

**SALTO**  
SOUTH-EAST  
EUROPE

 Erasmus+

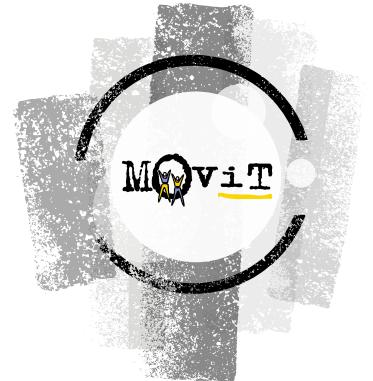


# كرز

على الكيك



التخطيط الجيد  
للتبادلات الشبابية



## العنوان: "كرز على الكيك" - التخطيط الجيد للتبادلات الشبابية

الناشر:  
موفيت، ليوبليانا، سبتمبر 2022

المؤلفون:  
سنيجانا باتسليا كنوتسخ، مايا لهتو، كارماين رودي فالنغا  
المحرر:

كارلي ووكر داوسون

المحرر التنفيذي:

مايا لهتو

تصحيح المسودة:

ATE Globalis d.o.o

التصميم الجرافيكي:

AIKO، وكالة الأفكار والتصميم الخلاق

الرسومات التوضيحية:

سبيلا غورجان

هذا الإصدار مستوحى من الطبعة السابقة: "كرز على الكيك: مشورة حول التخطيط الجيد للتبادلات الشبابية" 2015، ألانكا أوبلاك، ساسو كرونغر، سنيجانا باتسليا كنوتسخ (المؤلفون)

منشورة إلكترونية مجانية

<https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-4328/cherryonthecake.pdf>

منشورة مُفهرسة في المكتبات العامة والجامعية في ليوبليانا

رقم الفهرسة المحلي الموحد COBISS.SI-ID 119629059

رقم الفهرسة الدولي الموحد (PDF) ISBN 978-961-92614-3-9

أجيز هذا العمل بموجب رخصة مشاع إبداعي دولية-مع حق النسبة إلى المؤلفين-غير تجارية-بلا اشتقاق 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).



