطوات ما قبل هدفك النهائي؛ أي عكس عملية توقع المستقبل؛ ابدأ بالتأثير الذي تريد تحقيقه من بحثك، ثم استخدم خيالك للتفكير في الخطوة التي تأتي مباشرة قبل الوصول إلى الهدف النهائي، وبالطريقة نفسها، استمر في الرجوع حتى تصل إلى خطوات أولية أصغر قد تجعلها هدفاً لك في الأشهر الستة المقبلة.

الطريقة الأخرى هي العمل بالطريقة المعاكسة؛ فبدلاً من البدء بالرجوع من نقطة النهاية، تنظر إلى كل ما يتعلق بهدفك من الوضع الذي أنت فيه. وأول شيء تقوم به هو تحديد كل ما أمكنك فعله وجعلك في وضع يسمح لك بمتابعة هذا التأثير؛ على سبيل المثال: لديك مشروع بحثي ممول، وفريق يضم بعض المهارات المفيدة، وقد تكون لديك بعض العلاقات ذات علاقة بالبحث، ولديك فهم واضح لما يجب القيام به قبل أن تحقق التأثير. كل هذه الأسس قوية وبإمكانك البناء عليها. وبدلاً من النظر إلى نقاط ضعفك ومشاكلك وحواجزك التي تحول دون تحقيقك للتأثير، انتقل إلى وضع أكثر تمكيناً واعتداداً بالقدرات والإنجازات التي يمكنك البناء عليها.



الإطار (٦). بناء نقاط القوة لديك

أجب عن الأسئلة الآتية بنفسك أو مع شخص تعرفه جيداً. وقد تعمل هذه الطريقة بشكل جيد إذا قمت بها مع شخص تعرفه جيداً، ثم تبادل الإجابات ومناقشتها، فستجد في كثير من الأحيان أن شريكك قادر على تحديد العديد من نقاط القوة الإضافية التي لم تخطر على بالك.

١- **قم بوصف واحد من أعظم نجاحاتك:**

قم بوصف تجربة ناجحة جداً سبق أن حققتها خلال العام الماضي عندما كنت تشعر بحيوية أكثر أو بالتزام أكبر أو كنت أكثر اعتداداً بنفسك وعملك.

٢- **ما مهاراتك ونقاط قوتك؟**

أثناء التفكير في هذه التجربة، أو أي إنجاز آخر في عملك، حدد نقاط القوة والمهارات التي أضفتها لهذه التجربة وأسهمت في تحقيق هذا النجاح، وضع في اعتبارك نقاط القوة والمهارات التي تستخدمها في عملك وخارج عملك، وما إذا كنت تستطيع الآن رؤية طريقة واضحة تجعل هذه المهارات مفيدة في توليد التأثير.

٣- ما الذي تراه أكثر قيمة لديك؟

ما أكثر شيء تراه ذا قيمة في ذاتك وفي وظيفتك؟ بدلاً من مجرد إضافة نقاط القوة إلى قائمة مهاراتك، فكر في ما إذا كانت لديك أشياء أخرى مهمة حول شخصيتك والدور الذي تلعبه في عملك ويمثل سبباً في نجاحك، على غرار جوانب في شخصيتك، أو قيم عميقة، أو معتقدات حول نفسك أو العالم.

٤- ما نقاط القوة التي يمكنك الاعتماد عليها لتحقيق نجاح أكبر؟

بالاعتماد على تحديد جميع المهارات، والخبرة، ونقاط القوة، والقيمة التي تعرفها وتضيفها إلى عملك، حدد نقاط القوة التي تعتقد أن بإمكانك:

(أ) إما تعزيزها وجعلها أقوى؛

(ب) وإما دعمها بمهارات ونقاط قوة جديدة في المستقبل، ثم فكر في الإجراءات التي يمكنك اتخاذها لتعزيز نقاط قوتك أو البناء عليها.

قم ببناء نقاط قوتك ونجاحاتك

من موقع القوة هذا الذي تجد فيك نفسك، يمكنك البدء في رؤية جميع المهارات والأفكار والموارد المتاحة لك، والتي قد تمكنك من إضافة قيمة لشخص آخر في رحلة مماثلة. وقد يكون من المفيد إنشاء قائمة بمهاراتك ونقاط قوتك. في الإطار رقم (٦)، يمكنك العثور على أسئلة تساعدك على تحديد نقاط قوتك والبناء عليها من أجل توليد التأثير.

بصرف النظر عن كون هذه العملية بمثابة تمرين مفيد لبناء سيرتك الذاتية، فقد تكون عملية استكشافية ثرية، خصوصاً إذا كنت تفعل ذلك مع شخص يعرفك جيداً. وبالإضافة إلى تبادر هذه الأشياء مباشرة إلى الذهن؛ على غرار مجالات الخبرة التي تعرفها جيداً وتعرف طرقها وأدواتها التي يمكنك استخدامها، فإن هذا التمرين سيتيح لك تحديد أشياء أخرى قد لا تكون واضحة لك من قبل؛ على سبيل المثال: هل تستمتع بالتصوير الفوتوغرافي أو بعض الفنون الأخرى في وقت فراغك؟ هل بإمكانك استخدام ذوقك الإبداعي هذا في عملك لتوليد التأثير لإضافة قيمة لشخص آخر؟ عندما تبدأ بالفعل في البحث عن الأماكن التي يمكن أن تضيف هذه المهارات قيمة إليها،

فستفاجأ بعدد الفرص التي ستتاح لك؛ على سبيل المثال: قد يوجد نشاط تجاري أو مؤسسة خيرية في مجال مماثل ولها أهداف مماثلة قد ترغب في الاستفادة من خبرتك. ومن خلال إضافة القيمة للآخرين وتطبيق هذه الطريقة الهادفة، فإنك تفتح الباب أمام علاقات جديدة قوية وإمكانات تعاون لم تكن لتتوافر لولا هذه الطريقة، فإذا كنت تكافح حقاً للتوصل إلى أي نوع من أهداف التأثير المحددة لبحثك، فإن البحث عن طرق لإضافة قيمة لما لديك قد تكون هذه في الغالب هي الخطوة الأولى نحو توليد تأثير ملموس. ومن خلال تكوين علاقات خارج الوسط الأكاديمي مع آخرين يعملون في مجالات ذات علاقة بمجالك، فغالباً ما يتوجب عليك التركيز على الروابط الفكرية بين بحثك وبين السياق الذي تعمل فيه هذه المنظمات، وهو ما لم يكن ممكناً من دون التواصل معها.

مهامك في الخطوة الأولى

١- اعمل من خلال الأسئلة العشرة المذكورة في بداية هذا الفصل لتحديد تأثيرك.

٢- اختر التأثير الأكثر أهمية وكن دقيقاً في توضيح سبب أهميته بالنسبة لك.

٣- حدّد شيئا واحداً على الأقل يمكنك تنفيذه في الأشهر الستة المقبلة ويساعدك في تحقيق أهم أهدافك.

الفصل العاشر

الخطوة الثانية: خطط لتأثيرك

ملخص

في هذه الخطوة، ستصبح متأكداً من الذين قد يستفيدون من بحثك وكيف يمكنك مشاركتهم لتحقيق التأثير باستخدام خطة التأثير. وباستخدام النموذج في الجزء الرابع من هذا الكتاب سوف تجد أن إنشاء خطة تأثير أمر سهل للغاية. و على الرغم من أن الأمر قد يستغرق من ساعة إلى نصف يوم للوصول إلى المسودة الأولى، إلا أن الوقت المستثمر في هذه الخطوة سيوفر عليك لاحقاً أياماً وأياماً وذلك من خلال ضمان عدم تضييع الوقت في أنشطة لا تساعدك على تحقيق تأثيرك. وباتخاذك هذه الخطوة، سوف تحول التأثير من الاحتمال إلى الجزم. اتبع خطتك وسوف تحقق تأثيرك.

لا شك أن معظم ممولي البحوث يطلبون من الباحثين توضيح كيفية توليد التأثير من أبحاثهم كشرط أساس للتمويل، فقد تكون تلبية هذا الشرط أمراً حاسماً في الحصول على فرص لتمويل نجاحك على الرغم من أن النجاح في البحث يجب أن يكون على أعلى مستوى من الجودة والإبداع، ويتناسب مع أهداف الممول. ومع ذلك، قد تواجه العديد من فرص التمويل قدراً محدوداً من المال والاختيار بين عدد من المقترحات التي يتمتع كل منها بمستوى عال من الجودة. وفي مثل هذه الحالات، يمكن لجودة مسارك المقترح نحو توليد التأثير أن تحدث الفرق في عملية الموافقة على تمويل المشروع من عدمه، فالعديد من فرص التمويل تضم أصحاب المصلحة غير الأكاديميين ممن قد يولون اهتماماً خاصاً لخططك في تبادل المعرفة، وقد يكونه القرار لصالحك إذا كان مسارك للتأثير موثوقاً بامتياز.

وعند حصولك على التمويل، فإنك تحتاج إلى إعادة النظر في ما اقترحته، ومن ثم تحديثه وتفصيله في خطة تأثير كاملة، فسيساعدك ذلك على تنظيم أنشطتك لتبادل المعرفة وتنفيذها وتتبعها طوال عملية البحث، وسيساعدك أيضاً في رفع التقارير إلى الممولين. وإذا حققت التأثير الذي حددته لبلوغه، فسيساعدك ذلك أيضاً في تقييم تأثير بحثك في السنوات المقبلة.

المسارات نحو التأثير: مكتبة أفضل الممارسات

يقدم المُموِّلون إرشادات حول كتابة هذه الأجزاء من المقترحات، ولكن الأفضل أن تتسم صيغتك بطابع عام، وفيما يأتي بعض الأمثلة على الممارسات الجيدة المتاحة:

لسنوات عديدة، طلب الباحثون من ممولي الأبحاث والجامعات تقديم أمثلة على الممارسات الجيدة المتاحة للمساعدة في عملية كتابة مسار قوي لتوليد التأثير. ونتيجة لذلك، فإن بعض المؤسسات أصبحت تتيح مثل هذه المسارات للباحثين داخل مؤسستهم، ولكن ليس بإمكان جميع الباحثين الحصول على هذا النوع من المساعدة.

وقد سبق أن اقترحت تطوير "مكتبة للممارسات الجيدة" حول توليد التأثير تكون متاحة للجميع، فتلقيت الكثير من الردود السلبية، حيث أعرب البعض عن قلقهم من أن الباحثين سيميلون إلى استنساخ أمثلة عن الممارسات الجيدة، مما يعيق الابتكار ويؤدي إلى تضييق المسارات المقترحة للمشروعات المستقبلية، في حين أشار آخرون إلى حقيقة أنه لن يكون هناك أي مثال من دون عيوب، وبالتالي قد ينسخ الباحثون عناصر سيئة للممارسة وإضافتها إلى الأجزاء الجيدة، في حين لا يزال آخرون يشعرون بأنه لا ينبغي أبداً النظر إلى أجزاء التأثير بمعزل عن الهدف الأساس لمشروع البحث مع تطوير الممارسة الجيدة، إذ يوجد في الأساس دليل على ذلك؛ ومن الأمثلة على ذلك أن الممارسات الجيدة التي كانت قد اعتمدتها مجالس البحث في المملكة المتحدة لأول مرة كمسارات للتأثير في عامي (٢٠٠٨ – ٢٠٠٩م) يتم تصنيفها حالياً من قبل الباحثين في ورش العمل التي أجريها بأنها أمثلة ضعيفة للممارسات، مقارنة بالأمثلة الحديثة.

وكان ردي على ذلك بأن تُستخدم هذه الملاحظات السلبية في تصميم مكتبة أفضل للممارسات التي تتعامل مع كل من هذه القضايا. ويمكنك العثور على أمثلة على موقع "التتبع السريع للتأثير Fast Track Impact" من قبل ممولين لتخصصات متعددة يتم تحديثها بانتظام وتكون

مواكبة لتطور إدراكنا للممارسات الجيدة، ومصحوبة بموجز البحث والأهداف المرتبطة به، وبالتغذية الراجعة من مراجعي المنح بشأن تأثير هذه البحوث (في حال توافرها)، وقد قمت بكتابة عناصر محددة من الممارسات الجيدة والمجالات التي أعتقد أنها أفضل، حتى تتمكن من التعلم من النجاحات والعقبات الواردة في الأمثلة المقدمة.

وخلافاً للرأي القائل بأن الاتفاق على الممارسات الجيدة نفسها يخنق الابتكار، فإني أرى بأن الانفتاح على الأفكار الجيدة يمكّن أفضل الابتكارات من الانتشار على نطاق واسع والتحسن بوتيرة أسرع، لأن مسارات التأثير في المشروعات الفردية محددة جداً، بحيث إن أي شخص يحاول تطبيق هذه المسارات على المقترح العام لمشروع بحثي ما سيؤدي حتماً إلى عواقب سلبية إن كان محتوى البحث هزيلاً، حتى لو لم ينتبه أحد لعملية السرقة الأدبية، لأن هناك بعض آليات لتبادل المعرفة مما يتم عرضها الآن تقدم التأثير بشكل واضح وأفضل من غيرها من الآليات الأخرى؛ على غرار الفريق الاستشاري لأصحاب المصلحة (المزيد من التفصيل في الدليل الإرشادي في الجزء الرابع من هذا الكتاب)، فإذا ثبت نجاح هذه الآليات، فلماذا نحجبها عن الآخرين؟ هل نحن أكثر تحفيزاً بسبب الميزة التنافسية المؤسسية أم بسبب تعلم التوليد الناجح للتأثير من بعضنا البعض؟

لا تزال مكتبتي الخاصة بأفضل الممارسات صغيرة، ولكن بإمكانك مساعدتي باقتراح أمثلة، وسأقوم بتقييم أمثلتك، فإن اقتنعت بجودة ممارساتها، فسوف أضمنها مكتبتي:

- تصفح مكتبتي لأفضل الممارسات:
  www.fasttrackimpact.com/pathways-to-impact
- اتصل بي لاقتراح أمثلة عن ممارساتك الجيدة:
  www.fasttrackimpact.com/contact-us

ما شكل المسار الأعلى تأثيراً؟

يمكنك قراءة الأدلة التفصيلية لكتابة الأقسام المتعلقة بالتأثير في مقترح الحصول على منحة المصمم خصيصاً للباحثين عن نوعية محددة من الممولين (مثل مجالس البحث في المملكة المتحدة وممولي الاتحاد الأوروبي) على: www.fasttrackimpact.com/resources. وفي هذا السياق، أريد تلخيص النقاط الرئيسة التي أعتقد أنها مهمة لجميع ممولي البحوث.



يمكنني اختصار نصيحتي حول كتابة أقسام التأثير في منحتك إلى الآتي: **كن دقيقاً في تحديد الأهداف ومسارها**. المقترحات التي تسعى إلى تحقيق هدف واضح للتأثير هي التي قد تقنع المحكمين بمصداقيتها، بدلاً من الوقوع في فخ الوعود بنتائج بحثية أو استعراض العديد من الأنشطة التي لا تتضمن تأثيراً واضحاً. وبالنسبة لي، الدقة تساوي المصداقية، فمقترح العمل مع "صانعي السياسات" يتطلب قفزة كبيرة من الاقتناع من جانب المحكمين أكثر من مقترح العمل مع فريق سياسات مكلف في إدارة حكومية محددة. وحقيقة علاقتك بأشخاص مهمين أو أصحاب مناصب عليا قادرة على تفعيل التغيير تتطلب وجود خطة موثوقة مضمونة النجاح. حدد أهدافك بوضوح، مع مؤشرات محددة تدلك عن أوقات تحقق كل هدف، واشرح بتفاصيل موثوقة كيف ستكمل كل نشاط، والسبب الذي يجعل الطريقة التي تتبعها هي الأفضل لتحقيق تأثير معين؛ فعلى سبيل المثال: بدلاً من إدراج وسائل التواصل الاجتماعي، حدد المنصة التي ستستخدمها، والمستهدفين من هذه المنصة، وأهداف التأثير التي ستتمكن من تحقيقها عبر هذه الوسيلة.

وباختصار، فيما يأتي أهم الأشياء التي تحتاج إليها لكتابة مقترح بحثي له تأثير:

١- **حدد أهداف تأثير ملهمة ذات مصداقية**: اطّلع على الأسئلة الواردة في الفصل السابق لتحديد أهداف التأثير، وتأكد من أنك تهدف إلى تحقيق منافع ملموسة سيقيّمها شخص ما في مكان ما، بدلاً من تطوير علاقات أو أهداف مؤقتة لا علاقة بها بفوائد واضحة.

٢- **حدد المستفيدين والفوائد التي سيحصلون عليها من عملك** (والذين قد يتأثرون سلباً بعملك): انتقل إلى الفصل الرابع عشر للاطلاع على الطرق التي يمكنك استخدامها من تحديد الجمهور والجهات المعنية التي يرجح أن تستفيد من بحثك و / أو تؤثر على قدرتك على تحقيق التأثير، وضع في اعتبارك أن أي تأثير لمجموعة ما في مكان ما أو وقت ما قد يكون سلبياً لمجموعة أخرى في مكان آخر أو وقت آخر، وضع في اعتبارك احتمال تمكن مجموعات معينة من **تمكينك** من تحقيق المزيد من التأثير بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، واحتمال أن تعترض مجموعات أخرى على تأثيرك أو تمنعه، وانظر في كيفية التخفيف من النتائج السلبية على هذه المجموعات، بحيث تحافظ على إمكان العمل معها، وتأكد من قدرتك على التعبير الدقيق عن الفوائد التي ستحصل عليها كل مجموعة من عملك، بدلاً من مجرد وضع قائمة طويلة بالأطراف المستفيدة.

٣- **اشرح أسباب الإقبال على عملك**: اعثر على أدلة تبين الحاجة الملحة لعملك وأهميته في تلبية الاحتياجات والأولويات غير الأكاديمية، وشارك في تهيئة طريقك نحو التأثير (وعناصر البحث) مع المستفيدين، وانظر في إنشاء لجنة استشارية (انظر دليلي الإرشادي في الجزء الرابع من الكتاب) تعتني بالاستمرار في توجيه عملك لضمان مساره وتأثيره. وإذا كان تأثيرك يشمل الاستثمار التجاري، فعليك العمل مع شركاء صناعيين للقيام بأبحاث السوق الضرورية قبل تقديم مقترحك، بحيث يمكنك اقتراح إستراتيجية تسويق ذات مصداقية، فإن تعذر ذلك، احصل على خطابات دعم من اللاعبين الرئيسين في القطاع تظهر دعماً للبحث واهتماماً بالسوق، وتأكد من تجنب أي مشكلات تتعلق بالملكية الفكرية، والحواجز التنظيمية، وغيرها من العوائق.

٤- **ارسم خارطة أنشطة لأهداف تأثيرك**: تحقق بشكل منهجي مما إذا كانت لديك أنشطة ستقودك إلى تحقيق جميع أهداف تأثيرك، وأنك حددت الأنشطة التي تتوافق مع احتياجات وتفضيلات كل مجموعة من مجموعات الجمهور / أصحاب المصلحة التي حددتها في ملخصك للتأثير.

وعليك قدر الإمكان التركيز على التفاعل ثنائي الاتجاه مع الجمهور وأصحاب المصلحة، بدلاً من الاقتصار على النتائج ذات الاتجاه الأحادي، بحيث تحصل على التغذية الراجعة، ومن ثم التمكن من تعديل أسلوبك ليكون ملائماً ومفيداً قدر الإمكان.

٥- **قم بإنشاء سجل لتأثيرك**: تحدث عن سجل تتبعك لتحقيق التأثير في القضايا ذات العلاقة بمقترحك والمجموعات التي سبق لك العمل معها. وإذ يصعب "التأكد" من قدرتك على القيام بما تقترحه، فإن بعض أفضل الأدلة المتوافرة لديك على ذلك هو سجل حافل بالتأثير حققته في السابق لهذه المجموعات في هذا المجال، فإن لم يكن لديك شخصياً سجل حافل، ففكِّر في إحضار شخص ما إلى فريقك ليقوم بذلك ويحثهم على العمل معك في مسارك نحو التأثير.

٦- **قم ببناء تقييم للتأثير**: لتكن لديك خطة لتقييم ما إذا كنت تتجه نحو التأثير أم أنك في اتجاه خاطئ، وتخبرك بموعد تحقيقك لأهدافك، حيث ستساعدك عملية تحديد المؤشرات على تحديد أهداف تأثير أكثر وضوحاً وأكثر مصداقية. والتفكير بالتفصيل في كيفية معرفة ما إذا كنت قد حققت التأثير سيحدد في الغالب المخاطر والتحديات التي يمكنك الاستعداد لها، مما يجعل خطتك أكثر مصداقية، ويمكنك في الوقت نفسه من ضبط أي تكاليف لرصد التأثير وتقييمه في مقترحك.

٧- **قم بتقييم التكلفة**: قم بحساب تكاليف عملك نحو التأثير وبرر طلبك لهذه الموارد، فهذا من شأنه أن يبين مدى جدية تأثيرك، ويضيف مصداقية إلى وعدك بأن هذه الأنشطة سوف تحدث بالفعل، وفكر في تمويل جهات الاتصال البحثية المتخصصة وخبراء التأثير، مع التأكد من أن الأموال المخصصة لذلك تتناسب مع حجم مشروعك، وضع في اعتبارك أيضاً تضمين بند التدريب لفريق التأثير لديك كجزء من مقترحك.

٨- **ضع تأثيرك ضمن نسيج خطة بحثك**: قم قدر الإمكان بنسج معالم طريقك للتأثير ضمن نسيج خطة بحثك، والإحالة المرجعية إليها في المواقع المناسبة في بحثك، وضع في اعتبارك كيف يمكنك العمل مع ممولي بحثك لتضخيم الرسائل وتنسيق أنشطة التأثير عبر الأعمال الأخرى التي تم تمويلها.

٩- **اجعل عملك مبسطاً**: استخدم اللغة السهلة المبسطة واجعل طريقك للتأثير قائماً بذاته (على سبيل المثال: بكتابة الاختصارات)، لأن أعضاء لجنة التمويل قد لا يقرؤون تفاصيل مقترحك سوى الأجزاء ذات الصلة بالتأثير.

١٠-**ابحث عن التغذية الراجعة المتخصصة في التأثير قبل تقديم مقترحك**: لا تعتمد على أكاديميين غير متخصصين ليوفروا لك التغذية الراجعة حول أقسام التأثير في مقترحك، بل ابحث عن تغذية راجعة من شخص ما متخصص في التأثير، أو إن أمكن ابحث عن التغذية الراجعة حول هذه الأقسام من شخص يعمل مع الجمهور أو أصحاب المصلحة ممن تريد الاستفادة منهم.

الأخطاء الشائعة في أجزاء التأثير في مقترحات المنح البحثية

سبق أن راجعت مقترحات لخمسة من مجالس البحوث السبعة في المملكة المتحدة، وجلست على موائد مستديرة لممولي الأبحاث في الاتحاد الأوروبي وخارجه، وأكثر الأخطاء شيوعاً في أجزاء التأثير التي رأيتها هي على النحو الآتي:

- عدم وجود أهداف واضحة للتأثير (أو أن الأهداف تتعلق فقط بإيصال البحث إلى أصحاب المصلحة أو الجمهور).
- يتم تضمين فوائد الباحثين والأكاديمية في أقسام التأثير غير الأكاديمية للمقترح. وغالباً ما تتضمن هذه الفوائد: التدريب، والفوائد المهنية للباحثين والطلاب في بداية حياتهم المهنية، والمؤتمرات، وورش العمل التي سيحضرها الباحثون بشكل رئيس، فإن كنت تريد بالفعل تضمين بناء القدرات لفريقك البحثي أو الطلاب كجزء من تأثيرك، فاشرح كيف سيتمكنون من استخدام مهاراتهم وخبراتهم خارج الأكاديمية لتوليد فوائد اجتماعية أو اقتصادية، وانظر في كيفية تحقيق هذه الفوائد على نطاق واسع، وأت بالدليل على أنها تحدث بالفعل.
- يتم نسخ أساليب جمع بيانات العلوم الاجتماعية من نماذج لدعم المسار إلى التأثير بدعوى أن معرفة هذه الأساليب أو المشاركة المكتسبة منها ستؤدي إلى التأثير.
- سوء استهداف مشاركة الجمهور؛ من واقع السياسات لديك طريق واضح نحو التأثير، وهو أن عملك محصور في فئة قليلة من أفراد الجمهور ممن سيكونون مهتمين بتأثيره، ولكن البعض

يحرصون على تجميع أكبر عدد من آراء الناس ولو كانوا من غير المستهدفين، وذلك لشعورهم بأن عليهم إشراك أكبر حجم ممكن إلى طريقك نحو التأثير.

- خطط غامضة تفتقر إلى التفاصيل، ونادراً ما تكون موثوقة.

وأخيراً، يقوم العديد من الأشخاص باستبعاد أي أهداف للتأثير والأنشطة المرتبطة بها مما يرونها غامضة أو عالية المخاطر، مع الإبقاء بتحفظ على عدد قليل فقط من المخرجات والأنشطة التي لا تلهم ولا تثير المحكمين أو أعضاء الفريق، كما أن ممول بحثك لا يتوقع رؤية كل هدف يتحقق بالطريقة نفسها التي يتم بها تحقيق جميع أهدافك البحثية، فتكون مخاطر الأحلام الكبيرة منخفضة مقارنة بحجمها، إذ كلما كانت الأهداف التي تستهدفها أعلى، كان مستوى تحقيقها أعلى. لذلك، يجب عليك ألا تعد سوى بأشياء ممكنة، وذات مصداقية، وتنوي بالفعل تحقيقها.

قم بتطوير خطتك للتأثير

إذا كنت تريد تقديم خطتك للتأثير إلى مُموِّل كجزء من مقترح بحثي، فمن المهم أن تكون لديك خطة واضحة عن مراحل تقدمك نحو تحقيق أهدافك المتعلقة بالتأثير. من ناحيتي، فأنا أستخدم قالباً لتخطيط التأثير لتنظيم أفكاري بوضوح. ويمكنك رؤية القالب الذي أستخدمه في الجدول رقم (٣) (قم بتحميل نسخة قابلة للتحرير ومثالٍ عملي من موقعي على شبكة الإنترنت على: www.fasttrackimpact.com/resources). وبوصفه نموذجاً منطقياً، فهو مصمم لتحقيق أهداف التأثير المحددة في بداية هذه الخطوة، وإذا كنت لا تزال غير مقتنع بأهدافك، فتعمق في بقية النموذج وأعد النظر في أهدافك في النهاية. ومن واقع خبرتي، فإن عملية التفكير من خلال طريقك إلى التأثير بهذه الطريقة المنظمة والمفصلة عادة ما توفر لك الوضوح الذي تحتاج إليه لإعادة صياغة أهدافك للتأثير وجعلها مقنعة وقوية.

وقد سبق أن كتبت عن الجذور المنهجية لهذا القالب في مقال محكم في مجلة (Evidence & Policy). وكان المقال مقتبساً من أداة تسمى "تحليل الإطار المنطقي Logical Framework Analysis"، ولكن بعد محاولة تدريب الأكاديميين على هذا المنهج، اكتشفت أن قدرتهم على التفريق بين المدخلات والمخرجات والنتائج والآثار لم تتحسن (ربما يرجع ذلك جزئياً إلى كون تعريف التأثير

بالنتائج في هذا المنهج غير سليم من الناحية النظرية)، فأردت تطوير منهج سريع وسهل يمكن استخدامه من قبل الباحثين المشغولين، وهو منهج يركز بشكل خاص على تأثير البحوث، بدلاً من مختلف أنواع التأثير العديدة الأخرى التي يمكن استخلاصها من دون أن تكون ذات علاقة ببحثنا. وقد علمت هذا المنهج لآلاف الباحثين، واستخدمه العديد من الذين قرأوا منشوراتي.

الجدول (٣). نموذج تخطيط التتبع السريع للتأثير (مثال عملي وإصدار قابل للتحرير انظر www.fasttrackimpact.com/resources)

هدف التأثير	استهداف أصحاب المصلحة أو الجمهور	أسباب الاهتمام بالمشروع	أنشطة لإشراك هذه المجموعة المستهدفة	مؤشرات المشاركة الناجحة [وأدوات القياس]	مؤشرات التقدم نحو التأثير [وأدوات القياس]	المخاطر المهددة للأنشطة [والتخفيف منها]	المخاطر المهددة للتأثير [والتخفيف منها]	من المسؤول وما الموارد اللازمة؟	التوقيت

بمجرد تحديد أهداف تأثيرك في العمود الأول، تشرع في المهمة التالية وهي إجراء تحليل أساسي للجمهور / أصحاب المصلحة:

- حدد من الأكثر اهتماماً ببحثك، مع وصف مختلف الدوافع والاحتياجات والاهتمامات لكل مجموعة بأكبر قدر ممكن من التفاصيل.
- ضع في اعتبارك المجموعات التي من المحتمل أن تستفيد أكثر بسبب التفاعل مع عملك، ثم كيفية الاستفادة.
- ضع في اعتبارك المجموعات المرجح أن يكون لها التأثير الأكبر على تمكنك من إكمال بحثك وتوليد التأثير المنشود.

وسوف يشجعك نموذجي بشكل خاص على تحديد أجزاء البحث التي تهتم بها كل مجموعة. ولذا تأكد من أن المسار الذي تطوره يولد التأثير من بحثك، وليس من مصادر أخرى للأدلة. ويمكنك بالطبع تضمين هذا التأثير الأوسع، ولكن يجب أن تدرك أن هذا التأثير قد لا يكون تأثيراً بحثياً (اعتماداً على طبيعة الأدلة التي يبني عليها) أو قد لا يكون تأثير بحثك أنت. وللمزيد من المعلومات حول أهمية هذه المهمة وفوائدها، راجع المبدأ الثاني (الفصل الخامس)، وللمزيد من المعلومات حول الأساليب التفصيلية ونموذج تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة، راجع الفصل الرابع عشر.

وبعد تحديد وتحليل جمهورك وأصحاب المصلحة، يمكنك **تحديد الأنشطة** المناسبة للاستخدام مع مختلف المجموعات، وإيصال أو (إن أمكن) المشاركة في إنتاج رسائل من بحثك، وقم بتفصيل هذه الأنشطة وفقاً لاحتياجات كل مجموعة وتفضيلاتها، مع إدراك احتمال وجود مجموعات فرعية مختلفة أو مجموعات من الجمهور أو أصحاب المصلحة ممن قد يرغبون في الانخراط معك بطريقة ما، فانتبه بشكل خاص إلى الأنشطة التي قد تحتاج إلى تطويرها للمجموعات المؤثرة و/ أو التي يصعب الوصول إليها، لأن هذه الأنشطة قد تستغرق مزيداً من الوقت والجهد، وعليك البدء في التفاعل مع هذه المجموعات في وقت مبكر.

حدد المؤشرات أو الأهداف التي يمكنك استخدامها لتتبع ما إذا كانت أنشطتك تقربك فعلياً من أهداف تأثيرك أم لا، واستخدم هذه المعلومات لتكييف أنشطتك أو تغييرها، حتى تضمن تحقيق أهدافك. ومن خلال تجربتي، من أجل جعل ذلك أكثر قوة، أقوم بتحديد مؤشرات النشاط التي تخبرني على وجه التحديد بكيفية عمل كل نشاط من أنشطتي، وتزودني بتغذية راجعة بناءة عن ممارستي، ثم أحدد بشكل منفصل مؤشرات التأثير التي ستخبرني ما إذا كان التأثير المقصود بصدد التحقق كما هو متوقع (على سبيل المثال: تم الوصول إلى بداية معالم الطريق)، أم أني حققت التأثير بالفعل. وقبل تنفيذ هذين الأمرين بشكل منفصل كنت أجد أني غالباً ما أكون حددت مؤشرات النشاط فقط (لأنها كانت أسهل في التطوير) ولم تكن لدي أي طريقة لمعرفة ما إذا كنت أحقق التأثير بالفعل أم لا. لقد سبق أن طلبت منكم توفير "أداة للقياس" بحيث تكون هذه المؤشرات ملموسة وممكنة التقييم (سواء من حيث الكم أم من حيث النوع)، وقبل ذلك كنت أجد أن العديد من المؤشرات التي طورتها، مع كونها عالية الدقة، كان تطبيقها يتطلب تكلفة باهظة واستهلاك وقت

طويل. وهذا الاهتمام بالتفاصيل في هذه المرحلة من خطة التأثير قد يساعدك أيضاً في جعل أهداف تأثيرك أكثر تركيزاً ، ولذا عليك التفكير في إعادة النظر في أهدافك بمجرد تطوير المؤشرات، وذلك لمعرفة ما إذا كان بإمكانك تحسينها بشكل أكبر. وللحصول على مزيد من المساعدة حول تحديد المؤشرات، راجع دليلي الإرشادي لتحديد مؤشرات التأثير في الجزء الرابع من هذا الكتاب.

فكر في المخاطر المرتبطة بتحقيق التأثير المقصود والأنشطة التي اخترتها للوصول إليه. ما الذي قد لا يصلح أو قد يأخذ منعرجاً خاطئاً؟ هل من الممكن أن تكون هناك عواقب غير مقصودة؟ كيف يمكنك التخفيف من هذه المخاطر؟

لقد سبق أن شاهدت مقترحات بحثية تفشل أمام هيئة التمويل لأنها لم تكن تتضمن التنبه لبعض المخاطر الرئيسة التي تبدو واضحة للهيئة. فلو كان الباحثون قد حددوا المخاطر وشرحوا كيفية التخفيف منها، لكانوا حصلوا على فرص للتمويل، لأن الظهور غير المكترث بالمخاطر من شأنه أن يقوض الثقة في خبرة الفريق ومصداقيته. ولذا من الأفضل أن تحدد المخاطر بنفسك وتشرح كيفية التخفيف منها بدلاً من الأمل في عدم انتباه المحكمين أو أعضاء هيئة التمويل لعدم وجودها.

تساءل عن الموارد أو المساعدة التي قد تحتاج إليها لتحقيق تأثيرك وتخفيف هذه المخاطر، وضع في اعتبارك من الذي سيكون مسؤولاً عن كل نشاط، ومتى ستقوم بمتابعة هذه الأنشطة فيما يتعلق ببرنامج بحثك والأولويات وجداول أعمال مجتمع أصحاب المصلحة الخاص بك، فقد يكون من المستحيل تحقيق بعض الأنشطة وتوليد بعض التأثير قبل الانتهاء من بعض مهام البحث، في حين يكون من الممكن في بعض الأحيان تحديد تاريخ معين يمكن استخدام النتائج الأولية قبله بشكل خاص (على سبيل المثال: كجزء من التشاور حول السياسات)، وقد يكون من المفيد النظر فيما إذا كان يمكن تكييف جدول بحثك لتوفير النتائج في الوقت المناسب لتحقيق الفائدة.

قرر من الذي يفعل ماذا ومتى: حدد ما إذا كانت هناك مواعيد نهائية أو تواريخ مستهدفة لأي نشاط من أنشطتك أو تأثيرك، وقم بتحديد المسؤولية المناسبة عن الأنشطة لكل أعضاء الفريق، وتحدث مع زملائك واحصل على تغذية راجعة حول خطتك للتأثير، وإن أمكن، احصل على تغذية راجعة من أصحاب المصلحة لإخبارك إن كانت هناك نقاط معينة يمكن أن يكون لبعض نتائجها تأثير أكبر، ثم عوّد نفسك على التردد على هؤلاء الناس، وقوموا بوصفكم فريقاً بحثياً بالظهور في

الصورة بانتظام بالإخبار عن أي تقدم تحرزونه تجاه أهداف التأثير، وعن تقدم البحث نفسه، وضع ذلك على جدول أعمال أي اجتماعات منتظمة تعقدها مع الزملاء، وانظر في كيفية إنشاء علاقة تعاون مستمرة مع أصحاب المصلحة الذين يساعدونك في وضع هذه الخطة؛ على سبيل المثال: من خلال عقد اجتماع استشاري نصف سنوي لأصحاب المصلحة.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن هناك خطراً في احتمال أن تصبح خطط التأثير ذات طابع إرشادي مبالغ فيه، فعلى الرغم من أنه يمكن للأهداف والمؤشرات أن تساعد في الحفاظ على تأثيرك على المسار الصحيح، إلا أنه لا ينبغي أن تصبح هذه الأهداف قيوداً تمنعك من تكييفها لتلبية الاحتياجات المتغيرة لأصحاب المصلحة أو استغلال الفرص الجديدة عند ظهورها.

مهامك في هذه الخطوة

١- قم بتحويل هدفك من الفصل السابق إلى خطة تأثير قابلة للتنفيذ، حيث تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الجمهور وأصحاب المصلحة المرجح أن يكونوا مهتمين بعملك والاستفادة من الانخراط معك و / أو من يمكنهم مساعدتك على توليد التأثير.

٢- حدد الأنشطة التي يمكنك استخدامها مع مختلف فئات الجمهور وأصحاب المصلحة، وقم بتفصيل أنشطتك حسب احتياجاتهم وتفضيلاتهم.

٣- حدد المؤشرات أو الأهداف التي يمكنك استخدامها لتتبع ما إذا كانت أنشطتك تقربك فعلياً من أهداف تأثيرك أم لا.

٤- ضع في اعتبارك المخاطر المرتبطة بتحقيق التأثير المقصود، والأنشطة التي اخترتها للوصول إليه؛ ما الذي قد لا يصلح أو قد يأخذ منعرجاً خاطئاً؟ هل من الممكن أن تكون هناك عواقب غير مقصودة؟ كيف يمكنك التخفيف من هذه المخاطر؟

٥- اسأل نفسك عن الموارد أو المساعدة التي قد تحتاج إليها لتحقيق تأثيرك وتخفيف هذه المخاطر.

٦- فكر في من سيكون مسؤولاً عن كل نشاط، ومتى ستقوم بمتابعة هذه الأنشطة فيما يتعلق ببرنامج بحثك، والأولويات، وجداول أعمال مجتمع أصحاب المصلحة والجمهور.

الفصل الحادي عشر

الخطوة الثالثة: تخلص من أي شيء يعيقك أو يصرفك عن تحقيق التأثير

ملخص

في هذه الخطوة، أريد منك أن تفكر في إمكانية إيجاد مساحة في جدولك المزدحم للأنشطة المولدة للتأثير التي تستند إلى علاقات ثقة مع الأشخاص الذين قد يكونون مهتمين بأبحاثك وإمكانية استخدامها. لا شك أن العلاقات تستغرق وقتاً، والوقت قليل بالنسبة لمعظم الباحثين، ولكن من الضروري القيام بهذه الخطوة وبشكل صحيح، فإذا أتممت هذه الخطوة، لن يؤدي ذلك إلى توفير الوقت للتأثير فحسب، بل سيؤدي أيضاً إلى تغيير مستوى التوازن بين العمل والحياة لديك.

الوقت هو الشيء الذي ينقص معظم الباحثين. وهذا الأمر يمثل مشكلة إن كنت تريد اتباع منهج ارتباطي للتأثير، لأن الاستثمار في العلاقات يستغرق وقتاً. ولهذا السبب تم تصميم هذه الخطوة لمساعدتك على أن تصبح أكثر كفاءة وتركيزاً بصفتك باحثاً، بحيث يمكنك تخصيص وقت للعلاقات مع من يهتمون بأبحاثك (والأشخاص المهمين الآخرين في حياتك، سواء كانوا مهتمين بأبحاثك أم لا). وقد سبق أن كتبت كثيراً عن هذا الموضوع في كتاب "الباحث المنتج (The Productive Researcher)". وأريد في هذا السياق تلخيص بعض الدروس الأساسية من ذلك الكتاب وتوجيهك إلى بعض الأفكار الإضافية التي يمكن أن تغير طريقة عملك بشكل كبير.

حدد أولوياتك

أهم درس تعلمته من قراءتي، ومن المقابلات التي أجريتها مع بعض أكثر الباحثين إنتاجية في العالم، ومن خلال خبرتي الشخصية، هو كيفية تحديد الأولويات. قد تعتقد أنك على دراية بكيفية تحديد الأولويات، ولكن الشيء الأساس الذي يميز الباحثين الأكثر إنتاجاً عنا هو قدرتهم غير العادية على الاحتفاظ بتركيز "ليزري" حاد (Lazer-sharp Focus) على أولوياتهم من دقيقة إلى أخرى، ومن يوم إلى آخر، ومن شهر إلى آخر. وينشأ هذا المستوى غير العادي من التركيز من الطريقة التي يحدد بها هؤلاء الباحثون أولوياتهم. وهذه الأولويات ليست مجرد تفضيلات، بل هي التي تعبر عن قيم الباحث وهويته. والأولويات التي تأتي من هذا المكان العميق تمثل اختباراً للزمن وعمقاً للشعور. ونتيجة لذلك، فهي تحفز الباحثين على الاحتفاظ بالتركيز عليها، مما يمهد للقول: "نعم للأشياء الأكثر أهمية للباحثين، ولا للعديد من الأشياء التي قد تشتت تركيزهم".

كن يقظاً

ابدأ بمحاولة التفكير في كيفية قضاء وقتك كل يوم، وإلى أي مدى ترتبط كل الأشياء التي تقوم بها بأهدافك المتعلقة بالتأثير، وبمجمل أهداف حياتك. وفي هذه الخطوة، سوف تقوم بتحديد عمل عادي واحد أو نشاط عادي واحد على الأقل وإخفائه تماماً من جدولك الزمني أو تقلص جدولك بشكل كبير.

فكّر في الطريقة التي تعمل بها مع جميع أفراد فريقك ومع أي شخص قد يستفيد من بعض المهام الأكثر أهمية في قائمة مهامك؛ على سبيل المثال: الحصول على تجربة مراجعة مقالات تساعدهم بها في تعلم كيفية الكتابة بأنفسهم بشكل أكثر فاعلية، وحاول الحصول على مساعد شخصي افتراضي (Personal Assistant "PA"). أما فيما يخصني، فأنا لديّ مساعد افتراضي مقيم في المملكة المتحدة لديه خبرة في العمل مع الأكاديميين، على الرغم من وجود مساعدين افتراضيين عموميين يتقاضون أجوراً أقل. ما قولك إن خيرتك بين زيادة في راتبك (٣٠٠ جنيه إسترليني في الشهر) وبين يوم كامل في الأسبوع للقيام بكل ما تريده لنفسك (يمكنك استخدامه لتحسين وضعك المهني أو توزيع عملك الأسبوعي ليكون عملك أكثر راحة – الأمر متروك لك). بالنسبة لمعظم الأكاديميين، يوم

كامل في الأسبوع يستحق أكثر من ٣٠٠ جنيه إسترليني، ناهيك عن العامل النفسي. أنا يساعدني مساعدي الشخصي في تنسيق قوائم المراجع، وينجز عني بعض مهام البحث البسيطة (مثل معرفة كيفية إنشاء "موك MOOC" (المساق المكثف للتعلم عن بعد Massive Open Online Course)، ويدون لي الملاحظات (بما في ذلك الملاحظات على تطبيق Post-it وعلى تطبيق Flip-chart) حول ورش العمل، وينسق لي مواعيد الاجتماعات، وينظم لي سفري ونفقاتي، إلى غير ذلك مما لا حصر له. ولذا في المرة القادمة التي تحصل فيها على زيادة في الراتب، فكر في كيفية تحويل هذا المبلغ الضئيل من المال الإضافي إلى وقت إضافي كبير.

قلة الوقت = نقص في الأولويات

أنا شخصياً أعتقد أن المشكلة التي سيعترف بها جميع الأكاديميين، هي أن اليوم بطوله لا يكفي لفعل كل ما ينوي الباحث القيام به، مما يحد من الأولويات.

قلة الوقت = نقص الأولويات.

قد تكون تعمل بانتظام خلال المساء وفي عطلات نهاية الأسبوع، ولكن لا تجد الوقت للتفكير (ناهيك عن فعل أي شيء) في توليد التأثير من بحثك. لقد اكتشفت على مر السنين شيئاً مثيراً للاهتمام، فما اكتشفته مؤخراً هو أن هناك أسماء لقانون باركنسون ومبدأ باريتو، فقانون باركنسون يعترف ببساطة بأن المهام سوف تتسع لملء الوقت الذي تسخره لها. لذلك تحتاج إلى تحديد الوقت الذي تخصصه للمهام التي تحتاج إلى القيام بها. والشيء الغريب هو أن المنتج النهائي عادة ما يكون جيداً كما لو أنك قضيت ضعف الوقت في المهمة، وأحياناً أفضل بكثير. والسبب في ذلك هو أن مستوى الاهتمام المركز الذي يوفره الموعد النهائي الإلزامي يمكّنك في الواقع من إنتاج عمل أكثر تركيزاً.

لقد اكتشفت ذلك لأول مرة أثناء عملي في التدريس عندما تم تكليفي برئاسة مركز أبحاث، في حين أن الوقت لم يكن يكفيني لإعداد محاضراتي. ومن دون قصد مني، انتهى بي المطاف إلى إعداد محاضراتي في يوم إلقائها، وعلى الرغم من أن إعدادها كان أكثر إجهاداً، فوجئت بأن تقييمي من الطلبة قد ارتفع بشكل كبير. وباعتراف الجميع، كان لدي إدراك جيد للموضوعات التي كنت أقوم

بتدريسها، ولكن الفرق الرئيس هو أنني أصبحت مضطراً إلى الاعتماد بشكل أقل على ملاحظاتي وبشكل أكبر على حدسي، ونتيجة لذلك أصبح شغفي بالموضوع أكثر وضوحاً، فقد قمت بمزيد من التمارين التطبيقية بدلاً من إثقال الطلبة بزخم زائد من المعلومات، وقد تعلم الطلبة فعلياً أكثر. وفعلت الشيء نفسه مع العرض الأدبي، إذ خصصت أسبوعاً واحداً فقط للانتهاء من القراءة وكتابة المسودة الأولى. وقد كان أسبوعاً قاسياً من العمل قمت خلاله بالكثير من التحرير والتغيير قبل نشر النسخة النهائية. ويجدر أن أشير إلى أن هذه الورقة قد تضمنت أكبر عدد من المراجع التي استشهدت بها (أكثر من ألفي استشهاد) ولعبت دوراً مهماً في ترسيخ سمعتي في هذا المجال بعينه.

ما الذي يمكنه تقليصه؟

فيما يأتي قائمة بالأشياء التي أكسبني تقليصها وقتاً كبيراً، وقد تلهمك في التفكير في ما يمكنك تقليصه:

١- **وسائل التواصل الاجتماعي Social Media**: لم أعد أحاول قراءة كل شيء يكتب في التعليقات، وحصر نفسي في نافذة طوال ثلاثين دقيقة كل يوم لقراءة الأخبار عبر تويتر. بدلاً من ذلك، أتبع الآن إستراتيجية وسائل الإعلام الاجتماعي المصمم خصيصاً لمساعدتي في تحقيق التأثير من بحثي (انظر الفصل السابع عشر)، بالإضافة إلى وسائل الإعلام العامة، ولم أعد أكتب عبثاً، بل توصلت إلى إستراتيجية لتوجيه التيار إلى أهم مخرجات الأبحاث وللتفاعل مع جماهير محددة حول الرسائل الرئيسة التي ترتبط بالتأثير الذي أريد تحقيقه.

٢- **البريد الإلكتروني E-mail** : أقوم في الصباح بعمل مسح لرسائل البريد الإلكتروني الأكثر أهمية وإلحاحاً ولا أرد على غيرها، وأتجاهل الباقي حتى بعد الظهر، وغالباً بعد الغداء عندما أشعر أكثر بالتعب. وإذا لزم الأمر، قد أرسل رسالة بريد إلكتروني أشرح فيها أنني قد تلقيت رسالتكم في صباح مزدحم وسأرد عليها في وقت لاحق من هذا اليوم. وإذا كنت مقيداً بموعد نهائي للكتابة (حتى لو كان هذا القيد قد فرضته على نفسي)، أرد وأنا خارج المكتب، موضحاً أنني بصدد العمل من أجل الانتهاء في أقرب موعد، وقد لا أتصفح رسائل البريد الإلكتروني

بقية الأسبوع، وإذا كان الأمر في غاية الإلحاح، بإمكانهم إرسال رسالة نصية، وسوف أعاود الاتصال بهم في أقرب وقت ممكن.

٣- **التحكيم Reviewing** : لا أحد منا يمكن الإفلات من هذا الإجراء؛ فتحكيم عمل الآخرين في الوقت المناسب وبطريقة بنّاءة جزء من واجبنا، ونأمل في الوقت نفسه في أن يقوم الآخرون بتحكيم عملنا. ومع ذلك، أعتقد أننا نشعر أحياناً بإحساس زائف بواجب المراجعة أكثر من اللازم. وأنا شخصياً أشعر بأنني قد أوفيت بالتزامي الأخلاقي تجاه المجتمع الأكاديمي إن قمت بمراجعة النصوص والمقترحات ثلاث مرات، على غرار ما أقوم به لنفسي (على أساس أن معظم الأوراق وبحوث المنح التي أقدمها ستحصل على ثلاث مراجعات لكل منها). وبالإضافة إلى مراجعة الأوراق المتعلقة بمجالي، قد أقوم فقط بمراجعة الأبحاث التي أتوقع أن أتعلم منها شيئاً مفيداً أو جديداً (استناداً إلى ملخصها). وهذه القاعدة تتضمن أيضاً طريقة سهلة للتأكد من عدم الانتهاء من مراجعة المقالات قبل نشرها في المجلات.

٤- **اجتماعات اللجنة Committee Meeting** : عادة ما يغيب أحد أعضاء اللجان في أي اجتماع تحضره، ولا أحد يهتم طالما أن الغياب غير دائم. ماذا سيحدث لو قررت على الدوام حضور اجتماع للجنة والاعتذار عن الذي يليه، أو اتفقت مع زميل لك على حضور الاجتماعات بالتناوب؟ ماذا سيحدث فعلاً؟ هل ستتوقف الاجتماعات عن العمل؟ إن كنت قد فقدت جزءاً مهماً من المعلومات أو القرارات، هل لا توجد طريقة أخرى لصنع هذا القرار أو التأثير فيه؟ لا شك أن من الحكمة أن تتحقق من جدول أعمالك، فإن كنت تترأس لجنة، فإن ذلك لن يكون ممكناً، وإن كنت لا ترأسها، فهل يجب عليك الحضور في جميع الاجتماعات؟

٥- **الدردشة Chating** : إنه لأمر مدهش أن تحسب كم من الوقت يضيع في الدردشة في الممرات، أو مع أشخاص يمرون بشكل عشوائي أمام باب مكتبك لإلقاء التحية. بدلاً من ترك باب مكتبك مفتوحاً يغري بالدعوة للتوقف، اجعل نفسك متاحاً بالكامل لأي شخص عن طريق المواعيد، ثم كدس جميع مواعيدك في يوم واحد أو يومين في الأسبوع. وهذا لا يعني أنك بحاجة إلى أن تصبح منغلقاً عن التواصل الاجتماعي، وإنما عليك أن تكون إستراتيجياً في تخصيص وقتك لمن تستثمر معهم في العمل، سواء كان ذلك في العمل الاحترافي، أم في الصداقة بمرافقتهم لتناول

القهوة أو الغداء وقضاء وقت ممتع معاً. وفيما يخصني، منذ أن حصلت على درجة الدكتوراه، كنت دائماً أنجز عملي في المنزل بالدرجة الأولى، وأتردد على مكتبي في القسم خلال أيام محددة من أجل الاجتماعات والتواصل الاجتماعي، وأسخر بقية الأسبوع في الإنتاج والتركيز.

هذه مجرد أمثلة قليلة من الأشياء التي قمت بها على مر السنين لزيادة إنتاجي البحثي، وأنا لا أقترح عليك أن تقلص الأشياء التي قمت أنا بتقليصها، وإنما على أمل أن تعطيك هذه القائمة لمحة عن نوعية الأشياء التي قد يكون تقليصها ممكناً.



افعل القليل لجني الكثير

يعتقد الكثير منا أن العالم سينتهي بطريقة ما إن توقفنا عن فعل بعض الأشياء التي يفعلها جميع الأكاديميين الآخرين. ولكن اسأل نفسك هذا السؤال: ماذا سيحدث بالفعل إن لم أفعل هذا؟ فكر في أسوأ سيناريو، ثم فكر فيما لو كان بإمكانك عكس ذلك الموقف، أو التعامل معه، أو إعادته، فإن كنت قادراً على التعامل مع أسوأ سيناريو، فعليك المضي قدماً في إلغائه. وفي كل الحالات تقريباً، لن تحدث في الواقع أسوأ السيناريوهات.

ونحن نعلم جميعاً أنه يتعين علينا كل يوم القيام بالكثير من الأشياء التي تنتظرنا، وفنٌّ أن تكون أكاديمياً ناجحاً مع بعض مظاهر التوازن بين العمل والحياة اليومية يتعلق بما تختار عدم القيام به أكثر مما تختار القيام به، فكلما زاد الوقت الذي تخصصه لعملك، زادت المهام التي تملأ ذلك الوقت. ولهذا السبب، بعد حصولي على درجة الدكتوراه قررت ألا أعمل أبداً في عطلات نهاية الأسبوع، وأن أعمل في المساء فقط عندما أكون أنا وزوجتي في سفر (عادة أمسيتين في الأسبوع)، فأشعر صباح يوم الاثنين بالراحة والانتعاش ومن دون استياء من عملي. وإني لأعتقد أن هذا العمل البسيط المتمثل في تقييد وقتي هو أحد الأسباب التي جعلني أكون أكثر إنتاجاً.

ورسالتي هي كالآتي: افعل القليل لجني الكثير، واحصر مهامك في أهمها، بحيث تقلل من الوقت الذي تقضيه في العمل، ثم بعد ذلك اختصر الوقت اللازم للعمل، بحيث تضطر إلى قصر مهامك على أهمها فقط.

واجبات هذه الخطوة

١- قم بعمل قائمة بكل شيء قمت به خلال يوم عملك أمس (أو آخر يوم لك في المكتب) والمدة التي قضيتها في كل مهمة، بما في ذلك المهام التافهة وغير العملية.

٢- التزم اليوم بإزالة شيء واحد من الجدول الزمني الخاص بك لإفساح المجال لأنشطة توليد التأثير، وإن استطعت، التزم بإزالة أكبر قدر ممكن من الأشياء، فبالإضافة إلى تمكنك من أن تكون أكثر إنتاجية، يمكنك أيضاً الحصول على توازن أفضل بين العمل والحياة (والذي، بطبيعة الحال، سيجعلك أكثر إنتاجية أثناء ساعات عملك).

الفصل الثاني عشر

الخطوة الرابعة: كن دقيقاً في تحديد أنواع تأثيرك والأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك

ملخص

مهمتك في هذه الخطوة هي الخروج بشيء واحد يمكنك القيام به هذا الشهر والذي سيقربك أكثر من تحقيق التأثير. وبالتوازي مع ذلك، ولمساعدتك في فعل هذا الشيء، قم بتحديد الأفراد الرئيسين الذين يمكنهم مساعدتك في تحقيق التأثير الذي تريد رؤيته.

والآن وقد قمت بتقليص أي شيء قد يعيقك أو يشتت انتباهك عن تأثيرك (الخطوة الثالثة، الفصل الحادي عشر)، يمكنك إعادة النظر في خطتك للتأثير (الخطوة الثانية، الفصل العاشر)، والبدء في دقة تحديدك للتأثير والأنشطة التي تريد إعطاءها الأولوية في عمل هذا الشهر.

خطوات من سوف تتبع؟

تحقيق النجاح في مهمة ما يكون أسهل كثيراً عندما تكون محاطاً بأشخاص آخرين نجحوا بالفعل في تلك المهمة. وكونك متصلاً بأشخاص آخرين في نفس الرحلة نحو التأثير ومن يتمتعون بالخبرة، فإن ذلك يعني أنه بإمكان بعضكم الاتصال ببعض للتعاون والمشورة. ومن المحفز أيضاً أن ترى ما فعله الآخرون لكي ينجحوا، ومعرفة كيف حققوا ذلك النجاح.

ومن المحتمل أن يكون هؤلاء الأشخاص أكاديميين مثلك، ولكن قد يكونون وسطاء للمعرفة من مؤسسات خيرية أو صناعية أو غير ذلك، وقد يكونون بالفعل يحققون بعض أنواع التأثير الذي تود تحقيقه بنفسك.

وما يميز هؤلاء هو أنهم يسبقونك بخطوات في مساراتهم نحو التأثير، وقد يكونون متقدمين عليك بشكل من حيث الخبرة في توليد أنواع التأثير، أو من حيث توليد نوع معين من التأثير، أو من حيث استخدام مهارة أو تقنية أو نشاط معين قد ترغب في استخدامه.

قد تفاجأ بحجم انفتاح الأشخاص على قبول التواصل بشخص يرغب في التعلم منهم، وإذا تم ذلك بروح من التواضع، فإن معظم الناس سوف يستجيبون بشكل إيجابي ويكونون مستعدين لتوجيهك على نحو ما. ومن ناحيتي، عندما كنت طالب دكتوراه، قمت بالتواصل مع المؤلفين الرئيسين في مجال عملي لأشارك في تأليف البحوث كجزء من رسالتي للحصول على درجة الدكتوراه، وحصلت على توجيهات مميزة من هؤلاء الباحثين بالإضافة إلى مدخلات المشرف على أطروحتي (وانتهى بي المطاف إلى نشر ١٢ ورقة) من أطروحتي، نصفها تم الاستشهاد بها أكثر من مائة مرة). لذلك لا تخجل!

أنشئ شبكة خاصة بك للتأثير

بعد قليل، سوف أطلب منك تحديد خمسة أشخاص يسبقونك ببعض الخطوات في طريقهم لتحقيق تأثيرهم وبإمكانك توجيهك وإرشادك. بعد ذلك، أود منك تحديد خمسة أشخاص آخرين، وفي هذه المرة، بدلاً من البحث عن مرشدين، أود منك أن تبحث عن أفراد مؤثرين من غير الباحثين ممن قد يملكون القدرة على تمكينك من إحداث تأثير كبير. وقد يكون لدى هؤلاء معرفة وقنوات اتصال قد تساعدك بشكل كبير في تحقيق أهدافك. وقد تكون لديهم أيضاً موارد تحت تصرفهم يريدون استخدامها لتحقيق أهداف مشابهة لأهدافك. كما قد يكون

لديهم أيضاً أتباع مهمون على شبكات التواصل الاجتماعي بإمكانهم توصيل رسالتك إلى جمهور عريض. وقد تكون لديهم كذلك إمكانية الوصول إلى البيانات أو المجموعات التي يصعب الوصول إليها أو المواقع التي تحتاج إليها لإكمال بحثك. لعلك تكون قد حددت بالفعل البعض من هؤلاء الأشخاص في تحليلك للجمهور / أصحاب المصلحة في الخطوة الثانية (يجدر بك العودة وإلقاء نظرة على المجموعات التي حددت أنها ذات تأثير خاص). وهؤلاء الناس يستحقون وزنهم ذهباً، ولذا من الأفضل قضاء بعض الوقت في التحدث مع زملائك وبذل قصارى جهدك لتحديد هوية هؤلاء الأفراد حتى تتمكن من البدء في الاتصال والتأثير على نفوذهم لمساعدتك على تحقيق التأثير الخاص بك.



المهام المطلوبة لهذه الخطوة

١- حدد تأثيراً واحداً يمكنك العمل عليه خلال هذا الشهر؛ فقد يكون هذا هو أهم تأثير لك، والذي تم تحديده في الخطوة الثانية، أو الهدف الذي حددته في الخطوة الأولى والذي خصصت له الأشهر الستة التالية، أو قد يكون تأثيراً آخر، ولكن من الناحية المثالية يجب أن يرتبط بطريقة ما بتأثيرك الأكثر أهمية، ثم حدد نشاطاً معيناً يساعدك في تحقيق هذا التأثير (حتى لو كان ذلك أولى الخطوات التي سيتعين عليك اتخاذها للوصول إلى التأثير).

٢- قم بإعداد قائمة تضم خمسة أشخاص تشعر بأنهم متقدمون أمامك في تحقيق التأثير، أو ممن يعملون مع المستخدمين النهائيين للأبحاث – قد يكون هؤلاء الأشخاص أكاديميين مثلك، مع أنهم قد يكونون وسطاء للمعرفة من القطاع الثالث (الخيري)، أو القطاع الصناعي، أو أي قطاع آخر.

٣- قم بإعداد قائمة من خمسة من أصحاب المصلحة من الخطوة الثانية ممن يحتمل أن يكونوا مؤثرين بشكل خاص في تمكينك من إكمال بحثك بنجاح وإحداث تأثير.

٤- تعهد بالتواصل مع شخص واحد على الأقل من كل قائمة هذا الشهر لمحاولة إنشاء علاقة عمل يمكن أن تساعدك على تحقيق التأثير من بحثك، وحدد بالترتيب الأشخاص الذين قد يتمكنون من مساعدتك في الشيء الوحيد الذي قررت متابعته.

الفصل الثالث عشر

الخطوة الخامسة: حقق خطواتك الأولى نحو التأثير وراقب نجاحك

ملخص

أخيراً في هذا الفصل، ستتخذ خطوتك الأولى نحو تحقيق التأثير والبدء في مراقبة نجاحك. ولا يتعلق الأمر بتحقيق تأثيرك الآن (على الرغم من أن ذلك قد يكون ممكناً في بعض الحالات)، ولكن يتعلق باتخاذ خطوات هادفة وقابلة للقياس تقربك كل يوم من التأثير المحدد الذي تستهدفه. ركز على الخطوات الصغيرة كل يوم واحتفل بتقدمك.

إذا كنت قد أكملت المهام في نهاية كل خطوة من الخطوات السابقة، فقد استثمرت بالفعل بحكمة في قدرتك، وهي خطوة كبيرة تقترب بها من توليد تأثير كبير وبعيد المدى من بحثك. وأصبحت لديك الآن فكرة أكثر وضوحاً عن التأثير الذي تريد تحقيقه والغرض من ذلك. وأصبحت لديك خطة واضحة يمكنها نقلك من حيث أنت الآن إلى التأثير الذي ترغب في رؤيته في المستقبل. كما أنك قد قمت بالتخلص من الأشياء التي كانت تستهلك وقتك واكتساب الوقت الكافي لتوليد التأثير. وقد قمت أيضاً بتحديد شبكة من الأشخاص يمكنهم مساعدتك في تحقيق أهدافك.

خلال الخطوة السابقة، قمت بتحديد شيء واحد للعمل عليه خلال هذا الشهر، مما قد يجعلك أقرب إلى تحقيق التأثير. وخلال الخطوة الحالية، سوف تبدأ العمل من هذا المنطلق. ولابد أن تفعل شيئاً ملموساً كجزء من هذه الخطوة، فقد سبق أن فكرت كثيراً وناقشت وخططت، ولكن لم تتخذ بعد إجراءات حقيقية. وحان الوقت المناسب لوضع كل شيء تعلمته في محك الممارسة.

ضع النظرية موضع التنفيذ

في الخطوة السابقة، حددت شيئا واحداً للعمل عليه خلال هذا الشهر، فإذا لم يكن ما حددته واقعياً، فإن مهمتك الأولى هي أن تجعله كذلك؛ هل من طريقة تشرك بها الآخرين للقيام بذلك معك؛ على سبيل المثال: في إطار ورشة عمل مع أصحاب المصلحة؟ هل لديك إنتاج ما مرتبط بمجال العمل الذي تنجزه ويمكنك تقديمه؛ مثل موجز سياسات، أو فيلم وثائقي أو مصدر تعليمي؟

بعد ذلك، ارجع إلى خطتك للتأثير في الخطوة الثانية، وفكر بعمق قدر الإمكان فيما يتعلق بالأنشطة التي ستقوم بها، وكيفية ارتباطها بتأثيرك، وكيف يمكنك تكييف أنشطتك لاحتياجات الجماهير المختلفة وأصحاب المصلحة، والمخاطر التي قد تكون مرتبطة بتلك الأنشطة، فإن لم تكن قد قمت بذلك بالفعل، فاحصل على بعض التغذية الراجعة من زملائك حول ما تخطط للقيام به لمعرفة ما إذا كان بإمكانهم رصد أي عيوب أو قيود في خطتك.

بعد ذلك، انتقل إلى الأشخاص الذين اتصلت بهم في الخطوة الرابعة – يفترض أن يكونوا في انتظار رسائلك الإلكترونية أو اتصالك إن كنت قمت بإعداد هذا الإجراء بشكل صحيح عندما تواصلت بهم، ومهمتك هي أن تطلب منهم المساعدة على الرغم من أن ذلك قد يشعرك في البداية بعدم الارتياح. كن دقيقاً جداً في تحديد طلبك إلى درجة تشعر فيها أن عليهم نظرياً مساعدتك. وإن قررت عدم الطلب، فلن تعرف أبداً ما إذا كانوا يسعدون بمساعدتك أم لا، مع العلم بأن الناس في أكثر الأحيان، يرغبون بالفعل في المساعدة.

وأخيراً، ما عليك سوى أن تخرج وتفعل– مهما كان الشيء الذي قررت فعله –، وتأكد أن تقوم بذلك في غضون أربعة أسابيع حتى يمكنك الحفاظ على الزخم.

ضاعف نسبة فشلك

هناك شيء واحد آخر يحتاج منك الانتباه؛ من المحتمل أن يكون الأمر رائعاً أنك تقوم بعمل شيء ملموس لتوليد التأثير، ولكن كيف تعرف أن ما قمت به قد أحدث التغيير فعلاً، وساعدك على الاقتراب من تأثيرك؟ في خطة التأثير التي ذكرتها في الخطوة الثانية (انظر النموذج في الجزء الرابع)،

هناك عمود مخصص لتحديد المؤشرات أو الأهداف فيه. تأكد من تدوين أي شيء تقوم به خلال هذا الشهر كطريقة لجمع معلومات حول ما يسير على ما يرام وما كان غير ذلك، فإذا لم يكن الأمر كما تريد، قم بشيء غيره في الشهر المقبل، واعلم أن أغلب الذين ينجحون في حياتهم هم الذين على استعداد لتجربة الفشل مراراً وتكراراً، ولهذا السبب بالذات هم يتعلمون كيف ينجحون. وكما قال رجل الأعمال الأمريكي المُحسِن "توماس واتسون الابن Thomas Watson Jnr": "إذا كنت ترغب في زيادة معدل نجاحك، ضاعف نسبة فشلك".

وبالنسبة للكثيرين منا، يتطلب هذا الأمر إدراكاً مختلفاً جداً للفشل، فهو ليس شيئاً يجب تجنبه بأي ثمن، بل هو انحناءات حتمية في طريق النجاح يمكن من خلالها أن نتعلم دروساً مهمة، لأن تعلم امتصاص الفشل واحتضانه يرقى إلى درجة من الثقة بالنفس التي لا تتحقق إلا في الأيام الجيدة. وإني لأعتقد أن أحد الأسباب التي تجعل امتصاص الفشل صعباً على الباحث هو مستوى الإبداع الشخصي الذي يستثمره في عمله، وحقيقة أنه علامة تجارية خاصة به مع سمعة ترتبط ارتباطاً وثيقاً باسمه. لهذا السبب، من الصعب عدم أخذ الرفض المهني مأخذاً شخصياً.



ومع ذلك، يمكن أن يكون ذلك بداية لولبية تنازلية. والسبب الأكثر شيوعاً لدى الكُتّاب من بين زملائي الذين طُلب مني الإشراف عليهم هو انعدام الثقة. والفترات التي أمضيتها في حياتي

من دون تمويل لأبحاثي قد طالت بفعل شكّي في أن ما سأقدمه سيتم تمويله، لأن الكثير يتعذبون بما يتخيلونه من انتقادات من قبل المحكمين قبل الانتهاء من كتابة الجملة الأولى من الورقة أو المقترح.

أعتقد أن الحكمة ليست في تجاهل تلك الأصوات بل في احتضانها، ومعالجة كل انتقاد بنّاء كما يتبادر إلى الذهن، فعندما تستحضر هذه الانتقادات في الذهن بشكل واعٍ وتوضحها، يمكنك البدء في التمييز بين الأفكار الحقيقية حول نقاط الضعف في عملك (والتي يمكنك معالجتها) وحول الوسوسة الداخلية التي تخبرك (في حالتي) بأنك عديم الفائدة ولا يمكنك فعل ذلك (والذي يمكنك أيضاً معالجته، ولكن بطرق مختلفة)، فبدلاً من الاستماع إلى هذه التعليقات الناقدة والسماح لها بشل تقدير الذات لديك، اعمل بجد على تحويل هذه الأصوات الداخلية إلى شيء يمكن أن يدفعك إلى الأمام. أعلم أن الأمر يكون أصعب عندما تدرك أنك أخطأت، وأن إدراكك المتأخر هو الذي جعلك ترى الأخطاء التي ارتكبتها والتي أدت إلى الفشل. ومع ذلك، لا يزال من الممكن أن تتعلم من هذه الأخطاء، فلا تأخذ الفشل مأخذاً شخصياً وشدّ عزمك وحاول مرة أخرى. وقد حاول "أندرو ديرينجتون Andrew Derrington" في كتابه "أدوات تمويل البحوث The Research Funding Toolkit" مساعدة الباحثين من خلال ورش العمل التي كان يرعاها تحت مسمى (grants factory)، وذلك بجعل الباحثين يقومون بنقل مقترحاتهم إلى خط الإنتاج، وبدء العمل في المقترح التالي بمجرد تقديم المقترح الراهن، وقبول الاحتمالات بأن عملك إذا كان جيداً، فسيتم تمويله. وسواء كنت قادراً على فصل نفسك عن عملك إلى هذا الحد أم لا (أنا لست متأكداً من قدرتي على ذلك)، أعتقد أن هناك شيئاً يمكن أن يقال عن مجرد التماسك والاستمرار، بغض النظر عن مدى سوء الفشل.

وقد سبق أن اختبرت عدداً من المحادثات التي كانت ملتهبة، عادة كنتيجة لنقصي في التحضير أكثر من كون السؤال قاتلاً. وكان أكثر ما أحرجني مؤتمر بارز كان قد قيل لي بأن عليّ أن أقدمه أمام ممولي بحثي. وكنت أدرك أن عليّ أن أجد رئيس لجنة المجتمعات الريفية وأعبر له عن إعجابي به، وكان مكلفاً بالعمل على إجراء تحقيق من شأنه التأثير في السياسات. وقد كان كبار الشخصيات والمحسنين، بمن فيهم رئيس المنظمة التي مولت بحثي، يجلسون في الصف الأول، وكنت متوتراً. وبمجرد أن انتهيت من حديثي عن مشروع إعادة إحياء الأراضي المرتفعة في المملكة

المتحدة (UK uplands)، وقف رئيس اللجنة وطرح سؤاله الأول. وأثناء محاولتي تكوين صورة ذهنية عنه قبل أن ألتقي به في وقت لاحق، ارتفع معدل الضغوط عليّ فجأة عندما طرح علي سؤالاً كان الأكثر سذاجة على الإطلاق، وكانت بساطة سؤاله هي التي ألقت الكثير من الضغوط عليّ؛ كنت أدرك بأن إجابة قوية عن سؤاله ستقنعه بسهولة وهي أن علينا القيام بالعمل وفق طلبه، ولكن تفكيري شُلّ تماما، ولم يخطر في تفكير ي أي شيء على الإطلاق لأقوله. وكان السير هوارد نيوباي Sir Howard Newby، رئيس مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا مترئساً للجلسة، نظر إليّ بأدب وقال لي في ميكروفونه: "أعتقد أن هذا السؤال موجه إليك يا مارك"، وكان كل ما استطعت قوله هو "أعرف". وبعدما شعر بأني تأخرت دهراً، أخذ السير هوارد سؤالاً آخر وأجاب عنه عضو آخر من هيئة المتحدثين، وكنت أثناء ذلك أتمنى لو كان بإمكاني الاختفاء بطريقة سحرية. ومما زاد الطين بلة، اعتقادي بأني قد أفتدي نفسي بطرح سؤال ذكي على المتكلم الذي فعل مثلي. ولكني شعرت بعد الانتهاء من سؤالي وكأنني قد استرددت قدراً كبيراً من المصداقية مع الجمهور، فتدخل السير هوارد قائلا: "أنت تدرك أن التشريع الذي تسأل عنه لا ينطبق إلا على المرتفعات، وهذا البحث يخص الأراضي المنخفضة فقط، أليس كذلك؟". فشعرت عندها بأني أموت من الحرج، فتدخل زميلي المتحدث لإنقاذي بالإجابة عن سؤالي الذي لا يمكن الرد عليه.



كل منا لديه قصص من هذا القبيل، والتي لا نبوح بها عادة (ناهيك عن الكتابة عنها في الكتب). ولأننا لا نروي قصص إخفاقنا، فنحن في نهاية المطاف نتصور أننا الوحيدون الذين نفشل، وأن الجميع من حولنا ينتقلون من قصة نجاح إلى أخرى. أعتقد أننا بحاجة إلى أن نكون شجعاناً بما يكفي للضحك على إخفاقاتنا حتى يتمكن بعضنا من التعلم من أخطاء بعضنا الآخر، والمضي قدماً معاً بشكل أكثر تعاطفاً نحو تحقيق التأثير، بغض النظر عن عدد الإخفاقات التي تحدث على طول الطريق.

ركز على الخطوات الصغيرة التي تقربك أكثر من التأثير كل يوم

اجعل هدفك اتخاذ خطوات صغيرة كل يوم تعتقد أنها ستسهم في تحقيق تأثيرك. وستجد في قلب هذا الكتاب فلسفة ارتباطية للتأثير تركز على بناء علاقات عاطفية، موثوقة ومحترمة، فبدلاً من التركيز على نقطة النهاية والضغط على نفسك بسبب التقدم البطيء نحو هدفك، ركز على تكرار السلوكيات الصغيرة ذات القيمة المرتبطة بأهدافك، وثق في أن هذه الأمور ستأخذك إلى حيث تريد. وهذا لا يعني أنك تهمل المراقبة وتصحيح مسارك، وإنما بدلاً من التركيز على ما إذا كنت قد وصلت إلى قمة الجبل بعد أم لا، احتفل بأنك اتخذت في ذلك اليوم بضع خطوات أخرى في الاتجاه الصحيح.

وأخيراً، إذا كان لديك دليل على أن أنشطتك تسير جيداً، أو من حسن إلى أحسن، فأنت فعلياً تحقق التأثير، فنادِ بأعلى صوتك، واحتفل بنجاحك، وأشرك معك الآخرين الذين يسافرون في رحلات مماثلة، فتلهمهم التعلم منك.

وقد سبق أن أوضحت في الفصل العاشر كيف يمكنك دمج المراقبة في خطتك للتأثير، وسأقدم لك في الفصل الثاني والعشرين معلومات أكثر تفصيلاً حول كيفية تتبع التأثير، وتقييمه، وإثباته.

وتذكر بأنك إن كنت ترغب في الحصول على مساعدة إضافية في جميع الخطوات الخمس، يمكنك الاشتراك لتلقي المساعدة عبر البريد الإلكتروني في خطوة واحدة في الأسبوع على مدى خمسة

أسابيع على موقع Fast Track Impact على شبكة الإنترنت: www.fasttrackimpact.com/for-researchers. وسوف أتحدث معك أثناء كل خطوة عبر فيديو قصير.

مهام لهذه الخطوة

١- ابدأ العمل على توليد التأثير الذي حددته في الخطوة السابقة – اجعله ملموساً وقم عملياً بشيء ما، فالآن ليس وقت التخطيط أو الحديث عنه، وإنما حان الوقت لوضع خطتك للتأثير موضع التنفيذ.

٢- تواصل مع الأشخاص الذين اتصلت بهم في الخطوة السابقة واطلب منهم مساعدتك في تحقيق هذا التأثير معك خلال الشهر الحالي.

٣- تأكد من أنك تجمع المعلومات التي تمكنك من معرفة ما إذا كانت أنشطتك تقربك من التأثير أم لا.

الباب الثالث

الأدوات والتقنيات



الفصل الرابع عشر

إعطاء صلاحية المشاركة لأصحاب المصلحة والجمهور

سبق أن قمت في مبدأ "التمثيل" (الفصل الخامس) بشكل منهجي بشرح أهمية تمثيل احتياجات وأولويات الجمهور وأصحاب المصلحة المعنيين. ولتفعيل ذلك، تتطلب الخطوة الثانية لتنفيذ هذه المبادئ القيام بتحليل الجمهور / أصحاب المصلحة، وهو ما سيتم شرح كيفيته في هذا الفصل.

بالنسبة لي، فإن قوة تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة هي قدرة هذا التحليل على تمكينك من تحديد الأشخاص الأولى بأن تتعامل معهم قبل غيرهم. وإذا كان لديك ما يكفي من الوقت، يمكنك استخدام هذه الأداة لاستنباط قوائم طويلة وشاملة لجميع الجمهور و / أو أصحاب المصلحة الذين يجب أن يكونوا من الناحية النظرية مهتمين ببحثك أو مستفيدين منه. ومن واقع تجربتي، فإن مثل هذه القوائم تخيفني، لأني أدرك أنه لن يكون لديّ وقت للتواصل مع جميع الأشخاص الذين تم تحديدهم. فبدلاً من ذلك، استخدم هذه الأداة لتتمكن من اتخاذ خطوات إستراتيجية أولى نحو التعامل مع الجمهور وأصحاب المصلحة الأكثر أهمية بالنسبة إليك. وسواء كان لديك وقت للوصول إلى ثلاثة أو ثلاثين جهة اتصال، فأنت تعلم أنك قمت بالاتصال بأهم المجموعات قبل نفاد الوقت المخصص للاتصال.

والطريقتان الأكثر شيوعاً في تحديد الأولويات والتي أستخدمهما في هذا التحليل هما: التركيز على المجموعات التي يصعب الوصول إليها، أو الوصول إلى وسطاء المعرفة الذين يمكنهم اختصار العلاقات مع أشخاص رئيسين من مختلف الشبكات الاجتماعية والمهنية (انظر مبدأ الانخراط في المشاركة في الفصل السادس).

قد تكون ترغب في إعطاء الأولوية لأولئك الذين يتمتعون بأقصى قوة لتسهيل تأثيرك أو منعه، أو قد تكون تفضل إعطاء الأولوية للمجموعات المهمشة، فأنت تقوم بالاختيار بناء على تفضيلاتك الخاصة، واستخدم ذلك لاتخاذ منهج إستراتيجي مع من تتعامل أولاً. وإذا كان لديك وقت محدود مع انهيال الاتصالات عليك من قبل العديد من المؤسسات المختلفة، يمكنك استخدام هذا الأسلوب لتبرير تعطيل المشاركة مع مجموعات معينة، أو إرسالها إلى التغذية الراجعة لشبكاتك الاجتماعية أو نشرتك الإخبارية، حتى يكون لديك الوقت الكافي للوصول إلى مجموعاتك ذات الأولوية، ولا تلتهي بالتفاعل المستمر مع الذين يصرخون بصوت عال.

ترتيب الجمهور حسب الأولوية

أول شيء يجب أن أقوله حول ترتيب الجمهور حسب الأولوية هو أنه لا يوجد شيء اسمه "الجمهور العام"، فإذا كنت قد نظمت فعالية عامة للمشاركة في مساحة مفتوحة بالقرب من مكان عملك في يوم من أيام الأسبوع، وقمت برصد الأشخاص القادمين، فستجد أن بعض الأشخاص قدموا للمشاركة وآخرين لم يحضروا، فعلى سبيل المثال: قد تجد أنك جذبت عدداً من الحضور في سن العمل، وعدداً قليلاً من الأطفال، وعدداً أكبر من الطلبة وموظفي الجامعة إن كنت تعمل في إحدى الجامعات، أو أشخاصاً ضمن فئات معينة من شرائح الدخل المادي تتفاوت درجات تعليمهم ولهم اهتمامات متنوعة، إلخ. وإذا كنت تدير الفعالية نفسها في عطلة نهاية الأسبوع في إحدى القرى، وقمت برصد الحاضرين، فستجد أنك قد جذبت مجموعة مختلفة تماماً من الجمهور؛ على سبيل المثال: عدد أكبر من العائلات الشابة ذات المستويات المختلفة من الدخل والتحصيل العلمي والاهتمامات، حتى البرامج التلفزيونية فإنها تصل إلى جمهور محدد على أساس اهتماماتهم ومستوياتهم التعليمية ونوعية حياتهم. وبدلاً من المشاركة مع عامة الناس، ستشترك دائماً مع جمهور محدد.

ويتمثل التحدي الذي تواجهه في تحديد الجمهور الذي يُحتمل أن يكون أكثر اهتماماً بعملك والذي سيستفيد أكثر من المشاركة فيه.

وللقيام بذلك، يمكنك استخدام مصفوفة الاهتمام-الفائدة (الشكل ٥):

- في الربع الأعلى على يمينك، يوجد **جمهور مستهدف من السهل الوصول إليه**، والذي سيستفيد بشكل كبير من المشاركة في البحث، وسيهتم بشكل خاص بعملك جزئياً، لأنه سيستفيد بشكل

مباشر بطريقة ما؛ على سبيل المثال: قد تكون الفائدة ببساطة فرصة بالنسبة له لكسب مصلحة شخصية، وتعلم أشياء جديدة حول مجال بحثك، أو قد تكون الفائدة في التعلم من بحثك حول طرق جديدة لتجنب تهديد يتعرض له الأشخاص في مواقعهم؛ مثل: التنمر السيبراني عبر الإنترنت. تواصل بشكل منتظم بترتيب الأولوية – اتصل الآن بأول المسجلين على رأس قائمتك.

- الأكثر إشكالية هو **الجمهور الذي يصعب الوصول إليه** والذي لا يهتم بأبحاثك ولكن يمكنه من الناحية النظرية الاستفادة بشكل كبير من المشاركة فقط إن أمكنك الوصول إليه؛ على سبيل المثال: قد يوفر بحثك حول مسدسات الشباب وجرائم السلاح الأبيض (السكاكين) فوائد خاصة للشباب من خلفيات معينة، ولكنهم قد لا يهتمون بما يجب أن يقولوه حول الموضوع. والتحدي الذي يواجهك هو معرفة ما الذي قد يحفزهم على المشاركة.
- الأقل إشكالية ويستحقون الاهتمام هم **الجمهور غير المستهدف وسهل الوصول إليه**، والذي قد يشارك أكثر من الجمهور الذي يصعب الوصول إليه ولكن مع استفادة أقل. ويمثل ذلك إشكالاً فقط عندما يطمئنك بشعور زائف بالأمن بأن مشاركتك في المسار الصحيح، في حين أنك لا تصل في الواقع إلى الأشخاص الأكثر حاجة للمشاركة في عملك؛ على سبيل المثال: سبق أن قمت بعمل ما مع إحدى الجامعات التي كانت ترغب في بناء علاقات مع المجتمعات المحرومة التي كانت تعيش حول الحرم الجامعي. وقد تم عقد سلسلة من الفعاليات في الحرم الجامعي لإظهار انفتاحهم على المشاركة، وأنهم يريدون إتاحة مساحتهم لمشاركة مجتمعاتهم المحلية. وقد حظيت الفعاليات بحضور جيد، ولكن عندما نظروا إلى البيانات، اكتشفوا أن غالبية الحاضرين كانوا من موظفي الجامعة والطلبة الذين كانوا مهتمين بالبحث وليسوا من الفئة المستهدفة. اعمل مع المجموعات غير المستهدفة إذا كان لديك متسع من الوقت، ولكن احرص على عدم التركيز على هذه المجموعات على حساب الذين هم في حاجة أكبر.
- وأخيراً، هناك **جمهور آخر** لا يهتم بشكل خاص بعملك ومن غير المرجح أن يستفيد كثيراً من التفاعل معك. وحيث إن هذه التقنية تدور حول تمكينك من تحديد أولويات جهودك حتى

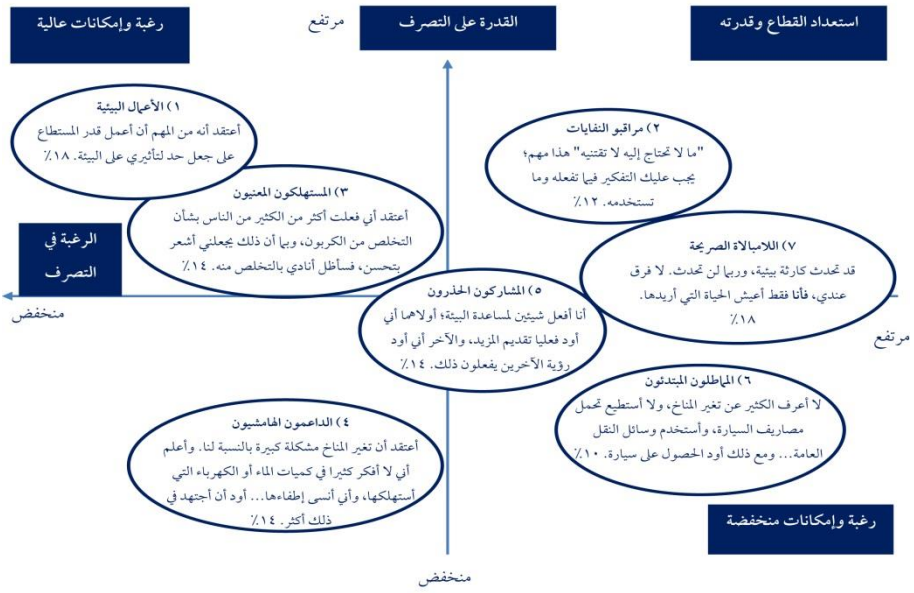
تتمكن من توفير الوقت، فإن هذه المجموعات يمكنك تركها آخر شيء، ولا ضير إن لم تتمكن من الوصول إليها.

وإن شئت، فبإمكانك إجراء خطوة إضافية وتوجيه الجمهور المهتم وفقاً لاهتمامات مشتركة. وتوجد في الشكل (٦) فئات مختلفة من الجمهور في المربعات العلوية اليمنى والسفلية اليمنى من المهتمين بأجزاء مختلفة من عملك لأسباب مختلفة، وهذه البيانات تمكّنك من تطوير الرسائل والأنشطة المصممة خصيصاً لكل من هذه الاهتمامات المختلفة، وبذلك تعرف مدى قدرتك على تزويدهم بالمزايا التي يبحثون عنها؛ على سبيل المثال: قد يطور الباحث رسائل مصممة خصيصاً لمصالح مختلف الجماهير من أجل "حثهم على تغيير بعض المواقف والسلوكيات"، ففي المشروعات ذات التمويل الجيد، تكون البداية عادة بالعمل المصمم لفهم مواقف وسلوكيات مختلف المجموعات فيما يتعلق بمنطقة البحث؛ مثل: تنظيم الأسرة أو المعيشة المستدامة، ثم يتم تطوير رسائل مختلفة لتكون مقبولة من قبل تلك المجموعات المختلفة وجذابة لها.

ولكن المشكلة هنا تكمن في أنه لا يمكن الاطلاع مع معظم البحوث إلا بعدد محدود من الطرق، في حين يوجد عدد كبير من الطرق التي يمكن من خلالها تكييف الرسائل من بحثك مع الاحتفاظ بالنتائج التي توصلت إليها؛ على سبيل المثال: لا يمكن تكييف الرسائل حول البحوث المتعلقة بتقنيات تنظيم الأسرة الجديدة لتتناسب مع مواقف الجماعات التي تعارض تنظيم الأسرة لأسباب دينية أو أخلاقية. ومن ناحية أخرى، تمكنت خلال بحثي الذي أجريته عن أراضي زراعة الخث، من تكييف الرسائل من هذا البحث للتأكيد على الفوائد الاقتصادية، والمحافظة على البيئة والمجتمعات الزراعية، وذلك اعتماداً على مصالح المجموعات المختلفة التي كنت أعمل معها. فبالنسبة لي، لا يوجد شيء غامض في هذا الشأن، أنا فقط أؤكد على جوانب معينة من البحث، ولا أخفي الجوانب الأخرى أو التلاعب بالنتائج لتتناسب مع الجمهور. ومع ذلك، لا يحظى هذا المنهج بارتياح مطلق من قبل الجميع.

مرتفع	**الجمهور الذي يصعب الوصول إليه** وهو الجمهور غير المهتم ولكن بإمكانه الاستفادة بشكل كبير من المشاركة. تعرف على ما من شأنه أن يحفزهم على المشاركة.	**الجمهور المستهدف وسهل الوصول إليه** وهو الجمهور الذي يستفيد بشكل كبير من المشاركة. تواصل معه بشكل كبير حسب ترتيب الأولوية – اتصل الآن على أول اسم مدون على رأس قائمتك.
الفائدة	**جماهير أخرى** ممن لديها اهتمام قليل ومن المرجح أن تستفيد كثيراً لو تمت مشاركتها. استمر في الرصد، فقد تتغير احتياجاتها واهتماماتها مع مرور الوقت.	**جمهور غير مستهدف وسهل الوصول إليه** وهو الجمهور الذي يكون أقرب للمشاركة من الجمهور الذي يصعب الوصول إليه، ولكن استفادته أقل. احرص على عدم التركيز على هذا الجمهور على حساب الذين لديهم اهتمام أكبر.
منخفض	**مستوى الاهتمام**	مرتفع

الشكل (٥). مصفوفة الاهتمام – الفائدة التي توضح تنوع الجمهور وفقاً لمصالحه النسبية من بحثك، واحتمالية استفادته من المشاركة في عملك.

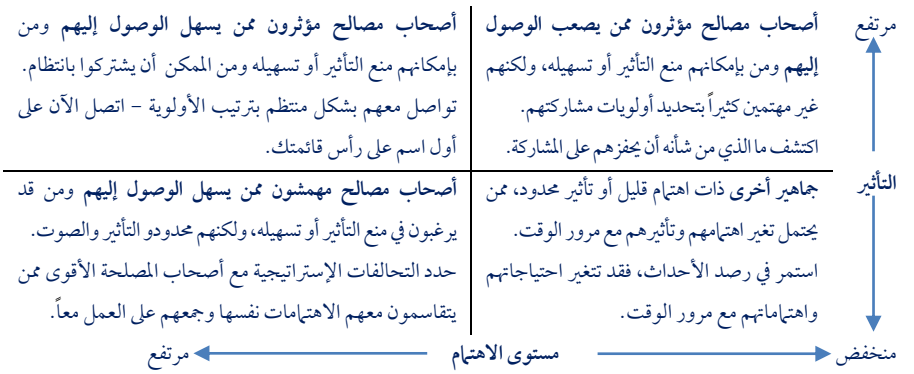


الشكل (٦). يقسم نموذج تجزئة "دفرا Defra" الجمهور إلى سبعة أقسام، يتفرد كل قسم بمجموعة مستقلة من المواقف والمعتقدات تجاه البيئة والقضايا والسلوكيات البيئية بناء على الاستجابة لطائفة واسعة من الأسئلة السلوكية كجزء من مسح دفرا ٢٠٠٧م للمواقف والسلوكيات (المصدر: Defra (2008). A framework for pro-environmental behaviours. HMSO, London).

لتوضيح كيفية ما يبدو عليه ذلك، يوضح الشكل رقم (٦) كيف قسمت وزارة البيئة والأغذية والشؤون الريفية في حكومة المملكة المتحدة الجمهور إلى مجموعات فيما يتعلق بالمواقف تجاه تغير المناخ من أجل مساعدتهم على تطوير الرسائل استناداً إلى أحدث الأدلة البحثية حول تغيير سلوك كل مجموعة نحو تبني سلوكيات أكثر لصالح البيئة.

ترتيب أصحاب المصلحة حسب الأولوية

عندما أعمل مع المنظمات ومجموعات أصحاب المصلحة، أقوم بإجراء تعديل بسيط ولكن مهم لهذا المنهج، فبالإضافة إلى العمل على تحديد أصحاب المصلحة الذين قد يستفيدون أكثر من غيرهم، أعمل أيضاً على معرفة ما إذا كان هناك أصحاب مصالح أقوياء على وجه الخصوص يجب عليّ معرفتهم، فقد توجد في بعض الأحيان منظمات لديها القدرة على تسهيل تأثيرنا، ومصالحها وأهدافها منسجمة مع عملنا، مما يعني أن تأثيرنا هو تأثيرها. ونتيجة لذلك، فإنها ستسخر المال، والبيانات، ووقت الموظفين لدفع عملنا نحو التأثير. ومن ناحية أخرى، قد توجد منظمات لديها القدرة على منع تأثيرنا؛ فعلى سبيل المثال، قد يهدد بحثنا أرباح تلك المنظمات أو سبل عيش أصحابها أو أيديولوجيتهم، ونتيجة لذلك قد تعارض تلك المنظمات أبحاثنا ومحاولاتنا توليد التأثير. والتحديد المبكر لأولئك الذين لديهم القدرة على تسهيل تأثيرنا أو منعه أمر مهم إن أردنا تسخير قوة الذين يريدون مساعدتنا، وفهم مخاوف الذين يشعرون بالتهديد من مخرجات عملنا.



الشكل (٧). مصفوفة الاهتمام – التأثير المستخدمة لتحديد أصحاب المصلحة على مختلف مستويات اهتمامهم وتأثيرهم على بحثك.

والآن، بدلاً من (أو بالإضافة إلى) النظر إلى الفائدة النسبية لبحثي على منظمة ما، فإني أقيس التأثير النسبي (الجيد أو السيئ) لتلك المنظمة على قدرتي على تحقيق التأثير. وللقيام بذلك، أستخدم مصفوفة الاهتمام – التأثير (الشكل ٧):

- في المربع الأعلى على يمينك، يوجد **أصحاب المصلحة المؤثرون ممن يسهل الوصول إليهم،** والذين يمكنهم منع التأثير أو تسهيله، وعادة ما يشاركون بسهولة وبشكل منتظم في عملك. ومن المحتمل أنك أساساً تعرف هذه المنظمات (خصوصاً إذا لم تكن هذه المنظمات تحب عملك). وليس من الصعب تحديد هذه المجموعات أو مشاركتها لأنها مهتمة للغاية بعملك. تواصل معها بشكل منتظم حسب ترتيب الأولوية – اتصل الآن بأول اسم على رأس قائمتك.
- في الربع العلوي على يسارك، **يوجد أصحاب المصلحة ذوو النفوذ ممن يصعب الوصول إليهم** والذين بإمكانهم منع التأثير أو تسهيله ولكنهم غير مهتمين بجعل مشاركتهم معك من أولوياتهم؛ على سبيل المثال: قد يكون عملك هامشياً بالنسبة لمصالحهم، أو يُنظر إلى عملك على أنه زاوية ضيّقة وصغير في قضية أكبر. وهذه المجموعة تشكل معضلة، لأنها قد تكون قادرة على تسهيل تحقيق التأثير بشكل أكبر بكثير مما قد تقدر عليه أنت، ولكن قد لا تكون على استعداد لاستخدام قدراتها، بل قد تتحول إلى حارس بوابة. وقد لا يهتمون بالرد على رسائل بريدك الإلكتروني أو على اتصالاتك الهاتفية، ومن ثم قد تتخلى عن محاولة إشراكهم. ومع ذلك، ستكتشف في وقت لاحق في بحثك بأنه لا يمكنك القيام بعملك من دونهم، وعندها تكتشف أنهم يمنعونك من الوصول إلى البيانات أو المواقع أو الأشخاص الذين تحتاج إلى العمل معهم. وبحلول تلك المرحلة، قد يكون قد فات الأوان لتكييف عملك لتبديد مخاوفهم.
- ثم هناك **أصحاب المصلحة الذين يسهل الوصول إليهم ولكنهم مهمشون،** وهم ممن قد يرغبون في منع أو التأثير تسهيله ولكنهم محدودو التأثير والصوت. وغالباً ما يكون هؤلاء أصحاب مصالح هامشيون ممن يحتاجون إلى اهتمام خاص لتأمين مشاركتهم ولتمكينهم من المشاركة كأنداد في بحثك. ومع ذلك، فإن المستوى المنخفض من التأثير الذي تمتلكه هذه المجموعة غالبا ما يستخدم كمبرر لاستبعادها من عملية البحث. وأنا أرغب في تحديد المنظمات في هذه الفئة التي لها اهتمامات مشابهة لبعض المنظمات الأكثر قوة وإشراكها في البحث من خلال لجنة استشارية لأصحاب المصلحة،

لمحاولة تشكيل تحالفات مع منظمات أكثر قوة. وهذا هو الهدف الأساس من اختراع تحليل أصحاب المصلحة. والآن، بدلاً من "حصر" تهديدات أصحاب المصلحة في الأرباح (كما كان يعتقد القيام به في الأصل)، يستخدم الباحثون هذه التقنيات لتمكين أصحاب المصلحة المهمشين في السابق من أن يكون لهم رأي في القرارات والأبحاث التي تؤثر عليهم.

- وأخيراً، هناك أصحاب مصالح آخرون لديهم اهتمام قليل أو نفوذ محدود. ومع ذلك، فإن اهتمامهم أو نفوذهم قد يتغير مع مرور الوقت، ولذا من المهم الاحتفاظ بمتابعة رصد الأحداث.

أداة تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة

على الرغم من أن مصفوفات الاهتمام – الفائدة طريقة مفيدة لتعلم ما يتعلق بتحليل الجمهور / أصحاب المصلحة، إلا أنها مقيدة؛ وأهم قضية لديّ في هذا السياق هي احتمال قضاء مجموعة من الباحثين ساعة في مناقشة موضع المنظمات في المصفوفة، وهم يحركون موضع المنظمات أثناء مناقشتهم. ومع ذلك، فإن الشيء الوحيد الذي يتم تسجيله في نهاية هذه العملية هو موقفهم النهائي. وهكذا يضيعون النقاش الثري الذي يفترض أن يشرح الأمور الواجب الاهتمام بها، ويضيعون أيضاً معرفة أسباب الاستفادة منها وحجمها وتأثيرها. وهذا التصرف يشكل معضلة لأن هذه المعلومات المهدرة قيّمة للغاية لإعلامك عن كيفية مشاركتك لهذه المجموعات.

ولهذا السبب، فإن أداتي لتحليل الجمهور / أصحاب المصلحة مصفوفة قابلة للتوسيع (الجدول الرابع) إلى حد أنها تطلب منك توضيح سبب اعتقادك بأن كلاً من الجمهور أو أصحاب المصلحة لديهم مستوى معين من الاهتمام أو الفائدة أو التأثير، فهي قابلة لتوسيع نطاقها ليشمل مجموعة من العوامل الأخرى التي قد تساعد في تصنيفها والتعامل معها بشكل فعال مع أصحاب المصلحة؛ مثل: رصد أي علاقة مهمة بين أصحاب المصلحة (مثل الائتلافات أو النزاعات)، ومعلومات حول أفضل الطرق للتواصل والتفاعل مع مختلف أصحاب المصلحة، ومعلومات الاتصال التي يمكن استخدامها للتحقق من التحليل ومداه.

وإذا توافر لديك الوقت والموارد، وكنت مهتما بمعرفة المزيد عن السياق الاجتماعي الذي ستعمل فيه، فهناك مجموعة من الطرق الأخرى التي تم تطويرها لفهم العلاقات بين أصحاب المصلحة. وهذه الطرق تشمل طرق تحليل بنية الشبكات الاجتماعية لتعيين تصورات وقيم أصحاب المصلحة، وتقييم

النزاعات بين أصحاب المصلحة وتحليلها (الجدول ٤). وعلى الرغم من أن هذه العلاقات يمكن استخدامها لتصنيف أصحاب المصلحة وترتيب أولويات مشاركاتهم، إلا أن هذا النوع من التحليلات يتم إجراؤه عادة بعد تصنيف أصحاب المصلحة، وذلك من أجل فهم كيفية تفاعل مختلف مجموعات أصحاب المصلحة بعضهم مع بعض، وتحديد أفراد أو منظمات معينة قد تلعب دوراً مهماً في نشر المعرفة أو الممارسات داخل وبين مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة. ويمكن أن تكون مثل هذه الطرق مفيدة في تحديد الفرص والمخاطر المرتبطة بالتعامل مع بعض أصحاب المصلحة، وتحديد قيم مختلف المجموعات وأولوياتها، بحيث يمكن أخذها في الاعتبار عند تصميم خطة التأثير.

وأخيرا، تجدر الإشارة إلى أن جميع الطرق لتحديد الجمهور وأصحاب المصلحة عطي صورة سريعة عن الوقت المناسب، وعن أصحاب المصلحة ومدى اهتماماتهم وتأثيرهم وديناميكيتهم؛ فعلى سبيل المثال: قد تقوم المنظمات بتشكيل تحالفات إما للترويج لنتيجة معينة وإما لإلحاق الهزيمة بها، ويمكنك استخدام تحليلك للجمهور / أصحاب المصلحة لتحديد المواضع التي قد تنشأ فيها مثل هذه التحالفات، وهذا يتطلب إعادة النظر في تحليلاتك وتحديثها بشكل دوري لضمان استمرار تلبية احتياجات جميع الأشخاص وأصحاب المصلحة وأولوياتهم.

الجدول رقم (٤): أداة تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة

اســـــم المنظمة أو المجموعة أو شريحة الجمهور	اهتمام محتمل ببحثك مر/ مت/ من	ما الجوانب المحتمل الاهتمام بها في بحثك؟ حدد الرسائل الرئيسة المرتبطة مباشرة ببحثك لهذه المجموعة	ما مستوى تأثير هذه القوى على قدرتك على توليد التأثير و/ أو أي مستوى للفوائد التي قد تنبع من بحثك؟ مر/ مت/ من	التعليقات على مستوى التأثير و/ أو الفوائد المحتملة (مثل الأوقات أو السياقات التي يكون فيها تأثيرهم أكثر أو أقل على نتائج بحثك، والطرق التي قد يمنعون أو ييسرون بها بحثك أو تأثيرك، وأنواع الفائدة التي قد تنجم عن البحث)	إذا كان التأثير مرتفعاً والفائدة منخفضة، فكيف يمكن أن تحفز المزيد من الاهتمام والمشاركة في البحث؟





الشكل (٨). صور من تحليل للرأي العام / أصحاب المصلحة أُجري لصالح وزارة البيئة والأغذية والشؤون الريفية في حكومة المملكة المتحدة، فبراير ٢٠١٦م

كيفية القيام بتحليل الجمهور / أصحاب المصلحة

أود أن أوصيك بأن تدعو عدداً قليلاً من غير الأكاديميين الذين يعرفون طبيعة أصحاب المصلحة جيداً لمساعدتك في هذه المهمة. ولكن إذا كنت تعاني من ضيق الوقت، فحتى لو قمت فقط بتعبئة النموذج في الجزء الرابع مع فريق بحثك، فسوف تتمكن من القيام ببحوث أكثر تأثيراً مما كنت ستفعله من دونه.

وستأخذ منك المنهجية الآتية مدة يومين تقريباً لإكمالها، بما في ذلك مدة تتراوح بين نصف يوم ويوم كامل لورشة عمل أولية (انظر مثال خطة التيسير في الجزء الرابع، كما هو موضح في الشكل ٨)، تليها سلسلة من المقابلات الهاتفية لمدة نصف ساعة للتحقق من النتائج التي توصلت إليها مع أصحاب المصلحة الرئيسين (والتي تمثل أيضاً فرصة رائعة للحصول على التغذية الراجعة حول محور أبحاثك والبدء في الحصول على الملكية أثناء تكييف عملك مع اهتمامات الجهات المعنية). وقد تم تصميم الخطوات الآتية لتكون مباشرة وقابلة للتكرار، ولكن هذا لا يعني أن تطبيقها لا يقبل المرونة، فقد تتطلب الظروف المحلية تكييف هذه الخطوات لضمان أن يكون تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة هو الأداة لتجميع أصحاب المصلحة وتسهيل المشاركة النشطة في البحث.

١- **تحديد أصحاب المصلحة ذوي الاهتمامات المشتركة:** قم باختيار ما بين شخصين إلى أربعة أشخاص من منظمات أصحاب المصلحة من ذوي الاهتمامات المشتركة ممن يعملون على نطاق بحثك نفسه (إذا كانت لديك مواقع دراسية متعددة، فقد تحتاج إلى القيام بذلك لكل موقع). ويتمثل المعيار الرئيس للاختيار في مدى اهتمامهم بالقضايا التي تدرسها، حتى يكونوا على دراية بأكبر مجموعة ممكنة من المنظمات التي قد تكون معنية بعملك. واستهدف تمثيل مجموعة من وجهات النظر المختلفة حول هذه المسألة حتى يمكنك تسهيل النقاش حول الاهتمام النسبي وتأثير مختلف أصحاب المصلحة (على سبيل المثال: شخص من إدارة حكومية أو وكالة، وشخص من منظمة غير حكومية، وليس فقط أشخاص من إدارات حكومية مختلفة).

٢- **قم بدعوة أصحاب المصلحة ذوي الاهتمامات المشتركة إلى ورشة عمل لمدة نصف يوم:** يجب أن تتضمن قائمة الحضور فقط من اثنين إلى أربعة من أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى فريق المشروع البحثي، لأن الهدف من ذلك تمثيل جميع أصحاب المصلحة في ورشة العمل هذه (وهذا غير ممكن لأننا لم نتعرف بعدُ عليهم كلهم). ويجب أن تستغرق هذه الورشة ما يقرب من أربع ساعات (نصف يوم)، وإن وجدت سعة في الوقت، فستكون الورشة مريحة أكثر لو امتدت ليوم كامل. وخلال ورشة العمل، أكمل المهام الآتية:

(أ) **حدد بوضوح بؤرة البحث الذي تعتقد أن يكون للأفراد أو المنظمات أو المجموعات مصلحة فيها:** من المهم أن تكون دقيقاً قدر الإمكان فيما يخص تركيزك، بحيث يمكنك تحديد من لديه مصلحة ومن ليس كذلك. وبإمكانك مراعاة النطاق الجغرافي أو القطاعي للمشروع (على سبيل المثال: هل أنت مهتم فقط بأصحاب المصلحة على المستوى المحلي، أم أن الأمر يتعلق بقضية وطنية قد تعني أصحاب المصلحة الوطنيين أو الدوليين؟). ما القطاعات الاقتصادية أو السكانية ذات الصلة بالبحث؟ يجب أن يتم من خلال نقاش حول هذه الأنواع من الأسئلة في بداية ورشة العمل توضيح مختلف التصورات لدى المجموعة لتجنب الارتباك لاحقاً.

(ب) قم باختيار منظمة معروفة لأصحاب المصلحة وقم **بتطبيق تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة لهذه المنظمة كمثال.** ارسم نسخاً من المصفوفة الموسعة في الجزء الرابع على ورق رسم وألصقها على الجدران حتى يتمكن الجميع من رؤية ما يجري، واشرح فيها أن الاهتمام

والتأثير يمكن أن يحتمل الجانبين الإيجابي والسلبي (على سبيل المثال: قد تتأثر اهتمامات المجموعة بشكل سلبي وقد يكون لها تأثير على المنع والتسهيل).

(ج) اطلب من المشاركين **تحديد المنظمات أو المجموعات أو الأفراد المهتمين و / أو المؤثرين بشكل خاص**، وأدرج أسماءهم في العمود الأول من المصفوفة في الجزء الرابع. وقد سبق أن قدمت لك جدولاً فارغاً ومثالاً عملياً لتوضيح كيفية ما قد يبدو عليه ذلك. استخدم الأسئلة الواردة في المربع أدناه كخانات لمساعدتك على تحديد أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة.

(د) بوصفكم مجموعة، **اعملوا من خلال كل عمود من أعمدة المصفوفة**، واحد فقط من أصحاب المصلحة في كل مرة، لمناقشة طبيعة اهتماماتهم وأسباب تأثيرهم، إلخ.، واستخلاص أفضل ما فيها ووضعها في المصفوفة (الحصول على مشاركين لتدوين النقاط على تطبيق الملاحظات Post-it عند الضرورة لتجنب هدر الوقت).

(هـ) خذ فترة استراحة، ثم اطلب من المشاركين استخدام الوقت المتبقي في العمل بشكل فردي **لإكمال الأعمدة لجميع أصحاب المصلحة المتبقين**، وأن يضيفوا قبل مغادرتهم صفوفاً لأصحاب المصلحة الأقل اهتماماً وتأثيراً، وذكّرهم الحضور بمحاولة التعرف على المجموعات التي قد تكون في الغالب مهمَّشة أو محرومة مع أنه لا يزال لديهم اهتمام كبير بالبحث.

(و) **اطلب من المشاركين أن يراجعوا** العمل الذي أنجزه المشاركون الآخرون، مع إضافة تعليقاتهم الخاصة في تطبيق الملاحظات Post-it عما إذا كانوا غير موافقين أم أنهم لم يفهموا.

(ز) **قم بتيسير مناقشة** النقاط **الرئيسة** التي يشعر الحاضرون بوجوب مناقشتها كمجموعة حول أصحاب المصلحة، حيث يوجد خلاف محدد أو ارتباك معين، وقم قدر الإمكان بإيجاد حل لهذه النقاط (بقبول مختلف وجهات النظر في حال عدم إمكانية حل الاختلافات).

(ح) **حدد الأفراد الرئيسين ليتحققوا من النتائج بعد ورشة العمل**. حدد حوالي خمسة أفراد من منظمات مؤثرة، في محاولة للحصول على أوسع نطاق ممكن من المصلحة المختلفة (للقيام بذلك، ابدأ بقائمة طويلة ثم قلص عدد الأفراد المحتمل تقديمهم وجهات نظر مماثلة، وذلك لتقصير طول القائمة). وأخيراً، فكر فيما إذا كان يوجد أصحاب مصالح ذوو أهمية خاصة لديهم مستويات عالية من الاهتمام ولكنهم يتمتعون بنفوذ منخفض ممن لا تريد تهميشهم،

وقم بعملية التقليص نفسها للوصول إلى قائمة تضم ما بين سبعة وثمانية أفراد تشركهم في عملية التحقق من نتائج ورشة العمل.

ويوفر الإطار (٧) بعض الأسئلة والفئات التي قد تساعدك في تحديد أصحاب المصلحة. قم بتحميل أداة تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة في الجدول رقم (٤) من هذا الفصل من موقعي على الإنترنت على: www.fasttrackimpact.com/resources. ولا تتردد في تغيير عناوين الأعمدة، على غرار ما فعلته أنا في الأمثلة المتبعة في نهاية الكتاب، فما عليك سوى التأكد من أنك لا تزال تحتفظ باهتمام كل صاحب مصلحة وتأثيره، وكن مدركاً أنه كلما زاد عدد الأعمدة، طالت المدة التي سيستغرقها اكتمالها.

الإطار (٧): نصائح مفيدة للمساعدة على تحديد أصحاب المصلحة

قد يتم طرح عدد من الأسئلة خلال ورش العمل والمقابلات لتحديد أصحاب المصلحة؛ ومنها على سبيل المثال ما يأتي:

- من سوف يتأثر بالبحث؟
- هل سيكون التأثير محلياً، أم على المستوى الوطني، أم على المستوى الدولي؟
- من يمتلك القدرة على التأثير على مخرجات البحث؟
- من هم الحلفاء والمعارضون المحتملون؟
- ما التحالفات التي يمكن أن تبنى حول القضايا التي يتم بحثها؟
- هل يوجد أشخاص قد لا يتم سماع أصواتهم أو اهتماماتهم في هذه القضية؟
- من سيكون مسؤولاً عن إدارة المخرجات؟
- من الذي يستطيع تيسير المخرجات أو إعاقتها من خلال مشاركتهم أو عدم مشاركتهم أو معارضتهم؟
- من بإمكانه الإسهام بموارد مالية أو فنية في البحث؟

تشمل فئات أصحاب المصلحة ما يأتي على سبيل المثال:

- الإدارات الحكومية والسياسيين.
- الوكالات الحكومية.
- الهيئات / الجمعيات الممثلة للصناعة / الإنتاج.
- وسائل الإعلام.
- الشركاء التجاريين.
- أصحاب الأراضي والمديرين.
- مجموعات الاهتمام الخاص / اللوبي.
- المجموعات التمثيلية والاستشارية الوطنية
- المنظمات البحثية.
- المجموعات المهنية والهيئات الممثلة لها.
- المجموعات الممثلة للمستهلكين أو المرضى (على سبيل المثال).
- المنظمات غير الحكومية.
- الجماعات المحلية.
- مجموعات التراث المحلي.
- أمناء المتاحف والموظفين.
- المدارس.

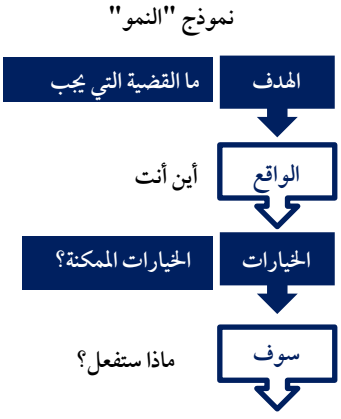
الفصل الخامس عشر

كيفية تصميم الفعاليات مع أصحاب المصلحة وأعضاء من الجمهور

من المحتمل أن يتضمن سعيكم نحو التأثير التحدث إلى أكثر من صاحب مصلحة في وقت واحد، وأنه قد يكون لدى هؤلاء الأفراد وجهات نظر مختلفة تماما. وبالنسبة للعديد من الباحثين، فإن احتمال الاضطرار إلى التفاوض والتوسط المحتمل بين الأطراف المتنافرة هو أسوأ كابوس لهم. ولكن الخبر السار هو أنه حتى مع أكثر المجموعات تحدياً، يمكنك بشكل كامل وضع الصراع (والإزعاج) خارج اجتماعك. ولا بديل عن منسق محترف لتصميم وتيسير ورشة العمل التي تقيمها، ولكن في حال عدم توافر الميزانية الكافية أو الوقت اللازم لتوظيف شخص ما، فإن هذه الاقتراحات ستساعدك جيداً في تصميم فعالية فعالة وممتعة وتلبي رغبات الجميع.

نموذج مفاهيمي لتصميم فعاليتك

ينبع "نموذج النمو (GROW Model)" من أدبيات التدريب، ويوفر إطاراً مفاهيمياً مفيداً للتفكير في عملية التخطيط. ويقترح أن نبدأ بوضع أهداف الفعالية في الاعتبار، وبعد ذلك النظر في المدى الذي وصل إليه سير العمل نحو الأهداف التي تريد تحقيقها، وذلك قبل التفكير في الخيارات التي تمكّنك من الوصول إلى هدفك انطلاقاً من النقطة الحالية التي أنت فيها، مع تحديد إجراءات تنفيذها. وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو منطقياً،



إلا أن الأسئلة الواردة في الإطار (٨) يمكن أن تكون وسيلة قوية للتحقق من أن فعاليتك موجهة نحو أهداف بحثك وتسهم في تحقيقها.

الإطار (٨). تنظيم العمليات والفعاليات والمحادثات الجماعية وفق نموذج النمو GROW

أولاً ، فكر في الأهداف التي حددتها للعمل مع أصحاب المصلحة والمستخدمين المحتملين لبحثك:

- ما الذي تريد تحقيقه أو تغييره معهم؟
- كيف ستعرف ما إذا كنت ناجحاً؟
- متى تريد تحقيق هدفك؟

بعد ذلك، ضع في اعتبارك واقعك الحالي:

- في أي مرحلة أنت في بحثك؟
- ما الذي يتحقق في بحثك حالياً فيما يتعلق بأهدافك؟
- ما الإجراء الذي اتخذته حتى الآن لمحاولة الوصول إلى أهدافك؟ ما آثار هذا الإجراء؟

بعد ذلك، ضع في اعتبارك خياراتك:

- ما الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للمضي قدماً؟
- ما الإستراتيجيات التي كانت ناجحة من قبل في ظروف مماثلة؟
- في حالة عدم وجود أي عوائق أو قيود، ماذا ستفعل؟
- أي خطوة سوف تعطي أفضل نتيجة؟
- مزايا / عيوب هذه الخطوة؟
- ما الخيار الذي ستتبعه أولاً؟

أخيراً، فكر فيما ستفعله الآن، في نهاية ورشة العمل هذه أو الاجتماع مع أصحاب المصلحة:

- ما الذي ستفعله؟
- متى ستفعل ذلك؟
- ما المساعدة التي تحتاج إليها؟
- من ستشرك معك؟
- ما الموانع المحتملة من اتخاذ هذه الخطوة؟
- كيف يمكنك تجاوز هذه الموانع؟

وبإمكانك أيضاً استخدام هذا النموذج في عملية تنظيم الفعالية كلها (على سبيل المثال: سلسلة من الاجتماعات والفعاليات أو الأنشطة)، ويمكن استخدامه أيضاً لإجراء مناقشة مفتوحة خلال الفعاليات لضمان أنها موجهة بثبات نحو إنجاز العمل.

تصميم العمليات

قبل النظر في كيفية تصميم فعالية معينة، من المهم النظر في السياق الذي تقع فيه هذه الفعالية، فهناك سياقان: السياق الأول وهو الذي يعمل فيه جمهورك / أصحاب المصلحة؛ والآخر هو سياق بحثك. فإن كنت قد اتبعت الخطوة الثانية في هذا الكتاب، بناء على المبدأ الثاني (التمثيل)، تكون قد عرفت كيف تحدد من الذي يهتم ببحثك، وما اهتماماته. ويمكنك بعد ذلك طرح الأسئلة الآتية لمساعدتك على تصميم عملية تمكنك من على تحقيق تأثير من بحثك أثناء تلبية احتياجات أصحاب المصلحة:

- ما المخرجات التي تريد تحقيقها من الفعالية؟
- ما المخرجات التي يريدها الجمهور / أصحاب المصلحة والمستخدمون المحتملون لبحثك (بناء على تحليل أصحاب المصلحة – راجع الفصل الرابع عشر)؟
- أين توجد مناطق التداخل والتناغم بين أهدافك والأهداف التي تعتقد أن الجهات المعنية ستجلبها إلى مشروعك؟ هل يمكنك التأكيد والتركيز على ذلك في المقام الأول؟
- هل توجد أي مخرجات منافسة تريد من أصحاب المصلحة مواجهتها، أو أن أصحاب المصلحة هم الذين يريدون ذلك، وأنت لا تشعر بالارتياح أو القدرة على الإنجاز؟ هل يمكنك تصميم اجتماعات وورش عمل إضافية للتفاوض مع أصحاب المصلحة الرئيسين حول مراجعة الأهداف من أجل تجنب مثل هذه المصلحة المتضاربة؟
- كيف ترتبط فعاليتك المرتقبة بمشروع البحث الأوسع وأهداف الممول والمنظمة؟ هل يمكنك الجمع أو الربط بين فعاليتك وفعالية أخرى لجعل مشروعك أكثر فاعلية؟
- كيف تجذب الناس للمشاركة في فعاليتك؟
- كيف ستحافظ بعد انتهاء الفعالية على شراكة الحاضرين؟
- ما الخطوات التي ستحتاج إلى وضعها بعد انتهاء فعاليتك لضمان تحقيق التأثير المقصود؟

مع تسلحك بالإجابات عن هذه الأسئلة، يمكنك الآن تطوير خطة عملية تقوم فيها بتنظيم مجموعة من الاجتماعات أو الفعاليات أو الأنشطة الأخرى حول الفعالية الخاصة بك لضمان تحقيق التأثير الذي تريده. حدد عدد الفعاليات التي تحتاج إليها ونوعها ومع أي مجموعة من أصحاب المصلحة، وقم بإدراج ذلك في خطتك للتأثير.

تصميم الفعالية

إذا كنت ترغب في أن تمضي فعاليتك بسلاسة، فهناك عدد كبير من الأشياء التي تحتاج إلى القيام بها مسبقاً؛ يتورط الباحثون عند تصميم الفعاليات في تجاهل العديد من الجوانب العملية المهمة بشكل متكرر، في حين أن كل ما يتطلبه الأمر هو أنه لا يُسمح لك بلصق أي شيء على الجدران (كما حدث لي في عدد من المناسبات) وفجأة تكون خطة فعاليتك في حالة يرثى لها إذا كانت جميع أنشطتك تتضمن الكتابة على الملصقات على الحائط. لذلك يجب الانتباه إلى هذه الجوانب العملية لتجنب ضغوط اللحظة الأخيرة:

- كم من الناس تتوقع أن يحضروا فعاليتك؟ هل القاعة التي حجزتها كبيرة بما يكفي لاستيعاب الجميع مع مساحة إضافية لتنقل الأشخاص وقيامهم بأنشطة جماعية أو الإسهام في المواد التي يتم عرضها على جدران الغرفة؟
- في حال وجود مجموعات أكبر حشداً، يكون من المفيد تقسيمها إلى مجموعات صغيرة في أنشطة معينة لضمان حصول الجميع على فرصة لمناقشة القضايا بعمق:
  - هل تحتاج إلى حجز غرف منفصلة أو هل ستكون الغرفة كبيرة بما يكفي لاحتواء المجموعات الصغيرة لتتمكن من العمل بشكل منفصل داخل القاعة من دون ضجيج؟
  - هل تريد أن يتم تيسير مجموعات صغيرة أو أن يحصل التيسير الذاتي؟ قد يكون إجماع المجموعات على ترشيح أحد الميسرين للمساعدة في توجيه المناقشات وتسجيل الملاحظات أمراً فعالاً ولكن إذا تم التيسير بشكل صحيح، وهذا يعني أنك ستكون غير قادر على التقاط آراء هذا العضو من المجموعة بشكل كامل. وفي كثير من الأحيان، قد يتقدم أعضاء المجموعة الأكثر سيطرة بشكل طبيعي للتيسير، ثم تتم إساءة استخدام هذا الموقف من خلال عدم

السماح للآخرين بالتحدث أو من خلال عدم تدوين ملاحظاتهم، مما يمكن أن يؤدي إلى الإحباط لدى أعضاء المجموعة وتكون النتائج منحازة. لذلك، على الرغم من احتمال زيادة التكلفة واستهلاك الوقت، قد يكون من الجدير تخصيص مُيسِّر لكل مجموعة. ومن ناحية تقليل التكاليف، يمكنك الاتصال مقدماً بالأفراد الذين تعتقد أنهم قد يكونون ميسرين فعالين ومطالبتهم بالوصول مبكراً للحصول على إرشادات حول الممارسات الجيدة.



- بالنسبة للمشروعات البحثية التي تعمل في مناطق مثيرة للجدل أو عندما يكون هناك تعارض بين أصحاب المصلحة، قد تحتاج إلى الحرص على التأكد من أن المكان يعتبر منطقة "غير محايدة"؛ على سبيل المثال: لا تقبل غرفة مجانية من منظمة مثيرة للجدل على جانب واحد من الصراع.
- فكر في احتمال أن يؤثر اختيارك للمكان على ديناميكيات السلطة داخل المجموعة التي تدعوها؛ على سبيل المثال: هل يمكن أن تتسبب استضافة فعاليتك في الجامعة في تخويف بعض المشاركين وزيادة التناقضات في السلطة بين من لديهم أوضاع تعليمية رسمية متفاوتة؟

- إذا كنت تخطط لاستخدام تقنيات التيسير التي تنطوي على وضع اللوحات الورقية (Flip-chart) على الجدران، تأكد من أنك حصلت على إذن للقيام بذلك، لأنه يمنع في بعض الأماكن لصق الأشياء على الجدران. وحتى لو كنت تعتقد أن حامل اللوحات الورقية سيكون كافياً، فإن استعمال المرونة مفيد في كثير من الأحيان للحصول على الموافقة على وضع الأشياء على الجدار بغرض تمكين المشاركين من رؤية سجل ما تمت مناقشته إلى حد الوقت الراهن، والبناء عليه في المهام اللاحقة.
- هل يستوعب الموقع جميع المشاركين لتناول مأدبة الغداء في الوقت المناسب؟ لأن حجز مقاعد للجلوس على مأدبة غداء قد يؤدي إلى تأخر غير متوقع، وتمديد لفترة استراحة الغداء، والاستقطاع من الاستفادة من قيمة وقت الورشة، في حين أن تناول الغداء بطريقة البوفيه قد يمكنك من تقليل وقت استراحة الغداء ويوفر لك الوقت للالتزام بالجدول.
- هل بإمكان جميع الأشخاص الذين دعوتهم الوصول إلى الموقع بسهولة – فكّر في المسافة وفي غيرها من مشكلات الوصول إلى الموقع، على غرار إمكان الوصول بوسائل النقل العام، والدخول، ووجود مزالق للكراسي المتحركة.
- هل حجزت موعد فعاليتك في وقت يناسب جمهورك المستهدف؟ فقد تكون أيام الأسبوع أفضل لبعض أنواع المشاركين، في حين أن الأمسيات أو عطلات نهاية الأسبوع قد تكون أفضل بالنسبة لغيرهم – قد تضطر إلى ابتكار فعاليتين متشابهتين للوصول إلى جمهور إضافي. فكر في الوقت الذي تحجز فيه موعد فعاليتك خلال العام – هل من المحتمل أن يمنع طقس فصل الشتاء بعض الأشخاص من حضور فعاليتك إن اخترت موقعاً بعيداً؟ هل تقام في اليوم نفسه فعاليات مهمة أخرى؟ هل الموعد يوافق موسماً مزدحماً لبعض المهن التي تستهدفها (وقت الإعفاءات الضريبية أو موسم ولادة الخرفان)؟
- هل لديك جميع المعدات التي قد تحتاج إليها لتنفيذ خطتك للتيسير (انظر أدناه للحصول على المزيد من المعلومات حول كيفية وضع خطة تيسير فعالة)؟ حتى لو لم يكن ذلك جزءاً من خطتك للتيسير، قد يكون من المفيد تصفح الملاحظات على تطبيق Post-it، وفي حال كنت بحاجة إلى منح الجميع الفرصة لتدوين أفكارهم حول قضية معينة، أو في حال احتجت لترتيب أولويات أي شيء أو تحديده بجعل الأشخاص يؤشرون بوضع علامة أمام الأفكار التي يفضلونها (أسهل من التصويت في التدوين).

تطوير خطة (تيسير) فعالية

تشبه خطة التيسير إلى حد كبير وصفة مفصّلة لورشة العمل، والتي يجب أن تكون واضحة بذاتها ومفهومة لدى جميع الذين يقومون بمساعدتك على التيسير (بمن فيهم أنت عندما تتوتر!). وعلى الرغم من أن الخطة قد تتطلب جدول أعمال يتضمن توقيتاً مطابقاً للعناصر المدرجة في جدول أعمال المشاركين، إلا أنه يجب توسيعها بما يكفي لتوفير المزيد من التفاصيل لمساعدتك على إدارة أعمال يومك؛ ففي خطة التيسير الجيدة يجب عليك فعل الآتي:

- **قم بتعيين مراقب للوقت** من بين أعضاء الفريق من أجل مراقبة التوقيت وتذكير أعضاء فريق التيسير عندما يحين وقت كل مرحلة. اضبط مواعيد مفصلة لكل بند من بنود جدول الأعمال – إذا كنت بحاجة إلى القيام بعدد من الأنشطة لتحقيق بند معين في جدول الأعمال، ضع كل هذه الأنشطة في قائمة وقدّر مواعيد تنفيذها. فكر في إزالة التوقيتات الزائدة (أو الإبقاء على الحد الأدنى منها) على أجندة المشاركين لتفادي انتباه فريق العمل لوجود تأخير، وبذلك يمكنك تكييف البرنامج لتدارك الوقت من دون أن يقلق أحد من أنه سيعود إلى بيته متأخراً أو يفوت موعد الغداء.
- **قم في خطتك للتيسير بتعيين أعضاء من فريقك لكل نشاط**، وقم قدر الإمكان بتعيين ميسر رئيس وميسر مساعد له – يقوم الميسر المساعد بتسجيل ما يتم إنجازه من عمل، وتأمين تدفق المواد من دون انقطاع، والمساعدة بشكل عام في الحفاظ على سير العمل بسلاسة حتى يتمكن الميسر الرئيس من التركيز على المشاركين.
- **ضع أهدافاً واضحة** لفعاليتك، ثم قم بتفصيل تقنياتك وفقاً لأهداف المشاركين واهتماماتهم واحتياجاتهم. للحصول عن تفاصيل حول هذه التقنيات، استمر في القراءة.
- **خصص وقتاً للتعريف بالمشاركين** في بداية الفعالية (ما لم يكن حجم المجموعة كبيراً جداً للتعريف بهم جميعاً)، وخصص في نهاية اليوم بعد مغادرة المشاركين وقتاً لحوصلة نتائج العمل مع فريق التيسير.
- للتأكد من أن فعاليتك تسير نحو بعض المخرجات العملية، يجدر في جلسة تقييم **خطة العمل** في نهاية فعاليتك تحديد الإجراءات التي نشأت نتيجة لورشة عملك، بحيث يمكنك تحديد مواعيد التسليم، والمسؤوليات، ومتابعة ذلك في وقت لاحق.

- قد يكون من المفيد **بدء فعاليتك باستخدام أساليب "الانفتاح والاستكشاف"، متبوعة بأسلوب "التحليل" ثم بأساليب "الاختتام وكتابة التقرير"** لهيكلة حوارك على نحو شامل قدر الإمكان للوصول إلى مخرجات عملية (الإطار ٩).
- من المفيد **تضمين "منصة" ضمن مواعيدك**، على غرار غداء ممتد الوقت يمكن قطعه إذا لزم الأمر، أو جلسة يمكن قطعها إذا كان الوقت ضيقاً. ومن شأن هذا الإجراء أن يمنع الناس من الشعور بالاستعجال، ويسمح لك بقضاء وقت كاف لمعرفة المزيد من الآراء حول الجوانب المهمة في ورشة العمل. أما ما أقوم به أنا، فعادة ما أحدد جلسة في فترة ما بعد الظهر، وبإمكاني تقصيرها أو إزالتها تماماً من دون المساس بشكل ملحوظ بورشة العمل في حال ضيق الوقت أو الحاجة إلى تخصيص وقت أنسب لجلسة جديدة لمعالجة مشكلة ما.
- **ضع قائمة بالمعدات**، مع التأكد من أن لديك جميع المعدات اللازمة لكل نشاط (لا تفترض أن الموقع سيحتوي على كل ما تحتاج إلى استخدامه لإلصاق الورق على الجدران).
- **جرب أساليبك واختبرها**. إذا لم تجرِّب تقنية / طريقة معينة للتيسير من قبل، فليس من المستحسن أبدا تجربة الأشياء لأول مرة أمام أصحاب المصلحة – استخدمها أولاً في اجتماع بحثي، أو في الفصل مع الطلبة للتحقق من أنك تعرف كيفية تشغيلها واستخدامها بشكل صحيح.



تقنيات المشاركة

توجد أساليب عديدة لتيسير التفاعل ثنائي الاتجاه بين الباحثين وأصحاب المصلحة كجزء من عملية البحث (الإطار ٩). أما أنا، فعادة ما أبدأ ورشة عملي بأساليب الانفتاح والاستكشاف قبل الانتقال إلى تحليل الأساليب واتخاذ القرار. ومع ذلك، قد يكون من الأفضل لك إقامة ورشة عمل منفصلة في بداية بحثك تركز فيها بشكل كامل على الانفتاح والاستكشاف لفهم الأولويات البحثية لأصحاب المصلحة لديك وتكييف بحوثك وفقاً لذلك.

قمتُ أدناه بإدراج بعض الأساليب التي أستخدمها كثيرا في بحوثي الخاصة؛ يمكن أن تحافظ عليها في ذهنك فقد تفيدك بشكل كبير، وإن وجدت أن أحد هذه الأساليب غير مجد، بإمكانك الانتقال إلى الأسلوب البديل "ب".

الإطار (٩). أنواع تقنية المشاركة

- حوار الانفتاح والاستكشاف وجمع المعلومات مع أصحاب المصلحة حول القضايا المرتبطة ببحثك (الأهداف في نموذج النمو GROW – انظر الصفحة ١٦٩).
- تحليل القضايا بمزيد من العمق مع أصحاب المصلحة، والحصول على ردود الفعل على النتائج الأولية (الواقع ثم الخيارات في نموذج النمو GROW).
- الاختتام وتحديد الخيارات والإجراءات على أساس نتائج البحوث (في نموذج النمو GROW).

الانفتاح والتقنيات الاستكشافية

- بإمكان أساليب **العصف الذهني** المساعدة في التعرف بسرعة على الأفكار الأولية لدى المجموعة. ومن خلال جعل المشاركين يفكرون بسرعة ويعبرون عن أفكارهم في عبارات قصيرة، يعمل هذا الأسلوب على تشجيع المشاركين على تعليق المعايير العادية لتنقية الأفكار فيظهر استخدامها أن هذه الأفكار غير مقبولة وغير منسجمة مع السياق. وعلى هذا النحو، قد تبرز أفكار عديدة غير قابلة للاستخدام، في حين يُحجب عدد من الأفكار الجديدة والإبداعية مما يمكن تطويره لاحقاً في أي فعالية أخرى.

- في **إستراتيجية جمع الأفكار وتنظيمها (metaplan)**، يتم إعطاء المشاركين عدداً ثابتاً من ملاحظات ما بعد التشغيل في تطبيق Post-it (عادة ما يتراوح عددها ما بين ملاحظتين إلى خمس ملاحظات حسب حجم المجموعة، مع عدد أقل في مجموعات أكبر بعد نشرها)، ويطلب منهم كتابة فكرة واحدة في كل ملاحظة، ثم ينسخ المشاركون رسائلهم ويضعونها على اللوحة الوقية على الجدار بشكل يجمع الأفكار المتماثلة أو المتشابهة أو المترابط بعضها مع بعض، ثم يقوم المُيسِّر بتأليف كل مجموعة، والتحقق من أن المشاركين سعداء بمجموعاتهم (إجراء التغييرات عند الضرورة) ويضع دوائر على اسم كل مجموعة. وفي غضون عشر دقائق، بإمكان الجميع تقديم وجهات نظرهم، ومن ثم الخروج بملخص للقضايا الرئيسة التي يمكن استخدامها في هيكلة أنشطة المجموعات الأخرى.
- يمكن استخدام **رسوم فان البيانية (Venn diagrams)** لغرض مشابه، مما يساعد المشاركين على تحديد المشكلات الرئيسة وما يوجد من تداخل أو ارتباط.
- هناك مجموعة متنوعة من الطرق لحث المشاركين على تدوين **قائمة** الأفكار أو المعلومات؛ على سبيل المثال: عن طريق الاستجابة لطلبات الحصول على معلومات حول منصات وسائل الإعلام الاجتماعي أو لجان المناقشة عبر الإنترنت، أو في العمل الجماعي عن طريق إنشاء "محطات" حول الغرفة التي يسرد المشاركون فيها المعلومات والأفكار حول موضوع معين. وقد تتمحور المحطات، على سبيل المثال، حول موضوعات برزت من العصف الذهني أو إستراتيجية جمع الأفكار وتنظيمها (أعلاه). وقد يتم تنسيق نشاط هذه المجموعات أو بإمكان جميع المشاركين في كل محطة الإسهام بشكل فردي في الوقت الذي يناسبهم.
- في تقنية **الرف الدائري Carousel**، يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات (يكون عدد المحطات بنفس عدد المجموعات) ويتم منحهم وقتاً محدداً للإسهام في محطة واحدة قبل تدويرها إلى المحطة التالية. وعند استخدام كل مجموعة للقلم الملون الخاص بها، يمكن للمشاركين رؤية الأفكار التي أسهمت بها كل مجموعة. وعندما تصل المجموعة إلى محطة جديدة، يتم منحها الوقت لقراءة إسهامات المجموعة (المجموعات) السابقة أو يتم تلخيصها بإيجاز من قبل ميسر المحطة. ويمكنهم بعد ذلك الاستعلام عن العمل السابق أو البناء عليه، مع إدراج أفكارهم الخاصة ضمن الأفكار التي عبرت عنها المجموعات السابقة. وباستمرار النشاط، يصبح من

الصعب بشكل متزايد على المجموعات إضافة نقاط جديدة، ومن ثم يمكن تقليل الوقت لكل محطة. وأخيراً، لتقليل الوقت الذي يمكن استخدامه "لإعادة النشر" إلى المجموعة الأكبر بدلاً من المحطات، يمكن توجيه المشاركين إلى محطتهم الأصلية لقراءة ما أضافته المجموعات الأخرى إلى نقاطهم. وهذا الإجراء يمنح الجميع فكرة جيدة نسبيا عما أسهمت به جميع المحطات، أما بالنسبة لأولئك الذين يريدون صورة أشمل، فيمكنهم ترك المواد على الجدران ليتم عرضها خلال فترات الراحة اللاحقة.

ومن الأمثلة التي تمكّن بها تقنيات التحليل أصحاب المصلحة من تقييم الأفكار بدقة ما يأتي:

- تقنيات **التصنيف Categorization**، حيث يُطلب من المشاركين فرز الأفكار أو تجميعها في موضوعات، استناداً إلى معايير محددة مسبقاً أو استناداً إلى التشابه؛ على سبيل المثال: مرحلة التجميع الخاصة بإستراتيجية جمع الأفكار وتنظيمها، أو وضع أفكار على بطاقات ومطالبة المشاركين بفرزها في أكوام حسب تصنيفها.
- يمكن أن تكون تقنيات **رسم الخرائط الذهنية** Mind-mapping (والمعروفة أيضاً باسم رسم الخرائط، الرسوم البيانية الرذاذية، والرسوم العنكبوتية) طريقة مفيدة لالتقاط الأفكار وربطها بسرعة مع أصحاب المصلحة.
- يشبه **تحليل شجرة المشكلات** Problem-tree analysis(المعروف أيضاً باسم رسم خريطة التأثير–السبب) رسم الخرائط الذهنية، ولكنه أداة أبسط (وأكثر محدودية في طريقة استخدامه). وقد يكون مفيداً في الإعدادات، على اعتبار أن تعقيد الخريطة الذهنية مخيف لبعض المشاركين، أو إذا تعمدت الإبقاء على التحليل بسيطاً وموجزاً. وبدلاً من النظر إلى كيفية ارتباط كل القضايا بعضها ببعض، يستخدم تحليل شجرة المشكلة استعارة شجرة للمساعدة في رؤية الروابط بين الأسباب الجذرية والحلول لمشكلة ما. ويتم رسم صورة بسيطة لشجرة على قطعة كبيرة من الورق، مع كتابة المشكلة على جذع الشجرة، ثم يطلب من المشاركين رسم الجذور، وكتابة الأسباب الجذرية للمشكلة على طول كل جذر. وقد تؤدي بعض الأسباب الجذرية إلى أسباب جذرية أخرى، لذا يمكن استخدام عنصر الربط بين الجذور، ولكن لا ينبغي أن يكون ذلك معقداً جداً. وكل هذه الجذور تؤدي إلى الجزء السفلي من جذع الشجرة وفي الجزء العلوي من

الجذع، ويتم رسم الفروع، حيث تتم كتابة الحلول المحتملة (مرة أخرى مع إمكانية ربط الفروع بفروع أخرى لإظهار كيف يمكن أن **يعتمد** أحد الحلول على حل آخر يجري تنفيذه لأول مرة). وإن شئت يمكنك قطع دوائر ملونة لتوضيح الثمار، والتي يمكن استخدامها لتمثيل التأثير أو المخرجات المتوقعة لتنفيذ الحلول.

- يسهم **تحليل SWOT** في تشجيع الناس على التفكير بشكل منهجي في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالقضايا الجاري بحثها.
- بالنسبة للقضايا التي تتسم ببعد زمني قوي أو بالنسبة لتخطيط المشروعات مع أصحاب المصلحة، يمكن استخدام الجداول الزمنية للمساعدة في ربط النقاش بالأحداث التاريخية أو الأحداث المستقبلية المخططة/ المأمولة. وهناك طرق مختلفة للقيام بذلك؛ على سبيل المثال: قد يتم وضع لوحات ورقية flip-chart paper على طول الجدار بشكل أفقي في منتصف الورقة، حدد الآن سنوات معينة و / أو تاريخ أو فعاليات مستقبلية معلومة لمساعدة الناس على توجيه أنفسهم على مدى الجدول الزمني. وبإمكان للمشاركين بعد ذلك كتابة تعليقات أو إلصاق ملاحظات في نقاط مختلفة في الماضي أو في المستقبل، مع الرص الرأسي للأفكار التي تطرأ في الوقت نفسه.

تقنيات الاختتام واتخاذ القرار

- يختلف **تحديد الأولويات** عن الترتيب عبر تمكين المشاركين من التعبير عن قوة شعورهم نحو خيار معين بدلاً من مجرد قول نعم أو لا (كما لو كان في التصويت) أو عبر ترتيب فكرة على أنها أفضل أو أسوأ من فكرة أخرى. وتمكّنك تمارين تحديد الأولويات أيضاً من تحديد الخيارات التي تعدّ ذات شعبية (أو من دون شعبية) من قبل المشاركين، والتي قد ترغب في استكشافها فيما بعد بمزيد من التفصيل. ويتم في تمارين تحديد الأولويات إعطاء المشاركين ما يشكل عداداً لإحصاء مختلف الخيارات (على سبيل المثال: النقاط اللزجة، والحجارة إن كان العمل في الخارج، ولكن إذا لم يكن لديك أي شيء لتسليمه، فيمكنك ببساطة مطالبة الأشخاص بوضع علامات بالأقلام على الخيارات). وفي الغالب، سيحصل كل مشارك على عدد معين من العدادات (يكون عددها على الأقل بنفس عدد الخيارات) – وهذا يمنع بعض المشاركين من تعيين عدادات أكثر من المشاركين الآخرين مقارنة بالخيارات التي يفضلونها تحيزا لنتيجة المخرجات. وفي حال استخدام

النقاط اللاصقة، من الممكن جعل الأشخاص يقومون بتعيين نقاط ملونة مختلفة للتعبير عن تفضيلاتهم وفقاً لمعايير مختلفة (على سبيل المثال: استخدام نقاط حمراء لتوضيح ما يعتقدون أنه فكرة، واستخدام نقاط خضراء للتعبير عما يعتقدون أن الفكرة ستكون ناجحة). ومن الممكن حينئذٍ أن نرى في لمحة ما الأفكار المفضلة، وسهولة وسرعة تجميع عدد العدادات المخصصة لجميع الخيارات، وبإمكانك إنشاء قائمة مرتبة إن رغبت في ذلك.

- يعدّ التقييم متعدد المعايير (المعروف أيضاً باسم تحليل المعايير المتعددة أو نماذج اتخاذ القرار متعدد المعايير) أداة لدعم القرار لاستكشاف المشكلات واتخاذ القرارات التي تنطوي على أبعاد أو معايير متعددة، فهو يسمح بتقييم المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما في ذلك الأولويات المتنافسة بشكل منهجي من قبل مجموعات من الناس. ويمكن دمج كل من البيانات الكمية والنوعية لفهم القيمة النسبية الموضوعة على الأبعاد المختلفة لخيارات القرار. أما على نطاق واسع، فإن العملية تنطوي على تعريف السياق أو المشكلة، وتمثيل معايير التقييم وخيارات الإدارة، والتقييم. وعند تطبيقها بطريقة تشاركية مع أصحاب المصلحة، قد يشمل ذلك أي عدد من المراحل المنفصلة؛ ومنها على سبيل المثال ما يأتي:
  - تحديد السياق وتحديد المشاركين: يمكن استخدام تقنيات رسم الخرائط / تحليل أصحاب المصلحة للنظر بشكل منهجي في تحديد أصحاب المصلحة الذين ينبغي إشراكهم في التقييم متعدد المعايير.
  - تحديد المعايير: يتم تحديد المعايير التي تجذب اهتمامات أصحاب المصلحة عبر المناقشة الميسرة والأدبيات.
  - تحديد الخيارات التي يمكن للمجموعة أن تختار من بينها.
  - درجات أداء الخيارات إزاء المعايير: يتم تحديد الأداء المحتمل لكل خيار مقابل كل معيار.
  - التقييم متعدد المعايير: تستخدم الخوارزميات للجمع بين الدرجات والرتب في قيمة مرجحة تصف التفضيل العام لكل خيار. ويمكن القيام بذلك إما باستخدام البرمجيات الحرة وإما بطريقة يدوية، وإضافة الدرجات المخصصة لكل خيار، ثم ضرب الدرجات في المبالغ المتفق عليها لمعايير معينة (على سبيل المثال: ١,٥ أو ٢ اعتماداً على مدى أهميتها مقارنة بالمعايير الأخرى) وإعادة حساب الدرجات من جديد لكل خيار.

- مناقشة النتائج: وهي أداة لدعم القرار، لذا يمكن مناقشة المخرجات مع المشاركين أو بين صانعي القرار لتقييم درجة التوافق، والتفاوض على الحلول الوسط، وإدارة المفاضلة بين الخيارات.

وقد ركزت في هذا القسم السابق على طرق تحديد الأولويات، لأن بدائل التصويت والترتيب، حسب تجربتي، يمكن أن تمثل مشكلة، لأن في معظم إعدادات المجموعة، قد يكون من الصعب ضمان إخفاء الهوية أثناء عملية التصويت، الأمر الذي قد يؤدي إلى التحيز في النتائج، ولا يوجد مجال كبير لاستكشاف أسباب تفضيلات التصويت لدى الأشخاص، كما يمكن ترتيب الأفكار، في حين أن الحصول على إجماع بين المشاركين لتصنيف معين قد يشكل تحدياً على الرغم من احتمال الكشف عن المناقشات المحفزة لذلك. كما أنه من غير الممكن التمييز بين الخيارات التي تحظى بشعبية خاصة وبين الخيارات التي لا تحظى بأي شعبية – قد يكون هذا أمرا مهما إذا تم فقط اعتبار فكرة واحدة أو بضعة أفكار قابلة للتطبيق، لأن الترتيب قد يعني أن الخيارات متوسطة الترتيب قابلة للتطبيق أو مفضلة إلى حد ما.

في نهاية فعاليتك، ستجد نفسك بين أكوام من اللوحات الورقية والتعليقات؛ في هذه الحالة، يفضل دائماً التقاط صور لكل شيء قبل إزالته عن الجدران إذا خشيت أن يتسبب نقل تلك الأشياء إلى مكتبك في فقدها أو تلفها. أما أنا، فغالباً ما أضع شريطاً لاصقاً على ورقة اللوحات الورقية (فليب شارت) التي ألصق الناس عليها ملاحظاتهم، لتفادي العثور على كومة من الملاحظات منفصلة عن الورق الذي ارتبطت به. كن حذراً في تصنيف مطويات الورق على اللوحات الورقية بحيث يمكنك معرفة كل مطوية والجلسة التي تخصها من بين جميع جلسات ورشة العمل، الأمر الذي سيسهل عليك الكتابة لاحقاً، لأن فك رموز الكتابة اليدوية بنفسك وكتابة مجريات جميع ما حدث قد يستهلك الكثير من وقتك، لذلك عادة ما أحاول الاستعانة بمساعدي للقيام بذلك نيابة عني (انظر الفصل الحادي عشر). ومن الأهمية بمكان أن تحرص على إرسال تقرير إلى المشاركين في أقرب وقت ممكن بعد ورشة العمل حتى لو لم تتمكن لضيق الوقت من الكتابة كثيراً حول الجداول والصور الفوتوغرافية التي توثق مخرجات ورشة العمل. وتأكد من إرسال مذكرة مرفقة إلى أي شخص تعهد في نهاية الورشة بأداء عمل ما، فإن لم تفعل ذلك، فكن على يقين بوجود خطر يتمثل في شعور الناس بأنهم كانوا في "متجر للكلام" وانتهى، وقد يصبح من الصعب تكرار التعامل مع هؤلاء الأشخاص في أعمال مستقبلية.

الفصل السادس عشر

كيفية تيسير الفعاليات مع أصحاب المصلحة والجمهور

يستحق الميسّر المحترف ذو الخبرة وزنه ذهباً؛ يمكنك تشغيل الفعالية نفسها مع المشاركين أنفسهم باستخدام ميسرين مختلفين، والحصول على مخرجات مختلفة إلى حد كبير. ويعتقد العديد من الباحثين أن قدرتهم على ترؤس اجتماع مع باحثين آخرين تمكنهم من تيسير ورش العمل مع أصحاب المصلحة. وهذا نادراً ما يحدث، لأنك قد تعمل في كثير من الأحيان مع مجموعات متنوعة للغاية بتصورات مختلفة تجاه بحثك، وبمستويات تعليم مختلفة وبآراء متضاربة. ومحاولة إدارة ورشة عمل مع أصحاب المصلحة بالطريقة نفسها التي تترأس بها الاجتماعات مع الباحثين نادراً ما تقودك إلى الحصول على أفضل ما لدى الجميع، بل قد ينتهي بك الأمر في أسوأ سيناريو إلى تأجيج خلافات وخلق صعوبات على المدى الطويل لمن تعمل معهم.

وقد سبق أن أدرت واحدة من أولى ورش العمل لأصحاب المصلحة التي كُلفت بتصميمها، وكانت سيئة للغاية بسبب خطأ في التيسير. كانت هي ورشة العمل الأولى في مشروع ممول كان يهدف إلى تحديد إمكانية إجراء مشروع بحثي أوسع. وكان أول خطأ ارتكبته هو طلب الأجر اليومي لميسر الجلسة عند تصميم المقترح. وعندما اتصلت بالميسر للمشاركة في العمل، أوضح أن ورشة عمل لمدة يوم واحد تتطلب عمل ثلاثة أيام على الأقل من التحضيرات قبل ورشة العمل وبعدها، فلم أستطع تحمل التكلفة، فجاء أحد زملائي لإنقاذي، وأوصى بزميل له أمريكي الجنسية وقاما بانتظام بتيسير ورش عمل لأصحاب المصلحة. وكان سعيداً بالحصول على تذكرة لحضور مؤتمر كمقابل لتيسيره ورشة عمل.

ولكن منذ البداية حدث خطآن اثنان؛ أولاهما قرار زميلنا الأمريكي القيام بتجربة الحديث عن مؤتمره في افتتاح ورشة العمل. لقد كان من الممكن أن ينجح الأمر لو كان لحديثه علاقة بموضوع ورشة العمل، ولكني كنت أشاهد الحضور يتململون في مقاعدهم كأنهم يتساءلون عما إذا كانوا يحضرون فعالية أخرى بالخطأ. والخطأ الآخر هو وجود ثلاثة أشخاص غير مدعوين في القاعة، وقد ارتكبت خطأ أني لم أسأل عنهم. ثم انطلقت ورشة العمل، وبدأ الناس بالتخلص من جميع الحجج القديمة التي كانت لديهم على مدى سنوات عديدة، ثم وقف الميسّر وهو يشاهد من دون قول أي شيء، ارتفاع أصوات الناس ووقاحة بعضهم تجاه بعض، ثم جاء وقت الراحة وانقضى، واشتعل الاحتجاج من جديد، في حين يقف الميسر وعلى وجهه علامات التفكير في تعبير مناسب. عندها، قررت أن أتدخل لوضع حد لذلك على الرغم من كوني طالب دكتوراه ومن دون خبرة في التيسير ، فطلبت وقتاً مستقطعاً لوقف الجدل وأخذ استراحة، ثم سألت الميسر عن سبب عدم القيام بعمله، فأجاب بأنه أمريكي وأن الجميع يتحدثون بلهجات يوركشاير الريفية، وأنه لم يكن يفهم أي كلمة يقولونها. وبعد الاستراحة، انتقلنا إلى الجزء الذي ينطوي في ورشة العمل على كتابة الملاحظات وإلصاقها على الجدار. وفي هذه الآونة حدثت مشكلة؛ فالمتطفلون الثلاثة الذين لم أدعهم لم يقوموا بفعل أي شيء، فذهبت إليهم وشرحت لهم، ولكني لم أر منهم أي استجابة. في هذه الأثناء، كان الجميع قد أنجزوا المهمة، ما عدا هؤلاء الثلاثة، وكانت جميع الأنظار متجهة إلي وأنا أشرح لهم المهمة للمرة الأخيرة، ثم سألتهم عما إن كانوا قد فهموا شرحي، فأجابوا بأنهم يفهمون، فسألتهم لماذا لم تنجزوا المهمة، فصدموني بقولهم إنهم أميون، فخجلت من نفسي وتمنيت في تلك اللحظة لو أن الأرض ابتلعتني حين أدركت أني أهنتهم أمام الأشخاص الذين حاولوا التأثير عليهم في النقاش، وشعرت ببشاعة الموقف، فأعلنت بأنا سنأخذ استراحة غداء مبكرة، وسألت الميسر عما إن كان لديه أي تقنية يمكننا استخدامها ولا تتضمن التحدث أو القراءة أو الكتابة، وكانت الإجابة بالطبع "لا". للتوضيح، لم يكن هذا خطأ الميسّر بشكل كامل، فأنا الذي جعلته يفشل، ولكن هذا الموقف يبين كيف يمكن أن يجعل الأمور تسير بشكل سيء للغاية إذا حدث خطأ في التيسير.

تيسير الحوار مع أصحاب المصلحة والمستخدمين المحتملين للبحوث

هناك عدد من الأسباب التي تجعل توظيف ميسر محترف (أو أن تكون متمكناً من إتقان بعض مهارات التيسير) أمراً مفيداً، خصوصاً عند التعامل مع أصحاب المصلحة والمستخدمين المحتملين لبحثك أثناء الفعاليات، على سبيل المثال:

- الحاجة للكفاءة: يمكن مناقشة الكثير من المسائل في وقت أقل.
- الحاجة للنزاهة.
- الحاجة للوضوح.
- توفير البيئة المشجعة.
- توفير التقنيات المناسبة.
- الكثير من الناس لديهم آراء.
- لا يوجد أي تنظيم أو فرد يفرض سيطرته أو يتمتع بحق الفيتو.
- المخرجات علنية، ومن الأرجح أن تعتبر عادلة من قبل جميع المعنيين.

لا شك أن التيسير المحترف قد يكون مكلفاً، حيث يتراوح في المملكة المتحدة ما بين ٧٠٠ إلى ٣٠٠٠ جنيه إسترليني في فعالية صغيرة، وقد تصل التكلفة إلى ٨٠٠٠ جنيه إسترليني ليوم كامل مع أكثر من مائة مشارك. وهذه الأسعار تختلف وفقاً لخبرة / سمعة الميسر ومقدار الوقت اللازم للتحضير للفعالية. وما لم يكن دور الميسر أكثر بقليل من دور رئيس تكلفه بمساعدتك في إدارة جدول أعمال بسيط في الوقت المناسب، فمن المحتمل أن تحتاج إلى عدد من الأيام لمناقشة أهدافك والخروج بمسودة لخطط التيسير التي تستخدم تقنيات مختلفة لتحقيق هذه الأهداف. وإن كنت ترغب في تكليف الميسر بكتابة مخرجات فعاليتك، فإن ذلك سيكلفك أكثر. ولذا في هذه الحالة من المستحسن تضمين تكاليف التيسير ضمن مقترح بحثك منذ البداية.

وفي ميزانية العديد من المشروعات قد لا توجد أموال كافية لتوظيف ميسر محترف، فينتهي بنا الأمر كباحثين إلى القيام بهذا الدور بأنفسنا، وعندما يتم تكليفنا بمهمة التيسير، يشعر معظمنا بالتوتر.

بعض التحديات تبرز من المجموعة نفسها وهي

- من الصعب السيطرة على الأشخاص الذين يعانون من الغرور المفرط. ولذا فأنت بحاجة إلى تعلم بعض التقنيات للإبقاء على هؤلاء الأشخاص تحت السيطرة من دون إزعاجهم حتى تتاح للآخرين فرصة إبداء آرائهم، والشعور بقدرتهم على التعبير بحرية.
- ومن الصعب أيضا إدارة الأشخاص الصامتين أو غير المقتنعين، ولذا فأنت تحتاج إلى إيجاد طرق لتمكينهم من الإسهام في المجموعة من دون إحراجهم أو إزعاجهم.
- ومن الصعب إدارة مجموعات متنوعة، فقد يكون تنوعها بطرق عديدة مختلفة، بما في ذلك وجود مزيج بين أفراد مهيمنين وآخرين هادئين، أو بين أشخاص ذوي مستويات تعليمية شديدة التفاوت، أو بين أشخاص يتمتعون بمستويات مختلفة من السلطة والنفوذ، ومستويات متفاوتة من الاهتمام بالموضوع المطروح (متفاوتو الدراية حول الموضوع)، أو بين أشخاص في مجموعة واحدة ولكنهم ذوو قيم ومعتقدات أساسية مختلفة جداً.

بالإضافة إلى ذلك، يواجه معظمنا عدداً من التحديات الداخلية لكي يصبح ميسراً فعالاً؛ أولها: فقدان الثقة في أنفسنا، وقد يكون هذا ناتجاً عن قلة الخبرة في تيسير الفعاليات مع أصحاب المصلحة، أو قد يكون عامل عدم الثقة ذا بعد أعمق يظهر في جميع أنواع المواقف العامة عند الخوف من حكم الآخرين على أدائنا. ومهما كان مصدر انعدام الثقة هذا، فهناك عدد من الأشياء التي يمكن أن تساعد في تقليل التوتر؛ ومنها على سبيل المثال:

- الممارسة: على الرغم من إمكانية ممارسة العمل مع أصحاب المصلحة، إلا أن بإمكاننا من خلال سياقات أخرى اختبار أدوات ومهارات التيسير الخاصة بنا؛ مثلاً: من خلال تضمين تعليمنا للطلبة أدوات ومهارات ندرك أننا سوف نحتاج إلى استخدامها مع أصحاب المصلحة.
- إدراج عداد زمني في خطتك للتيسير (يمكنك إلغاء جلسات، أو قطعها، أو تقصير مدتها)، حتى لا تخلق توقعات غير واقعية من فعاليتك، مما يساعد في تقليل التوتر.
- امتلاك فريق تيسير موثوق لإنقاذ الموقف في حال ساءت الأمور.
- الوصول إلى الموقع مبكراً حتى تتمكن من حل أي مشكلة محتملة في الوقت المناسب قبل وصول المشاركين.

- الحصول على تغذية راجعة من لدن الزملاء بشأن خطتك للتيسير للتأكد من أنها واقعية.
- مقابلة فريق التيسير قبل يوم واحد أو في أي وقت مناسب قبل الفعالية لمراجعة خطة التيسير والتأكد من أن الجميع على علم بأدوارهم.



- مراعاة الاجتماع بشكل منفصل، وجهاً لوجه، مع أي فرد تعرف أنه مشاكس (على سبيل المثال: مجادل، معارض)، بدلاً من دعوتهم إلى الفعالية.
- تجهيز خطة بديلة "ب" للأنشطة المعقدة التي لم تجربها من قبل، فقد يساعدك ذلك على تقليل التوتر قبل الفعالية وأثنائها، فإذا وجدت بأن آلية العمل ليست على ما يرام، فبإمكانك تغيير طريقة التنفيذ. وهناك إلى جانب ذلك عدد من النصائح العملية التي يمكنك استخدامها للسيطرة على الأفراد المهيمنين وتحقيق أقصى استفادة من أكبر عدد من المتحفظين في المجموعة (انظر أدناه).

ومع كثرة الممارسة، تعلمنا أن هناك عدداً من المهارات (البينشخصية) والعملية التي يمكن أن تساعدك على أن تصبح ميسراً فعالاً. والعديد من هذه المهارات العملية سريع وسهل التعلم، ويمكن أن تحدث فرقاً كبيراً في ممارساتك، مع أن العديد من المهارات البينشخصية يصعب كسبها. وعلى الرغم من اعتقاد البعض بأن العديد من هذه الخصائص فطرية لا يمكن تطويرها، إلا أنه من الممكن بذل جهود لزرع هذه الخصائص كجزء من دورك كميسر مع أنه سيستغرق منك وقتاً طويلاً وممارسة جادة.

وتجدر الإشارة إلى أن مهارات التواصل البينشخصي غالباً ما تكون ذات أبعاد ثقافية (على الرغم من أن بعض التواصل غير اللفظي يتجاوز الاختلافات الثقافية)، لذلك، إذا كان لديك ضيوف من دول مختلفة، قد يكون من الجيد معرفة الفروق الثقافية لتلك الثقافات قبل ذهابك إلى القاعة؛ على سبيل المثال: أخبرني أحد طلبتي في برنامج الدكتوراه، "ستيفن فيلا"، كيف وجد نفسه مضطراً خلال

ورشة عمل في مالطا للقفز فوق الطاولة والتصفير من أجل جذب انتباه أصحاب المصلحة ممن كانوا غاضبين، مهدداً بطرد الجميع إن لم يحافظوا على هدوئهم، وأن يعتذروا عن وصفهم للمحليين بأنهم "جهلة". ولئن كان هذا التصرف مناسباً في ذلك المكان، فإنه غير مناسب في قاعات المملكة المتحدة.

وهذه السمات البينشخصية للميسّر الفعال تشمل على سبيل المثال ما يأتي:

- يُنظر إليه على أنه محايد، ودود، ومنفتح على تصورات متعددة.
- قادر على بناء علاقة مع المجموعة والحفاظ على الديناميكيات الجماعية الإيجابية.
- قادر على التعامل مع الأفراد المهيمنين أو الهجوميين.
- قادر على تشجيع المشاركين على مناقشة الافتراضات وإعادة تقييم المواقف الراسخة.
- قادر على تحقيق أقصى استفادة من الأفراد المتحفظين.
- متواضع ومنفتح على ردود الفعل.

وتشمل المهارات العملية للتيسير، على سبيل المثال ما يأتي:

- الاستماع الجيد والفهم السريع؛ وقد يشمل ذلك ردود الفعل غير اللفظية؛ مثل: التواصل البصري، والإيماء، والابتسام، وتركيز الانتباه، وتحليل الصمت.
- ردود الفعل اللفظية؛ مثل: الأصوات، والعبارات القصيرة، وتوضيح التفاصيل، والتأييد/ الاستقصاء (طلب المزيد من المعلومات)، واستخدام الأسئلة المفتوحة (غير المغلقة التي تتطلب إجابة واحدة فقط).
- إعطاء الناس الوقت الكافي لتوضيح أفكارهم.
- تلخيص الإجابة، لتأكيد أنك تفهم جيداً ما يقولون.
- السماح للناس بمعرفة أن آراءهم يتم تقييمها، ولكن من دون التلميح إلى أنك توافق عليها أو تعارضها.
- مساعدة الناس على تجاوز الحقائق إلى المعاني.
- مساعدة الأشخاص على إدراك مشاكلهم، وتحمل مسؤوليتهم تجاهها، والتفكير في إيجاد حلول لها.
- إعادة صياغة النقاط الضرورية لمساعدة الناس على الانتقال من موقف سلبي إلى مناقشة طريقة إيجابية للمضي قدماً. وهذا يتضمن الاعتراف بما قيل، ثم إعادة قول ذلك بطريقة مختلفة أقل سلبية وتصادمية، مُتْبعاً ذلك بسؤال مفتوح تسعى به إلى الوصول إلى جوهر المشكلة.

- إشراك بقية أفراد المجموعة في حل المشكلة.
- إعطاء الزخم والطاقة.
- ضمان حصول الجميع على فرصة المشاركة من دون شعور بالخوف أو التهديد.
- صياغة محضر محايد للمناقشة.
- الكتابة بوضوح، وتنظيم المقالة (بشكل مثالي بمساعدة أحد المساعدين حتى يمكنك التركيز على ديناميكيات المجموعة).

في نهاية المطاف، لكي يتمكن الميسرون من إدارة ديناميكيات التحكم في مجموعة ما، يجب أن يكون لديهم مصدر عميق لقوتهم، حيث يتطلب الأمر الثقة اللازمة للتعامل مع الأفراد الأقوياء الذين لا يحترمون الآخرين في المجموعة. ولست أقصد في هذا السياق مفهوم الثقة، فهو شيء يمتلكه بعض الناس وتلاحظه فيهم ولا يمكنك اختزاله في كلمات، وإنما أقصد تحلي شخص ما بهدوء يجلب الانتباه. ولقد جرب جميعنا مواقف يدخل فيها شخص ما في القاعة، فتدرك على الفور بأن الجو قد تغير، فقد تتوقف المحادثات فجأة، ويتجه الجميع إلى ذلك الشخص في انتظار حديثه؛ هذه هي القوة الهادئة التي تمكن أفضل الميسرين من تحقيق أقصى استفادة من المجموعات الأكثر تحدياً. وأنا أعتقد أن هذا النوع من "الحضور" ليس شيئاً يولد عليه المرء، بل هو شيء يمكن اكتسابه بالالتزام والممارسة.

في الإطار رقم (١٠)، ستجد سلسلة من الأسئلة التي قمت بتعديلها على مدار السنوات، والتي تم تصميمها لمساعدتك على إدراك مدى قوتك كفرد في أي سياق. والإجابات التي ستقولها ستختلف وفقاً للسياق الذي تطرح فيه الأسئلة، ولذا عليك أن تفكر تحديداً في السياق الذي ترغب الحصول فيه على المزيد من المعلومات، حتى يمكنك تحقيق تأثير أكبر ، والإجابة عن هذه الأسئلة في نطاق هذا السياق تحديداً؛ فعلى سبيل المثال: قد تسأل عن حجم قوتك في فريقك البحثي أو في مجموعة من أصحاب المصلحة (مثل المتخصصين في الرعاية الصحية، أو المحافظين على البيئة) الذين تحتاج أن تكون قادراً على العمل معهم بشكل مكثف لتحقيق التأثير. أما النوع الأول من القوة (الهرمي والاجتماعي)، فيصعب إلى حد ما القيام بأي شيء حياله. وفي سياق تجربتي، فعندما كنت أجري أبحاثي في أفريقيا، وجدت أن عرقي وجنسي كانا في سياقات معينة عائقين أمام العمل مع أصحاب المصلحة؛ إن مجرد إدراكك للشعور بالقوة أو العجز في سياقات معينة قد يساعدك على

تجنب محاولة التيسير في تلك المواقف. ومع ذلك، يمكنك الاعتماد على قوة شخصيتك والقوة عبر الشخصية، وهذا الأمر يستغرق بعض الوقت والالتزام لتغيير هذه الطرق إلى عادات، ومن ثم إلى خصائص، ولكن ذلك ممكن، فأنا عندما كنت مديراً لمركز (أبردين) للاستدامة البيئية، أيقنت أني لست الشخص الأقوى في المنظمة، بل طالبة دكتوراه "آنا"، فعندما انضممت إلى المنظمة، لاحظت أنه كلما كان لدى هذه الطالبة فكرة، تبعها الناس، وأُنجز العمل. وعلى الرغم من وجودها في قاع التسلسل الهرمي للمنظمة، إلا أن ما كان لديها وكنت أفتقر إليه هو تعبئة الدلو من قوة الشخصية والقوة عبر الشخصية، وكان هدفها هو جعل العالم مكاناً أفضل، وكان لديها حماس وإيجابية مؤثرة ورؤية محبوبة ألهمت الأمل. وانتهى عمل "آنا" معي كمساعدة باحث ما بعد الدكتوراه، وقمنا معاً بإطلاق البرنامج التدريبي الذي يعتمد عليه هذا الكتاب الذي بين يديك.

بمجرد أن تفكر في النقاط الموجودة في المربع رقم (١٠)، قد يكون من المفيد مناقشة نتائجك مع شخص تعرفه جيداً. ناقش معه المستويات التي سجلت فيها أعلى نسبة (على سبيل المثال: في الغالب ٤ و ٥ درجات). وفي المستويات التي تتمتع فيها بقدرة منخفضة، هل يمكنك استخدام طاقة أعلى من مستوى مختلف لمساعدتك في تفاعلاتك مع الآخرين؟ أين يمكنك زيادة قوتك؟ هل قام الشخص الذي ناقشت معه هذا الأمر بتقييمك بشكل مختلف؟ إذا كان الأمر كذلك لماذا؟

الإطار (١٠). حدد مستويات القوة لديك

تم تصميم النقاط الآتية لمساعدتك في تحديد الأنواع المختلفة من القوة التي تمتلكها في أي سياق كان. يمكنك استخدام ذلك بشكل عام (التفكير في المجموعة الاجتماعية الرئيسة التي تنتمي إليها أو التي تتفاعل معها بشكل أكبر)، ولكن من المفيد جداً التفكير في مدى قوتك في أي سياق كان؛ على سبيل المثال: كميسر يدير ورشة عمل مع الأشخاص المهتمين ببحثك. تخيل نفسك في هذا الموقف، وقم بتقييم مدى شعورك بالقوة من ١ إلى ٥ بالنسبة لكل من الخصائص الشخصية الآتية. ويمكنك القيام بذلك ضمن مجال قوتك و/ أو مجال القوة التي يعتقد الآخرون في هذا الموقف أنك تمتلكها (عليك أن تختار أحد الخيارين الذي تعتقد أنه يدعم قدرتك أكثر على تحقيق التأثير).

القوة الهرمية:

- الأقدمية في التسلسل الهرمي الرسمي.
- الخبرة.
- الوصول إلى صانعي القرار.

القوة الاجتماعية:

- العرق أو السلالة.
- العمر.
- الجنس.
- الطبقة الاجتماعية أو الثروة.
- مستوى التعليم.
- قوة شبكاتك الاجتماعية واتساعها.
- المسمى (على سبيل المثال: سيدة، دكتور، أستاذ، إلخ)

القوة الشخصية:

- الوعي الذاتي.
- الثقة بالنفس وتوكيد الذات (من دون الإفراط في الثقة).
- الكاريزما وقوة الشخصية.
- القدرة على التعاطف مع الآخرين.
- تجربة الحياة والقدرة على مقاومة الشدائد.
- القدرة على التواصل والتأثير على الآخرين.
- السمعة الطيبة في النزاهة والصدق.
- الإبداع.
- التقدير الصادق لاستحقاقك وقدراتك، مع إدراكك لحدودك ونقاط ضعفك، والتركيز على قدراتك ونقاط قوتك.

• أن تكون الشخص الذي يؤمن بالآخرين ويثق فيهم، ويدعمهم، بدلاً من الانتقاد والثرثرة.

القوة البينشخصية:

• الاتصال مع الآخرين؛ نحو هدف أكبر وأهم ودائم.

• الالتزام الإيجابي والواضح بالقيم والمعتقدات.

• الاستعداد لتحدي الوضع الراهن بدلاً من التنازل عن قيمك.

• القدرة على تجاوز آلام الماضي.

• التحرر من الخوف.

• الإيثار.

توقع الصراع

إن كنت لا تمتلك خبرة طويلة في التيسير، فستجد التعامل مع الأفراد والمواقف الحرجة أمراً صعباً. أما أنا، فعلى الرغم من خبرتي الكبيرة في التيسير عبر (٥٠) ورشة عمل مع أصحاب المصلحة، فإني لا أزال أعتبر نفسي محدود الخبرة، فلو حصلت على ورشة عمل تتضمن نزاعاً أو مصالح عالية، فلن أتردد في توظيف ميسر أمهر مني، ولكن النزاع قد يطرأ في بعض الأحيان من حيث لا نحتسب.



وإذا كنت قد وصلت فعلياً إلى النقطة التي تندلع فيها نوبات غضب وإساءات لفظية، فاعلم أن الأوان قد فات لتجنب النزاع – وأنك بالفعل في مشكلة. ولكن إذا تمكنت من تحديد علامات التحذيرات المبكرة، فقد يكون من الممكن تجنب النزاع. ومن واقع خبرتي، فإن معظم النزاعات مع أصحاب المصلحة تنشأ نتيجة اختلال في توازن القوى داخل المجموعة، ولذا فإن مجرد تحديد مستويات القوى لدى الأفراد ينبهك إلى مدى احتمال وجود شكل ما من أشكال النزاع.

فيما يأتي بعض العلامات التي تمكنك من تحديد مستوى قوة الأشخاص (وفق اعتبار المجموعة لهم أو اعتبارهم لأنفسهم) قوة أو ضعفاً:

- في بعض الثقافات والمنظمات، تشير طريقة ارتداء الملابس إلى القوة الهرمية؛ على سبيل المثال: المديرون في الجامعات يرتدون في الغالب بدلات رسمية، فأنت تتحقق مما إذا كان مرتدو الملابس الرسمية في مجموعتك يعرضون علامات أخرى لقوة تصعب السيطرة عليها.
- من الشخص الذي ينظر إليه الجميع في عينيه عندما يتحدث، ومن الشخص الذي لا يحظى بالتواصل البصري؟ ربما تكون قد جربت هذا الشعور بأنك غير مهم عندما تكون في اجتماع جميع أفراده أكثر قوة منك (الشخص الذي يدون الملاحظات في الاجتماعات الأكاديمية يشعر بهذا الشعور بشكل منتظم). وفي الجانب المقابل، قد تكون جربت مدى الإحساس بالحرج عندما يتواصل جميع الأفراد في المجموعة بصرياً بك أنت فقط، كما لو لم يكن يوجد غيرك في القاعة. ولو وجد شخص ما في القاعة ترى المجموعة أنه مهم، فسوف تلاحظ أنه في مرحلة ما خلال خطاب أي شخص (عادة في البداية والنهاية) يحظى ذلك الشخص بتواصل بصري، فيحرص على تأييدهم، ويأمل في تحقيق التأثير معهم.
- هل يوجد شخص ما في المجموعة يتحدث أكثر من الآخرين ويقاطعهم باستمرار؟ هل يوجد شخص ما في المجموعة نادراً ما يصل إلى نهاية ما يريد قوله، وهل يوجد شخص آخر يسمع فقط؟ هذه هي علامات أخرى على القوة والضعف التي قد تكتشفها.
- هل تلاحظ أن مجموعة من أفكار بعض الأشخاص نادراً ما يتم انتقاؤها من قبل المجموعة، وقد يؤدي ذلك إلى صمت غريب أو تغيير في الموضوع؟ هل تلاحظ أن هذه الأفكار نفسها قد يتم اقتراحها لاحقاً من قبل شخص آخر ويتم الترحيب بها ومناقشتها بحماس؟

- من في الغالب يختار الجلوس على رأس الطاولة أو بالقرب من الخط الأمامي، ومن يتجنب الجلوس على رأس الطاولة ويختار الجلوس في الخلف؟
- من لديه طابور من الناس ينتظرون التحدث إليه أثناء الاستراحة؟
- هل يتميز بعض الأشخاص باستخدام لغة جسم واثقة أو متوترة؟
- هل يسيطر شخص واحد على المناقشة ويقدم رأيه في كل نقطة؟
- هل يوجد بعض الأشخاص لديهم ما يكفي من الثقة للتواصل البصري مع الكثير من الأشخاص في المجموعة وهل يوجد من يتجنب التواصل البصري مع الآخرين إلا بقدر عمله كميسر؟
- هل يشعر بعض الأشخاص بأنهم مهمون إلى درجة أنهم قد ينشغلون باستمرار بأجهزة الكمبيوتر المحمول والجوال بدلاً من مشاركة المجموعة في المناقشة؟

أي إشارة من هذه الإشارات آنفة الذكر قد لا تعني شيئاً، ولكن إذا كان البعض من هذه الإشارات تشير إلى أفراد معينين، فعليك مراقبتهم بحثاً عن مؤشرات النزاع، وقم بتكييف خطتك للتيسير لتجنب أن تطغى فوارق القوة، فعليك أن تكون حريصاً على عدم الإخفاق في تقدير سمات الشخصية أثناء رصدك لمؤشرات اختلال توازن القوى أو النزاع (على سبيل المثال: شخص خجول أو سريع الغضب). وفي بعض الحالات، من الممكن حل ذلك من خلال التيسير الفعال؛ على سبيل المثال: استخدام جرعة زائدة من التأدب في الطلب من الأشخاص المهيمنين أن يعطوا مجالاً لإسهام الآخرين، أو استخدام جهاز مثل خوارزمية راوند روبن (round robin) لمنح كل شخص في المجموعة فرصة لإبداء رأيه (أو الانتقال إلى الشخص التالي إن لم يكن واثقاً من القيام بذلك). وعادة ما يكون الحل الأسهل إن لم تكن خبيراً في التيسير هو الانتقال إلى مجموعات صغيرة أو الابتعاد تماماً عن المناقشات المفتوحة للمجموعات واستخدام تقنية الاستنباط المنظم، مثل إستراتيجية جمع الأفكار وتنظيمها، حيث تتاح لكل شخص فرصة الإسهام نفسها.