# كرز

على الكيك

**التخطيط الجيد**  
للتبادلات الشبابية

# المحتوى

- 6 برنامج إيراسموس+ والتبادلات الشبابية  
7 موفيت ومركز موارد سالنتو بجنوب شرقي أوروبا
- 8 مقدمة**  
10 ما فحوى هذه المنشورة وكيف ينبغي أن تُستخدم؟  
10 التبادلات الشبابية كجزء من العمل الشبابي (الدولي)  
11 إلى من تتوجه هذه المنشورة؟  
11 ما معنى "كركز على الكيك"؟
- 12 «حلقة دراسية مكثفة» حول التبادلات الشبابية**
- 1. الاستكشاف 16**  
17 1.1 ماذا يعني بالضبط تعبير 'تبادل شبابي'؟  
18 1.2 التعلُّم بالعمل: تجربة مثيرة مدى الحياة  
20 1.3 بين الدراسة ووقت الفراغ: كيف يحصل التعلُّم في تبادل شبابي؟  
21 1.4 المشاركة الشبابية الجادة للشباب، ومع الشباب، وبالشباب  
22 1.5 كيف أبدأ؟  
23 1.6 من الأطلام إلى الأفكار العملية  
25 1.7 توزيع المهام وتحديد القائد  
25 1.8 ما عددُ الشباب وقادة المجموعات؟  
26 1.9 ما ينبغي تركُّ أحد يتخلف عن الركب بعضُ الأفكار عن الإدماج  
26 1.10 التغلب على المخاوف – وليس الشباب وحده من لديه مخاوف  
28 1.11 اختلاف الآراء وصنع القرار
- 2. التخطيط 30**  
31 2.1 ما شأنُ أوروبا بهذا؟  
32 2.2 إقامة اتحاد مع الشركاء  
34 2.2.1 أمثلة لكيفية إيجاد شركاء لتبادل شبابي  
36 2.3 فنُّ اختيار الشركاء المناسبين  
38 2.4 الاتصال بالشركاء  
39 2.5 التوفيق بين الأفكار
- 39 2.6 هل الفكرة النهائية (ما تزال) جيدة؟  
39 2.7 الهدف العام والأهداف التنفيذية  
41 2.8 وضع المؤشرات  
41 2.9 التفكير في عملية التعلُّم  
42 Youthpass: أكثر من مجرد شهادة  
42 2.10.1 المهارات الأساسية الثمان للتعلُّم مدى الحياة  
42 2.12 برنامج الأنشطة  
46 2.14 الشركاء الخارجيون والمشاركة المحتملة في التمويل: كيف يمكنك إشراك المجتمع المحلي؟  
51 2.15 كيف ينبغي أن تتصل بالشركاء الخارجيين؟  
51 2.16 إضفاء السمة الرسمية على الشراكات  
51 2.17 ما هي الزيارة التمهيديّة؟  
52 2.18 المالية والميزانية  
52 2.19 نموذج طلب المنحة  
55 2.21 بعد تقديم الطلب!  
56 2.22 لكن ماذا لو رُفِضَ طلبك؟
- 3. الإعداد 58**  
59 3.1 ما هو الوقت المناسب للبدء؟  
59 3.2 عملية إعداد الشركاء  
60 3.3 اجعل المجموعة المضيفة تستعد  
60 3.4 إمكانات استخدام أدوات رقمية: يمكنُ أن يبدأ التشبيك والتعلُّم باكراً  
61 3.5 الترتيبات المكانية واللوجستية  
62 3.6 إعادة تفحص البرنامج  
62 3.7 إدخال اعتبارات الاستدامة  
64 3.8 أصحاب المصلحة الخارجيون والمشاركون في التمويل ووسائل الإعلام  
65 3.9 الاحتفاء بالتنوع  
66 3.10 الجوانب العملية المتعلقة بالحاجات الشبابية  
66 3.11 حماية المشاركين وصحتهم وسلامتهم  
67 3.11.1 صون وحماية المشاركين القصر  
68 3.11.2 التوثيق  
68 3.11.3 حماية البيانات  
68 3.11.4 قد يُفَعِّج ما لم يُتَوَقَّع. ويحيدُ شيء ما عن جادة الصواب  
68 3.12 هذا أو أن النشاط فعلاً!

# المحتوى

- 4.70 التنفيذ**
- 71 4.1 إدارة شؤون السفر والوصول
- 71 4.2 مفاجآت اللحظة الأخيرة! ما العمل إذا تخلّف البعض؟
- 71 4.3 ديناميات المجموعة
- 71 4.4 مراحل تطور المجموعة
- 73 4.5 ما هي التدابير الملموسة لدعم ديناميات المجموعة في هذه المرحلة؟
- 73 4.5.1 أنشطة بناء المجموعة
- 74 4.5.2 تعرّف شخصياً على الشباب ولتّب ما يطرأ من الاحتياجات
- 75 4.6 اللّعبة (Gamification): كيف تجعلّ الأنشطة وعمل الفريق أكثر إثارة؟
- 75 4.7 التوثيق والتواصل والظهور
- 76 4.8 أن يترك تبادل الشّباني أثراً في المجتمع المحلي
- 76 4.9 جمع كثير من الآراء والقيام بشيء ما حيالها
- 77 4.10 التفكير في التعلّم وإصدار شهادات Youthpass
- 77 4.11 حدّ الكفاية وحدّ الكثرة - "تبدأ الحياة عندما تنتهي منطقة الراحة"
- 79 4.12 التعلّم التناقفي
- 80 4.13 ما هي القواعد التي يجب أن تُبحث؟
- 82 4.14 الخلاف وتحويل مساره
- 82 4.14.1 عدم التساهل
- 83 4.14.2 التعاقل مع حالات الإفصاح
- 83 4.15 حل المجموعة وإنهاء العملية
- 84 4.16 التقييم
- 84 4.16.1 تقييم المشارك
- 84 4.16.2 تقييم الفريق
- 85 4.16.3 استخدام نتائج التقييم
- 5.88 المتابعة**
- 89 5.1 الاحتفاء بالنجاح
- 89 5.2 عودة الشباب وإعادة اندماجهم
- 89 5.3 هل كان ثمة أثر، وما هو؟
- 90 5.4 نتائج المشروع
- 90 5.5 خلق مُخرجات المشروع
- 91 5.6 الظهور
- 91 5.7 خطة الإعلان عن النتائج
- 93 5.8 الحدث الذي يركّز على إيصال النتائج وأنشطته المتابعة الأخرى
- 93 5.9 الضغط لتغيير السياسة
- 93 5.10 الإسهام في جودة العمل الشّباني
- 93 5.11 منصة عرض نتائج المشاريع
- 94 5.12 هل من تبادل شّباني آخر؟
- 94 5.13 إغلاق المشروع
- 95 5.14 تقييمك الخاص وتجربتك