فيما يأتي بعض العلامات الواجب الانتباه إليها والتي قد توحي بأن نزاعاً ما بات وشيكاً :

- هل تلاحظ أشخاصاً يغلقون لغة الجسد (على سبيل المثال: وضع رجل على رجل وذراع على الأخرى، والتقليل من التواصل البصري، إلخ)؟

- هل يبدو على بعض الأفراد البرود، أو الابتعاد، أو الانسحاب (على سبيل المثال: الانتقال من الطاولة، الإجابة بكلمة واحدة، إلخ.)؟
- قد يُستهدف بعض الأشخاص بالتهكم (وهو الكلام الذي يذكر في غير سياق التواصل المتعارف عليه بهدف النيل سلباً من مقولة أو فكرة أو معتقد أو كائن، فيكسر تواتر مسار الحديث من مسار الجد إلى مسار الهزل، وهو فن يرسم الضحكة على الوجوه، ولكنه يورث جرحاً بنية شريرة؛ وإذا ما انتقد المتهكم قال: كنت أمزح فقط)؛ لمعرفة القاصد والمقصود، انظر من الذي يبتسم لسماع النكتة – والأهم من ذلك من الذي لا يبتسم، فإذا تعلق الأمر بالعرق أو الجنس أو اللون، فالاحتمال هو أنهم استخدموا النكتة للإهانة. وقد يكون قد فات الأوان في المرة الأولى لفعل أي شيء حيال ذلك، ولكنك قد تضطر لتكون كالصقر لمراقبة الوضع والقضاء بأدب على أي "نكتة" مستقبلية إن كنت ترغب في الحفاظ على ديناميكية إيجابية للمجموعة.
- هل أصبح البعض جدليين أو خلافيين و/ أو بدأ بعضهم يلقون اللوم على البعض الآخر؟
- هل ترى أن البعض يخفضون معنويات غيرهم أو يشككون في أفكارهم.

ولكن منذ ملاحظة أولى علامات التحذير الحقيقية، يجب أن تنظر إلى داخل نفسك وتتعاطف مع المجموعة التي تعمل معها، فإذا تمكنت بالفعل من توحيد شعور المجموعة مع شعورك، وأصبحت حساسة بما يكفي لمشاعرك، فستبدأ باكتشاف أول بصيص من النزاع وتكون قادراً على الانتباه إلى أي علامات أخرى والتصرف حيالها على الفور. وإذا لاحظت شخصاً ما في القاعة يشعر بعدم الارتياح أو العصبية أو الغضب في المجموعة، فمن المحتمل أن يُلقي أسباب هذه المشاعر عليك، أو قد تكتشف مشاعره من خلال التعاطف معه فتبدأ في الشعور بعدم الارتياح، أو التوتر أو الغضب داخل نفسك. هل جربت أن عانيت من أفكار غير منطقية، أو مشاعر غير مسؤولة، أو أنك تصرفت بشكل غير معهود خارج حدود دورك؟ من المحتمل أن يكون هذا هو شعور شخص ما في المجموعة، فكلما شعروا بالمزيد من هذا الإحساس، وكلما ازداد عدد الأشخاص الذين يشعرون بهذا الإحساس، زاد احتمال أن تلتقط منهم تلك المشاعر وتعاني منها بنفسك. وبهذه الطريقة، يمكنك متابعة الخلاف المحتمل قبل ظهور أية علامات للعيان، حتى تتمكن من إدارة الموقف وتعيد للمجموعة ديناميكية أكثر إيجابية قبل اندلاع النزاع.

تقنيات مفيدة لتجنب النزاع

أخيرا، إليك بعض النصائح المفيدة التي يمكنك استخدامها لتجنب النزاع وتحقيق أقصى استفادة من تيسير الفعاليات مع أصحاب المصلحة:

- ضع بعض القواعد الأساسية: وافق عليها في البداية، وارجع إليها مرة أخرى إذا لزم الأمر (ينبغي ألا يتحدث الأشخاص بعضهم في ظهر بعض، ويجب احترام آراء الجميع على حد سواء، وعدم استخدام لغة مسيئة، إلخ.). وقد يكون من المفيد كتابة هذه الأشياء ووضعها على الحائط حتى يراها الجميع، وغالبا ما يكون من السهل الموافقة على مثل هذه القواعد من قبل المجموعة في البداية. ويمكن أن تكون هذه القواعد مفيدة، خصوصاً إذا أقدم أحد الأشخاص في وقت لاحق أثناء الفعالية على إعاقة العمل أو الإساءة إليه. وإن كنت غير قادر على المراقبة المستمرة، فيمكنك تذكيرهم بالقواعد الأساسية التي وافقت عليها المجموعة بأكملها منذ البداية. ونظراً لكونهم جزءاً من المجموعة التي وافقت على هذه القواعد، فمن الصعب اجتماعياً أن يتجاهلوها، وإن استمروا في تجاهلها، فلديك أساس يمكنك من مطالبتهم بالمغادرة.
- أي أعمال أخرى (أو "مساحات الوقوف"): إذا كان لديك شخص يجد صعوبة في أن يكون موجزاً وخصوصاً إذا كانت المشاركات خارج الموضوع، فمن الممكن إنشاء "مساحات الوقوف" حيث يمكنك كتابة هذه الأفكار وإيقافهم للمناقشة لاحقاً. وهذه الطريقة لا تصلح إلا في حال وافقت المجموعة منذ البداية على أهداف الفعالية، وفي حال كانت لديك المرونة اللازمة لإنشاء جلسة لمدة (١٥ – ٢٠ دقيقة) في النهاية للتعامل مع النقاط التي تم إيقافها. وبطريقة إيقاف الأفكار الثانوية إلى وقت لاحق، يمكنك الإبقاء على المناقشة ضمن بؤرة التركيز في الوقت المناسب. وتؤكد التجربة أنه بحلول نهاية الفعالية، سيكون من الواضح لدى جميع المشاركين أن النقاط التي تم إيقافها ليست ذات صلة بصلب الموضوع، وبالتالي فإن الشخص الذي أوقفها يميل إلى اختيار تجاهلها في تلك اللحظة. وعندما تغطي النقاط التي تستحق التغطية، فقد ضمنت الوقت لمعالجتها ومنعت تلك النقاط من استهلاك بقية وقتك. كما أنه في نهاية الاجتماع، غالباً ما يكون المشاركون حريصين على إنهاء الفعالية بأكبر قدر من الإيجاز.

- المساحات المفتوحة: إذا اكتشفت أن أهدافك لا تتفق مع أهداف بعض المشاركين، فقد يكون من الصعب التعامل معها إذا كنت ترغب في إبقاء الجميع في القاعة معك ويكونون راضين على مخرجاتك. ومن بين التقنيات البسيطة لعمل ذلك استخدام العداد الزمني الذي أشرت إليه في خطة التيسير (على سبيل المثال: بإمكانك إلغاء جلسة، أو قطعها، أو تقليص وقتها) لإنشاء مناقشة مفتوحة. وباستخدام هذه المنهجية، يتم جمع الموضوعات الإضافية التي يرغب المشاركون في تغطيتها (وتجميعها إن كانت النقاط كثيرة). وعندها يكون للمشاركين خيار الاشتراك في موضوعات تهمهم بشكل خاص خلال فترة الاستراحة التالية (في هذه المرحلة قد يتضح أن بعض الموضوعات كانت مجرد اهتمام صوت واحد فقط، ولا يشاطره غيره من أفراد المجموعة في ذلك)، ثم تقوم بتيسير مناقشات مجموعة صغيرة، وتسجيل النقاط وطرحها على المجموعة الأكبر. وإن لم يكن لديك ما يكفي من الميسرين للقيام بذلك، يمكنك أن تطلب من الشخص الذي اقترح الموضوع أن يقوم بتيسير مجموعته.
- تعاطف مع مجموعتك وكن انعكاساً لها: تعرف على كيفية شعور المجموعة (على سبيل المثال: الشعور بالملل، أو التعب، أو الغضب)، وقم بتكييف منهجك مع احتياجاتهم. والتعاطف يعني أن تضع نفسك مكان الآخرين، مما يعني أنك تحتاج إلى التواصل مع أحاسيسهم والتعرف عليهم بطريقة ما؛ مثل: التعبير عن ذلك بالكلام أو بلغة الجسد (أو كلاهما). وبعد ذلك، يمكنك البدء في مواجهة المشاعر التي من المحتمل أن تؤثر سلباً على ديناميكيات المجموعة، وتبدأ تدريجياً في تغيير لغة جسدك ونبرة صوتك ولغتك لتصبح أكثر انفتاحاً وتفاؤلاً واهتماماً. ومع أن هذا السلوك قد يتطلب جهداً كبيراً، إلا أنك ستفاجأ بأعداد الذين يبدؤون بالاهتمام بك والشعور والتصرف معك بطرق أكثر إيجابية.

الفصل السابع عشر

إدارة مسار التأثير عبر الإنترنت

يهدر الكثير من الباحثين وقتاً طويلاً على وسائل التواصل الاجتماعي. أنا لا أتحدث عن مشاركة صور القطط (على الرغم من أن العديد منا يرى في ذلك طريقة ممتعة لإضاعة الوقت)، وإنما أتحدث عن أولئك الذين يجعلون من وسائل الإعلام الاجتماعي مجالا مهنياً من دون أي خطة أو هدف. سوف أقترح في هذا الفصل أنه إن كنت لا تعمل مع الجمهور ولم تحدد أياً من أصحاب المصلحة في بحثك ممن يرجح أن يتفاعلوا مع وسائل الإعلام الاجتماعي، فلا داعي لمحاولة استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي بغرض توليد تأثير البحوث. لا طائل من ذلك.

من المؤكد أن هناك العديد من الأسباب العظيمة الأخرى للتواصل عبر وسائل الإعلام الاجتماعي بشكل احترافي: التواصل مع الزملاء في جميع أنحاء العالم ومتابعتهم أثناء المؤتمرات وبعدها، أو التواصل مع الأساتذة والسياسيين الذين لا يمكن الوصول إليهم ولا يردون على رسائل بريدهم الإلكتروني، أو أن تكون أول من يسمع عن فرص التمويل وأحدث البحوث في مجالك، إلخ.

ومع ذلك، فأنا أعرف العديد من الأكاديميين الذين استثمروا ساعات لا تحصى في كتابة مدونة أسبوعية لا يقرؤها أحد، أو يشغلون أنفسهم طوال اليوم بتويتر من دون الحصول على أي فائدة لبحوثهم (أو الحصول على الكثير من المعلومات المفيدة). آمل مع نهاية هذا الفصل أن تتمكن من معرفة كيفية استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي بكفاءة، بحيث لا تضطر لقضاء الكثير من الوقت خارج نطاق بحثك، وإنما في الحصول على مكافآت كبيرة من الوقت الذي تستهلكه إن استثمرته على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل إستراتيجي.

هل يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي نقل التأثير البحثي؟

قد تتفاجأ بمدى استخدامنا لوسائل الإعلام الاجتماعي بشكل منتظم على نحو ما، والسبب الذي قد يفاجئك هو أنك قد تكون تستخدم تقنيات يمكن تصنيفها من ضمن الوسائط الاجتماعية من دون أن تدرك ذلك.

لا شك أن هناك الكثير من التعريفات الأكاديمية المعقدة لوسائل الإعلام الاجتماعي، ولكن أعتقد أن بإمكانك اختزالها في الآتي:

المحادثات العامة التي تتم من خلال وسائل الإعلام الرقمي

واعتماد هذا التعريف يعني أن يوتيوب (YouTube) شكل من أشكال الشبكات الاجتماعية، لأن بإمكانك الرد على مقطع فيديو بفيديو من طرفك أنت، وغالباً ما تكون هناك محادثات عامة طويلة حول محتوى مقاطع الفيديو في أسفل التعليقات. والمدونات أيضاً هي نوع من وسائل الإعلام الاجتماعي (عندما يعلق الناس عليها). كما يمكن اعتبار موسوعة ويكيبيديا (Wikipedia) نوعاً من الوسائط الاجتماعية إذا أخذت في الاعتبار عدد الأشخاص الذين يتعاملون مع محتوى بعض الإدخالات وتحريرها. ويسرد الشكل رقم (٩) قائمة ببعض المنصات الأخرى المتوافرة حالياً.

حوالي ٩٠ ٪ من الباحثين الذين أدربهم من مختلف المراحل المهنية يستخدمون بانتظام وسائل الإعلام الاجتماعي بطريقة ما. ومع ذلك، فإن نسبة الباحثين الذين يستخدمون الوسائط الاجتماعية بفاعلية في بحوثهم قليلة جداً. وبالنسبة للمجموعات التي أدربها، فإن عددهم يتراوح بين الربع والنصف من المشتركين.

فيما يأتي أهم أسباب استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي بشكل احترافي التي ذكرها الباحثون الذين قمت بتدريبهم:

١- يمكنك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على تغذية راجعة حول الأفكار البحثية الجديدة، بحيث يمكنك إعادة تأطيرها لتكون أكثر ملاءمة للأشخاص الذين قد يستخدمون نتائج بحثك.

٢- يمكنك الحصول على إحصاءات عن الطريقة التي يتحدث بها المستخدمون المحتملون لبحوثك عن الموضوعات التي تبحث فيها - نوع اللغة التي يستخدمونها ونوعية الأشياء التي يهتمون بها. وهذه النوعية من الأفكار لا تقدر بثمن عندما تبدأ في الترويج لنتائج بحثك.

٣- بإمكانك أن تكون أول من يطلع على الأخبار والأحداث المتعلقة ببحثك، وبإمكانك ربط عملك الخاص بما يحدث، وجعل الأمر كأن عملك تم انتقاؤه وتداوله.

٤- في وسائل التواصل الاجتماعي (خصوصاً تويتر) يطلع عدد متزايد من الباحثين على ما يجري حول التمويل. وبإمكانك أيضاً تحديد المتعاونين في المقترحات البحثية الممولة، والذين تتأكد من خلال تفاعلاتك عبر الإنترنت معهم من كونهم بالفعل جيدين في العمل كفريق، وبإمكانك معرفة سبل التمويل التي قد لا تتمكن من معرفتها عبر مؤسستك، خصوصاً تلك المرتبطة بالصناعة، والتي يمكن أن تساعد في توليد التأثير من البحوث.

٥- بإمكانك المشاركة في المناقشات حول المؤتمرات الأكاديمية باستخدام الأوسام (الهاشتاجات hashtags) التي يتم استخدامها لتجميع المحتوى المتعلق بمؤتمر (فعالية) بعينه. كما يمكنك البقاء على التواصل مع الأكاديميين الذين تلتقي بهم في المؤتمرات وفي أماكن أخرى بسهولة أكبر، فتتاح لك فرصة التفاعل مع فطاحل من مختلف القارات في مجال بحوثك ممن قد لا تلتقي بهم أو تتفاعل معهم بطريقة أخرى.



الشكل رقم (٩). أمثلة على منصات التواصل الاجتماعي.

فيما يأتي أهم أسباب استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي بشكل احترافي التي ذكرها الباحثون الذين قمت بتدريبهم:

١- يمكنك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على تغذية راجعة حول الأفكار البحثية الجديدة، بحيث يمكنك إعادة تأطيرها لتكون أكثر ملاءمة للأشخاص الذين قد يستخدمون نتائج بحثك.

٢- يمكنك الحصول على إحصاءات عن الطريقة التي يتحدث بها المستخدمون المحتملون لبحوثك عن الموضوعات التي تبحث فيها - نوع اللغة التي يستخدمونها ونوعية الأشياء التي يهتمون بها. وهذه النوعية من الأفكار لا تقدر بثمن عندما تبدأ في الترويج لنتائج بحثك.

٣- بإمكانك أن تكون أول من يطلع على الأخبار والأحداث المتعلقة ببحثك، وبإمكانك ربط عملك الخاص بما يحدث، وجعل الأمر كأن عملك تم انتقاؤه وتداوله.

٤- في وسائل التواصل الاجتماعي (خصوصاً تويتر) يطلع عدد متزايد من الباحثين على ما يجري حول التمويل. وبإمكانك أيضاً تحديد المتعاونين في المقترحات البحثية الممولة، والذين تتأكد من خلال تفاعلاتك عبر الإنترنت معهم من كونهم بالفعل جيدين في العمل كفريق، وبإمكانك معرفة سبل التمويل التي قد لا تتمكن من معرفتها عبر مؤسستك، خصوصاً تلك المرتبطة بالصناعة، والتي يمكن أن تساعد في توليد التأثير من البحوث.

٥- بإمكانك المشاركة في المناقشات حول المؤتمرات الأكاديمية باستخدام الأوسام (الهاشتاجات hashtags) التي يتم استخدامها لتجميع المحتوى المتعلق بمؤتمر (فعالية) بعينه. كما يمكنك البقاء على التواصل مع الأكاديميين الذين تلتقي بهم في المؤتمرات وفي أماكن أخرى بسهولة أكبر، فتتاح لك فرصة التفاعل مع فطاحل من مختلف القارات في مجال بحوثك ممن قد لا تلتقي بهم أو تتفاعل معهم بطريقة أخرى.

لم لا يستخدم المزيد من الباحثين وسائل التواصل الاجتماعي في عملهم؟

بما أن الفوائد بهذا الحجم، لماذا لا يستخدم المزيد من الباحثين وسائل التواصل الاجتماعي بطريقة احترافية؟ هناك عدد من الأسباب الوجيهة للمشاركة المحدودة هي:

- يخبرني الباحثون بأن الوقت هو السبب الأول الذي يجعلهم لا يستخدمون وسائل الإعلام الاجتماعي بشكل احترافي، حيث يكافح معظم الباحثين لقراءة رسائل البريد الإلكتروني والرد عليها، ناهيك عن قراءة محتوى المواد المتاحة على وسائل التواصل الاجتماعي والرد عليها كجزء من يوم عملهم.
- لدى الآخرين مخاوف حقيقية بشأن إساءة استخدام الإنترنت، حيث تشير الإحصاءات الرسمية إلى أن النساء أكثر عرضة للإساءة عبر وسائل التواصل الاجتماعي من الرجال. ولكن من خلال خبرتي في العمل مع الأكاديميين، فإن من يتداولون الموضوعات المثيرة للجدل هم الأكثر عرضة للإساءة، سواء كانوا من الذكور أم من الإناث. وإذا كنت تعمل في منطقة مشحونة بالتحديات، فعليك أن تنمي "جلداً سميكاً" للتحدث عن عملك عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وهنا يتساءل العديد من الباحثين لم عليهم أن ينموا جلداً سميكاً في حين أن بإمكانهم اختيار عدم المشاركة.
- تعدّ الخصوصية مشكلة مهمة لدى كثير من الباحثين ممن يعترضون على التبادل الضمني للبيانات الشخصية، والتي يتم بيعها بعد ذلك للمعلنين على أنها السعر الذي ندفعه مقابل التفاعل مع العديد من منصات وسائل الإعلام الاجتماعي، في حين أن العديد من الباحثين لا يرغبون في مشاركة حياتهم الشخصية مع زملائهم أو مع العالم الأوسع، كما يخشى آخرون من اختراق حساباتهم في وسائل الإعلام الاجتماعي، مما يؤدي إلى سرقة الهوية وتدمير السمعة.
- يشير آخرون إلى محدودية المساحة في العديد من منصات وسائل الإعلام الاجتماعي، والتي من شأنها أن تقلل من إمكانية قول أي شيء ذي معنى بالمفهوم الأكاديمي.
- أخيراً، هناك مخاوف حقيقية من أن الاستخدام الاحترافي لوسائل الإعلام الاجتماعي قد يضع البعض في مأزق، فسوء انتقاء الكلمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي قد يكلف الكثير من الناس وظائفهم.

كل هذه المخاوف حقيقية، ومن المهم أن تكون على دراية بهذه المشكلات قبل أن تفكر في التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي فيما يتعلق بعملك. إذا قرأت هذا الفصل وتوصلت إلى استنتاج مفاده أن المخاطر عالية جداً، وأنك لن تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي في بحوثك،

تكون قد استوعبت رسالتي. كل ما أريده هو أن يقوم الباحثون بإلقاء نظرة جادة على المخاطر والمنافع، واتخاذ قرار مستنير حول استخدام هذه الأدوات أو عدم استخدامها. وما أود تجنب قوله هو أن يقرر الناس عدم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بداعي الخوف أو بداعي الاعتقاد في الأساطير التي قد يرويها الباحثون حول وسائل التواصل الاجتماعي.

الأساطير الأربعة الكبرى التي يرويها الباحثون حول وسائل الإعلام الاجتماعي

معظم الباحثين الذين لا يستخدمون وسائل الإعلام الاجتماعي في بحوثهم يفعلون ذلك لأسباب وجيهة، ولكني أعتقد أن العديد من الأسباب التي تدفعهم إلى عدم التعامل مع هذه التقنيات ليست في الحقيقة سوى أساطير Myths. وأعتقد أن الأساطير الأربعة الآتية هي الأكبر حول وسائل التواصل الاجتماعي:

١- الباحثون المنتجون ليس لديهم وقت يضيعونه على وسائل التواصل الاجتماعي.

لتجنب إضاعة الوقت، يجب أن تكون مدركاً لمقدار الوقت الذي تقضيه في وسائل التواصل الاجتماعي، وما تحصل عليه مقابل ذلك الوقت؛ هل فكرت في عدد الدقائق التي تضيعها على وسائل التواصل الاجتماعي؟ كم من الوقت يتم هدره خلال يوم عملك، وما حجم الفائدة التي تحصل عليها مقابل جلوسك (مقابل الإلهاء)؟ بالنسبة لي، فإن أسهل طريقة لفهم ما إذا كانت وسائل الإعلام الاجتماعي مساعدة أم عائقاً، وفهم ما إذا كنت أقضي وقتاً طويلاً في ذلك، هي مراجعة الوقت الذي أقضيه على الشبكات الاجتماعية بانتظام. بالإضافة إلى تنبيهي لك، فإن عملية مراقبة وقتك على وسائل التواصل الاجتماعي لمدة أسبوع تساعدك على استدعاء من تعرفهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي إلى الوعي، حتى تتمكن من التفكير بشكل أكثر وضوحاً في كيفية تفاعلك معهم. أما أنا فأستخدم الوسائط الاجتماعية على هاتفي الذكي فقط، وبذلك أتمكن من استخدام أداة تتبع التطبيقات لإخباري بالمدة الزمنية التي أمضيها في كل تطبيق من وسائل التواصل الاجتماعي يوميا. والبديل بالنسبة لك هو أن تقوم بتنزيل تطبيق لتتبع الوقت يتيح لك ضبط ميقات الساعة عند بدء أي مهمة، وإيقاف الساعة عند الانتقال إلى مهمة أخرى، حيث تقوم هذه التطبيقات عادة بتلوين أنواع مختلفة من المهام لك

لتتمكن من معرفة المدة الزمنية التي تقضيها على وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والمهام الأخرى، وتحديد مدة الوقت القليل الذي تقضيه يومياً في بعض الأجزاء الأكثر أهمية في عملك. وقد تتفاجأ بمدى سهولة مقاومة الإغراء بفحص وسائل الإعلام الاجتماعي أو البريد الإلكتروني عندما تحتفظ لنفسك بالحساب وتعلم أنك ستضطر إلى الضغط على "إيقاف" القراءة أو الكتابة من أجل "بدء" قضاء مزيد من الوقت على وسائل الاعلام الاجتماعي.

بدلاً من مجرد قصر وقتك على وسائل التواصل الاجتماعي، سوف أقترح عليك أن تخطو خطوة أخرى. لقد اكتشفت أنه من الممكن بالفعل توفير وقتي وتقليل مدة عملي اليومي من خلال استخدامي لوسائل الإعلام الاجتماعي. في الوقت الحالي، أقوم بتخصيص ساعة تقريباً في اليوم، اخترتها لإعادة الاستثمار في إحداث توازن أفضل بين العمل والحياة اليومية (من خلال الاشتراك في التطبيق الصوتي Audible، وشراء القارئ الإلكتروني Kindle، والقليل من القراءة الترفيهية). وأفعل ذلك على النحو الآتي:

هل تقرأ أو تشاهد الأخبار معظم الأيام؟ إذا كان الأمر كذلك، فيرجح أن تكون لديك مساحة للأخبار في روتينك اليومي، ولكن المشكلة في وسائل الإعلام التي يستهلكها معظمنا هي أنها ليست موجهة بالقدر الكافي، فعليك أن تتصفح العديد من الصفحات أو تستمع إلى بث كامل أو تشاهده من أجل أن تتمكن من التقاط بعض الأشياء التي تهمك حقاً. أنا لا أقول إنه يجب عليك التوقف عن التعامل مع وسائل الإعلام المطبوعة والمذاعة، ولكن ماذا لو تقصر من الوقت الذي تقضيه في تلك المواد، وتملؤه بأخبار محددة ذات صلة باهتماماتك؟ ألا يكون ذلك أفضل؟ ماذا لو، خلال تلك المساحة الإخبارية التي ضمنتها جدولك الزمني، تعرفت على أحدث الاكتشافات في مجالك، أو تعرفت على منحة بحثية تتقدم بطلب للحصول عليها، أو مواكبة تطورات السياسات أو التعليقات المتعلقة بالقضايا التي تبحث فيها؟ هل يعدّ ذلك هدراً للوقت أم استغلالاً له لتكون أكثر إنتاجية؟ لقد سبق لي أن اكتشفت فرصاً للتمويل ووجدت متعاونين في المنح البحثية (التي حصلتها عليها لاحقاً) من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

ماذا بخصوص تلك الأشياء التافهة التي تسمعها على وسائل التواصل الاجتماعي طوال الوقت؟ لن ترغب في مشاهدة المزيد من مقاطع الفيديو الخاصة بالقطط. إن الشيء العظيم في معظم

منصات وسائل التواصل الاجتماعي هو أنه يمكنك إلغاء أو إهمال متابعة الأشخاص الذين يشعرونك بالملل بما ينشرونه من صور لا تحصى لحيواناتهم الأليفة. أما أنا فإني أعمل على معدل الإشارة إلى التشويش طوال الوقت، بكتم أو عدم متابعة الأشخاص الذين لا تكون موادهم ذات صلة بما يكفي لتستحق وقتي. والنتيجة هي تفصيل تدفق إخباري للمواد ذات الصلة إلى حد كبير بما يناسب تفرغي واستعدادي للنظر إليها.

أنا لديّ أكثر من ستين ألف متابع عبر حساباتي في الوسائط الاجتماعية، وقد يخطر على بالك أنه يجب عليّ قضاء عدد من الساعات كل يوم على وسائل التواصل الاجتماعي، ولكن الواقع مثير للدهشة، فوفقاً لآخر مراجعة لي (راجع بداية هذا القسم للطريقة التي أتبعها)، أقضي حالياً حوالي (٣٥) دقيقة يومياً على الشبكات الاجتماعية (معظم الوقت أقضيه في إدارة حسابين من حساباتي الأربعة على تويتر وحسابي الوحيد على لينكدإن). وفي غضون هذه الدقائق الخمس والثلاثين، اطَّلع على كل الأخبار (لا أستخدم الآن أي مصدر آخر لوسائل الإعلام غير تويتر) وأتابع مسارات التأثير لمشاريعي. وهذا يعني توفير (٥٥) دقيقة في اليوم، مقارنة مع تسعين دقيقة كنت أقضيها على الأخبار. وقد أستخدم البعض من ذلك الوقت المخصص للأخبار في الاستماع إلى الراديو أثناء تنقلي بالسيارة أو أثناء غسل الصحون. وأصبح بإمكاني الآن الاستمتاع والاستفادة ببدء يوم عملي أو إنهائه مع كتاب مسموع، مع الشعور بأنه أصبح لديّ توازن أفضل بين العمل والحياة اليومية. فإذا كنت قادراً على توفير الوقت في يومك بالاطلاع على ما يهمك من أخبار عبر تويتر، فبإمكانك إذن إعادة استثمار ذلك في التوازن بين العمل والحياة اليومية، كما أفعل أنا، أو في تحقيق المزيد من الإنجاز في يوم عملك... الخيار لك.

وإن كنت ترى بأنه من السهل على شخص في مثل مرحلة مسيرتي المهنية تحقيق ما لا يستطيع باحث مهني مستجد تحقيقه، فقم بإلقاء نظرة على موقع روزماري كاترين نيومان (Twitter handle@RosmarieKatrin)، فقد قامت بجمع مبلغ من المال لتمويل جزء من نفقات سنتها الأولى كطالبة دكتوراه، قبل أن تحصل على منحة دراسية في جامعة نيوكاسل. وخلال الأشهر الأربعة الأولى لها على تويتر، اجتذبت (٥٥) متابعاً، ثم بدأت في استخدام التقنيات التي سوف أصفها في الفصل القادم. وفي غضون الأشهر الأربعة التالية، تمكنت من استقطاب ألف متابع، وبعد عامين، أصبح

لديها أكثر من عشرة آلاف متابع (بما في ذلك العديد من الأسماء الكبيرة في مجالها). وهذا ليس مهماً لبروزها كباحثة فحسب، ولكن أيضاً لبناء شبكات أثناء شروعها في بناء نشاطها التجاري الخاص كوسيط معرفي جنباً إلى جنب مع استكمال درجة الدكتوراه، فهي بحاجة لشبكتها المتنامية لتوعية الناس بالخدمات التي تقدمها. وتقضي في ذلك ما بين (١٥) إلى (٣٠) دقيقة يومياً على تويتر، بما في ذلك متابعة الأخبار ومتابعة / إلغاء متابعة الأشخاص المرتبطين باهتماماتها؛ أي شخص بإمكانه فعل ذلك من دون إهمال أعماله الأخرى.

لا أريد أن يبلغ إلى مفهومك أن هدفنا هو جمع أكبر عدد ممكن من المتابعين، وإنما القصد هو وجوب أن يكون التركيز، إذا أردنا توليد التأثير، على جودة التفاعل الذي يمكنك الحصول عليه من استخدامك لوسائل الإعلام الاجتماعي، ففي كثير من الحالات، قد يكون في العدد القليل من التابعين درجة أعلى وصلة أفضل بكثير لتحقيق الهدف. ومع ذلك، قد ترغب لغاية ما في أن تكون مؤثراً على وسائل التواصل الاجتماعي فتحتاج إلى أن تكون مشهوراً. أما أنا فلديّ إستراتيجيات مختلفة لمختلف المشروعات؛ فبالنسبة لمشروعي البحثي في حسابات تويتر، فأنا أركز على تقديم أدلة متوازنة وحديثة لتحسين السياسات والممارسات، وأقوم بالتغريد من هذه الحسابات ما بين مرة واحدة في الأسبوع إلى مرة في الشهر، ولا توجد لديّ إستراتيجية لتنمية عدد متابعيّ فيها. ومع ذلك، فقد حددت لنفسي بالنسبة لعملي في تبادل المعرفة وتأثير الأبحاث (@fasttrackimpact) هدفاً للوصول إلى عشرة آلاف متابع قبل إطلاقي لدورة تدريبية مجانية على الإنترنت للباحثين، لأني أردت الحصول على ما يكفي من التأثير والرؤية حتى أتمكن من تقديم الدورة التدريبية على نطاق واسع. وقد كان هذا هدفاً طموحاً بالنظر إلى استغراق جمع (٢٥٠٠) متابع على مدى ثلاث سنوات، بينما خصصت ثلاثة أشهر فقط لاستقطاب عشرة آلاف متابع. وبعد عامين أصبح لديّ ما يقرب من خمسين ألف متابع على هذا الحساب، وهو أكبر حساب في وسائل الإعلام الاجتماعي في العالم يركز على تأثير البحوث فقط.

وإستراتيجيتي هذه في التعامل مع وسائل الإعلام الاجتماعي هي مجرد جزء واحد من خطة تأثير أوسع بكثير، صممتها لجعل بحثي يحقق التأثير الذي استخدمه عدد كبير من الباحثين، حيث تمكّنني وسائل التواصل الاجتماعي من تحقيق مراحل محددة لتبادل معرفي قابل للقياس في طريقي نحو التأثير (مثل أهداف المتابعين التي وصفتها آنفاً)، ولكنني في النهاية أقيس التأثير عن طريق

الاستطلاعات الطولية لآراء الباحثين بعد ستة أشهر من بداية البحث، وبعد عام من تدريبهم. وكما أشرت في الفصل الثامن والفصل الثاني والعشرين، فإن من المهم أن تتتبع نجاحك في تبادل المعرفة بقدر ما تتتبع تأثيرك. كيف ستعرف ما إذا كنت تسير على الطريق الصحيح لتحقيق التأثير من بحثك إذا كنت لا تدري أن أنشطتك في تبادل المعرفة لا تسير على ما يرام؟ الشيء الجميل في وسائل الإعلام الاجتماعي هو أنها نوع من التبادل المعرفي الذي يمكّنك من رصد تقدمك بسهولة كبيرة.

٢- سوف تتدخل وسائل الإعلام الاجتماعي في حياتي الشخصية

إذا كنت تتمتع بشخصية إدمانية، فقد لا يكون هذا القول من وجوه التخريف، فعلى افتراض أنك تستطيع التغلب على إغراء حب الاطلاع على حساباتك على شبكات التواصل الاجتماعي في كل فرصة، فإني أعتقد أن مخاوف العديد من الأشخاص حول الخصوصية حقيقية للغاية، ولكن يمكن التحكم فيها بشكل كلي.

أولاً: لست مجبراً على نشر صور وجبة إفطارك على وسائل التواصل الاجتماعي – فهذا الخيار يرجع تماماً إليك، بل لست مجبراً على نشر أي شيء – يمكنك ببساطة استخدام الوسائط الاجتماعية للاستهلاك وليس للنشر.

ثانياً: يمكنك ضبط معظم منصات وسائط التواصل الاجتماعي للسماح فقط لمن تريد أن يطلعوا على المحتوى الخاص بك. فأنا، على الرغم من أن أصدقائي على فيسبوك قليلون، وأن العديد منهم من أفراد العائلة، إلا أنني لا أنشر أية أشياء شخصية، وقد قمت بضبط حسابي بحيث إذا قام الآخرون بنشر أشياء شخصية عني، فبإمكاني الاطلاع عليها قبل ظهورها في جدولي الزمني والجداول الزمنية الخاصة بأصدقائي.

ثالثاً: يمكنك اختيار استخدام الوسائط الاجتماعية على حاسوبك الآلي فقط، وإذا كانت محملة على جوالك، يمكنك اختيار إيقاف تشغيل الإشعارات حتى لا تنفذ إلى حياتك الشخصية.

٣- قد لا يوجد أحد يهتم بما أقوله

ليس عليك قول أي شيء، فمعظم الناس يبدؤون استخدامهم لوسائل الإعلام الاجتماعي كمشاهدين؛ فهم يشاهدون ما يقوله الآخرون، ويستخدمون وسائل الإعلام الاجتماعي فقط كقناة من

قنوات الأخبار. ويستمر العديد من الأشخاص على هذا النمط من التفاعل، وهو نمط مفيد حقاً. ولكن العديد من الأشخاص لا يلبثون أن يولعوا بإشباع الأشياء التي يجدونها أكثر إفادة، فيتشاركونها، أو يعيدوا نشرها، أو إعادة التغريد عنها (الشكل ١٠). وإذا توقفت عند هذه النقطة، فهذا أيضاً شيء رائع. فالآن، أنت لا تستفيد فقط مما يقوله الآخرون، بل أنت تضيف قيمة إلى الآخرين مثلك ممن يتابعون مستجداتك. والعديد من الباحثين قد يستمرون على هذين النمطين من التفاعل مع وسائل الإعلام الاجتماعي لسنوات قبل نشر أي مواد خاصة بهم، فمن أجل الاستفادة من المشاركة المهنية مع وسائل الإعلام الاجتماعي، لست مجبراً على أن يكون لديك شيء مثير للاهتمام لتنشره.

وتجدر الإشارة إلى أنه عندما أطرح على بعض الأشخاص التحدي بتلخيص مجال بحوثهم أو تلخيص أي اكتشاف حديث في (٢٨٠) حرفاً أو أقل، نادراً ما يعجز أحد عن فعل ذلك، والأشياء التي تتعلمها مما يكتبه الناس عن عملهم قد تكون رائعة، فالإجبار على اقتضاب الكلام وتبسيط اللغة قد يكون صعباً على العديد من الأكاديميين، ولكن المدهش أنه يمكنك فعل ذلك إن حاولت، فحتى لو لم تجد شيئاً مثيراً للاهتمام لتقوله حول بحثك، فهناك احتمال كبير جداً بأن الباحثين الآخرين في مجالك سيجدونه مثيراً للاهتمام. وعلى الرغم من أن ذلك قد لا يؤدي إلى تأثير ما، إلا أنه قد يساعدك في بناء شبكاتك المهنية.



الشكل رقم (١٠). يبدأ معظم الباحثين بمشاهدة مشاركات الآخرين قبل نشر بوسترات للمتابعين عن مواد مفيدة، ثم إنشاء محتوى أصلي خاص بهم. ويتجه مؤشر المخاطر على وقتك وسمعتك من يمين السهم إلى يساره.

٤- الإعلام الاجتماعي سوف يسبب لي مشكلات

أخبرني أحد الأكاديميين أنه منع نفسه من وسائل التواصل الاجتماعي لأنه لم يكن قادراً على منع نفسه عن قول شيء بعد شربه لكأسين من النبيذ يندم عليه في نهاية الأسبوع، في حين أنه بالنسبة

لمعظمنا، فإن فرص حدوث خطأ ما مستبعد إلى حد ما إن راعينا قليلاً من الحذر. ولقد سمعنا جميعنا عن أشخاص بارزين فقدوا وظائفهم بسبب تغريدات أسيء فهمها، ولكن جزءاً من سبب فقدهم لوظائفهم يرجع إلى ملفهم الشخصي. ما عليك سوى أن تنظر إلى الأشياء البشعة التي يقولها المتصيدون حتى تدرك أن هناك الكثير من المساحات التي يمكن استغلالها للإفلات. ومع ذلك، وبوصفنا باحثين، فإننا لا نبحث عن التخلص منها فحسب، بل نحن لدينا سمعتنا المهنية وعلينا حمايتها. ولذا، فنصيحتي هي أن تكون حذرا للغاية عبر الإنترنت، وتذكر أن كل ما تقوله موجود في السجل العام. ويمكنك أن تقول الكثير على المسرح العام أكثر مما تستطيع قوله على وسائل التواصل الاجتماعي، وذلك بسبب سهولة إخراج التعليقات من سياقها.

على سبيل المثال: سبق لي أن وصلت متأخراً لفعالية لي في قلعة وندسور Windsor Castle (بسبب الخلط بينها وبين برج لندن)، وغاب عني أن حجم مكان الاجتماع يخضع لقواعد تشاتام هاوس Chatham House (حيث لا يسمح بالكشف عن هوية الحاضرين). وبعد ذلك وقعت في مشكلة بسبب تغريدة نشرت فيها صورة تظهر من كانوا حاضرين في الاجتماع. الحاصل أنه بإمكان وسائل الإعلام الاجتماعي أن تضعك في مأزق، ولكن بالنسبة لمعظمنا فمع القليل من الحذر، من النادر جداً الوقوع في مشكلات عويصة.

وأخطر شيء أن تأتي آخر الناس ثم تغطس مباشرة في العمق والبدء في نشر موادك على منصة انضممت إليها للتو، فمن المحتمل جداً ارتكاب خطأ ما؛ مثل: نشر شيء خاص على المواقع العامة. بدلاً من ذلك، ابدأ بتأنٍّ وتعلم ثقافة الأنظمة الأساسية المستخدمة قبل البدء في إنشاء المحتوى (الانتقال من يمين السهم إلى يساره في الشكل ١٠)، حيث تزيد المخاطر المهددة لوقتك وسمعتك أثناء انتقالك من المراقبة في اتجاه إنشاء المحتوى، وحتى في موقعك كمراقب وأنت لا تزال تقرأ من المنصة فقط، فهناك مخاطر؛ على سبيل المثال: قد يكون من الممكن أن يعرف شخص ما من الأشخاص الذين تتابعهم، ويستنتج معتقداتك السياسية من ثنايا الانتماءات السياسية للحسابات التي تتابعها، مما قد يقوض حيادك بوصفك باحثاً يقدم المشورة بشأن السياسات. أما أنا فللتقليل من هذه المخاطر، أقوم من حسابي الشخصي بمتابعة حسابات متعددة من مختلف الأطياف السياسية. وانتقالاً نحو منتصف السهم في الشكل رقم (١٠)، من المرجح أن يستنتج الناس آراءك من خلال

المشاركات التي تفضلها أو تتشاركها مع الآخرين (بغض النظر عما قد تكتبه في سيرتك الذاتية حول عدم إضافة تغريدات مؤيدة). فالانتقال من يسار السهم إلى يمينه عند البدء في إنشاء المحتوى الخاص بك، فإنك تتعرض لخطر الاقتباس وخروج المحتوى عن السياق.

وإن كنت ترغب في التفاعل مع الشبكات الاجتماعية من دون التعرض لمخاطر غير ضرورية، انتقل ببطء من يمين السهم نحو اليسار في الشكل رقم (١٠):

- **مراقب (Watcher)**: ابدأ بالتسجيل في منصة للتواصل الاجتماعي؛ مثل: منصتي تويتر أو لنكدإن، والاكتفاء بالتواصل فقط مع الأشخاص والحسابات ذات الصلة، فإذا اخترت بعناية من تتابع وأدرت نسبة الإشارة إلى الضوضاء من خلال إلغاء متابعة الحسابات الأقل صلة، أمكنك الحصول على فوائد فورية لبحثك من خلال البقاء بفاعلية على قمة آخر التطورات وفرص التمويل في مجالك. وتعاملك مع وسائل التواصل الاجتماعي "كمراقب" قد يساعدك أيضاً على توليد التأثير؛ ابدأ بالتواصل مع السياسيين رفيعي المستوى، والصحفيين، وأصحاب المصانع الذين قد يكونون قادرين على مساعدتك على نشر بحوثك وتحقيق التأثير. ويوجد لدى العديد من الصحفيين رقم هاتف محمول خاص بهم في ملفهم الشخصي وسوف يستجيب العديد من القادة للرسائل الخاصة على وسائل التواصل الاجتماعي مباشرة على الرغم من حقيقة أنه لا يمكنك الوصول إليهم عبر الرسائل أو بريد إلكتروني. ابدأ بمتابعة الأشخاص الذين تعتقد أنهم قد يستفيدون من بحثك، واستمع إلى محادثاتهم وتعليقاتهم العامة لكي تعرف اللغة التي يستخدمونها والقضايا التي تثير صدى من خلالهم. وعندما تقابل هؤلاء الأشخاص (أو أشخاصاً مثلهم) وجهاً لوجه، عليك أن تكون مستعداً للأسئلة الصعبة وأن تكون قادراً على استخدام لغة لها صدى.
- **ملصق إعلانات** (Signposter): الخطوة التالية التي يتخذها معظم الباحثين هي الشروع في نشر بوسترات (ملصقات إعلانية) مفيدة في مصادر عبر الإنترنت، فقد تكون أحدث ورقة لك، أو مقالة قرأتها عبر وسائل التواصل الاجتماعي في ذلك الصباح، أو شيئاً أنت على وشك إرساله إلى طلبتك في برنامج الدكتوراه أو إلى مجموعة بحثية، فبدلاً من إرسال بريد إلكتروني فقط، أنت تقوم بإعادة توجيه عنوان بريدك الإلكتروني ونشر رابط القصة أو المقالة على الشبكات الاجتماعية. وبما أن ما يقوم به الناس عادة هو نسخ أو إعادة صياغة عنوان القطعة التي يقومون

بتشاركها، فلن تعود هذه الصياغة من كلماتك التي تخشى أن يتم إخراجها من سياقها أو استخدامها ضدك.

- **منشئ محتوى** (Content generator): الخطوة الأخيرة التي يتخذها الباحثون عادة (ومن المستحسن) بعد قضاء وقت كبير في تعلم المراقبة ونشر البوسترات هي البدء بنشر المحتوى الخاص بهم بناء على بحوثهم. وهذه هي النقطة التي تحدث عندها معظم الفرص لتوليد التأثير. ولكن إن كنت ستستثمر وقتك وجهدك في إنشاء محتوى جديد، فتأكد من تصميم إستراتيجية واضحة لوسائل التواصل الاجتماعي حتى تتأكد من استخدام وقتك بحكمة.

وأخيراً، من المهم أن تقرر بنفسك إن كنت ترغب في الانخراط في أنشطة ذات مجازفة أعلى عبر الإنترنت ويرجح أن تولد بها التأثير من بحثك. لا ينبغي لأحد أن يجعلك تشعر بالعزلة أو ينظر إليك كأنك ديناصور لأنك قررت عدم التفاعل مع وسائل التواصل الاجتماعي. قم بفحص الفوائد والمخاطر المحتملة، ثم اتخذ قراراً تكون راض عنه والتزم به وأنت على ثقة بأنك اتخذت قراراً نيِّراً.

كيف تصنع لنفسك بصمة رقمية

المفتاح إلى صنع بصمة رقمية خاصة بك هو أن تفهم لم تصنع هذه البصمة. ما الاستفادة التي ترجوها من تمضية وقتك على الإنترنت؟ هل تحصل على فوائد؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل تستحق هذه الفوائد مقدار الوقت المتاح لديك لإنفاقه في شبكة الإنترنت للحصول عليها؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، كيف يمكنك الانسحاب من تعاهدك الإنترنت لوقف هدر الوقت؟ إن بعض الباحثين لديهم بصمة رقمية لسبب واحد فقط وهو أن صاحب العمل يطلب منهم ذلك. إذا لم يكن لديك أي شيء آخر تريده أو تحتاج إليه من عالم الإنترنت، احرص على الأقل على أن يكون ملفك المؤسسي محدثاً وأن الاتصال بك ممكن. وبالنسبة لعديد من الباحثين الآخرين، فإن السبب في كونهم متصلين بالإنترنت هو بحوثهم فقط؛ أي الوصول بكفاءة أكبر إلى معلومات أفضل، والحصول على فرص للتعاون أو التمويل، إلخ، في حين يعدّ التواصل عبر الإنترنت بالنسبة لباحثين آخرين طريقة لتوليد التأثير، فبناء على أسباب استخدامك للإنترنت، ستحتاج إلى استثمار القليل أو الكثير من الوقت بطرق مختلفة.

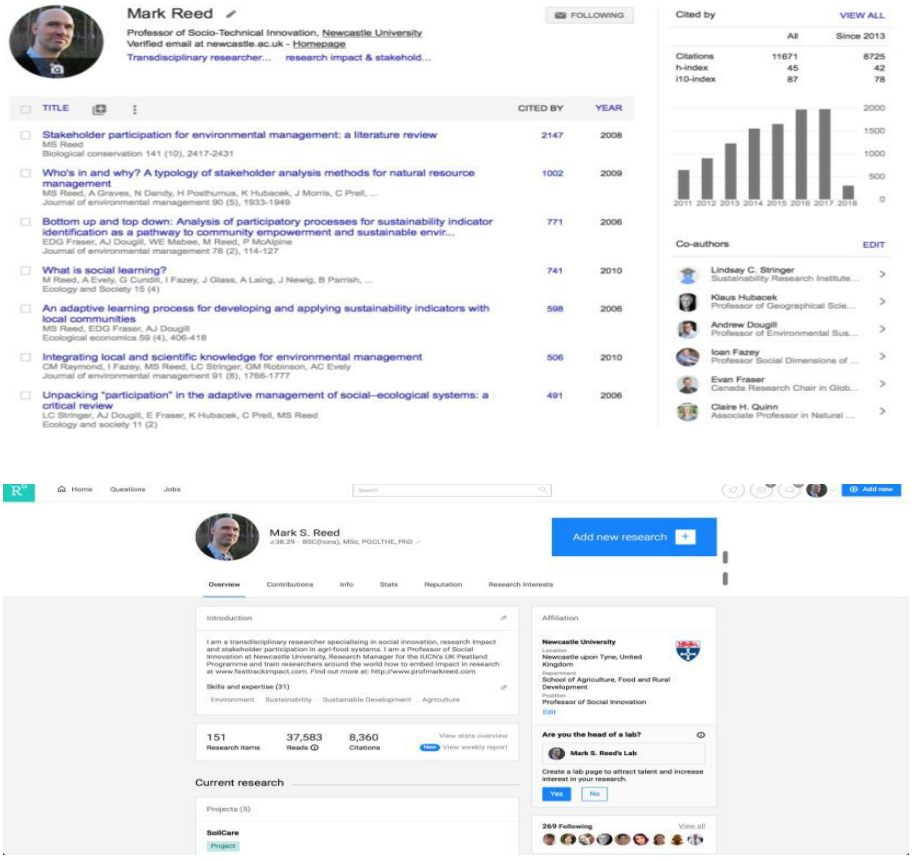
وبمجرد إدراك سبب استخدامك للإنترنت، تكون الخطوة التالية هي تقييم بصمتك الرقمية الحالية، بحيث يمكنك تقييم ما إذا كنت تحتاج إلى إجراء تغييرات أم لا. وفيما يأتي بعض الخطوات الأولية السريعة والسهلة التي يمكنك اتخاذها لتقييم بصمتك الرقمية:

- **افحص بصمتك الرقمية:** قم بالبحث في جوجل (Google) عن اسمك والمؤسسة التي تعمل فيها لترى ما الذي سيحدث؛ إن سبق لك أن استخدمت جوجل من قبل، حاول تنزيل متصفح جديد أو استخدام جهاز زميل لك، وسيعرف جوجل أنك تبحث عن نفسك وليس عن شخص آخر يحمل اسماً مشابهاً، فيقوم بترتيب ملفك المؤسسي تلقائياً في أعالي القائمة، وما توصلت إلى رؤيته ليس هو نفسه الذي سيراه الآخرون ممن يبحثون عن اسمك ما لم يسبق أن بحثوا عنك عدداً من المرات.
- **تعرف على هويتك المخزنة في الإنترنت:** ما الملفات الشخصية التي تظهر عند البحث عن اسمك؟ هل هي أسماء سميت بها نفسك أم هي أسماء لشخص آخر؟ هل يظهر ملفك المؤسسي الرئيس في الصفحة الأولى أم تظهر ملفات شخصية أخرى قبلك؟ هل تمثّلك هذه الملفات الشخصية الأخرى بالطريقة التي تود أن يراك العالم الخارجي؟
- **قم بتهذيب مسميات هويتك على الإنترنت أو إنشائها أو دمجها:** قم أولاً بإزالة أي مسميات غير احترافية لهويتك أو اجعلها ملفات خاصة. بعد ذلك، اسأل نفسك كيف أفادتك كل هذه الملفات الشخصية المتنوعة في عامك المنصرم، فإن كنت لا تجني منها أي فائدة، فلا تضيّع وقتك في إبقائها محدّثة – أزل ملفك الشخصي وركّز وقتك المحدود على الملفات الشخصية التي تتوقع منها الفوائد التي تبحث عنها في بحثك. وفكر في دمج ملفاتك الشخصية المتعددة في ملف واحد أو عدد قليل منها بالشكل الذي يمكنك من تحديثها بسهولة. وقد يكون ذلك بقدر بساطة وضع بوسترات أكثر الملفات الشخصية علاقة بمجالك (على سبيل المثال: قائمة جوجل لمنشورات الباحث العلمي، وحساب تويتر) انطلاقاً من ملفك الشخصي الذي يظهر في أعالي الصفحة أثناء البحث في جوجل (على سبيل المثال: ملفك المؤسسي).
- **كن نشطاً في إدارة بصمتك الرقمية:** قم بانتظام بمراجعة جميع ملفات التعريف الخاصة بك على الإنترنت وتحديثها كل ستة أشهر أو ما شابه.

وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من منصات منخفضة المخاطر للباحثين على الإنترنت تمكنهم من إيصال بحوثهم التي تستحق التحقيق، ومن بين هذه المنصات ما يأتي:

- إن كان لديك عنوان بريد إلكتروني أكاديمي، يمكنك الحصول على ملف شخصي في تطبيق **"الباحث العلمي في جوجل" (Google Scholar)** (الشكل ١١). سوف يعمل جوجل تلقائياً على ملء ملفك الشخصي بمنشوراتك (يمكنك التعديل إن وجدت أخطاء) وتصنيفها حسب الاقتباسات. وعندئذ كلما تظهر أي مقالة لك في تطبيق الباحث العلمي في جوجل، سيتم ربط اسمك تشعبياً من قائمة المؤلفين إلى ملفك الشخصي حتى يتمكن الأشخاص من قراءة المزيد من عملك، مما قد يساعد في تعزيز الاستشهادات.
- على عكس الباحث العلمي في جوجل، فإن **بوابة البحث ResearchGate** (الشكل ١١) وموقع Academia.edu هي في الواقع منصات لوسائل التواصل الاجتماعي، لأنها تمكن الباحثين من المشاركة في النقاش حول المنشورات التي يدرجونها. وعلى الرغم من أن هذه المنصات أكثر مخاطر من الباحث العلمي في جوجل (الذي تنعدم فيه المخاطر)، إلا أن شبكات هذه المنصات مفتوحة للباحثين فقط، مما يعني أن مخاطر إساءة استخدام الإنترنت أقل من منصات وسائل الإعلام الاجتماعية العامة. وهذه المنصات هي الأخرى تعمل على ملء ملفك الشخصي تلقائياً حتى لا يستغرق الأمر الكثير من الوقت، ولكن قد تحتاج إلى تغيير الإعدادات في تطبيق ResearchGate لمنعه من إرسال رسائل غير مرغوب فيها إلى المؤلفين المشاركين بالنيابة عنك كلما عثر على مقالات جديدة قمت بكتابتها.

عندما تنضم إلى منصة جديدة، تأكد من أسباب انضمامك إليها، وبعد انضمامك بوقت قصير، قم بتقييم ما إذا كنت تحصل على ما تريد من هذه المنصة أم لا؛ على سبيل المثال: أنا انضممت إلى منصتي ResearchGate وAcademia.edu في آن واحد لاختبار كلا المنصتين، ثم أغلقت إحداهما من أجل تقليص الوقت الذي أستغرقه للحفاظ على تحديث الأمور. وبمجرد انضمامك إلى منصات جديدة، سوف تبدو بصمتك الرقمية في النمو، ولكن الخطر يكمن في أنك إذا أهملتها سوف تتلاشى مع الوقت. وهذه مشكلة متجددة لدى العديد من الباحثين.



الشكل رقم (١١). الملفات الشخصية على منصة "الباحث العلمي في جوجل" Google Scholar ومنصة "بوابة البحوث" ResearchGate

تحقيق التماسك لبصمة رقمية مشتتة

مع التكاثر السريع في عدد المنصات الرقمية التي تميز عمل الباحثين، يؤول الأمر إلى صورة غير متكاملة لأعمالهم البحثية، فبالنسبة إلى بعض الباحثين، تتفاقم هذه المشكلة بسبب عملهم في آن واحد على عدة قضايا مختلفة تماماً، ومع مجتمعات بحثية مختلفة، ومع أصحاب مصالح متنوعين، في حين يعاني البعض الآخر من الباحثين من الامتداد الرقمي غير المقصود، بينما يختار آخرون إنشاء هويات مختلفة عبر منصات وحسابات مختلفة للتواصل مع مجتمعات معينة. وفي أي من هذه الحالات، فإن تعدد الهويات على الإنترنت قد يكون مربكاً للأشخاص الذين يريدون معرفة من نكون وماذا نفعل.

ونظراً لهذا الإرباك، يسألني العديد من الباحثين عن أي منصة يجب التركيز عليها، وهذا من الناحية النظرية خيار جذاب من حيث تخصيص عملية التحديث لمنصة واحدة. وإذا كنت مضطراً لاختيار منصة واحدة، فقد يأمرك رب عملك بالتركيز على ملفك الشخصي على موقع مؤسستك، وهذا أمر جيد بالنسبة للعديد من الباحثين، ولكن الكثير منهم يفضلون أن يكون عملهم أكثر وضوحا، ويرغبون في التحكم في أعمالهم بالطريقة التي يصممون بها ملفاتهم الشخصية، وليس بالطريقة التي تتيحها لهم ملفاتهم المؤسسية.

وإذا كنت تريد الاحتفاظ بالانتشار الرقمي تحت السيطرة وكنت تبحث عن مكان واحد آخر فقط لتمييز بحثك (غير ملفك المؤسسي)، فعندئذ يجب أن يعكس اختيارك ما تريد أن يقوم به ملفك الشخصي الرقمي لك. وإذا كنت ترغب في التواصل مع الأكاديميين الآخرين وعرض عملك الأكاديمي في المقام الأول، فمنصة الباحث العلمي في جوجل Google Scholar ومنصة بوابة البحوث ResearchGate هما منصتان شعبيتان بإمكانهما جعل عملك مرئياً للغاية في أقصر مدة زمنية (حيث تحددان منشوراتك نيابة عنك حتى لا تضطر إلى إدخالها). وإذا كنت ترغب في التعامل مع جمهور أوسع، أو التواصل مع الأوساط الأكاديمية لفترة طويلة، فحينئذٍ تتيح لك منصة لنكدإن LinkedIn عرض المنشورات، والمشروعات، والعروض التقديمية وغير ذلك على جمهور مهني واسع، إلا أنها تتطلب إدخال المواد يدوياً.

ولمساعدتك على تحديد المنصة التي يجب التركيز عليها، تحقق من المنصات التي تأتي في أعلى الترتيب عندما تبحث في نظام جوجل عن اسمك واسم صاحب العمل. وبهذه الطريقة تضمن أن الأشخاص الذين يبحثون عنك يجدون شيئاً ملائماً ومحدثاً، ويمكنك التواصل من ذلك الموقع مع عدد من المواقع الأدنى ترتيباً. ومن خلال توجيه حركة المرور بهذه الطريقة، يمكنك بسرعة إعادة التماسك لبصمتك الرقمية المشروخة، فأنت لست مضطراً لأن تستقر على منصة واحدة أو منصتين، وهناك أسباب مقنعة لاستخدام منصات متعددة؛ على سبيل المثال: من أجل التواصل مع جماهير مختلفة عبر حسابات شبكات التواصل الاجتماعي المحددة التي تمكنك من التواصل مع مجموعات معينة من الناس. وعلى الرغم من ذلك فكلما زاد تباين ملفاتك الشخصية، زاد غموض الصورة لدى أولئك الذين ينظرون إليها. وإذا كان ملفك الرقمي منتشراً عبر مواقع ومنصات وحسابات متعددة، فإنك تحتاج إلى إيجاد طريقة لتجميع تلك الأجزاء لإنشاء صورة واحدة أكثر انسجاماً مع عملك.

التحدي الأول أمامك هو العثور على عبارة أو مفهوم أو جملة واضحة تلخص النطاق الكامل لعملك بشكل فعال. وبصفتي باحثاً يدرس تفاعلات الأشخاص مع البيئة الطبيعية وتبادل المعرفة من أجل توليد التأثير، توصلت من خلال معرفتي للناس، ومعرفتي للطبيعة، إلى تلخيص عملي. وغالباً ما أتفاجأ بمدى سرعة وكفاءة الباحثين في تلخيص ما يقومون به بلغة إنجليزية مبسطة عندما أطلب منهم تلخيص عملهم في تغريدة واحدة (٢٨٠ حرفاً) أثناء تدريبي لهم على وسائل الإعلام الاجتماعية. جربها...

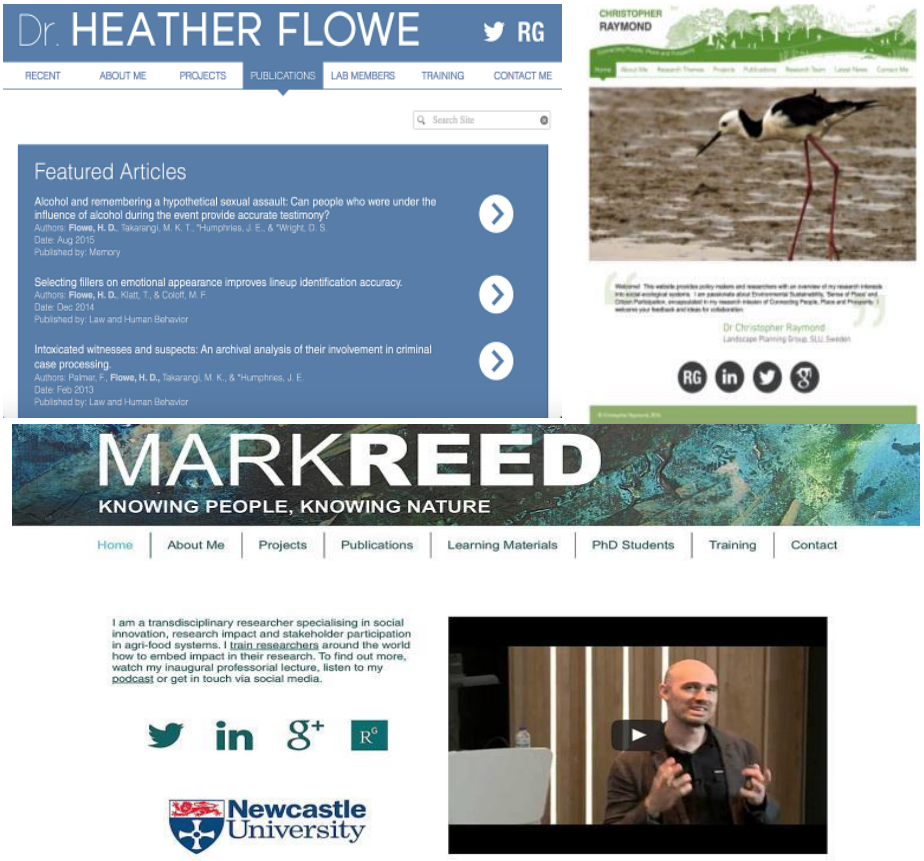
يمكنك الآن نسخ العبارة نفسها عبر منصات متعددة، موضحا أنك أنت الشخص نفسه وليس باحثاً آخر، ويمكنك أيضا البدء بربط الحسابات، وتوفير ارتباطات تشعبية للمواقع التي تشعر أنها تمثل عملك بشكل أفضل، وتحديثها بانتظام، فقد تكون هذه طريقة جيدة لتجنب هدر الكثير من الوقت على مواقع تلزمك بإدخال معلوماتك فيها يدوياً (مثل ملفك المؤسسي)، وبالتالي توفير معلومات تلخيصية ونشر بوسترات في المواقع التي يسهل تحديثها باستمرار. ويمكنك أن تفعل الشيء نفسه مع حسابات وسائل التواصل الاجتماعي (على سبيل المثال: في السيرة الذاتية fasttrackimpact@ على تويتر، تقول كذا...، والتغريدات موجودة على profmarkreed@، وفي السيرة الذاتية profmarkreed@، تقول إني أفعل كذا...، والتدريب على تأثير البحوث موجود على fasttrackimpact@)

وخيارك النهائي، وهو الأقوى (ولكنه الأكثر تحدياً على الإطلاق) هو إنشاء موقع خاص بك على شبكة الإنترنت تقوم جميع المنصات الأخرى بالإشارة إليه بوصفه مصدراً أساسياً للمعلومات حول عملك. وعلى موقعك الشخصي في الشبكة يمكنك تصميم المواد الخاصة بك بأي طريقة تريدها، والتحكم الكامل في إمكانية تحديثها. كما يمكنك إنشاء موجز سردي خاص بك يربط مختلف هوياتك كباحث، ويوجه الناس إلى منصات محددة في حال رغبتهم في مناقشة هذه القضايا بعمق أكبر. وإذا وجهت الارتباط من ملفك الشخصي بالجامعة إلى موقعك الشخصي، فسوف يبدأ جوجل بسرعة بترتيب موقعك على الشبكة في موقع مشابه من حيث النتائج البحثية ضمن ملفك المؤسسي.

ويعرض الشكل رقم (١٢) أمثلة لمواقع شخصية أعدت لباحثين من قبل Fast Track Impact، حيث ترتبط الصفحة الأولى لموقع كريستوفر ريموند بالمنصات الأخرى التي ينشط فيها (يمكنك زيارته على: www.christophermraymond.com)، وفي الجزء العلوي من صفحة منشورات

هيذر فلو، ترى أنها عرضت مقالات للقراءة والاستشهاد (انظر: www.heatherdflowe.co.uk). وعلى موقعي الخاص، يمكنك رؤية الجملة التي قمت بتركيبها لتلخيص مختلف الأبحاث التي أقوم بها (انظر: www.profmarkreed.com).

يمكنك تعبئة (أو على الأقل توضيح) الامتداد الرقمي، فإذا فعلت ذلك، قد تجد أنك تقضي وقتاً أقل في تحديث "الصورة الرقمية" لديك ووقتاً أطول للاستفادة من التعاون الذي ينشأ من ملف رقمي متماسك.



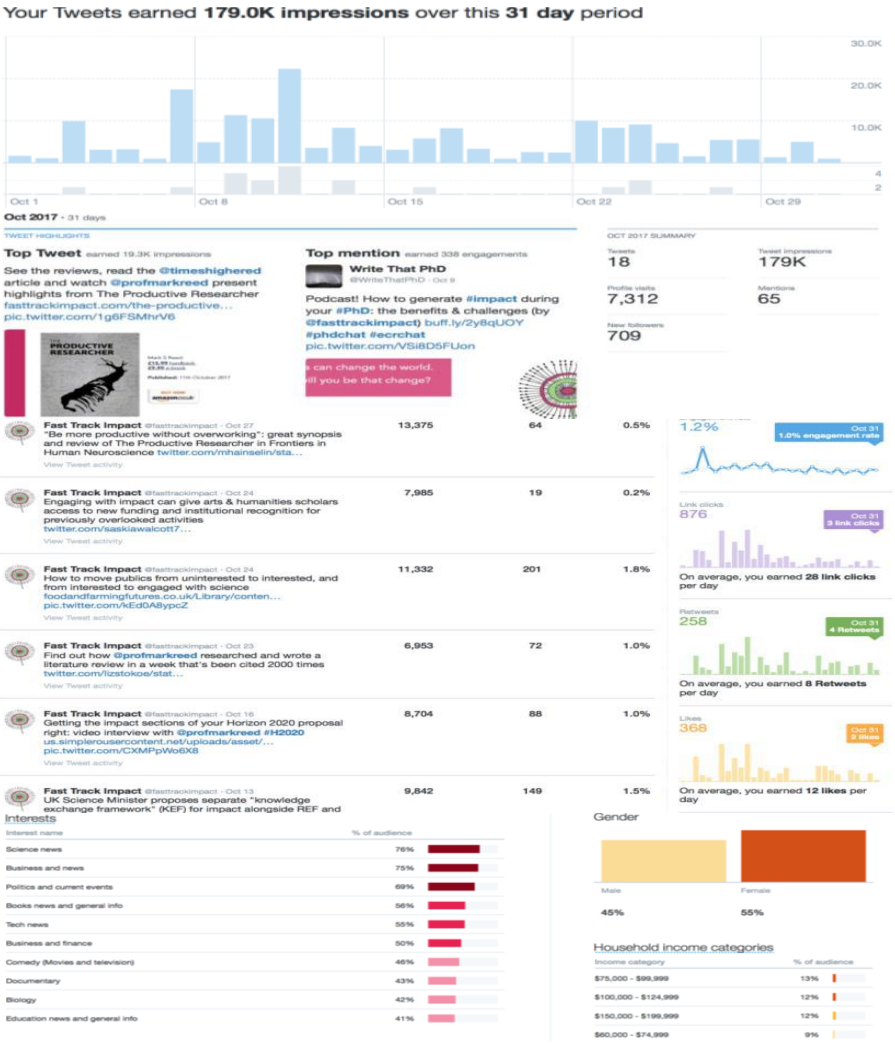
الشكل رقم (١٢). أمثلة لمواقع شخصية تم إنشاؤها لباحثين.

كيفية الاستخدام الإستراتيجي لوسائل الإعلام الاجتماعي لتوليد التأثير

عندما طُلب مني التقدم بطلب للحصول على منصبي الحالي كرئيس، حاولت الاعتراض بأني كنت في منتصف أطول سلسلة متتالية لتمويل البحوث وأني لا أستطيع الارتقاء إلى مستوى سمعة المتقاعد الذي ترك مكانه شاغراً (وهو دائماً بطلي الأكاديمي)، فقيل لي إن سجلاتي تحدثت عن نفسها، وفقاً لموقعي على شبكة الإنترنت، وأن عليّ التفكير في العرض، فمعظم مناقشات الجلسات العامة التي أدعى إلى تقديمها تأتي عبر موقعي على شبكة الإنترنت، وقد أقمت نشاطاً تجارياً دولياً في التدريب من خلال وسائل التواصل الاجتماعي من دون أي تكاليف إعلانية، فالوقت المستثمر في بناء بصمتك الرقمية ورعايتها يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أرباح في حياتك المهنية.

وعلاوة على ذلك، فإن وجود علامة تجارية رقمية قوية بوصفك أكاديمياً يولد المصداقية والثقة مع العديد من الأشخاص الذين قد يرغبون في استخدام بحوثك، مما يسهل عليك التواصل معهم. ويوضح لك القسم الآتي كيف يمكنك الاستفادة من قوة وسائل الإعلام الاجتماعي لتعزيز تأثير البحوث، فإن كنت تستخدم وسائل الإعلام الاجتماعي بشكل إستراتيجي، بالطريقة التي سوف أقترحها عليك، فلن تحتاج إلى وقت طويل، ولن تتأثر حياتك الشخصية، ولن تخشى الوقوع في أي ورطة، وسوف تكتشف أنك حصلت بالفعل على بعض الأشياء المثيرة للاهتمام التي يجدها الآخرون جذابة ومفيدة.

ومن ناحية أخرى، فنحن بوصفنا باحثين نتمتع بموقع فريد من نوعه على مواقع التواصل الاجتماعي فإننا نمتلك مصداقية يمكن التحقق منها بسهولة وأصواتنا مسموعة. ويستعرض المربع رقم (١١) مثالاً رائعاً (على الرغم من أنه مروع إلى حد ما) يوضح ذلك، فعلى الرغم من صعوبة أن يكون أي اكتشاف بحثي سريع الانتشار إلى الحد الذي يظهر في المربع رقم (١١)، إلا أنه بإمكان الباحثين تحقيق وصول مهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وقد سبق أن قمت ذات مرة بتجربة مع إحدى الدوائر الحكومية لمعرفة ما إذا كان بإمكاننا استخدام تويتر للحصول على تعليقات عامة حول استشارة تتعلق بالسياسات، ولكن التجربة فشلت لأنه لم يتمكن أحد من تقديم تغذية راجعة مفيدة في حدود (١٤٠) حرفاً. ومع ذلك، أدت التجربة إلى ارتفاع مستوى الوعي بالاستشارات، حيث وصلت بعض تغريداتنا إلى جمهور يزيد عن أربعين ألف شخص.



الشكل رقم (١٣). لقطات مصورة Screenshots لتحليلات لمدة شهر واحد على Twitter.com.

يظهر تحليل لـ @fasttrackimpact على تويتر خلال فترة شهر واحد أن عشرين تغريدة تمت مشاهدتها من قبل (٢١٨ ألف) شخص (تعريف تويتر لـ "الانطباعات") (الشكل رقم (١٣)؛ هذا الرقم ارتفع إلى إجمالي خمسة ملايين تغريدة شوهدت خلال العامين الماضيين). وقد ورد ذكر اسمي في تغريدات ١١٢ شخصاً، وشاهد ملفي الشخصي على تويتر (٤٩٣٧) شخصاً من أجل التعرف أكثر على Fast Track Impact ، وحصلت على (٣٥٢) متابعاً جديداً في ذلك الشهر. كما دلتني تحليلات

تويتر عن اهتمامات متابعيّ وعن معلومات ديموغرافية قد تساعدني في المستقبل على صياغة رسائل مناسبة لجمهوري، فهذه الإحصائيات التي لا تأتي من فراغ توضح قوة وسائل الإعلام الاجتماعي في نشر الرسائل. وقد أشار جيف هيمسلي وكارين ناحون في كتابهما "الانتشار التشعبي" (Going Viral)، إلى أن: "حدثاً معلوماتياً فيروسي الانتشار ينشئ شبكة من الاهتمام المؤقتة منظمة ذاتياً تستند فيها العضوية إلى الاهتمام بمحتوى المعلومات أو بالانتماء إلى شبكة اهتمامات الآخرين".

صدق أو لا تصدق، بوصفنا باحثين، يمكننا إنشاء "فعالية معلومات فيروسية الانتشار" استناداً إلى بحوثنا، فنحن كباحثين نتمتع أكثر من أي شخص آخر بميزة الاستماع إلينا، فمنذ خمسينيات القرن العشرين، أظهرت البحوث أن الناس أكثر ميلاً إلى تبني موقف مصدر المعلومة إذا اعتقدوا أن ذلك المصدر موثوق، لأن الناس يتفهمون بشكل مثير للدهشة ما يثقون به ويؤمنون به على وسائل التواصل الاجتماعي، فإذا كان لديك رابط إلى صفحة شبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة وأنك بالفعل كما تعرف نفسك، فستحظى بمصداقية فورية في نظر العديد من مستخدمي وسائل الإعلام الاجتماعي. وهذا يعني أن أصواتنا لها وزنها في هذا المجال، وهذا يعطينا بداية فورية إن أردنا إيصال بحوثنا إلى جمهور واسع وأن نشرك الناس في محادثات حول عملنا على الإنترنت.

وعلى الرغم من أننا قد نطلب من طلبتنا باستمرار التحقق من مصادرهم واستخدام المواد المحكمة، إلا أن الشخص العادي، بما في ذلك العديد من صانعي القرار، يعتمدون على أدلة غير مؤكدة قد يجدونها عبر الإنترنت. وبدلاً من القلق حيال ذلك، بإمكاننا التصرف بإضافة أصواتنا إلى النقاش وتقديم أدلة عالية الجودة متاحة لأولئك الذين يناقشون القضايا التي نبحثها. وللقيام بذلك، نحن بحاجة إلى تجاوز النشر الرقمي والتسويق عبر الإنترنت إلى إجراء محادثات رقمية.

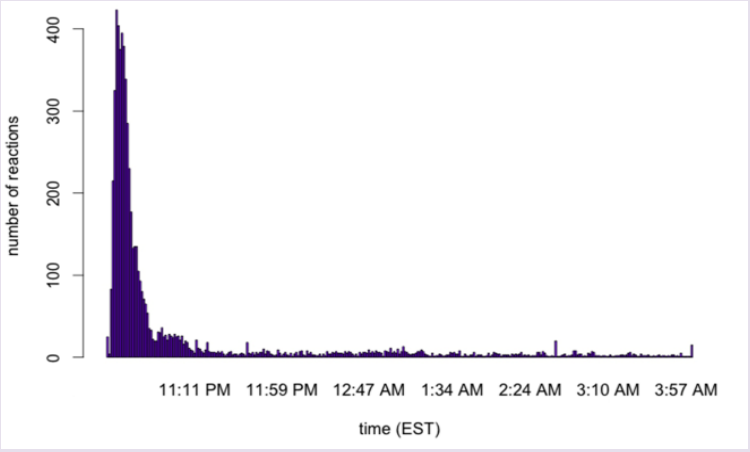
لا شك أن معظم الأكاديميين يستخدمون وسائل الإعلام الاجتماعي من دون أي خطة واضحة – فهم يكتفون بنشر المواد ويأملون في الأفضل، ولكن إن كنت تريد حقاً الاستفادة من قوة وسائل الإعلام الاجتماعي في توليد التأثير من بحثك، فأنت بحاجة إلى خطة، فإن لم تكن لديك خطة، فمن الأفضل أن تكتفي بكتابة مدونات وتغريدات في المساحات المتاحة، وهذا الأمر لا يستغرق منك وقتاً طويلاً للتفكير بشكل إستراتيجي حول استخدامك لوسائل الإعلام الاجتماعي، ما لم تكتشف أن لديك شيئاً أفضل تقدمه على وسائل التواصل الاجتماعي في الوقت الذي تقضيه عليها، ولكن من خلال خطة واضحة لما تحاول الوصول إليه والغاية منه، يمكنك نقل استخدامك لوسائل الإعلام الاجتماعي إلى مستوى أعلى جداً.

الإطار (١١) دور المصداقية في الاتصال الفيروسي

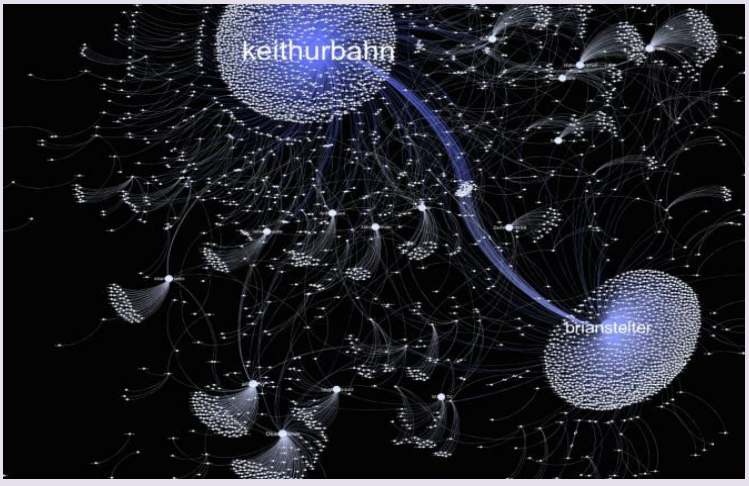
على الساعة (٤٥ ,٢١) بتوقيت شرق الولايات المتحدة في (١ مايو ٢٠١١م)، أعلن البيت الأبيض أن الرئيس أوباما سيخاطب الأمة في غضون (٤٥) دقيقة. وبطبيعة الحال، سرعان ما بدأت الشائعات في الانتشار، حيث حاول الناس تخمين ما سيكون مضمون الإعلان. وشاعت نظريتان؛ تتعلق الأولى بمعمر القذافي، الحاكم السابق لليبيا، وتتعلق الأخرى باحتمال القبض على أسامة بن لادن. ومع ذلك، لم تكتسب أي من هاتين النظريتين زخماً خاصاً حتى ظهور التغريدة الشهيرة التي غرد بها كيث أورباهن، رئيس هيئة الأركان إلى دونالد رامسفيلد، بعد (٣٨) دقيقة من الإعلان الرسمي عن المؤتمر الصحفي، فقد كان موقفه الواضح على صفحته على تويتر، هو الذي أعطاه مصداقية لتفنيد الشائعات وإنشاء واحدة من أفضل الأحداث فيروسية الانتشار توثيقاً على وسائل التواصل الاجتماعي.



فعلى الرغم من وجود ألف متابع فقط على تويتر، وصلت ردة الفعل إلى ثمانين ردّاً بعد دقيقة واحدة (تغريدات وتنويهات)، ووصل العدد إلى ثلاثمائة رد بعد دقيقتين. وفي تلك الدقيقة الثانية، يغرد مراسل صحيفة نيويورك، تايمز برايان ستيتلر قائلاً: "الرئيس السابق لهيئة أركان الدفاع رمسفيلد يغرد في @keithurbahn ، قائلاً: "لقد أخبرني شخص حسن السمعة بأنهم قتلوا أسامة بن لادن".



عدد مرات إعادة التغريد على تغريدة كيث أورباهن



وقد كان لدى براين ستلتر خمسون ألف متابع، وتمت في غضون دقائق معدودة إعادة التغريد على تغريدته مئات المرات. وبعد مرور (٢٤) دقيقة على تغريدة كيث أورباهن الأصلية، أصبح ذكر الخبر على تويتر يتكرر ثلاثين ألف مرة في الدقيقة. والمثير للاهتمام بشكل خاص في هذا المثال هو أن كثيرين آخرين كانوا قبل تغريدة كيث أورباهن يخمنون بشكل صحيح، ولكن استمرت الشائعات حول العقيد القذافي من دون أن يوقفوها. والسبب الرئيس في جعل هذه التغريدة حدثاً معلوماتياً فيروسي الانتشار هو مصداقية المصدر.



فبصفتك باحثاً، إذا شبكت بصفحة المؤسسة على الإنترنت الخاصة وذكرت جامعتك في ملفك الشخصي على تويتر، فستحصل على الفور على مصداقية في أعين مستخدمي تويتر العاديين (سواء كنت تستحق ذلك أم لا). وهذا يعني أن صوتك سيكون له وزن في المناقشات على الشبكات الاجتماعية.

الصور من socialflow.com

كيفية صنع إستراتيجية للتفاعل مع وسائل الاعلام الاجتماعي

أسهل طريقة للتأكد من أن وقتك على الشبكات الاجتماعية مهم جداً هي أن تكون لديك إستراتيجية للتفاعل مع وسائل الإعلام الاجتماعي، فإذا كان بإمكانك الإجابة عن الأسئلة الأربعة الآتية، فأنت لديك إستراتيجية للتفاعل مع وسائل الإعلام الاجتماعي:

١- ما أنواع التأثير التي تريد تحقيقها من استخدامك لوسائل التواصل الاجتماعي؟

٢- من المستهدفين الذين تحاول الوصول إليهم، وما اهتماماتهم وما المنصات التي ينشطون عليها؟

٣- كيف يمكنك جعل المحتوى الخاص بك قابلاً للتنفيذ والتشارك ومجزياً بالنسبة للذين يتفاعلون معك حتى تتمكن من الشروع في بناء علاقات ونقل المحادثات من وسائل الإعلام الاجتماعي إلى الحياة العملية؟

٤- مع من يمكنك العمل لجعل استخدامك لوسائل الإعلام الاجتماعي أكثر كفاءة وفاعلية؟

لا يتعين عليك كتابة أي شيء، وإنما تحتاج فقط إلى العمل على الإجابة عن هذه الأسئلة لوقف هدر الوقت والبدء في توليد التأثير عبر وسائل الإعلام الاجتماعي. وإن كنت ترغب في كتابة مثل هذه الأشياء، فإن الجدول رقم (٥) نموذج منطقي يجيب عن كل هذه الأسئلة ويزودك بآخر المستجدات التي تساعدك على التأكد من أنك تقوم بأشياء على الشبكات الاجتماعية ستؤدي إلى تأثير حقيقي (بدلاً من مجرد متابعين، أو وجهات نظر، أو التعبير عن الإعجاب). وبإمكانك تنزيل نسخة قابلة للتحرير من الجدول من موقعي على شبكة الإنترنت على: www.fasttrackimpact.com/resources.

١ – ما التأثير الذي تريده من استخدامك لوسائل التواصل الاجتماعي؟

إن كنت تريد أن يكون وقتك على وسائل التواصل الاجتماعي ذا قيمة، فعليك أن تعرف بالضبط ما تحاول تحقيقه:

- استخدام نموذج تخطيط التتبع السريع للتأثير لوضع خطة تأثير موسعة لبحثك (الجدول رقم ٣، الفصل العاشر).
- حدد أياً من المسارات التي تمكن بحثك من تحقيق التأثير عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ثم اكتب أهداف تأثيرك من وسائل الإعلام الاجتماعي في العمود الأول من النموذج. حاول أن تجعلها محددة، وقابلة للقياس، وسهلة الوصول إليها، وذات علاقة بالسياق، ومناسبة من حيث الوقت (SMART) قدر الإمكان.

الجدول رقم (٥). نموذج منطقي يوضح كيف يمكن ربط كل سؤال من الأسئلة الأربعة لإستراتيجية وسائل التواصل الاجتماعي بأهداف التأثير لضمان أنك صممت إستراتيجية تعمل بفاعلية على دفع تأثيرك نحو غايته

هدف التأثير	ما الذي أتوقع رؤيته في وضع عدم الاتصال ويشير إلى أن مشاركتي في الشبكات الاجتماعية تقربني من هذا التأثير الذي أستهدفه؟	أيّ من أصحاب المصلحة أو الجمهور على وسائل التواصل الاجتماعي بإمكانه مساعدتي على بلوغ هذا الهدف؟	أيّ من منصات وسائل التواصل الاجتماعي التي ينشط فيها هؤلاء من أصحاب المصلحة والجمهور؟	ما الجوانب المرجحة في بحثي لجذب اهتمام أصحاب المصلحة والجمهور أكثر من غيرها؟	ما المحتوى أو الموارد أو الفرص التي قد تجدها هذه المجموعات ذات قيمة أو فائدة خاصة في ضوء اهتمامات أصحاب المصلحة والجمهور المستفيد؟	ما الإجراءات أو الأنشطة التي يمكنني الترويج لها عبر الوسائط الاجتماعية لتشجيع التفاعل مع بحثي بعمق أكبر، مما قد يؤدي إلى إجراء محادثات بإمكانها المساعدة على تحقيق التأثير؟	ما حسابات وسائل التواصل الاجتماعي الرئيسة التي تحتوي على محتوى مرتبط بهذا التأثير المستهدف؟ ما الذي يمكنني تعلمه من موادها الأكثر شعبية؟ قم بانتظام بتحديث قائمة هذه الحسابات والأفكار، وقم بترقية عملك لمتابعيه من خلال مطالبتهم بإعادة التغريد/ التعبير عن الإعجاب أو متابعة متابعيهم.

- حدد المؤشرات التي ستخبرك عما إذا كان استخدامك لوسائل التواصل الاجتماعي يقربك أكثر من الأهداف التي حددتها في خطتك للتأثير أم لا. مقاييس وسائل الإعلام الاجتماعي هي الجزء السهل؛ ضع بعض الأفكار في المؤشرات سهلة القياس والتي ستوضح لك ما إذا كنت قد بدأت في ترجمة تأثيرك عبر الإنترنت إلى تأثير خارج فضاء الإنترنت.

- اختر مؤشرات سهلة القياس والتي ستوضح لك ما إذا كان تفاعلك مع وسائل التواصل الاجتماعي يجعلك أقرب إلى أهدافك في التأثير.

٢- من هم المستهدفون بمحاولتك الوصول إليهم؟

إذا كنت تعرف جمهورك، فستتمكن من إنشاء المحتوى الذي يستهويهم، ومن ثم الشروع في بناء التأثير على الإنترنت:

- استخدم نموذج تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة (الجدول رقم ٤، الفصل الرابع عشر) لتحديد مجموعات أصحاب المصلحة والجمهور المرجح أن يكونوا مهتمين بعملك، أو الذين قد يستفيدون من عملك أو من بإمكانهم استخدامه لمساعدتك في تحقيق تأثيرك المستهدف. اكتب هذه المجموعات في العمود الثاني من النموذج.
- باستخدام نموذج تحليل الجمهور/ أصحاب المصلحة نفسه، حدد أي جوانب في بحثك ترى أنها محط اهتمام من قبل هؤلاء أصحاب المصلحة والجمهور أكثر من الجوانب الأخرى.
- حدد أياً من منصات وسائل التواصل الاجتماعي ينشط عليها هؤلاء أصحاب المصلحة والجمهور أكثر. وإن كنت تستخدم منصة مختلفة، فعليك الانتقال.

٣- كيف يمكنك جعل المحتوى الخاص بك قابلاً للتنفيذ والتشارك وأكثر فائدة؟

إذا كنت تريد أن تحلق برسالتك في فضاء بعيد وواسع، فعليك التفكير في كيفية صياغة رسائل يمكن تشاركها، وتكون مجزية، وبإمكانها أن تؤدي إلى إجراءات تساعدك في الوصول إلى أهدافك المتعلقة بالتأثير:

- ما الإجراءات أو الأنشطة التي يمكنك الترويج لها عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتعميق التفاعل مع بحثك، مما قد يؤدي إلى إجراء محادثات خارج فضاء الإنترنت تساعد في تحقيق التأثير؟ على سبيل المثال: حاول أن تجعل الأشخاص يقرؤون مدونتك، أو يعلقون عليها، أو يستشهدون بعملك في مدوناتهم الخاصة، أو يشتركون في نشرة إخبارية، أو يوقعون على تعهد بحضور فعالية لك.
- ما الذي يمكنك القيام به لجعل رسالتك أكثر تداولاً؟ هناك أدلة على أن رسائل الوسائط الاجتماعية التي تحتوي على صور أو مقاطع فيديو يرجح حصولها على تفاعل أكثر من مجرد

الرسائل النصية. هل لديك طريقة تتمكن من خلالها من إجراء موازاة أو مقارنة لنتائج بحثك مما قد يفاجئ الناس، ويجعلهم أكثر إقبالاً على مشاركتك عملك؟

- ما المحتوى أو الموارد أو الفرص التي قد تجدها هذه المجموعات ذات قيمة وفائدة خاصة في ضوء اهتمامات أصحاب المصلحة والجمهور المستفيد؟

عامة الناس غالباً ما يتابعون الباحثين أو المشروعات أو المؤسسات البحثية على وسائل التواصل الاجتماعي لأنهم يبحثون عن تغطية حديثة وغير متحيزة للقضايا التي تحوز على اهتمامهم، لذا فكّر في كيفية تقديم معلومات تفوق التوقعات من حيث الجودة وإمكانية الوصول، فإذا نقر أحدهم على رابط ما متوقعاً الاطلاع على أحدث البحوث، فسيكتشف أنه أيسر فهماً مما كان يتوقع على اعتبار أن البحث مذكور في مدونة مرفقا بمقطع فيديو أو شريط فيديو قصير، وسيكتشف الكثير من الموارد المفيدة الأخرى على موقعك على شبكة الإنترنت، فلابد أن يخبر الآخرين عن عملك ويوجه موجة من الزيارات إلى موقعك.

٤- من الذي بإمكانه مساعدتي؟

إن كنت ترى أن كل هذا يبدو مستهلكاً للوقت، فهناك عدد من الطرق التي يمكنك من خلالها الحصول على رسالتك من دون الحاجة إلى استثمار الوقت في بناء شبكة من المتابعين لك على وسائل التواصل الاجتماعي؛ على سبيل المثال:

- حدد حسابات الشبكات الاجتماعية التي تحتوي على محتوى مرتبط بأهدافك الخاصة بالتأثير واحصل على متابعين، ثم اتصل بصاحب الحساب واطلب منه المشاركة أو إعادة نشر شيء سبق أن كتبته في حسابك الخاص، أو أعطهم الرابط وبعض النصوص المصاحبة المقترحة واطلب منهم أن ينشروها نيابة عنك في حساباتهم. أما أنا فعادة ما أبدأ بسؤالهم عبر المنصة، ثم الانتقال إلى البريد الإلكتروني، ثم الاتصال هاتفياً إن لم أتمكن من الحصول على ردّ. وبالنسبة للمؤسسات الكبيرة، اطلب التحدث إلى أحد أعضاء المكتب الصحفي أو فريق التواصل الاجتماعي، وبمجرد أن تعثر على الشخص الذي يرسل المواد، توجه إليه، وإذا كنت قد استهدفت حساباً ينشط في مجال قريب من مجالك، فمن السهل تقديم حجة مفادها أن مادتك ستضيف قيمة إلى عملهم.

- ضع في اعتبارك اتباع منهج العمل ضمن فريق في وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بك، فإذا كان لديك آخرون تتعامل معهم ممن يتمتعون بالبراعة في صياغة الرسائل على وسائل التواصل الاجتماعي أو ممن لديهم بالفعل أتباع كُثر، وكانوا أكثر كفاءة منك، فوافق على تبادل الترويج للمواد عند الاقتضاء، وضع في اعتبارك أن تطلب المستند الخاص بك بعد نشره لإدارة الحضور الإعلامي لمشروعك في وسائل الإعلام الاجتماعي.

دراسة الحالة

سأختتم هذا الفصل بمثال عن حملة لوسائل التواصل الاجتماعي كنت قد أسهمت فيها، وكانت مرتبطة ببحثي، وسأشرح كيف أجبنا عن كل من الأسئلة الأربعة المذكورة أعلاه لتوليد التأثير.

في عام ٢٠١٤م، قدمتُ المساعدة في تطوير حملة على مدى أقل من عام لتعزيز استخدام السماد الخالي من الخمائر بدلاً من سماد خمائر الخث، والتي تؤدي إلى تدمير مساكن المستنقعات المنخفضة في جميع أنحاء العالم. وقد أطلقت الحملة باسم مشروع مايا (www.mayaproject.org) ، بدعم من مجموعة من المشاهير الصغار والجمعيات الخيرية، واستندت الحملة إلى البحوث التي كنت قد أجريتها مع برنامج بيتلاند التابع للاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة (IUCN) في المملكة المتحدة، وبالخصوص أحد مشروعاتي البحثية (المرتفعات المستدامة).



ما أنواع التأثير خارج فضاء الإنترنت التي ترغب في تحقيقها عبر وسائل التواصل الاجتماعي؟

بدأنا بهدفين واضحين؛ الأول كان هدفاً طويل الأمد قمت بتطويره مع الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة لاستعادة مليوني هكتار من مستنقعات الخث (peatbogs) المتضررة مع حلول عام (٢٠٢٥م) عبر آلية لسياسة مشتركة (قطاع عام وقطاع خاص) بناء على بحثي. ويتوافق هذا الهدف مع هدف مشروع مايا من أجل زيادة الوعي العام بالقيمة الخفية وبجمال المستنقعات. وقد كنت مهتماً بشكل خاص بهذا الهدف لأننا تلقينا تغذية راجعة من شركات كنا على وشك الاتفاق معها حول الاستثمار في ترميم الأراضي الخثية ولكن عملاءها وأصحاب المصلحة لم يكونوا يحبون المستنقعات. كان مشروع مايا، بصفته شركة ذات اهتمام مجتمعي، له هدفه المرتبط بالمنتجات الخالية من الخث، وهو الهدف الذي كانوا يستخدمونه لجمع المال من أجل أعمالهم الخيرية، وشراء الأراضي الداخلية في المدينة وتحويلها إلى محميات طبيعية ومساحات توزع على المجتمعات المحلية. ومع تقدم العمل، لاحظنا اهتماماً كبيراً بحملتنا من قبل مجتمع السياسات العامة في العالم، فأضفنا تأثيراً إضافياً؛ وهو "توجيه السياسات العالمية نحو تحقيق فوائد بعيدة المدى ومهمة لرفاهية الإنسان والمناخ والطبيعة من خلال إعادة إحياء أراضي الخث"، وبشكل أكثر تحديداً، كان الهدف هو تسهيل استيعاب آلية السياسة التي صممناها في المملكة المتحدة في واحدة على الأقل من البلدان المسؤولة عن ٩٥٪ من غازات الاحتباس الحراري من الأراضي الخثية العالمية، مما يؤدي إلى ترميم جديد للأراضي الخثية في ذلك البلد.

من هم المستهدفون بمحاولتك الوصول إليهم، ما هي اهتماماتهم وما المنصات التي ينشطون عليها؟

في البداية، كان جمهورنا المستهدف من المزارعين في المملكة المتحدة ممن يستخدمون السماد المستخلص من الخث، ولكن مع تقدم العمل، استهدفنا أيضاً عالم السياسات العامة في العالم. ونتيجة لوجود مجتمع مزدهر من المزارعين على تويتر، قمنا بتصميم حملتنا على هذه المنصة، ثم حولنا مواد حملة وسائل الإعلام الاجتماعي إلى حدث دولي في السياسات من أجل متابعة أهدافنا الجديدة والأوسع.

كيف يمكنك جعل المحتوى الخاص بك قابلاً للتنفيذ والتشارك وأكثر فائدة؟

سأشرح هذه النقاط على النحو الآتي:

- **قابل للتنفيذ:** بالنسبة للمزارعين، كان الإجراء بسيطاً "اقرأ مدونتنا وقم بتوقيع تعهد بالتخلص من

الخث في حديقتك"، فإن تمكنا من الحصول على تعهدات كافية، فسنستخدم ذلك لنقل رسالتنا إلى وسائل الإعلام. ولكن للأسف، لم ننجح في ذلك أبداً، في حين تمكنا من كسب الاهتمام الكافي، حيث اتصلت بي جمعية خيرية بيئية تعمل مع فريق عمل حكومي من أجل إيجاد طريقة للتخلص التدريجي من سماد الخث من الحدائق والحقول الزراعية. في ذلك الوقت، كان ممثلو الصناعة يفوقون عدد الأعضاء الآخرين بنسبة الضعف، وتم تقديم حجة لي للانضمام إلى فريق العمل باعتباره العضو الأكاديمي الوحيد. وقد حدث هذا كنتيجة مباشرة لحملة وسائل الإعلام الاجتماعي، مما أعطاني فرصة فريدة لدعم الدليل نحو التخلص التدريجي من السماد القائم على الخث في المملكة المتحدة. أما التأثير الثاني الذي نشأ عن هذه الحملة فكان غير مباشر، وذلك من خلال استخدام المواد التي طورناها للحملة في مؤتمر دولي للسياسات، مما أدى إلى صدور قرار من قبل الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة (IUCN) وإلى دعوة فريق الاتحاد (IUCN) الذي كنت أعمل فيه للانضمام إلى مبادرة الأمم المتحدة لحماية أراضي الخث على النطاق الدولي. ونتيجة لذلك، أصبح بإمكاني دعم النتائج البحثية في هذه المجموعة الدولية مع استمراري في متابعة أهدافي في توليد التأثير العالمي. وسواء بالنسبة للمزارعين، أم لصانعي السياسات الوطنية، أم للمجتمع الدولي، فقد كانت لدينا رسالة واضحة وقابلة للتنفيذ وهي: "التوقف عن استخدام السماد المصنع من الخث".

- **قابل للتشارك**: لزيادة إمكانية نشر حملتنا، عملنا على عدد من الرسائل المستندة إلى الأدلة التي عرّفت ببحوثنا بطرق مذهلة. وقد صممنا رسومات بيانية (infographics) تقليدية لدعم هذه الرسائل، ولكن أثناء اختبارها على وسائل التواصل الاجتماعي، لم تحظ بعدد كبير من الاستجابات، فقمنا بإعادة تصميم الرسائل للظهور على رأس صور ملفتة لمستوطنات الخث، فحظيت على الفور بعدد كبير من المشاركات على الإنترنت (الشكل رقم ١٤). ومن أجل صياغة رسالتنا بأقوى مدى ممكن، استخدمنا المنهج التسويقي لجعل رسالتنا شخصية (بدلاً من الحديث عن الأراضي الخثية، تحدثنا عن سماد الخث، وهو الموضوع الذي يعرفه كل الناس ولهم علاقة مباشرة به)، وغير متوقعة (معظم جمهورنا لم يكونوا في السابق على علم بأن المنتجات التي كانوا يشترونها تسببت في تدمير الأراضي الخثية)، ومرئية (تم اختيار الصور من مواقع التصوير الفوتوغرافي لتكون جاذبة بصرياً بألوان قوية وجماليات جذابة) ومؤثرة (الحقائق التي اخترنا إبرازها كانت مؤثرة للغاية) (المربع ١٢). كما أنشأنا

أيضا وسما (هاشتاج) للحملة (#peatfree) واتصلنا بعدد من الحسابات ذات المتابعة القوية وسألنا القائمين عليها عن إمكانية إضافة الوسم (الهاشتاج) إلى صورة ملفهم الشخصي. وقد اخترنا هذا الوسم لأنه كان قيد الاستخدام من قبل مجتمع الحدائق المستدامة، مما يضمن وجود مواد مفيدة من خلال الوسم حتى لو لم نوفر نحن محتوى جديداً.

- **مُجزي**: كانت القيمة أو الفائدة الأساسية هي المعلومات، ولكن ليست معلومات حول الأضرار الناجمة عن سماد الخث فحسب، بل قدمنا معلومات حول كيفية العثور على السماد الخالي من الخث، وكيفية التأكد من صلاحيتها للحديقة. كما كان من الإجراء أيضاً، الوصول إلى أفكار جديدة قائمة على الأدلة لأعضاء مجتمع السياسات الذين شاركونا العمل في فريقنا.



الشكل رقم (١٤). رسائل من حملة مشروع مايا (٢٠١٤م) #peatfree.

من الذين يمكنك العمل معهم لجعل استخدامك لوسائل الإعلام الاجتماعي أكثر كفاءة وفاعلية؟

قام مشروع مايا بتحديد عدد من المشاهير الصغار والجمعيات الخيرية أملا في دعمهم للحملة، فتواصلوا مع كل فرد منهم على حده، وطلبوا منهم إمكانية وضع أسمائهم وصورهم أو

شعارهم على الموقع الإلكتروني للمصادقة على الحملة. وبالفعل تمت مشاركة كل من هؤلاء المشاهير والمنظمات الخيرية في الحملة عبر حساباتهم، مما زاد إلى حد كبير من حجم زخم الحملة. وهذا التأثير الوطني والدولي في السياسات لم يكن ليحدث لولا تأثير ونفوذ منظمتين بيئيتين كبيرتين استقطبتا هذه الحملة؛ الأولى مؤسسة خيرية تم اقتراحها للتكفل بالحملة، والأخرى مؤسسة خيرية كنت قد استهدفتها وبدأت العمل معها بصفتها إحدى المنظمات الأكثر تأثيراً في مجال السياسات حول القضايا التي كنت أبحث فيها.

الإطار (١٢). اجعل المشاركة شخصية، وغير متوقعة، ومرئية، ومؤثرة (PUVV)

المشاركة الناجحة عبر الإنترنت تكون على النحو الآتي:

- **شخصية:** إنشاء تصاميم مع الوضع في الاعتبار صنارة شخصية وضمان أن الحملة لديها أهمية تحظى بمشاعر الناس الشخصية.
- **غير متوقعة:** الناس يحبون استهلاك المعلومات الجديدة ثم تبادلها؛ اعمل على إثارة فضولهم وإعادة تأطير ما هو مألوف لديهم.
- **مرئية:** استهداف الرؤية البصرية أفضل من التركيز على الاستماع؛ استخدم الصور والمؤثرات المرئية.
- **مؤثرة:** الحملة التي تستهدف الحواس وصنابير العواطف أقرب لاستقطاب التعاطف من غيرها.

في الختام، آمل أن يكون هذا الفصل قد فتح عينيك على الإمكانات الهائلة لمجال الإنترنت في توليد التأثير من البحوث، كما آمل أن يكون هذا الفصل قد جعلك على دراية بالمخاطر الفريدة التي ستواجهها بصفتك باحثاً في هذا المجال. وقد حاولت توفير الطرق التي تمكنك من تجنب أكبر عدد ممكن من هذه المخاطر. وبالنسبة لبعض الباحثين، سيؤكد هذا الفصل كل ما كانوا يخشونه في السابق بشأن الشبكات الاجتماعية، وسيعزز قرارهم بعدم المشاركة. وإنى لآمل أن تستمر على موقفك هذا بكل فخر وأن تكون قادراً على تبرير موقفك تجاه الآخرين بشكل أكثر فاعلية من ذي قبل. وسواء كنت تحمي وقتك بالانفصال عن وسائل التواصل الاجتماعي أم من خلال التفاعل مع بعض التقنيات التي اقترحتها عليك في هذا الفصل، فإن نصيحتي الأخيرة هي أن تستمر في طرح سؤال واحد على نفسك مراراً وتكراراً: "هل بإمكاني الآن فعل شيء آخر أكثر فائدة"؟

الفصل الثاني عشر

كيفية توليد تأثير البحوث عبر تويتر ولنكدإن

في هذا الفصل، أود أن أشرح بمزيد من التفصيل كيف يمكنك استخدام منصتين لوسائط اجتماعية لتوليد التأثير من بحثك. وقد اخترت منصتي (تويتر Twitter) و (لنكدإنLinkedIn) لأنهما الأكثر استخداماً على نطاق واسع، والأفضل تأثيراً من قبل الباحثين في مختلف التخصصات.

ومع ذلك، هناك العديد من المنصات الأخرى المتاحة، وبعضها مفيد بشكل خاص لأغراض معينة؛ على سبيل المثال: (فيسبوك Facebook) للمشاركة في الأحداث العامة، أو العثور على موضوعات بحثية، أو التفاعل مع مجموعات يصعب الوصول إليها. وإذا كنت تريد الوصول إلى الأشخاص الأصغر سناً، فعليك استهداف دردشات (سنابشات) (Snapchat) أو بعض الشبكات الاجتماعية الأحدث. وإذا كان عملك مرئياً للغاية، فقد تستفيد بشكل أفضل من منصة (بنترست) Pinterest أو منصة (انستاجرام) Instagram. اطرح على نفسك السؤالين الأولين من إستراتيجيتي لوسائل الإعلام الاجتماعي الآنف ذكرها في الفصل السابق وتأكد من أنك تعرف ما تحاول تحقيقه ومع من، ثم حدد المنصة المناسبة.

كيف يمكن لتوتير تعزيز تأثير بحثك؟

يُعدّ تويتر Twitter واحداً من أقوى منصات التواصل الاجتماعي للأكاديميين، وذلك نظراً لعدد شبكات الأشخاص الذين يستخدمونه. والاستخدام الفعال لتويتر لا يضخم بحثك فحسب، بل يتيح لك إجراء المحادثات حوله، مما يؤدي إلى إثراء بحثك وتمكينك من إحداث تأثير أكبر بكثير.

١- غرد عن نفسك وعن مشروعاتك وعن مؤسستك

بالإضافة إلى ملفك الشخصي على تويتر، فكر في فتح حسابات لبعض مجموعاتك البحثية أو مشروعاتك، فقد يكون لكل مشروع من مشروعاتك البحثية تركيز مختلف، وقد تكون عضواً في أكثر من مجموعة أو مؤسسة في جامعتك ليس لديها حساب على تويتر. وفتح حساب لمشروع خاص بك على تويتر يعدّ إضافة سهلة إلى مساراتك التالية لإصدار بيان عن التأثير عندما تتقدم بطلب للحصول على تمويل، وسوف يتزايد توقع مشاركة المراجعين في التفاعل مع وسائل التواصل الاجتماعي. ومع ذلك، لا تضف هذه الحسابات فقط من أجل الإضافة، بل تأكد من أنك حددت الجمهور أو أصحاب المصلحة المرجح تواصلهم معك بشكل تفضيلي على وسائل التواصل الاجتماعي، وضع لديك أهدافاً واضحة للتأثير ستتبعها عبر إستراتيجية وسائل الإعلام الاجتماعي.

وعادة ما يحتاج فتح حساب مؤسسي إلى اتخاذ قرار جماعي، فإن وافق الجميع على ذلك، يمكن للآخرين إما إرسال المواد لتقوم أنت بالتغريد، وإما إعطاء كل شخص اسم مستخدم وكلمة مرور ليغردوا بأنفسهم (إذا كان الأمر كذلك، عليك أن توافق على طبيعة المادة التي تريد نشرها، أو قد يكون من الأسهل عليك أن تقرر حذف الأشياء التي لا تريدها).

افتح حسابات لمشروعات البحوث الكبيرة التي ستستمر لبضع سنوات، والتي تأمل في أن يعقبها شكل من أشكال مشروع في المستقبل (لذا سيكون لديك الوقت الكافي لجمع عدد من التابعين followers وليس لديك الكثير من الحسابات لإدارتها). ومرة أخرى، لست مضطراً أن تتحمل العبء كله وحدك، بإمكانك تفويض أعضاء الفريق الباقين أو إشراكهم. وفيما يأتي أفكار أخرى قد تحتاج إلى وضعها في الاعتبار:

١- الصفحة الرئيسة: قم بتضمين الرابط في النشرات الإخبارية والعروض التقديمية، وتأكد من وضعها في توقيع البريد الإلكتروني الخاص بك.

٢- في كل مرة تقوم فيها بعمل مؤتمر / ورشة عمل / عرض ندوة، قم بوضع شرائح هذه الفعاليات على الإنترنت (على سبيل المثال: باستخدام SlideShare) وقم بالتغريد عنها.

٣- في كل مرة تنشر مقالة، أضِف الرابط إلى المقالة على موقع الناشر (إن لم يكن الوصول متاحاً، فكر في الإشارة إلى أنه بإمكانك إرسال نسخ إن لزم الأمر). وإذا كان بإمكانك الحصول على إذن، فقم بتحميل نسخة على ResearchGate أو أي منصة مشابهة، وقم بالتغريد عنها.

٤- اقتبس تغريدات من المتحدثين في المؤتمرات التي تحضرها، وذلك باستخدام وسم (هاشتاج) المؤتمر من أجل التواصل مع المندوبين الآخرين وإطلاعهم على عملك.

٥- قم بإعداد تنبيهات (على سبيل المثال: من أخبار جوجل، الباحث العلمي في جوجل Google Scholar) تدل على المؤلفين وعلى الكلمات المفتاحية ذات الصلة ببحثك، بحيث يمكنك أن تكون أول من يخبر متابعيك بالتطورات الجديدة المرتبطة باهتماماتك.

٦- عندما تكون لديك تغريدة ذات اهتمام أكبر بكثير، يمكنك إعادة نشرها من خلال حسابات مشروعاتك / المؤسسات الأخرى للوصول إلى جمهور أكبر بكثير مما يمكنك الحصول عليه من حسابك الشخصي أو من حساب مشروع واحد.

٧- في المرة القادمة التي تقوم خلالها بمراجعة موقعك على شبكة الإنترنت، لماذا لا تضع في اعتبارك إضافة أزرار لتمكين القراء من إشراك المستخدمين فيما يقرؤونه عبر تويتر ومنصات وسائط التواصل الاجتماعي الأخرى؟

٢- لا تكتفي بالانتظار حتى يعثر الأشخاص عليك: روّج بنشاط لتدفق المواد في حسابك على تويتر

هناك بعض الأشياء السهلة التي يمكنك القيام بها للترويج لتدفق المواد على حسابك في تويتر؛ مثل: تضمين الروابط على صفحتك الرئيسة، والمواقع الإلكترونية للمشروع، وتوقيعك في البريد الإلكتروني، لأن الترويج الأكثر فاعلية لنشاطك على تويتر يجذب المزيد من المتابعين:

- تأكد من حصولك على سيرة ذاتية فعالة وما يكفي من التغريدات الإخبارية / المفيدة في التدفق (عادة مع رابط لمزيد من المعلومات) قبل التسويق لما تفعله.
- اتصل بالأشخاص ممن لديهم عدد كبير من المتابعين واطلب منهم إعادة التغريد بالرسائل

الرئيسة التي أرسلتها إليهم – غرد أو أرسل لهم رسالة مباشرة عبر تويتر، فإذا لم ينجح الأمر، ابحث عن عنوان بريدهم الإلكتروني على الإنترنت وراسلهم أو اتصل عليهم هاتفياً.

- استخدم الأوسام (هاشتاجات #) لجعل تغريداتك مرئية لدى عدد أكبر من الأشخاص (على سبيل المثال:#ECRchat و #PhDchat)، ولاحظ أيّ الأوسام يستخدمها الأشخاص الذين تتابعهم واستخدمها. وإذا كنت تخطط لحملة عبر تويتر بشأن موضوع معين (على سبيل المثال: تتعلق بمقالة جديدة أو موجز سياسات)، فبإمكانك تكوين وسم (هاشتاج) خاص بك، ولكن لكي يعمل هذا الوسم، لابد من استخدامه من قبل الآخرين، لذلك حاول الحصول على تغريدة مفتاحية تحوي إعادة تغريد لوسمك من قبل الآخرين ممن لديهم عدد كبير من المتابعين.
- لتكن لديك إستراتيجية نهائية



هناك إستراتيجية واحدة للنمو تستخدمها جميع المنظمات على تويتر ولها هدف ذو تأثير، سواء كان هذا الهدف متعلقاً بالربح المادي أم بالصالح الاجتماعي. وعلى الرغم من إدراج هذه الإستراتيجية ضمن الإطار الأدبي عام ٢٠١٦م (Schnitzler et al.، 2016، International Journal of Nursing Studies 59: 15-26)، إلا أن معظم الباحثين لم يسمعوا عنها. وهذا لا يشمل الجميع، فمعظم الباحثين لا يحتاجون ليكونوا مؤثرين عبر الإنترنت لكي يحققوا أهدافهم. ومع ذلك، إذا كنت قد حددت أن وسائل التواصل الاجتماعي تمثل مساراً قوياً محتملاً لتحقيق التأثير مع جمهور معين أو أصحاب مصالح معينين، فإنك تحتاج إلى أن تكون مؤثراً، لأن التأثير، على أرض التواصل الاجتماعي، يساوي الأرقام.

إذن، كيف يمكنك فعل ذلك؟

١- **لتكن لديك إستراتيجية لوسائل التواصل الاجتماعي**: حدد أي تأثير تريد تحقيقه من خلال تويتر، ومع أي مجموعات، واستخلص بعض المؤشرات التي ستخبرك إن كان تويتر يساعدك بالفعل على توليد هذا التأثير خارج فضاء الإنترنت أم لا (راجع الفصل السابق).

٢- **قم بإعداد حساب (مشروع) محترف** يمكنك من خلاله الترويج للبحث لدى جمهور محدد (وتشعر فيه بالارتياح في الترويج لبحثك بوضوح).

٣- **كن موثوقاً ومرئياً**: افتح رابط المحتوى واستخدم الصور.

٤- **قم بكتابة أفضل ثلاث تغريدات**: كلما غادرت المنصة لفترة من الوقت، تأكد من أن آخر ثلاث تغريدات (بما في ذلك تغريدة مثبتة إذا كانت لديك واحدة) تمثل بشكل فعال أفضل ما استهواك في هذا الحساب. وللقيام بذلك، انظر إلى أي من تغريداتك الأخيرة حصلت على التفاعل الأكبر وأعد التغريد بها في أعلى جدولك الزمني.

٥- **لا تغرد إلا عندما يكون لديك شيء يستحق التغريد (مهما طال الزمن)**: بصفتك باحثاً، سوف تتمكن من بناء سمعة جيدة وكيان من المتابعين إذا كان المحتوى الخاص بك ذا جودة عالية مستقرة.

٦- **اجذب انتباه الأشخاص المؤثرين**: ضع في تغريدتك علامة لها علاقة بالحسابات التي لديها أعداد كبيرة من المتابعين، وأرسل إليها التغريدة عبر رسالة مباشرة، أو أرسلها بالبريد الإلكتروني أو اتصل بالهاتف.

٧- **ضع المواد عالية الجودة في مجال رؤية الأشخاص الذين يبحثون عن محتوى مماثل لمحتواك**: ابحث عن آخرين على تويتر ممن ينتجون محتوى مشابهاً لمحتواك، وتابع متابعيهم بانتظام. ويمكنك أن تفترض أن الأشخاص الذين تابعوا مؤخراً حساباً مشابهاً لحسابك يبحثون عن مواد عالية الجودة حول الموضوعات التي تقوم أنت بكتابتها. وعلى افتراض أن محتواك جيد، فإن نسبة عالية من هؤلاء الأشخاص سيتبعونك بمجرد أن توجه انتباههم إلى حسابك، وسيعيد كثيرون منهم نشر المحتوى الذي جعلهم يتابعونك، وسيعجب العديد من المتابعين بما يرونه فيصبحون من متابعيك أيضاً. وسوف يطلب منك تويتر تأكيد كلمة المرور الخاصة بك في أول استخدام لك لهذه الإستراتيجية، ولكن طالما أنك تنتج محتوى جيداً ويتابعه الناس، فإن تويتر سيتيح لك الاستمرار في استخدام هذه الإستراتيجية لأنك تضيف قيمة واضحة للشبكة وأنك لست مستخدماً متطفلاً. واستناداً إلى مدى نجاح هذا الأمر، قد تصل إلى "الحد المسموح به لعدد المتابعين"، ولكن توجد تطبيقات ومواقع عديدة على شبكة الإنترنت بإمكانها مساعدتك بسرعة على إلغاء الحسابات التي لم تتبعك، حتى تتمكن من متابعة استخدام الإستراتيجية. وكلما تابعت باطراد المزيد من الأشخاص، ستحتاج إلى قراءة مخططك الزمني من حساب آخر أو من قوائم تويتر.

٨- **قم بتحليل أدائك**: قام تويتر بإنشاء تحليلات بإمكانها تمييز أي التغريدات أكثر نجاحاً – تعلم من الممارسات الناجحة وحسّن ممارساتك.

٣- اعمل على زيادة نسبة الإشارة مقابل التشويش

بصفتك باحثاً، أنت تحتاج إلى بناء سمعتك في المجال الذي تختاره، وبإمكان تويتر مساعدتك على الوصول إلى شبكة من الباحثين في ذلك المجال، بالإضافة إلى المستخدمين المحتملين لبحثك، وإطلاعهم على عملك. وللقيام بذلك على نحو فعال، عليك أن تقرر ما الذي تريد معرفته، ثم

تعمل على بناء سمعتك في هذا المجال. وسوف تحظى بمتابعة معظم الناس لأنهم يشاركونك اهتماماتك الأساسية ("الإشارة" الخاصة بك)، ولكنهم سيفقدون الاهتمام بسرعة إن لاحظوا أن الكثير من تغريداتك لا صلة لها بهذه الاهتمامات (فعلياً "التشويش" فيتخلصون منها أثناء فحصها من خلال الجدول الزمني):

- ضع في اعتبارك مدى فائدة كل تغريدة ومدى ملاءمتها قبل إرسالها، وذلك لزيادة احتمال أن يجد متابعوك تغريداتك مفيدة فيستمرون في متابعتك.
- تأكد من أن غالبية تغريداتك تحتوي على روابط تشعبية لمزيد من المعلومات.
- قم قدر الإمكان بتوفير صورة (أو فيديو) وأرفقها مع تغريداتك (يُظهر البحث في تويتر أن التغريدات المرفقة بصور تتم إعادة التغريد بها بنسبة ٣٥٪ أكثر من التغريدات النصية الخالية من الصور، وأن مقاطع الفيديو ترفع نسبة الزيادة إلى ٢٨٪). وضع في اعتبارك أن بعض روابط شبكة الإنترنت تولد تلقائياً صورة مرافقة (على سبيل المثال: العديد من المدونات ومواقع الصحف ومواقع الفيديو تولد تلقائياً صورة، وعنواناً، والسطر الأول من المقالة أسفل تغريدتك بمجرد إرسالها).
- تجنب إرسال عدد كبير جداً من التغريدات والإجابات في وقت واحد – إذا كنت في مؤتمر وتقوم بالتغريد كل بضع دقائق، فمن المرجح أن ينزعج المتابعون من غير المهتمين بالمؤتمر من سيطرة تغريداتك على جدولهم الزمني في قضية ذات نطاق ضيق فيلغون متابعتهم لك.
- تجنب استخدام الكثير من المختصرات والحروف الافتتاحية للكلمات في تغريداتك – قد تكون هذه المختصرات منطقية بالنسبة لك، ولكن الكثير من الناس الذين يقرؤون بسرعة سوف يتجاهلون التغريدة على الفور بمجرد عدم فهمها، فمن الأفضل أن تستخدم كلمات أقل وكاملة بدلاً من حشر كلام كثير يلجئك إلى استخدام الاختصارات والحروف الافتتاحية.
- إذا كنت تغرد على تويتر بصورة متزايدة بشأن أشياء مختلفة تماماً عن اهتماماتك الأساسية، قم بإنشاء تدفق جديد على تويتر مخصص لهذا الموضوع / الاهتمام.
- إذا كنت تغرد من مشروع أو حساب مؤسسي، حاول عدم خلط العمل بالتغريدات الشخصية، وتذكر أنك تقوم بالتغريد نيابة عن مجموعة، لذلك فإن إخبار الناس عما تفعله في إجازتك

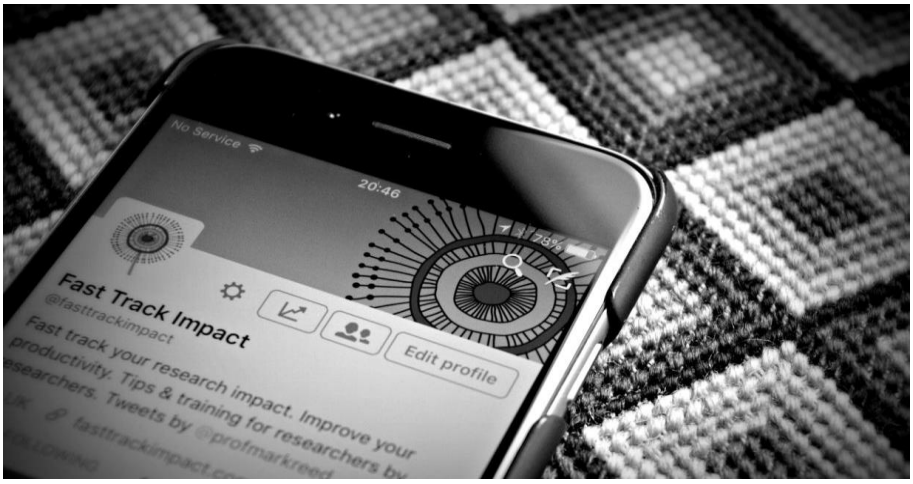
سيبدو غريباً بعض الشيء (إما أن تكون مؤسستك في إجازة، وإما أن تدفق الحساب على تويتر يتعلق بشخص واحد وليس بمؤسسة). وإن كنت ترغب في خلط التغريدات الشخصية بعملك في المؤسسة (بعض المعلقين يرون أن هذا الخلط يساعد في بناء علاقة مع المتابعين)، تأكد من أن سيرة حياتك تشير بوضوح إلى اسم الشخص الذي يقوم بالتغريد نيابة عن المشروع أو المنظمة.

- إذا اكتشفت أنك بدأت تلقائياً تلاحظ حذفاً لتغريداتك أو تخطيها من أشخاص محددين، فمن المحتمل أنه ليس لديهم أي شيء ذي علاقة / مفيد لقوله – قم بتجاهل متابعتهم أو إلغائها، وتقليل مقدار الشوشرة في حسابك.

٤ – قم باختيار الوقت الصحيح

نظراً للطريقة التي يعمل بها تويتر، فإن معظم الأشخاص لا يقرؤون في جدولهم الزمني سوى جزء من التغريدات، لذلك، إذا كنت تغرد في يوم أو وقت لا يقرأ فيه أي من جمهورك مخططاتهم الزمنية، فأنت قد تكون تغرد في الفراغ (على سبيل المثال: قد يكون التغريد في الليل مفيدا إذا كان جمهورك الأساسي موجودا على الجانب الآخر من الكرة الأرضية، ولكن إن لم يكن الأمر كذلك، فقد تكون تغريداتك تائهة بين المخططات الزمنية لجمهورك الرئيس بحلول الوقت الذي يستيقظون فيه ويبدؤون قراءة التغريدات على موعد الإفطار). ويتعلق التوقيت الصحيح أيضاً بالاتصال بروابط قضايا الساعة، فالاتصال برابط قصة إخبارية مباشرة أو نقاش جار قد يجلب لك بعضاً من الاهتمام:

- اربط تغريداتك في تطبيقك بالأحداث الجارية والأخبار، وذلك باستخدام الأوسام (هاشتاقات) ذات العلاقة.
- إذا كان لديك الكثير لتقوله، لا تغرد به على دفعات، وإنما قم بنشر تغريداتك على مدار اليوم، مستخدماً على سبيل المثال HootSuite لجدولة تغريداتك تلقائياً وإرسالها في أوقات مختلفة من اليوم والأسبوع (حتى لا تضطر إلى الانقطاع بقية يومك). قد لا يتمكن البعض من تسجيل الدخول إلى تويتر مع نهاية اليوم إلى التغريدات الثلاث التي نشرتها على الساعة الثامنة صباحاً، ولكن قد يحصل على واحدة على الأقل من تلك التغريدات المجدولة في فترة ما بعد الظهر.



تحذير: قد يعتقد أصدقاؤك أن لديك قوى خارقة عندما يكتشفون أنك تغرد أثناء إلقائك لمحاضرة أو التحدث في مؤتمر (كثير من الأشخاص يجدولون تغريدات المؤتمر مسبقاً، بناء على توقيت البرنامج).

- تعرف على الوقت المرجح أن يقرأ خلاله المتابعون تغريداتك وجدول موادك في هذه الأوقات؛ على سبيل المثال: من خلال التجربة، اكتشفت أن متابعي #fasttrackimpact يتفاعلون مع المواد المنشورة في الفترة الصباحية من الثامنة إلى التاسعة على مدى أيام الأسبوع، لذلك أقوم بنشر معظم مشاركاتي على تويتر في هذا التوقيت.
- لزيادة فرص مشاركة الأشخاص الذين يقرؤون تغريداتك، تجنب تكرار إرسال نسخ من التغريدة نفسها في أوقات مختلفة من اليوم، وإنما أعد نشر الرسائل الرئيسة في أوقات مختلفة من اليوم، وفي الفترات الصباحية كل يوم، للتأكد من ظهورها في المخططات الزمنية لمعظم متابعيك.
- جميع نصائح مستخدمي تويتر تتعارض مع اعتقادي بأن الجودة بالنسبة للباحثين الذين يرغبون في بناء سمعة قوية عبر الإنترنت هي أكثر أهمية من الكمية، فبدلاً من محاولة التغريد مرة واحدة على الأقل في اليوم، كما يوصى الكثير من الناس، أنا أغرد عندما أحصل على شيء مفيد لأقوله. وبناء على ذلك، قد أكتفي بإرسال أقل من عشر تغريدات في الشهر الواحد، وقد أعيد نشر مشاركاتي الأكثر شعبية، وأتأكد من ترك أفضل ثلاث مشاركات على قمة جدولي الزمني بمثابة "نافذة عرض" لأي شخص يطلع على حسابي عندما أنشغل عنه لبضعة أيام أو أسابيع.

٥- استخدم تويتر كجزء من إستراتيجية أوسع للوسائط الاجتماعية وخطة التأثير

يعدّ تويتر واحداً من منصات التواصل الاجتماعي المتعددة، ولذا فكر في وضع موادك على منصات أخرى أيضاً، وتذكر أن الأشخاص المحتمل استخدامهم لبحثك قد لا يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي باستمرار، لذلك عليك التفكير في طرق أخرى للوصول إلى جمهورك:

- ابتكر إستراتيجية لوسائل التواصل الاجتماعي يتم التفكير فيها بشكل صحيح كجزء من خطة تأثير أوسع لبحثك، سواء بصفتك فرداً أم بصفة مشروعاً أو مؤسسة (انظر الفصل السابق).
- قم بتكييف منهجك مع أي منصة؛ على سبيل المثال: سأرى كيف تكتسب رسائلي صدى على تويتر، وأضع فقط تلك الرسائل التي تحظى بمشاركة مهمة عبر صفحة الفيسبوك الخاصة بـ Fast Track Impact أو لنكدإن، وسأضيف أحياناً لمسة شخصية إلى مشاركاتي على الفيسبوك حول عملي، والتي غالباً ما تكون قليلة ومتباعدة، وسأضيف أحياناً على لنكدإن مزيداً من التفاصيل؛ على سبيل المثال: الاتصال برابط مقالة أو مدونة أو فيديو في سطور منفصلة.
- تذكر أن وسائل التواصل الاجتماعي ليست سوى شكل واحد من أشكال التواصل، في حين يوجد العديد من المهتمين بعملك ممن لا يستخدمون هذه التقنيات؛ استمر في نشر رسالتك الإخبارية – طباعة ونشر ما كان ذلك مناسبا (مع الاستمرار في التغريد بالرابط إلى "بي دي اف" PDF المستضاف في موقع يحسب عدد الزيارات مثل Scribd أو ResearchGate أو Issuu)، واستمر في التعريف بالمؤتمرات وورش العمل لدى المستخدمين النهائيين لبحثك (قم بالطبع بالتغريد بمقاطع فيديو حول ما تفعله على يوتيوب، وضع عروضك التقديمية على SlideShare).

٦- قم باستمرار بتنقيح ممارستك

شاهد كيف تقوم الأكاديميات والمشروعات والمؤسسات ذات الأعداد الكبيرة من المتابعين بالتغريد:

- تعلم الممارسات الجيدة من الآخرين، وقم بتجربة ذلك بنفسك.
- دوّن ملاحظتك إن أزعجك شيء ما عن الطريقة التي يستخدم بها الآخرون تويتر، وتجنب أنت فعل ذلك.

راقب وتعلم من نجاحاتك وإخفاقاتك

- أي من تغريداتك يرجح حصولها على إعادة تغريد؟ ما التغريدات التي لا تحصل على إعادة تغريد؟ ما القاسم المشترك بينها، وما الذي يمكن أن تتعلمه من ذلك؟ كيف كنت تستخدم تويتر في اليوم الذي حصلت فيه على عشرة متابعين جدد؟
- ضع وثائق (ذات وصول متاح) تذكُرُها على تويتر في المواقع التي تحصي عدد الزيارات – ما التغريدات التي تجعل الأشخاص ينقرون على الرابط (ويفترض أنهم يقرؤون ما نشرته عليه)، وأيها لا تلقى اهتماماً؟ وما الذي يمكنك تعلمه من ذلك؟
- جرّب عناوين مختلفة في تويتر لمعرفة أفضلها، حاول أن تعيد صياغة وجهة نظرك ثم أعد التغريد بها مرة أخرى في وقت لاحق من ذلك اليوم، وتحقق من حجم النجاح.
- أعد قراءة المواد التي تغرد بها واعثر على الاقتباسات التي يمكنك استخدامها للترويج للرابط بطريقة مختلفة قليلاً، ففي بعض الأحيان قد تقلع إحدى هذه الاقتباسات أفضل من العنوان. وإذا كنت تغرد لمدونة كتبتَها، فقد تحتاج في هذه الحالة إلى إعادة صياغة عنوان المدونة.

٧- تذكر أن الأمر كله يتعلق بالعلاقات

لا تنس أن تويتر منصة تهتم بالتواصل وبناء العلاقات بين الناس وليست لتسويق أعمالك أو أعمال مؤسستك فقط. ولذا، تذكر أن تتحقق من تغريدات مماثلة تنشرها "المؤسسات / الأكاديميات" الأخرى والرد على تلك التي تثير اهتمامك. كما يتيح تويتر لعملك الوصول إلى جمهور أوسع، ويمكنك من المزيد من النقاش حول عملك مع الآخرين الذين قد يضعونه موضع التنفيذ. وكما هو الحال مع أي وضع اجتماعي آخر، هناك "آداب للسلوك في تويتر"؛ على سبيل المثال: إن كنت تغرد بمعلومة حصلت عليها من شخص ما، فانسب الفضل إلى ذلك الشخص، إما باستخدام "via@person1" (إذا كان من مستخدمي تويتر) أو كاقتباس بجانب التغريدة الأصلية.

استخدام لنكدإن في تحقيق تأثير البحوث العلمية

تتمتع منصة لنكدإن بقدرات فريدة يمكنك استخدامها لتحقيق تأثير البحوث، وهو فعال بشكل خاص في التواصل مع أصحاب المصلحة، وليس مع الجمهور، وذلك بسبب تركيزه على

المهنيين، فإذا كنت قد أجريت تحليلاً للجمهور / أصحاب المصلحة وعرفت أيّ المجموعات ستستفيد أكثر أو تملك القدرة الأكبر لتسهيل تأثيرك، فإن لنكدإن لديه وظيفة بحث قوية ستمكنك من توجيه رسالتك إلى أصحاب المصلحة الرئيسين بناء على المدينة، أو البلد، أو المنظمة التي يعملون فيها (أو سبق لهم العمل فيها)، أو القطاع أو الصناعة التي ينشطون فيها بشكل أوسع، أو اهتماماتهم.

سأشرح كيف أدير حملات التواصل الاجتماعي عبر لنكدإن باستخدام مثال من أحد بحوثي للتوضيح؛ مثل أي حملة جيدة لوسائل الإعلام الاجتماعي، تحتاج إلى البدء بهدف تأثير واضح وبمعرفة جمهورك. في تجربتي أنا، كان هدف التأثير هو الحصول على استثمار من القطاع الخاص في ترميم الأراضي الخثية، وقد حددت أبحاث السوق لدينا عدداً من أنواع الأنشطة التجارية المرجح اهتمامها بهذه الفرصة أكثر من غيرها، فاخترنا استخدام لنكدإن لاستهداف أيّ شخص يحمل عنواناً وظيفياً بما في ذلك "المسؤولية (الاجتماعية) المشتركة و"الاستدامة" في الشركات الكبيرة في القطاعات ذات العلاقة:

- تتمثل الخطوة الأولى في التواصل مع أصحاب المصلحة من المؤسسات التي تود العمل معها لتحقيق التأثير. استخدم الميزات الموجودة في البحث المتقدم على لنكدإن – إنه محرك بحث قوي بشكل مذهل، ولا يتعين عليك سابق عمل معهم لتتمكن من التواصل معهم (على الرغم من أنك في بعض الحالات قد تحتاج إلى البحث في جوجل عن عنوان بريدهم الإلكتروني لإجراء طلب الاتصال)، واستخدم عنوان وظيفتك الحالي في طلب الاتصال، وقم بتضمين ملاحظة قصيرة (بدلاً من الاكتفاء باستخدام الرسالة الافتراضية)، موضحاً أنك مهتم بعملهم وتعتقد أنهم قد يكونون مهتمين ببحثك (ستحصل بهذه الطريقة على نسبة كبيرة من القبول)، فعندما جربت ذلك في بحثي الخاص بأراضي المستنقعات، وافق أكثر من ٩٠٪ على طلبي الاتصال بهم.
- بمجرد أن تكون لديك اتصالات مع مجموعة جيدة من أصحاب المصلحة، قم مباشرة بإنشاء تحديثات للحالة وللمدونات على منصة لنكدإن المرتبطة بشكل خاص بالتأثير الذي تريد تحقيقه. وبهذه الطريقة، تكون قد بدأت في وضع عملك أمام الناس بحيث يصبحون أكثر دراية به، ومن المرجح أن يثقوا بك كمصدر موثوق للمعلومات والمساعدة. وعليك التفكير في استخدام مدونات نبض لنكدإن (LinedIn Pulse) لأنها تظهر بدرجة كبيرة على المنصة. وإن كنت تقوم

بالتدوين في موقع آخر، ففكر في نسخ الفقرة الأولى والصورة ولصقها في مدونة LinkedIn Pulse، ثم اتصل من هناك برابط المشاركة الأصلية. أما في تجربتي أنا، فقد اتصلت بروابط مدونات سابقة بهذه الطريقة وكتبت مدونة جديدة لها رابط لحدث قادم (سأدعو الناس منه لاحقاً عبر لنكدإن).



- ابحث عن مجموعات لنكدإن التي تتحدث عن المشكلات المرتبطة ببحثك، واطلب الانضمام والمشاركة في المناقشة قبل إضافة روابط إلى عملك.
- بعد أن تمضي بعض الوقت في توليد المحتوى بهذه الطريقة، وتجعل نفسك مرئياً لدى جهات الاتصال الجديدة لديك على الشبكة، ابدأ في التفاعل مع جهات الاتصال الخاصة بك على لنكدإن من خلال إرسال رسائل لهم حول عملك، فتنتقل هذه الرسائل مباشرة إلى بريدهم الإلكتروني، ويمكنهم الرد من البريد الإلكتروني، مما يسهل ردّهم عليك. ووفقاً لإستراتيجية وسائل الإعلام الاجتماعي وخطة التأثير لديك، يجب أن تضع هدفاً واضحاً في ذهنك عند التواصل مع الأشخاص؛ اسأل نفسك عما تريد تحقيقه وما الذي سيكسبونه من التفاعل معك. أما في تجربتي، فكنت أدعوهم إلى فعالية لتمكينهم من معرفة المزيد عن عملي، بالإضافة إلى الكثير من الأشياء الأخرى ذات العلاقة (كانت جزءاً من مؤتمر أوسع). وكنت أقوم بعرض فعالية جانبية محددة، حيث يمكننا طرح فرصنا الاستثمارية. ومن المثير للاهتمام أنه أتيحت لي الفرصة للتسجيل للحصول على نسخة تجريبية مجانية لمدة ثلاثين يوماً لمنتج لنكدإن المميز في ذلك

الوقت، فاستخدمته لإرسال رسائل InMail إلى حوالي خمسين جهة اتصال إضافية لم تكن من ضمن قائمة اتصالاتي، ولكن لم يرد عليّ أحد. وكان سر استغلالي للعرض (المجاني) الذي حصلت عليه هو أني بنيت قدراً من الثقة مع جمهوري قبل مراسلتي لهم.

وقد نجحت إستراتيجيتنا لوسائل الاتصال الاجتماعي، وحصلنا على الكثير من الأشخاص ذوي العلاقة في فعالية إطلاق مشروعنا التي عرضنا خلالها فرصنا الاستثمارية. ومع ذلك، فشلنا في الحصول على تأثير من هذه الفعالية، حيث أخبرنا هؤلاء الأشخاص بأن القرارات التي نطلبها منهم لا يمكن اتخاذها إلا من قبل المديرين التنفيذيين. وفي هذه المرحلة، قمنا بتحويل الإستراتيجية إلى مسار بديل لتوليد التأثير خارج فضاء الإنترنت من أجل الاقتراب من هذه المجموعة التي يصعب الوصول إليها. وفي وقت كتابة هذا التقرير، أصبح لدينا أكثر من عشرين مشروعاً ممولاً عبر مناطق المملكة المتحدة.

وأخيراً، إن كنت تريد أن ترى كيف أستخدم تويتر ولنكدإن في توليد التأثير، أو إن أردت ببساطة مناقشة أي شيء قرأته في هذا الكتاب، بإمكانك أن تجدني على profmarkreed@ و fasttrackimpact@، أو ابحث عن اسمي وجامعة نيوكاسل لتجدني على لنكدإن.

الفصل التاسع عشر

التعريف بالتأثير المؤمل تحقيقه

وقف طالب في الدكتوراه متوتراً على خشبة المسرح حيث يتدفق (٢٥٠) طالباً في قاعة المحاضرات... إنها أول محاضرة له على الإطلاق، وقد أمضى نصف ليلته في تحضيرها. ومن شدة تعبه، لم يتمكن من تذكر كيف خطّط لبدء المحاضرة، فبدأ بداية متعثرة. ولكن سرعان ما اتضح له أن الأشياء التي كانت تبدو منطقية عندما كان يرتب الشرائح أثناء الليل لم تعد منطقية عندما توقف عند شريحة تتضمن رسماً بيانياً عجز عن تفسيره، فتحولت وقفته إلى صمت، ثم بدا أن الصمت سيستمر طويلاً... ضغط على مفتاح السهم لاستعراض الشريحة التالية في عرضه التقديمي، وبدأ الارتباك يتزايد بينما كان يبحث في ذاكرته يائساً عن الأفكار الأساسية في هذا الجزء من المحاضرة، ثم ضغط مفتاح السهم مرة أخرى، فاتجهت جميع عيون الطلبة إليه في صمت، فتسارع نبض قلبه بشدة، وبدأ يتعرق بغزارة، ثم الشريحة التالية، ثم التي تليها، فتحولت الكلمات التي على الشرائح إلى رموز لا معنى لها. ثم أخيراً، انقطعت فترة الصمت بصوت أحد الطلبة ليضايقه. ارتكب خطأ بمحاولة شرح نفسه، فقام طالب في الصف الأول وخرج من مسرح المحاضرة، تابع بعده لفترة وجيزة، ثم انتهت المحاضرة.

بعد خمس سنوات. أصبح طالب الدكتوراه نفسه محاضراً في أمريكا الجنوبية، وقد قدم هذه المرة عرضاً مختلفاً للغاية، فبدلاً من الطلبة، سوف يقف بعد قليل متحدثاً في مؤتمر أمام ممثلي جميع بلدان العالم الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة... يشاهد الفندق على الجانب الآخر من مسارات القطار، ولكن كل شارع يهرول فيه مسدود ومن دون منفذ لعبور المسارات، فبدأ الارتباك في الارتفاع مرة أخرى، فهناك مسار قطار يحول بينه وبين فرصة مستقبله المهني. وفي نهاية المطاف، وجد منفذاً يوصله إلى مكان انعقاد المؤتمر في أقل من خمس دقائق قبل موعد دوره في التحدث. ولكن

هناك مشكلة، فللوصول إلى قاعة المحاضرة ، يحتاج إلى تصريح أمني خاص، والشارة (badge) التي يحملها لن تخول له الدخول إلى ذلك الجزء من قاعة المؤتمر، فكان نفَسُه على وشك الانقطاع لدرجة أنه لا يكاد يقدر على الكلام، وكان حرس الأمن لا يتحدثون الإنجليزية جيداً.

ولكن في نهاية المطاف، تمكن من التحدث إلى رئيس الأمن، وأشار إلى اسمه المكتوب على شارته واسم البرنامج، ثم أشار إلى التوقيت المكتوب أمام اسم المتحدث، ثم إلى الساعة على الحائط، والتي تظهر أن تلك اللحظة هي اللحظة التي يفترض أن يبدأ فيها خطابه. وعندما دخل القاعة، كان رئيس المؤتمر يقوم بتقديمه أمام الجمهور، وبحلول الوقت الذي وصل فيه إلى المنصة، بدا الموقف كما لو أنه تم تصميمه بشكل محبوك، فاستعاد نَفَسَه، ثم نظر إلى عمق القاعة بصفوف مكاتبها وعليها أسماء من يجلسون خلفها وأسماء بلدانهم، فأخذ نفساً عميقاً لاقتناص فرصة حياته، ثم قدم عرضه.

القدرة على التأثير أو الابتعاد والتوقف

لقد رويت لك هاتين الروايتين عن تجربتي، لأني أعتقد أنه بغض النظر عما قد تشعر به من رعب أو عدم ثقة، فمن الممكن مع بعض النصائح وبعض الممارسات، تضمين بحوثك تأثيراً حقيقياً. كما أعتقد شخصياً أن هناك شيئاً واحداً فقط يفصل بين "الفطاحل" في تخصصاتنا وبين بقيتنا، وليس السبب أنهم أكثر ذكاء منا، أو لكونهم يقومون بعمل أفضل منا، بل الأمر ببساطة هو أن هؤلاء الباحثين أفضل في عملية التواصل، فقد توصلوا إلى كيفية أخذ البيانات نفسها التي ننتجها، ثم تحويلها إلى مقالات يستشهد بمرجعيتها، أو إلى حديث بليغ يلهم الجماهير في جميع أنحاء العالم.



وينطبق الشيء نفسه عندما يتعلق الأمر بالتأثير غير الأكاديمي، فبعض الباحثين منا يجعلون الحديث مع الشركات وصانعي السياسة يبدو سهلاً، في حين أن بقيتنا قد يبدون مرتعبين، يتساءلون يائسين كيف يمكنهم إنشاء رسائل مختصرة وذات علاقة بمجال بحوثهم. ومع ذلك، فإن معظم هؤلاء الناس كانوا قد بدؤوا في موقف مماثل لموقفنا، ولكنهم ركزوا لفترة من الوقت على جانب من جوانب بحوثهم التي اعتقدوا أنها مفيدة للجمهور، وقضوا بعض الوقت في التفكير في كيفية الترويج لها بقوة.

وكثيراً ما يرد على مسمعي من لدن قطاع الأعمال والقطاع الثالث (الخيري) والحكومة أن هناك أشخاصاً يتذمرون من حب الباحثين للرسوم البيانية المعقدة، التي يشتبهون في كونها صممت لجعل الباحث يبدو ذكياً والمستمعين أغبياء، لأنها لا تبقى ظاهرة على الشاشة لفترة طويلة كافية، أو لا تكون كبيرة بما يكفي ليتمكن الجمهور من قراءتها، فمثل هذه العروض لا تهدر الفرص لبناء العلاقات وتوليد التأثير فحسب، بل تنفر الناس الذين قد يستفيدون أكثر من عملك.

يجب على الباحثين أن يتحدثوا أمام الجمهور بانتظام، سواء أكان أمام باحثين آخرين أم أمام الجمهور وأصحاب المصلحة، ولكن من الحمق ألا يحصل معظمنا على أي تدريب مناسب. أما أنا، فقد كنت محظوظاً بما يكفي إذ تلقيت التدريب من لدن مدرب أصوات محترف يعمل مع السياسيين والشخصيات العامة الأخرى، كما تلقيت دروساً عملية من زملائي أثناء العمل. ومن بين كل الأمور التي تعلمتها، أعتقد أن هناك خمسة أشياء رئيسة يمكنك القيام بها والتي ستعمل على تغيير تأثير تحدثك أمام الجمهور. ونظراً لمدى حاجتي إلى هذه المساعدة، فكرت في إشراكك معي فيما تعلمته، بحيث لن تتمكن من إيصال رسالتك فحسب، بل تصبح قادراً على تحريك جمهورك وتغيير ثقافته.

١ -لتكن لديك غاية

اللحظة الأولى من حديثك هي الحاسمة؛ فما تقوله في الدقيقة الأولى قد يجعل جمهورك يعلق بكل كلمة تقولها، أو تجعله يتجاهل كل كلمة تقولها في كل حديثك. ولإشراك جمهورك في التفاعل معك، هناك ثلاثة أشياء تحتاج إلى فعلها في الدقيقة الأولى وهي:

(أ) **حدد غايتك والفوائد التي سيحصل عليها الجمهور من الاستماع إليك**: معظمنا يعرف أننا بحاجة إلى بدء الحديث بدءاً بأهدافنا. وأنا أقترح عليك أن تركز على هدف واحد فقط يستطيع الناس فهمه وتذكره بسرعة، واشرح بسرعة الفوائد الملموسة التي سيحصل عليها جمهورك من تحقيق هذا الهدف (حتى لو كانت تلك الفوائد مجرد تعلم شيء جديد). وأخيراً، ضع نفسك مكان جمهورك واسأل نفسك: لم سيكون هدفك والفوائد التي حددتها مهمة بالنسبة إليهم، ثم اشرح لجمهورك فوائد الاستماع إلى حديثك.

(ب) **عرف بنفسك واشرح لجمهورك لمَ يجب أن يستمعوا إليك**: ليس عليك أن تكون خبيراً عالمياً في موضوعك، وإنما يجب أن يكون لديك سبب لحديثك، وأنك لست مجرد غريب متطفل على الناس؛ ما الذي يميزك عن أي غريب متطفل؟ ما أوراق الاعتماد لديك؟ ما الذي يجعلك شغوفاً بهذا الموضوع؟ فهناك خط رفيع بين إنشاء المصداقية وبين التفاخر، ويجب أن تكون حريصاً على عدم تنفير جمهورك إن اطلعوا على سيرتك الذاتية. ومع ذلك، هناك أدلة جيدة تثبت أن المشاهدين أكثر ميلاً للاستماع والتعلم من المتحدثين الذين يرونهم موثوقين، لذا من المهم بناء ذلك في الدقيقة الأولى من حديثك.

(ج) **أعلن عما سوف يحدث لاحقاً**: يحب الناس أن يعرفوا أين يقفون، فيجب ألا تكثر من جملة "أفعل كذا" (لا تقضي نصف حديثك في الكلام عن تنفيذ خطتك وتوضيح ما ستفعله)، بل قم بشرح الأقسام أو الخطوات الرئيسة التي ستخوضها للوصول إلى غايتك، بحيث يشعر جمهورك بالاسترخاء بخصوص ما سوف يحدث.

٢- تواصل

أفضل المتحدثين هم الذين يتعاطفون مع جماهيرهم، ويتعرف الجمهور عليهم، فقد يشكل فتح قناة التعاطف مع شخص غريب تحدياً كبيراً؛ والقيام بذلك في قاعة مليئة بجموع لا تعرفها أصعب بكثير. ومع ذلك، هناك أربعة أشياء مباشرة يمكنك القيام بها لبناء التعاطف مع أي جمهور:

(أ) **تعرف على جمهورك**: قم باستقصاء من الذين سيحضرون ولماذا. اعلم أنه قد تكون ضمن الحاضرين شرائح متنوعة تبحث عما إذا كان لديك أشياء مختلفة، فإن لم تكن على سابق معرفة بالحاضرين، فاقض بعض الوقت قبل بدء حديثك في الجلوس بجوار أحد الحاضرين

واكتشف سبب حضوره وما يأمل الخروج به من الفعالية، وعليك أن تفترض أن إجابته تمثل بشكل عام بقية الحاضرين، وأقل ما في الأمر أنك لن تكون على عماك. وبمجرد أن تعرف شيئا عن جمهورك، يمكنك تكييف ما تقوله في دقيقتك الافتتاحية للتأكد من استهدافك للفوائد التي سيقيّمها هذا الجمهور تحديداً، وشرح الفوائد بطريقة توضح أهميتها لهذا الجمهور بالذات.

(ب) **استخدم قصصاً قوية**: كلنا نعرف مدى قوة القصص في نقل المفاهيم المعقدة بطرق لا تنسى، ولكن ليس لكل القصص الحجم نفسه من القوة. أولاً، فكر في بعض القصص ذات الصلة بالغاية الوحيدة التي حددتها في الدقيقة الأولى، فقد تكون ذات صلة مباشرة أو تشكل استعارة قوية تلخص بك غايتك، ثم حدد القصة التي تعالج أكبر عدد ممكن من النقاط الأربع في هذه القائمة: قصص **شخصية** للمساعدة على فتح قناة للتعاطف، وإظهار أنه على الرغم من كونك على خشبة المسرح فأنت بشر، لديك نقاط ضعف وعواطف، مثلهم تماماً، قصص توضح درجة معينة من الضعف تبين أنك تثق في المستمعين، فيتعاطفون معك ويثقون فيك. وإن أمكن، جرّب تضمين شيء **غير متوقع** في قصتك لجذب انتباه جمهورك ومساعدتهم على تذكر قصتك وجعلها أكثر قابلية لأن يقصوها لاحقاً على غيرهم. وإن تمكنت من رسم صورة مرئية بقصتك، سواء في عين العقل أو من خلال الصور ، فمن المرجح أن يتذكر جمهورك قصتك، وإن كانت الصورة تعبر عن قصتك بشكل فعال، فسيضيف ذلك تأثيراً حقيقياً إلى ما تقول. وأخيراً، انشغل إلى حد ما **بمشاعر** جمهورك؛ ليس بالضرورة أن تكون القصص دراماتيكية، وإنما قصصاً تثير نوعاً من المشاعر غير تلك التي تزيد من برود الجمهور. وإذا كانت قصتك مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالغاية الأساسية من حديثك، فعندما يتذكر جمهورك قصتك سيتذكر هدفك ومن ثم محتوى حديثك. وكمثال على مثل هذه القصص التي تشمل هذه النقاط الأربعة وترتبط بالغاية الأساسية من هذه المقالة، انظر إلى القصتين اللتين رويتهما في البداية حول بداية العروض التي قدمتها أمام الطلبة وأمام الأمم المتحدة.

(ج) **اطرح الأسئلة التي "تركز عليها"**: يعدّ الطلب المباشر من الحاضرين أن يضعوا أنفسهم مكانك طريقة فعالة لإنشاء قناة للتعاطف بينك وبينهم. قد يكون ذلك صعباً بالنسبة للكثير

من المحادثات القائمة على البحوث، ولكن قد يكون ذلك ممكناً مع قليل من الخيال؛ على سبيل المثال: "ماذا كنتم ستفعلون لو..." أو "ما سيكون رأيكم لو أخبرتكم بأن...".

(د) **استخدام لغة الجسد التعاطفية**: بإمكانك ببساطة أن تصبح متحدثاً أكثر تعاطفاً إذا جعلت لغة جسدك أكثر تعبيراً ووداً؛ فكر في اختيار الملابس التي لا تعبر عن أي اختلافات بينك وبين جمهورك (على سبيل المثال: أنا غالباً ما أنزع سترة بدلتي أثناء تدريبي لطلبة الدكتوراه)، وتجنب تعطيل لغة الجسد، وتبنَّ وضعاً إيجابياً ومحفّزاً يظهر لجمهورك أنك تبذل الجهد تقديرا لهم، وستكتشف على الفور أن جمهورك بدأ يعكس العواطف التي تظهرها من خلال لغة جسدك، وسيبدأ في الشعور بمزيد من الانشراح والثقة والنشاط والاهتمام بحديثك.

٣- كن حازماً وعطوفاً

الكثير من الناس يتفادون النظرة الحازمة خشية الظهور بمظهر المتسلط، ولكن الحزم والعطف هنا شيئان مختلفان تماماً، فالشخص الحازم بصدق عادة ما يجسد ثقة هادئة لا تحتاج إلى التعالي أو التسلط. وفي المقابل، الكثير من الناس يتجنبون التعاطف خشية الظهور بمظهر رجال السياسة أو مندوبي المبيعات. ومع ذلك، فإن الشخص الشغوف بقضيته، سينشر شغفه من دون تصنع، وسيتحمس له جمهوره.

وهناك ثلاثة أشياء بسيطة للغاية يستطيع أي متحدث القيام بها لإظهار الحزم والعاطفة:

(أ) **راقب حركة قدميك**: انتبه لتحركاتك أثناء تحدثك وراقب حركة قدميك؛ بعض الناس سريعو الخطوات، وآخرون يتراوح مشيهم بين الأمام والخلف أثناء تحدثهم، والبعض يتمايلون، والبعض الآخر يبدون وكأنهم يرقصون أثناء حديثهم. وكلهم يفعلون ذلك لا شعورياً ومن دون انتباه، وهذا السلوك التلقائي يؤثر تلقائياً في الجمهور. ولكن مثل هذه الحركات التي نمضي فيها الوقت قد تشغل جمهورنا عما نقوله وتظهرنا أقل ثقة، وقد تخلق شعوراً بأن كلماتنا لا قيمة لها، في حين ينظر إلى الذين يتحدثون وأقدامهم ثابتة على الأرض في مكان واحد بأنهم مركزون وواثقون وجذابون. وهذا لا يعني أن عليك أن تقف مثل التمثال، وإنما أنت بحاجة إلى أن تتحرك بشكل إستراتيجي؛ قم بجعل المكان الذي افتتحت فيه

حديثك وعرفت فيه غايتك الأساسية هو موقعك الرئيس (عادة ما يكون هذا المكان في المنتصف إلى حد ما). بعد ذلك، ليكن لديك عدد من المحطات على المسرح (على سبيل المثال: إلى يمين الشاشة ويسارها) حيث يمكنك التنقل بين عدد من النقاط من أجل الحفاظ على اهتمام جمهورك والتمييز بين تلك النقاط. ثم في النهاية تعود إلى المكان الرئيس من أجل تلخيص استنتاجاتك وإنهاء المهمة التي استهدفت إنجازها.

(ب) **راقب حركة يديك**: إن لم تنتبه لحركات يديك، قد يتسبب ما تفعله بهما في تشتيت الانتباه وتقويض الإصغاء، فقد يوحي وضع يديك في جيوبك بأنك غير جاد أو أن ما تقدمه غير رسمي، وقد يعبر تشبيك يديك خلف ظهرك على كأنك تخفي شيئاً ما. إذن ماذا يجب أن تفعل بيديك؟ ببساطة: الاكتفاء بتشبيكهما أمامك رهان آمن إن كنت متوتراً، ولكنك قد تبدو متوتراً إذا فعلت ذلك. ومن ناحية أخرى، قد يؤدي استخدام الكثير من إيماءات اليد الحادة إلى تشتيت انتباه جمهورك. من أجل ذلك طلبت مني مدربتي (على الأصوات) رسم مستطيل أمامي على شكل تلفزيون، والحفاظ على جميع إيماءات اليد في إطار هذا المستطيل. كما نصحتني بتجنب أي نوع من الإيماءات العدوانية: مثل الإشارة بالإصبع، مفضّلة عدداً صغيراً من إيماءات اليد المفتوحة والجذابة. واستجابة مني لذلك، فإن يديّ الآن لا تنزل عن مستوى جانبيّ لكي لا ينصرف انتباه الحاضرين بعيداً عن وجهي، فكل إيماءاتي تجلب عيون المشاهدين إلى وجهي ورسالتي. ومن خلال استخدام إيماءات واثقة وصامتة، فإني أبدو موثوقاً، مسيطراً، وواثقاً، وبإمكاني استخدام يديّ لإضافة التركيز إلى نقاطي وتبليغ شغفي.

(ج) **استخدم التأكيد لجعل كل كلمة وجملة ذات أهمية**: إذا كنت ستقول شيئاً، اجعله مهماً، واجعل كل كلمة واحدة ذات أهمية، وإذا رأيت مع نهاية الجملة أن بعض الكلمات غير مهمة، لا تقلها، واقطع الكلمات غير الضرورية ثم انطق كل كلمة في الجملة الواحدة بقناعات متساوية. وإذا وجدت نفسك تتخطي جملة ما بسرعة أو تبحث لها عن سياق أو تفسير، اسأل نفسك لماذا تقول تلك الجملة، فإن كانت مهمة لا تتخطاها وأنت تتحدث عنها، وإن كانت غير مهمة فما عليك سوى حذفها. والآن، بمجرد أن تتعلم كيف تجعل كل كلمة من كل جملة في حديثك معبرة، فكر في كيفية التشديد على النقطة الأساسية لكل جملة لتوضيح سبب أهميتها.

وبإمكانك تسريع تهجئة النقاط المهمة أو تبطيئها، أو التوقف قليلاً قبل نقاط مهمة أو بعدها للحث على التفكر فيها. كما يمكنك استخدام حجم الصوت (باعتدال) أو تغيير نبرة صوتك أكثر مما تفعله في أي محادثة عادية، وإن كان العديد من الباحثين يعترضون على هذه النقطة لأنهم يشعرون إزاء استخدامها بالتزييف بعض الشيء، في حين أننا نرفض أن يعتقد جمهورنا أننا غير صادقين. ومع ذلك، يتوقع معظم الجمهور أن يتكلم الأشخاص بشكل مختلف قليلاً عندما يكونون على المسرح عما لو يتكلمون في محادثة عادية، تماماً كما تتوقع عائلتك أن تتحدث معهم بشكل مختلف عن الطريقة التي تتحدث بها مع زملائك في العمل. ومن المرجّح أن يقدّر جمهورك أسلوبك ما دام مثيراً وجذاباً.

٤- بسّط الأمور

الخطأ الأكثر شيوعاً الذي يقع فيه الباحثون عند تقديمهم هو جعل حديثهم أكثر تعقيداً. قد يُغفر لمعظمنا وقوعهم في هذا الفخ لأن بحوثنا عادة ما تكون معقدة إلى حد ما. ومع ذلك، فقد أمضى أكثر المتصلين نجاحاً وقتاً طويلاً في التفكير في كيفية تعريفهم ببحوثهم المعقدة بطريقة مبسطة، وقد يركزون على رسالة رئيسة واحدة، يقدمونها قدر الإمكان على نحو لا يُنسى:

(أ) **ابحث عن رسالة واحدة لا تنسى** ذات علاقة بالغاية الأساسية التي حددتها في الدقيقة الأولى.

(ب) **قم بتقديم رسالتك الرئيسة منذ البداية ثم كرر الرجوع إليها من زوايا مختلفة:** إن لم تقدم رسالتك الرئيسة خلال الدقيقة الأولى، فعليك تقديمها في القسم الأول من خطابك، ثم كرر العودة إليها من زوايا مختلفة خلال عرضك التقديمي باستخدامك قدر الإمكان الاستعارات والقصص والصور من أجل ترسيخها في ذاكرة الحاضرين.

(ج) **اربط جميع النقاط اللاحقة في خطابك برسالتك الأساسية:** وجود رسالة أساسية واحدة لا يعني عدم التحدث سوى عن شيء واحد. ومع ذلك، من المهم أن تدرك أن معظم الناس لن يتذكروا سوى جزء من حديثك، وقد بذلت جهداً في جعلهم يتذكرون أهم نقطة لديك، فإذا قمت بعد ذلك بربط جميع نقاطك اللاحقة برسالتك الأساسية بوضوح، فمن المرجح أن يتذكر جمهورك تلك النقاط كلما تذكروا النقطة الأساسية. وبدلاً من الاضطرار إلى تذكر

العديد من القصص والروايات المختلفة، ما عليهم سوى تذكر قصة واحدة تتدفق منطقياً من القصة أو الصورة التي استخدمتها في مقدمة خطابك.

٥- هذب حديثك

أخيراً، احرص على عدم تقويض مصداقية حديثك بالتعثر في كلامك، واجعل حديثك مصقولاً ومهذباً، وحينها سوف يدرك جمهورك أنك جدير بالمصداقية والثقة، وسيستمعون إلى ما تقوله:

(أ) **كرر الممارسة مرات ومرات**: يبدو أن أكثر المتحدثين تهذيباً يجعلون الخطاب أمام الجمهور يبدو سهلاً. وإني لأعتقد أن بعض الناس يتصورون أنهم سيتمكنون يوماً ما من اكتساب الثقة والخبرة وسيكونون قادرين على الوقوف أمام الجمهور والتحدث أمامه بشكل احترافي. والحقيقة هي أن أولئك الذين يجعلون التحدث يبدو من دون عناء هم في الغالب قد بذلوا عناء كبيراً في جعله كذلك. تمرّن أمام المرآة، وسجل خطابك على هاتفك الذكي، وتمرن أمام عدد ضيق من الجماهير واطلب تعليقاتهم الصادقة.

(ب) **احترس من الحشو اللفظي**: الكثير منا يعاني من الحشو اللفظي غير الواعي الذي لا ندركه تماماً؛ على سبيل المثال، اللكنة والتلعثم، "يعني ...، "في الحقيقة..."". وهذه الحشوات اللفظية يمكن أن يكون لها بضع نتائج سلبية؛ أولاً، بمجرد أن يلاحظها جمهورك، سيبدأ شعوره بالانزعاج ويتزايد الامتعاض، مما يتسبب في تشتيت انتباههم عن رسالتك. ثانياً، ينظر إلى المتحدثين الذين يستخدمون الحشوات اللفظية على أنهم يتوترون أمام الجمهور. وبالتالي، إن كنت شديد التوتر، يمكنك على الفور خلق انطباع بالثقة الهادئة باستبدال الحشو اللفظي بالصمت كلما احتجت إلى وقت للتفكير، فاستخدام عبارة "يعني" حشو لفظي شائع ومؤسف يستخدمه الباحثون الذين يتحدثون في الغالب عن أشياء لا يعرفها معظم الناس، مما يجعل جمهورهم يشعرون بعدم الكفاءة، كما لو أنهم مجبرون على معرفة حقيقة الأشياء التي يتم إخبارهم عنها.

(ج) استخدم الأدوات البصرية المساعدة لإضافة التأثير: كم من مرة سبق لك أن دخلت جلسة عامة عالية التأثير تتضمن شاشتها نصوصاً كثيفة؟ إن لم يسبق لك أن حضرت مثل هذا الموقف، ألق نظرة على الباحثين الذين يجرون محادثات على تطبيق "التكنولوجيا والترفيه والتصميم "Technology, Entertainment and Design (TED)" على موقع www.ted.com. وإن كنت لا تملك صورة واحدة لدعم حديثك، فلا تستخدم برنامج "باور بوينت" PowerPoint على الإطلاق. ولكن المشكلة التي تكمن في الطريقة التي يستخدمها معظم الباحثين في استخدام برنامج PowerPoint هي أن الجمهور قد ينشغل بقراءة النص على الشرائح ولا يستمع بشكل صحيح لما يقوله مقدم العرض، فلا يفهمون ما يقرؤونه جيداً، وذلك لأن الخطيب يقول شيئاً مختلفاً قليلاً وخارج التزامن مع ما يقرؤونه على الشاشة.

وعلى الرغم من أن فن التقديم لا يتم تدريسه ولا تقديره في الأوساط الأكاديمية، إلا أنه خلال تعلم بعض التقنيات البسيطة وممارستها، سوف تفاجأ بمدى قدرتك على فعل ذلك، واعلم أن إنشاء حديث قادر على إحداث التغيير يتطلب بعض الوقت، ولكن الكثير من فرص تحقيق التأثير من البحوث قد تنتج من قوة حديثك وفصاحتك فيه.

الفصل العشرون

كيفية إشراك صانعي السياسات في البحث: المنهج الارتباطي

من أعظم امتيازات الباحث قدرته على العمل في مجال نفوذ يتجاوز بكثير نفوذ العديد من المهن الأخرى، فإن كان مهندس المياه يقوم بتوفير مياه الشرب لآلاف القرى خلال مسيرته المهنية، فنحن من خلال العمل مع الحكومات، لدينا القدرة على التأثير في السياسات التي يمكن أن تجلب المياه إلى الملايين من الناس. في هذا الفصل، أريد مناقشة كيف يمكنك العمل بشكل أكثر فاعلية مع مجتمع السياسات لتوليد التأثير من بحثك، ولست أقصد بـ "مجتمع السياسات" صانعي السياسات فحسب، بل أتحدث عن الشبكة المتنوعة من الناس الذين يسهمون في تطوير السياسات وتنفيذها، بما في ذلك السياسيون على مختلف مستوياتهم (من ممثلي الأحزاب إلى الوزراء، وكل من أعضاء الحكومة وأحزاب المعارضة)، وموظفو الخدمة المدنية (بما في ذلك الذين يعملون في أدوار السياسة العامة وإثباتها في الإدارات الحكومية، والوكالات، والمنظمات الحكومية الأخرى)، والمجموعة الديناميكية من الأفراد والمنظمات التي تقوم بتشكيل السياسات أثناء تحركهم داخل مجالات التأثير وخارجها في نقاط مختلفة في عملية صياغة السياسات (بما في ذلك على سبيل المثال: منظمات القطاع الثالث (القطاع الخيري)، والنقابات، والاستشاريين، ومجموعات الضغط).

وليس الهدف من هذا الفصل تزويدك بدليل مفصل لجهاز صياغة السياسات في بلد بعينه، وإنما أهدف إلى جعلك تفكر بطريقة مختلفة حول كيفية تعاملك مع مجتمع السياسات، وإقناعك باتباع منهج أكثر ارتباطاً بعملك في هذا المجال. وبهذه الطريقة، أعتقد أنه بإمكاننا أن نصبح أكثر تأثيراً، والاستزادة من فرص عملنا في إحداث التأثير. وفي هذا السياق، لست أقترح التخلي عن

الطرق التقليدية للتعامل مع السياسات، وإنما ما أقترحه هو ألا نتوقف عن المشاركة بعد تقديم ردنا الاستشاري أو تقديم البرهان إلى لجنة من اللجان. بالنسبة لمعظمنا، ما يحدث مباشرة بعد البرهان هو الصندوق الأسود، فقد نرى عملنا موثقاً في وثيقة سياسات قد تؤدي إلى التأثير، كما يمكن ألا نسمع بعد تقديم ردنا شيئاً. ولذا أقترح أن نفعل كل ما في وسعنا للدخول في ذلك الصندوق الأسود ومساعدة الزملاء في مجتمع السياسات على العمل ببرهاننا للتصدي للتحديات التي يواجهونها أثناء تطويرهم للسياسات. وهذا المنهج قد يخلق مخاطر على وقتنا وسمعتنا إن لم تسر الأمور وفق الخطة.

في هذا الفصل، أريد أن أجعلك على دراية بهذه المخاطر، بالإضافة إلى فرص اتباع منهج أكثر ارتباطاً، وأبين لك كيف يمكنك التخفيف من بعض هذه المخاطر لكي يكون لك تأثير أكبر في صياغة السياسات.

لا يوجد شيء مثل السياسات المبنية على البراهين

أود أن أبدأ ببيان جريء: لا يوجد شيء مثل السياسات المبنية على البراهين. ولكي يحدث هذا، سيحتاج صانعو السياسات إلى تبني سياسات مبنية على براهين. ومع ذلك، غالباً ما تكون البراهين واهية جداً، فقد تقدم براهين حول جزء واحد من المشكلة في سياق معين، أو تصف الآثار البيئية المستقبلية المستندة على العلوم الطبيعية فقط من دون النظر إلى العوامل الاجتماعية أو الثقافية أو الاقتصادية، وقد تكون البراهين غير مؤكدة عن ادعاءات متنافسة تعتمد على طرق مختلفة وعلى مستويات مختلفة، في حين أن عدداً قليلاً فقط من المواطنين أو السياسيين لديهم فهم تقني كافٍ لأبحاثنا ليتمكنوا من تقييم الادعاءات المتنافسة والادعاءات المناهضة بشكل نقدي، مما يسهل على جماعات الضغط زرع الارتباك من خلال تضخيم الشكوك.

ونتيجة لذلك، يجب على أعضاء مجتمع السياسات في كثير من الأحيان تفسير نتائج البحوث المتناقضة، إلى جانب خطوط أخرى من الحجج التي يطرحها أشخاص لديهم إيديولوجيات منافسة. وبناء على ذلك، يجب على صانعي السياسات النظر في الحجج الأخلاقية والأيديولوجية جنباً إلى جنب مع الجوانب العملية (مثل قيود الميزانية) والأحداث الخارجية التي لا يمكن التنبؤ بها والتي قد تغير باستمرار معالم القرار الذي يتم اتخاذه.

وقد وصف البعض العلاقة بين البحث والسياسات بمصطلحات أكثر سخرية، كطريقة تتبعها الحكومات لإضفاء الشرعية على السياسات بالرجوع إلى الأدلة من البحوث فقط إذا كانت تدعم أولوياتها السياسية. وقد قال ج. م. كينز (Keynes) في هذا السياق: "لا يوجد شيء تقل رغبة السياسي فيه أقل من أن يكون حسن الاطلاع، وهو ما يجعل صنع القرار معقداً وفي غاية الصعوبة، فمن السهل على أحدهم الجلوس على جنب وانتقاد زملائه في مجتمع السياسات في العديد من عيوب عمليات السياسات العالمية الحقيقية. كما أنه من الصعب للغاية أن تكون منتقداً إن كنت قد قضيت وقتاً في العمل في الدوائر الحكومية، إذ تجد نفسك تحاول التوفيق بين الادعاءات المتنافسة المتعددة وبين الكرات المقوسة الملقية في ملعبك من قبل السياسيين أو بسبب الأحداث الخارجية، فبالإضافة إلى تجميع الأدلة من الأبحاث، هناك حاجة إلى الموازنة بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة والرأي العام، والاستماع إلى الممارسين الذين قد يفسرون لماذا لا تترجم نظرية (بحثنا) إلى واقع عملي.

ومن بين الإجابات على هذا التعقيد الدفاع عن أولوية المعرفة العلمية باعتبارها السبيل الوحيد لإيجاد حجة عقلانية وحقيقة شاملة يمكن أن تستند إليها السياسات. واستجابة للحسابات المتضاربة التي يقدمها العلم في الغالب، نحتاج ببساطة إلى بحوث أكثر وأفضل.

والاستجابة البديلة هي القبول بأن الاعتبارات البراغماتية والإيديولوجية قد لا تغير شيئاً يذكر استجابة للبحوث ولو كانت أكثر وأفضل. وبالتالي يفضل أن ننتقل من محاولة تحقيق سياسات تقوم على أدلة البحوث إلى سياسات مستنيرة بالأدلة، فقد أصبحنا وسطاء للمعرفة، وذلك باستخدام أوسع الأدلة الممكنة لتقديم خيارات قائمة على البراهين. ولئن بدا أحياناً أن الأدلة مكدسة لصالح خيار واحد، فنحن بإمكاننا بمعرفة كاملة اكتشاف المتاعب التي سوف تنجم في مستقبل هذا الخيار، وتمكين صانع السياسات من خيار بديل، ففي عالم السياسات المستندة إلى الأدلة، تتمثل مهمتنا في التأكد من أن الدليل متاح على الطاولة في أشكال مستساغة ومقنعة مثلها مثل الأدلة التي يقترحها الآخرون لخيارات نعرف أنها ستكون محفوفة بالصعوبات، فإذا كنا مهتمين بأن تكون أدلتنا على طاولة صنع القرار، فنحن بحاجة إلى أن نتعلم كيف نصبح أكثر تأثيراً، وألا نكتفي بتقديم أدلتنا ونتمنى الموافقة.

الجمع بين المنهج التصاعدي من القاعدة إلى القمة والمنهج التنازلي من القمة إلى القاعدة بهدف التأثير في السياسات

بصفتي باحثاً، أريد أن أجعل الأدلة في متناول صانعي السياسات بطريقة جذابة ومؤثرة. وكلمة "تأثير" في هذا السياق تشكل معضلة بالنسبة لكثير من الباحثين، ولكن إذا أردنا اتباع منهج ارتباطي بالتأثير، أعتقد أنه لا ينبغي الاكتفاء بوضع موجز سياسات ونشره على الإنترنت.

والحقيقة هي أن غالبية الناس في مجتمع السياسات يدعون المستشارين الموثوق بهم للحصول على المشورة المتعلقة بأدلة البحوث، ويهملون الاستماع إلى أدلة المصادر التي لا يثقون فيها.

إن مجرد نشر مقالتك في أقوى مجلة لا يكفي لتوليد الثقة وجلب الأسماع إليك، فأنت بحاجة إلى أن تثبت مصداقيتك وجدارتك بالثقة في سياق علاقة طويلة الأمد مع الأعضاء الرئيسين في مجتمع السياسات، وأن تصبح جزءاً لا يتجزأ من هذا المجتمع إن كنت حقاً تريد أن يُستمع إليك.

وإني لأعتقد أن إحدى الطرق الأكثر فعالية لتحقيق التغيير في السياسات هي من خلال حركة "كماشة" التأثير من القاعدة إلى القمة ومن القمة إلى القاعدة (الإطار ١٣). وعادة ما يكون من الأسهل البدء من القاعدة إلى القمة، والتواصل مع محللي السياسات والباحثين الحكوميين الذين لديهم خلفية مشابهة لخلفيتك، ومع الذين يفهمون البحوث ومن بيئة البحث العلم. وإن بدأت ببناء علاقات ثقة قوية مع المزيد من صغار موظفي الخدمة المدنية، فبإمكانك التعرف على أي من مديريهم ممن لديهم تأثير واهتمامات مماثلة، ومن ثم الشروع في التعريف بأفكارك لديهم.