## برنامج إيراسموس+ والتبادلات الشبابية

إيراسموس+ هو برنامج للاتحاد الأوروبي في مجال التعليم والتدريب والشباب والرياضة من 2021 إلى 2027. الهدف العام للبرنامج هو دعم المشتغلين بالتعليم والتدريب والشباب والرياضة بأوروبا وخارجها. من خلال التعليم المستمر مدى الحياة لهؤلاء الناس والتطوير التعليمي والمهني والشخصي لهم، ما يُسهم في النمو المستدام، وفي جودة الوظائف، والتماسك الاجتماعي، وفي تنشيط الابتكار وتعزيز الهوية الأوروبية والمواطنة الفعالة. وفي مجال الشباب، يهدف البرنامج إلى تعزيز التنقل (mobility) في التعليم غير النظامي الهادف (non-formal learning) وفي التعليم غير الرسمي الحياتي والعملي (informal learning)، وتعزيز المشاركة الفعالة للشباب وكذا التعاون والجودة والإدماج والإبداع والاختراع على مستوى المنظمات والسياسات المعنية بالمجال الشبابي.

تمثّل مشروعات التنقل الخاصة بالشباب، كالتبادلات الشبابية، جزءاً من النشاط الأساسي 1 للبرنامج: التنقل التعليمي للأفراد. هدف التبادلات الشبابية إشراك الشباب وتمكينهم من أن يصبحوا مواطنين فعالين، وربطهم بالمشروع الأوروبي ومساعدتهم على اكتساب وتطوير المهارات الحياتية وتلك المتعلقة بمستقبلهم المهني. ويُراد أن تُسهم التبادلات الشبابية كذلك في أولويات برنامج إيراسموس+ العابرة للوظائف، وهي:

- الإدماج والتنوع؛
- التحول الرقمي؛
- البيئة ومكافحة التغير المناخي؛
- المشاركة في الحياة الديمقراطية، والقيم المشتركة، والالتزام المدني.

## موفيت ومركز موارد سالتو بجنوب شرقي أوروبا

موفيت (MOVIT) هي الوكالة الوطنية السلوفينية لبرامج الاتحاد الأوروبي في مجال الشباب، حالياً برنامج إيراسموس (في مجال الشباب)+ وبرنامج هيئة التضامن الأوروبية، منذ مايو/أيار 1999. تقوم موفيت من خلال هذا الدور بإدارة موارد ميزانية الاتحاد الأوروبي اللامركزية وتدعم مختلف أشكال أنشطة التنقل التعليمي في مجال العمل الشبابي. كما تدير أنشطة لتعزيز تطوير العمل الشبابي والتعليم غير النظامي، ولاسيما الأنشطة التي تسهم في تعزيز التعاون الأوروبي في الحقل الشبابي. وتعمل هيئة التضامن الأوروبية منذ 2018 على توسعة هذه الحقول أيضاً لتشمل ميادين أخرى وللاعيين آخرين يقومون بتنظيم أنشطة تضامن كوسيلة للمساهمة في تعزيز التماسك والتضامن والديمقراطية والمواطنة في أوروبا.

وإلى جانب دورها كوكالة وطنية، تعمل موفيت أيضاً كمكتب لـ Eurodesk، خدمة استعلامات المفوضية الأوروبية التي تقدم للشباب معلومات تتعلق بالاتحاد الأوروبي.