ومع ذلك، لا يمكن لهذا المنهج أن يذهب بعيداً إذا لم يكن كبار صانعي القرار (مثل الوزراء) يدركون أهمية عملك. وحيث إن الوصول إلى كبار صانعي القرار يشكل فرصة نادرة لمعظم الباحثين، فإنك قد تحتاج إلى الاعتماد على الوسطاء؛ مثل: المؤسسات الخيرية أو غيرها، ممن لديهم علاقات ومسارب للوصول إلى أصحاب النفوذ. وقد ناقشت أدناه بعض المعضلات الأخلاقية التي يطرحها هذا الأمر على الباحثين، فإذا كان بإمكانك تقديم قضية لتغيير السياسات استناداً إلى أدلتك (حتى لو كانت متداولة عبر وسيط)، وإقناع أحد كبار صناعة السياسات بضرورة اتخاذ إجراء، فمن المهم أن تتم مقابلة موظفي الخدمة المدنية ونقل الفكرة إلى فريقهم، فإذا لم يسبق لفريقهم أن سمع عن عملك، ولم يثق فيك ولم يقتنع بقضيتك بسبب طرحها من قبل الوزير (والتي قد لا تكون بالكيفية نفسها التي كنت ستقدمها أنت)، فقد يثير ذلك الكثير من الأسئلة والشكوك فيتم رفض

أفكارك على اعتبار أنها غير قابلة للتنفيذ. ومن ناحية أخرى، إذا تلقى الوزير أحكاماً مستنيرة من موظفي الخدمة المدنية الذين يدركون فعلياً أهمية عملك، وقاموا بفحصه بشكل انتقادي، فهناك احتمال كبير لحدوث التغيير. وفي السياق نفسه، قد لا يكفي إقناعك لموظفي الخدمة المدنية بأن بحثك يستحق الاهتمام إن لم يتناسب في ذلك الوقت مع مصالح الوزير وأولوياته. ولذا، فإني أعتقد أن اتخاذ كل من المسارين من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة أمر مهم للغاية إن كنت فعلاً ترغب في إحداث التغيير. ويقدم الإطار (١٣) بعض الأسئلة التي يمكن أن تساعدك في تصميم حركة الكماشة الخاصة بك لتغيير السياسة المستندة إلى الأدلة.

الإطار (١٣). تصميم حركة الكماشة لتغيير السياسة المستندة إلى الأدلة

١- حدد أصحاب المصلحة في مجتمع السياسات باستخدام تحليل أصحاب المصلحة (انظر الفصل الثالث عشر والقالب في الجزء الرابع)، وتأكد من أنك دقيق قدر الإمكان: أي مجال في السياسات، وأي إدارة، وأي فريق مما قمت بتحديد أفرادهم قد يكونون مهتمين ببحثك؟

٢- حدد مجالات السياسات التي قد تكون ذات صلة ببحثك أو مشابهة له على نحو ما:

(أ) هل بإمكانك بطريقة ما ربط بحثك بمناقشات مباشرة في مجال السياسات؟ هل بإمكان أفكار بحثك إثراء هذه النقاشات؟

(ب) إذا كان الأمر كذلك، من الذين تحتاج إليهم لتمكينك من الاتصال بهذه المناقشات الواسعة؟

(ج) إذا لم يكن الأمر كذلك، ما العمل المستقبلي الذي يمكنك القيام به للتمكن من الإسهام في هذه المناقشات؟ ما الذي تحتاج إليه الآن لبدء هذا العمل؟

٣- التأثير من القمة إلى القاعدة:

(أ) ما المنظمات الأخرى التي تعمل في هذا المجال من السياسات ولها تأثير على السياسات؟

(ب) أي من هذه المنظمات أقوى تأثيراً؟

(ج) ما الرسائل الأساسية في بحثك المحتمل أن تكون أكثر أهمية بالنسبة لها؟

(د) هل بإمكانك معرفة المزيد عن أولوياتها وطرق عملها، والبدء في التعرف على الأشخاص في المنظمة المهتمة بعملك؟

٤- التأثير من القاعدة إلى القمة:

(أ) من الذين يمكنك الاتصال بهم من العاملين في فرق الأدلة بالخدمة المدنية المكلفين بمناقشة السياسات؟

(ب) هل بإمكانك تقديم موجز سياسات يكون ملائماً بما يكفي لتأمين اجتماع لك مع أحد الموظفين؟

(ج) إذا لم يكن ذلك ممكناً، هل بالإمكان أن يتم تقديمك من قبل شخص يعرفونه ويثقون فيه (راجع شبكة علاقاتك وشبكة زملائك وفكر فيما يمكنك تقديمه إلى الشخص الذي سيقوم بتقديمك).

(د) بمجرد أن يكون لديك أحد تتصل به داخل الحكومة، تعرف منه على الثغرات المتعلقة بالأدلة وما الأدلة التي يحتاجون إليها لسدها، وقم بتقديم المساعدة.

(هـ) ابق على اتصال دائم واحرص على بناء الثقة، واطرح الأسئلة التي تمكنك من معرفة الأشخاص الأقوى تأثيراً في فريقهم وعلى النطاق الواسع في الشبكة، وتعرف على الفعاليات التي يحضرها هؤلاء الأشخاص، وحاول التواصل معهم خلالها حتى يعرفوا من أنت وماذا تفعل قبل أن يتم تقديمك لهم من قبل زملائهم.

(و) قم تدريجياً بتوصيل بحثك إلى أشخاص ذوي تأثير متزايد من خلال الندوات الإدارية والاجتماعات الفردية.

٥- خطّط لتأثيرك: ارجع إلى خطتك للتأثير (الفصل العاشر، الجدول ٣) وقم بمراجعة أنشطتك وتوقيتك للتعامل مع أصحاب المصلحة في السياسات.

كيف أبدأ؟

الخطوة الأولى هي تحديد الرسائل الأساسية في بحثك والتي تتوقع أن تكون ذات صلة بالسياسات الحالية أو المستقبلية، وحدد مدى أهميتها. وغالباً ما تكرر هذه العملية، حيث يساعدك البحث في بيئة السياسات وتلقي تغذية راجعة من أفراد مجتمع السياسات على التركيز على الجوانب الأكثر صلة في بحثك ووضع إطار واضح للرسائل التي يُرجح أن يتردد صداها في حل المشكلات والتحديات التي تواجههم. وقد تكون هذه التغذية الراجعة الأولية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي (أو غيرها) أو عبر أشخاص في محيط مجتمع السياسات؛ على سبيل المثال: باحثون لديهم سجل طويل من العمل مع مجتمع

السياسات في مجال عملك، أو باحثون حكوميون. ويفضل الحصول على تغذية راجعة بناءة من هؤلاء الأشخاص من أجل صياغة بيان منمق وموجز وملائم لتقديمه إلى من لديهم تأثير أكبر.

وإذا كنت تعمل على موضوع ضيق إلى حد ما (مشكلة شائعة لدى طلبة الدكتوراه الذين يرغبون في العمل مع مجتمع السياسات)، فقد يكون من الصعب جعل عملك مناسباً بما يكفي ليلفت انتباه محللي السياسات الذين يكونون في الغالب مشغولين. ومع ذلك، إذا كنت قادراً على الربط بين عملك وعمل الزملاء، ووضع ذلك ضمن أحدث نتائج بحثية تربط موضوع بحثك الضيق بالصورة الأكبر، فقد يصبح من السهل الوصول إلى جمهور أكبر. وعلى الرغم من احتمال تحول بحثك إلى مربع أو فقرة مرفقة برسم، فقد أصبح لديك على الأقل فرصة جيدة لتفاعل الناس معه.

ضع في اعتبارك بالضبط ما قد ترغب في أن يفعله صانع السياسات بالمعرفة التي تقدمها له، وتأكد من أن تقدم شيئا يمكن تحقيقه فعلاً، وإن كان تحقيقه غير ممكن، فعليك تحديد الخطوات الأولية التي قد تتخذها تجاه الإجراء الذي تريد رؤيته على المدى الطويل. وهناك أدلة على أنه من المرجح أن يتم تبني نتائج بحوث تعتمد على السياسات الحالية بدلاً من شطبها، من المرجح أن يتم اعتماد التوصيات الخاصة بسلسلة من التغييرات الإضافية بدلاً من تغيير خطوة واحدة. وبعد قول ذلك، قد يكون من المهم أحياناً تمكين أي فرد أو منظمة من طرح بعض المفاهيم المقبولة وبعض الطرق لتطبيقها (الآثار الصحية المقبولة لخيار معين من الطعام أو نمط الحياة) في سبيل اعتماد أحدث البحوث (على سبيل المثال: التصريح بأن ما سبق أن اعتقدنا أنه صحي تبين أن له عواقب ضارة بالصحة).

من بين أكبر التحديات في بناء الرسائل من بحثك هو كيفية توضيح التعقيد وعدم اليقين من دون مماطلة صانعي السياسات الذين يرغبون في الحصول على إجابات حاسمة، وتجنب إعطاء شعور زائف بالثقة؛ على سبيل المثال: عبر الأرقام أو الرسوم البيانية أو الخرائط التي تخفي التباين، أو عبر السيناريوهات البديلة. ومع ذلك، يمكن أن تساعد دراسات الحالة والقصص والنتائج الشخصية في توضيح التعقيد والكشف عن النقاط الأساسية أمام صانعي القرار. ومن المشكلات الشائعة التي يواجهها أعضاء مجتمع السياسات مع الباحثين هي ميلنا إلى الترويج لآخر بحوثنا بشكل انتقائي، والتغاضي عن أعمال قيّمة ومتكاملة قام بها باحثون آخرون قد تزيد بدرجة كبيرة من قيمة بحوثنا الخاصة لدى صانعي السياسات. ومن خلال تلخيص الأبحاث الأخرى حول هذا الموضوع، قد

تتمكن أيضاً من تقليل عدم اليقين وزيادة مصداقية عملك عن طريق إظهار نطاق وعمق البحوث التي تدعم مزاعمك.

وفي كثير من الأحيان، عليك أن تدفع أجورا لمحترفين (مثل: المحرر العلمي، أو وسطاء المعرفة، أو موظفي العلاقات العامة في مؤسستك و / أو صناع الأفلام) لترجمة عملك إلى مصطلحات يمكن فهمها من قبل الأشخاص الذين تريد التأثير عليهم. كما يمكن لوسطاء المعرفة المساعدة في تسهيل فرصة الحوار مع واضعي السياسات ومساعدتك على فهم اللغة المنضبطة والوسيطة إن لزم الأمر.

متى ينبغي أن أشارك؟

أفضل وقت للمشاركة في أي مشروع بحثي هو في بدايته. بعد استهدافك لجمهورك، ستحتاج إلى معرفة ما إذا كان هذه الجمهور يرى بالفعل أن بحثك مرتبط بأعمالهم. بعد ذلك، ستتمكن معهم من صياغة أسئلة بحث ذات صلة بكل منكم. ومن خلال القيام بذلك، يعرف كل المعنيين في هذه المرحلة ما النتائج المحتمل أن تنشأ من البحث (ومتى)، والبدء في الإبلاغ عن حالات عدم اليقين المحتملة.

هناك أوقات معينة قد تكون فيها بعض الأدلة حاسمة في قرارات السياسات. لذلك من المهم أن تكون على اتصال دائم مع أعضاء مجتمع السياسات، بحيث يمكنك بسهولة تحديد تلك اللحظات الأساسية والمتطلبات المتغيرة، فإن كانوا يعرفونك بالفعل، فسيأتون إليك للحصول على الإجابات. وحتى لو كان ذلك يعني طلب تقديم أدلة قبل اكتمال البحث، فتذكر أن لديك قاعدة معرفية أوسع بكثير من المشروع الذي تعمل عليه حالياً، والذي لا يزال بإمكانك ربطه بالأدلة المنشورة الحالية للمساعدة في توفير الإجابات المطلوبة. وفي بعض الحالات، بالإمكان تقديم نتائج أولية ما دامت التحديات وأوجه عدم اليقين واضحة. ويمكن أن تكون القيادة السياسية الجديدة هي المشكلة في إدارات حكومية معينة (من حيث الاستمرارية)، كما يمكن أن تكون هذه القيادة فرصة لتقديم أفكار جديدة للقادة الباحثين عن طرق جديدة لتحقيق أهدافهم، فالعمل مع الأحزاب السياسية لتبليغ أفكارك ضمن بيانات انتخابية يمكن أن يكون وسيلة فعالة لإدخال البحوث في السياسة إن كنت لا تشعر بعدم الارتياح إزاء الظهور على أنك منحاز لطرف معين.

أين يجب أن أشارك؟

غالبية اللاعبين الأساسيين مشغولون للغاية، وعليك التفكير في كيفية تبليغ رسالتك إليهم، فإذا كان بإمكانك إثبات أن بحثك ذو أهمية كبيرة بما فيه الكفاية، فإن معظم الإدارات والوكالات الحكومية تستضيف الندوات العلمية، وتجمع بين عدد من الخبراء الأساسيين لتقديم أبحاثهم مثلك. وبإمكانك أيضاً استئجار مكان بالقرب من البرلمان وتقديم وجبة غداء مجانية لتحفيز الحضور. ولكن بالنسبة لكثير من اللاعبين الأكثر أهمية، قد تحتاج إلى ترتيب موعد قصير وجهاً لوجه معهم أو مع مستشاريهم المقربين لتبليغ رسالتك. كما أن العديد من السياسيين ينشطون على وسائل التواصل الاجتماعي، وهي طريقة سهلة لجلب اهتمامهم المبدئي، ثم البدء في بناء علاقات معهم.

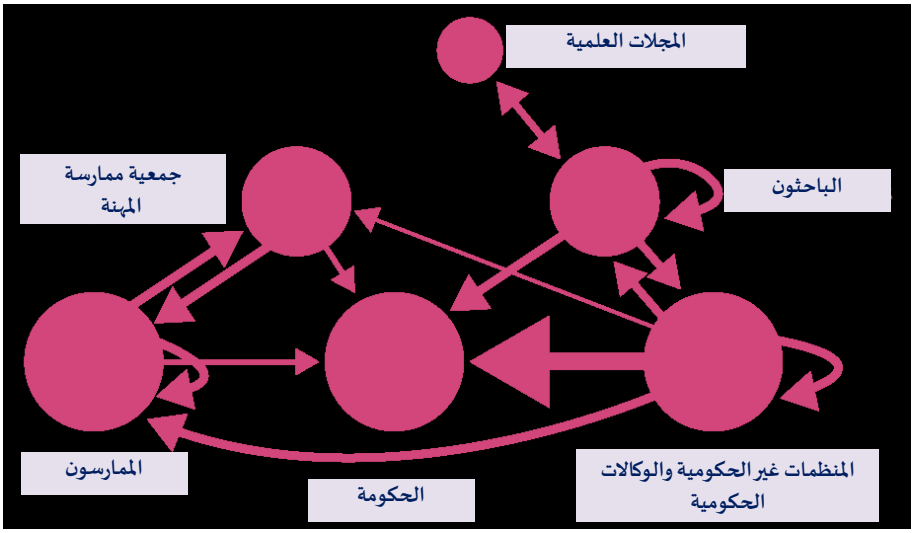


ولمشاركة واضعي السياسات بشأن مسائل السياسات الدولية، ستحتاج إلى التعرف على الفعاليات والهيئات ذات الصلة بعملك؛ مثل: اتفاقية الأمم المتحدة للتنوع البيولوجي وفروعها المرتبطة بها المعنية بالمشورة الفنية والتقنية. وتذكر أن هذه هي الفعاليات الفنية التي يتم فيها عادة اتخاذ العديد من القرارات، والموقع الأفضل ليكون لك فيه تأثير كبير بصفتك باحث، وذلك بدلاً من الفعاليات الأخرى ولو كانت أكبر وذات دعاية أفضل ويحضرها ساسة بارزون. وقد وضعت بعض البلدان واجهات أو منصات خاصة بالعلوم والسياسات لتعزيز الحوار بين الباحثين وصانعي السياسات. ويجدر بك التحقق من إحداها في منطقة البحث الخاصة بك.

تحديد من لديه قدرة التأثير في تغيير السياسة

باستخدام تحليل الجمهور / أصحاب المصلحة (الفصل الرابع عشر)، ينبغي أن يصبح بإمكانك تحديد المنظمات والأفراد الأساسيين داخل تلك المنظمات المؤثرة بشكل خاص، والذين قد ترغب في محاولة بناء علاقات معهم. وقد يكون هؤلاء هم صانعو السياسات أنفسهم، أو قد يكونون مستشارين يعملون بشكل وثيق معهم في الخدمة المدنية، فمن المهم عدم إغفال المنظمات والأفراد خارج مجتمع السياسات الذين لديهم علاقات طويلة الأمد مع أعضاء أساسيين في مجتمع السياسات وقد يكون لديهم تأثير كبير؛ على سبيل المثال: المنظمات غير الحكومية، والجمعيات الخيرية، والمراكز الفكرية، والأعمال التجارية ومجموعات الضغط.

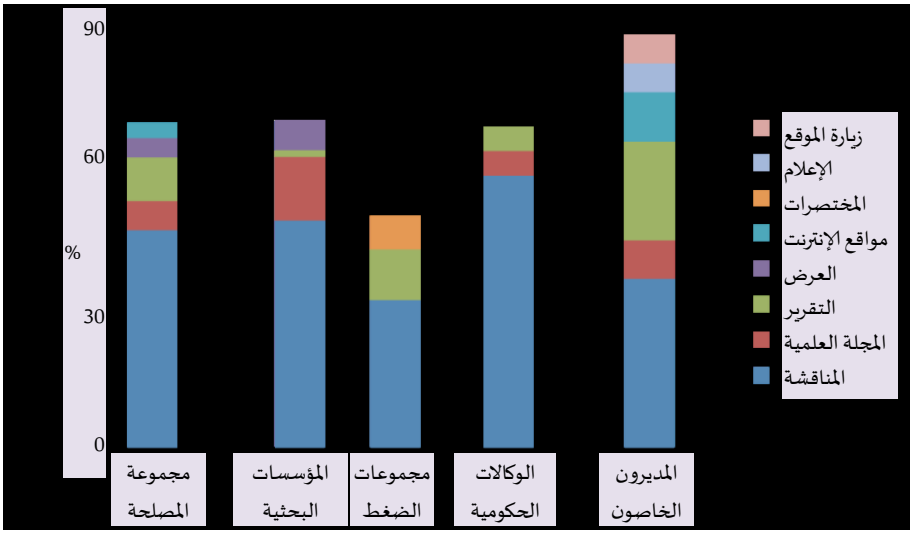
حدد قدر الإمكان "المنظمات غير الحكومية" القادرة على عبور الحدود بين شبكات الجهات الفاعلة غير المتصلة، بما في ذلك الباحثين وصانعي السياسات، فغالباً ما يكون هناك أفراد أساسيون في تلك المنظمات يفهمون البحوث ويتواصلون بشكل جيد مع مجتمع السياسات ويمكن الوثوق بهم وقد يكونون قادرين على مساعدتك في الانخراط بشكل موثوق مع جهات الاتصال الخاصة بهم. وإذا كنت قد عرفت من له تأثير، يمكنك البدء في تحديد رسائل بحوثك التي من المرجح أن يتردد صداها مع هؤلاء المؤثرين، ووضع إستراتيجية اتصال تمكّنك من بناء علاقات مع هؤلاء الأشخاص الأساسيين الذين سيفتحون لك الأبواب أمام مجتمع السياسات.



الشكل رقم (١٥). تمثيل مبسط لتحليل الشبكة الاجتماعية يوضح كيفية وصول بحوث الأراضي الخثية إلى صانعي السياسات. وتمثل الدوائر مصادر أو مستخدمين مختلفين للمعرفة، مع وجود دوائر أكبر تتعلق بتوفير / تلقي المعرفة أكثر من الدوائر الصغيرة. وتظهر الأسهم تدفقات المعرفة من مصدر لآخر، مع سمك للسهم يتناسب مع عدد المرات التي حدث فيها تبادل نتائج البحث بين المصادر.

قبل بضع سنوات، قرّرت رصد ما إذا كانت البحوث العلمية تسهم (أو لا) في السياسات والممارسات، واخترت أنا وزملائي سبعة وسبعين مجموعة نتائج بحثية مختلفة وتتبعنا كيفية انتقالها من الأدبيات النظرية المحكمة إلى سياسات وممارسات من خلال الشبكات الاجتماعية التي تستخدم تحليل الشبكات الاجتماعية والمقابلات مع الذين سمعوا عن هذه البحوث بهدف معرفة كيفية علمهم بها ولمن مرروها. وكانت إحدى هذه النتائج هي العمل على كربون الخث الذي كنت قد شاركت فيه، ويعبر الشكل رقم (١٥) عن تمثيل مبسط لخريطة الشبكة التي تبين كيفية دخول هذه البحوث العلمية في السياسات والممارسات، ويوضح كيفية ميل باحثي الأراضي الخثية إلى إيصال النتائج التي توصلوا إليها من خلال المجلات العلمية التي لا تستخدم مباشرة كمصدر رئيس للمعرفة من قبل صانعي السياسات أو الذين يسعون إلى التأثير عليهم. ومن ناحية أخرى، كان الباحثون في هذه الحالة جيدين في إيصال النتائج التي توصلوا إليها إلى المنظمات غير الحكومية

والجمعيات الخيرية، وكذلك إلى صانعي السياسات بشكل مباشر، وكان وصول معظم المعلومات إلى الحكومة من خلال هذه المنظمات غير الحكومية والجمعيات الخيرية.



الشكل رقم (١٦).دراسة حالة بحثية تبين كيفية تعرف المجموعات المختلفة في أسكتلندا على نتائج الأبحاث الجديدة بناء على مقابلات ضمن مشروع الدورة البيئية Ecocycles.

يشكل هذا الأمر معضلة مثيرة للاهتمام للباحثين، فلدى الجمعيات الخيرية وجماعات الضغط المزيد من الوقت والموارد لتعزيز نتائج البحوث التي تدعم أسبابها أكثر من الباحثين، ولكن لدى هذه الجماعات الحافز لتقديم تمثيل انتقائي أو منحاز في بحوثها، وهذا غالباً ما يؤثر على العلاقات. وعلى الرغم من استحالة التحكم في كيفية تمثيل الآخرين لبحوثنا ممن نتعامل معهم من وسطاء المعرفة، فمن الممكن إفهامهم بحوثنا بشكل كامل، بما في ذلك فهم الفروق الدقيقة المهمة والمحاذير وما يتبقى من شكوك. وإن كان بإمكانك إنشاء علاقة قوية وترسيخ الثقة مع الأشخاص الأساسيين في هذه المجموعات، فمن الأرجح أن يطلعوك على طريقة استخدامهم لعملك، ويجيبوك بشكل استباقي عن ملاحظاتك لأي مشكلة في طريقة استخدامها.

كيفية بناء علاقات مع صانعي السياسات

العلاقات هي صميم منهجي أنا في العمل مع صانعي السياسات، فبحوثي العلمية وغيرها من الأدلة المنشورة تظهر أنه على الرغم من أن صانعي السياسات يتعرفون على البحوث من خلال الكثير من المصادر، إلا أن الاتصال المباشر وجهاً لوجه مع الأشخاص الموثوقين هو ما يؤثر في العادة على القرارات (الشكل ١٦). ولا يهم ما إن كان الاتصال من خلال اجتماع فردي، أو في ورشة عمل أو مؤتمر أو ندوة، ولا يهم إن كان الاتصال مباشرة مع الباحث أو بشكل غير مباشر عن طريق وسيط ما؛ على غرار موظف من وكالة حكومية أو في جمعية خيرية أو في جماعة ضغط، الشيء المهم للباحثين هو استثمار الوقت في تطوير علاقات الثقة المتبادلة مع الأعضاء الأساسيين في مجتمع السياسات الذي ينشط في مجالهم.

على الرغم من أن الشكل رقم (١٦) مبني على دراسة حالة واحدة فقط، فإن نقاطه الأساسية تظهر مراراً وتكراراً في الأدبيات: يتعرف صانعو السياسات على الكثير من البحوث العلمية التي يستخدمونها عبر الاتصال المباشر مع المصادر الموثوقة. ويوضح الرسم البياني أعلاه أنه على الرغم من أن جماعات المصلحة والوكالات التي تقدم النصح والضغط على الحكومة تستخدم مقالات المجلات كمصدر للمعرفة، إلا أنهم يفضلون كثيراً التواصل المباشر مع مصادر موثوقة. وبينما يستخدمون ملخصات السياسات، فإنهم يجدون أن المناقشة المباشرة مع المصادر الموثوقة هي أكثر الطرق أهمية لمعرفة الأدلة البحثية، فإعداد موجز للسياسات ليس كافياً: فهو الموجز المماثل لموجز سياستك للوقوف على نقاط سير العمل. إن اعتبار موجز السياسات العامة بمثابة تذكير للنقاط الرئيسة ورابطاً لمزيد من المعلومات بعد الاجتماع المباشر مع شخص ما، سيكون له تأثير أكبر على التغيير من مجرد كتابة مختصرات وإرسالها على أمل أن يقرأها شخص ما.

أخيراً، من المهم أن تفكر في كيفية البرهنة على مصداقية رسالتك عندما لا تجد الوقت الكافي لتقديم كل الطرق والبيانات التي تسندها. وفي العديد من الحالات، يمكن الحصول على هذه المصداقية بتفويض، أو بالرجوع إلى مقالة أساسية في مجلة مرموقة استندت إلى نتائجك، أو عن طريق تقديمك تحت العلامة التجارية لممولي بحثك أو من شخصيات مهمة موثوقة من قبل مجتمع السياسات.

التأثير في السياسات

في عالم السياسة، غالباً ما تستخدم العاطفة والتحيز للقرارات بعيداً عن الأدلة. والعديد من الباحثين، على الرغم من أنهم يثمنون موضوعيتهم واستقلاليتهم، إلا أن المشاعر الإيجابية والموجهة بشكل فعال تثير انتباه الناس. وباستخدام العاطفة بشكل مناسب، بصفتنا باحثين، يمكننا التواصل مع جمهورنا وتوليد التعاطف. ومن خلال التفاعل مع القلوب والعقول، نزيد من احتمال استماع جمهورنا إلينا، وننظر بفاعلية في كيفية توافق أدلتنا مع الأدلة الأخرى التي بإمكانهم الوصول إليها، ومع أهدافهم ونظرتهم إلى العالم.

وبصفتنا خبراء، نمتلك مركزاً متميزاً للنفوذ، والذي من المرجح أن يكون في المقام الأول عاملاً رئيساً في جذب الجمهور إلى صانعي القرار، وعلى اعتبار أن المصداقية أمر ضروري، فمن المهم توجيه عواطفنا بعناية، ومن المرجح أن يستجيب صانعو القرار للعاطفة الإيجابية أكثر من الاستجابة للغضب أو توقعات الكآبة والتشاؤم؛ على سبيل المثال: هناك دليل على أن صانعي القرار أقل تقبلاً للرسائل حول قيمة الطبيعة إذا نظروا إلى هذه الرسائل على أنها تهدد احتياجاتهم النفسية للاستقلالية (على سبيل المثال: لأنهم شعروا بنوع من التلاعب أو الإكراه)، والسعادة (مثل حملات الصحة البيئية والجنسية على أساس الخوف)، والسمعة (على سبيل المثال: لأنهم شعروا ضمنياً بالانتقاد أو المعاندة)، واحترام الذات (على سبيل المثال: لأنهم بدؤوا يشعرون بالذنب أو المسؤولية بشأن القضايا المعنية). ومن ناحية أخرى، فإن تقديم أدلتنا بشغف، وصياغة حججنا للوفاء بالاحتياجات النفسية الفطرية لجمهورنا من شأنه أن يجعل الناس يستمعون، حتى لو لم يطبقوا ما يسمعونه.

حتى الآن، من المفهوم ضمناً أن الأدلة في حد ذاتها غير قابلة للتشكيك؛ والسؤال هو ما إذا كان يجب علينا نحن الباحثون أن نستخدم العاطفة لإيصال هذه الأدلة، في حين أن العديد من الباحثين الذين يتحدون فكرة أن تكون البحوث العلمية (أو يمكن أن تكون) مستقلة تماماً، وموضوعية، وغير متحيزة عاطفياً. وإذا أدركنا أن بحوثنا مجرد جزء من الأدلة التي تتغذى في العادة على عمليات صنع القرار السياسي، بإمكاننا عندئذ البدء في استكشاف الذاتية المتأصلة في العديد من العمليات التي نستخدمها لتوليد "الأدلة"، ونصبح أقل انفصالاً وأكثر عاطفة في المشاركة في الأهداف المعيارية التي تتخلل عملنا.

وتقليدياً، استمرت وسائل الإعلام كوسيلة مهمة لتضخيم الرسائل يتلقى صانعو السياسات من خلالها رسائلنا من مصادر مختلفة كثيرة فيشعرون بثقل الرأي العام وراء تلك الرسالة. أما في الوقت الحاضر، فتعد وسائل التواصل الاجتماعي وسيلة متزايدة الأهمية لتضخيم الرسائل بطريقة أكثر ارتباطاً، وتزيد من الوعي بالقضايا التي نعمل على معالجتها، وتثبت دعماً أكبر وأوسع لأفكارنا بشفافية عالية من خلال إحصاء التغريدات، وتعليقات الإعجاب، والآراء. وسواء كنت تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي أم لا، فإن تطويرك لشراكة أو لـ"شبكة سياسات" مع أفراد آخرين ومنظمات أخرى مهتمة بالرسائل المنبثقة من عملك يمكن أن تساعد أيضاً في تضخيم رسالتك، وإيصال أبحاثك بطرق مختلفة إلى مختلف أعضاء مجتمع السياسات (تم تناول هذه الطرق بمزيد من التفصيل في القسم السابق). والأهم من ذلك، أنه من الممكن في كثير من الأحيان التواصل المباشر مع أعضاء مجتمع السياسات حول هذه الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مما يتيح لك الإقناع بدلاً من مجرد استخدام ضغوط وسائل الإعلام. وبطبيعة الحال، في كثير من الحالات، يمكن أن يؤدي ظهورك في كل من وسائل الإعلام التقليدي والاجتماعي إلى زيادة تضخيم رسالتك.

نصائح عملية للتأثير في السياسات من خلال العلاقات:

١- **قم بتطوير إستراتيجية مشاركة آلية ومنهجية**: لا ضرورة لتدوينها؛ حتى لو احتفظت بها في ذهنك فقط، فإن التفكير بشكل منهجي حول كيفية تعاملك مع أصحاب المصلحة الأساسيين يمكن أن يجعل فرصك أكثر صلة وفائدة. بادئ ذي بدء، حدد أصحاب المصلحة الذين ستعمل معهم لمعرفة من منهم يملك فعلياً سلطة اتخاذ القرار داخل المنظمة، علماً بأنه في كثير من الأحيان، قد تكون لدى أشخاص يتمتعون بمستويات عالية من قوة الشخصية والبينشخصية قدرة أكبر على جعل الأشياء في المنظمة تسير حسب رغبتهم أكثر من الرؤساء الموجودين على قمة الهرم. كما يجب عليك الحذر من الانجذاب تلقائياً نحو "المشتبه بهم" المعتادين المرئيين بدرجة عالية، وانظر فيما إذا كان يوجد أفراد أو جماعات مهمشة أو ما إذا كانت توجد جماعات تستطيع الاستفادة من عملك ولها دافع كبير لمشاركتك. وبعد الانتهاء من تحديد الذين سوف

تشركهم معك، تحتاج إلى معرفة ما الذي يمكن أن يحفزهم على مشاركتك، وما الرسائل المنبثقة من بحثك والتي قد يتردد صداها في اهتماماتهم وأجنداتهم؟ ما وسائل التواصل الأكثر راحة لهم؟ ما أفضل توقيت / فرصة للتواصل معهم؟ ما نوع اللغة التي يستخدمونها والتي يتحاشونها؟ وإذا لم تتمكن منذ البداية من الوصول إلى هؤلاء الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار، عليك أن تحدد من مِن الأشخاص في المنظمة سيعملون معك، ثم تقوم بتوسيع شبكتك من هناك، وعندئذ من المرجح أن يستمع إليك الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار ما دام قد بدأ باقي أعضاء فريقهم في الاستماع إليك.

٢- **تعاطف**: ضع نفسك مكان الآخرين، واستنبط ما يحفزهم، وكيف يشعرون، وما الذي يحتاجون إليه من بحثك، وتعرف على سبل بناء الثقة في العلاقة بينك وبينهم؛ على سبيل المثال: هل تحتاج إلى خطاب تزكية أم إلى تقديمك أثناء تناول فنجان من القهوة؟ وقد يكون من المفيد إجراء بعض التحريات حول الشخص ومنظمته لتسهيل التعاطف معه بفاعلية؛ على سبيل المثال: بإمكانك البحث عنه عبر الإنترنت والنظر إلى ملفه الشخصي ونوعية الأشياء التي يكتبها أو يغرد بها، كما بإمكانك سؤال باقي أفراد شبكتك عما يعرفونه عنه، فإن تنجح أي من هذه الأفكار، يمكنك التحدث إلى أشخاص آخرين لهم أدوار مماثلة للتعرّف على أنواع القضايا التي يحتمل أن تحفزهم، واللغة وطرق التواصل التي يستجيبون لها بشكل أفضل، فالأمر يشبه نوعاً ما نوع العملية التي يخوضها الممثل أو الممثلة للبحث عن متطلبات الدور الذي أسند له.

٣- **مارس ما تملكه من مهارات الاتصال**: تعلم لغة الجسد حتى تتمكن من قراءة ردة فعل الأشخاص الذين تريد التأثير عليهم وتعديل منهجك وفقاً لذلك، واعتمد لغة جسد واثقة، وإن أمكن، تمرن أمام الكاميرا أو المرآة، أو احصل على تعليقات من أحد الزملاء. كما تحتاج إلى استخدام لغة جسد مفتوحة تعبر للشخص الآخر على أنك تثق فيه، وأن بإمكانه الوثوق فيك (على سبيل المثال: تجنب وضع ذراع فوق الأخرى أو ساق فوق الأخرى، أو الحملقة). وفكر بمصافحة اليد وما تعبر عنه، إذ إن المصافحة الحازمة تعبر عن الثقة وتزيد من احتمال غرس الثقة أكثر من المصافحة الرخوة، وضع قلمك على الطاولة أثناء عدم الكتابة وتأكد من عدم وجوده في متناولك من دون حواجز (مثل رزم الورق)، وانتبه لتعابير وجهك للتأكد من عدم الانزلاق في

التجهم أثناء تركيزك على ما يقوله الطرف الآخر؛ حاول أن تكون مبتسماً كأن ما يقال طبيعي، ومن المهم أن تظهر أنك تستمع باهتمام باستخدامك الإيماءات والأصوات غير اللفظية المشجعة. وإذا كنت حقاً تستمع بكل جوارحك، سينعكس ذلك بشكل طبيعي على الشخص الآخر؛ على سبيل المثال: إذا بدأت بداية قوية واكتشفت أن الشخص الآخر هادئ جداً وخجول، فمن المحتمل أنك ستشعر بعدم الارتياح في الاستمرار في التحدث بثقة وبصوت عالٍ، وستبدأ تلقائياً في تخفيف نبرتك وتغيير سلوكك لتقليل الفوارق بينكما. وإذا تمكنت من تكييف نبرة صوتك ولغة جسدك مع نبرتهم ولغتهم، فمن المرجح أن يشعروا بالاحترام وبقدرة أكبر على التواصل معك. وإن لم يجرِ كل ذلك بشكل طبيعي، فعد إلى أول الرحلة وابدأ البناء من الصفر، وتبن أدوارك بشكل احترافي (مثل: المحاضرات)، ومع الممارسة سوف يصبح الأمر طبيعياً تماماً.

٤- **أعط ما يجب إعطاؤه:** تأكد من وجود شيء حقيقي يريده الآخرون في التعامل معك، وفكر في كيفية تقديم هذه الفوائد بشكل ملموس في المستقبل القريب، وإذا تمكنت حقاً من التعاطف معهم، فسيكون هذا الأمر سهلاً.

٥- **قم بتقييم قوتك** في سياق أصحاب المصلحة الذين ترغب في العمل معهم، مع الأخذ في الاعتبار أنك قد تكون أكثر أو أقل قوة في السياقات المختلفة (انظر الإطار ١٠)؛ على سبيل المثال: في بعض السياقات ونتيجة للتجارب السلبية مع الباحثين الآخرين، قد يعني وضعك كأكاديمي في توقعات الناس أنك استغلالي أو دخيل، في حين أن وجودك كأكاديمي مع مجموعة مختلفة من أصحاب المصلحة قد يعني أن رأيك له وزن كبير. ومن بين طرق التفكير في مدى قوتك في أي سياق هو التفكير في مستواك من حيث:

- القوة الظرفية (مثل: مستواك في التسلسلات الهرمية الرسمية، ووصولك إلى صانعي القرار).
- القوة الاجتماعية (مثل: وضعك الاجتماعي أو العرقي أو الحالة الاجتماعية أو ما إذا كان أمام اسمك كلمة دكتور أو أستاذ).
- القوة الشخصية (مثل: مدى تمتعك بالشخصية الكاريزمية، وموثوقيتك، وتعاطفك من وجهة نظر الآخرين).

- القوة البينشخصية (مثل: اتساع دائرة الاتصال لديك، وقدرتك على تجاوز آلام الماضي، وتحررك من الخوف، والتزامك بفضيلة الإيثار).
- إن لم يكن لديك ما يكفي من القوة أو الشرعية، ففكر في طرق تمكنك من تحسين قوتك الشخصية والبينشخصية (لأن تحسين هذه القوة أسهل من تغيير القوة الاجتماعية والظرفية). وإذا كنت بحاجة إلى اختصار سريع لمزيد من القوة، قم بتقديم نفسك، أو كن مصحوباً بشخص موثوق ومعروف بأنه شرعي في نظر الأشخاص الذين ترغب في العمل معهم. ويمكنك تقييم مستويات قوتك بتعبئة الخانات الموجودة في المربع رقم (١٠).

٦- وأخيراً، عند الضرورة، **تجاوز الأفراد المعيقين** والتفَّ عليهم، وذلك بوضع إستراتيجية مشاركة مصممة للشخص الثاني في المنظمة التي ترغب في مشاركتها لك. وإن كنت قد فعلت كل ما في وسعك للتكيف مع احتياجات وأولويات الشخص الذي يمنعك من الوصول إلى أصحاب القرار في المنظمة، فانظر ما إذا كان بإمكانك العثور على آخرين في المنظمة لديهم احتياجات وأولويات مختلفة نوعاً ما، أو وجهة نظر مختلفة للعالم أو لإدراك المخاطر، ومعرفة ما إذا كانوا سيفتحون الباب نيابة عنك لتصل إلى صانعي القرار. ومن الطبيعي أن يوجد أفراد أكثر تقبلاً من غيرهم للأفكار الجديدة (فهم "محتضنون مبكّرون" للابتكارات) في حين يوجد آخرون (يطلق عليهم أحياناً مسمى "المتقاعسين") مترددون ينتظرون من يجرب الأفكار الجديدة قبلهم، فأنت تحتاج إلى تحديد المبتكرين في المنظمة التي تحاول التأثير فيها، وقد يتحتم عليك في بعض الحالات النادرة الذهاب إلى شخص أعلى في التسلسل الهرمي؛ على سبيل المثال: قد يرى أحد الوزراء فرصته السياسية في فكرة تنطوي على مخاطر عالية تنبثق من البحوث العلمية التي قد لا تحظى باهتمام الموظفين المدنيين، ومع ذلك وبموجب تعليمات من الوزير، قد يسعد هؤلاء الموظفين بالتمعن في أفكارك.

الحفاظ على علاقات الثقة

احرص قدر الإمكان على الحصول على تعليقات عن تفاعلاتك مع واضعي السياسات، سواء بشكل مباشر (على سبيل المثال: من خلال نماذج التعليقات بعد ورشة العمل) أم بشكل غير

مباشر من ملاحظات الزملاء عن تفاعلاتك. اطلب من زملائك وأقرانك الذين يعملون مع صانعي القرار في القضايا ذات العلاقة، وتعلم منهم، وسيقدمون لك المشورة بشأن الأشخاص الأساسيين الواجب عليك التواصل معهم، وبشأن كيفية التعامل مع كل شخص منهم على أفضل وجه. وإن أمكن، شاهد عملياً الزملاء الذين لديهم خبرة في التعاون مع صانعي السياسات. كما يمكنك أيضاً دراسة أمثلة عن سياسات ناجحة (وغير ناجحة) لبحوث علمية مماثلة. ومن خلال فهم العوامل التي أدت إلى (أو منع) قبول السياسات، قد تتمكن بعد ذلك من تحديد الآليات الواجب استخدامها أو تجنبها. وعلى الرغم من أن المشروع البحثي الممول يتواصل في الغالب على مدى فترة تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، فمن المهم بعد انتهائه إيجاد طرق للحفاظ على استمرار التواصل مع مجتمع السياسات إذا كان لبحثك تأثير حقيقي، فمع المشاركة المستمرة فقط يمكنك تطوير الثقة. وهذه هي علاقات الثقة التي ستجعل لك آذاناً صاغية من قبل صانعي السياسات، وتمكنك من تكييف بحوثك العلمية حسب احتياجاتهم. وأخيراً، كن متماسكاً: ضع الجهد نفسه في بناء علاقات مع أحدث موظفي الخدمة المدنية للانتقال إلى الأدوار التي تحتاج إلى القيام بها مراراً وتكراراً ...

المسارات العليا نحو السياسات وفقاً للباحثين

أود أن أختتم بمنظور يراه الباحثون الذين عملوا مع صانعي السياسات حول المسارات الرئيسة التي مكنتهم من إحداث التغيير؛ في عام ٢٠١٥م، نشر مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا قاعدة بيانات قابلة للبحث حول دراسات حالة التأثير، والتي تم جمعها كجزء من تقييمه لأبحاث المملكة المتحدة ضمن إطار التميز البحثي. وقد قمت بتحليل عينة قوامها (٥٪) من التأثير في السياسات الاجتماعية (بما في ذلك قطاع الصحة)، والسياسات الاقتصادية والبيئية، وقمت بتصنيف المسارات المختلفة للتأثير الذي حدده الباحثون (بإمكانك قراءة النتائج الكاملة في الجدول أدناه). وكانت مسارات التأثير الأكثر شيوعاً وتجعل القراءة مثيرة للاهتمام هي:

١- **المنشورات**: كان المسار الأول الذي وصفه الباحثون في دراسات الحالة الخاصة بهم هو المنشورات الأكاديمية، وخصوصاً في سرد الأدب النظري في المجلات المحكمة. وعلى اعتبار

معظم دراسات الحالة على مسارات متعددة، فإن الدور الذي تلعبه المنشورات الأكاديمية في تحقيق التأثير مختلف عليه، كما أن المنشورات الصناعية وموجزات السياسات كانت ضمن أفضل عشرة ممرات، مما يؤكد أهمية ترجمة النتائج الأكاديمية إلى صياغات تسهل قراءتها من قبل غير الأكاديميين.

٢- **الأدوار الاستشارية**: تُطلب هذه الأدوار للإسهام في التحقيقات الحكومية والتقارير. وتعد الموائد المستديرة واللجان من أهم الطرق التي يؤثر الباحثون من خلالها على السياسات في أكثر من ٥٠٪ من دراسات الحالة التي راجعناها باستخدام هذا المسار.



٣- **التغطية الإعلامية**: رأى الباحثون أن تغطية بحوثهم العلمية في وسائل الإعلام كانت طريقاً مهماً للتأثير في السياسات، وقد يكون ذلك بسبب الظهور الذي توفره التغطية الإعلامية للبحوث العلمية، ووضعها مباشرة أمام صانعي القرار الذين يتعاملون مع وسائل الإعلام (أنفسهم أو بسبب استعلامهم على التغطية الإعلامية عن طريق موظفيهم المدنيين)، أو بشكل غير مباشر من خلال الإسهام في مجموعة من الرأي العام التي يستجيب لها صناع القرار.

٤- **الشراكات والتعاون** مع القطاع الصناعي والمنظمات غير الحكومية: من خلال إيجاد منظمات تشاطرها اهتماماتهم البحثية، وربما تمكن الباحثون من تسخير قوة الضغط لدى هذه المنظمات لتعزيز عملهم بشكل أكثر نشاطاً وعلى مستويات أعلى مما كانوا سيحصلون عليه من تلقاء أنفسهم لو كان لديهم الوقت والموارد والقدرة. كما أن هذه الشراكات هي التي مكنت الباحثين من اختبار بحوثهم العلمية في مواقف الحياة الواقعية، مما منحها مصداقية أكبر عند الاقتراب من صانعي السياسات.

٥- **العروض التقديمية** لدى القطاع الصناعي وعامة الجمهور والحكومة: قد تكون الاجتماعات المباشرة وجهاً لوجه، سواء كانت فردية أم في ورشات العمل والمؤتمرات، طريقة فعالة للتعرف على نتائج البحوث العلمية التي تم إبرازها وفهمها، ويرجع ذلك جزئيا إلى أن الجمهور لديه الفرصة لاستجواب فريق البحث. وعلى الرغم من أن الباحثين أشاروا إلى أنهم يقدمون عروضهم مباشرة إلى الحكومة، إلا أنهم كانوا على الأغلب يشيرون إلى أهمية تقديم عروضهم إلى القطاع الصناعي وإلى عامة الجمهور باعتبارهم الطريق إلى التأثير في السياسات. وهذا الاستنتاج يؤكد ما ورد في النقطة السابقة من أن العديد من أنواع التأثير قد تحقق عبر دور الشركاء الصناعيين في الوساطة المعرفية، أو من خلال زيادة حجم الجمهور في الإسهام في وزن الرأي العام الذي لا يمكن أن يتجاهله صانعو السياسات.

٦- **تطوير مواد إلكترونية يسهل الوصول إليها** تستند إلى البحوث العلمية؛ وهو مسار متبع بشكل شائع في تأثير السياسات. وعلى الرغم من أن ذلك يتغير بسرعة مع الوصول المتاح في شبكة الإنترنت، إلا أن نسبة كبيرة من نتائج البحوث العلمية (خصوصاً المواد القديمة) يتعذر الوصول إليها من دون دفع سعر الاطلاع عليها، في حين أن جعل هذه المواد متوافرة وبالإمكان الوصول إليها بسهولة (مواد عبر الإنترنت تحول النتائج إلى صيغة تستهدف جمهوراً محدداً) يمكن أن يكون وسيلة مهمة لإجراء البحوث العلمية في السياسات.

وقد كان أحد أهم المسارات هو الأدوار الاستشارية، فعلى الرغم من أن هذه الأدوار تكون أحياناً تفاعلاً لمرة واحدة؛ على سبيل المثال: تقديم أدلة إلى لجنة برلمانية، حيث إن العديد من هذه الأدلة عبارة عن أدوار متوسطة إلى طويلة الأجل على مدى عدد من السنوات يتمكن الباحثون

خلالها من بناء الثقة مع أعضاء آخرين في اللجنة / الهيئة، وتقديم المشورة بشكل خصوصي بين الاجتماعات الرسمية. وعدا عن هذا كله، فإن غالبية المسارات الأساسية كانت في وضع النشر، وعلى الرغم من أن الشراكات والتعاون مع القطاع الصناعي والمنظمات غير الحكومية تتميز بقوة في المسارات التي أبلغ عنها الباحثون في دراسات الحالة هذه، يبدو أن هذه المنظمات قد مارست في الأساس الوساطة المعرفية، مما ساعد على ترجمة الرسائل المنبثقة من البحوث العلمية وتضخيمها وتمكينها من الوصول إلى صناع السياسات.

ويتضح من دراسات الحالة التي راجعناها أن نشر نتائج البحوث العلمية بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى أرباح، ولكن إذا كانت تجربة هؤلاء الباحثين هي وجوب إنجاز مهمة ما، فإن بعض أنواع النشر قد يحقق التأثير، وذلك على غرار المنشورات، ومصادر الإنترنت والبيانات الصحفية والعروض التقديمية، ولكن من الأهمية بمكان الاستثمار في علاقات أطول أجلاً مع مجتمع السياسات واللاعبين الأساسيين الذين لديهم الوقت والموارد والخبرات اللازمة لمساعدتك في تشكيل تلك العلاقات وتضخيم رسالتك. وعلى المدى الطويل قد يفتح لك ذلك فرصاً للإسهام في اللجان الاستشارية والعمليات الأخرى التي تغذي عملية السياسات بشكل مباشر.

الفصل الحادي والعشرون

كيفية عمل موجز سياسات ذي تأثير حقيقي

هل تساءلت يوما عما إذا كانت مواجز السياسات التي أنتجتها قد أحدثت الفرق؟ هناك العديد من الأدلة التي ستخبرك بكيفية كتابة موجز سياسات فعال، ولكن الصياغة والتصميم هما اللذان يصنعان الفرق؟ إذا كنت ترغب في إحداث التأثير، فإن كتابة موجز السياسات ليس سوى مجرد جزء صغير من العمل.

وإن كنت ترغب في اتباع منهج ارتباطي لتطوير مذكرتك القادمة في السياسات، فعليك التفكير في كيفية إشراك أعضاء من مجتمع السياسات في التصميم، والتخطيط، والكتابة، والتوزيع، والمشاركة على المدى الطويل.

١ – التصميم والتخطيط

من أجل إشراك صانعي السياسات في التصميم والتخطيط، اطرح على نفسك الأسئلة الآتية:

١ – **من هو صانع السياسات؟** هذا السؤال مهم لأنه يحدد المجموعة المستهدفة من موجز السياسات. هل تستهدف أشخاصاً ضمن وكالات حكومية معينة يحتمل أن يركزوا اهتمامهم على الموضوع بدرجة عالية من الكفاءة التقنية؟ في هذه الحالة، ستحتاج إلى تضمين بعض التفاصيل الفنية حتى يتمكن هؤلاء المتخصصون من تحديد رأيهم في مصداقية عملك. هل ستقدم موجزك إلى محللي السياسات في الإدارات الحكومية الذين يقدمون المشورة للوزراء، أم أنك ستقدم موجزك لأعضاء البرلمان والوزراء أنفسهم؟ في هذه الحالة، يجب أن يكون موجز السياسات لديك أقصر بكثير، مع تفاصيل تقنية أقصر، ولغة أبسط.

٢- **متى من المحتمل أن يُقرأ موجز السياسات؟** يتحدد ذلك حسب وقت تقديم الموجز وكيفيته وآليته (على سبيل المثال: نسخة إلكترونية أو ورقية، وموعد جدولة البريد الإلكتروني مع الموجز المرفق إن كان في عطلات نهاية الأسبوع، هل سيتم قراءته في موعد تناول إفطار الصباح أو في القطار / الطائرة؟).

٣- **كم من الوقت لديهم لمراجعة موجز السياسات عن أحدث البحوث العلمية؟** هذا أمر حاسم لتحديد طول "الموجز". إذا كنت سياسياً رفيع المستوى، فقد ترغب فقط في قراءة صفحة واحدة، في حين قد يقضي آخرون ما بين (٣٠) و(٦٠) دقيقة للحصول على صورة أكثر تفصيلاً للبحوث العلمية التي تقف خلف توصياتك. ومن بين الطرق لفعل ذلك إجراء "اختبار الإفطار": هل يمكن قراءة موجز سياستك وفهمه في الوقت الذي يستغرقه شرب فنجان من القهوة على الإفطار؟

٤- **لماذا يجب أن يطلعوا على موجز السياسات في المقام الأول؟** ما المرجح لجذب انتباههم؟ كيف يمكنك جعل الموجز جذابة بصرياً بعنوان مثير للاهتمام؟ أي نوع من "العناوين" أو "التشويق"، ربما تكون النتيجة الرئيسة هي التي تشجع السياسي على قراءته؟

٥- **ما الذي يريدون معرفته؟** ما قضايا السياسات الأكثر إلحاحاً والأوسع نطاقاً؟ هل يمكنك ربط الأسئلة وقضايا السياسات المهمة والحالية؟ إذا كان عملك مجرد إسهام صغير في معالجة مشكلة أوسع، هل يمكنك التعاون مع باحثين آخرين يعملون في المجال نفسه لإنشاء موجز سياسات يشمل بحثك، ولكن قد يُنظر إليه على أن له أهمية سياسية أكبر؟ هل الآن هو الوقت المناسب لوضع موجز السياسات الخاص بك إن كانت هناك قضايا رئيسة أخرى تستحوذ على أجندة السياسات في منطقتك؟

٦- **هل يتوافق هذا مع أيديولوجيتهم وأهدافهم الشاملة كصانعي سياسات؟** يبحث العديد من صانعي السياسات عن الأبحاث التي تعزز أجندتهم الخاصة وتضفي صفة مشروعة على آرائهم وأيديولوجيتهم. ومن غير المحتمل أن يغيروا هذه القيم والمعتقدات الأساسية على أساس موجز سياسات واحد، لذا تأكد من صياغة توصياتك بعناية لتجنب إثارة رد فعل سلبي قائم على افتراض عدم التوافق الأيديولوجي. وهذا لا يعني أنك بحاجة إلى تقديم توصيات سياسية أو

تغيير نتائجك لتتناسب مع وجهات نظر السياسيين وهي بعيدة كل البعد عنها. ومع ذلك، سيكون أمرا رائعاً أن تتمكن من التكيف مع طريقة إيصال نتائجك لجعلها جذابة لدى مختلف ممثلي السياسات من دون تغيير البحث بأي حال من الأحوال.

٧- **ما السبب الذي يجعلهم يثقون فيك؟** ما المؤشرات التي يمكن أن تُطمئن صانع السياسات في وقت محدود بأنك على دراية وذي مصداقية كافية لإيصال رسالتك؟ وإن لم يكن لديك ملف شخصي ذاخر، فما مؤشرات التقدير التي قد تجعلهم يثقون فيك من خلال التفويض، مثل انتسابك المؤسسي، أو شارة الممول البحثي الخاص بك، أو التوصية من كبار الموجهين الأكاديميين والمشرفين الذين ساعدوك في كتابة الموجز؟

٨- **هل هناك أشياء واضحة وقابلة للتنفيذ يمكن القيام بها نتيجة لقراءة هذا الموجز؟** هل تتوافق الأدلة التي تقدمها مع مشكلة السياسات التي يتعين على صانع السياسات معالجتها؟ هل بإمكانك تقديم حلول لهذه المشكلات؟ هل توصياتك ذكية (SMART) (محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقق، وذات صلة، ومحددة زمنياً)؟ هل يمكن أن تجعلها أكثر ذكاء؛ أي أكثر "فاعلية" (ذات تكلفة فعالة) وبالتالي أكثر واقعية؟

٢- الكتابة واختبار الضغط

ها أنت الآن قد وضعت نفسك بشكل فعال مكان جمهور السياسات الخاص بك، ولذا عليك أن تسأل نفسك:

- ما الذي ترغب شخصياً في تحقيقه؟
- ما هدفك الخاص من موجز السياسات؟
- هل يتوافق ذلك مع منظور صانع السياسات؟

إذا كانت إجابتك عن السؤال الأخير بالنفي، يجب أن تتوقف عند هذا الحد، وإلا فقد تكون بصدد هدر وقتك، ولكن، إذا كنت قادراً على مواءمة أهدافك مع احتياجات صانعي السياسات، فقد حان الوقت لكتابة الموجز. وبمساعدة الأسئلة أعلاه، بإمكانك أن تقرر طول الموجز وأسلوبه وصيغته. استخدم عبارات شائعة دون الإكثار من المصطلحات، وتجنب اختصار الألفاظ، وارِوِ قصة مقنعة عن سبب الحاجة إلى التغيير.

كيفية إعداد الموجز؟

الصفحة الأمامية تحتوي على:

- **العنوان**: اجعله قصيراً وقوياً – هل سيبهرك شخصياً موجز سياسيات له عنوان مشابه؟ يمكنك التفكير في إضافة عنوان فرعي مصاحب إن كان سيشرح رسالتك الأساسية أكثر (واجعله قصيراً).
- **التشويق**: ابدأ بملخص لمحتوى الموجز في جملتين أو ثلاث جمل (خمسة أسطر كحد أقصى)، وحدد جميع النقاط الأساسية وكررها في المستند كله.
- **التوصيات**: اجعلها في نقاط، وربما شريطاً بجانبها، أو داخل مربع.
- **صورة**: ضع شيئاً جذاباً وإيجابياً يجسد موضوع البحث جيداً، وكبر الصورة وقلل عدد أسطر النص قدر الإمكان.

في الصفحات التالية، خذ بعين الاعتبار ما يأتي:

- **نظرة عامة**: قم بتقديم لمحة موجزة ووصف للمشكلة أو الهدف، وقم بتضمين بحثك في قضية مهمة وقائمة، واشرح كيف يسهم موجز السياسات في حل هذه القضية وتقديم إجابات مفيدة.
- **مقدمة**: لخص هذه المسألة، واشرح السياق (بما في ذلك السياق السياسي) لشرح سبب أهمية هذا الموضوع وكيف يمكن أن يساعد بحثك في حل / تحسين الوضع، وحدد الثغرات الموجودة في السياسات الحالية، واربطها بنقاط الأزمة التي قد تكون نوافذ لفرص يمكن البحث فيها عن سياسات جديدة، وقم بسرد خلفية موجزة، على شرط أن تكون ذات صلة بالموضوع (وإلا فلا داعي لها).
- **نتائج البحث**: هذه هي إجابات البحث التي تساعد على حل المشكلة (قد تحصل نتائج أخرى ذات أهمية للباحثين وقد تبدو جذابة على الرسم البياني، ولكن إذا لم تساعد في معالجة مشكلة السياسات، فاحذفها). وقدم نتائجك قدر الإمكان بطريقة أكثر وضوحاً، بحيث يمكن استيعاب الفكرة على الفور، وقم بتضمين الأدلة البحثية من الأدب النظري والمصادر الأخرى لدعم نتائجك بلغة واضحة، واستخدم العناوين الفرعية لتفكيك الكتل النصية (اجعل

تقسيمات النص والفقرات أقصر ما يمكن)، ويجب أن تكون الرسوم البيانية و أي أرقام أخرى مبسطة ومصنفة مع شرح مختصر يمكن فهمه من دون قراءة النص.

- **الشرائط الجانبية والمربعات**: قم بإبراز الأدلة الأكثر أهمية في شرائط جانبية أو إطارات، بحيث يمكن للمتصفح التنقل بسهولة عبر النقاط الرئيسة إذا كان في عجلة من أمره (تذكر أن هذه الأمور من أجل تسليط الضوء على أشياء مهمة لصانعي السياسات على الأقل، مثل التعاريف).
- **الفراغات والصور الفوتوغرافية**: حاول تفكيك النص الخاص بك باستخدام الكثير من الفراغات والصور لتجنب التهويل ولجعل عملك أكثر جاذبية للمتفاعلين. ويفضل الاستعانة في ذلك بمصمم محترف. وإن لم تكن المساحة كافية لاحتواء كل ما تريد، فلا تصغر حجم الخط ولا تحذف الفراغات والصور، وإنما قلّل من المادة (المرحلة القادمة في العملية الخاصة بحلقة التغذية الراجعة سوف تساعدك على كيفية ما يمكن حذفه في مادتك).
- **مصادر إضافية**: المزيد من المعلومات (الأساسية)، المزيد من التفاصيل حول الموضوع، أربعة مصادر إضافية كحد أقصى، بما في ذلك المواد التي تم استعراضها من قبلك أو من قبل فريقك.

آخر صفحة

بيان تلخيصي مختصر للاختتام والاستنتاج.

- **التوصيات المتعلقة بالسياسات**: توصيات واضحة تستهدف قطاعاً محدداً من السياسات (أو قطاعات محددة) وقضايا محددة للسياسات القائمة في نقاط، مع ذكر أسباب التوصية بهذه الخيارات.
- **تفاصيل التواصل مع المؤلف**: بما في ذلك المنصب الحالي، والكيان الذي ينتمي إليه والمموّل (تذكر مشكلة المصداقية) وحسابات تويتر (لموظفي المشروع الأساسيين وللمشروع نفسه إن كان له حساب)، ومواقع الويب، إلخ.
- **شكر وتقدير**: إذا لزم الأمر (شكر الممول).
- **المصادر**: تذكر في الحواشي إذا لزم الأمر.

اختبار الضغوط

إذا كنت ترغب في اتباع منهج ارتباطي لتطوير موجز السياسات الخاص بك، فإن الخطوة التالية هي اختبار الضغوط؛ عادة ما أبدأ في الاختبار من الضغط المنخفض إلى الضغط العالي، بدءاً بإرسال مسودة موجز السياسات إلى زملاء موثوقين لم يشاركوا في صياغتها، وذلك قبل إرسالها إلى أعضاء مجتمع السياسات الذين أعتقد أنه من المحتمل أن تكون لديهم وجهات نظر مختلفة تماماً حول القضايا التي أكتب عنها:

- **المحتوى الأكاديمي**: سأبدأ باختبار الضغط على المحتوى الخاص بي مع باحثين آخرين. هل يتفقون مع تفسيري للأدلة؟ هل فاتني أي دليل مهم؟ هل يمكن أن أتعامل مع عدم اليقين على نحو أكثر فعالية؟
- **التصميم**: إذا قمت بتصميم الموجز بنفسي، أرسلُه إلى عدد قليل من الزملاء للتعليق على التصميم واختيار الصور.
- **اللغة**: أرسلُ الموجز إلى أخصائي في التواصل العلمي أو صديق غير أكاديمي ليبدي ملاحظاته على الصياغة اللغوية، فإن لم يتمكنوا من فهم رسالتي، أحاول إعادة كتابتها، وإن كنت أستهدف صانعي السياسات في الاتحاد الأوروبي (معظمهم من غير الناطقين باللغة الإنجليزية)، فسأحاول تقديم مشروعي لأصدقائي غير الناطقين باللغة الإنجليزية للحصول على تعليقاتهم. كما بإمكانك بدلاً عن ذلك تحديد المصطلحات باستخدام موقع Up (http://www.splasho.com/upgoer6)، وهو محرر نصوص يقوم بتلوين كل الكلمات وفقاً لمدى شيوعها.
- **المراسلة**: أخيراً، سأسعى إلى الحصول على تعقيبات حول كيفية ظهور الرسائل المستندة إلى الأدلة في موجزي للسياسات من مختلف شرائح الجمهور من مجتمع السياسات. وبالنسبة لأي موضوع مثير للجدل، سوف أبحث على وجه التحديد عن آراء من أشخاص أعرفهم يحملون وجهات نظر معارضة؛ ما هي نقاط الضعف والقيود؟ إن كنتَ في مناظرة معي، ما الثغرات التي تجدها في حجتي؟ وبناء على ذلك، يمكنني بعدها توقع بعض الاعتراضات التي قد تنشأ عندما أبدأ في محاولة تبليغ رسالتي على نطاق أوسع. وفي بعض الحالات، لا أجد سوى القليل الذي يمكنني فعله لجعل صدى رسالتي يتردد في مختلف جوانب المناظرة، ولكن على الأقل أعرف بعض

الأسئلة التي من المحتمل أن تطرح عليّ. وفي حالات أخرى، من الممكن سد الثغرات وتعزيز الحجج أو إعادة صياغتها، وإذا تم الكشف عن عيب أساسي في حجتك، أو كنت تشير إلى أدلة متناقضة، فلديك الوقت لتصحيح أخطائك.

٣- التوزيع

كيف يجب عليك توزيع موجز السياسات الخاص بك؟ الخيارات تتزايد بسرعة:

- **إلكترونياً**: أولاً، يمكنك تحميل موجز جديد للسياسات على موقعك الإلكتروني الخاص بالمؤسسة والإدارة، وبإمكانك إنشاء رابط "بي دي اف" (PDF) للموجز وتضمينه في رسائل البريد الإلكتروني التي ترسلها إلى مجموعتك المستهدفة.
- **نسخة ورقية**: من المهم جداً إرسال نسخة ورقية إلى جمهورك المستهدف، أما بالنسبة لإدارتك، فلا تكتفي بإرسال نسخة إليها، بل اجعل الأمر شخصياً وأرسلها مباشرة إلى شخص محدد. والأفضل من ذلك، أن يقوم أشخاص بتسليم موجزك إلى صانع السياسات في اجتماع وجهاً لوجه (سواء كان ذلك على الغداء أم في مؤتمر أم خلال "ساعات العمل") – وهذا يعتمد على محاولاتك السابقة لبناء علاقة بينك وبين جمهورك المستهدف).
- **وسائل الإعلام الاجتماعي وما وراءها**: استخدم رابط "بي دي اف" PDF الذي أنشأته لجميع وسائل الإعلام الاجتماعي وقم بإعداده شخصياً ضمن فريقك أو منظمتك أو قسمك أو مؤسستك. وقد يتضمن ذلك (على سبيل المثال) تويتر وبوابة البحث ResearchGate ولنكدإن وحتى فيسبوك. واستخدم صورة على الغلاف (أو صورة دالة) لإرفاقها بالموجز وتوزيعه عبر الوسائط الاجتماعية، لأن ذلك يجذب الناس ويزيد من احتمال المزيد من التوزيع من خلال المشاركة (الإعجاب، إعادة التغريد، إلخ) من قبل الآخرين في شبكتك. وتأكد من توافق ملفك الشخصي على الشبكات الاجتماعية مع دورك كخبير في هذا المجال، مع وجود رابط لمؤسستك أو صفحة على الإنترنت ترتبط بها بوضوح. وفي كل مرة تعرض مع جمهورك المستهدف المواد الخاصة بك عبر قنوات مختلفة وأشخاص في شبكتهم، يزيد احتمال إدراكهم أنك جدير بالمشاركة. ولهذا السبب، قد تطلب أيضاً من قسم العلاقات العامة في منظمتك نشر بيان

صحفي (مع النسخة الأصلية للمقالة/ البحث التي يستند إليه موجزك) على تويتر وغيره. علاوة على ذلك، فكّر في كتابة مدونة حول ما يتضمنه الموجز من توصيات، وتوزيعه عبر القنوات المذكورة أعلاه.

٤- المشاركة والتأثير

تابع البريد الإلكتروني الذي ترسله إلى الأشخاص المستهدفين بمكالمة هاتفية، واسأل عما إذا كانت هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات، واقترح اجتماعاً أو ندوة وقت الغداء لتوسيع المناقشة حول بحثك، وتأكد من بقاء الموجز في ذاكرة المجموعة المستهدفة أبعد من مجرد النقر عليها وقراءتها. وبإمكانك أيضاً دعوتهم إلى المؤتمرات وورش العمل ذات الصلة، واصطحب معك نسخة من الموجز في أي من هذه الفعاليات، وتذكر أن تدفق المعلومات أحادية الاتجاه من غير المحتمل أن تؤدي إلى تنفيذ توصياتك.

إن لم يكن بإمكانك الانتهاء من موجز السياسات الخاص بك في وقت قريب، فعليك بمتابعتهم عبر تويتر (وقد ذكرنا سابقاً أن الكثير من صانعي السياسات ينشطون في الوقت الحاضر على هذه المنصة)، أو الاشتراك في قوائم البريد الإلكتروني لمعرفة مستجداتهم وترصد الجزئيات التي يناسبها عملك معهم ويسهم في إتمام المطلوب في جدول أعمالهم، وخذ الوقت الكافي لمعرفة آرائهم، ونوعية اللغة التي يستخدمونها، وما مضمون جدول أعمالهم وكيف يمكنك مساعدتهم في مهامهم اليومية. وعندما تتاح لك فرصة مقابلتهم، فسوف يكون الاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي مسهلاً لبناء الثقة.

وقد تجد علاقات ثقة مثمرة للغاية بحيث تقرر مشاركتهم في إنتاج موجز سياسات بالتعاون مع الأشخاص الذين سيستخدمونها. وهذه طريقة فعالة خصوصاً لتطوير موجز السياسات وفقا لاحتياجاتهم، وضمان استخدامها وتحقيقها للتأثير.

ولكي تكون قادراً على تحقيق التأثير، فإن أفضل سيناريو هو أن تكون لديك بالفعل علاقة ثقة طويلة الأمد مع صانعي السياسات ذوي العلاقة. ولكن الوقت لم يفت بعد، فبإمكانك البدء منذ الآن؛ تعرف على الفعاليات التي يحتمل أن يحضروها، وابحث عن صور لهم، بحيث يمكنك التعرف

عليهم أثناء فترات الراحة للتعريف بنفسك والتعرف عليهم، فصناع السياسات بشر مثلنا. وإن وجدت صعوبة في أن تفتتح محادثة قصيرة معهم، فاطلب المساعدة من الزملاء، فقد يكونون أساساً موثوقين من قبل صانعي السياسات، وقد يكونون قادرين على التعريف بك، وهذه الثقة سوف تجعل اتصالك الأولي أيضاً أكثر جدارة بالثقة.

أمثلة

أخيراً، أود أن أعرض عليك بعض الأمثلة لموجز سياسات أعتقد أنها جيدة؛ المثال الأول يتعلق بموجز طورته جوليا ماكمورو Julia McMorrow من جامعة مانشستر، وكان مثيراً للاهتمام لأنه أدى إلى تغييرات ملموسة في سياسات الحكومة. كما أثار هذا الموجز الوعي بين مختلف القطاعات بمخاطر الحرائق الكبيرة، وساعد في إدراج قضية حرائق الغابات لأول مرة في السجل الوطني للمخاطر في عام ٢٠١٣م. وقد علق رئيس مجموعة ضباط الحرائق (Fire Officers Wildfire Group) قائلا:

"هذا هو المثال الجيد لموجز السياسات، والذي استخدمتُه لرفع الوعي بقضايا الحرائق الكبيرة التي تؤثر على خدمات مكافحة الحريق والإنقاذ في المملكة المتحدة إذ عممتُه على جميع كبار ضباط الإطفاء ... العمل الآن مناسب كما كان عند إنتاجه لأول مرة في عام ٢٠١٠م. كما شكل موجز سياسة الحرائق حجر الزاوية في خطة العمل الأولية لمجموعة ضباط الحرائق Wildfire Group".

أوصى موجز السياسات بإعداد أفضل إبلاغ عن الحريق، ونتيجة لذلك تمت دعوة جوليا للعمل مع "خدمة الإطفاء" لتقييم كيفية استخدام بيانات الأقمار الصناعية ونظام تسجيل الحوادث لديهم لفهم التوزيع المحلي والإقليمي للحرائق. ووضعت البحوث المشتركة معايير للتمييز بين "حرائق الغابات" وبين حرائق النباتات الأخرى الأقل أهمية، والطرق المقترحة لتحسين الإبلاغ. وقد تم استخدام التعريف في دليل مكافحة الحرائق في حكومة أسكتلندا. وتم استخدام الموجز أيضاً كمثال للتأثير على سياسات مكافحة الحرائق في أيرلندا. كما تمت دعوة جوليا للانضمام إلى منتدى إنجلترا وويلز للحرائق، وإلى مجموعة مستخدمي النيران والإحصائيات، وغيرها من مجموعات أصحاب المصلحة الوطنية والإقليمية.

FIRES Fire Interdisciplinary Research on Ecosystem Services: Fire and Climate Change in UK Moorlands and Heaths

POLICY BRIEF



KEY MESSAGES

1. **The UK has an under-reported wildfire problem;** an improved evidence base is needed.
2. **Wildfire risk and its causes vary over the UK;** Wildfires are started by humans – accidentally by recreational visitors, transport and escaped managed fires, and maliciously by arsonists. We need to know more about the UK fire regime (date, intensity, duration, size and location and type of vegetation fires) – and how this is changing.
3. **Managed fires and wildfires are linked,** together determining fire regime. Managed fires can reduce wildfire risk by controlling fuel load, but escaped fires can become wildfires.
4. **The impact of fire on ecosystem services is contested.** It varies with fire regime. Severe wildfire should be recognised as an ecosystem disservice, especially in peatlands. Cross-sector cooperation is required to avoid well-intentioned management unwittingly increasing wildfire risk.
5. **Fires are costly to put out, and have long-term cost implications for ecosystem services.** Treating ecosystem services as property assets would allow the costs of suppressing wildfires to be set against the avoided costs of damage to these services.
6. **There are three main challenges to future management** of wildfire risk on moorlands and heaths ; land and recreation management and the effects of climate change.
7. **Wildfire management needs combined strategies** of fire suppression, prevention and protection of ecosystem services, including fuel and risk reduction.
8. **Specialist equipment, training, models and forecasting tools** are needed.
9. **Research and knowledge exchange** on wildfire need to be supported.
10. **Partnership working is an effective and efficient approach** to address the wildfire problem.



Figure 1: Wildfires on the UK, 18 April 2003. Red dots mark the location of active fires detected by the MODIS satellite. Smoke plumes from large moorland fires can be seen. (NASA/University of Maryland)

FIRES Seminar Series

The FIRES seminar series discussed the key but equivocal role of prescribed fire and wildfire, and the many controversies for management and policy making. Four seminars were held in 2008/9 on the effects of moorland and heathland fires on ecosystem services in the UK. The series was funded jointly by ESRC and NERC as part of their transdisciplinary series on ecosystem services. Other sponsors included Scottish Natural Heritage, Game and Wildlife Conservation Trust, and the Peak District National Park Authority. Over 130 different people attended; the majority were practitioners. Demand exceeded ESRC/NERC funded places by over 70%.

The environmental, social and cultural ecosystem services provided by moorlands and heathlands include carbon capture and storage (especially on peatland), biodiversity, water provision, flood protection, aesthetic/recreational value, and economic value from tourism, sporting enterprises, forestry and grazing. Fire is historically important in shaping moorland and heathland landscapes. Managed rotational burning is used to maintain heather moors for grouse and grazing animals. Its effect on ecosystem services is contested. Wildfire is accidental or malicious vegetation fire. Severe wildfire increasingly threatens ecosystem services.

This document expands on the key messages from the series, makes policy recommendations and identifies knowledge gaps.

وقد سألت جوليا عن رأيها فيما جعلته موجز سياسات فعّالاً، فشرحت الطريق الطويل الذي اتبعته هي وزملاؤها لتطويره؛ أولا، نظمت سلسلة من الحلقات الدراسية، دعت فيها جميع

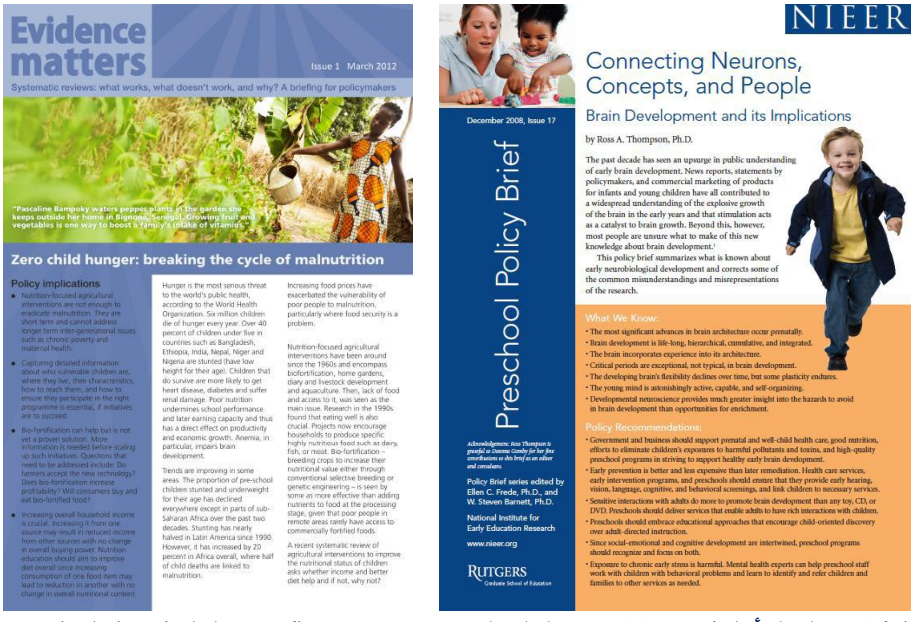
أصحاب المصلحة الأساسيين الذين تأثروا بالمشكلات التي تبحث هي وآخرون فيها، وكان من أجزائها عرض نتائج أبحاثها ومناقشتها، ولكن العرض والمناقشة تدوران حول فهم كيفية فهم مختلف أصحاب المصلحة للبحث، وتقدير معرفتهم بالقضايا. وأكدت أن المجموعة التوجيهية من سلسلة الحلقات الدراسية كانت تتألف بشكل متساو من الممارسين والباحثين. وقد دعموا جميعاً موجز السياسات، واتخذوا القرار بشأن اللغة المستخدمة، وتأطير الرسائل الرئيسة، مع تأمين الوقت الكافي للاستناد بقوة إلى نتائج الحلقات الدراسية. وكان من شركاء المجموعة منظمة قامت بالفعل بتشغيل سلسلة ناجحة من المذكرات الإرشادية حول الموضوعات ذات العلاقة، لذلك تم استخدام قالب تصميمها للوصول إلى جمهورها الحالي وجعله متاحاً على أوسع نطاق ممكن. وقد أوضحت جوليا قائلة:

> "كان الجزء الأجزل مكافأة في تطوير موجز السياسات هذا هو العلاقات التي بنيناها قبل العملية وأثنائها، والتي صمدت أمام تحديات عامل الوقت، كما فتحت الأبواب أمام مجموعات أصحاب المصلحة الوطنية المؤثرة. وفي كلتا الطريقتين، لا يزال هذا الموجز يجلب لنا فرصاً جديدة لتحقيق التأثير من بحوثنا".

بالنسبة لي، هذا مثال قوي بالفعل على المنهج الارتباطي لتطوير موجز السياسات الذي وصفته في هذا الفصل. وكانت أولوية الفريق هي بناء علاقات ثقة طويلة الأجل وثنائية الاتجاه من خلال سلسلة من الاجتماعات التي مكنتهم من المشاركة في إنتاج النص. وأياً كان تصميم الأفكار التي قد يضعها الفريق جانبا، يمكن استخدام قالب التصميم القائم المعترف به. وهذا ما مكن هذا الفريق من جعل المادة متاحة على أوسع نطاق ممكن. وبعد نشر موجز السياسات، تمكن فريق البحث من مواصلة العمل عن كثب مع أعضاء الممارسين ومجتمع السياسات الذين شاركوا في سلسلة الحلقات الدراسية لإحداث تغيير في السياسة.

إن العثور على مواجز سياسات مصممة بشكل جذاب أمر صعب للغاية. ومع ذلك، فإن المعهد الوطني لبحوث التعليم المبكر (NIEER) يمتلك تنسيقاً واضحاً جداً لسلسلة سياساته الموجزة، التي أحبها أنا شخصياً (الشكل ١٧). موجزاتها كلها ملونة في جميع الأنحاء مع ألوان الخلفية المحددة لمطابقة الألوان في الصور التي تظهر على كل صفحة. وكما ترون في الصفحة الأولى،

يتم تحديد التوصيات بالسياسات بوضوح، بالإضافة إلى ملخص للأدب النظري حول الموضوع (ليس فقط النتائج الضيقة لدراسة واحدة معينة). وكذلك سلسلة Evidence Matters فهي الأخرى ملونة بشكل مشابه، وتضم صوراً كاملة التلوين على الصفحة الأولى (الشكل رقم ١٧). وتعمل هذه السلسلة كمجلة، مع إحاطات شهرية حول قضية محددة. ويساعد وجود إصدارات منتظمة من مواجز السياسات الجديدة على رفع مستوى السلسلة، مع الاحتفاظ بنسخ منتظمة في الجزء العلوي من دعامات طاولات القهوة في مكاتب الأشخاص الذين تريد الوصول إليهم. ومجموعة CLAHRC BITEs هي أيضاً ملونة وتتميز بشعار الخدمة الصحية الوطنية (NHS) المعترف بها على نطاق واسع في المملكة المتحدة (الشكل رقم ١٨). إنه مثال رائع لما يمكن عمله في مقاس صغير. وهذه الملخصات الدلالية بحجمها الصغير على وجهي ورقة واحدة مقاسها A5، ولكنها تنقل الأدلة بإيجاز وقوة.



الشكل رقم (١٧). أمثلة لموجز سياسات من سلسلة مجلة Evidence Matters الكندية وسلسلة المعهد الوطني لبحوث التعليم المبكر (NIEER) في الولايات المتحدة.



الشكل رقم (١٨). مثال للوساطة المعرفية من خلال الأدلة في التعاون من أجل الريادة في البحث العلمي والرعاية الصحية التطبيقية (CLAHRC BITE).



LWEC
Living With Environmental Change

The role of local government in improving air quality

There is an opportunity for a step change improvement in environment, human health, and quality of life but action is required at all levels of government including local authorities.

Improving air quality in the UK, which could lead to enormous positive impacts on environment and health, requires further action at all levels, from town hall to Whitehall. Air pollution over the UK currently reduces life expectancy by an estimated six months, equivalent to 29,000 deaths per year. These health impacts are mainly related to pollution sources that are produced by human activity, such as motor vehicle emissions. Although they cannot solve all air quality problems, policy makers - particularly at local and regional government level - can influence air pollution impacts through traffic management and wider planning decisions, often with additional economic and health co-benefits.

What are the sources of air pollution in the UK?

What are the effects of air pollution?

Who is affected?

What additional benefits could tackling air quality bring?

How can local authorities help in the longer term?

How can local authorities help in the shorter term?

Further information

Environment & Health

الشكل رقم (١٩). مثال لموجز سياسات من السلسلة المختصرة لموجز سياسات الحياة مع التغير البيئي (ص ١-٤، في اتجاه عقارب الساعة من أعلى اليمين).

وعلى النقيض من ذلك، فإن موجز سياسات الحياة مع التغيير البيئي (الشكل رقم ١٩) ذو ألوان خضراء أحادية اللون، ولكن هذا اللون له سبب واضح، أوضحته "آن ليدن" محررة السلسلة، قائلة:

"أطلقنا سلسلة مماثلة قبل عشر سنوات مع مجالس البحث العلمي لبرنامج استخدام أراضي الاقتصاد الريفي (RELU) والذي كان تركيزه مختلفاً بعض الشيء، فقد كانت مواجز سياسات البرنامج ناجحة بشكل كبير، واكتسبنا سمعة طيبة في تقديم نتائج البحوث العلمية ذات العلاقة في الوقت المناسب إلى الحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين. وقد عملنا بجد على العلامة التجارية لبرنامج (RELU)، وتم قبول مواجز السياسات على الفور كجزء من البرنامج. لذلك عندما انتهى برنامج (RELU) وأرادت شركة التعايش مع التغير البيئي (Living With Environmental Change) أطلقنا سلسلة جديدة دمجنا فيها العلامة التجارية واحتفظت بنفس التصميم والحجم، مما جعل صانعي السياسات يدركون على الفور قيمة السلسلة الجديدة للاعتماد عليها كمصدر جيد للمعلومات يمكن أن توجه قراراتهم".

ومن بين الأمور المثيرة للاهتمام في هذا السياق هو أهمية سمعة العلامة التجارية والاعتراف بمواجز السياسات، فما عليك سوى إنشاء قالب للتصميم خاص بك وأدرجه عملك الخاص. ومع ذلك، إذا تمكنت من العثور على سلسلة مواجز للسياسات القائمة سبق أن بنت جمهوراً ملائماً ولها سمعة قوية، فاعرض عليها توصياتك، فقد تحظى بالقراءة ولفت الانتباه. وإن كنت بصدد إطلاق سلسلة جديدة لمواجز السياسات، فاعمل على علامتك التجارية وأنشئ شيئاً مميزاً وجذاباً، فقد يقبل على الفور.

وتعد سلسلة "التعايش مع التغيير البيئي" التي تم إيقافها مثالاً رائعاً لما يمكن أن يبدو عليه موجز السياسات الجيد، خصوصاً في مضمون الصفحات الداخلية. وبصفتها محررة السلسلة، شجعت "آن" الباحثين على التركيز على النتائج الأساسية المحددة، بدلاً من تغطية المشروع البحثي بأكمله، مع التركيز بشدة على الآثار المترتبة على السياسات. وتحتوي صفحة الغلاف الأمامية على صورة تلخص محتوى الملخص، وهي صورة لجودة الهواء استغرقت وقتاً طويلاً للعثور عليها، حيث رغبت الباحثة في صورة إيجابية لجودة الهواء، فاستبعدت صور المرور ومواسير العوادم. ومع ذلك،

لا يبدو اقتراح الباحثة لصورة للمناظر الطبيعية واضحاً بما فيه الكفاية، فاختارت "آن" صورة لزميل ابنتها وهو يجري وراء طائرة ورقية. وقد تضمنت الصفحات الداخلية الكثير من المساحة البيضاء (أو الخضراء) حول النص، بغض النظر عن مدى إلحاح الباحثة على إضافة المزيد من الكلمات. وتوضح الفقرة التمهيدية المشكلة التي تم تناولها، وكان كل عنوان في صيغة سؤال تعتقد "آن" أن الجمهور يريد طرحه. وفي النهاية، تم رسم مربع تضمن نقاط عمل محددة للجمهور ومزيداً من المعلومات.

وهناك العديد من الأمثلة الأخرى التي بإمكاني عرضها عليك، ولكن هذه الأمثلة الأربعة تعطيك نبذة عما يمكن عمله، وقد اخترتها لأنها تقدم دروساً مهمة توضح وتكمل الاقتراحات التي قدمتها في وقت سابق من الفصل. ومع ذلك، يمكنك إلقاء نظرة على مواجز السياسات حولك، وتأكد مما كان منها مرتبطاً بمجال بحثك، واعتمد أفضل الأفكار.

الفصل الثاني والعشرون

تتبع التأثير وتقييمه وإثباته

كيف تعرف إن كان بحثك قد أحدث فرقاً؟

إن كنت تعتقد أنك أحدثت فرقاً، هل بإمكانك إثبات ذلك؟

في هذا الفصل ما قبل الأخير، أود أن أرشدك إلى كيفية تتبع أنواع التأثير ومساعدتك على توليدها. أولاً، أريد أن أساعدك على تحفيز نفسك على تتبع أنواع تأثيرك عند ظهورها. وهذا الأمر قد يجعل مهمتك أسهل بكثير عندما يطلب منك ممولو البحوث وغيرهم الإبلاغ عن تأثير عملك في مدة زمنية لا تكفي في الغالب معظم الباحثين الآخرين. وقد سبق لي أن قمت بتطوير منهج يقودني في أقل من ثانية إلى تخرين أنواع التأثير في مكان يمكنني الرجوع إليه في وقت لاحق. في القسم الآتي، سأشرح منهجي، مع تشجيعي لك بالعثور على منهجك الخاص.

تتبع تأثير البحث بكفاءة أثناء سير العمل

لدى العديد من الجامعات حالياً أنظمة عبر الإنترنت تطلب من الباحثين تخزين أنواع التأثير فيها. وعلى الرغم من قوة هذه الأنظمة وضرورتها بشكل متزايد لإدارة تقييم التأثير عبر المؤسسات الكبيرة، إلا أن غالبية الأكاديميين لا يشتركون فيها بشكل منتظم.

وبصفتي باحثاً، فإني أتفهم التحدي؛ ففي الأسبوع الماضي أخبرت ممولي بحوثي عن أنواع تأثيري من خلال نموذج طلب سنوي ينزلونه على نظامهم عبر الإنترنت لإدخال البيانات، وقد سبق في الأسبوع الذي قبله أن اتصل بي أحد الممولين يطلب مني كتابة مقال حول تأثيري في مجلتهم، كما أني أقوم كل شهرين بإجراء اتصال غير رسمي مع أحد الممولين لأخبره عن أنواع التأثير في المشروع الذي

يقومون بتمويله، وفي كل ربع سنة أقوم بكتابة تقرير عن تأثير بحوثي على البرنامج الذي يعزز وضعي كرئيس، وأقوم بصياغة دراسة حالة تأثير على إطار التميز البحثي القادم. وعلاوة على ذلك، تتوقع مني جامعتي أيضاً تسجيل أنواع تأثيري في نظامها لإدارة البحث العلمي (يوجد في قائمة مهامي).

وإني لأظن أني أصبحت ضحية لنجاحي الشخصي، حيث أصبح بعض زملائي يحرصون على منافستي في حجم الإبلاغ عن أنواع التأثير، وذلك على الرغم من اعتراف معظم الباحثين بأن الإبلاغ عن التأثير عناء متزايد.

وهذا الأمر يشكل معضلة لسببين اثنين: أولهما أن توثيق التأثير مهم لسمعة الجامعات وحد إنتاجها الأدنى من البحث العلمي، فاستناداً إلى تحليل إطار التميز البحثي في المملكة المتحدة لعام ٢٠١٤م (الذي قمت بنشره في مجلة Fast Track Impact بالتعاون مع سيمون كيريدج Simon Kerridge من جامعة كينت)، بلغ متوسط قيمة دراسة حالة التأثير على مدار سبع سنوات ٣٢٤ ألف جنيه إسترليني ومرشح للارتفاع في التقييم القادم لعام ٢٠٢١م. والسبب الثاني هو أن القليل فقط من الباحثين من يحتفظون بسجلات لأنواع تأثيرهم، ويميلون إلى الاعتماد على الذاكرة عندما يبلغون عن التأثير (عادة بتسرع قبل موعد التسليم النهائي). وهذا يعني أن الإبلاغ غالباً ما يكون غير مكتمل ويفتقر إلى تفاصيل، مما يؤدي إلى ضياع الفرص لتعميق التأثير أو إثباته بشكل صحيح.

وبالنسبة لي، هذه مشكلة قلوب وعقول، فمعظم قلوب الباحثين ليست في تقارير التأثير، فهم يفضلون توليد التأثير بدلا من إدخاله في نظام على الإنترنت ينسون كيفية الدخول إليه أو التنقل فيه. وحتى لو كان قلبك فيه (مثلي أنا)، فإن الطلبات المتكررة لإدخال مختلف أنواع التأثير لمختلف الأشخاص بطرق مختلفة قد تصبح محبطة بشكل متزايد.

ما نحتاج إليه هو ثقافة تتبع التأثير أثناء سير العمل، والطريقة الوحيدة التي تمكننا من خلق هذه الثقافة هي العبور إلى كل من القلوب والعقول. وبالنسبة لي، فإن أسهل طريقة للوصول إلى قلب تتبع التأثير هي ربطه بأهداف تأثيرك. وبالتالي فإني أستخدم نموذج التتبع السريع للتأثير (الجدول رقم ٣) لجعل الباحثين يتخيلون الأهداف التي يتضمنها بحثك (إعادة العمل إن لزم الأمر مع الأشخاص المهتمين بعملهم وسبب اهتمامهم). وقد يكون المحفز تصور أنواع التأثير التي قد يتضمنها بحثك، وتخيل نفسك بعد بضع سنوات من الآن وأنت تنظر إلى التغيرات التي حدثت نتيجة عملك.

ومع ذلك، لا أفتأ أخبر زملائي بأنه لا فائدة من تصور تأثيرهم المستقبلي إن لم يكن لديهم ما يدلهم إن كانوا يتحركون في اتجاه تحقيقهم للتأثير أم في اتجاه بعيد عنه. ومن خلال النظر حول أنفسهم بأعين عقولهم، بإمكانهم البدء في تحديد الأشياء التي تغيرت، والتي تخبرهم بأنهم وصلوا إلى التأثير الذي حددوه لتحقيقه. والآن، بدلاً من انتظار ظهور الأدلة، عليهم البحث عن أشياء محددة ويقيسونها بشكل منتظم للتحقق مما إذا كان تأثيرهم يسير في المسار الصحيح أم لا، فإذا كان خارج المسار، سيتمكنون من تغيير الطريق نحو التأثير بالطرق المرجح أن تعيده إلى المسار الصحيح. وهكذا يتضح الهدف من تتبع التأثير، فهو ليس مجرد تعبئة نماذج للتسلية، وإنما هو زيادة احتمال تحقيق التأثير الذي يريدون رؤيته. وانطلاقاً من هذا الإلهام والتمكين، كنت محفزا لتتبع تأثيري، وهكذا نصل إلى صميم الموضوع.

ما نحتاج إليه بالعقل هو طريقة لتتبع التأثير الذي يكون سهلاً وأقل إيلاماً قدر الإمكان، فالناس المختلفون يبحثون عن أشياء مختلفة. وبالنسبة لي، أحب أن أكون قادراً على تتبع تأثيري أثناء تنقلي، وإدخال الأشياء إلى هاتفي الذكي، سواء كان الاتصال بالإنترنت متاحاً أم لا، ومن دون الحاجة إلى تعلم واجهة إنترنت جديدة أو الحاجة إلى تذكر اسم مستخدم جديد و كلمه السر. ومن الناحية المثالية، أحب أن أكون قادراً على تسجيل الأشياء أثناء تعثرها سواء عبر الإنترنت أم في صندوق البريد من دون أن أترك متصفح الإنترنت أو برنامج البريد الإلكتروني. وكل باحث يحتاج إلى إنشاء نظامه الخاص الذي يلبي احتياجاته حتى يتمكن من متابعة التأثير على نحو يومي من دون عناء. ومع أن كل شيء يسجلونه لا يستحق بالضرورة الإبلاغ عنه، إلا أنه متى ما طلب منه الإبلاغ عن التأثير تكون تحت يديه ثروة من المواد للغَرْف منها، ويكون أكثر استعداداً لتقديم معلومات مفصلة وشاملة. وهذا لا يتعلق باستبدال المستودعات المؤسسية، وإنما يتعلق بإيجاد طرق لترتيب المواد بسهولة أثناء التنقل، فيكون من الأسهل إدخالها في مستودع مؤسستك (أو أي طريقة يطلب منك الإبلاغ بها عن التأثير) عندما يحين الوقت.

إذن ما الخيارات المتاحة؟ الكثير من زملائي لا يستخدمون سوى بريدهم الإلكتروني، حيث يضعون الأشياء ذات العلاقة بالتأثير في مجلد، وتصنيف المحتويات، ثم يرسلون الملاحظات بالبريد الإلكتروني إلى أنفسهم لتخزينها وحفظها في أمان. وقد سبق أن التقيت بأحد الأشخاص وكان يطبع أي شيء له علاقة بتأثيره ويضعه في حلقة موثقة، في حين أن آخرين يخزنون عملهم على "ون درايف OneDrive". وبالطبع لا توجد بهذا الخصوص إجابة واحدة صحيحة وغيرها لا، ولذا فنحن نشجع

الباحثين على التوصل إلى حلولهم الخاصة حتى يصبح الإبلاغ عن التأثير أسرع، وتوفير معلومات عالية الجودة أسهل.

وقد قمت بتطوير نظام للباحثين لمتابعة تأثيرهم يومياً، قبل تقديمه إلى الممولين والمستودعات المؤسسية، وذلك باستخدام تطبيق الإنتاجية إيفرنوت (Evernote). وباستخدام هذا التطبيق، أجمع الأدلة أثناء التنقل في ثلاث خطوات بسيطة:

١- التسجيل في حساب "إيفرنوت" المدفوع (٣٠ جنيهاً إسترلينياً في السنة في وقت كتابة هذا التقرير) – عضو واحد فقط يقوم بالدفع، وبإمكان بقية الفريق استخدام النسخة المجانية من التطبيق أو الموقع، أو الاكتفاء بإرسال أنواع التأثير عبر البريد الإلكتروني من خلال "إيفرنوت" الخاص بك.

٢- افتح دفتر ملاحظات جديدا على الإنترنت، واجعله متاحاً لأعضاء فريقك إن كانوا يريدون تسجيل تأثيرهم مباشرة في تطبيق "إيفرنوت" (ومتاحاً لغيرهم ممن يرغبون في الاطلاع على التأثير الخاص بك مثلاً: مسؤول لمساعدتك على توثيق عملك في مستودع مؤسسي).

٣- مكن فريقك من عنوان بريدك الإلكتروني على "إيفرنوت" لإرسال الملاحظات والصور والتسجيلات والمستندات وصفحات الإنترنت المختصرة وغيرها من أدلة التأثير المطلوب تجميعها في دفتر الملاحظات المشترك.

هكذا أصبحت لديّ مادة سريعة ذات علاقة بإمكاني تقديمها إن احتجت إلى الإبلاغ عنها للممولين أو لجامعتي. ولم يعد أعضاء فريقي بحاجة إلى تذكر تسجيل دخول جديد أو معرفة أي مهارات جديدة؛ فما دام بإمكانهم إرسال بريد إلكتروني، بإمكانهم متابعة تأثيرهم (لا أعذار!). ولا يتعين عليهم تنزيل التطبيق أو زيارة موقع إنترنت أو حتى الاتصال بالإنترنت ما لم يرغبوا في ذلك. وفي آخر مشروع لي، أنشأت رابطاً على موقع المشروع يوجه رسائل بريدي الإلكتروني تلقائياً إلى عنواني على إيفرنوت مع عبارات دالة عن محتوى الموضوع توجه بريدهم الإلكتروني مباشرة إلى دفتر الملاحظات الخاص بهذا المشروع (أنا أستخدم إيفرنوت لتتبع تأثير مشروعات متعددة). وإيفرنوت مذعن للائحة العامة لحماية البيانات (GDPR)، ولكن بوصفه خدمة سحابية فأنا لست محمياً بقانون الاتحاد الأوروبي لحماية البيانات في حال خرقها، لذلك فأنا أحرص على عدم التخزين فيه لأي بيانات شخصية أو سرية عن المشاركين في البحوث العلمية أو أي بيانات تعاقدية تمت الموافقة على سريتها.

نحن نحتاج إلى طرق بسيطة وسريعة وسهلة لتتبع التأثير على أساس يومي يتلاءم مع حياتنا الديناميكية المزدحمة (جزء العقل). كما نحتاج إلى الاهتمام بجوهر خطة التأثير – خلق منافع للآخرين – والنظر في كيفية إثبات التأثير بشكل منتظم يقود إلى تأثير أكبر وأفضل، فتتبع التأثير يجب أن يصدر من القلب والعقل لكي يحدث بشكل منتظم وفعال.

إن كنت ترغب في معرفة المزيد عن نظام تتبع التأثير الخاص بي على إيفرنوت، قم بزيارة www.fasttrackimpact.com/evernote.

إذا بدأت في جمع أدلة للتأثير أثناء سير العمل، فسيصبح تقييم التأثير أكثر سهولة. وفي القسم الآتي، أريد أن أشرح كيفية تصميم تقييم التأثير.

ما المقصود بتقييم تأثير البحوث العلمية؟

يشير تقييم تأثير البحوث العلمية إلى عملية تحليل نتائج البحث المقصودة وغير المقصودة ورصدها وإدارتها، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، حيث يسعى هذا التقييم عادة إلى تحديد الروابط السببية بين:

١- توليد معرفة جديدة من خلال البحث (أو من خلال التعاون مع الجمهور أو أصحاب المصلحة).

٢- أنشطة تبادل المعرفة (عن طريق النشر السلبي أو المشاركة العامة / أصحاب المصلحة).

٣- أنواع التأثير، بما في ذلك الفوائد غير المباشرة وغير المتوقعة، وكذلك النتائج السلبية.

كما يوفر التقييم عزو التأثير إلى البحث العلمي بوصفه عزواً مباشراً ووحيداً، ولكن في كثير من الأحيان يكون العزو غير مباشر و / أو جزئياً . ونتيجة لذلك، فإن الهدف من معظم تقييمات تأثير البحوث العلمية هو تقييم مدى إسهام البحوث العلمية الكبير في التأثير.

في هذا الفصل، ميزت بين تقييم التأثير وإثباته على الرغم من أن هذين النشاطين يسيران معاً جنباً إلى جنب، فالتقييم عبارة عن عملية لتقدير أهمية التأثير ومدى تأثيره ومدى إسهام البحث في حدوثه. ويمكن استخدام نتائج التقييم التي تكون مستقلة وقوية ومتاحة للجمهور للتدقيق كدليل لإثبات الفوائد الناشئة عن الأبحاث على المجتمع.

لماذا يتم تقييم التأثير أو إثباته؟

قد يتحمس العديد من الباحثين بمشاركة الجمهور وأصحاب المصلحة من دون أن يسألوا عما إذا كان الوقت الذي أنفقوه قد أحدث فرقاً بالفعل أم لا، فهم قد يشتركون مع الجمهور وأصحاب المصلحة على اعتبار أن ذلك هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عليهم القيام به من التفكير في الإضافة المنتظرة من عملهم، وبالتالي فهم لا يفترضون الحاجة إلى تقييم أو إثبات ما إذا كانوا قد أضافوا شيئاً أم لا. ولكن ماذا لو تبين ألا وجود لأي تأثير في عملهم على الإطلاق وأنهم كانوا يهدرون وقتهم؟ ماذا لو كانوا يجعلون الأمور تزداد سوءاً؟ فإن اكتشفوا أن جهودهم ذهبت سدى، فقد يستوعبون أخطاءهم ويحرصون على القيام بعمل أفضل في المستقبل، وقد يساعدون في إصلاح بعض المشكلات التي تفاقمت عن غير قصد.

وسواء كنا نريد الإبلاغ عن تأثير بحوثنا أم عزفنا عن ذلك، فإن تقييم تأثيرنا يمكن أن يساعدنا على التفاعل بشكل أفضل مع الجمهور وأصحاب المصلحة، وتوليد تأثير له معنى وقيمة أكبر، لأن التقييم يتيح لنا فهما أفضل لمختلف مصالح وأولويات الجماهير وأصحاب المصلحة، وذلك حتى نتمكن من تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل ونوفر لهم الفرص التي يجدونها ذات مغزى وإثراء وقيمة.

وقد تساعدنا معرفة ما ينجح (وما لا ينجح) في اختيار الأساليب والأنشطة التي من شأنها إشراك الناس بفاعلية أكبر في بحوثنا العلمية، وتقليل هدر الوقت وتوليد المزيد من التأثير منذ الانطلاق في الاستثمار. كما يمكن أن يساعدنا تقييم منهجنا للتأثير على توقع التحديات وتجنب استخدام أساليب من غير المرجح نجاحها أو قد تؤدي إلى عواقب سلبية غير مقصودة. وعندما لا تسير الأمور حسب الخطة، يمكن للتقييم أن يكشف لنا أفكاراً حول كيفية إعادة الأمور إلى نصابها والقيام بالأمور بشكل أفضل في المرة القادمة. كما أنه بإمكان تقييم التأثير إيصال قيمة البحوث إلى جمهور أوسع، سواء بالنسبة للممولين أم لوسائل الإعلام أم للأصدقاء والعائلة.

ما الذي يجب عليّ تقييمه؟

عادة ما يتم تقييم تأثير البحوث العلمية وفق معيارين رئيسين اثنين وهما: الأهمية والوصول. ووفقاً لمجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا، فإن:

- **أهمية** تأثيرك هو المدى الذي يبلغه بحثك في الإثراء والإضافة والتغيير في السياسات، أو الممارسات، أو المنتجات، أو الفرص، أو المفاهيم الخاصة بالأفراد والمجتمعات أو المنظمات.
- **الوصول** هو مدى تأثير البحوث العلمية في مختلف المجتمعات، أو البيئات، أو الأفراد، أو المنظمات، أو أي مستفيدين آخرين.

لاحظ أن الوصول لا ينحصر في عدد الأشخاص الذين يتم الوصول إليهم، أو في الوصول الجغرافي، ولكن قد يشمل المزيد من الأشكال الأخرى؛ مثل تنوع المنظمات المستفيدة، فلا بد من تأطير الأهمية ومدى الوصول والتأكيد عليهما.

وما قد يبدو ضئيل التأثير ومحدود الوصول قد يكون في سياق ما ذا أهمية كبيرة وذا بعد في المدى، فإن كنت قادراً على القول بأن هناك حاجة وطنية فريدة ومتميزة بشكل واضح على هذا النطاق في منطقة جغرافية ما، وقد عالجت هذه الحاجة تماماً على نطاق المنطقة ذات العلاقة، فبإمكانك القول بأن تأثيرك كان مهماً وبعيد المدى. ومن ناحية أخرى، إن كان بإمكانك تحديد التأثير نفسه لمشكلة دولية تمس جميع دول العالم، ولكنك طبقت حلها على تلك المنطقة الواحدة فقط، فقد تقوض حجتك الوطنية من أجل تأثير كبير وبعيد المدى. وسوف أعيد النظر في الاعتبارات حول السرد والتأطير فيما بعد في الفصل المتعلق بإبلاغ نتائج التقييم كدراسات حالة.

وبالإضافة إلى تقييم أهمية تأثيرك ومداه، من المفيد أيضاً تقييم العملية التي تقوم بتتبعها للوصول إلى التأثير من أجل تقديم ملاحظات بناءة لتحسين ممارستك:

- **قم بتقييم تصميم طريقك نحو التأثير**: فمن الممكن في كثير من الأحيان أن تحدد مسبقاً انحراف المسار عن التأثير إن توقفت وأعدت التأمل في تصميم مسارك. وقد سبق لي أن صممت ذات مرة مساراً معيباً للتأثير، وكان قد تضمن تطبيقاً للهواتف الذكية، ولكن من دون ميزانية تسويقية (فغرق التطبيق من دون تأثير بين آلاف التطبيقات التي يتم تحميلها في متاجر التطبيقات كل يوم). وقد أدركت متأخراً الخلل في خطتي، ولم يسعني إلا أن أتساءل هل سأكتشف هذا الأمر لو كنت اتخذت هذه الخطوة (تصميم طريق نحو التأثير) وقمت بتقييم تصميمي بشكل أكثر صرامة في البداية. ومن بين طرق القيام بذلك النظر في: (١) مدى اتباع التصميم لمبادئ الممارسات الجيدة المعروفة؛ (٢) مدى تكيفه مع السياق الخاص بك ؛ و(٣) مدى دعمها بالأخلاق السليمة؛ على سبيل المثال: عملية المشاركة العامة المصممة جيداً يجب أن تكون:

- حدد الجمهور وأصحاب المصلحة بشكل منهجي.
- تفهم توقعات هذه المجموعات وقم بإدارتها.
- قدم الفوائد الملموسة التي سيتم تقييمها من قبل كل مجموعة بطرق حساسة لسياقها الاجتماعي والثقافي.
- حدد المخاطر والافتراضات وكن مستعداً للتكيف مع الظروف المتغيرة.
- أشرك أفراداً ذوي خبرة ممن يقدرون على إدارة الفعاليات، وتسيير ورش العمل، وتنظيم المشاركة بفاعلية.

- **قم بتقييم إنجاز الأنشطة** على طول طريقك نحو التأثير ونتائجها الفورية، وارجع في ذلك إلى مؤشرات النشاط التي حددتها في قالب تخطيط التأثير (الخطوة ٢، الفصل العاشر) واختر الطرق المناسبة لتتبع كل مؤشر. ويفترض أن يخبرك ذلك بسرعة عما إذا كنت تحصل على النتائج التي تتوقعها، فإن لم يكن الأمر كذلك، فلديك الوقت الكافي لتصحيح مسارك، والبقاء على المسار الصحيح نحو التأثير.
- **قم بتقييم أنواع تأثير بحثك**: التقييمات التي تركز فقط على تقديم الأنشطة على طول الطريق نحو التأثير (مثل الوصول إلى الاتصال) والمخرجات المباشرة للمشاركة (مثل تقييم فعالية) غالباً ما تفشل في توضيح المدى الأوسع والأعمق والأطول فائدة للبحوث العلمية. وعادة ما تركز هذه المهمة على تقييم أهمية التأثير ومداه.

كيفية تقييم التأثير

لإجراء تقييم لتأثيرك، تحتاج إلى الآتي:

١ – تعرف على أنواع التأثير التي تبحث عنها.

٢ – حدد تصميم التقييم لتحديد أهمية التأثير.

٣– حدد الوصول إلى التأثير.

٤ – انشر نتائج تقييمك كدليل على التأثير.

ترتيب هذه الخطوات مهم، لأن محاولات توصيل تأثير البحوث العلمية غير المدعومة بالتقييم الدقيق قد تتلاشى أمام تدقيق أكثر دقة. وقد يتم تصميم تقييم لتقدير ما إذا كان المشروع قد حقق أهدافه الأصلية للتأثير أم لا، وتجاهل أنواعاً من التأثير أكثر أهمية كانت قد ظهرت بشكل طارئ أثناء عملية البحث. إن التأثير الذي يبدو ذا امتداد عالمي ولا يقدر قيمته أحد قد لا يعدّ في الحقيقة تأثيراً. وبالتالي، كن واضحاً بشأن ما تبحث عنه، وقم بتصميم تقييمك لتحديد ما إذا كانت هناك أنواع مهمة من التأثير يمكن إثباتها وذات علاقة بالبحث أم لا. إلى حد هذه المرحلة، هل ترى أي نقطة أثناء التحقيق في مدى الوصول وتوصيل نتائجك تعبر على أنها تأثير؟

١ – حدد أنواع التأثير التي تبحث عنها

قد تكون هذه الأنواع قد تم تحديدها في بداية البحث، أو ربما نشأت أثناء عملية البحث. وفي كلتا الحالتين، حدد بوضوح أنواع التأثير التي تريد تقييمها، فقد ترغب في تأطيرها كهدف قابل للاختبار (على سبيل المثال: أسهم البحث إسهاماً مهماً في إحداث التأثير)، أو سؤال (على سبيل المثال: إلى أي مدى أسهم البحث في التأثير؟)، أو فرضية العدم (أي أن البحث لم يسهم بشكل واضح في التأثير). وللتأكد من أنك حددت جميع أنواع التأثير ذات العلاقة بشكل شامل، قد ترغب في مراجعة قائمة أنواع التأثير في الفصل الثاني من أجل التأكد مما إذا كانت هناك أنواع من التأثير مفقودة وترغب في تقييمها.

٢ – حدد تصميماً للتقييم لتحديد أهمية التأثير

الخطوة القادمة هي تحديد ما إذا كان البحث (أو إلى أي مدى) أسهم في التأثير أو أنواع التأثير المهمة. ولا يكفي مجرد الإثبات بأن أنواعاً من التأثير قد ظهرت، بل من الضروري أن تكون قادراً على إثبات أن أنواع التأثير جاءت كنتيجة للبحث. وللقيام بذلك، تستهدف التقييمات عادة تحديد الروابط السببية بين توليد المعرفة الجديدة من خلال البحث (أو بالتعاون مع الجمهور أو أصحاب المصلحة)، وأنشطة تبادل المعرفة (عن طريق النشر السلبي أو المشاركة العامة / أصحاب المصلحة) وبين أنواع التأثير، بما في ذلك الفوائد غير المباشرة وغير المتوقعة، وكذلك النتائج السلبية.

وللقيام بذلك، فإن الاسترشاد بتوجيهات السياسات المستندة إلى الأدلة والتطوير الدولي المستند إلى الأبحاث يتبعان نموذجاً هرمياً لأساليب تستند بشكل ضمني إلى دقتها وعدم تحيزها. وتقف التجارب العشوائية ذات الشواهد في أعلى هذا التسلسل الهرمي، تليها شبه التجارب، ثم الطرق المختلطة والطرق النوعية. أما الطرق الضمنية في هذا التسلسل الهرمي فتتمثل في تفوق الإجراءات الكمية على المناهج النوعية، وتتمثل مهمة التقييم في تحديد وإثبات السبب الوحيد لأي تأثير، حيث يكون السبب عبارة عن تدخل قائم على البحث ويكون التأثير هو التأثير.

ومع ذلك، فمن الواضح بشكل متزايد أن العلاقة بين البحث والتأثير غير مباشرة وغير خطية ومعقدة أكثر مما تسمح به أطر التقييم هذه. وقد يكون إظهار السبب والنتيجة أمراً صعباً في عالم الواقع. وهناك دائماً العديد من العوامل الأخرى التي قد تكون مسؤولة عن أنواع التأثير التي تود تبنيها. وكثير من النتائج التي تتوصل إليها البحوث تستغرق سنوات حتى تطبق وتتحقق فوائدها. وقد يتم إثبات أنواع من التأثير بعد فترة طويلة من انتهاء تمويل المشروع، مما يجعل من الصعب تقييم التأثير بشكل صحيح من دون التمويل أو الإنفاق على تأمين وقت إضافي للموظفين، وقد تبدو بعض أنواع التأثير الأخرى بدهية ويمكن إثباتها بالبيانات التي تم جمعها ونشرها من قبل الآخرين، في حين يصعب تحديد أنواع التأثير الأخرى أو قياسها، لكونها تتطلب مشروعاً بحثياً خاصاً بأدلة موثوقة.

وبناء على ذلك، قمت بتحديد ثمانية أنواع مختلفة من تصاميم التقييم التي يمكن استخدامها لتحديد السبب والتأثير بطرق مختلفة (الجدول رقم ٦). وبشكل عام، يمكن وصف أساليب تقييم التأثير البحثي وفق ثلاثة أساليب:

- تركيز تلخيصي على إثبات وتبني أنواع موثوقة من التأثير (يُشار إلى ذلك أحيانا بالتقييم الخارجي)، مقابل التركيز المبني على التعلم، والتكيف، وتحمل المسؤولية المعرفية في توليد التأثير (التقييم الداخلي).
- إسناد وحيد مقابل إسهام كبير: تتبع المسارات نحو التأثير وتقييم أهمية الإسهام.
- تقييمات الفاعلية السابقة للنظريات المناسبة، بما في ذلك توقع حدوث التأثير، مقابل تقييم فاعلية بعدية لما يتم تنفيذه عملياً.

ويقع كل نوع من أنواع تقييم التأثير في الجدول رقم (٦) في مكان مختلف على امتداد الأساليب الثلاثة الموصوفة أعلاه، حيث يتخذ كل منهم منهجاً مختلفاً لتحديد السبب والنتيجة (بين البحث والتأثير)، ويؤدي إلى ظهور أشكال مختلفة من الأدلة. ويمكن استخدام العديد من الطرق لمراقبة أنواع التأثير عند ظهورها وكذلك تقييم أنواع التأثير بعد الفعالية.

حدد تصميماً تقييمياً يستند إلى أنواع البيانات التي تعتقد أنك ستتمكن من الحصول عليها وأنواع التأثير التي تريد تقييمها. ومن الممكن استخدام أكثر من تصميم تقييمي في منهج طرق مختلط لتقييم التأثير؛ على سبيل المثال: عادة ما تدمج التقييمات المستندة إلى دراسات الحالة عدداً من الطرق كجزء من سرد شامل (المزيد حول هذا المنهج لاحقاً في هذا الفصل).

وقد يوفر التقييم الإسناد المباشر والوحيد للبحث (على سبيل المثال: عن طريق تصميم تقييمي تجريبي أو إحصائي). ومع ذلك، في كثير من الأحيان، يكون الإسناد غير مباشر و / أو جزئياً، مما يتطلب اتباع طرق أكثر دقة للتقييم، مثل تحليل المشاركة والمسار، أو توليف الأدلة، أو الأساليب القائمة على المشاركة والفنون (الجدول رقم ٦). ونتيجة لذلك، ينحصر الهدف من معظم تقييمات تأثير البحوث في تقييم مدى إسهام البحث في توليد التأثير.

ويمكن تبرير أهمية الإسهام عن طريق الاستدلال الإحصائي لجزء من أنواع التأثير التي يمكن أن تعزى إلى البحث (على سبيل المثال: أنواع التأثير التي فوق خط الأساس بعد نشر البحث). واعتماداً على نوع التأثير الذي توصلت لتوليده، قد يكون هذا النوع من التقييم مفيداً بشكل خاص لتقييم أنواع التأثير غير المباشرة (على سبيل المثال: حيث يحفز البحث الأنشطة الأخرى التي تؤدي في النهاية إلى التأثير)، وأنواع التأثير التراكمية (على سبيل المثال: حيث يكون تأثير البحث معتمداً على أنواع أخرى من التأثير التي تحدث بالتوازي بناء على مصادر أخرى من الأدلة).

ومع ذلك، غالباً ما يكون من الملائم والمناسب بناء حجة متعددة الأوجه حول مدى قيمة الإسهام أو معناه في سياق معين (مثل: سد ثغرة قانونية صغيرة كانت تكلف دافعي الضرائب الملايين، أو الإسهام في تصميم آلية سياسات محددة ضمن توجيه جديد أدت إلى فوائد مهمة) مدعومة بأشكال متعددة من الأدلة بما في ذلك الشهادات؛ على سبيل المثال: بالنسبة للتأثير غير المباشر، قد يتمكن الباحث من تتبع مسار التأثير عبر روابط سببية متعددة في سلسلة من الأحداث

تعود إلى البحث. وإذا ثبت أن الرابط السببي الأول من البحث إلى بقية السلسلة يرتبط ارتباطاً مباشراً بالبحث ويظهر أن كل الروابط اللاحقة تعتمد على هذه العلاقة السببية الأولى، عندئذ يمكن إرساء حجة قوية تبرز أن البحث أسهم إسهاماً مهماً في الوصول إلى أنواع التأثير النهائية.

وقد قمت بتقديم أمثلة عن الأساليب التي بإمكانك الرجوع إليها وتجربة أيّ من أنواع التقييم الثمانية المختلفة، حيث تشمل هذه الأنواع مجموعة من الأساليب النوعية والكمية. ولا توجد مقاربة صحيحة وحيدة، بل يقوم العديد من الباحثين باعتماد طرق من أدواتهم الخاصة لتقييم التأثير، أو التمسك بأنواع معينة من الطرق (مثل: الطرق النوعية أو الكمية) التي يرتاحون إليها أكثر. وبالإضافة إلى الشعور بالراحة مع الأساليب التي تختارها كجزء من تصميم التقييم الخاص بك، من المهم أن تكون هذه الأساليب مناسبة لتقييم أنواع التأثير التي تقوم بتقييمها؛ العب لعبة محامي الشيطان واسأل نفسك ما الذي تحتاج القيام به لإقناع شخص لا يقر بأن عملك أدى إلى أي نوع من التأثير. في بعض الحالات، لكي تكون مقنعاً، ستحتاج إلى دليل كمي؛ على غرار زيادة أعداد الزائرين وعائدات المتحف بعد تركيب معرض جديد يعتمد على بحثك. وفي حالات أخرى، سيكون الدليل النوعي أكثر إقناعاً وملاءمة، وذلك على غرار اقتباسات توضيحية تصف كيف أدت المشاركة إلى تغيير مواقف الناس تجاه قضية ما أو تجاه مجموعة من الناس.

٣- اختر طرقاً لتحديد مدى تحقق التأثير

عادة ما يمتد نطاق التأثير بطريقتين:

- قد تخرج أنواع التأثير خارج المقياس إذا انتقلت من فرد أو من مجتمع إلى آخر؛ على سبيل المثال: عندما ينقل الأشخاص الدليل إلى زملائهم أو يتبنون ابتكاراً جديداً قائماً على البحث.
- يحدث الارتقاء عندما يصل التأثير إلى مستوى مؤسسي أو إداري أعلى (على سبيل المثال: من وكالة تسليم إلى إدارة حكومية)، أو نطاق أوسع للمجال (على سبيل المثال: توسيع نطاق بلوغ تأثير ما من مزرعة إلى مستوى مجمع تخزين المياه).

يجب تكييف أساليب التقييم مع نوع عملية التحجيم التي يتحقق من خلالها الوصول؛ على سبيل المثال: قمتُ مؤخراً بتقييم التدرج المؤسسي عبر مزيج من تحليل كمي للشبكة الاجتماعية لنتائج البحث حيث تم تمريرها من شخص إلى آخر من خلال شبكات السياسات والممارسات، بالإضافة إلى المقابلات النوعية لفهم ما تم تمريره، وإلى من، وكيف، ولماذا. ومن أجل تقييم آخر للتأثير، أردت أن أفهم كيف كان

البحث الذي أجريته يتوسع من المشروعات التجريبية المحلية إلى مخطط وطني، ولذلك قمنا بإنشاء سجل يجمع كل المبادرات الجديدة القائمة على بحثي لتتبع أنواع التأثير التي حققتها. فبالنسبة لأنواع التأثير التي تتسع جغرافياً، سيكون هناك أطراف أخرى تجمع البيانات (مثل الإحصائيات العامة) التي يمكن استخدامها لاستنتاج مدى الوصول. وفي بعض الأحيان يجب عليك جمع هذه البيانات بنفسك. وكمثال على ذلك، قمت بتصميم تقييمي لتأثير زميل لي أراد أن يثبت أن بحثه حول الفوائد الصحية للأغذية العضوية كان يؤثر على قرارات الشراء في جميع أنحاء أوروبا، وكان علينا إجراء مسح واسع النطاق للمستهلكين في بلدين قبل وبعد نشر بحثه ليتمكن من استنتاج السبب والنتيجة قبل أن إثبات أن استخدام البيانات الأوروبية التي أظهرت ارتفاعاً في استهلاك المنتجات العضوية جاءت بعد نشر بحثه. في الجزء الرابع من هذا الكتاب، قمت بوصف كيفية تصميم تقييم يمكنك من معرفة كيفية استخدام عملك من قبل صانعي السياسات في مختلف أنحاء العالم.

٤ – اجمع بيانات التقييم وحللها

لا يتعين عليك الانتظار حتى نهاية البحث لتبدأ في جمع بيانات التقييم، بل أثناء عملك على تحقيق التأثير والتفاعل مع الجمهور وأصحاب المصلحة، ابدأ في جمع البيانات للبحث عن مراحل محددة للتأثير المخطط له، وقم ببناء فرص للتقييم الطولي لعملك، كأن تقوم بتحفيز المشاركين على تزويدك بعناوين بريدهم الإلكتروني (على سبيل المثال: عن طريق السحب على الجوائز أو الانضمام إلى قائمة بريدية توفر مزايا أو فرصاً مجانية إضافية)، حتى تحظى بفرصة إعادة إشراك الناس في تعميق تأثيرك وتوسيعه، والمتابعة باستطلاعات الرأي أو المقابلات في وقت لاحق لمعرفة ما إذا كان قد نشأ تأثير لعملك على المدى الطويل أم لا.

وغالباً ما توجد فرص مهمة في التغذية الراجعة البناءة إذا قمت بتقييم أنواع التأثير أثناء دورة البحث (انظر "ما الذي يجب عليّ تقييمه" أعلاه). وقد تم في الجدول رقم (٦) تصميم أنواع التقييم والطرق المحددة لتقييم التقدم نحو أنواع التأثير المحددة مسبقاً. وبإمكانك توسيع نطاق أنواع التأثير التي تقوم بتقييمها إن كنت تعتقد أن أهداف التأثير الأصلية كانت ضيقة للغاية. ومع ذلك، من المهم أيضاً جمع البيانات الطارئة مع ظهور أي تأثير غير متوقع. وللقيام بذلك، ستحتاج إلى نظام ما تخزن فيه بسرعة وسهولة المواد التي تعتقد أنها قد تكون ذات علاقة في وقت لاحق (انظر القسم التالي).

وأخيراً، من المهم تذكر أنه ليس كل تأثير يتطلب المستوى نفسه من الأدلة، فبالنسبة لأنواع التأثير المثيرة للجدل أو متعددة العوامل أو المتنازع عليها أو عالية المستوى، فعليك أن تقدم إثباتاً قوياً؛ مثل: اكتشاف أدوية جديدة أو محاصيل معدلة وراثيا تزيد من الغلة مع تقليل استخدام المبيدات والأسمدة. أما بالنسبة لأنواع التأثير الواضحة حيث توجد نظرية تغيير واضحة مؤدية إلى تأثير واضح، فقد يكون الإثبات البسيط هو الأنسب؛ على سبيل المثال: إذا كان توفير مياه الأنابيب إلى قرية يقلل من مقدار الوقت الذي تقضيه الأسر في نقل المياه، فإن التفسير الوحيد المقبول هو تحسين خدمات توفير المياه. وكمثال الآخر، تم فرض غسل اليدين في المستشفيات عندما لوحظ في أربعينيات القرن التاسع عشر انخفاض كبير في معدل وفيات الأمهات في مستشفى في فيينا الذي كان ينصح بغسل اليدين قبل الدخول إلى غرفة العمليات، وذلك على الرغم من أن نظرية تسبب الجراثيم في المرض لم تظهر بعد وبالتالي لم يوجد الدافع لإثبات السبب والنتيجة. وفي بعض الحالات، قد يكون مجرد الحصول على أكثر من مصدر لإثبات دليل ما كافياً حتى لو اقتصر ذلك على شهادة واحدة قوية تعزو التأثير إلى البحث العلمي بشكل مقنع، فإن لم تكن متأكداً مما إذا كنت قد فعلت ما يكفي لإثبات تأثيرك، احصل على رأي ثانٍ وثالث، واختبر مدى جودة حججك.



الجدول رقم (٦). أنواع تقييم تأثير البحوث مع أمثلة على الأساليب شائعة الاستخدام ومحددة للخصائص، ومنهج تحديد السبب والتأثير (بين البحث والتأثير غير الأكاديمي) وأمثلة على أدلة التأثير التي تنتجها.

نوع تقييم التأثير البحثي	أمثلة على الأُطر والطرق شائعة الاستخدام	الخصائص	منهج تحديد السبب والتأثير	أمثلة على الأدلة	أنواع التأثير التي يتم تقييمها عادة
النظرية/ المنطق	نظرية التغيير؛ تحليل الإطار المنطقي؛ نموذج تخطيط التتبع السريع للتأثير (الجدول رقم ٣، الفصل العاشر) والنماذج المنطقية الأخرى	يمكن استخدامه في الوضع التلخيصي أو التكويني، عادة ما يكون سابقاً (ولكن يمكن استخدامه بعد النشر)، لعرض الإسهام بدلاً من الإسناد الوحيد.	العلاقة السببية، تحديد العمليات السببية في السلاسل انطلاقاً من توليد البحوث إلى أنواع التأثير في سياق العوامل والسياقات الداعمة أو الوسيطة الأوسع نطاقاً.	• سيتم منذ البداية تحديد المؤشرات لرصد التقدم المحرز على طول المسارات المقترحة للتأثير؛ على سبيل المثال: هكتارات الأراضي التي أعيد إحياؤها، يليها الانخفاض في تلوث المياه، ثم توفير الشركات للمياه، ثم انخفاض في فواتير المياه.	• جميع أنواع التأثير
أعمال مسح تجريبية وكمية	محاولات التجارب العشوائية؛ التجارب الطبيعية وشبه الطبيعية؛ دراسات عدم استمرار الانحدار؛ تجارب الاختيار النقدي وغير النقدي (التداولي وغير التداولي)؛ تقييمات غير نقدية (على سبيل المثال: تقييم متعدد المعايير)؛ تجربة اقتصادية (لعبة)؛ أشكال أخرى من تقييم التأثير الاجتماعي والاقتصادي؛ القياس المباشر للمتغيرات الرئيسة المتعلقة بالتأثير من خلال أخذ العينات من المعالجات مقابل التحكم؛ قياس غير مباشر عبر مؤشرات لاستنتاج التأثير؛ المناهج القائمة على النماذج ومعايرتها والتحقق من صحتها مع أخذ عينات أكثر محدودية؛ استبيانات (على سبيل المثال: تقييم مستويات الوعي قبل المشاركة وبعدها مثل اختبارات الدخول/ الخروج أو قبل أسئلة مقياس ليكرت وبعدها لتحديد مدى تغير المواقف)، أو موقع الإنترنت أو أسئلة داخل التطبيق استناداً إلى التفاعلات مع محتوى موقع الإنترنت أو التطبيق، أسئلة متعددة الاختيارات (على سبيل المثال: قبل وأثناء و/أو بعد المحاضرات العامة)؛ تقنية المسح الضوئي للصور.	تستخدم عادة في الوضع التلخيصي و/أو السابق و/أو في مرحلة ما بعد النشر، لاستنتاج الإحالة الوحيدة أو تحديد مدى إمكانية إحداث تأثير من البحوث.	العلاقة السببية القائمة على أساس الاختلاف بين حالتين متطابقتين (بما في ذلك الأفراد والمواقع والبيئات / السياقات) الأولى تجريبية والأخرى ضابطة ويتم التحكم فيها بشكل يؤدي إلى ظهور أدلة على السبب والتأثير.	• تحسينات في جودة المياه على أساس تحسين التنظيم الناشئ عن البحوث. • انخفاض معدلات المرض والوفيات بين المرضى الذين يتلقون العلاج الجديد القائم على البحوث مقارنة بالمجموعة الضابطة. • وفورات للتكاليف نتيجة حلول أو تدخل جديد مقارنة بما كان قبل ذلك. • تغيرات في الوعي أو المواقف بعد المشاركة. • المنافع النقدية الناشئة عن تغيير الواقع والممارسة نتيجة للبحوث. • تحسين في اختيار السياسات المشجعة على التدخل في مجال الصحة العامة، استناداً للبحوث.	• التأثير الاقتصادي • التأثير البيئي • التأثير الصحي والرفاهي • التأثير على السياسات • أشكال أخرى من صنع القرار وتأثير تغيير السلوك

تابع الجدول رقم (٦).

نوع تقييم التأثير البحثي	أمثلة على الأُطر والطرق شائعة الاستخدام	الخصائص	منهج تحديد السبب والتأثير	أمثلة على الأدلة	أنواع التأثير التي يتم تقييمها عادة
الإحصائيات	النمذجة الإحصائية؛ التحليل الطولي؛ الاقتصاد القياسي؛ إطار الاسترداد؛ طريقة الاختلاف – اللامبالاة؛ طريقة الاختلاف المزدوج؛ مطابقة درجة الميل؛ تحليل آثار التوزيع؛ قيمة تحليل المعلومات؛ تحليل التكاليف والفوائد؛ قيمة التدابير المالية؛ تحليل البيانات الثانوية التي تدل على تغيير السلوك (على سبيل المثال: سلوك الشراء)؛ تحليل البيانات الثانوية التي تظهر التغيرات في السعة (مثل: الوصول إلى الموارد التي لم تكن متوافرة من قبل).	تستخدم عادة في الوضع التلخيصي، وهو إجراء مسبق لاستنتاج الإحالة الوحيدة أو تحديد المدى الذي يمكن أن يعزى إليه التأثير في البحث.	العلاقة المستنبطة من العلاقة بين السبب (المتغيرات التابعة) والتأثير (المتغيرات المستقلة) أو الاختلاف الإحصائي بين التأثير قبل/ بعد أو مع/ من دون تدخل (سبب)، والتحكم حيثما أمكن للآثار المربكة، وقياس مدى إمكانية التأثير الذي يعزى إلى أسباب متعددة.	• أرقام الشركات أو التوظيف أو الأدوار الجديدة في القوى العاملة • أرقام (أو الأرباح) من المنتجات التجارية الجديدة أو الشركات المفصلية • تحسينات في مؤشرات التماسك الاجتماعي أو الحراك الاجتماعي • احتمالات الوقت أو المال أو الأنواع أو الأرواح التي تم إنقاذها نتيجة لممارسات جديدة قائمة على الأدلة	• التأثير الاقتصادي • التأثير البيئي • التأثير الصحي والرفاهي • التأثير على السياسات • أشكال أخرى من صنع القرار وتأثير تغيير السلوك
تحليل الإسهامات والمسار	تحليل الإسهامات؛ تخطيط المعرفة؛ تحليل الشبكة الاجتماعية (على سبيل المثال: قبل عملك وبعده، ومشاهدة توسع الشبكات والاتصال)؛ شبكات بايزي؛ النماذج القائمة على الوكيل؛ نماذج النظام الديناميكي؛ الرسوم البيانية للتأثير؛ التغيرات في السياسات المرتبطة ببحثك (يتم إثباتها من خلال الإشارة والاستشهادات في وثائق السياسات و / أو شهادات من قبل واضعي السياسات).	تستخدم عادة في الوضع التكويني لتقديم تغذية راجعة لتعزيز التأثير الجاري، كطريقة لتقييم مدى إسهام البحوث في التأثير	السببية المضافة بناء على روابط رصد الأسباب والتأثير على طول السلاسل السببية أو مسارات التأثير	• إسهام كبير قدمته البحوث لحل مشكلة مستعصية في السابق • إسهام كبير في تطوير آلية سياسات جديدة • زيادة وتقوية عدد العلاقات والروابط في شبكة اجتماعية على تأثير عملية تشاركية	• التأثير في السياسات • أشكال أخرى من صنع القرار وتأثير تغيير السلوك • القدرة أو الاستعداد
التحليل السردي للحالة	دراسات الحالة؛ الشهادات؛ التوصيات؛ الجنس البشري؛ مراقبة المشترك؛ تحليل كيفي مقارن؛ نموذج الربط والتبادل؛ تحليل المحتوى أو النظرية المستندة إلى تحليل المقابلات ومجموعات التركيز وتعليقات الجمهور؛ منهجية Q لقياس وتصنيف الأشخاص الذين يعرفون من بيانات المواقف المتناقضة المشتقة من المقابلات؛ استطلاعات الرأي؛ التحليل النوعي للتعليقات المكتوبة (على سبيل المثال: المدونة في كتب الزائرين، استمارات التغذية الراجعة، ما يكتب على جدران الكتابة أو على بطاقات بريدية يتم إرسالها إلى المشاركين بعد الفعالية)	تستخدم عادة في الوضع التلخيصي، مسبقاً، لتقييم مدى إسهام الأبحاث في التأثير	يتم استنتاج السببية عن طريق بناء حالة تثليث مصادر متعددة للأدلة (يحتمل أن تتضمن نتائج أنواع أخرى من التقييم الإحصائي أو التجريبي أو غيره) لإنشاء حجة ذات مصداقية لإسهام مهم للسبب في التأثير، ويكون في بعض الأحيان على أساس سرد لنظرية التغيير	• التعليقات المتعلقة بعمليات صنع السياسات أو التشريعات الجديدة أو تغيير في القانون المتأثر بالبحث • الدليل الذي نفذته السياسات وحقق أهدافها • تحسن في الالتزام بالتنظيم • شهادات من ممارسين تشرح كيفية اكتسابهم القدرة (مثلاً: تحسن في المهارات، وفي مستويات الفهم والثقة) التي مكنتهم من تعزيز ممارساتهم	• جميع أنواع التأثير

تابع الجدول رقم (٦).

نوع تقييم التأثير البحثي	أمثلة على الأُطر والطرق شائعة الاستخدام	الخصائص	منهج تحديد السبب والتأثير	أمثلة على الأدلة	أنواع التأثير التي يتم تقييمها عادة
المشاركة	الرصد والتقييم التشاركي؛ تقييم التمكين؛ تقييم المشاركة؛ بحوث العمل والأساليب المرتبطة بها	تستخدم عادة في الوضع التكويني لتمكين المستفيدين من المشاركة وتشكيل التغذية الراجعة التي تحسن التأثير أثناء عملية توليد التأثير الجارية أو ما قبلها، كطريقة لتقييم مدى إسهام الأبحاث في التأثير	يتم استنتاج السببية من خلال بناء مشترك لحالة مع المستفيدين التي تثبت مصادر متعددة للأدلة (بما في ذلك البيانات التي تم جمعها من قبل المستفيدين) من أجل خلق حجة ذات مصداقية لإسهام كبير للسبب في التأثير.	• تحسينات في المتغيرات التي تشير إلى تحقيق الأهداف التي حددها صاحب المصلحة أو مجموعة اجتماعية أخرى شاركت في إنتاج البحث (على سبيل المثال: عدد أفراد المجتمع الذين اكتسبوا مهارة معينة) • تغييرات في تصور إدارة الموارد	• التأثير البيئي • التأثير الصحي والرفاهي • التأثير في السياسات • أشكال أخرى من صنع القرار وتأثير تغيير السلوك • التأثير الثقافي • القدرة أو الاستعداد.
تحليل الأدلة	التحليل التلوي؛ تركيب السرد؛ تركيب واقعي؛ التوليف السريع للأدلة؛ مراجعات منهجية	تُستخدم في الوضع التلخيصي في مرحلة لاحقة، لاستنتاج الإحالة الوحيدة أو تحديد مدى إمكانية إحداث التأثير من الأبحاث	العلاقة التراكمية القائمة على التجميع المنهجي وتحليل السبب والتأثير عبر تقييمات متعددة (من أي نوع) في سياقات مختلفة	• الوقت أو الأموال أو الأرواح التي تم إنقاذها نتيجة للتدخلات أو الممارسات الجديدة القائمة على الأدلة • الدليل الذي يوظفه التدخل عبر سياقات متعددة	• التأثير الاقتصادي • التأثير البيئي • التأثير الصحي والرفاهي • التأثير في السياسات • أشكال أخرى من صنع القرار وتأثير تغيير السلوك.
الفنون ذات العلاقة	الأخلاقيات (الفلسفة)؛ اللغويات؛ المحسنات البديعية؛ التعبير الإبداعي؛ التاريخ الشفوي؛ السرد القصصي؛ رسم الخرائط الثقافية الرقمية ؛ تحليل وسائل الإعلام (الاجتماعية)	يمكن استخدامها في الوضع التلخيصي أو التكويني أثناء العملية الجارية أو السابقة لتوليد التأثير من أجل تقييم مدى إسهام البحوث في التأثير	يتم استنتاج السببية عن طريق بناء حالة تثليث مصادر متعددة للأدلة (يحتمل أن تتضمن نتائج أنواع أخرى من التقييم؛ مثل التقييم الإحصائي أو التجريبي) لإنشاء حجة ذات مصداقية لإسهام مهم للسبب في التأثير	• تغييرات في الوعي أو المواقف من قبل مجموعة اجتماعية نتيجة للتفاعل مع البحوث • تغييرات في الثقافة والخطاب الثقافي أو التقدير والاستفادة من القطع التأثيرية والخبرات الثقافية	• التأثير البيئي • التأثير الصحي والرفاهي • التأثير في السياسات • أشكال أخرى من صنع القرار وتأثير تغيير السلوك • التأثير الثقافي • القدرة أو الاستعداد

نشر التقييم لإثبات التأثير

في بعض الحالات، بإمكانك استخدام نتائج تقييمك مباشرة لإثبات تأثيرك؛ على غرار إجرائك لتجربة عشوائية ضابطة، أو تقديم بيانات أولية كدليل. ومع ذلك، غالباً ما يكون من الضروري اتخاذ خطوة إضافية لتحليل نتائج التقييم ونشرها بطريقة تجعلها متاحة للجمهور، ويمكنك بالتالي الاستشهاد بها كدليل لدعم مزاعم التأثير. ربما تكون قد أجريت فيما سبق دراسة استقصائية لتقييم التأثير، وكنتيجة لذلك، عرفت أن بحثك كان له تأثير. ومع ذلك، ليس من المعقول أن تتوقع من الآخرين أن يعتمدوا ما زعمته على سبيل الثقة إذا كان دليلك عبارة عن كومة من الاستبيانات على سطح مكتبك، فمن دون تحليل نتائجك ونشرها لن تستطيع تحويل تقييمك إلى دليل.

واعتماداً على مدى جدلية النتائج التي توصلت إليها أو أهميتها لتكون قابلة للتصديق، قد تحتاج للتفكير في كيفية نشرها؛ كأن تنشر نتائج تقييمك في مدونة أو على موقعك في الإنترنت كطريقة مقبولة لتقديم نتائج تقييمك إلى الجمهور لتمحيصه إن كان المشروع صغيراً لا يتضمن مزاعم لأنواع من التأثير مثيرة للجدل. ومع ذلك، فبالنسبة لمشروع كبير تنتج عنه مزاعم مثيرة للجدل أو تأثير كبير، من المعقول توقع نشر تقرير أكثر تفصيلاً بشكل رسمي؛ كأن تنشر النتائج التي توصلت إليها إما في تقرير مشترك بينك وبين مؤسستك وشركائك في المشروع، وإما في تقرير مستقل يكتبه خبير استشاري وينشره شركاؤك في المشروع، وإما في مقالة محكمة. وقد سبق أن كتبت عن هذه الخيارات بمزيد من التفصيل في الجزء الرابع (كتابة تقييم التأثير في مقالة بحث).

وتعدّ دراسة الحالة وسيلة فعالة لإيصال مجموعة واسعة من أنواع التأثير الممكنة من البحوث العلمية، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من طرق التقييم. وقد تم نشر أكبر قاعدة بيانات في العالم لدراسات حالات تأثير البحوث العلمية في عام ٢٠١٤م تحتوي على أكثر من سبعة آلاف حالة (http://impact.ref.ac.uk). وبالنسبة للقراء في المملكة المتحدة، سبق أن قدمت لهم دليلاً عن كتابة دراسة حالة ذات تقييم عالي في إطار التميز البحثي في دليلي في الجزء الرابع من هذا الكتاب. وباختصار، استناداً إلى تحليلي لدراسات الحالة ذات الدرجات العالية والمنخفضة في قاعدة بيانات ٢٠١٤م، كانت أنواع التأثير في دراسات الحالة ذات الدرجات الأعلى:

- مهمة.

- بعيدة المدى.
- واضحة.
- مثبتة بشكل مقنع.
- ركزت على الفوائد بدلاً من مسارات التأثير.

يتعلق إنشاء دراسة حالة تأثير جزئياً بوجود أدلة عالية الجودة لتأكيد مزاعم ذات أهمية وانتشار. ومع ذلك، فهو يتعلق أيضاً بالسرد الذي تقوم بإنشائه، على غرار ما توضحه الأمثلة الآتية:

- "مقاطعة (يوركشاير) تورنر (Turner's Yorkshire)": وهو مثال على التأثير الناشئ عن البحث العلمي في الفنون الجميلة؛ نشر البروفيسور ديفيد هيل David Hill من جامعة ليدز أعمال "تيرنر" على نطاق واسع، وسلط الضوء على منطقة يوركشاير كمنظر طبيعي ذي أهمية دولية، وتضمن نطاق بحثه تتبع العمل الميداني للفنان تيرنر ورحلاته عبر المقاطعة، وتفحص أعماله التصويرية، وحدد وجهات نظره كما لو أنك تراها أمامك.
- "اكتشف مقاطعة (يوركشاير) تيرنر (Discover Turner's Yorkshire)": وهو عرض سياحي ترويجي أعطى تأثيراً جماهيرياً أوسع بكثير، مع مواد منشورة ورقياً، وعبر الإنترنت، على غرار موقع Turner Trails (يظهر مسارات للمشي وأدلة سمعية) لرفع مستوى الوعي العام بأهمية المقاطعة للفنان (الشكل رقم ٢٠). وقد أدى هذا العرض إلى زيادة السياحة وجلب منافع اقتصادية واجتماعية للمقاطعة حددها الباحثون إحصائياً قدر الإمكان في دراستهم للحالة.



الشكل رقم (٢). صورة من شاشة موقع Turner Trails.

ما أثار اهتمامي في هذا المثال لدراسة حالة التأثير هو الاستخدام الابتكاري الشامل لإثبات الدليل:

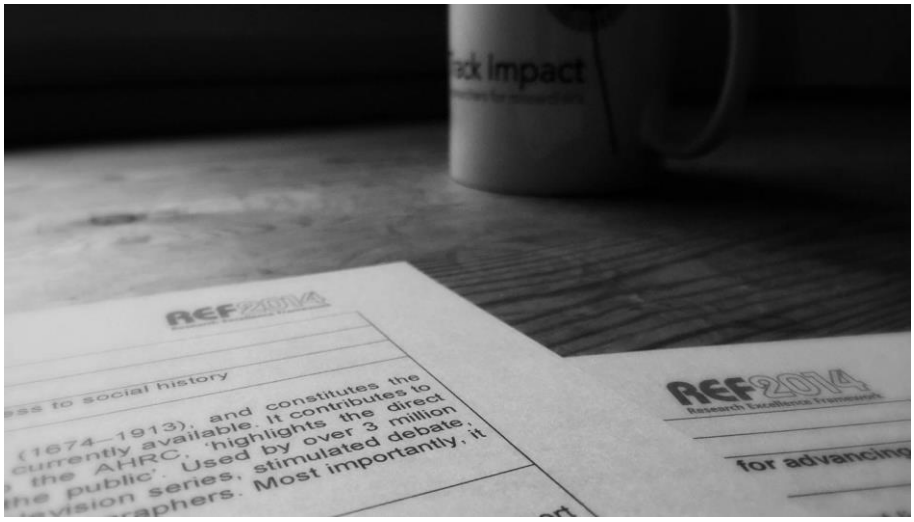
- مائة ألف مشاهدة للصفحة، وعشرة آلاف تنزيل.
- قدر عدد الزوار بـمليون ومائتين وخمسين ألف زائر.
- أنفق زوار مسارات تيرنر ما معدله ١٩٩ جنيهاً إسترلينياً لكل فرد في الرحلة الواحدة.
- يعتقد أكثر من ٥٠٪ من شركات السياحة المحلية أن المشروع كان له تأثير إيجابي على التجارة.
- تغطية إعلامية واسعة النطاق تعادل ستمائة ألف جنيه إسترليني من إجمالي التغطيات الإعلانية (ملاحظة: لا ينظر لهذا المقياس في الوقت الحاضر على أنه موثوق).

- تعتقد إدارة مشروع جامعة كارديف DECIPHer-Assist بأن مشروعها هو البرنامج الأكثر فاعلية في الوقاية من التدخين في المملكة المتحدة، حيث تم تعليم الطلبة الذين تم ترشيحهم من قبل الأقران والذين تتراوح أعمارهم بين ١٢ و ١٣ سنة كيفية التدخل كداعمين لنظرائهم في سن الثامنة في جميع المواقف اليومية لثنيهم عن التدخين. وقد نال تأثير هذا البحث التعليمي أعلى درجة في إطار التميز البحثي في المملكة المتحدة. وقد تضمنت أدلة التأثير ما يأتي:
  - شارك في البرنامج أكثر من ستين ألف طالب وطالبة منذ عام ٢٠١٠م.
  - تم الاستشهاد بالبرنامج كممارسة جيدة في وثائق السياسات.
  - تشير النتائج إلى أن ١٦٥٠ شاباً قرروا التوقف عن التدخين.
  - تبلغ تكاليف علاج سرطان الرئة في إنجلترا ٢٦١ مليون جنيه إسترليني سنوياً. إذا تم تنفيذ هذا البرنامج (DECIPHer-Assist) في جميع أنحاء المملكة المتحدة، فسوف يتوقف عشرون ألف شاب عن التدخين كل عام.
  - كانت الجائزة حصول البرنامج على ترخيص شركة.
- أسهم مشروع علم الاجتماع بجامعة يورك، الذي أطلق عليه اسم "تقديم الاستشارات للمستشارين" في تحسين إجراء المقابلات بين المستشارين والمتقدمين للوظائف بمراكز التوظيف. وقد نال تأثير هذا المشروع أيضاً أعلى درجة لأهميته ومدى انتشاره. وقد تعلم صانعو السياسات بشأن الأدلة من خلال أوراق العمل والعروض، والتغييرات في السياسات الناتجة

عن البحوث العلمية، بما في ذلك الإجراءات الجديدة والتدريب الإلزامي للمستشارين. وقد تم إثبات هذا التأثير بشهادات الذين استفادوا من البحث، وذلك على غرار هذا المستفيد وهو موظف حكومي كبير إذ يقول:

"لقد كان لهذا البحث تأثير بليغ في المكاسب الفورية وطويلة الأجل، ونحن الآن نستخدم نتائج هذا البحث لتطوير واختبار برنامج تدريب مستشار [قائم على الأدلة]. وبإمكان نتائج هذا البحث العلمي تغيير منهج تدريب المستشارين بأكمله".

توضح هذه الأمثلة مجموعة واسعة من الأنواع المختلفة من التأثير والأدلة التي يمكن استخدامها في دراسات الحالة، كما تبين كيف يتم إثبات مختلف أنواع التأثير في مختلف التخصصات. وبإمكانك قراءة آلاف الأمثلة المماثلة بالتفصيل على: http://impact.ref.ac.uk، حيث يجدر الغوص في قاعدة البيانات هذه. تصفح دراسات الحالات في مجال الموضوع الخاص بك أو ابحث عن الكلمات المفتاحية في نطاق بحثك إن كنت تريد معرفة المزيد، واقرأ أوصاف التأثير للحصول على أفكار جديدة حول أنواع الأدلة التي يمكنك جمعها واستخدامها لتوصيل أنواع التأثير الخاصة بك. وإن كنت مهتماً بكيفية كتابة دراسة حالة ذات درجات عالية في إطار التميز البحثي، فقد سبق أن كتبت في ذلك دليلاً وضمنته الجزء الرابع من هذا الكتاب.



الفصل الثالث والعشرون

الخلاصة: التعقيب (والأدوات المناسبة لهذا العمل)

من أقوى الاستعارات في منهجي في التأثير صورة لرجل نصف جسمه مدلى على حافة السقف لإصلاح لافتة إعلانية ورجل من خلفه ماسك بقدميه لتثبيته (الشكل رقم ٢١). وعليك أن تفترض أن هذين الرجلين يعرف كلاهما الآخر ويثق كلاهما في الآخر، ويتضح ذلك من درجة الثقة التي وضعها الرجل المتدلي في زميله. وبإمكان المرء تخيل المحادثة التي سبقت هذه العملية وهم يناقشون المشكلة التي كانت في اللافتة الإعلانية، ومن منهما سيتطوع للتدلي على حافة السقف.



الشكل رقم (٢١). رجلان يثبتان لافتة على متجر أثاث روسي.

بالنسبة لي، يعبر هذا المشهد عن صميم هذا الكتاب: اعتماد التأثير على العلاقات طويلة الأجل، والثقة، والمساواة، والتواصل ثنائي الاتجاه بين الباحثين والمهتمين بعملنا، فبينما نعمل معاً، نتفاوض على أهدافنا ونخطط بدقة لكيفية تحقيقها، مع الأخذ في الاعتبار الأدوار التي سوف يلعبها كل منا في العملية.

فقط في سياق هذه العلاقات طويلة الأجل والثنائية والثقة، يجدر بنا أن نتساءل عما إذا كانت لدينا الأدوات المناسبة لهذا العمل. في حالة الرجلين في الصورة، بإمكاننا افتراض أن الرجل المتدلي فوق السقف كان يعلم أنه يحتاج إلى مفك براغي. وقد نفترض أيضاً أنه إذا كان يحمل مفكاً ذا رأس مسطح في يده، ومفكاً من نوع آخر في جيبه من باب الاحتياط، فعندما نخطط للتأثير، نحتاج إلى الأدوات المناسبة لهذا العمل، ومن الجيد دائماً أن تكون لدينا خطة بديلة "ب" في حال تعذر حصول النتائج المرجوة من الخطة الأساسية.

أريد أن أركز على نقطة مهمة في هذا التشبيه؛ من السهل تخطي هذا القسم الثالث من الكتاب والمرور إلى الأدوات والتقنيات لتحقيق التأثير، ولكن إذا فعلنا ذلك، هناك خطر حقيقي يتمثل في احتمال فقداننا للتأثير كله، وهو تحقيق منافع اجتماعية واقتصادية تجعل العالم أفضل، ويبدو التأثير بعد ذلك بمثابة تمرين فاشل جعل الجمهور وأصحاب المصلحة يشعرون بالإحباط والارتباك نتيجة تفاعلهم معنا، في حين أن هناك الكثير من الأدوات المتاحة التي ستلهمك لتجرب مختلف أنواع أنشطة تبادل المعرفة الجديدة المثيرة، ولكن إن كان تركيزنا منصباً على مربع الأدوات بدلاً من السياق الذي تستخدم فيه هذه الأدوات، فقد نكون اتجهنا مع نهاية المشروع نحو إسقاط الأشخاص الذين يعملون معنا، تماماً كمثل الرجل الذي يمسك بساقي زميله مهما طالت مدة إصلاح اللافتة، لأن التمسك بالعلاقات على المدى الطويل في بعض الأحيان عمل شاق. ولكن إن كنت تستثمر في العلاقات الدائمة، فتوقع في أي وقت أن تتاح لك الفرصة لبدء بحثك العلمي، وسيكون الأشخاص والمؤسسات الذين تعمل معهم قريبين منك عندما تحتاج إلى خطاب دعم لطلب المنحة القادمة.

لا شك أن تأثير البحث العلمي جهد تعاوني لا يمكننا القيام به بمفردنا. لذا، دعونا نبتلع كبرياءنا ونتبنى موقفاً خدمياً يحدد الفرص ويستجيب لها عند ظهورها، فإذا بدأ الباحثون في إنتاج

المعرفة مع الأشخاص الذين هم في أمس الحاجة إليها، فإن الأفكار التي نتوصل إليها بالفعل ستغير العالم. ولا يتعين على أي منا القيام بشيء ضخم، ولكن بالتعاون معاً لدينا ما يكفي من الذكاء الجماعي لحل أي مشكلة، فقط إن عملنا سوياً.

ليس بالضرورة أن تكون خطيباً أو ملهماً في التواصل بالفطرة، ولا تحتاج أيضا أن تكون لديك ثقة مميزة، فحتى لو كنت مصاباً بخجل مزمن، قد يكون لبحثك تأثير إن كنت تمتلك قلباً نابضاً، وخطة، وعدداً ولو قليلاً من المهارات ذات العلاقة، فقد جاءتني لحظة "وجدتها eureka" مرة في حياتي عندما كنت أواجه أسباب افتقاري المزمن للثقة. وبعد أن عانيت من الاعتداء الجنسي طوال طفولتي، لم يكن لديّ سوى القليل من الإحساس بذاتي، ناهيك عن الثقة بنفسي. وبوصفي أكاديمياً، عشت في خوف دائم من ظن الآخرين بي. ويبدو أن كل فشل مهني يؤكد إحساس كراهية الذات التي كانت دائماً كامنة تحت السطح، بغض النظر عن ثوب البهجة والبشاشة الذي كنت أرتديه، وقد كنت لسنوات أجد العلاقة مع أصحاب المصلحة مرعبة، وقد أظل جالساً خارج مكاتب الموظفين بكفين متعرقين وقلب مرتجف، وقد أشعر بالغثيان قبل دخول أي اجتماع، ثم بدأ الخوف مع مرور الوقت ينمو كلما قابلت أناساً أكثر أهمية وشهدت رهانات أعلى.

ولكني دفعت بهذا الخوف بعيداً، وأقنعت نفسي بأنه من خلال أفعالي يمكن أن أعطي للعالم أكثر مما كنت صغيراً.

كلنا لديه شيء يمكننا أن يقدمه للعالم، مهما كان شعورنا بأن بحثنا صغير أو غير مهم. وبغض النظر عن مدى الخوف من أن خطوات هذا الكتاب قد تربكك، فبإمكانك الاتجاه بهذه الخطوات نحو التأثير، فأنت لا تحتاج إلى تغيير ذاتك، أو إلى محاولة أن تصبح شبيهاً لشخص آخر، وإنما بإمكانك اتخاذ هذه الخطوات، سواء كنت خبيراً في علوم الطبيعة أم عالماً في الآداب والعلوم الإنسانية، وسواء كنت طالب دكتوراه أم أستاذاً، أم كنت واثقاً أو مرتعباً. أما بالنسبة لي، فلسوء الحظ كان كل ذلك يعني لي اعتناق الخوف. ومع ذلك، تحول الأمر إلى أنه بمجرد أن أتزعم مشروعاً ما حتى يزداد احتمال أخذ بحثي على محمل الجد والرغبة في التعامل معي. هذا هو أحد الأسباب التي جعلتني أرغب بشدة في كتابة هذا الدليل من قِبَلي بدلاً من مجرد كتابة أي باحث غيري عن كيفية توليد التأثير من البحث العلمي. لا شك أني لا أستطيع وضع نفسي مكان أي شخص يقرأ هذا

الكتاب، ولكني آمل أن تكون الآن متلهفا ومستعدا لأن تضع نفسك مكان الذين قد يستخدمون بحثك. وإذا شعرت بالارتباك بسبب كمية المعلومات الواردة في هذا الكتاب، تذكر أن كل ما عليك القيام به هو التواصل مع الأشخاص المهتمين ببحثك وسيأتي الباقي بشكل طبيعي.

إن الخطوات الواردة في هذا الكتاب والمدعومة بالمبادئ الخمسة تتمتع بالقدرة على تمكيننا جميعاً من البدء في توليد المعرفة ومشاركتها بطرق جديدة. وبينما نعمل بشكل أوثق مع أولئك الذين يهتمون بعملنا، أو الذين يرغبون في استخدامه، سنتعلم كيفية توليد المعرفة الأكثر فائدة وإثارة للاهتمام، ويمكن أن تحدث تغييراً بطرق لم نكن نتخيل أنها ممكنة، فلو قام كل واحد منا بإجراء تغيير بسيط من خلال بحثه، فإننا معاً نملك القدرة على تغيير العالم.

بالنسبة لي، هذا الكتاب يشبه الهندباء إلى حد ما، وبالنسبة للبعض يشبه زهرة برية ملهمة، بينما قد يشبه بالنسبة للآخرين نبتة طفيلية في كومة من السماد. وإني لأعدّ هذا الكتاب أمنية أنفخ بذورها في الريح على أمل أن يتجذر عدد قليل منها في بحوثك. ومن المستحيل التنبؤ بالطريقة التي ستهب بها الرياح لنثر هذه البذور، ولكن ذلك ما يجعل تبادل الأفكار أمراً مثيراً جداً.



الباب الرابع

قوالب وأمثلة

الحصول على شهادات لتأكيد تأثير بحثك العلمي

لا أحد يحب التماس الإطراء من الناس، لذلك قد يشعر المرء بالارتباك عند مطالبة من عملت معهم بشهادة منهم تثبت تأثير بحثك. ونتيجة لذلك، يؤجل معظم الباحثين طلب هذه الشهادات إلا إذا اضطروا إلى ذلك. ولكن في فترة هذا التأجيل، قد يكون الشخص الذي كان يعرف جودة عملك قد رحل أو تقاعد أو توفي. ولهذا السبب، يُنصح الباحثون بطلب شهادات هؤلاء في أقرب وقت من دون تأخير.

ولحسن الحظ، هناك عدد من الخيارات المفتوحة التي تسهل عليك طلب هذه الشهادات، وبإمكانك استخدامها فعلياً للحصول على طلبك:

١- لا تخفي سبب طلبك للشهادة، ولكن بدلاً من تأطيرك الطلب بأهدافك المهنية أو المؤسسية، اطلب من الأشخاص الذين ترغب في شهادتهم توضيح كيفية مساعدتك لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية أو الإستراتيجية، واعرض عليهم مساعدتك فيما يقدم من أعمال أخرى، واسألهم عن الملاحظات الإيجابية والسلبية لكي تتمكن من تحسين ممارستك لمساعدتهم بشكل أفضل. وبدلاً من الشعور وكأنك تصطاد الإطراء، فستشعر بأنك في محادثة أكثر توازناً.

٢- معظم الباحثين يطلبون طلبات مبهمة إلى حد ما باستخدام أسئلة مفتوحة، فيفاجؤون بخيبة الأمل عندما يحصلون على إجابات مبهمة تفتقد إلى المعايير اللازمة للحكم عليها. ولذا، عليك أن تطرح أسئلة استطلاعية إضافية تستند إلى أنواع التأثير التي تتوقع حدوثها (على سبيل المثال: الوظائف التي تم إنشاؤها، هل وفرت المال أم خسرت، أم حققت مكاسب، هل تغيرت

المواقف؟)، واستخدم هذه الأسئلة لمعرفة أمثلة أخرى محددة لأشياء تغيرت أو كان لها معنى أو قيمة، واطلب من الناس أن يكونوا محددين قدر الإمكان، مع تحديد الفوائد أو تبرير مغزاها أو كيفية الوصول إليها بطرق أخرى، واسأل عما إذا كانوا يعرفون أي برهان يمكنك استخدامه لدعم ادعاءاتهم، واطلب منهم التعليق على الدور المحدد الذي لعبه بحثك في حال وجود عوامل متعددة لها تأثير على التأثير. وبغض النظر عن كيفية سبرك لآرائكم، تذكر دائماً طرح أسئلة مفتوحة لالتقاط الأشياء التي لم تكن تتوقعها ولم تفكر في التحقق منها.

٣- اطلب تنقيح الشهادات الغامضة أو غير ذات العلاقة الكافية، وإذا كان الشخص غامضاً عن قصد نتيجة عدم رؤيته فائدة مهمة، فعليك تقبل ذلك، ولكن غالباً ما يسعد الأشخاص بتقديم تفاصيل إضافية إن طُلب منهم ذلك. ومن الممكن صياغة أسئلة سبرية محددة غير موجهة (انظر الأمثلة في النقطة السابقة) وكأنك تفرض عليهم إجابات بعينها، فبعض الباحثين يصيغون شهادات من أجل أن يتبناها المجيب، مما يؤدي إلى تحيز كبير في الشهادات والحد من تلقائية الاستجابات واتساعها، فمن الأفضل سبر آراء الشخص ومنحه فرصة تنقيحها، أو إن لم يكن لديه وقت للرد عبر البريد الإلكتروني، اتصل عليه بالهاتف.

٤- على الرغم من أن المقابلات أقل استخداماً، إلا أنها ذات قيمة عالية في جمع الشهادات، إذ بالإمكان إجراؤها شخصياً أو عن طريق الهاتف أو عبر تطبيق سكايب (Skype)، في حين أن الوسيلة الأكثر فاعلية بالنسبة للأشخاص المشغولين هي إشراكهم في العملية. وهناك فائدتان رئيستان لإجراء مقابلات مع الأشخاص للحصول على شهادات:

الفائدة الأولى: تعدّ المقابلات طريقة رائعة للتحقيق في أنواع التأثير التي يصعب التعبير عنها؛ مثل: التغيرات في المواقف، أو في الرفاهية، أو التغير الثقافي، مما يمكّن الباحث والشخص الذي يُجري معه المقابلة من استكشاف الأسئلة الخلاقة للوصول إلى استنتاجات لا يمكن مقارنتها بما يقدم عن طريق الكتابة.

الفائدة الأخرى: تتيح المقابلة للباحث الفرصة لطرح أسئلة مفتوحة لاستكشاف أنواع من التأثير لم يتم التخطيط لها أو توقعها. إن خطر اتباع منهج منظم للغاية بالسؤال عن أنواع التأثير المتوقعة فقط يكمن في كون الناس لا يبلغون عن المزايا الإضافية التي لا تبحث أنت عنها (وقد

تكون كثيرة)، فالأسئلة المفتوحة أثناء المقابلات توفر مساحة للناس للتفكير واستكشاف نطاق أنواع التأثير الناشئة عن بحثك. اسع إلى الحصول على موافقة صريحة لتسجيل المقابلة وتدوينها، واستخرج الاقتباسات الأساسية وأرسلها إلى الشخص لفحصها وتنقيحها كأساس لشهادته. وإن أمكن، اطلب منه إرسال هذه الرسالة إليك على ورقة رسمية بمجرد الارتياح لمحتواها. وقد تستخدم بعض الجامعات مقابلات الفيديو لجمع الشهادات لكي تنشرها عبر الإنترنت كمقاطع فيديو على اليوتيوب YouTube وتنشئ لها رابطاً في قسم "مراجع الاستشهاد" في دراسات حالات التأثير.

٥- أخـيراً، قد ترغب في الحصول على ملخص مقتضب مختصر للنقاط الأساسيـة في الشهادة، إذ بإمكانك طلب ذلك، أو أنك تعد ملخصاً خاصاً بك بنـاء على شهـاداتهم، واطلـب منهم مراجعـة الـملخص لمزيد من الاطمئنان.

عادة ما يتم تقديم الشهادات على ورق رسمي، ولكن تجدر الإشارة إلى أن (٧٤٣) دراسة حالة في إطار التميز البحثي في المملكة المتحدة لعام ٢٠١٤م (REF2014) تم تقديم شهاداتها بالبريد الإلكتروني. وقد يقوم المدققون، إن لزم الأمر، بمتابعة رسائل البريد الإلكتروني مع مرسليها للتحقق من شرعيتها، وذلك ليستمر الأمل في الحصول على إجابة على عنوان البريد الإلكتروني إن كنت تريد أن يكون دليلك موثقاً.

في المرجع REF2014 لإطار التميز البحثي في المملكة المتحدة ٢٠١٤م كانت هناك ثلاثة مستويات من التنقيح يمكنك طلب الحصول عليها لتتمكن من مراجعة المادة الحساسة، بما في ذلك تنقيح الجمل في دراسة الحالة الخاصة بك قبل نشرها، أو اختيار عدم نشر دراسة الحالة بكاملها لعامة الجمهور، أو تقديم طلب مسبق للسماح فقط لبعض المراجعين بالاطلاع على دراسة الحالة (على سبيل المثال: من لديهم تصريح من وزارة الداخلية للتحقق من البحوث المتعلقة بالأمن القومي). وقد يشمل ذلك تنقيح الأسماء والمناصب والمنظمات، أو عروض الأسعار بكاملها إن لزم الأمر من أجل حماية هوية من يقدمون شهاداتهم.

وأخيراً ، يجدر النظر فيما إذا كنت بحاجة إلى موافقة حصرية وموافقة أخلاقية قبل محاولة الحصول على شهادات، ويفضل تسجيل المقابلات كأساس أولي لشهادتك. وتأكد من أن الشهادة

التي حصلت عليها شخصية أو بالنيابة عن المنظمة (يفضل أن تكون الشهادة بالنيابة عن المنظمة، لأن ذلك يعبر عن موقف المنظمة ويؤكد شرعية ما قيل عن بحثك).

كتابة تقييم التأثير في مقالة بحثية

هكذا تكون قد قمت بتقييم تأثيرك وأصبحت لديك أدلة على سطح مكتبك. كيف يمكنك جعل ذلك متاحاً للجمهور، وهل يمكن أن يكون هناك وضع مربح للجانبين إن كان بإمكانك نشر ذلك كجزء من مقالة بحثية في مجلة محكمة؟ في العالم المثالي، يجب أن تكون الأدلة التي تثبت تأثير بحثك: (١) مستقلة، (٢) قوية وغير متحيزة، و(٣) مفتوحة للتدقيق. ومع ذلك، فإن العثور على أدلة لبعض أنواع التأثير يكون أكثر تحدياً من التحديات الأخرى.

بعض أنواع التأثير تكون واضحة نسبياً للتقييم، ومن غير المرجح أن تستغرق الكثير من الوقت؛ على سبيل المثال: قد تكون منظمة أخرى مهتمة بتأثيرك وقد تجمع وتحلل وتنشر بيانات عن تأثيرك بالنيابة عنك (مثل أنواع التأثير التي تظهر في الإحصاءات الحكومية، أو عن طريق منظمة تقوم بتقييم تأثير عملك على ممارساتها وعلى المخرجات التي تبحث عنها). وفي بعض الحالات، لكي تزعم تأثيراً ما على نحو موثوق، كل ما قد تحتاج إليه هو شهادة من شخص ما على رأس منظمة يصرح بوضوح عن فوائد بحثك وأن هذه الفوائد لم تكن ممكنة من دون بحثك.

وقد يتطلب تقييم أنواع التأثير الأخرى وإثباتها جهداً بحثياً كبيراً؛ على سبيل المثال: في العديد من التخصصات، يعدّ تقييم التأثير جزءاً من عملية البحث، بل قد يكون مشروعاً بحثياً مستقلاً في حد ذاته. وسيحتاج العديد من الباحثين الطبيين إلى تجربة ذات شواهد عشوائية لتكون قادرة على إثبات موثوقية تأثير المعالجات الناشئة عن بحوثهم العلمية، والتي عادة ما يتم دمج رصدها وتقييمها التفصيلي في مشروعات بحوث التنمية الدولية. أما بالنسبة إلى أنواع التأثير الأخرى، فقد ترغب في الاستفادة من خبرة العلوم الاجتماعية لتصميم تقييم يوضح جيداً السبب والنتيجة، ويعزو أنواع التأثير إلى بحثك.

ولتحقيق ذلك، لديك عدد من الخيارات المتاحة؛ إذ بإمكانك تكليف خبير استشاري مستقل ليقوم بتصميم التقييم وتنفيذه لك. ولكن على الرغم من أن التقييم مستقل، فمن غير

المحتمل أن يظهر في قائمة "المراجع الاستشهادية" لتأكيد التأثير في دراسات حالات التأثير إن تم نشرها على موقعك الإلكتروني في خادم (server) الجامعة. لذلك، فإن البديل هو العمل مع إحدى المنظمات الممثلة لأصحاب المصلحة أو الجمهور ممن لهم علاقة بدراسة حالة التأثير الخاصة بك، وذلك من أجل الاشتراك في تصميم التقييم وتنفيذه ونشره (ربما بمساعدة من علماء الاجتماع في مؤسستك)، فإن لم تكن هذه المنظمات تمتلك الموارد أو الخبرة لتنفيذ ذلك التقييم بنفسها، فقد تضطر إلى دفع تكاليف استشاري مستقل للقيام بالعمل لصالحها. وسيتعين عليها الاعتراف بتمويلك، ولكن التقييم سيكون مستقلاً وسيتم نشره على مواقعها على الإنترنت، وسيبدو مستقلاً.

ولكن ليس كل شخص لديه القدرة على التمويل بإمكانه أن يجعل ذلك ممكناً. لذلك يوجد خيار آخر يتطلب الوقت والخبرة بدلاً من التمويل، وهو أن تجري التقييم بنفسك مع علماء الاجتماع في مؤسستك وكتابته في ورقة بحثية محكمة، ففي بعض التخصصات، قد يكون من الممكن بناء تقييم التأثير في المقالة التالية التي تكتبها والتي تعتمد على بحثك الأساسي، مما قد يضيف قيمة للمقالة ويعطيها تأثيراً أكاديمياً أكبر. وبالنسبة لبعض الباحثين، قد يكون بالإمكان كتابة التقييم كوثيقة مستقلة لمجلة في تخصصهم. أما بالنسبة إلى التخصصات الأخرى، فإن هذا ليس خياراً، فالباحث الذي ولد تأثيراً يعتمد على العمل مع علماء الاجتماع عليه أن يشركهم في تصميم التقييم وتنفيذه ونشره في مجلات في مجال تخصصهم. ويتمثل التحدي هنا في طرح هذا الأمر كفرصة، حيث يقل عدد علماء الاجتماع الذين يرغبون في تخصيص الكثير من الوقت لتقديم خدمات التقييم للأكاديميين من تخصصات أخرى. ومع ذلك، مع بعض التواصل والنقاش، قد يكون بالإمكان العثور على عالِم اجتماع متحمس لفرص البحث العلمي التي يقدمها التقييم.

ومهما كانت أدلتك غير مستقلة، إن كان بإمكانك تصميم تقييم صارم ونشره في مجلة ذات سمعة جيدة ومحكمة، فمن غير المحتمل أن يتم استبعاد أدلتك هذه، فنظرياً، ربما تكون قد هيأت النتائج لتجعل نفسك تبدو جيداً، ولكن تصميماً قوياً لبحث علمي في مجلة جيدة من المرجح أن يُطمئن معظم أعضاء الفريق بأنك لا تحاول ذرّ الرماد في عيونهم. وفيما يأتي ثلاثة أنواع من تقييم التأثير التي أفرزت مقالات بحثية كنت قد أسهمت في تصميمها.

التصميم من نقطة الصفر

بصفتي مدير المشاركة والتأثير بكلية العلوم الطبيعية والبيئية في جامعة نيوكاسل، ساعدت أحد زملائي في تصميم دراسة تقييمية لتأكيد تأثيره، وقد أخبرني بأن كتابته لمقالة بحثية أدت إلى ارتفاع كبير في استهلاك أحد المنتجات في كامل أوروبا. ولكن للأسف، كانت أدلته في شكل ارتباطي فقط، ولم تثبت السبب والنتيجة. وكان الارتفاع الكبير في الاستهلاك كبيراً ومستمراً، وقد تزامن تماماً مع نشر النتائج التي توصل إليها، ولكن كيف يمكننا إثبات أن مقالته البحثية كانت هي السبب في هذا الارتفاع وليس محض الصدفة؟

كما أوضح لي أنه كان يخطط لنشر مقالة أخرى بمزيد من النتائج المدهشة والعميقة في مطلع العام المقبل، وحددنا الفرصة لإنجاز العمل بشكل مختلف، ففي هذه المرة، سوف يعود إلى ممولي بحثه العلمي لإجراء مسح واسع النطاق للمستهلكين في المملكة المتحدة وألمانيا على الفور قبل نشر بحثه وبعده. وسوف نسألهم عن استهلاكهم للمنتجات التي كان يدرسها، وما إذا حدثت التغيرات الظاهرة بعد النشر نتيجة لقراءة نتائج بحثه. وقد أتحت الفرصة لزميل لي في العلوم الاجتماعية – "لين فروير Lynn Frewer"، الذي قفز على الفرصة للعمل معنا لاختبار بعض الفرضيات التي كانت تتطور بشأن سلوك المستهلك. وقد صممنا معاً منهجية يجب أن تكون قوية وجديدة بما يكفي لنشر نتائجنا في مجلة مرموقة.

وفي مثال آخر، قمت بتقييم تأثير بحثي الخاص مع عالم البيئة متعدد التخصصات "روس بريس Ros Bryce" (جامعة المرتفعات والجزر)، والذي تم تمويله من خلال مشروع الاتحاد الأوروبي المعني بالحوار بين العلوم والسياسات. وأجرينا مقابلات مع أعضاء مجتمع السياسات، وطلبنا منهم تحديد ما إذا كانوا قد اطلعوا على أكثر من سبعين نتائج بحثية (إذ كانت واحد من هذه النتائج مقالة لي كتبتها بالتعاون مع أحد الزملاء). ثم استخدمنا المقابلات النوعية وتحليل الشبكات الاجتماعية لتتبع تلك النتائج التي تم نقلها من شخص إلى آخر إلى أن تكون قد وصلت إلى مجال السياسات أم لا. وقد تدخلت مشاغل الحياة فلم ننته من كتابة المقالة، ولكن في الفترة الفاصلة، قابلت إحدى الباحثات في الجغرافيا البشرية – "روث ماشين Ruth Machen" (جامعة نيوكاسل)، والتي كانت تدرس أسئلة مماثلة مع مجموعة صانعي السياسات نفسها. وقد جمعت نتائج المقالة في الأدلة

والسياسات بين أفكار التحليل الكمي والكيفي الذي أجراه "روس" وبين أفكار التحليل المتعمق الذي أجريته أنا و"روث"، مما قدم إسهاماً منهجياً كبيراً، بالإضافة إلى الفهم التجريبي الجديد لمجتمع العلوم والسياسات المحدد الذي درسناه.

من تقرير سياسات إلى مقالة بحثية

النوع الثاني من تقييم التأثير الذي كتبته كمقال بحثي انطلق من كونه تقرير سياسات. وهذا المثال هو بمثابة محاولة لإثبات التأثير على السياسات أكثر منه على تقييمه. وقد واجهتني مشكلة تمثلت في استثماري جهداً بحثياً كبيراً لدعم وثيقة سياسات (توقعات اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر في العالم)، ولكن لم تكن لديّ أي سيطرة على الطريقة التي سيتم بها الاستشهاد ببحثي في تقريرهم، فكنت مضطراً إلى إنشاء أدلة متاحة للجمهور لأثبت أن جزءاً كبيراً من التقرير نشأ عن بحثي.

وللقيام بذلك، كتبنا المسودة الأولى بإسهامنا في التقرير كورقة بحث، ثم بسّطنا لغتها لإدراجها في التقرير مع طلب أن يشار إلى ورقة البحث التي قدمناها بعد ذلك في مجلة Land Degradation and Development. وقد تضمنت مقالة المجلة حاشية على الصفحة الأولى مفادها أن "نسخة مختصرة من هذه الورقة جزء من "توقعات اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر في العالم"، الصادرة في ١٧ يونيو ٢٠١٨م. وكانت الفكرة هي: إذا استشهد التقرير بعملنا، سيكون لدينا رابط منشور بين مخرجات الوثيقتين، مع تداخل واضح بين النص والأفكار الواردة في الوثيقتين. وفي النهاية، استندت وثيقة السياسات إلى نسخة من ورقة العمل الخاصة بنا تحمل العنوان نفسه، وكان الرابط قوياً.

التقفيل أو الغلق Bolt on

أخيراً، قمت بنشر بحث عن التغير البيئي العالمي تضمن قسماً موضوعياً تناول تفاصيل تقييم التأثير الذي أجريته مع طالبة الدكتوراه "كاثلين ألن"، وقد قمنا بهذا العمل بالتعاون مع برنامج الأراضي الخثية في المملكة المتحدة، الذي قام بتمويل نفقات سفرها لمرافقتي لتسيير مجموعات التركيز في المملكة المتحدة حول تقييم تأثير الأبحاث التي قدمتها إلى إطار التميز البحثي

في المملكة المتحدة ٢٠١٤م (REF2014). وكانت أنواع التأثير مختلطة، ولكنها صنعت بشكل مثير للاهتمام، لإثراء ورقة بحث كان من الممكن أن تكون بطبيعتها أكثر وضوحاً. وقد مكننا ذلك من نشر العمل في مجلة ذات أكبر تأثير ممكن.

المراجع

- Thomas RJ, Reed MS et al. (2018) Modalities for Scaling up Sustainable Land Management and Restoration of Degraded Land. Land Degradation & Development.
- Reed MS, Bryce R, Machen R (2018) Pathways to policy impact: a new approach for planning and evidencing research impact. Evidence & Policy.
- Reed MS et al. (2017) A Place-Based Approach to Payments for Ecosystem Services. Global Environmental Change 43: 92-106.

إثبات آثار السياسات الدولية

يمكن أن يُسبّب ربط أنواع مختلفة من تأثير السياسات بوثائق معينة من الأدلة مشكلة كبيرة للباحثين الذين يرغبون في إثبات تأثير عملهم. وقد تتضخم هذه المشكلة بشكل ملحوظ إذا كنت تعمل مع حكومات أجنبية، بل قد تكون المشكلة أكبر إذا كانت عدة حكومات حول العالم قد استوعبت بحثك. كيف يمكنك معرفة ما إذا كان بحثك يتم استخدامه في سياسات الحكومة، ناهيك عن إثبات ذلك؟

قد يكون إثبات بعض أنواع تأثير السياسات من دون غيرها، وقد تضطر إلى اتباع منهج مختلف للتحقق من كل نوع من خلال ما يأتي:

١- البحث المنشور والمشار إليه في وثيقة إعلان السياسات (الممكن) استخدامه في الإبلاغ عن سياسة جديدة أو تغييرها.

٢- السياسة الجديدة أو المتغيرة.

٣- تأثير هذه السياسة الجديدة أو المتغيرة قيد التنفيذ، مع الفائدة القابلة للقياس / الحد من الضرر الناتج عنها.

للعثور على مراجع للبحث في وثائق السياسات وجمع الأدلة على تغيير السياسات القائمة، فإن الخطوة الأولى هي البحث في محركات الإنترنت:

١- قم أولاً بتضييق نطاق البحث إلى بلدان أو منظمات دولية (لمزيد من القضايا العالمية) تعتقد أو ترجح أنها استخدمت أو استفادت من أدلة بحثك (على سبيل المثال: استناداً إلى مدى انتشار المشكلات التي تتناولها في أبحاثك).

٢- إذا كانت قائمة البلدان طويلة، قم بترتيبها وفقاً لتلك التي تعتقد أنها أكثر قدرة من غيرها على الاستفادة من عملك (على سبيل المثال: انتشار المرض الذي يستهدفه بحثك أو المشاركة في قضايا انبعاثات غازات الدفيئة الدولية من زاوية القطاع الذي تستهدفه).

٣- إذا وجدت عبارة أو إحصائية مرتبطة ببحثك (مثل: ذكر طريقتك أو تدخلك، أو نتيجة محددة ذكرت في تحليلك)، استخدم هذه العبارات ككلمات بحثية.

من الطرق البديلة للقيام بذلك استخدام السجل المرجعي للبحوث Altmetrics لتحديد الوثائق المرتبطة بأوراق بحثية محددة. وللاستدلال على كيفية القيام بذلك، انظر الإطار (١٤) والشكل رقم (٢٢).

الإطار (١٤). استخدام سجل Altmetrics لإيجاد دليل على أنواع تأثير السياسات

في بعض الحالات، يمكن لـ Altmetrics العثور على دليل يشير إلى عملك في وثائق السياسات الخاصة بك. وهذه هي طريقة اكتشافها:

١- تصفح مخرجات البحوث الخاصة بك على الإنترنت.

٢- قم بتحميل altmetrics مجاناً في (Boomarklet): https://www.altmetric.com/products/free-tools/bookmarklet/

٣- حدد DOI بمؤشر الضوء.

٤- انقر على سجل Altmetrics في شريط الأدوات وستُفتح نافذة صغيرة تعرض بيانات Altmetric.

٥- انقر فوقه للحصول على النتائج كاملة.

٦- ستكون الإشارة لوثائق السياسة باللون الأرجواني في "عجلة Attmetric".

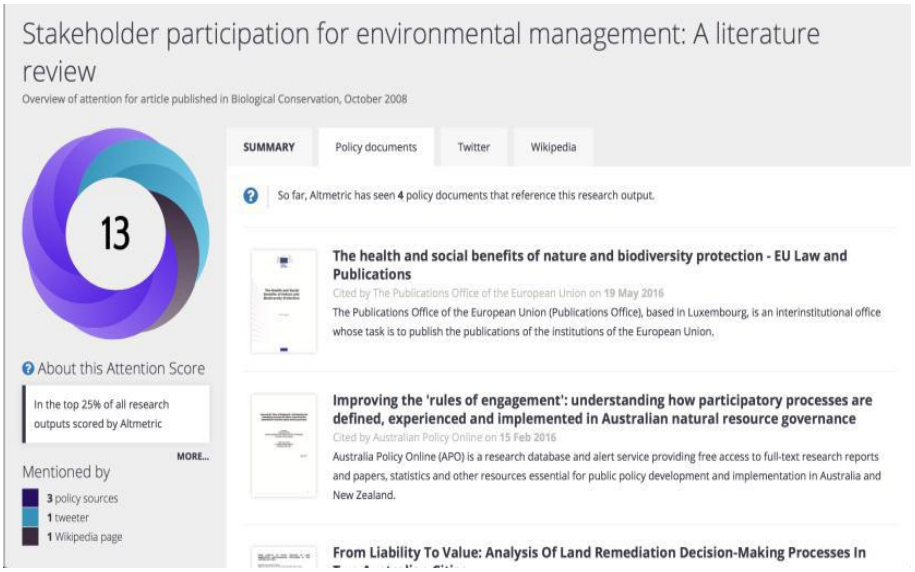
٧- يوفر النقر فوق علامة التبويب قائمة بوثائق السياسات ومصادرها التي حددها سجل Altmetrics.

لاحظ أنه في حالة البحث من خلال Scopus والنقر على نتيجة ما، يوجد رابط على الجانب الأيمن من الصفحة إلى المقاييس المرتبطة بها. ومع ذلك، لن تتم في وقت الطباعة الإشارة إلى مقاييس السياسات على الرغم من التقاط بيانات مقياس Altmetrics الأخرى.

أمثلة على مصادر السياسات التي يغطيها Altmetrics:

- مقالات سياسات المملكة المتحدة UK's gov.uk
- مكتب المنشورات بالاتحاد الأوروبي.
- الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (IPCC).
- البحوث الدلالية للمعهد الوطني للصحة وتفوق الرعاية (NICE) (المملكة المتحدة).
- المنظمة الطبية الدولية "أطباء بلا حدود".
- مؤسسة الجمعيات الطبية والعلمية الخاصة (AWMF) (ألمانيا).
- اللجنة الدولية للصليب الأحمر.
- الهيئة الأوروبية لسلامة الغذاء (EFSA).
- منظمة الصحة العالمية (WHO).

- صندوق النقد الدولي (IMF).
- سياسات وممارسات أوكسفام Oxfam.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو UNESCO).
- البنك الدولي.
- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو FAO).
- مطبعة الأكاديميات الوطنية، الولايات المتحدة الأمريكية.
- السياسات الأسترالية عبر الإنترنت.



الشكل رقم (٢٢). صورة لشاشة نتائج Altmetric تظهر إشارة وثائق السياسات إلى ورقة Reed (2008) البحثية

إذا لم ينجح البحث في محركات البحث عن دليل للتأثير في هذه البلدان فهذا لا يعني بالضرورة عدم وجود أي تأثير، قد يكون بحثك قدم سياسات ولكنها لم تذكر أنها نتيجة لبحثك أو لم تذكر بشكل واضح أي رقم تعريفي أو عبارة تربط بين بحثك وبين السياسات التي أفرزها؛ في هذه الحالة لديك خياران اثنان:

١- ابحث بصورة منهجية عن التشريعات الحديثة المنشورة على موقع الحكومة على الإنترنت للعثور على السياسات التي تعالج القضايا المرتبطة ببحثك والتي تم إقرارها من قبل القانون بعد نشر نتائجك، وابحث عن أي دليل لتأثير محتمل. وهذه القرائن بحاجة إلى أن تدعم من خلال المقابلات.

٢- من خلال إجراء مكالمات هاتفية مع أعضاء الخدمة المدنية ومجتمع السياسات على نطاق أوسع لتحديد أنواع تأثير السياسات، لأن الاكتفاء بتدوين أسماء أشخاص معنيين أمر غير مضمون، نظراً لمعدل دوران الموظفين السريع في معظم المؤسسات، بالإضافة إلى ضعف معدلات الاستجابة للرسائل الإلكترونية التي تطلب المعلومات، لذا قد يكون الأسلوب الأكثر كفاءة هو الاتصال بالهاتف. وانتقل من شخص إلى آخر حتى تجد أنسب الفرق والأشخاص. وفي بعض البلدان ، قد يكون من الأسهل التحدث إلى جهات أخرى متعددة لها علاقة وطيدة ودائمة بمجتمع السياسات وصانعي القرار، على غرار المؤسسات الخيرية والمراكز الفكرية، وقد يتفاعلون معك بشكل أسرع.

وإذا لم يفلح ذلك في الكشف عن أي دليل للتأثير على السياسات الدولية، فعندئذ تجنب إضاعة وقتك واستخدم جهات الاتصال التي لديك وابدأ في الترويج لأدلتك. وإذا بدأت بحثك مستهدفاً المساعدة على تقديم المزيد من المعلومات، بإمكانك الحصول على إجابات أفضل عن استفساراتك الأولية، مقارنة بالاكتفاء بالسؤال عما إن تم استخدام بحثك أم لا. وضع في اعتبارك ما إذا كانت هناك طرق يمكنك بسهولة إضافة قيمة من خلالها؛ على سبيل المثال: بتحويل بحثك إلى موجز سياسات أو دليل يمكن أن يسهّل على أعضاء مجتمع السياسات التصرف وفقاً لأدلتك والتعلم من الآخرين الذين قاموا بتنفيذها فعلياً في مكان آخر، فإن كان من الصعب القيام بذلك بشكل مباشر، قم إذن بالبحث في سياق أوسع للسياسات التي يتم تطويرها في البلد لتحديد المنظمات التي تحاول التأثير في السياسات في المجالات ذات الصلة ببحثك، وانظر فيما إذا كان بإمكانك تمكينها من تحقيق التأثير عبر أبحاثك. وهذه المنظمات قد تشكل حلفاء أقوياء يستطيعون التأثير في التغيير نيابة عنك، ولكنهم يتعاملون بحذر. وبعض المنظمات التي تعمل معها قد تقوم بانتقاء النتائج أو تحريفها لتحقيق أهدافها. واستناداً إلى السياق الذي تعمل فيه، فقد تكون في

انحيازك للمنظمات التي تحاول التأثير على سياسات الحكومة مخاطرة بسلامتك الشخصية بالإضافة إلى سمعتك الأكاديمية والشخصية. وبالفعل، قد يصل حرص بعض الباحثين إلى حد عدم التورط مع أي مجموعات خارجية مهتمة بأبحاثهم، وذلك من أجل الحفاظ على استقلاليتهم وسلامتهم الأكاديمية.

وحتى إذا حددت فعلياً أنواع التأثير، فمن الجدير دوماً أن تسأل عما إذا كان يمكنك إضافة هذه الأنواع من التأثير؛ على سبيل المثال: من خلال العمل مع الوكالات المسؤولة عن فرض السياسات لضمان تنفيذ السياسات بشكل فعال على أرض الواقع بطريقة تتفق مع الأدلة التي قمت أنت بإنتاجها. ربما حدث أن تمت مناقشة بحثك في البرلمان، أو في إحدى اللجان، أو تم ذكره في وثيقة سياسات، ولكن بدلاً من الاكتفاء بذلك، قد تتمكن من تقديم المشورة للحكومة حول الكيفية التي يحولون بها تلك المخرجات إلى تشريع يقوم بتغيير حقيقي (خصوصاً إن كنت تعلم أن حكومات أخرى قد نفذت ذلك بنجاح). وعادة ما يكون من السهل العثور على موظفين مدنيين مبتدئين يعملون في الأدلة أو فرق السياسات ذات العلاقة، وهم في أسفل التسلسل الهرمي للمؤسسة، وإن لم يكن بالإمكان العثور على تفاصيل الأشخاص ذوي العلاقة عبر الإنترنت، فقد يكون بالإمكان الانتقال عبر لوحات التوزيع الهاتفية، أو عبر شركاء أكاديميين داخل البلد ممن لديهم جهات اتصال ذات علاقة.

وحيث يصعب جداً جمع الأدلة عن الآثار الناشئة عن تنفيذ السياسات، فإن في العديد من البلدان، غالباً ما يقوم موظفو الخدمة المدنية بإجراء مراجعات للسياسات، وذلك بهدف تقييم ما إذا كانت السياسات قد حققت أهدافها وغاياتها أم لا. وغالباً ما يكلف الباحثون في الجامعات بالمساعدة في هذه المراجعات نظراً للمصداقية والاستقلالية اللتين يحظون بهما، فإذا ما تم قبول عرضك للمساعدة، فقد تتمكن من لعب دور رئيس في الحصول على الأدلة التي تحتاجها.

كيفية إنشاء لجنة استشارية من أصحاب المصلحة
لمشروعك البحثي

يُنظر إلى المشروعات التي تتم فيها مشاركة أصحاب المصلحة من خلال اللجان الاستشارية على أنها تؤثر بشكل إيجابي على المعرفة والسياسات والممارسات الخاصة بأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى تحسين جودة الأبحاث وملاءمتها (انظر الفصل السادس لمزيد من التفاصيل). وقد سبق لي أن استخدمت لجاناً استشارية لأصحاب المصلحة في معظم المشروعات التي ترأستها، ووجدت أنها لا تقدر بثمن، فبمساعدة أعضاء اللجان الاستشارية، وجدت مسارات جديدة وأفضل للتأثير الذي لم يكن متاحا لي، فقد ساعدوا في البحث، وقدموا لي رؤى وتفسيرات جديدة، ومكّنوني من الوصول إلى بيانات وفرص تمويل جديدة. وفي بعض مشروعات بحوث العلوم الاجتماعية، تمكنت أيضاً من استخدام اللجنة كمجموعة تركيز لزيادة متانة النتائج التي توصلت إليها. وفي حالات أخرى، تمكنت من تحديد الفئات المهمشة التي لها اهتمامات مماثلة لفائدة مجموعات أكثر قوة، ومن استخدام اللجنة الاستشارية كفرصة لتعزيز التحالفات الإستراتيجية التي تعمل على تمكين المهمشين.

وفيما يأتي الطريقة التي تمكنك من إنشاء لجنة استشارية من أصحاب المصلحة لمشروعك البحثي:

- **حدد نطاق الأشخاص الذين يجب أن يكونوا في لجنتك**: قم بتحليل الجمهور / أصحاب المصلحة لتحديد من الذين تريد دعوتهم للانضمام إلى لجنتك (سبق أن شرحت كيفية القيام بذلك في الفصل الرابع عشر)، فلا توجد طريقة واحدة صحيحة لاستخدام نتائج تحليلك. وقد ترغب في إعطاء الأولوية للذين سيستفيدون أكثر أو الذين لديهم الفضل الأكبر في مساعدتك على تحقيق التأثير. ومع ذلك، قد ترغب أيضاً في التأكد من أنك تمثل مجموعات يصعب الوصول إليها، وتُسمع أصوات الفئات المهمشة التي قد يكون لديها وجهات نظر بديلة وقيمة وجديرة بالاهتمام.
- **قم باختيار رئيس للفريق**: غالباً ما يعطي العديد من الباحثين الرئاسة للباحث الرئيس في المشروع، ولكن ذلك قد يسبب مشكلة، لأن الباحث في المشروع غير مستقل، وأقل احتمالاً

للمحاسبة من قبل المجموعة، في حين أن العثور على رئيس مستقل يتمتع بالاحترام والإخلاص يؤدي إلى تمكين أصحاب المصلحة من طرح الأسئلة الاستكشافية وإعطاء البحث شكله الحقيقي، فإعطاء دور الرئيس لشخص آخر سيحرر الباحث الذي يقود المشروع كي يستمع للملاحظات ويستجيب لها بصدق (وكثير من رؤساء الفرق المتمرسين هم أفضل في الرئاسة من مجرد قيادتهم للمشروع)، إذ ينبغي أن يكون الرئيس فائق الاحترام من قبل الجميع في اللجنة وبالتالي يكون من خارج الأوساط الأكاديمية، ولكن قد تتمكن من العثور على أحد الباحثين المتميزين والمعروفين في مجتمع أصحاب المصلحة وبإمكانهم أداء الدور بفاعلية.

- **وسع نطاق اختصاص الفريق والعضوية**: قم بإجراء بضع مقابلات غير رسمية مع رئيسك الذي عينته على رأس الفريق (امنحه بعض الملكية في العملية) وأصحاب المصلحة الرئيسين للتحقق من عدم وجود أي شخص مهم مفقود من قائمة دعوتك. وخلال هذه المحادثات، بإمكانك أيضاً مناقشة الدور الذي ستقوم المجموعة بتنفيذه في مشروعك، ومعرفة ما إذا كنت تحتاج إلى طرح اتفاقية عدم الإفشاء (NDA) لتمكين الجميع من التحدث بحرية أثناء الاجتماعات (عادة للفرق التي تضم أصحاب المصلحة في المجال الصناعي أو لموضوعات مثيرة جداً للجدل). وإذا كنت تحتاج إلى اتفاقية عدم الإفشاء، فتحدث إلى الفريق القانوني في مؤسستك للحصول على نسخة ورقية.
- **أبق عدد الأعضاء في نطاق السيطرة**: لكي تعمل الإدارة الاستشارية لأصحاب المصلحة بكفاءة وتتمكن من إجراء مناقشة حقيقية، يجب أن يكون العدد حوالي ٨–١٢ عضواً، أما إذا كان لديك أكثر من عشرين عضواً، فسيصبح من الصعب إدارة الاجتماعات، وقد لا يتوافر الوقت الكافي للتعبير عن وجهات نظرهم ومشاركة معرفتهم. وإذا كانت هناك أسباب مقنعة (سياسية مثلاً) حول حاجتك لإشراك مجموعة كبيرة بشكل مكثف ومنتظم طوال مشروعك، ففكر في تكميل فريقك الاستشاري بمجموعة "أوسع" (من أي حجم). ويتم إعلام أعضاء المجموعة المرجعية بانتظام عن أي تحديثات عبر البريد الإلكتروني (بالإضافة إلى أي رسالة إخبارية أوسع قد تقوم بنشرها)، مما يمنحهم حق الوصول المميز إلى عملك وفرصة المشاركة

عبر البريد الإلكتروني والمكالمات الفردية عند الضرورة. وهذا يجنب أي شعور لدى المجموعات الرئيسة بأنها مستبعدة أثناء الاحتفاظ بحجم معقول من أعضاء الهيئة الاستشارية.

- **قم بدعوة الأعضاء**: حيل مقترح بحثك إلى نشرة إعلانية عن مشروع باستخدام لغة مبسطة والتأكيد على أنواع التأثير التي تأمل في تحقيقها، ثم أرفقها مع بطاقات الدعوة، وقم بتفصيل دعوتك وفق مصالح المجموعات المختلفة استناداً إلى تحليلك للجمهور/ أصحاب المصلحة، مع التأكيد على جوانب البحث التي تعتقد أنها ستكون ذات أهمية كبرى بالنسبة إليهم. والخطوة الإضافية لبعض المشروعات هي إصدار اتفاقيات السرية (عدم الإفشاء) قبل الاجتماع الافتتاحي، بحيث يكون لدى الجميع الوقت الكافي للتدقيق والتوقيع على الاتفاقية استعداداً لأول اجتماع.
- **اعقد اجتماعك الأول**: تأكد في هذا الاجتماع من تغطية النقاط الآتية:
  - خصص وقتاً للمقدمات يكفي لتمكين جميع أعضاء الفريق من التعريف باهتماماتهم وخبراتهم أمام بقية أفراد المجموعة.
  - اشرح أبحاثك العلمية بلغة مبسطة، مع تخصيص وقت كاف للأسئلة والمناقشة.
  - احصل على الموافقة على شروطك المرجعية للمجموعة: من الأفضل أن تكون قد أعددت مسودة وأرسلتها مسبقا كإحدى الأوراق الخاصة بالاجتماع. (انظر أدناه إلى نسخة من مثال مرجعي لشروط هيئة استشارية).
  - قم بإدارة التوقعات: على الرغم من أنك توفر لأعضاء الهيئة فرصة لتقديم المشورة وتشكيل بحثك، سوف تكون هناك حدود لمدى قدرتك على تكييف خططك، ويحتاج الأعضاء إلى معرفتها.
  - وفر فرص التواصل: إن قمت بتحليل جيد للجمهور/ أصحاب المصلحة، تكون قد حددت أشخاصاً من خلفيات مختلفة ممن يشاركونك الاهتمامات نفسها، ومن أهم الأشياء التي سيستفيدون منها قبل كل شيء هي فرصة التواصل والتعلم من الآخرين خلال الاجتماع.

لذلك، تأكد من توفير فترات كثيرة من الوقت للراحة، وانظر فيما إذا كان بإمكانك تقديم وجبة غداء قبل الفعالية أو بعدها لتمكن المشاركين بأكثر ما يمكن من الفرص المطولة في المشاركة.

مثال على الشروط المرجعية للهيئة الاستشارية لأصحاب المصلحة

الغرض من المجموعة

سيقوم الفريق الاستشاري لأصحاب المصلحة (هذه المجموعة) بالآتي:

١- ضمان اتساق أهداف المشروع مع احتياجات المستفيدين، والقيام قدر الإمكان بأي عمل إضافي يساعد في تحقيق المنافع الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لأوسع نطاق ممكن من أصحاب المصلحة والجمهور.

٢- مراجعة وتقديم التغذية الراجعة حول تقدم المشروع نحو الأهداف المذكورة.

٣- تقديم ملاحظات حول السيناريوهات التي يتم تطويرها في البحث، فإن وجدت، يتم إدراجها في "مختبرات الابتكار الاجتماعي" لتوليد أفكار جديدة واختبارها في البحث.

٤- الإسهام في تطوير الخيارات الممكنة لرفع نتائج المشروع على مستوى المملكة المتحدة وعلى الصعيد الدولي في قطاع ..... وفي القطاعات الأخرى.

الحكم والأدوار

سيترأس المجموعة البروفيسور س (عميد ..... ، جامعة .....). ويتولى البروفيسور ص (الباحث الرئيس في جامعة .....) مسؤولية إبلاغ المجموعة عن سير عمل المشروع وعن سير عمله نحو تلبية توصيات مجموعة الهيئة الاستشارية لأصحاب المصلحة، وذلك خلال الاجتماعات، وبين الاجتماعات إن لزم الأمر، حيث يتوقع من قادة المجموعات تقديم تقارير، شخصية إن أمكن، لشرح مدى التقدم المحرز في العمل والإجابة عن أسئلة المجموعة. ويتولى البروفيسور ص مسؤولية الإبلاغ عن نشاط المجموعة إلى أمانة برنامج ..... في جامعة ..... وبإمكان أعضاء المجموعة أن ينيبوا غيرهم داخل مؤسستهم. ويوضح الملحق (١) تفاصيل عضوية المجموعة، حيث تجتمع

هذه العضوية بالدعوة فقط، وسيحكم الرئيس على أي مقترحات لإضافة أو استبعاد منظمة ما من المجموعة، ثم يتم تفعيل قراره من قبل المشروع.

الاجتماعات

سوف تجتمع المجموعة سنوياً، ولكن للضرورة يمكن طلب عقد اجتماعات إضافية للمجموعة بأكملها أو للمجموعات الفرعية. وبإمكان أي من أعضاء المجموعة طلب اجتماع فردي مع الأستاذ ص لمناقشة القضايا المتعلقة بالمشروع في أي وقت بالتنسيق. وبإمكان بقية الأعضاء الانضمام شخصياً أو عبر رابط الفيديو. وسيتم تسجيل دقائق الاجتماع من قبل ..... مدير المشروع.

السرية

سيُطلب من جميع أعضاء المجموعة التوقيع على اتفاقية عدم الإفشاء قبل بدء الاجتماع الأول. انظر مشروع الاتفاق للاطلاع على التفاصيل. وستكون أسماء أعضاء المجموعة ووظائفهم ومنظماتهم متاحة للجمهور على موقع المشروع. وسيتم تداول عدد الدقائق بين أعضاء المجموعة فقط.

الاتصالات والعلامات التجارية

سيكون الاتصال بين أعضاء المجموعة بين الاجتماعات في المقام الأول عبر البريد الإلكتروني من المشروع. ولن يتم الكشف عن تفاصيل الاتصال بين أعضاء المجموعة من دون إذن. وقد تحتوي مواد المشروع على علامات تجارية من جامعات (س، ص) و(ش، أ، ب) و (ج)، بصفتها من الشركاء الأساسيين في المشروع (بالإضافة إلى شعارات الممول). ولن يتم استخدام شعارات المنظمات الأعضاء في المجموعة على مواد المشروع.

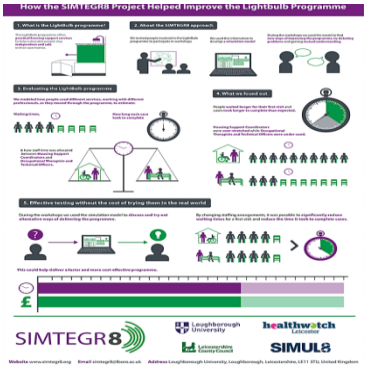
كيفية تحويل ورقتك البحثية القادمة إلى رسم بياني INFOGRAPHIC

تعد الرسوم البيانية Infographics طريقة رائعة لإيصال بحثك إلى جمهور أوسع من باحثين آخرين إلى أشخاص قد يستخدمون أبحاثك خارج الأوساط الأكاديمية. وتوجد حالياً مجموعة من مواقع الإنترنت لمساعدتك على تطوير الرسومات الخاصة بك، ولكن العديد من الباحثين يتعثرون في توليد الأفكار أثناء تصويرهم نتائج بحوثهم، ومن ثم فبمجرد إنتاجهم لرسمهم البياني، يفشلون في الوصول إلى الجمهور المناسب. في هذا الدليل، سوف أشرح في ست خطوات بسيطة كيف يمكنك تحويل ورقتك البحثية القادمة إلى رسم بياني. وفيما يأتي، بإمكانك الاطلاع على أمثلة حول كيفية استخدام هذه الخطوات الست لتطوير الرسومات البيانية للباحثين. وعلى الرغم من أني أفضّل الاستعانة بمصمم، إلا أنه بإمكانك القيام بذلك من دون مصمم.

١-استخرج رسائلك الرئيسة

ابدأ باختصار مقالتك لتناسب المساحة، فإن لم يفِ الملخص بتلخيص نقاطك الأساسية، قم باستخلاصها من بحثك في جمل قصيرة، على غرار قوائم التعداد النقطي التي تفضلها العديد من المجلات. واعتماداً على بحثك، قد تحتاج أيضاً إلى استخدام جملة تلخص بها المشكلة التي تسعى إلى حلها أو الهدف من العمل والأساليب التي استخدمتها.





٢-بسّط لغتك

احذف المصطلحات الأكاديمية وأعد صياغة رسائلك باستخدام أقل عدد ممكن من الكلمات، مع التأكد من أنها مفهومة من أول وهلة. وحتى لو كان جمهورك من الأكاديميين الآخرين في مجالك، يجب أن يتمكن الأشخاص من مسح النص المحدود بسرعة في رسم بياني للحصول على رسالتك، وكلما كانت لغتك بسيطة، زادت فاعلية رسوماتك البيانية في توصيل رسائلك الأساسية .

Upgoer6: (http://splasho.com/upgoer6) هو محرر نصوص بسيط يقوم بالتلوين الشيفري للنص الخاص بك، موضحاً لك مدى شيوع استخدام الكلمات في اللغة الإنجليزية، حيث تتحول الكلمة إلى اللون الأخضر إذا استخدمت واحدة من الألف كلمة الأكثر استخداماً. وإن كان اللون أحمرَ، وجب عليك استخدام لغة أبسط.

٣- تصور رسائلك الرئيسة

بقدر ما تعد هذه العملية سهلة بالنسبة لبعض الناس، فهي تمثل بالنسبة لمعظم الباحثين تحديا حقيقياً، ولذا إليك بعض الأفكار التي ستساعدك في تدفق التصورات الإبداعية:

- ارسم جميع الصور التي تتبادر إلى ذهنك عندما تفكر في كل نقطة، وقم باختيار الصور التي تعتقد أنها توصل تلك النقطة بقوة أكبر.
- قم بالبحث عن صور في محرك جوجل من أجل الإلهام.
- انتقل إلى قاموس المرادفات للبحث عن مرادفات للكلمات الأساسية التي قد يكون لها المعنى نفسه ولكنها مرئية بشكل أسرع.
- ضع الكلمات الأساسية في NounProject (https://thenounproject.com) من أجل الحصول على أفكار للرموز التي تعبر عن أفكارك بصرياً وبعبارات بسيطة.
- تحدث إلى أحد الأشخاص حول الأفكار التي تحاول إيصالها لتوضيح تفكيرك واستكشاف خيارات للتصور.
- احصل على رأي إضافي، فما قد يبدو أنه يعبر عنك بشكل واضح قد لا يكون واضحاً للآخرين.

٤- صمم مخططاً

اعتماداً على الطريقة التي تريد بها توصيل رسوماتك البيانية، قد تحتاج إلى تخطيطين بديلين: تخطيط طويل وآخر قصير مع عنوانك في قلب تويتر (بحيث يظهر العنوان من تغريدتك في جزء المعاينة)، وقم باختيار منظر طبيعي يمكنك استخدامه في العروض والمنشورات، وارسم تخطيطك على لوحة المعلومات، بحيث يمكنك تغيير مختلف المناظر حتى يحدث تدفق منطقي للأفكار لدى القارئ لتصفحها.

٥- حول البيانات إلى رسوم

ابحث عن حقوق الطبع والنشر وسددها مقابل استخدام الصور، واستخدم مواقع نماذج البيانات الرسومية مثل Easel.ly أو Piktochart أو Venngage أو Visme أو استعن بمصمم لمساعدتك في

هذه المرحلة. وكبديل بسيط عن ذلك بإمكانك إنشاء سلسلة من الرسوم البيانية التي تحتوي على رسالة مستقلة ضمن سلسلة مرقمة. وبإمكانك أيضاً العثور على صورة ملفتة للنظر تركبها في النص باستخدام موقع لمعالجة الصور مثل موقع PicMonkey. وإذا ما قمت بإنشاء مجموعة من أربع صور، يمكنك إطلاقها بمعدل صورة واحدة كل يوم، ثم ضمّن الصور الأربع في تغريدة واحدة في اليوم الرابع.

واحذر من الاستخدام المفرط للألوان، فإذا كنت تضع النص فوق صورة، اختر لوناً من الصورة يتناقض مع غالبية ألوان الصورة. وإن كنت تنشئ الرسومات منذ البداية، استخدم لوحة ألوان محدودة تتراوح بين لونين وثلاثة ألوان (غير لون الخط) تكمل بعضها جيداً، وقم باختيار خط بسيط تسهل قراءته، وحاول استخدام الألوان التي تتطابق مع محتوى النص؛ على سبيل المثال: يعدّ اللون الأزرق الداكن لوناً رسمياً وهادئاً، في حين يرتبط اللون الأخضر عادة بالموضوعات البيئية.

٦- ضع خطة لإيصال رسوماتك البيانية

ما من جدوى من إنشائك رسماً بيانياً إن لم تكن لديك خطة لإيصالها إلى جمهورك المستهدف:

- اعرف مَن جمهورك، ما اهتماماته وما المنصات التي ينشط عليها.
- حدد ما الذي تريد أن يفعله الناس بعد قراءة رسمك البياني، وسهّل عليهم القيام بذلك. وإن كنت تريد أن يستشهد باحثون آخرون بورقتك البحثية، فقم بربطها مباشرة بخيار الوصول المفتوح للورقة بكاملها. وإن كنت ترغب في جذب المزيد من الجمهور لورقتك البحثية بشكل أكبر، ففكر في ربط رسمك البياني بمدونة لها رابط بالورقة البحثية الأصلية. وإن كنت ترغب في قيام شخص ما بتنفيذ إجراء ما، فقم بتسهيله له؛ على سبيل المثال: من خلال منحه روابط إلى منتجات بديلة أو مسودة بريد إلكتروني للاتصال بأحد النواب المحليين (في برلمان المملكة المتحدة).
- قم بإنشاء إستراتيجية لوسائل الإعلام الاجتماعي (ليست بالأمر الصعب كما تظن، ما عليك سوى أن تكون قادراً على أن تجيب نفسك عن أربعة أسئلة). للحصول على المساعدة، راجع نموذج إستراتيجيتي لوسائل الإعلام الاجتماعي (لاحقاً في هذا الجزء من الكتاب).
- بدلاً من كل ذلك، بإمكانك توفير الوقت والتواصل مع المؤثرين عبر الإنترنت ممن لديهم قاعدة جماهيرية عريضة قد ترغب في الوصول إليها، إذ بإمكانك الوصول إليهم على المنصة، فإن لم يستجيبوا، راسلهم عبر البريد الإلكتروني أو اتصل بهم هاتفياً، واشرح لهم مدى أهمية رسمك البياني في إثارة اهتمام جمهورهم ومدى القيمة التي سيضيفها إلى أعمالهم، وستفاجأ بعدد الأشخاص الذين سيوافقون على العمل معك إن كنت ثابتاً.

كيف تكتب دراسة حالة ذات تأثير عال في إطار التميز البحثي في المملكة المتحدة

ثلاثة دروس أساسية

١ – وضح التأثير المهم وأثبته

- حسّن من مستوى تفسير وتوقعات وحدة التقييم (UoA) من أبحاثك:
  - البحث التطبيقي: التركيز على الفوائد العائدة على الاقتصاد، والبيئة، والسياسات، والصحة/ الرفاه، وغير ذلك من أشكال صنع القرار وتغيير السلوك من خلال إشراك أصحاب المصلحة.
  - العلوم البحتة والفنون والعلوم الإنسانية: التركيز على الفوائد من حيث الوعي والمواقف والتغير الثقافي، وزيادة المشاركة الجماهيرية أكثر من البحوث التطبيقية.
  - انظر إلى البيانات المتاحة للجمهور من المرجع (REF2014) للاطلاع على أمثلة لدراسات حالة التأثير في وحدة التقييم (UoA) التي قمت بتسجيلها بدرجة مرتفعة، ولكن اعلم أن هذا يمكن أن يكون مجرد دليل، لأن أعضاء اللجنة الاستشارية سيختلفون، وفي موسم المرجع (REF2021) قد تحدد اللجان الاستشارية وقتها معايير جديدة.
- قم بإنشاء بيان مشكلة لتوضيح أهمية التأثير.
- احذف أي شيء يبدو كأنه ميزة للباحثين أو الأكاديمية أو لتخصصك.
- ابحث عن أنواع إضافية من التأثير لم تكن قد خططت لها أساساً وتأكد من مدى أهميتها؛ على سبيل المثال: قد يكون للابتكار الذي يوفر المال عن طريق الحد من الاستهلاك المكثف للطاقة في الإنتاج تأثير بيئي مثير للإعجاب بوصفه تأثير اقتصادي كان مطلوباً في الأصل. وافترض احتمال تفويتك لأحد أنواع التأثير الآتية:
  - الوعي والفهم.
  - تغيير الموقف.
  - الاقتصاد.
  - البيئة.
  - الصحة والرفاه.

- السياسات.
- أشكال أخرى من صنع القرار وتغيير السلوك.
- التغيير الثقافي.

- إذا كانت لديك أنواع تأثير على بناء القدرات أو الوعي والفهم، تساءل عما إذا كان من الممكن تحويل هذه الأنواع من التأثير إلى أي من أنواع التأثير الأخرى المذكورة أعلاه خلال الوقت المتاح لك.
- أبرز الأرقام التي حققها عملك: قد يبدو وجود ألف متابع لك على تويتر أو عوائد قيمتها مائة ألف جنيه إسترليني مثيرة للإعجاب، لكن قد يبدو ذلك محرجاً للمنافسين، وألقِ نظرة على أنواع الأرقام التي تشترطها دراسات الحالة ٣ * و ٤ * في تقييم وحدة التقييم لك في عام (٢٠١٤م) للتعرّف على أنواع الأرقام الراهنة المثيرة للإعجاب.
- لا تفرط في تقدير أهمية عملك: إذا كانت التجربة "تحويلية" للمشاركين، تأكد من قدرتك على التعبير عما تم تحويله وإثباته بوضوح.
- فكر في دمج دراسات الحالة التي تعمل في مجالات مماثلة والتي تم تصنيفها في خانة ٢* في مراجعتك الداخلية التي تعتقد أنها قد تحصل على درجة ٣* إن تم دمجها.
- ما لم تكن تتابع دراسة حالة تستند إلى مشاركة الجمهور (التي قد تكون مؤشراً مفيداً على الوصول)، فإن العمل الإعلامي عادة ما يكون مجرد طريق للتأثير، وليس دليلاً على تأثير مهم في حد ذاته.

٢- قدم أدلة على أن أنواع التأثير لديك بعيدة المدى

- حسّن من مستوى تفسير وتوقعات وحدة التقييم (UoA) من أبحاثك:

- المزيد من الأمثلة على مدى الوصول العالمي في بعض المناطق؛ على سبيل المثال: الطب السريري، والصحة العامة أو أنظمة الأرض (الغلاف المائي، والغلاف الأرضي، والغلاف الجوي، والمحيط الحيوي)، والعلوم البيئية.
- المزيد من الأمثلة على دراسات الحالة ذات الدرجات العالية مع الوصول المحلي في مجالات أخرى؛ على سبيل المثال: علم الاجتماع، والأنثروبولوجيا، واللغة، والأدب.
- على النحو الموضح أعلاه، يمكن أن توفر لك دراسات الحالة ذات الدرجات العالية من المرجع (REF2014) إحساساً بالوصول وفق معايير وحدة التقييم (UoA).

- قم بتأطير دراسة الحالة مع بيان مشكلة يتناسب مع المقياس الذي يتم وفقه إثبات التأثير:
  - لا تستخدم إطاراً دولياً لتأثير وطني أو محلي.
  - اشرح أسباب تناول أنواع التأثير الوطنية أو المحلية للاحتياجات المهمة التي تظهر خصيصاً على هذا النطاق.
  - إذا كانت أغلبية الأدلة وطنية أو محلية ولديك أيضا بعض الأدلة المحدودة على الوصول الدولي، حافظ على الإطار الوطني والمحلي، وأشر إلى الاهتمام الأوسع من أجل التأكيد على مدى الوصول من دون مبالغة أو تقويض للتأثير الأساس باستخدامك الاهتمام الأوسع لتأطير دراسة الحالة.
- ابحث عن مستفيدين إضافيين لم تكن تعرف أنهم يستخدمون بحثك أو يستفيدون منه، حيث يمكن أن يكون الوصول على مستويات جغرافية أو اجتماعية مختلفة، أو حول المجتمعات المهتمة بالموضوعات الجغرافية والاجتماعية.
- حدد بشكل منهجي المجموعات أو القطاعات أو البلدان التي تعاني من مشكلات أو احتياجات مماثلة في سياقات مماثلة قد تستفيد من تأثيرك.

٣- اعرض التأثير وليس المسار نحو التأثير

- تأكد من أن غالبية النص في الملخص وفي وصف التأثير تتعلق بأنواع التأثير وليس بمسارات التأثير.
- لضمان أنك قدمت الأثر الفعلي، وليس المسار نحو التأثير، استمر في طرح التساؤل "ما المنافع ولماذا كانت مهمة؟"، وقم بوصف المنافع التي استُمدت من خلالها أكثر من وصف العملية نفسها. وإن كنت لا تعرف سبب أهمية تلك المنافع، اطلب من المستفيدين أن يخبروك بما يمثل قيمة أو ذا معنى بالنسبة لهم.
- مجرد النشر في حد ذاته تأثير: حتى لو حصلت على عدد مذهل من القراءات، أو التنزيلات، أو المشاهدات، أو الاستماع، لا يمكنك معرفة ما إذا كان شخص ما قد تعلم شيئاً منها، أو استفاد، أو فعل شيئاً ما مختلفاً نتيجة لذلك. ولذا استمر في طرح التساؤل "ماذا حدث بعد ذلك؟" حتى تكتشف الفائدة. وللقيام بذلك، قم بتصميم اتصالاتك مع الجماهير بشكل يمكنك طولياً من المتابعة القانونية لإعادة تفاعلهم وتعميق اهتمامهم وتعلمهم، والتعرف على كيفية استفادتهم.

- يعدّ تطوير الموارد للمدارس والقيام بأعمال فيها طريقاً نحو التأثير وليس تأثيراً في حد ذاته. حدد تغييرات محددة ترغب في رؤيتها (مثل زيادة التحصيل في موضوع معين، والحد من فجوة التحصيل بين الفتيان والفتيات أو بين المجموعات العرقية في موضوع معين، أو التأثير على اختيار موضوع ما في الجامعة)، واستخدم موادك وقدم أعمالاً إلى المدارس بوصفها تدخلات مصممة لتحقيق هذه الأنواع من التأثير، وتابع عاقبة ذلك لمعرفة ما إذا كانت تدخلاتك ناجحة أم لا.

كتابة الملخص بصيغة تدعم البحث والمصادر المؤيدة

- تأكد من أن غالبية الكلمات في ملخصك تدور حول التأثير، وليس حول السياق والطريق نحو التأثير:
  - خذ وقتاً كافياً لجعل ملخصك يلقى صدى قوياً من قبل القراء، وإبلاغ أثرك بشكل مباشر ومقنع.
  - احصل على مراجعات متعددة لملخصك واستمر في تلميعه حتى لا يبقى مجال لأي مزيد من التحسين.
- استهدف دراسة الحالة الخاصة بك وفق تطبيق وحدة التقييم (UoA) استناداً إلى منشورات قسم "دعم البحوث":
  - دراسات الحالة المقدمة إلى وحدات التقييم من قبل باحثين من خارج النظام لاعتقادهم أن معايير التقييم ستكون أسهل، قد تجد جمهوراً أقل تعاطفاً أو تفهماً مما كانوا يتوقعون.
- تأكد من ضرورة وصول البحث إلى عتبة الجودة ٢*، ويستند بشكل مثالي إلى حكم اثنين من المقيّمين المستقلين:
  - نشرك لبحثك في مجلة محكمة أو إبرامك صفقة كتاب مع ناشر أكاديمي مرموق ليس بالشيء الذي يصل إلى عتبة الجودة ٢* إذا كان بحثك ضعيفاً.
  - يمكن أن تصل النتائج غير المحكمة أو الكتب الأكاديمية، مثل التقارير النهائية إلى الممولين إلى عتبة ٢* إذا كانت قوية ومتاحة للجمهور.
- قم بوصف النتائج الرئيسة من البحث الأساسي الذي يتعلق بتأثيرك:
  - ضمّن فقط المواد السياقية الأساسية، وتجنب التفاصيل غير الضرورية عن الطرق أو النتائج الأخرى التي لم تكن متكاملة مع الأثر.
  - قم بترقيم مخرجات قائمة بحوثك الأساسية واذكر كل مخرج برقمه في وصفك للبحث الأساسي.
- تأكد من أن أدلتك المؤيدة: (أ) مستقلة، (ب) قوية ،(ج) متاحة للجمهور:

- اعمل مع أصحاب مصالح ذوي مصداقية لإجراء تقييمات مستقلة لتأثيرك؛ على سبيل المثال: عن طريق تحفيز مراجعة السياسات أو اطرح قضية لمشروع شاركت فيه تجلب بها اهتمام أصحاب المصلحة لمعرفة تأثير العمل الذي قمت به في ذلك المشروع.
- في حال عدم توافر الموارد اللازمة، فكر في الإيحاء لأصحاب المصلحة بتمويل أحد الاستشاريين المستقلين لتقييم التأثير نيابة عنك، مع الاعتراف بمصدر التمويل في التقرير المنشور على موقع المؤسسة.
- اعرض المساعدة في تصميم التقييم للتأكد من تلبيته لشرط القوة.
- إن لم تتمكن من العثور على منظمة تقوم بذلك من أجلك أو معك، قم بذلك بنفسك وانشر النتائج في مجلة محكمة. لن يكون التقييم مستقلاً، ولكن إن تم تصميمه وصياغته بشكل جيد، فلن يشك في صحة مزاعمك سوى القليل من المحكمين.
- على الرغم من أن بعض أنواع التأثير تتطلب بحثاً دقيقاً لإثبات السبب والتأثير بها لا يدع مجالاً لشك معقول (مثل التجارب ذات الشواهد الضابطة لإثبات فاعلية تدخل ما أو دراسات العلوم الاجتماعية للموقف أو التغيير الثقافي)، فإن الأدلة لا تحتاج سوى لأن تكون ذات مصداقية ومقنعة بما فيه الكفاية، والتي تكون في كثير من الحالات ذات موارد أقل كثافة. واستعن بنصائح وحدة التقييم (UoA) إن كنت قلقاً من عدم تجانس الجهد المطلوب لتقييم تأثيرك، حيث ستكون لديهم نظرة إستراتيجية أكثر على عدد دراسات الحالة المطلوبة ونضجها، وبإمكانهم مساعدتك في تقرير ما إذا كان الجهد يستحق القبول.

• قيّم أنواع التأثير طولياً بهدف البحث عن فوائد على المدى الطويل لم تكن واضحة لك أثناء إجرائك لعملية البحث:

- بالنسبة لأنواع تأثير السياسات، قم قدر الإمكان بتضمين أدلة على أن هذه السياسات تم تنفيذها وإنفاذها ونجحت على أرض الواقع.
- بالنسبة لأنواع تأثير المشاركة العامة، اخلق فرصاً لإعادة التفاعل مع المشاركين لتعميق اهتماماتهم وخبرتهم والتعرف على كيفية استفادتهم على المدى الطويل.

- تأكد من أن دراسات الحالة التي تم تقديمها سابقا عام ٢٠١٤م برقم مرجعي (REF2014) لم تتعهد بإثبات سوى أنواع تأثير إضافية جديدة حدثت بعد عام ٢٠١٤م:
  - ستحتاج إلى الإعلان عما إذا كانت دراستك للحالة استمرارا لتأثير يخص (REF2014). وبدلاً من ترك الأمر لأعضاء الهيئة ليقرروا ما إذا كانت دراستك إضافية أم لا، اجعلها دارسة حالة صريحة.

الكتابة جيداً

- اجعل أنواع التأثير لديك تتألق بجعلها الأكثر أهمية والأوسع وصولاً ووضوحاً:
  - لا تزحم أنواع تأثيرك المذهلة بوصف طويل لسير عملية تحقيق التأثير، أو وصف أنواع للتأثير أقل إثارة للإعجاب.
- انتق كلماتك بعناية:
  - غالباً ما تتشابه دراسات الحالة ذات الدرجات المنخفضة في الأسلوب المكتوب مع البحث الأساسي الذي استندت إليه، بما في ذلك اللغة الفنية والمصطلحات اللغوية، وتميل إلى أن تكون أقل تحديداً في استخدام اللغة؛ على سبيل المثال: وصف تحسينات معينة بشكل سيئ بدلاً من التركيز على وصف التغيير الفعلي.
  - عادة ما تتم كتابة دراسات الحالة ذات الدرجات العالية في لغة مختصرة وسهلة الوصول، وتقديم إشارات محددة مع روابط سببية واضحة إلى البحث الأساسي.
- ارِوِ قصة:
  - قم بإعداد سرد واضح يحترم الجدول الزمني ووقائع مسار التأثير التي أسهمت منطقياً وتتابعياً في بناء التأثير باعتباره جوهر القصة.
  - اربط أنواع التأثير المتباينة معاً في سرد متماسك باستخدام الروابط حسب الموضوعات إن لم تكن هناك روابط حسب الممارسة.
- استخدم البنية لصالحك:
  - ضع لاصقاً لجميع أنواع التأثير الأساسية الخاصة بك حتى لا يقع تفويتها.
  - اشرح بشكل منهجي سبب أهمية كل تأثير، ومدى اتساعه، بالرجوع إلى أدلته.
  - قم بتجزئة النص لتسهل قراءته، وذلك باستخدام العناوين الفرعية والتفريعات الأخرى.

- استخدم السياق لإضافة التألق إلى طريقك نحو التأثير وأدلة تحقيق التأثير:
  - ضع الأدلة في سياقها لشرح أهميتها؛ على سبيل المثال: بدلاً من مجرد ذكر أرقام الزائرين، اذكر إن كان هذا أكبر عدد من الزائرين في أي أسبوع في ذلك العام، أو أشر إلى نوعية الزائرين وأهميتهم (ربما هم من مجموعات لا تزور المتاحف عادة). وقد يكون العدد القليل في السياق مهماً، ولكن تحتاج إلى إنشاء حجة لتبرير هذا التفسير.
  - إن كنت عملت مع مجموعة من المنظمات، قم بتسمية الأشخاص المعروفين والمحترمين على نطاق واسع لإضفاء المزيد من المصداقية على طريقك نحو التأثير.
- ادمج الاستشهادات لتوضيح تأثيرك وشرح أهميته:
  - اطلب الحصول على اقتباسات استشهادية موجزة للنقاط الرئيسة (أو اطلب مسودة شهادة، واستخرج النقاط الرئيسة في ملخص واطلب منهم التعديل/ الموافقة على الملخص لاستخدامه كاقتباس)، وادمج هذه الاقتباسات مع نص دراسة الحالة الخاصة بك في حال لم يكن لدى المحكمين الوقت الكافي لقراءة الشهادة كاملة.
  - اطرح أسئلة مباشرة للحصول على إجابات محددة حول أنواع التأثير التي تهمك، مدعومة قدر الإمكان بالأرقام والأدلة.
  - فكر في الحصول على شهادات من خلال المقابلات حتى تتمكن من سبر المعلومات الأكثر صلة، ودوّن من المقابلة المقتطفات ذات الصلة، واطلب أي توضيحات تحتاج إليها، واطلب نسخة نهائية على ورقة خطابات رسمية، وضع في اعتبارك ما إذا كنت بحاجة إلى موافقة أدبية وصريحة لهذه العملية.
  - احصل على شهادات من أفراد بارزين في المستويات العليا في المنظمات، ولا تنسى صوت المستفيدين أمثال أطفال المدارس أو المرضى.
  - لا تنتظر، اطلب شهاداتهم الآن، فالناس يرحلون أو ينسون، أو أسوأ من ذلك.

إن أنواع التأثير في دراسات الحالة ذات الدرجات الأعلى مهمة، وبعيدة المدى، وواضحة المعالم ومُثْبتة بشكل مقنع، في حين توجد أمثلة على دراسات حالة تأثير في مستوى ٢* و ٣* كان بإمكانها تحقيق درجة ٣* أو ٤* لو كتبت وأثبتت بشكل أفضل، فمن غير الممكن الحصول على أعلى الدرجات ما لم يكن لديك بالفعل تأثير مهم وبعيد المدى. ولديك الوقت لتعميق تأثير بحثك وتوسيعه.

تحديد مؤشرات التأثير

هناك عدد من الطرق لصياغة مؤشرات التأثير. وسيكون بعضها بدهياً؛ مثل: قيمة شركة منبثقة، أو عدد من الأرواح يتم إنقاذها بواسطة تقنية أمان جديدة. ومع ذلك، فحتى المؤشرات البدهية قد يكون من الصعب جمع البيانات عنها؛ كأن تكون الشركة غير راغبة في الكشف عن الأرباح، أو أن علاقتك مع الشركة التي تصنع التقنية ليست مع الذين يستخدمونها... هذه الأمثلة توضح كيف أن عملية تحديد المؤشرات يمكن أن تعود في الواقع إلى تخطيط التأثير الذي قمت به، وأنت تدرك أنك ستحتاج إلى بناء علاقات جديدة، أو تعزيز الثقة مع أفراد مؤثرين.

عندما تكون المؤشرات غير واضحة، قد يكون من الضروري استخدام خيالك للتوصل إلى أمثلة عن أنواع الأشياء التي قد تتوقع تغييرها أو حدوثها إن حققت تأثيرك؛ على سبيل المثال: إذا أردت تغيير الآراء في أوروبا عن السينما الآسيوية، فتوقع أن ترى تغيرات في فئات جوائز الأفلام وتشكيل المحكمين في لجان منح جوائز الأفلام. ومن ثم سيزيد عدد الأفلام الآسيوية المعروضة على شاشات التلفزيون وفي دور السينما، مع زيادة عدد المشاهدين. ومع ذلك، إذا كانت الأرقام المعروضة هي مؤشرك الوحيد للتأثير، فقد تفوّت عليك تغيرات مهمة تُظهر تأثير بحثك. وفي هذه الحالة بالذات، لم يكن الشخص الذي قام بالبحث عن الفيلم الآسيوي ينظر إلى الجوائز، ولم يكن لديه خطة لأنشطة توصل بحثه إلى مجتمع الجوائز. وهذا أيضاً مثال جيد لتحديد هوية المؤشر الذي يشير إلى الأنشطة المفقودة التي يمكن أن تزيد من قيمة التأثير بشكل ملموس.

ما الذي يجعل مؤشر التأثير جيداً؟ خلال مرحلة الدكتوراه، قمت بمراجعة ما تم تأليفه حول المؤشرات، فوجدت أن هناك عدداً من الخصائص التي قد تجعل المؤشر جيداً، فبناء على المقاييس الزمنية التي تعمل فيها وعلى ميزانيتك، قد تكون بعض هذه الخصائص بالنسبة إليك أكثر أهمية من غيرها.

ما الذي يجعل مؤشر تأثير البحث جيداً؟

يجب أن يكون المؤشر الجيد لتأثير البحوث على النحو الآتي:

- **دقيقاً وحيادياً**: المؤشر الجيد هو الذي يخبرك فعلياً عن تأثير بحثك (أو تأثير النشاط الذي صممته لتحقيق التأثير من بحثك) بدلاً من مجرد وصف مسار التأثير؛ على سبيل المثال: بدلاً من

الاكتفاء بقياس عدد الأشخاص الذين حضروا فعالياتك، اطلب منهم تعبئة استبيان لمعرفة كيف غيّرت فعاليتك من تصوراتهم وما سوف تكون ردة فعلهم نتيجة لذلك، وحاول الحصول على تفاصيل وسائل الاتصال بهم، وعلى الإذن بمتابعتهم في وقت لاحق لمعرفة ما إذا كانوا قد وضعوا ما تعلموه رهن الممارسة.

- **ذا صلة وموثوقاً وثابتاً في مختلف الظروف**: لا تكتفي باختيار المؤشرات التي ستمنحك فقط معلومات دقيقة عن بلد واحد أو ثقافة واحدة إن كنت تتوقع أن يظهر تأثيرك عبر العديد من البلدان والثقافات. وبالمثل، قد ينجح أحد الإجراءات تجاه جمهور واحد أو مجموعة واحدة من أصحاب مصالح، ولكن قد لا ينجح تجاه مجموعات أخرى.
- **في الوقت المناسب**: من المفيد أن تزودك مؤشراتك بالمعلومات في الوقت المناسب؛ على سبيل المثال: في إطار إعداد التقارير لمموليك. كما أنه لو استغرقت عملية جمع البيانات التي تحتاجها أو تحليلها وقتاً طويلاً، فقد تكتشف بعد فوات الأوان أن شيئاً ما لا يعمل، وأنك غير قادر على تصحيح المسار.
- **قوياً وموثوقاً**: انظر إلى مؤشراتك من وجهة نظر الأشخاص الذين سيتعرفون على أنواع تأثيرك، وقم بتقييم ما إذا كانت الأدلة التي تجمعها قوية وموثوقة أم لا. ربما تكون قد قمت بتصميم مجموعة من الأدلة بطريقة تعتقد أنها ذات مصداقية عالية، ولكن الأمر ببساطة هو أنك قد تكون تجمع تلك البيانات لتقويض مصداقية أدلتك. ضع في اعتبارك ما إذا كانت توجد طريقة للحصول على الأدلة التي تحتاج إليها من طرف ثالث مستقل وذي مصداقية سبق أن جمعها ونشرها، وتحقق مما إذا كانت المؤشرات التي اخترتها قد تم استخدامها من قبل الآخرين أم لا، وما إذا تمت الإشادة بها أم لا؛ على سبيل المثال: دراسة الحالة في الفصل الثاني والعشرين بعنوان "اكتشف يوركشاير (مدينة) تيرنر Discover Turner'S Yorkshire" استخدمت مقياس "تقدير قيمة الإعلان Advertising Value Equivalency " لتقدير قيمة التغطية الإعلامية. وهذا المقياس يقيس بالبوصة الأعمدة المكرسة لقصص حول بحثك ثم ينظر إلى السعر الذي تفرضه رسوم النشر على المساحة الإعلانية، ويستخدم هذا المقياس لتحويل بوصات الأعمدة إلى قيمة مالية. ومع ذلك، فإن هذا المنهج يفترض العديد من الافتراضات (على سبيل المثال: أن المقالة بأكملها

تتعلق فعلياً ببحثك، وأن التغطية إيجابية)، ونتيجة لذلك لا ينصح به معهد تشارترد للعلاقات العامة (CIPR). ويقدم هذا المعهد توجيهات بشأن إجراءات بديلة أكثر قوة، مثل البحث النوعي عن طريق المقابلات ومجموعات التركيز، والبحث الكمي عن طريق الاستطلاعات، والدراسات الاستقصائية وغيرها من الدراسات التي يمكن قياس مدى تأثير البحوث العلمية فيها بشكل موثوق.

- **يمكن التحقق منه وتكراره من قبل أي باحث**: المؤشرات الجيدة لديها آثار لأدلة وراءها يمكن تتبعها من قبل أي شخص يريد أن يعرف كيف وصلت إلى الأرقام التي زعمتها فيما يتعلق بتأثيرك. وكما سبق أن ذكرت في النقطة السابقة، فإن وجود أدلة سبق أن نشرها طرف ثالث مستقل يساعد على جعلها ذات مصداقية. ومع ذلك، يفضل لو كانت هناك طريقة شفافة تم استخدامها لجمع البيانات التي يمكن تكرارها إذا أراد أحدهم التحقق من الأرقام ذاتها.
- **مرتبطاً بأهداف واضحة أو بخطوط الأساس**: يصعب أحياناً تفسير أهمية التغيير في مؤشر ما ما لم تكن قادراً على رؤية مستوى خط الأساس الأصلي الذي تغير منه، أو إلى أي مدى تغير نحو هدف التأثير. يجب أن تكون لديك فعلياً أهداف تأثير تخطط لها وترصد تقدمها، لذا تأكد من أنك عثرت على أكبر عدد ممكن من المؤشرات التي من شأنها تمكينك من معرفة ما إذا كنت تتحرك نحو هذه الأهداف أو بعيداً عنها. وبالإضافة إلى ذلك، قد يكون من المفيد أن تأخذ بعين الاعتبار خط الأساس الخاص بك، والذي غالباً ما يتم تقييمه في بداية المشروع لتبني عليه بحثك؛ على سبيل المثال: إن كنت تتوقع من نتائج بحثك أن يتم إنقاذ أحد المجمعات السكنية أو ترميمها، فلابد لك من معرفة حجم المجمع السكني وحالته قبل بدء العمل. وهذا المثال يشرح أهمية تحديد المؤشرات أثناء التخطيط للتأثير منذ البداية.

وإن كنت تسعى إلى التوصل إلى مؤشرات قابلة للقياس، فإليك بعض الأمثلة لأدلة التأثير التي بإمكانك استكشافها:

- ابحث في جوجل عن إحصاءات أو عبارات رئيسة في عملك لمعرفة أين تم استخدامها في مستندات سبق وضعها في محركات الإنترنت.

- مل دفع المتصفحون مقابلاً للحصول على المشورة، أو هل كان العمل الاستشاري نتيجة البحث، وهل بإمكانك تتبع مسار التدفقات المالية؟
- ما حجم قراءة صحيفة معينة أو مصدر إعلامي عبر الإنترنت، وكيف يمكن ترجمة ذلك إلى أموال عبر عائدات الإعلانات المرتبطة بمشاهدات الصفحات وتداولها؟ احتفظ بنسخ مختومة بتواريخها من صفحات الشبكة تحسباً لتغير روابط الشبكة.
- في دراسات حالة المشاركة العامة، هل بإمكانك تقديم دليل على نشر أبحاثك أو استخدامها على نطاق واسع؟ هل قمت بالتعريف ببحثك في مدونات وكم كان عدد من قرأ المدونات؟ هل قمت بمسحها؟ هل حصلت على أي تغطية صحفية أو إذاعية؟ هل قامت أي مجلة أو دورية أو مواقع قريبة من السياسات بتغطية عملك؟ ما حجم تنوع الجماهير التي وصل إليها بحثك؟
- هل شاركت مجموعات مستهدفة معينة في فعاليات المشروع؟ وقد يتضمن ذلك الاحتفاظ بقوائم المندوبين من المؤتمرات أو ورش العمل (خصوصاً إذا حضر صانعو السياسات ووسائل الإعلام)، ومتابعة ما إذا كانت قد طرأت أي فائدة أو تغيير نتيجة لذلك.
- هل يوجد أي دليل في شكل مبيعات أو تنزيل أو نفاذ إلى محتوى الشبكة، وكيفية الازدياد مع مرور الوقت؟
- هل حصلت على خطابات دعم من جهات خارجية قبل تقديم طلب المنحة التي مولت بحثك؟ إذا كان الأمر كذلك، هل يمكنك الرجوع إلى هذه الجهات لمعرفة كيفية استخدامها لبحثك؟ من الذين أجازوا بحثك أو تحدثوا عنه، وما كان مستوى صنع القرار؟ وهل يستطيع هؤلاء الأشخاص توجيهك إلى أدلة في مستنداتهم التي استخدمها بحثك. وإن لم يكن الأمر كذلك، فهل يمكنهم تقديم شهادات حول تأثير بحثك؟
- هل استمرت مشاركتك مع أصحاب المصلحة بعد انتهاء المشروع؟ إذا كان الأمر كذلك، فما أوجه التعاون الأخرى التي نشأت عن هذه المشاركة التي لم تكن لتحدث من دون البحث الأصلي؟ هل استخدم المتعاونون أساليب بحثك في ممارستهم المهنية بعد انتهاء البحث، وما تأثير تلك التغييرات في ممارساتهم؟

كيفية الحصول على تمويل جماعي لبحثك

مع تزايد التمويل التنافسي للبحوث من المصادر التقليدية، يلجأ العديد من الباحثين الآن إلى الجمهور لتمويل أعمالهم مباشرة. ولكن، في ظل هذه الفرص الجديدة يبرز عدد من المزالق، ما يجعلك تفكر جيداً فيما إذا كان بحثك يتناسب مع هذا المنهج أم لا. بالنسبة لي، من أكثر الأشياء إثارة في نموذج التمويل الجماعي هو الطريقة التي يدفع بها إلى التفاعل مع بحثك، مما يساعد الأشخاص على فهم ما تفعله بعمق، وهو ما يكون نادر الحدوث من خلال أشكال أخرى من التفاعل عبر الإنترنت.

يتزايد تمويل المشروعات البحثية عبر مواقع التمويل الجماعي مثل موقع كيكستارتر Kickstarter وموقع IndieGogo، وذلك في مشروعات التكنولوجيا والفنون والحملات والعمل المجتمعي غير الربحي، مع بعض المشروعات التي تتطلب مبالغ كبيرة من المال. والمشروعات المدرجة في مواقع التمويل الجماعي هذه تقدم للمستثمرين مجموعة من المكافآت حسب المبلغ المستثمر، حيث تطال المكافآت الصغيرة حجم الاستثمار بأقل من جنيه إسترليني واحد وتتزايد حتى تشمل المنتجات والأحداث المخصصة لمكافأة الاستثمارات الكبرى.

وقد بدأ العديد من مواقع الإنترنت في توفير فرص للاستثمار في البحوث العلمية؛ على غرار موقعي experiment.com و RocketHub. وهذه المبادرات أقل اهتماماً بأحدث الأدوات ما لم تلق نجاحاً في السوق، وأكثر اهتماماً بما يتم إنتاجه من معرفة متقدمة وجعل العالم مكاناً أفضل. وفي هذا السياق فإن العديد من المشروعات تقدم مكافآت شخصية.

تنطوي بحوث التمويل الجماعي على جمع الأموال من الجمهور مباشرة، مع صياغة فكرة مشروع البحث في صفحة مشروع مخصصة إلى جانب دعوة الأفراد للمساعدة في تمويلها. وعادة لا يعد المشروع ناجحاً إلا بمجرد تحقيقه للهدف من التمويل، ويتم عندها دفع نفقات الداعمين. واعتماداً على المنصة التي تستخدمها والطريقة التي تقوم بها في إعداد مشروعك، قد تظل قادراً على استلام الأموال التي يتم التعهد بها ولم تحقق هدفك، ولكن عليك أن تكون قادراً على استعراض نتائج المشروع، بما في ذلك المكافآت، مهما كان حجم المال الذي جمعته.

أي نوع من المشروعات المرجح حصولها على تمويل جماعي؟

تعتمد الإجابة عن هذا السؤال على نوع المشروع الذي تريد تمويله، فإذا كان يستهدف تقنية، أو منتجاً، أو خبرة، أو أداء، أو بعض النتائج الملموسة الأخرى التي قد يرغب أفراد الجمهور في امتلاكها أو تجربتها، فقد تفوز، فالمشروع الممول تمويلاً جماعياً ناجحاً يحتاج إلى أن يكون معروضاً عرضاً جميلاً ومشروحاً بشكل يوضح بفاعلية كيف سيُحدث فرقاً. ولذا ستحتاج إلى إستراتيجية لتوجيه الأشخاص إلى صفحة مشروعك والحصول على اهتمامهم بما يكفي ليقرؤوا ما تنوي البحث عنه (التدوين، التغريد، الحصول على التغطية الإعلامية التقليدية، إلخ). ولجذب الزوار، تقدم العديد من المشروعات الممولة جماعياً مكافآت ميسورة التكلفة ومرغوبة للمستثمرين.

وغالباً ما تكون معظم المشروعات البحثية الممولة جماعياً صغيرة نسبياً، وتتطلب بضع مئات أو آلاف الجنيهات. لذلك، غالباً ما يستخدم التمويل الجماعي حالياً لتمويل بحوث المشروعات الصغيرة الآيلة إلى الاتساع، واختبار الأفكار والنماذج الأولية التي يمكن أن تجذب بعد ذلك المزيد من التمويل من مصادر تمويل البحوث التقليدية. ومع ذلك، يمكن للباحثين، بقليل من تصميم المشروعات الذكية، أن يرفعوا سقف تفكيرهم عند استخدام التمويل الجماعي، فيقسموا المشروعات إلى حزم يمكنها العمل بفاعلية من تلقاء نفسها. وبعد ذلك، إذا تم تمويل أكثر من حزمة عمل واحدة، فسوف يتم ربطها معاً لتشكل مشروعاً أكبر وأطول أجلاً.

ومن الأهمية بمكان بالنسبة لنا كباحثين، أن تمويل عملنا يمكن أن يفتح أيضاً الأبواب أمام مشاركة الجمهور والتواصل معهم بشكل أفضل، حيث تمثل منصات التمويل الجماعي شكلاً جديداً من أشكال التعاون بين الباحثين والذين يستخدمون بحوثهم، إذ يمكن إعلام الجمهور بعملية البحث؛ على سبيل المثال: يتيح تطبيق فونداجيك FundaGeek منتديات للمناقشة يمكن للجمهور خلالها مناقشة قيمة المشروع إلى جانب أي مخاوف أخلاقية.

نصائح لحملة تمويل جماعي ناجحة

إذا تأكدت من أنك حصلت على فكرة قد تناسب نموذج التمويل الجماعي، فإليك بعض النصائح التي ستساعدك في جعل فكرة البحث الخاصة بك حقيقة واقعة:

١- ألق نظرة على المشروعات الممولة بنجاح لتكوين فكرة حول أنواع المكافآت التي يمكن تقديمها للمستثمرين، بدءاً من خيارات التكلفة المعقولة إلى خيارات أعلى تكلفة للمستثمرين الكبار. وننصحك بأن تنظر إلى المشروعات التي نجحت في مجالات تم تمويلها جماعياً؛ على سبيل المثال: مجالات التكنولوجيا، والأعمال الخيرية والفنون، وذلك لتكوين أفكار حول ما ينجح منها.

٢- قم بتطهير مشروعك من جميع المصطلحات، حتى تتمكن من توصيل مشروعك بطريقة تثير الناس وتلهمهم لتمويلك – وهو شيء يحتاج معظم الباحثين إلى ممارسته.

٣- إنشاء فيديو شيق للترويج للمشروع أمر لا بد منه، وجعله متاحاً قدر الإمكان للمستثمرين المحتملين (العديد من مواقع التمويل الجماعي تتطلب هذا الإجراء على أي حال). تأكد من جعل عرضك التقديمي على المستوى الشخصي، ورسالتك مرئية، وحقيقية/ غير متوقعة، وقادرة، ما أمكن، على جذب الناس على المستوى العاطفي (المربع ١٢).

٤- وضع هدف تمويلي واقعي، مقسماً المشروعات الكبيرة إلى مشروعات صغيرة مستقلة بذاتها (حزم عمل فعالة) من المرجح أن يتم تمويلها.

٥- اهتم بشكل خاص بإنشاء إستراتيجية التواصل عبر وسائل الإعلام الاجتماعي ذات أهداف واضحة من أجل تعزيز حملتك (الفصل السابع عشر)، وفكر بشكل منهجي في جمهورك، وتفضيلاتهم واهتماماتهم، وأنواع وسائل الإعلام والاتصالات المرجح أن يستجيبوا من خلالها، والعرض/ المكافأة المرجح أن يستجيب لها جمهورك، وقم ببناء شبكة من المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي التي تستخدمها قبل البدء في حملتك، وفكّر في كيفية استهداف أشخاص لهم تواصل جيد مع جمهورك المستهدف (على سبيل المثال: من لديهم متابعون كثر على تويتر)، حتى يتمكنوا من الترويج لحملتك من أجلك، وقم بنشر مشروعك على أوسع نطاق ممكن عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ثم عبر شبكاتك الشخصية والمهنية.

ما المشكلات التي قد تواجهني؟

هناك عدد من التحديات العملية والأخلاقية لتمويل التمويل الجماعي:

أولاً: احتمال ألا يلتزم جميع المستثمرين بتعهداتهم، وبالتالي فإن المبلغ النهائي الذي يتم جمعه قد لا يساعد في تحقيق الهدف. وعلى الرغم من أن مواقع الإنترنت تسجل إلكترونياً تفاصيل السداد من قبل المستثمرين، فغالباً ما يتم إصدار الشيكات الائتمانية قبل عدة أشهر من نهاية الحملة عند حلول موعد تحصيل الدفعات. وقد يعني هذا أنه من غير الممكن الوفاء بالتزاماتك تجاه الذين يلتزمون معك بتعهداتهم، وفي أسوأ السيناريوهات قد يطلبون استرداد أموالهم أو مقاضاة المشروع.

ثانياً: لا تحتوي جميع منصات التمويل الجماعي على عملية تحكيم المادة وتحكيم الأخلاقيات لفحص المشروعات قبل قبولها في الإنترنت، ويمكننا جميعاً أن نفكر في المشروعات التي كنا نظن أنها مثالية عندما قمنا بتقديمها ثم تم رفضها من قبل التحكيم وعدم تجاوزها لشروط الأخلاقيات بسبب مشكلات جوهرية جعل ما أنفق عليها غير قابل للاسترداد. وفي هذه الحالة، قد تكتشف هذه العيوب بمجرد أن تبدأ في الإنفاق على المشروع، وقد لا تتمكن من استكماله. والأسوأ من ذلك، أن مثل هذه المشروعات قد تُعرّض دون قصد أفراد الجمهور للخطر وتؤدي إلى عواقب غير مقصودة. ألق نظرة على سياسات مواقع التمويل الجماعي المختلفة، واستخدم المواقع التي لديها نوع من عملية التحكيم. كما يعني هذا أيضاً أن مشروعك لن يكون إلى جانب المشروعات العلمية الزائفة التي لا تريد أن تكون لك علاقة بها. وفكر بشكل خاص في المواقع التي تتضمن منتديات المناقشة حيث يمكنك التعامل مع المستثمرين المحتملين لمناقشة صحة وأخلاقيات ما تقوم به. وبهذه الطريقة، فإن التفاعل مع التمويل الجماعي تصبح له قدرة على تحسين جودة البحث الذي تقوم بتطويره. كما أنه من الحكمة دائماً الحصول على تعليقات من الزملاء المقربين قبل تقديم أي شيء للتمويل، سواء من قبل الممولين التقليديين أو عبر مواقع التمويل الجماعي في الإنترنت.

ثالثاً: يقلق بعض الأشخاص من حقيقة أنه لا توجد طريقة لفحص الأشخاص الذين يمولون أبحاثهم، أو معرفة ما إذا كان لديهم تضارب في المصلحة، وذلك بالنسبة إلى الموضوعات التي يلزم فيها تسمية الممولين وأي شكل من تضارب في المصلحة كجزء من إجراءات عملية النشر. وعلى الرغم من أن هذا الأمر جدير بالتفكير، إلا أنني لم أسمع عن أي مشروعات تعطلت في مرحلة

النشر، بل إن العديد من الذين يقومون بتمويل البحوث يعبرون على الفور عن القيمة المتوقعة والتأثير المحتمل للبحث.

أخيراً، قبل السير في هذا الاتجاه، تأكد من أنك راجعت مكتب التمويل في مؤسستك لتكون على بينة من موافقتها على التمويل الجماعي لبحثك، أو السماح لك بقبول هذا النوع من التمويل للبحوث التي تتم تحت إشرافها.

إذن، هل يُفضّل أن أحشد التمويل لمشروعي البحثي القادم؟

لا شك أن ذلك يعتمد على نوع المشروع الذي تحاول تمويله، ومدى سهولة أن يكون له صدى لدى الجمهور. وسوف تعتمد الإجابة إلى حد كبير على نوع مجال البحث الذي تعمل فيه، والمخاطر المحتملة لسير المشروع في اتجاه خاطئ، سواء من حيث البحث نفسه أم من حيث الصحة والسلامة. ولا شك أن القيام بهذا الأمر لأول مرة قد يبدو محفوفاً بالمخاطر، ولكن لماذا لا نبدأ بمشروع صغير منخفض التكلفة حتى نضع أرضية لطموح أكبر في وقت لاحق؟

قد يكون هذا النموذج الجديد من التمويل جذاباً خصوصاً للأكاديميين الجدد في المهنة والذين يجيدون إيصال أبحاثهم العلمية إلى الجمهور. وبخلاف العديد من الممولين التقليديين الذين قد يشترطون وظيفة أكاديمية دائمة أو ثابتة قبل أن ينظروا في طلبك التمويل، فإن طلب التمويل الجماعي مخول لأي شخص. ومن المحتمل أن تكون جاهزاً للعمل مع مشروعك الجديد في غضون بضعة أشهر، مقارنة بعملية المراجعة التقليدية الطويلة والممتدة، مما يمنحك المنصة التي تحتاج إليها للمشروعات الأكبر التي تؤمن لك أماناً وظيفياً أكبر. وقد يكون التمويل الجماعي أيضاً أكثر شعبية لدى الباحثين الأكثر رسوخاً ممن يبحثون عن طرق جديدة للتعامل مع المستخدمين المحتملين لأبحاثهم العلمية وتوليد التأثير، مع التركيز المتزايد للممولين على جدول أعمال التأثير.

وبما أن البحث الجماعي يعدّ في مراحله المبكرة، فمن غير المستغرب أن يتم إغفال فوائده العديدة إلى حد كبير من قبل المجتمع البحثي. وهذا المنهج لا يتعلق بالحصول على التمويل للبحث فحسب، بل يعدّ طريقة جديدة لإجراء البحوث العلمية بالتعاون مع الممولين (الجمهور)، مما يمهد لك طريقاً سريعاً للمشاركة العامة في بحثك. أما بالنسبة لي، فإن التمويل الجماعي يدور حول إضفاء الطابع الديمقراطي على العلوم، والتأكد من أن بحثك له صدى مع مصالح المجتمع واحتياجاته الأوسع.

كيف تحول نتائج بحثك إلى فيديو يستقطب المشاهدة

يبدو أن الجميع في هذه الأيام بصدد إنشاء مقاطع فيديو حول بحوثهم العلمية، ولكن إذا نظرت إلى عدد المشاهدات، لا يبدو أن العديد من هذه الأفلام تصل إلى جمهور كبير. إذن، كيف يمكنك إنشاء فيديو عن بحوثك العلمية يستقطب المشاهدة؟

أعتقد أنك تحتاج إلى الحصول بشكل صحيح على شيئين مهمين يغفلهما معظم الباحثين:

- ابتكر فكرة قوية تكون بمثابة محرك لنتائج بحثك؛ على سبيل المثال: قصة واقعية أو استعارة مذهلة أو مضحكة أو مثيرة للتفكير، واجعل فكرتك شخصية وغير متوقعة ومذهلة (الإطار ١٢).
- ضع إستراتيجية لتوجيه الزيارات إلى الفيديو الخاص بك، واعلم أن مجرد وجود فيديو رائع لا يكفي، بل يجب أن يعرف الناس أنه موجود. وبالنسبة لمقاطع الفيديو عبر الإنترنت، تعدّ وسائل التواصل الاجتماعي وسيلة قوية لتوجيه حركة الزيارات، لذا تأكد من أن لديك إستراتيجية لوسائل الإعلام الاجتماعي تسخرها بقوة لنشر فيلمك.

وإذا كانت لديك ميزانية كافية، فكر في الاستعانة بشركة أفلام متخصصة لإنتاج فيديو قصير حول نتائج بحثك فهي وسيلة قوية واحترافية للغاية لتوصيل الرسائل إلى مجتمع السياسات، بالإضافة إلى مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسة الأخرى، وإذا كانت ميزانيتك محدودة جداً ولا يمكنك دفع تكاليف إنتاج مقطع فيديو احترافي، أنتج مقاطع فيديو بنفسك وسوف تفاجأ بمدى فاعليتها، مع بعض النصائح القليلة للمساعدة في إخراجها على نحو فعال.

ليس لدي ميزانية – هل بإمكاني صنع الفيلم بنفسي؟

مع تكلفة منخفضة لمعدات الفيديو الرقمية (وتكامل مسجلات الفيديو ذات الجودة الكافية للبث المباشر عبر الإنترنت على معظم الهواتف المحمولة المعاصرة)، إلى جانب توافر برنامج مجاني وسهل الاستخدام لتحرير الفيديو؛ مثل Windows Moviemaker ™ أو Apple iMovie™، فإن إنتاج محتوى فيديو أصبح الآن في متناول يد أكثر الناس رهاباً من التكنولوجيا. وفيما يأتي بعض المؤشرات لتسهيل العملية:

١- خطط بدقة واكتب نصاً برمجياً، فذلك سيضمن لك الحصول على اللقطات التي تريدها، ولا تحتاج إلى تصوير أكثر مما تحتاج إليه، مما يجعل التحرير أكثر سهولة.

(أ) خصص بعض الوقت للتفكير في قصتك، واروها كأنها قصة لها بداية وجوهر ونهاية واضحة.

(ب) فكر في كيفية جعل هذه القصة شخصية بطريقة ما للأشخاص الذين يشاهدون الفيلم الخاص بك، مما سيجعلهم يطبقون أبحاثك بطريقة ما على حياتهم الخاصة.

(ج) فكر في شيء من شأنه أن يفاجئ الناس، وهذا هو أحد عناصر مقطع الفيديو الذي قد يحفز الأشخاص على تنزيل الفيلم في شبكاتهم الاجتماعية.

(د) ابتكر بعض العناصر المرئية التي لا تنسى؛ على سبيل المثال: نوع من الاستعارة البصرية التي تلخص نتائج بحثوك، أو موقعاً جذاباً، أو شيئاً مسلياً قد يجعل الأفكار الرئيسة ترسخ في رؤوس الناس.

(هـ) فكر في كيفية التفاعل مع مشاعر الناس على مستوى ما (بشكل إيجابي بدلاً عن المشاعر السلبية).

٢- قم بتحويل النص البرمجي إلى لوحة قصصية، عبارة عن رسوم صغيرة تنقل بصرياً ما سيحدث في كل جزء من نصك.

٣- انتبه إلى الصوت؛ لإجراء المقابلات، استخدم قدر الإمكان ميكروفوناً خارجياً، أو تأكد من أن مكبر الصوت قريب بما فيه الكفاية من الميكروفون المدمج بالكاميرا، وانتبه لضوضاء الخلفية.

٤- انتبه لما يرتديه الشخص أمام الكاميرا، إذ إن بعض الألوان تتداخل مع توازن اللون الأبيض والتعرض للإضاءة، خصوصاً إذا تركت الكاميرا وهي تعمل بشكل تلقائي. وتجنب الألوان النقية من الأحمر والأبيض والأسود، والمجوهرات اللامعة أو الباهتة (فهذا لا يتداخل مع اللون فحسب بل مع الصوت أيضاً)، والرسوم أو الخطوط المعقدة.

٥- استخدم دائماً حامل القوائم الثلاثي لتصوير لقطات ثابتة وتجنب التكبير أو تحريك الكاميرا في جميع الاتجاهات إلا للضرورة القصوى.

٦- اجعل برنامج التحرير يعمل لصالحك؛ استخدم العناوين وتموجات الألوان والمؤثرات لإيصال المعنى وجعل مظهر الفيديو الخاص بك أكثر إتقاناً، ولكن احذر من الإفراط في استخدام المؤثرات الزائدة التي قد تؤدي إلى تشتيت الانتباه وقد تبدو غير احترافية.

٧- احصل على تصريح باستخدام نماذج موقعة من المشاركين، واستخدم فقط مواد مخول بطبعها ونشرها؛ على غرار الصور والموسيقى التصويرية حتى تتجنب لاحقاً أي صداع محتمل.

٨- اجعل مقاطع الفيديو متوافرة قدر الإمكان في أكبر عدد من التطبيقات، وذلك من أجل تحسين إمكانية النفاذ (على سبيل المثال: يوتيوب، فيميرو، وبودكاست "YouTube, Vimero, podcast" المضمنة في موقع الإنترنت الخاص بالمشروع، أو روابط لتنزيل الملفات بتنسيقات mp4 وwmv).

٩- يقال إن المدة المثلى للفيديو على يوتيوب تتراوح بين دقيقتين وثلاث دقائق، فإن كنت ترغب في الحفاظ على جمهورك حتى النهاية، حاول أن تصمم مدة فيلمك في غضون خمس دقائق.

١٠- حافظ على انتباه المشاهد بجعل مقاطع الفيديو مسلية قدر الإمكان، وباستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب؛ على غرار مقابلات الخبراء، والزيارات/ الجولات داخل الموقع الإلكتروني، والوثائق، والسيرة الذاتية، والملفات الشخصية، إلخ.

١١- اعلم أيضاً أن الأنماط على اختلافها قد تناسب مختلف الجماهير؛ تماماً مثل كتابة ورقة أكاديمية وإعادة صياغتها لجمهور أكثر عمومية. ولذا، وكما هو مذكور أدناه حول صانعي الأفلام المحترفين، حاول أن تقوم بعمل نسخة مختصرة أكثر عمومية من الفيديو الخاص بك، ونسخة للأكاديمية (الجمهور المتخصص)، ونسخة ثالثة لأصحاب المصلحة، فقد تكون تلك فكرة جيدة، خصوصاً إن كنت تعاني من ضيق في الميزانية أو الوقت لصنع فيلم واحد يمكن استخدامه لكل منهما. وهذا الإجراء قد يتطلب بعض التخطيط الإضافي وتعديل طريقة حديثك، مع التركيز على استخدام لغة مبسطة لإيصال رسالتك. حتى الأكاديميون قد يهتمون بالفيديو الخاص بك إن اخترت الكلمات بحكمة، وكان محتواه ضمن السياق، ويتضمن قصة مسلية ومرئية أو مؤثرة (الإطار ١٢).

١٢- حاول جعل مقاطع الفيديو تبدو احترافية قدر الإمكان؛ كأن تضيف عناوين البداية والنهاية.

١٣- قم بتعزيز الفيديو الخاص بك، لأن مجرد وضع الفيديو في الإنترنت لن يجعله بالضرورة يحصل على مشاهدات. ولذا فأنت تحتاج إلى إدراج الفيديو الخاص بك في مسار مشروعك للتأثير، وفكر في طرق لدفع حركة المشاهدات إليه، لأن مجرد تضمينه في موقع مشروعك لن يفيده إن لم تحصل على عدد كبير من الزيارات إلى موقعك على الإنترنت. وقد تكون أفضل الطرق هي الاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي لتوجيه الزيارات إلى مقاطع الفيديو عبر الإنترنت.

١٤- اذهب إلى زملائك وتعلم من ملاحظاتهم البناءة، ولكن في المحاولة الأولى لا تكن مفرطاً في الطموح.

كيف يمكنني الحصول على أقصى استفادة من صانع أفلام محترف؟

معظم النقاط المذكورة أعلاه تنطبق على مرحلة تشغيل مقطع الفيديو، باستثناء أن المحترفين سيهتمون بهذا العمل نيابة عنك. وفيما يأتي بعض المؤشرات الأساسية التي قد تساعدك في تحقيق أقصى استفادة من العمل مع صانعي الأفلام:

- على الرغم من قدرة العديد من صانعي الأفلام على مساعدتك في تحسين قصتك، إلا أنك ستظل تزودهم بالمادة الأصلية. ونظراً لكونك تفهم بحثك جيداً، فغالباً ما ستحصل على نتائج أفضل

بكثير إن زودت صانع الأفلام ببعض الأفكار حول كيفية رواية قصتك قبل أن يبدأ في تصميم الفيديو على أساسها، بدلاً من الاكتفاء بتزويده بأحدث نسخة لك أو بموجز السياسات على أمل أن يتمكن من تصور القصة من تلقاء نفسه.

- فكّر في الشخص الذي ستجري مقابلة معه والمواقع التي ترغب في تصويرها، واعلم أن كل يوم إضافي من التصوير على الموقع يزيد العبء على ميزانيتك، لذلك إذا كان بإمكانك الحصول على جميع الأشخاص في المكان نفسه على موقعك الرئيس، فقد تتمكن من تصوير الكثير بأقصى حد من التوفير.
- بمجرد أن تعرف ما تريده من الفيلم، يصبح بإمكانك التفاوض على السعر والتعامل مع عنصري الأخذ والعطاء، وقد تضطر إلى تقليص طموحاتك اعتماداً على حجم ميزانيتك.
- اسأل صانع الأفلام عما إن كان بإمكانه تزويدك بنسخة "ترويجية" من الفيلم ضمن السعر نفسه أو مقابل رسوم إضافية زهيدة، فقد تكون هذه الطريقة فعالة وملائمة لعرض النسخة على نوعية خاصة من الجمهور، مما يساعد في توسيع نطاق نفاذهم إلى المواد الخاصة بك.
- تأكد من مراجعة مسودة الفيلم بعناية وقدم تعليقاتك التفصيلية على الأشياء التي تحتاج إلى تغيير؛ خذ وقتك في هذه النقطة وتشاور مع بقية أعضاء فريقك بدلاً من مغادرة الموقع ثم العودة ومعك الكثير من التعديلات، أو بعد انتهاء الفيلم واعتراض زملائك على محتواه.
- احصل على نسخ من الفيلم الخاص بك على بعض التنسيقات المختلفة؛ بعضها بدقة أقل لوضعها في الإنترنت وبعضها الآخر بدقة أعلى لعرضها على الشاشات الكبيرة.

تحليل الجمهور/ أصحاب المصلحة: مثال تطبيقي

يعتمد هذا المثال على تحليل افتراضي لأصحاب المصلحة تم تطويره لمشروع مولته الوكالة السويدية للتنمية والتعاون الدولي (Sida)، بقيادة مركز البيئة الإقليمي بالتعاون مع الشريك المحلي (لجنة الحفاظ على الأنواع في الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة بغرب آسيا (IUCN ROWA)، وهو مشروع SUM Water (http://www.watersum.rec.or/) الذي تم تطويره باستخدام هذا النموذج لتدريب الفرق من مختلف الدول على كيفية إجراء تحليل لأصحاب المصلحة في التحضير لتخطيط إجراءات أمن المياه المحلية بالتعاون مع أصحاب المصلحة. وقد تم تعديل عناوين الأعمدة لغرض هذا المشروع. وما أمكنك العثور على مستوى التأثير وطبيعة الاهتمام به بطريقة ما، بإمكانك إضافة أعمدة من المصفوفة أو إزالتها حسب الضرورة. ولكن تذكر أنه كلما زاد عدد الأعمدة التي تقوم بإضافتها، زاد وقت ملئها.

اسم المنظمة / المجموعة	الاهتمام مر/ مت/ من	ما المستويات الحالية للمشاركة في تخطيط إدارة المياه، وما الجوانب المتعلقة بالتخطيط المحلي لأمن المياه التي تحظى بالاهتمام الأكبر؟	إذا كانت المشاركة و/أو الاهتمام بدرجة منخفضة/ متوسطة، فكيف يمكننا تحفيز التفاعل مع التخطيط المحلي لأمن المياه؟ ما الفوائد التي يمكن تحقيقها من المشاركة بشكل أكبر في التخطيط المحلي لأمن المياه؟	مستوى المعرفة بالقضايا المتعلقة بالمياه مر/ مت/ من	الحصول على معلومات عالية الجودة حول القضايا المتعلقة بالمياه مر/ مت/ من	التأثير على إدارة المياه مر/ مت/ من	التعليقات على التأثير (مثلاً: المواقف تجاه تخطيط إدارة المياه، والأولويات أو السياقات التي يكون تأثيرها فيها أكثر / أقل)	هل توجد علاقات مهمة مع أصحاب المصلحة الآخرين؟ (مثلاً: نزاعات / تحالفات)
الأسر	مرتفع	جميع الأسر مستهلكة للمياه، وتتأثر بشكل كبير بإدارة المياه، ولكن المشاركة في تخطيط إدارة المياه تتفاوت بشكل كبير بين الأسر.	–	منخفض	منخفض	لا شيء	تعتمد العديد من الأسر في المنطقة على الزراعة ولو في جزء من دخلها على الأقل، وبالتالي فإن الروابط قوية مع كلا النوعين أدناه من أصحاب المصلحة الزراعية
المزارعون باستخدام الأراضي الروية	مرتفع	المزارعون الذين لديهم أراض قريبة من مصادر المياه ينشطون في المحاصيل التي تعتمد على مياه الري، في حين أن مستخدمي المياه القليلة يتأثرون تأثراً كبيراً بقضايا جودة المياه وكمياتها.	–	متوسط	منخفض	متوسط	من ينشطون في الاتحاد الزراعي والتعاونيات يتمتعون بصوت أكثر تنظيماً وقوة	علاقات قوية مع مجتمع زراعي أوسع بما في ذلك مزارعي الأراضي المرتفعة المعتمدة على الأمطار
مزارعو الأراضي المرتفعة المعتمدة على الأمطار	منخفض	يهتمون بشكل غير مباشر بما يهتم به أصحاب المنازل أو من يمتلكون أراضي منخفضة تعتمد على الري، ولكنهم على نحو ما لا يتأثرون بتغيرات تدفق المياه أو جودتها.	نظراً لانخفاض الاهتمام والتأثير، فليس من الأولوية الاشتراك مع هذه المجموعة.	منخفض	منخفض	منخفض	لا شيء	علاقات قوية مع مجتمع الزراعة المعتمد على الري، غالباً من خلال الروابط الأسرية
اتحاد المزارعين	مرتفع	يمارس اتحاد المزارعين ضغوطاً على الحكومة لبعض الوقت من أجل عدم تقييد وصول مياه الري، والاستثمار في مخططات مد مياه الأنابيب من مناطق أخرى إلى هذه المنطقة.	–	مرتفع	متوسط	متوسط	على الرغم من وجود علاقات قوية مع بعض السياسيين، فشل اتحاد المزارعين في تحقيق الأهداف التي كان يقوم بحملات من أجلها.	المزارعون المعتمدون على الري ممثلون بشكل جيد من قبل الاتحاد، ولكن مزارعي الأراضي المرتفعة يشعرون بعدم التمثيل الكافي ولديهم عضوية منخفضة جداً في هذه المجموعة.
الشركات المحلية الصغيرة التي تعتمد على التدفقات العادية من المياه النظيفة، على غرار: قطاع الطعام والشراب.	مرتفع	من دون إمدادات بديلة مناسبة، وتمثل المشكلات المتعلقة بنوعية وكمية المياه مشكلة رئيسة لبعض الشركات في المنطقة.	–	منخفض	منخفض	لا شيء	هناك القليل من الأعمال الصغيرة التي لها روابط قوية مع الحكومة، أو المجتمعات الزراعية أو المنظمات غير الحكومية، مما يقلل من تأثيرها.

اسم المنظمة / المجموعة	الاهتمام مر/ مت/ من	ما المستويات الحالية للمشاركة في تخطيط إدارة المياه، وما الجوانب المتعلقة بالتخطيط المحلي لأمن المياه التي تحظى بالاهتمام الأكبر؟	إذا كانت المشاركة و/أو الاهتمام بدرجة منخفضة/ متوسطة، فكيف يمكننا تحفيز التفاعل مع التخطيط المحلي لأمن المياه؟ ما الفوائد التي يمكن تحقيقها من المشاركة بشكل أكبر في التخطيط المحلي لأمن المياه؟	مستوى المعرفة بالقضايا المتعلقة بالمياه مر/ مت/ من	الحصول على معلومات عالية الجودة حول القضايا المتعلقة بالمياه مر/ مت/ من	التأثير على إدارة المياه مر/ مت/ من	التعليقات على التأثير (مثلاً: المواقف تجاه تخطيط إدارة المياه، والأوقات أو السياقات التي يكون تأثيرها فيها أكثر / أقل).	هل توجد علاقات مهمة مع أصحاب المصلحة الآخرين؟ (مثلاً: نزاعات / تحالفات)
الشركات متعددة الجنسيات	منخفض	أعمال الصلب المحلية كثيفة الاستخدام في استغلال المياه، ولكنها تقع عند المنبع بعيداً عن معظم مستخدمي المياه الآخرين الذين لا يحصلون سوى على تدفقات منخفضة، ولديهم اهتمام أقل بالمشكلات التي يخلقها مصب المياه، خصوصاً خلال سنوات الجفاف.	تعمل على اكتشاف كيف يمكن أن يقلل استخدام المياه بكفاءة أكبر من التكاليف، ومن ثم زيادة أرباحها، وتبحث عن أدلة على الفشل في تلبية المتطلبات التنظيمية لمعرفة ما إذا كان من الممكن اتخاذ إجراء قانوني، كما تستكشف قدرتها على الحملة الجماهيرية (بما في ذلك استخدام الطباعة ووسائل الإعلام الاجتماعي) لممارسة الضغط على الشركة	منخفض	مرتفع	مرتفع	استخدام المياه من قبل هذه الشركة هو واحد من الأسباب الرئيسة لانخفاض التدفق، وارتفاع مستويات التلوث	الرئيس التنفيذي تزوج من عائلة محلية غنية لديها اهتمامات زراعية
الوكالات الحكومية للصحة العامة	متوسط	اهتمام كبير بمجالات محددة تتعلق بتسبب التلوث في مشكلات صحية وبسنوات الجفاف، ولكن باهتمام مباشر أقل بإدارة المياه.	–	منخفض	متوسط	منخفض	يوجد نقص في التواصل بين الإدارات ومختلف الوكالات الحكومية.	منقطعة بشكل عام عن أصحاب المصلحة الآخرين المتأثرين بهذه المشكلات
وكالات حماية البيئة من الحكومة	مرتفع	الالتزام القانوني برصد الموارد المائية وإدارتها.	–	مرتفع	مرتفع	متوسط	بسبب الموارد المحدودة، لم تتمكن هذه الوكالات تاريخياً من إحداث تغيير كبير في إدارة الموارد المائية.	يوجد صراع بين هذه الوكالات والمنظمات البيئية غير الحكومية التي تمارس الضغط عليها لتحسين إدارة المياه.
مشروع إدارة المياه التابع للاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة IUCN	مرتفع	اهتمام كبير داخل فريق المشروع الذي يركز على إدارة المياه	–	مرتفع	مرتفع	متوسط	في هذه المرحلة، المشروع غير معروف جيداً بقدرته على تقدير تأثيره، ولكن إن حقق المشروع أهدافه، فعندئذ سوف يكون له تأثير كبير. وبطبيعة الحال، إن لم يحقق أهدافه، فإن تأثيره سوف يكون منخفضاً	علاقات قوية مع المنظمات البيئية غير الحكومية ومع الحكومة (واحدة من المنظمات البيئية الوحيدة التي لها علاقات إيجابية مع وكالة حماية البيئة).
منظمات بيئية غير حكومية أخرى	متوسط	تركز المنظمات البيئية غير الحكومية الأخرى على مجموعة واسعة من الموضوعات، وليس لديها برامج محددة تتعلق بإدارة المياه، ومع ذلك فهي تهتم بشكل غير مباشر إن وجدت مشكلات تتعلق بإدارة المياه التي تسيء إلى الجنس البشري أو المساكن	–	متوسط	متوسط	منخفض	لا تميل إلى العمل بشكل محدد على إدارة المياه، لذلك فإن لها تأثيراً ضئيلاً نسبياً على قضايا إدارة المياه.	شاركت في عدد من النزاعات طويلة الأمد مع الحكومة حول الحفاظ على الطبيعة وإدارة الموارد الطبيعية.
الجامعة المحلية	مرتفع	هناك مجموعة بحث قوية تركز على الإدارة المتكاملة للمياه التي تتعاون مع مشروع الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة IUCN	–	مرتفع	مرتفع	منخفض	لم تشترك المجموعة كثيراً مع أصحاب المصلحة في الماضي	على الرغم من ضعف الارتباطات مع أصحاب المصلحة الآخرين، إلا أن المجموعة موثوقة على نطاق واسع من قبل الآخرين.

مثال على خطة تسهيل فعالية

ورشة عمل تحديد أصحاب المصلحة لمنتدى الابتكار لمشروع نجدة الحيوانات الصديقة AFRP

الهدف: تحديد المنظمات والمجموعات التي لها مصلحة بمستقبل الإنتاج الغذائي المستدام في المملكة المتحدة والتي قد تكون مهتمة بإنتاج المعرفة المشتركة مع باحثين من مشروع نجدة الحيوانات الصديقة AFRP

٠٩,٤٥ الشاي / القهوة

١٠,٠٠ المقدمة ونطاق المنتدى

- مقدمات
- توضيح نطاق المنتدى حسب النطاق الجغرافي، والمجال، وغير ذلك (أين ينبغي أن ينصب تركيزنا؟)

١٠,٢٠ مقدمة لتحليل أصحاب المصلحة

- مقدمة لتحليل أصحاب المصلحة ومثال على ذلك باستخدام مصفوفة فارغة على الجدار. النقاط الأساسية: تحديد الاهتمام والتأثير (إيجابياً وسلبياً)، والتحقق من وجود أعمدة متكررة أو مفقودة.
- شرح الأعمدة:
  - اسم المنظمة أو المجموعة
  - درجة الاهتمام (مرتفع/ متوسط/ منخفض): ما مدى اهتمامهم (المتوقع) بالعمل؟
  - طبيعة الاهتمام: كيف تتقاطع اهتماماتهم مع العمل، ما الذي يستقطب اهتمامهم أكثر في العمل؟
  - درجة التأثير (مرتفع/ متوسط/ منخفض): ما مدى قدرتهم على تسهيل العمل أو عرقلته؟
  - تعليقات على التأثير: هل هم مؤثرون أم لا ولماذا، وكيف يمكن أن يدعموا المشروع أو يعرقلوه؟
  - (يستكمل في النهاية): خطوات المشاركة؛ إذا كان الاهتمام منخفضاً والتأثير كبيراً، كيف ينبغي لنا التعامل معهم وتحفيز حضورهم؟

١٠,٣٠ تحليل أصحاب المصلحة

- في ضوء تيسير مناقشة جماعية، قم بإدراج قائمة المنظمات والمجموعات المعنية في العمود (أ) (علامة للتيسير، شخص للتسجيل)

- ابحث في الخانات لتحديد أصحاب المصلحة المفقودين، بما في ذلك المجموعات المهمشة والمجموعات التي تنشط عادة على مستويات مختلفة من الحيز المكاني؛ على غرار المنظمات الدولية
- إجراء مناقشة جماعية ميسرة لوصف كل صاحب مصلحة، عموداً عموداً (المشاركون يضيفون تعليقاتهم عبر تطبيق Post-it للتأكد من التقاط كل المعلومات)

١١,٣٠ استراحة

١١,٤٥ تحليل أصحاب المصلحة (تتمة)

- أكمل بشكل فردي الأعمدة لجميع أصحاب المصلحة المتبقين، مع إضافة صفوف لأصحاب مصالح إضافيين إن وجدوا

١٣,٠٠ الغداء

الخطة (أ):

١٣,٤٥ التحقق من التحليل

- على جميع المشاركين التحقق من العمل الذي قام به المشاركون الآخرون، وإضافة التعليقات وملاحظات Post-it حيث يوجد خياراً "غير موافق" و "لم أفهم"
- النقاط الرئيسة التي يشعر الناس أنها ميسرة ينبغي مناقشتها في مجموعة حول أصحاب المصلحة إن وجد خلاف معين أو عدم وضوح، وحل ذلك قدر الإمكان (قبول وجهات النظر المختلفة إذا كان حل الخلافات مستحيلاً)

١٤,٣٠ الخطوات التالية

- حدد من ٤ إلى ٨ أفراد موثوقين للعمل معك على التحقق من التحليل، ومحاولة الحصول على أوسع نطاق ممكن من المصلحة المختلفة (للقيام بذلك، ابدأ بقائمة أطول ثم حدد الأشخاص الذين يحتمل تقديمكم وجهات نظر مماثلة لتقليص طول القائمة)
- حدد أصحاب المصلحة ذوي التأثير الكبير والمشاركة الحالية المنخفضة وتساءل:
  - ما الذي يمكن أن يحفزهم على المزيد من المشاركة؟
  - ما الخطوات الأولية التي يمكن اتخاذها للتعامل معهم؟

١٥,٣٠ الاختتام

الخطة (ب) (إن لم يتم اكتمال تحليل أصحاب المصلحة قبل الغداء):

١٣,٣٠ تحليل أصحاب المصلحة (تتمة)

- أكمل المصفوفة

١٤,٣٠ التحقق من التحليل

- على جميع المشاركين التحقق من العمل الذي قام به المشاركون الآخرون، وإضافة التعليقات وملاحظات Post-it حيث يوجد خياراً "غير موافق" و "لم أفهم"
- النقاط الرئيسة التي يشعر الناس أنها ميسرة ينبغي مناقشتها في مجموعة حول أصحاب المصلحة إن وجد خلاف معين أو عدم وضوح، وحل ذلك قدر الإمكان (قبول وجهات النظر المختلفة إذا كان حل الخلافات مستحيلاً)

١٥,٠٠ الخطوات التالية

- حدد أصحاب المصلحة ذوي التأثير الكبير والمشاركة الحالية المنخفضة وتساءل:
  - ما الذي يمكن أن يحفزهم على المزيد من المشاركة؟
  - ما الخطوات الأولية التي يمكن اتخاذها للتعامل معهم؟

١٦,٠٠ الاختتام

الـمـــواد

- ورق للرسوم البيانية
- ملصقات
- أقلام صابورة
- أقلام ماركر
- أقلام تلوين
- أوراق رسوم بيانية مملوءة مسبقاً
- مذكرات ورقية للمساعدة في تحديد أصحاب المصلحة (تنسخ على ورق مقاس A3 إن كان ذلك ممكناً)
- مذكرات ورقية على مقاس A4 للميسرين تظهر تصنيف المشتركين من أصحاب المصلحة في حال تم استبعاد أي منهم

ثبت المصطلحات

أولا: عربي – إنجليزي

أ

أبحاث	Research
إتاحة البيانات	Access to data
اتخاذ القرار	Decision making
الاتصال الفيروسي	Viral communication
الآثار الأخلاقية	Ethical implications
إثبات التأثير	Evidence of impact
تأثير	Influence
التأثير الاجتماعي	Social influence
التأثير الاقتصادي	Economic influence
التأثير الأكاديمي	Academic influence
التأثير البحثي	Research influence
التأثير البيئي	Environmental influence
التأثير الثقافي	Cultural influence
التأثير السريع	Quick influence
التأثير الموقفي	Situational influence
التأثير على السياسات	Influence on policies
التأثير على الصحة	Influence on health
إجراءات	Procedures

احتياجات	Needs
إحداث التأثير	Make an impact
أداء	Performance
إدارة التوقعات	Manage expectations
أدلة	Clues
أدوات	Tools
الأدوار الاستشارية	Advisory roles
الأراضي المرتفعة	Highlands
الأراضي المنخفضة	Lowlands
الأساطير الأربع	The four myths
إستراتيجية التواصل	Communication strategy
استشهاد	Martyrdom
استماع	Listening
إسهام	Contribution
إشارة	Signal
إشراك	Engaging
أصحاب المصلحة	Stakeholders
إعطاء الزخم	Giving momentum
الإعلام الاجتماعي	Social media
الإعلام الجديد	New media
الأفراد المعيقون	Obstructive individuals
أفضل الممارسات	Best practices
إنتاج المعرفة	Knowledge production
الإنترنت	Internet
انتشار	Spread

الانتشار التشعبي	Hyperlink
انطباعات	Impressions
أنواع التأثير	Types of impact
اهتمام	Interest
الاهتمام المشترك	Common interest
أهداف	Goals
أهمية	Importance
الأوساط الأكاديمية	Academia
أولويات	Priorities
الباحث العلمي	Scientific researcher
الباحث المنتج	Productive researcher
البث الصوتي	Voice broadcasting

ب

بحوث	Research
بصمة رقمية	Digital fingerprint
بناء الثقة	Building confidence
بوابة البحوث	Research portal
بؤرة البحث	Focus of the research
البيانات الصحفية	Press releases
بيئة	Environment

ت

تابعون	Followers
تأثير	Influence
التأثير المبكر	Early influence
تبادل المعرفة	Knowledge exchange

تتبع التأثير	Impact tracking
تجسيد الاحتياجات	Represent the needs
تجنب النزاع	Avoid conflict
تحالف	Alliance
تحديد التأثير	Demonstrate the influence
تحديد الأولويات	Representing the priorities
تحديد الخيارات	Identify the options
تحديد السياق	Understand the context
تحديد المعايير	Identify the values
تحقيق التأثير	Achieving impact
تحكيم	Arbitration
تحليل SWOT	SWOT Analysis
تحليل الجمهور	Audience analysis
التخطيط للتأثير	Impact planning
تدفق المعرفة	Knowledge flow
التسويق الناجح	Successful marketing
تصميم	Design
تصميم الاتصالات	Communication design
تصنيف	Rating
تصور التأثير	Visualize the impact
تطوير حلول	Developing solutions
تعاطف	Sympathy
تعزيز التأثير	Enhance the impact
تعقيب	Comment
تعليقات	Remarks

التغذية الراجعة	Feedback
تغريد	Twit
التغطية الإعلامية	Media coverage
تغيير	Change
تغيير السلوك	Behavior change
تغيير السياسات	Policy change
تفسير النتائج	Interpretation of results
التفكر والاستمرار	Reflect and sustain
تقرير سياسات	Policy Report
تقنيات التواصل	Communication techniques
تقنيات المشاركة	Engagement techniques
تقييم التأثير	Impact evaluation
تكيف	Adaptation
تلخيص الإجابة	Summarize the answer
تمثيل	Representation
تمويل	Finance
التمويل الجماعي	Crowdfunding
تنظيم	Grouping
تنقيح	Revision
تواصل	Communication
التواصل الاجتماعي	Social media
التواصل الرقمي	Digital communication
التواصل ثنائي الاتجاه	Two-way communication
توثيق التأثير	Evidencing impact
توصيات البحث	Research recommendations

توفير الوقت	Time saving
توقع الصراع	Anticipating conflict
توليد المعرفة	Knowledge generation
تويتر	Twitter
تيسير الحوار	Facilitating dialogue
تيسير الفعاليات	Facilitating events

ج

جمع الأفكار وتنظيمها	Collect and organize ideas
جمع البيانات	Data collection
الجمعيات الخيرية	Charities
جمهور	Public
الجهة الأكثر تأثيراً	The most influential
جودة التأثير	Impact quality

ح

حجم العينة	Sample size
حشد التمويل	Funding mobilization
الحلقات الدراسية	Study groups
حوار	Dialogue

خ

الخرائط الذهنية	Mind maps
خطابات الدعم	Support letters
خطة التأثير	Impact plan
الخطة البديلة	Plan B

د

دراسة الحالة	Case Study

دليل	Guide
ديناميكيات القوة	Power dynamics

ذ

ذوو النفوذ	Powerful individuals

ر

رأس المال الاجتماعي	Social capital
ردود الفعل	Reactions
رسالة إخبارية	Newsletter
الرسوم البيانية	Graphs
رسوم فان البيانية	Van Charts
رصد النجاح	Monitor your success

ز

زيادة التأثير	Increased impact

س

سجل altmetrics	Altmetrics Register
سجل التأثير	Record impact
سماسرة المعرفة	Knowledge brokers
سياسات مبنية على أدلة	Evidence-based policies
السياسة العامة	Public policy
السياق الثقافي	Cultural context
الشبكات الاجتماعية	Social networks
شبكة خاصة	Private network

ش

شجرة المشكلات	Problem tree
شهادات تأكيد التأثير	Testimonials to corroborate impact

ص

صانعو السياسات	Policy makers
صراع	Conflict
صنع القرار	Decision making

ع

العروض التقديمية	Presentations
علاقات الثقة	Trust relationships
العلاقات الشخصية	Personal relationships

ف

فعاليات	Events
الفهم والوعي	Understanding and awareness
فيديو	Video
فيلم	Movie
قصص	Stories

ق

القضايا الحقيقية	Real issues
القوة الاجتماعية	Social power
القوة البينشخصية	Interpersonal strength
القوة الشخصية	Personal power
القوة الهرمية	Hierarchical force
قيمة	Values

ك

الكتابة للجماهير	Communicating research to the public
كماشة	Pincer

ل

لجنة استشارية	Advisory committee
لغة الجسد	Body language
لنكدإن	LinkedIn
اللوحات الورقية	Paper panels

م

المبادرة	Initiative
مجموعات	Groups
مجموعات الضغط	Pressure groups
المحادثات العامة	Public conversations
محتوى	Content
محرومون	Deprived
مخاطر	Risks
مدونة	Blog
مدى تحقق التأثير	Extent of impact
مذكرة	Note
مراجعة السياسات	Policy review
مساحات آمنة	Safe spaces
المسار الأكاديمي	Academic track
المسارات العليا نحو السياسات	Top pathways to policy
مستجدات	Novelties
مستخدمو البحوث	Research users
مستفيدون	Beneficiaries
مشاركة	Sharing
مشروعات	Projects

مصداقية	Credibility
معارض	Opposed
معالم الطريق	Road landmarks
المعرفة المحلية	Local knowledge
المقالة البحثية	Research article
ملصق إعلانات	Advertising poster
الملكية الفكرية	Intellectual property
الممارسات الجيدة	Best practices
ممارسة	Practice
ممارسون	Practitioners
مموّلو البحوث	Research funders
منحة	Grant
منشورات	Publications
منصات	Platforms
المنظمات غير الحكومية	Non-governmental organizations
المنفعة المتبادلة	Mutual benefit
المنهج البنائي	Structural approach
المنهج الختامي	The closing down technique
المنهج المختلط	Mixed approach
موارد	Resources
المواقع الإلكترونية	Websites
مؤثرون	Influencers
موجز سياسات	Policy brief
مؤشر	Indicator
مؤشرات التأثير	Impact indicators

ميسر	Facilitator

ن

نبض	Pulse
نشر التقييم	Publishing the evaluation
النشر المبكر	Early publishing
نشر المعلومات	Dissemination of information
النشر المفتوح	Open publishing
نقاط القوة	Strength points
نقل التكنولوجيا	Technology transfer
نقل المعرفة	Knowledge transfer
نوعية الحياة	Quality of life

هـ

الهوية المخزنة في الإنترنت	The identity stored in the Internet

و

واضعو السياسات	Policy makers
ورش عمل	Workshops
ورقة السياسات	Policy paper
وسائل الإعلام	Media
وسطاء المعرفة	Knowledge brokers

ثانيا: إنجليزي – عربي

A

Academia	الأوساط الأكاديمية
Academic influence	التأثير الأكاديمي
Academic track	المسار الأكاديكي
Access to data	إتاحة البيانات
Achieving impact	تحقيق الأثر
Adaptation	التكيف
Advertising poster	ملصق إعلاني
Advisory committee	لجنة استشارية
Advisory roles	الأدوار الاستشارية
Alliance	التحالف
Altmetrics Register	سجل ألتيمتر
Anticipating conflict	توقع الصراع
Arbitration	التحكيم
Audience analysis	تحليل الجمهور
Avoid conflict	تجنب الصراع

B

Behavior change	تغير السلوك
Beneficiaries	مستفيدون
Best practices	الممارسات الجيدة
Blog	مدونة
Body language	لغة الجسد
Building confidence	بناء الثقة

C

Case Study	دراسة حالة
Change	تغيير
Charities	الجمعيات الخيرية
Clues	أدلة
Collect and organize ideas	جمع الأفكار وتنظيمها
Comment	تعليق
Common interest	الاهتمام المشترك
Communicating research to the public	الكتابة للجمهور
Communication	تواصل
Communication design	تصميم الاتصالات
Communication strategy	إستراتيجية التواصل
Communication techniques	تقنيات التواصل
Conflict	صراع
Content	محتوى
Contribution	إسهام
Credibility	مصداقية
Crowdfunding	التمويل الجماعي
Cultural context	السياق الثقافي
Cultural influence	التأثير الثقافي

D

Data collection	جمع البيانات
Decision making	صنع القرار
Demonstrate the influence	تحديد التأثير
Deprived	محرومون
Design	تصميم

Developing solutions	تطوير الحلول
Dialogue	حوار
Digital communication	التواصل الرقمي
Digital fingerprint	بصمة رقمية
Dissemination of information	نشر المعلومات

E

Early influence	التأثير المبكر
Early publishing	النشر المبكر
Economic influence	التأثير الاقتصادي
Engagement techniques	تقنيات المشاركة
Engaging	إشراك
Enhance the impact	تعزيز التأثير
Environment	بيئة
Environmental influence	التأثير البيئي
Ethical implications	الآثار الأخلاقية
Events	فعاليات
Evidence of impact	إثبات التأثير
Evidence-based policies	سياسات مبنية على أدلة
Evidencing impact	توثيق التأثير
Extent of impact	مدى تحقق التأثير

F

Facilitating dialogue	تيسير الحوار
Facilitating events	تيسير الفعاليات
Facilitator	ميسر
Feedback	تغذية راجعة

Finance	تمويل
Focus of the research	بؤرة البحث
Followers	تابعون
Funding mobilization	حشد التمويل

G

Giving momentum	إعطاء زخم
Goals	أهداف
Grant	منحة
Graphs	رسوم بيانية
Grouping	تنظيم
Groups	مجموعات
Guide	دليل

H

Hierarchical force	قوة هرمية
Highlands	الأراضي المرتفعة
Hyperlink	الانتشار التشعبي

I

Identify the options	تحديد الخيارات
Identify the values	تحديد القيم
Impact evaluation	تقييم التأثير
Impact indicators	مؤشرات التأثير
Impact plan	خطة التأثير
Impact planning	تخطيط التأثير
Impact quality	جودة التأثير
Impact tracking	تتبع التأثير

Importance	أهمية
Impressions	انطباعات
Increased impact	زيادة التأثير
Indicator	مؤشر
Influence	تأثير
Influence on health	التأثير على الصحة
Influence on policies	التأثير على السياسات
Influencers	مؤثرون
Initiative	مبادرة
Intellectual property	الملكية الفكرية
Interest	اهتمام
Internet	انترنت
Interpersonal strength	القوة البينشخصية
Interpretation of results	تفسير النتائج

K

Knowledge brokers	وسطاء المعرفة
Knowledge exchange	تبادل المعرفة
Knowledge flow	تدفق المعرفة
Knowledge generation	توليد المعرفة
Knowledge production	إنتاج المعرفة
Knowledge transfer	نقل المعرفة

L

LinkedIn	لنكدإن
Listening	استماع
Local knowledge	معرفة محلية

Lowlands	الأراضي المنخفضة

M

Make an impact	إحداث التأثير
Manage expectations	إدارة التوقعات
Martyrdom	استشهاد
Media	وسائل الإعلام
Media coverage	تغطية إعلامية
Mind maps	الخرائط الذهنية
Mixed approach	المنهج المختلط
Monitor your success	رصد النجاح
Movie	فيلم
Mutual benefit	منفعة متبادلة

N

Needs	احتياجات
New media	الإعلام الجديد
Newsletter	رسالة إخبارية
Non-governmental organizations	منظمات غير حكومية
Note	مذكرة
Novelties	مستجدات

O

Obstructive individuals	الأفراد المعيقون
Open publishing	نشر مفتوح
Opposed	معارضون

P

Paper panels	اللوحات الورقية

Performance	أداء
Personal power	قوة شخصية
Personal relationships	علاقات شخصية
Pincer	كماشة
Plan B	خطة بديلة
Platforms	منصات
Policy brief	ملخص سياسات
Policy change	تغيير السياسات
Policy makers	صناع السياسات
Policy paper	ورقة سياسات
Policy Report	تقرير السياسات
Policy review	مراجعة السياسات
Power dynamics	ديناميكيات الحركة
Powerful individuals	ذوو النفوذ
Practice	ممارسة
Practitioners	ممارسون
Presentations	العروض التقديمية
Press releases	البيانات الصحفية
Pressure groups	مجموعات الضغط
Priorities	أولويات
Private network	شبكة خاصة
Problem tree	شجرة المشكلات
Procedures	إجراءات
Productive researcher	الباحث المنتج
Projects	مشروعات

Public	جمهور
Public conversations	المحادثات العامة
Public policy	السياسة العامة
Publications	منشورات
Publishing the evaluation	نشر التقييم
Pulse	نبض

Q

Quality of life	نوعية الحياة
Quick influence	تأثير سريع

R

Rating	تصنيف
Reactions	ردود الفعل
Real issues	القضايا الحقيقية
Record impact	تسجيل التأثير
Reflect and sustain	التفكر والاستمرار
Remarks	تعليقات
Represent the needs	تجسيد الاحتياجات
Representation	تمثيل
Representing the priorities	تحديد الأولويات
Research	بحوث/ أبحاث
Research article	المقالة البحثية
Research funders	مولو البحوث
Research influence	التأثير البحثي
Research portal	بوابة البحوث
Research recommendations	توصيات البحث

Research users	مستخدمو البحوث
Resources	موارد
Revision	مراجعة
Risks	مخاطر
Road landmarks	معالم الطريق

S

Safe spaces	مساحات آمنة
Sample size	حجم العينة
Scientific researcher	الباحث العلمي
Sharing	مشاركة
Signal	إشارة
Situational influence	التأثير الموقفي
Social capital	رأس المال الاجتماعي
Social influence	التأثير الاجتماعي
Social media	التواصل الاجتماعي/ الإعلام الاجتماعي
Social networks	الشكبات الاجتماعية
Social power	القوة الاجتماعية
Spread	انتشار
Stakeholders	أصحاب المصالح
Stories	قصص
Strength points	نقاط القوة
Structural approach	المنهج البنائي
Study groups	الحلقات الدراسية
Successful marketing	التسويق الناجح
Summarize the answer	تلخيص الإجابة

Support letters	رسائل الدعم
SWOT Analysis	تحليل SWOT
Sympathy	تعاطف

T

Technology transfer	نقل التكنولوجيا
Testimonials to corroborate impact	شهادات تأكيد التأثير
The closing down technique	المنهج الختامي
The four myths	الأساطير الأربعة
The identity stored in the Internet	الهوية المخزنة في الانترنت
The most influential	الأكثر تأثيرا
Time saving	توفير الوقت
Tools	أدوات
Top pathways to policy	المسارات العليا نحو السياسات
Trust relationships	علاقات الثقة
Twit	تغريد
Twitter	تويتر
Two-way communication	التواصل ثنائي الاتجاه
Types of impact	أنواع التأثير

U

Understand the context	تحديد السياق
Understanding and awareness	الفهم والوعي

V

Values	القيم
Van Charts	رسوم فان البيانية

فيديو	Video
الاتصال الفيروسي	Viral communication
تصور التأثير	Visualize the impact
البث الصوتي	Voice broadcasting

W

مواقع الانترنت	Websites
ورشات العمل	Workshops

قراءات متعمقة

فيما يأتي بعض النصوص المفضلة حول تأثير البحوث العلمية:

الكتب

Bastow, S., Dunleavy, P. and Tinkler, J. (2014). The impact of the social sciences: How academics and their research make a difference. Sage.

Boaz, A., Davies, H., Fraser, A. and Nutley, S. (2018). What works now? Evidence-based policy and practice revisited. Policy Press.

Denicolo, P. (Ed.) (2013). Achieving impact in research. Sage.

Derrick, G. (2018). The evaluators' eye: Impact assessment and academic peer review. Springer.

Dicks, L., Haddaway, N., Hernández-Morcillo, M., Mattsson, B., Randall, N., Failler, P., Ferretti, J., Livoreil, B., Saarikoski, H., Santamaria, L. and Rodela, R. (2017). Knowledge synthesis for environmental decisions: an evaluation of existing methods, and guidance for their selection, use and development. A report from the EKLIPSE project.

EU (2013). Responsible Research and Innovation (RRI), Science and Technology: Summary. Volume 401 of Special Eurobarometer, Publications Office, Brussels.

مراجع مهمة

Berkes, F. (2009). Evolution of co-management: Role of knowledge generation, bridging organizations and social learning. Journal of Environmental Management 90: 1692–1702.

Boaz, A., Fitzpatrick, S., and Shaw, B. (2008). Assessing the impact of research on policy: A literature review. Science and Public Policy 36(4): 255–270.

Boaz, A., Locock, L., and Ward, V. (2015). Whose evidence is it anyway? Evidence & Policy 11: 145–148.

Cairney, P. and Oliver, K., (2017). Evidence-based policymaking is not like evidence-based medicine, so how far should you go to bridge the divide between evidence and policy? Health Research Policy and Systems 15:35.

Contandriopoulos, D., Lemire, M., Denis, J.-L., and Tremblay, E. (2010). Knowledge exchange processes in organizations and policy arenas: A narrative systematic review of the literature. Milbank Quarterly 88: 444–483.

de Vries, J.R., Roodbol-Mekkes, P., Beunen, R., Lokhorst, A.M. and Aarts, N., (2014). Faking and forcing trust: The performance of trust and distrust in public policy. Land Use Policy 38: 282-289.

de Vries, H., Tummers, L. and Bekkers, V. (2018). The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature. Perspectives on Public Management and Governance.

Greenhalgh, T. and Fahy, N. (2015). Research impact in the community-based health sciences: An analysis of 162 case studies from the 2014 UK Research Excellence Framework. BMC Medicine 13: 232–244.
Heaney, M.T. (2006). Brokering health policy: Coalitions, parties, and interest group influence. Journal of Health Politics, Policy & Law 31: 887–944.
Lavis, J.N., Oxman, A.D., Moynihan, R. and Paulsen, E.J. (2008). Evidence-informed health policy 1— Synthesis of findings from a multi-method study of organizations that support the use of research evidence. Implementation Science 3: 7.
Marshall, N., Adger, N., Attwood, S., Brown, K., Crissman, C., Cvitanovic, C., et al. (2017). Empirically derived guidance for social scientists to influence environmental policy. PLoS ONE 12(3): e0171950.
Meagher, L.R. and Martin, U. (2017). Slightly dirty maths: The richly textured mechanisms of impact. Research Evaluation 26: 15-27.
Oancea, A. (2013). Interpretations of research impact in seven disciplines. European Educational Research Journal 12: 242–250.
Oliver, K., Innvaer, S., Lorenc, T., Woodman, J. and Thomas, J. (2014). A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers. BMC Health Services Research 14: 2.
Owen, C., Hemmings, L. and Brown, T. (2009). Lost in translation: Maximizing handover effectiveness between paramedics and receiving staff in the emergency department. Emergency Medicine Australasia 21, 102e107.
Owen, R., Macnaghten, P. and Stilgoe, J. (2012). Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. Science and Public Policy 39: 751–760.
Pardoe, S. (2014). Research impact unpacked? A social science agenda for critically analyzing the discourse of impact and informing practice. SAGE Open 4: 2.
Phillipson, J., Lowe, P., Proctor, A. and Ruto, E. (2012). Stakeholder engagement and knowledge exchange in environmental research. Journal of Environmental Management 95: 56–65.
Rivera, S.C., Kyte, D.G., Aiyegbusi, O.L., Keeley, T.J. and Calvert, M.J. (2017). Assessing the impact of healthcare research: A systematic review of methodological frameworks. PLoS Medicine 14 (8), p.e1002370.
Smith, K.E. and Stewart, E. (2017). We need to talk about impact: Why social policy academics need to engage with the UK's research impact agenda. Journal of Social Policy 46, 1: 109–127.
Ward, V., Smith, S.O., House, A. and Hamer, S. (2012). Exploring knowledge exchange: A useful framework for practice and policy. Social Science and Medicine 74: 297–304.

من قبل المؤلف

فيما يأتي بعض محاولاتي لتقديم إسهامات في هذا المجال إلى حد الآن. على الرغم من أنها كتبت بشكل رئيس في سياق بيئي، إلا أن الأفكار المستقاة من العديد من هذه الأوراق قابلة للتعميم. ويمكنك العثور على روابط لكل ورقة على موقع الإنترنت الخاص بي (www.profmarkreed.com). اتصل بي إذا كنت لا تملك حق النفاذ إلى أي من الدوريات وسأرسل لك نسخة.

Reed, M.S., Ferre, M., Martin-Ortega, J. Blanche, R., Dallimer, M. and Holden, J. (2018). Evaluating and evidencing research impact: A literature review. *Plos One.*

Wyborn, C., Reed, M.S. et al. (2018). Understanding the impacts of synthesis research. *Environmental Science and Policy.*

Reed, M.S., Bryce, R., and Machen, R. (2018). Pathways to policy impact: A new approach for planning and evidencing research impact. *Evidence & Policy.*

Reed, M.S., Duncan, S., Manners, P., Pound, D., Armitage, L., Frewer, L., Thorley, C. and Frost, B. (2018). A common standard for the evaluation of public engagement with research. *Research For All.*

Chubb, J., and Reed, M.S. (2018). The politics of research impact: Implications for research funding, motivation and quality. *British Politics.*

Reed, M.S., Vella, S., Challies, E., de Vente, J., Frewer, L., Hohenwallner-Ries, D., Huber, T., Neumann, R.K., Oughton, E.A., Sidoli del Ceno, J. and van Delden, H. (2017). A theory of participation: What makes stakeholder and public engagement in environmental management work? *Restoration Ecology.*

Reed MS (2017). *The Productive Researcher*. Fast Track Impact.

de Vente, J., Reed, M.S., Stringer, L.C., Valente, S. and Newig, J. (2016) How does the context and design of participatory decision-making processes affect their outcomes? Evidence from sustainable land management in global drylands. *Ecology & Society* 21(2): 24.

Reed, M.S. and Curzon, R. (2015). Stakeholder mapping for the governance of biosecurity: A literature review. *Journal of Integrative Environmental Sciences* 12: 15–38.

Reed, M.S., Stringer, L.C., Fazey, I., Evely, A.C. and Kruijsen, J. (2014). Five principles for the practice of knowledge exchange in environmental management. *Journal of Environmental Management* 146: 337–345.

Fazey, I., Bunse, L., Msika, J., Pinke, M., Preedy, K., Evely, A.C., Lambert, E., Hastings, E., Morris, S., and Reed, M.S. (2014). Evaluating knowledge exchange in interdisciplinary and multi-stakeholder research. *Global Environmental Change* 25: 204–220.

Reed, M.S., Fazey, I., Stringer, L.C., Raymond, C.M., Akhtar-Schuster, M., Begni, G., Bigas, H., Brehm, S., Briggs, J., Bryce, R., Buckmaster, S., Chanda, R., Davies, J., Diez, E., Essahli, W., Evely, A., Geeson, N., Hartmann, I., Holden, J., Hubacek, K., Ioris, I., Kruger, B., Laureano, P., Phillipson, J., Prell, C., Quinn, C.H., Reeves, A.D., Seely, M., Thomas, R., van der Werff Ten Bosch, M.J., Vergunst, P. and Wagner, L. (2013). Knowledge management for land degradation monitoring and assessment: An analysis of contemporary thinking. *Land Degradation & Development* 24: 307–322.

Reed, M.S., Bonn, A., Broad, K., Burgess, P., Fazey, I., Fraser, E.D.G., Hubacek, K., Nainggolan, D., Roberts, P., Quinn, C.H., Stringer, L.C., Thorpe, S., Walton, D.D., Ravera, F. and Redpath, S. (2013). Participatory scenario development for environmental management: A methodological framework. *Journal of Environmental Management* 128: 345–362.

Fazey, I., Evely, A.C., Reed, M.S., Stringer, L.C., Kruijsen, J., White, P.C.L., Newsham, A., Jin, L., Cortazzi, M., Phillopson, J., Blackstock, K., Entwhistle, N., Sheate, W., Armstrong, F., Blackmore, C., Fazey, J., Ingram, J., Gregson, J., Lowe, P., Morton, S. and Trevitt, C. (2012). Knowledge exchange: A research agenda for environmental management. *Environmental Conservation* 40: 19–36.

Prell, P., Reed, M.S., Racin, L. and Hubacek, K. (2010). Competing structures, competing views: The role of formal and informal social structures in shaping stakeholder perceptions. *Ecology & Society* 15(4): 34.

Reed, M.S., Evely, A.C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C. and Stringer, L.C. (2010). What is social learning? *Ecology & Society* 15 (4): r1.

Raymond, C.M., Fazey, I., Reed, M.S., Stringer, L.C., Robinson, G.M. and Evely, A.C. (2010). Integrating local and scientific knowledge for environmental management: From products to processes. *Journal of Environmental Management* 91: 1766–1777.

Prell, C., Hubacek, K., and Reed, M.S. (2009). Social network analysis and stakeholder analysis for natural resource management. *Society & Natural Resources* 22: 501–518.

Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.H. and Stringer, L.C. (2009). Who's in and why? Stakeholder analysis as a prerequisite for sustainable natural resource management. *Journal of Environmental Management* 90: 1933–1949.

Prell, C., Hubacek, K., Quinn, C. and Reed M.S. (2008). 'Who's in the network?' When stakeholders influence data analysis. *Systemic Practice and Action Research* 21: 443–458.

Reed, M.S. (2008) Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation* 141: 2417–2431.

Prell, C., Hubacek, K., Reed, M.S., Burt, T.P., Holden, J., Jin, N., Quinn, C., Sendzimir, J. and Termansen, M. (2007). If you have a hammer everything looks like a nail: 'Traditional' versus participatory model building. *Interdisciplinary Science Reviews* 32: 1–20.

Reed, M.S., Dougill, A.J. and Taylor, M.J. (2007). Integrating local and scientific knowledge for adaptation to land degradation: Kalahari rangeland management options. *Land Degradation & Development* 18: 249–268.

Fraser, E.D.G., Dougill, A.J., Mabee, W., Reed, M.S. and McAlpine, P. (2006). Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. *Journal of Environmental Management* 78: 114–127.

Dougill, A.J., Fraser, E.D.G., Holden, J., Hubacek, K., Prell, C., Reed, M.S., Stagl, S.T. and Stringer, L.C. (2006). Learning from doing participatory rural research: Lessons from the Peak District National Park. *Journal of Agricultural Economics* 57: 259–275.

Stringer, L.C., Prell, C., Reed, M.S., Hubacek, K., Fraser, E.D.G. and Dougill, A.J. (2006). Unpacking 'participation' in the adaptive management of socio-ecological systems: A critical review. *Ecology & Society* 11: 39

شكر وتقدير

شكر وتقدير (الإصدار الأول)

يعتمد هذا الكتاب على البحوث العلمية التي يمولها مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية في المملكة المتحدة (ESRC)، ومجلس بحوث العلوم الحيوية والبيولوجية (BBSRC)، ومجلس بحوث البيئة الطبيعية (NERC)، مع التمويل الإضافي المقدم من الحكومة الأسكتلندية وإدارة البيئة والأغذية والشؤون الريفية (في إطار برنامج الاقتصاد الريفي واستخدام الأراضي وبرنامج التعايش مع التغير البيئي LWEC)، ومشروع التعلم المستدام، والأكاديمية البريطانية (المشروع المشترك). وأنا مدين بالشكر لِفِرَق الباحثين الذين عملت معهم في كلا المشروعين، ولا سيما كل من آنا أتلي، وأيوان فازي، ولينديسي ستريتجر في مشروع التعلم المستدام، وجوريس دي فنت، ولينديساي ستريتجر، وجنس نيويج وساندرا فالنت في هذا المشروع. ومدين أيضاً لجوانيكي كروسجن لإسهاماتها القيّمة بالورقة الرئيسة التي انبثقت من مشروع التعلم المستدام.

وقد بدأ هذا الكتاب مسيرته من مبادئ توجيهية لتبادل المعرفة في برنامج التعايش مع التغير البيئي LWEC، ثم تم تطويره بعد ذلك إلى دليل تدريبي شاركت أنا وآنا أتلي في تأليفه لإرفاقه بالدورة التدريبية التي قمنا بتطويرها معاً. كما أدين بالشكر لسوزان بالارد (برنامج التعايش مع التغير البيئي LWEC)، وفيث كولشو (مجلس بحوث البيئة الطبيعية NERC)، وجون هولمز (زميل في برنامج التعايش مع التغير البيئي ومجلس بحوث البيئة الطبيعية NERC/LWEC)، وباري هيج (محرر) لإسهاماتهم في المبادئ التوجيهية لبرنامج التعايش مع التغير البيئي – التبادل المعرفي LWEC) (KE الذي تم اشتقاق مبادئ هذا الكتاب منه.

كما أدين بالشكر لخبراء تبادل المعرفة والتأثير الذين شاركوا في تصميم البحث الذي آل إلى هذا الكتاب وهم: جوانيكي كروسجن (كلية الهندسة، جامعة روبرت جوردن)، وبيران وايت (قسم البيئة،

جامعة يورك)، وأندرو نيوشام (مدرسة الدراسات الأفريقية والشرقية (SOAS)، جامعة لندن)، وليكسيان جن (كلية العلوم الصحية المساندة، جامعة دي مونتفارد)، ومارتن كورتازي (مركز اللسانيات التطبيقية، جامعة وارويك)، وجيريمي فيليبسون (قسم الزراعة، الغذاء والتنمية الريفية، جامعة نيوكاسل)، وكيرستي بلاكستوك (العلوم الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية، معهد جيمس هوتون)، ونويل إنتويستل (كلية التربية، جامعة أدنبرة)، ووليام شيات (مركز السياسات البيئية، كلية إمبيريال بلندن)، وفيونا أرمسترونغ (رئيسة التبادل المعرفي، مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية)، وكريس بلاكمور (مجموعة أبحاث الأنظمة المفتوحة، كلية الرياضيات، الجامعة المفتوحة)، وجون فازي (تربوي، تاين يا كاو للاستشارات)، وجولي إنغرام (معهد بحوث الريف والمجتمع المحلي، جامعة غلوسترشاير)، وجون جريجسون (معهد دراسات التنمية)، وفيليب لوي (برنامج الاقتصاد الريفي واستخدام الأراضي في المملكة المتحدة وجامعة نيوكاسل)، وسارة مورتون (مركز أبحاث العائلات والعلاقات، جامعة إدنبرة)، وكريس تريفيت (كلية الحقوق، الجامعة الوطنية الأسترالية).

كما أعبر عن امتناني للأشخاص الآتية أسماؤهم والذين تفضلوا عليّ بوقتهم لمراجعة الطبعة الأولى من هذا الكتاب وإبداء ملاحظاتهم وهم: جيني آمس (عميد مشارك في البحث والابتكار، وأستاذ علوم الأغذية والتغذية في كلية الصحة والعلوم التطبيقية، جامعة غرب إنجلترا)، وغابرييل بامر (أستاذ، كلية بحوث الصحة السكانية، كلية الطب، علم الأحياء والبيئة، الجامعة الوطنية الأسترالية)، وماهانتش بيرادار (معهد العلوم الطبية الحيوية في أكاديمية سينيكا، تايبيه، جامعة يانغ مينغ الوطنية، تايوان)، وريبيكا كولفين (طالبة دكتوراه، جامعة كوينزلاند، أستراليا)، وجرانت كامبل (طالب دكتوراه، جامعة كرانفيلد ومعهد جيمس هوتون)، وجورجينا كوزما (محاضر أول في علوم الكمبيوتر، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة نوتنغهام ترنت)، وجاد هول (مدير أول تدريب وضابط تطوير المؤسسات، جامعة ليدز) ، ود. إنغريد هانسون (باحث في الأدب الإنجليزي ومؤلف كتاب ويليام موريس واستخدامات العنف في الفترة ١٨٥٦ – ١٨٩٠م)، وستيفن هيل (مدير سياسات البحوث، مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا HEFCE)، وآن ليدون (مديرة الاتصالات العلمية، جامعة نيوكاستل)، وبول مانرز (مدير المركز الوطني البريطاني لتنسيق المشاركة العامة)، وكتأثيرين مانثورب (رئيسة مكتب الأبحاث بجامعة هيرتفوردشاير)، وروزماري كاترين نيومان (طالبة دكتوراه، جامعة نيوكاسل)، وكتأثيرين ريبج (مسؤولة سياسات تطوير

الباحثين، جامعة ستيرلنغ)، وإليزابيث ستوكوي (أستاذة التفاعل الاجتماعي، عميد مشارك للبحوث، كلية العلوم الاجتماعية والسياسية والعلوم الجغرافية، جامعة لوفبورو)، وستيفن فلا (طالب دكتوراه، جامعة برمنجهام سيتي وجامعة نيوكاسل).

كما أعبر عن امتناني مرة أخرى لآنا أتلي لإلهامي بالبدء في الرحلة التي أدت في نهاية المطاف إلى إصدار هذا الكتاب أثناء عملها معي كباحثة ما بعد الدكتوراه في مشروع التعلم المستدام، ولإسهاماتها اللاحقة وردودها على مسودات دليل التدريب الخاص بنا، والذي تم بناء عليه تطوير هذا الكتاب. كما أشكر آنا أيضاً على تعليمها لي معظم ما أعرفه الآن عن وسائل التواصل الاجتماعي. والشكر موصول أيضاً إلى كلير غايتلي (صديقي في الكتابة) على تعليقاته القيمة وتشجيعه لي. والشكر كذلك لروز تايلور من شركة مصاعد المملكة المتحدة لتقديمها المشورة لي بشأن التسويق وإستراتيجية الأعمال، ولتمكيني من تحويل مخاوفي إلى حماس. وأشكر أيضاً روزماري كاترين نيومان على مساعدتها لي في مسودة الفصل الحادي والعشرين، وسارة بكماستر لإجرائها البحث عن تأثير دراسة حالة قاعدة بيانات مجلس تمويل التعليم العالي بإنجلترا HEFCE في الفصل العشرين. وأشكر كذلك سيمون ماكسل وكولن سميث وكتأثيرين دوجان وماجي شارنلي من وزارة البيئة في حكومة المملكة المتحدة، بقسم الغذاء والشؤون الريفية Defra)، وروزماري كاترين نيومان لتقديمها التغذية الراجعة البناءة وتحسيناتها للفصل العشرين. كما أشكر إيما ليتش (مديرة التسويق والتقدم في جامعة لوفبورو) لإخباري عن المشكلات المرتبطة بمعادلة القيمة الإعلانية وتوجيهي إلى معهد تشارترد للعلاقات العامة CIPR.

ولا يفوتني أن أنوه بأن بعض الاقتراحات التي قدمتها في الفصلين الخامس عشر والسادس عشر تستند إلى ما تعلمته من التدريب الذي تلقيته من قبل ديانا باوند حول قواعد الحوار، وأن الإطار (١٠) يستند إلى الأسئلة التي صممها بن فوشز وماجي بوكستون حول الهوية المتماسكة. وأشكر ستيفن فيلا مرة أخرى على وقته الذي خصصه لمدّي بتغذية راجعة على هذا الكتاب خلال مواجهته لصعاب كتابته لرسالة الدكتوراه، وعلى إضافاته على فصول مختلفة من الكتاب (ولا سيما المشورة بشأن صناعة الأفلام). وأكرر شكر ي لسارة ليث التي دلتني على مواقع مجانية مذهلة للحصول على صور، ولجويس ريد على ما أضافه من صور.

كما أشكر الجميع في جامعة برمنجهام سيتي، ولا سيما حنيفة شاه على الحرية الإبداعية والقيادة الملهمة التي مكنتني من مطاردة أحلامي وكتابة الطبعة الأولى من هذا الكتاب. كما أنه لم

يكن باستطاعتي أن أكتب ما كتبت إن لم يكن لفيليب لوي وجيريمي فيليبسون وآن ليدون وبقية عائلة برنامج الاقتصاد الريفي واستخدام الأر اضي RELU الذين أعطوني أول فرصة لتذوق العمل مع صانعي السياسات، والدعم والثقة اللذين كنت أحتاج إليهما لمتابعة التأثير. ولا يزال الفوز بجائزة تأثير برنامج الاقتصاد الريفي واستخدام الأر اضي RELU أعظم لحظة في مسيرتي المهنية. وشكري أيضاً لماريان نوبل لمراجعة هذا الكتاب. وأخيراً، أعبر عن امتناني لمادي وايتاكر التي نظمت لي حياتي على النمط الذي مكنني من كتابة هذا الكتاب، ولزوجتي جويس لإلهامي ودعمي يومياً لأفعل ما بوسعي لجعل العالم مكاناً أفضل.

إضافة شكر وتقدير (الإصدار الثاني)

كان الفصل الثاني والعشرون أصعب ما كتب من بين جميع المواد الجديدة، وأنا ممتن لجميع الزملاء الذين ساعدوني في ذلك، فشكراً لكل من ماري فيريه وجوليا مارتن أورتيغا لإسهامهما في هذا الفصل، حيث كتبنا ورقة بحثية حول الموضوع نفسه بالتوازي مع إنجاز الفصل. وشكراً لسالي آن وايتمان لإلهامها ومساعدتها في كتابة القسم المتعلق "بتأثير السياسات الدولية" في هذا الفصل. وأشكر أيضاً صوفي دنكان وبول مانرز من مركز التنسيق الوطني للمشاركة العامة، وديانا باوند ولوسي أرميتاج من ديالوغ ماترز، ولين فروير من جامعة نيوكاسل، وشارلوت ثورلي وبريوني فروست من جامعة كوين ماري في لندن، الذين شاركوني في تأليف "معيار مشترك لتقييم المشاركة العامة في البحوث العلمية " في "البحث للجميع" الذي استللت منه فقرات "ما الذي يجب أن أقيمه؟"

وقد تم تمويل هذا العمل من قبل مجلس تمويل التعليم العالي من ميزانية صندوق ابتكار التعليم العالي في إنجلترا ومن قبل صندوق الدعم الإستراتيجي المؤسسي التابع لأوقاف والكوم (Wellcome Trust)، وقد تم منح هذا التمويل لجامعة كوين ماري Queen Mary University of Londonفي لندن، وتم تكليفها من قبل بيتر ماكوان، نائب المدير (المشاركة العامة ومؤسسة الطالب) في جامعة كوين ماري في لندن. كما أوجه شكري إلى ماريان نوبل Marianne Noble لتدقيقها الإصدار الثاني من هذا الكتاب، وتقديم العديد من الاقتراحات المفيدة لتوضيح معاني النصوص.

وأخيراً ، فإن السبب في كون الإصدار الحالي يبدو أجمل بكثير من الإصدار الأول هو أن كل شيء تم تصميمه برعاية خاصة من آنا سوذرلاند Anna Sutherland من شركة التتبع السريع للتأثير "فاست تراك إمباكت Fast Track Impact ".

كشاف الموضوعات

أ

أبحاث، ١٦، ٢٣، ١٢٣، ٢٣٢
إتاحة البيانات، ٨٢
اتخاذ القرار، ٢٥، ٤٠، ٦٩، ٧٢، ٧٣، ١٦٩، ٢٥٩
الاتصال الفيروسي، ٢١٠
الآثار الأخلاقية، ٥٧، ٧٧، ٨٤
إثبات التأثير، ١٧، ٢٦، ٢٨٧، ٣٣٢
إجراءات، ٨٢، ١٣٣، ١٥٧، ٢١٤، ٣٣٩، ٣٤٤، ٣٤٩
احتياجات، ٦، ٣٩، ٥٤، ٥٥، ٥٧، ٦١، ٧٢، ١١٣، ١٤٣، ١٥١، ١٥٩، ٢٦٢، ٢٦٩، ٣٢٥، ٣٣٢
إحداث التأثير، ١، ٢، ١٠، ١٥، ١٦، ٢٤٥، ٢٦٧، ٢٩١
أداء، ٢٥، ١٦٩، ٣٢٣، ٣٤٢
إدارة التوقعات، ٣٨، ٧٨
أدلة، ١٦، ٢٤، ٤٦، ٦٠، ٦٩، ٨٥، ٩٣، ٩٧، ١١٣، ١٩٥، ٢٠٩، ٢١٤، ٢٣٨، ٢٤٧، ٢٤٨، ٢٥١، ٢٥٢، ٢٦٥، ٢٧٣، ٢٨٦، ٢٨٧، ٣٠١، ٣٠٢، ٣١٢، ٣١٥، ٣١٧، ٣٣١، ٣٣٤، ٣٣٩، ٣٤٠
أدوات، ٣٨، ١٣٦، ١٧٤
الأدوار الاستشارية، ٢٦٤، ٢٦٥
الأراضي المرتفعة، ١٣٦
الأراضي المنخفضة، ١٣٧
الأساطير الأربع، ١٩٢
إستراتيجية التواصل، ٣٤٣
استشهاد، ١٢٤
استماع، ٢٥٨
إسهام، ١٩، ٢٠، ٢٤، ٢٦٨، ٢٨٧، ٢٩٢، ٢٩٣
إشارة، ١١٦، ١٨٢، ٣١٩
إشراك، ٦، ٩، ٢٤، ٤٩، ٥٩، ١٧٧، ٢٢٣، ٢٤٥، ٢٦٧، ٢٨٨، ٢٩٥، ٣٣٠
أصحاب المصلحة، ٧، ٨، ٩، ١٦، ٢١، ٢٩، ٣٠، ٣٣، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٤، ٥٥، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١،

٦٢، ٦٣، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢،
٧٣، ٧٤، ٧٩، ٨٠، ٨٢، ٨٣، ٨٤، ٩٠، ٩١،
٩٢، ١٠١، ١٠٣، ١٠٩، ١١٣، ١١٥، ١١٧،
١١٨، ١١٩، ١٢٠، ١٣١، ١٣٢، ١٣٤،
١٤٣، ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠، ١٥١، ١٥٢،
١٥٣، ١٥٤، ١٥٥، ١٥٦، ١٥٧، ١٥٨،
١٥٩، ١٦٠، ١٦١، ١٦٤، ١٦٥، ١٦٧،
١٦٨، ١٦٩، ١٧١، ١٧٣، ١٧٤، ١٧٦،
١٧٧، ١٨٠، ١٨١، ١٨٤، ١٨٧، ٢١٣،
٢١٤، ٢١٥، ٢٢٢، ٢٣١، ٢٣٢، ٢٤٧،
٢٤٩، ٢٥٠، ٢٥٤، ٢٥٩، ٢٦١، ٢٧٥،
٢٧٧، ٢٨٧، ٢٩١، ٣٠٧، ٣٢٢، ٣٢٣،
٣٢٤، ٣٢٥، ٣٣٠، ٣٣٤، ٣٤٠، ٣٤٦،
٣٤٩، ٣٥٢، ٣٥٣، ٣٥٤
إعطاء الزخم، ١٧٧
الإعلام الاجتماعي، ٨١، ١٠٢، ١٨٧، ١٨٨،
١٩١، ١٩٣، ١٩٥، ١٩٦، ١٩٧، ٢٠٧،
٢٠٩، ٢١٢، ٢١٨، ٢١٩، ٢٢١، ٢٣٢،
٢٧٣، ٣٢٩، ٣٤٦
الإعلام الجديد، ٧
أفضل الممارسات، ١١٠
إنتاج المعرفة، ٢، ٨٩، ٣٠٧
الإنترنت، ٤، ٦، ٤٦، ٩٠، ٩٢، ١٠٢، ١١٦،
١٣٩، ١٤٥، ١٥٥، ١٦٦، ١٨٧، ١٨٩،
١٩٠، ١٩١، ١٩٥، ١٩٨، ١٩٩، ٢٠٠،
٢٠١، ٢٠٢، ٢٠٣، ٢٠٥، ٢٠٧، ٢٠٩،
٢١٢، ٢١٣، ٢١٤، ٢١٥، ٢١٧، ٢٢٠،
٢٢٢، ٢٢٣، ٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٢٧،
٢٢٩، ٢٣٤، ٢٤٨، ٢٦٠، ٢٦٥، ٢٦٦،
٢٧٣، ٢٨٣، ٢٨٤، ٢٨٥، ٢٨٦، ٣٠٠،
٣٠١، ٣١١، ٣١٣، ٣١٧، ٣١٨، ٣١٩،
٣٢٠، ٣٢١، ٣٢٧، ٣٢٩، ٣٣٩، ٣٤٠،
٣٤١، ٣٤٤، ٣٤٦، ٣٤٧، ٣٤٨، ٣٤٩
الانتشار التشعبي، ٢٠٩
انتشار، ٣١٧
أنواع التأثير، ٢، ١٩، ٢٩، ٣٠، ٤٠، ٥٠، ٥٢، ٥٥،
٩٧، ٩٨، ١٠١، ١١٧، ١٣٠، ٢١٢، ٢١٧،
٢٦٥، ٢٨٣، ٢٨٤، ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٩٠،
٢٩١، ٢٩٢، ٢٩٣، ٢٩٤، ٢٩٥، ٣٠٠،
٣٠٣، ٣٠٩، ٣١٠، ٣١٢، ٣١٦، ٣٢١،
٣٢٤، ٣٣٠، ٣٣١، ٣٣٢، ٣٣٤، ٣٣٥، ٣٣٦
اهتمام، ٦١، ٦٣، ٧٧، ٧٨، ١٠٣، ١٤٧، ١٤٨،
١٤٩، ١٥٠، ١٥١، ١٥٤، ١٨٥، ٢١٣،
٢١٤، ٢١٧، ٢٢٣، ٢٤١، ٣٢٩، ٣٣٤
أهداف، ٨، ٣٨، ٣٩، ٤٥، ٥٥، ٥٩، ٧٢،
١٠١، ١٠٢، ١٠٨، ١٠٩، ١١٣، ١١٤،
١١٥، ١١٦، ١١٧، ١١٨، ١٢٠، ١٢٢،
١٣٠، ١٥٧، ١٨٤، ١٨٥، ١٩٥، ٢١٣،
٢٩٥، ٣٢٥، ٣٣٩، ٣٤٣

أهمية، ١، ٤، ٧، ٨، ١٨، ٢٠، ٢٤، ٢٩، ٣٩، ٤١، ٤٣، ٤٦، ٥٥، ٦١، ٦٣، ٦٧، ٧٣، ٨٤، ٨٩، ١٠٠، ١٠١، ١٠٥، ١٠٨، ١١٨، ١٢٢، ١٢٤، ١٣٢، ١٤٣، ١٥٤، ١٩٣، ٢٢٠، ٢٢٩، ٢٤١، ٢٤٨، ٢٤٩، ٢٥٣، ٢٥٧، ٢٦٤، ٢٦٥، ٢٦٨، ٢٧٠، ٢٧١، ٢٧٥، ٢٨١، ٢٨٧، ٢٨٩، ٢٩٠، ٢٩١، ٢٩٢، ٢٩٣، ٣٠١، ٣٠٧، ٣٢٤، ٣٢٩، ٣٣٠، ٣٣١، ٣٣٢، ٣٣٥، ٣٣٧، ٣٣٩
الأوساط الأكاديمية، ٥، ٨، ٥١، ١٠٤، ٢٠٤، ٢٤٤، ٣٢٣، ٣٢٧
أولويات، ٤٩، ٥٥، ٥٩، ٦١، ٦٢، ١٤٥، ١٤٨، ١٥١، ١٦٢

ب

الباحث العلمي، ٢٠١، ٢٠٢، ٢٠٣، ٢٠٤، ٢٢٣
الباحث المنتج، ١٠٤، ١٢١
بحوث، ٣٤، ٢٤٧، ٢٥١، ٢٥٥، ٣١٢، ٣٢٢، ٣٤١، ٣٤٢
بصمة رقمية، ٢٠٠
بناء الثقة، ٣٩، ٤٠، ٤٢، ٢٥٠، ٢٦٠، ٢٦٦
بؤرة البحث، ١٥٣
البيانات الصحفية، ١١
بيئة، ٢٠، ٤١، ٢٢، ٢٤٨، ٢٥٠

ت

التأثير الاجتماعي، ٢٠، ٢٦، ٨٩
التأثير الاقتصادي، ١٩، ٢٢، ٢٦
التأثير الأكاديمي، ١٦
التأثير البحثي، ١٦، ١٨٨
التأثير البيئي، ٢٢
التأثير الثقافي، ٢٠، ٢٥
التأثير السريع، ٥٤
التأثير المبكر، ١٠، ٤٢، ٧٧، ٧٩، ٩١
التأثير الموقفي، ١٩، ٢١
التأثير على السياسات، ٣١٥
تأثير، ١، ٣، ٤، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٣٣، ٣٦، ٤٢، ٤٦، ٤٩، ٥٢، ٥٥، ٥٧، ٥٨، ٧٧، ٨٢، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ٩٠، ٩١، ٩٧، ١٠٢، ١٠٣، ١٠٥، ١٠٨، ١٠٩، ١١٠، ١١١، ١١٢، ١١٣، ١١٤، ١١٧، ١١٨، ١١٩، ١٢٠، ١٣٠، ١٣٢، ١٣٣، ١٤٨، ١٥١، ١٥٤، ١٥٩، ١٧٧، ١٨٧، ١٩٥، ١٩٧، ٢٠٥، ٢٠٧، ٢١٢، ٢١٣، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٢٥، ٢٣٠، ٢٣١، ٢٣٢، ٢٣٤، ٢٣٧، ٢٤٦، ٢٤٨، ٢٤٩، ٢٥٠، ٢٥١، ٢٥٤، ٢٥٧، ٢٦٣، ٢٦٥، ٢٦٧، ٢٨٣، ٢٨٤، ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٨، ٢٨٩، ٢٩٠، ٢٩١، ٢٩٢، ٢٩٣، ٢٩٤، ٢٩٥، ٢٩٦، ٣٠٠، ٣٠١، ٣٠٢، ٣٠٣، ٣٠٦، ٣٠٧، ٣٠٩، ٣١٠، ٣١٢، ٣١٤، ٣١٥، ٣١٧،

٣١٨، ٣١٩، ٣٢٠، ٣٣٠، ٣٣١، ٣٣٢، ٣٣٤، ٣٣٥، ٣٣٦، ٣٣٧، ٣٣٩، ٣٤٠
تبادل المعرفة، ١٠، ١٥، ٢٩، ٣٣، ٣٩، ٤١، ٤٥، ٥٣، ٧٠، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ٩٠، ٩١، ٩٢، ١٠٩، ١٩٥، ١٩٦، ٢٨٧، ٢٩١، ٣٠٦
تتبع التأثير، ٨٩، ٩٨، ١٣٨، ٢٨٣، ٢٨٤، ٢٨٥، ٢٨٧
تجنب النزاع، ١٨١
تحالف، ٥٨، ٥٩
تحديد الأولويات، ١٢٢، ١٤٣، ١٦٨، ١٧٠
تحديد التأثير، ٨٩، ٩٨، ٢٨٩
تحديد الخيارات، ١٦٨، ١٦٩
تحديد السياق، ١٦٩
تحديد المعايير، ١٦٩
تحقيق التأثير، ٣، ١٨، ٢٠، ٢٤، ٢٧، ٣١، ٤٣، ٤٧، ٤٨، ٥٣، ٥٨، ٦١، ٧٩، ٩٧، ١٠٤، ١٠٥، ١١٣، ١٢١، ١٢٤، ١٢٩، ١٣١، ١٣٢، ١٣٣، ١٣٨، ١٤٩، ١٥٩، ١٦٠، ١٧٨، ١٨١، ٢١٣، ٢١٤، ٢٤٤، ٢٦٤، ٢٧٤، ٢٨٥، ٢٩٥، ٣٢٠، ٣٢٢، ٣٣٥، ٣٣٦
تحكيم، ٣٤٤
تحليل SWOT، ١٦٨
تحليل الجمهور، ٥٩، ٦٠، ٦١، ١٠١، ١١٨، ١٤٣، ١٥٠، ١٥١، ١٥٢، ١٥٣، ١٥٥، ٢١٤، ٢٥٤، ٣٤٩
التخطيط للتأثير، ٤٦، ٤٧، ٣٣٩
تدفق المعرفة، ٦، ٢٨
تصميم، ٢٢، ٣٠، ٣١، ٣٩، ٥١، ٥٤، ٦٨، ٧٠، ٧١، ٧٣، ٨١، ٨٥، ١١٠، ١٢١، ١٥١، ١٥٢، ١٥٧، ١٥٩، ١٦٠، ١٧١، ١٧٨، ٢٠٠، ٢٠٥، ٢٤٩، ٢٧٧، ٢٨٧، ٢٨٩، ٢٩٠، ٢٩١، ٢٩٣، ٢٩٤، ٢٩٥، ٣١٣، ٣١٤، ٣٣٤، ٣٤٢، ٣٤٩
تصنيف، ١٩، ٥٩، ١٥١، ١٧٠، ٣٥٤
تصور التأثير، ١٧
تعاطف، ١٨٥، ٢٦٠
تعليقات، ٤٢، ٤٣، ١٦٨، ٢٠٧، ٢٦٠، ٢٦٢، ٣٤٤، ٣٥٢
التغذية الراجعة، ٨٨، ٩٠، ٩١، ١١٤، ١١٥، ١٣٤، ١٤٤، ١٥٢، ٢٥٠، ٢٧١، ٢٩٥، ٣٢٥
تغريد، ٢٢٤، ٢٣١
التغطية الإعلامية، ٨٢، ٢٦٤، ٣٣٨، ٣٤٢
تغيير السياسات، ٣١٧
تغيير، ٤، ٦، ١٢، ١٧، ١٩، ٢١، ٢٧، ٤٣، ٥١، ٥٨، ٦٧، ٨٥، ٨٩، ٩٧، ١٢١، ١٤٦، ١٤٨، ١٥٥، ١٧٥، ١٨١، ١٨٥، ٢٠٢، ٢٣٧، ٢٤٢، ٢٥١، ٢٥٤، ٢٦٢، ٢٦٩، ٢٧٧، ٢٨٥، ٢٩٤، ٢٩٦، ٣٠٣، ٣٠٧، ٣٠٨، ٣١٧، ٣٢٨، ٣٣٠، ٣٣٧، ٣٤٠، ٣٤٩
تفسير النتائج، ٤٩

تقرير سياسات، ٣١٥
تقنيات المشاركة، ١٦٥
تقييم التأثير، ١٨، ٨٨، ٨٩، ٩١، ٢٨٣، ٢٨٧، ٢٨٨، ٢٩٠، ٢٩٢، ٢٩٣، ٣٠٠، ٣١٢، ٣١٣، ٣١٥
تلخيص الإجابة، ١٧٦
تمثيل، ٨، ٤٠، ٩١، ١٤٣، ١٥٣، ٢٥٥، ٢٥٦
التمويل الجماعي، ٨٠، ٣٤١، ٣٤٢، ٣٤٣، ٣٤٤، ٣٤٥
تمويل، ٤، ١٩، ٢٢، ٢٧، ٤٨، ٥٤، ٧٠، ٨٥، ٩٣، ١٠٩، ١١٤، ١٣٦، ١٣٧، ٢٢٢، ٢٦٣، ٢٨٨، ٢٩٢، ٣٢٢، ٣٤١، ٣٤٢، ٣٤٣
تنظيم، ٨٢، ٩٣، ١١٠، ١٤٦، ١٥٨، ١٥٩، ١٧٣
تنقيح، ٥٠، ٧٢، ٣١٠، ٣١١
التواصل الاجتماعي، ٩، ٣٩، ٤١، ٧٩، ٨١، ١١٢، ١٢٤، ١٢٥، ١٣١، ١٨٧، ١٨٨، ١٨٩، ١٩٠، ١٩١، ١٩٢، ١٩٣، ١٩٤، ١٩٥، ١٩٦، ١٩٧، ١٩٩، ٢٠٠، ٢٠٢، ٢٠٤، ٢٠٥، ٢٠٧، ٢٠٩، ٢١٠، ٢١٢، ٢١٣، ٢١٤، ٢١٥، ٢١٦، ٢١٧، ٢١٨، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٢٢، ٢٢٣، ٢٢٥، ٢٣٠، ٢٣٢، ٢٥٣، ٢٥٩، ٢٧٤، ٣٤٣، ٣٤٦، ٣٤٨
التواصل الرقمي، ٧
تواصل، ٥٤، ٨٢، ١٣٩، ١٤٥، ١٤٧، ١٤٨، ١٤٩، ٢٣٨، ٣٤٣
توثيق التأثير، ٢٨٤
توصيات البحث، ١٨
توفير الوقت، ٩، ١٠، ٣١، ٤٦، ٦٢، ١٢١، ١٤٦، ١٩٤، ٣٢٩
توقع الصراع، ١٨٠
توليد المعرفة، ٢٩١، ٣٠٨
تويتر، ٨٢، ١٢٤، ١٨٩، ١٩٠، ١٩٤، ١٩٥، ١٩٩، ٢٠١، ٢٠٥، ٢٠٧، ٢٠٨، ٢١٠، ٢١١، ٢١٢، ٢١٧، ٢٢١، ٢٢٢، ٢٢٣، ٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٢٩، ٢٣٠، ٢٣١، ٢٣٤، ٢٧١، ٢٧٣، ٢٧٤، ٣٢٨، ٣٣١، ٣٤٣
تيسير الحوار، ١٧٣
تيسير الفعاليات، ١٧١، ١٧٤، ١٨٤

ج

جمع الأفكار وتنظيمها، ١٦٦، ١٦٧، ١٨٢
جمع البيانات، ٤٩، ٢٩٥، ٣٣٧، ٣٣٨
الجمعيات الخيرية، ٢٥، ٢٥٦
جمهور، ٢٩، ٨٠، ١٣١، ١٤٤، ١٤٥، ١٤٧، ١٦٢، ٢٠٤، ٢٠٧، ٢٠٩، ٢٢٣، ٢٢٥، ٢٣١، ٢٣٨، ٢٥١، ٢٦٩، ٢٨٨، ٣٢٧، ٣٣٨، ٣٤٦
الجهة الأكثر تأثيراً، ٦١

ح

حجم العينة، ٤

حشد التمويل، ٨٠
الحلقات الدراسية، ٩، ٢٧٦، ٢٧٧
حوار، ٦٨، ٦٩، ١٦٥

خ

الخرائط الذهنية، ١٦٧
خطابات الدعم، ٤٦
خطة التأثير، ٤٧، ١٠٩، ١١٩، ١٣٤، ١٥١، ٢٨٧

د

دراسة الحالة، ٢١٦، ٣٠٠، ٣١١، ٣٣٢، ٣٣٣، ٣٣٦، ٣٣٨
دليل، ١٧، ١٨، ٢١، ٢٩، ١٠٢، ١١٠، ١٣٨، ٢٥٨، ٢٧٢، ٢٧٥، ٢٩٤، ٢٩٦، ٣٠٠، ٣١٨، ٣١٩، ٣٢٠، ٣٣٠، ٣٤٠
ديناميكيات القوة، ٣٠، ٤٢، ٧٢

ذ

ذوو النفوذ، ١٤٩

ر

رأس المال الاجتماعي، ٢٠، ٢٧
ردود الفعل، ٣٩، ١٦٥، ١٧٦
رسالة إخبارية، ٦٣، ٧٠، ٧٩، ٨١، ٣٢٣
الرسوم البيانية، ١٦٧، ٢٥١، ٢٧١، ٣٢٧، ٣٢٩
رسوم فان البيانية، ١٦٦

س

السياسة العامة، ١٩، ٢٤٥
السياق الثقافي، ٤٢

ش

الشبكات الاجتماعية، ٦، ٤٠، ٧٤، ١٤٣، ١٥٠، ١٨٨، ١٩٢، ١٩٤، ١٩٩، ٢١٢، ٢١٣، ٢١٥، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٥٥، ٢٧٣، ٣١٤
شبكة خاصة، ١٣٠
شجرة المشكلات، ١٦٧

ص

صانعو السياسات، ٢٤٦، ٢٥٤، ٢٥٧، ٢٥٩، ٢٦٥، ٣٠٢، ٣٤٠
صنع القرار، ٢٠، ٢٥، ٢٤٧، ٢٥٨، ٣٣٠، ٣٣١، ٣٤٠

ع

العروض التقديمية، ٢٦٥
علاقات الثقة، ٢٥٧، ٢٦٢، ٢٦٣
العلاقات الشخصية، ٤١

ف

فعاليات، ٧٩، ١٦٢، ١٦٨، ٣٤٠
الفهم والوعي، ١٩، ٢١، ٢٣

فيديو، ٩٨، ١٣٩، ١٨٨، ٢١٤، ٢١٥، ٢٢٧، ٢٣٠، ٣١١، ٣٤٣، ٣٤٦
فيلم، ٨٣، ١٣٤، ٣٤٨

ق

قصص، ١٣٨، ٢٣٩
القضايا الحقيقية، ٥
القوة الاجتماعية، ١٧٩، ٢٦١، ٢٦٢
القوة البينشخصية، ١٨٠، ٢٦٢
القوة الشخصية، ١٧٩، ٢٦١
القوة الهرمية، ١٧٩، ١٨١
قيمة، ٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٢، ٢٣، ٤٠، ٥١، ٧٩، ٨١، ٨٢، ٨٣، ٩١، ١٠٢، ١٠٤، ١٠٧، ١٦٢، ١٦٩، ١٩٧، ٢١٣، ٢١٥، ٢٢٦، ٢٤٠، ٢٥١، ٢٥٨، ٢٨١، ٢٨٤، ٢٨٨، ٢٩٣، ٣١٠، ٣١٣، ٣٢٠، ٣٣٢، ٣٣٧، ٣٣٨، ٣٤٢

ك

كماشة، ٢٤٨

ل

لجنة استشارية، ١١٣، ١٤٩، ٣٢٢
لغة الجسد، ١٨٢، ٢٤٠، ٢٦٠
لنكدإن، ١٩٩، ٢٠٤، ٢٣٠، ٢٣١، ٢٣٢، ٢٣٣، ٢٣٤
اللوحات الورقية، ١٦٢، ١٧٠

م

المبادرة، ٢٩، ٤٠
مجموعات، ٩، ٢٣، ٢٤، ٤٧، ٥١، ٥٥، ٦٣، ٦٨، ٧٤، ٨١، ١١٣، ١١٨، ١٤٤، ١٤٨، ١٥١، ١٥٦، ١٦٠، ١٦٦، ١٦٩، ١٧١، ١٧٤، ١٨٢، ٢٠٤، ٢١٤، ٢٢١، ٢٢٥، ٢٣٣، ٢٧٥، ٢٧٧، ٣١٥، ٣٢١، ٣٢٢، ٣٣٦، ٣٣٨، ٣٤٠، ٣٤٦
المحادثات العامة، ١٨٨
محتوى، ١١١، ١٨٨، ١٩١، ١٩٧، ٢٠٠، ٢١٣، ٢١٥، ٢١٩، ٢٢٦، ٢٣٩، ٢٨١، ٢٨٦، ٣٢٩، ٣٤٠، ٣٤٦
مخاطر، ٤٧، ١١٦، ١٩٨، ٢٠٢، ٢٤٦، ٢٦٢
مدونة، ١٨٧، ٢١٥، ٢٣٠، ٢٣٣، ٢٧٤، ٣٠٠
مدى تحقق التأثير، ٢٩٤
مذكرة، ٧٩، ٨٠، ١٧٠
مراجعة السياسات، ٣٣٤
مساحات آمنة، ٧٠
المسار الأكاديمي، ١٥
المسارات العليا نحو السياسات، ٢٦٣
مشاركة، ١٠، ٢٢، ٣٦، ٤٠، ٨٨، ٨٩، ٩٢، ١١٥، ١٨٢، ١٨٧، ١٩١، ٢٢٠، ٢٢٢، ٢٢٩، ٢٥٩، ٢٦٢، ٣٢٢، ٣٣١، ٣٤٢

مشروعات، ٣٤، ٧٧، ٧٨، ٢١٦، ٢٨٦، ٣١٢، ٣٢٢، ٣٤١، ٣٤٣، ٣٤٤
مصداقية، ٤٩، ٥٩، ١١٣، ١١٤، ١١٦، ٢٠٧، ٢١٠، ٢١١، ٢١٢، ٢٤٣، ٢٥٢، ٢٥٧، ٢٦٥، ٢٦٧، ٢٦٩، ٣٣٤، ٣٣٨، ٣٣٩
معارض، ٧٩، ١٧٥
معالم الطريق، ٨٢، ١١٨
المعرفة المحلية، ٤٢
ملصق إعلانات، ١٩٧، ١٩٩
الملكية الفكرية، ١١، ٣٩، ٤٨، ٥١، ٥٣
الممارسات الجيدة، ١٠، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ١١٠، ١١١، ١٦١، ٢٣٠، ٢٨٩
ممارسة، ٤، ٣٣، ١٧٤
ممولو البحوث، ٢٨٣
منحة، ١١١، ١٩٣، ١٩٤
منشورات، ٢٠٥، ٣٣٣
منصات، ١٦٦، ١٨٩، ١٩١، ١٩٤، ١٩٦، ٢٠٢، ٢٠٣، ٢٠٤، ٢٠٥، ٢١٣، ٢١٤، ٢٢١، ٢٣٠، ٢٥٤، ٣٤٢، ٣٤٤
المنظمات غير الحكومية، ١٥٦، ٢٥٤، ٢٥٥
المنفعة المتبادلة، ٤٢
المنهج الختامي، ٨٨
موارد، ٢٠، ٢٧، ٣٩، ٤٥، ٥٣، ٥٥، ١٣٠، ٣٣٤
مؤثرون، ١٤٨، ٣٥٢
موجز سياسات، ١٣٤، ٢٢٤، ٢٤٨، ٢٥٠، ٢٦٧، ٢٦٨، ٢٧٤، ٢٧٦، ٢٨١، ٣٢٠
مؤشر، ٢٨، ١٩٧، ٢٩٠، ٣٣٧، ٣٣٩
مؤشرات التأثير، ١١٨، ٣٣٧
ميسر، ٧١، ١٦٣، ١٦٦، ١٧٣، ١٨٠

ن

نبض، ٢٣٢، ٢٣٥
نشر التقييم، ٣٠٠
النشر المبكر، ١٠
نشر المعلومات، ٥
النشر المفتوح، ٤
نقاط القوة، ١٠٦، ١٠٧، ١٦٨
نقل التكنولوجيا، ٥٢، ٥٣
نقل المعرفة، ٦، ٩، ٩٠
نوعية الحياة، ١٩

و

ورش عمل، ٧٩، ١٧١
وسائل الإعلام، ٣، ٨١، ٨٢، ١٠٢، ١٢٤، ١٥٦، ١٦٦، ١٨٧، ١٨٨، ١٩٠، ١٩١، ١٩٢، ١٩٣، ١٩٥، ١٩٦، ١٩٨، ٢٠٢، ٢٠٥، ٢٠٧، ٢٠٩، ٢١٢، ٢١٣، ٢١٦، ٢١٧، ٢١٨، ٢٢٢، ٢٣٣، ٢٥٠، ٢٥٩، ٢٦٤، ٢٧٣، ٣٤٣
وسطاء المعرفة، ٩، ٤٠، ٦٥، ٧٤، ١٤٣، ٢٥٢، ٢٥٦