وفي 2002، تولت موفيت مهمة مركز موارد سالتو بجنوب شرقي أوروبا (SALTO SEE)، الذي يعمل على تعزيز التعاون مع بلدان غرب البلقان الشريكة في برنامج إيراسموس+ التالين: برنامج الشباب الفاعل (Youth in Action programme) وبرنامج هيئة التضامن الأوروبية (European Solidarity Corps)، من خلال أنشطة التدريب والبحث عن شريك وسوى ذلك من تدابير وأدوات وموارد الدعم المتنوعة. يهدف مركز موارد SALTO SEE إلى الإسهام في العمل الشبابي وتطوير السياسة الشبابية في منطقة غرب البلقان، بالتعاون مع أصحاب المصلحة الآخرين والاستعانة بتجمعات المدرّبين وخبراء علامة الجودة ونقاط الاتصال/مراكز الخدمة الموجودة في بلدان المنطقة الشريكة في البرامج.

ويشكل مركز موارد سالتو بجنوب شرق أوروبا (SALTO SEE) جزءاً من شبكة مراكز موارد سالتو. توفّر مراكز موارد سالتو موارد، في صورة أدوات ومواد وأنشطة دعم، للعاملين الشباب والمدرّبين والممارسين الآخرين في مجال العمل الشبابي لدعم المنظمات والوكالات الوطنية في إطار برنامج إيراسموس+ وبرنامج هيئة التضامن الأوروبية وغيرهما.



# مقدمة

هدف التبادلات الشبابية إشراك الشباب وتمكينهم من "أن يصبحوا مواطنين فعالين. ويربطهم بالمشروع الأوروبي ومساعدتهم على اكتساب وتطوير المهارات الحياتية وتلك المتعلقة بمستقبلهم المهني". لذا، تتصف التبادلات الشبابية بأنها عملية أخذ وعطاء حقيقية: فالمشاركة الفعالة للشباب في مجتمعاتهم المحلية وفي المجتمع الأوسع هي خدمة للصالح العام، بينما يكون اكتساب المهارات المهمة استثماراً في مستقبلهم هم. ويكون التبادل الشبابي جيداً إذا جمع بين هذين المكونين بشكل متوازن.

إن فرض الشباب في تحقيق ذواتهم كمواطنين ومتعلمين لا تنفك عن الاتساع في أوروبا المعاصرة. وإن برنامج إيراسموس+ والبرامج السابقة له، بوصوله وإياها إلى عدد متزايد من الشباب في السنوات الماضية، مثال جيد لهذا التطور. لكن حياة الشباب تتأثر، في الوقت نفسه، بشكل متزايد بعدم اليقين والتغيير.

وتتغير طُرُق مشاركتهم في الحياة الديمقراطية والشروط المسبقة التي تُوَظَّر هذه المشاركة. إضافةً إلى امتلاكهم فرصةً للمشاركة من خلال عمليات صنع القرار التقليدية القائمة على هياكل التمثيل التراتبية، يشارك الشباب في أوروبا اليوم بأشكالٍ بديلةٍ شتى، كالمشاركة المدنية الفاعلة القائمة على قضيةٍ ما أو الحركات الاجتماعية أو حملات حماية المستهلك السياسي، التي يجري كثيرٌ منها، كلياً أو جزئياً، في الفضاءات العابرة للبلدان والفضاءات الرقمية.

وفيما تصبحُ إمكانات المشاركة أكثرَ تعدُّداً وتنوعاً، ما تزالُ جودة الديمقراطية في أوروبا شاعلاً متعاضماً. فالشباب، الأوفُرُ حظاً من أي جيلٍ سابقٍ في التعبير عن آرائهم، تُعَوِّقُهُمُ كذلك الأوجاءُ السياسية المضطربة، والمصاعِبُ التي تواجهها المؤسسات في التكيف مع الاحتياجات والوقائع المجتمعية المتغيرة، وتفتتُ التماسك الاجتماعي، وكذا التضليلُ والغموضُ المتزايدان في الخطاب العام، وتزدادُ أهميةُ أن تكونَ لدى الشباب نظرة نقدية بناءة لما يدورُ حولهم، وأن يكتسبوا مهاراتٍ مدنية وسياسية واجتماعية تناسبُ تعقيدَ المجتمع المعاصر.

وإنَّ دعمَ المشاركة الفعالة للشباب في الحياة العامة وحَثُّهم على البقاء فاعلين في المجتمع أمرٌ حيوي لإدامة الديمقراطية في أوروبا. لذا كانت رعاية مشاركة الشباب أحدَ أحوار الزاوية في استراتيجية الاتحاد الأوروبي للشباب (2019 - 2027) والأحدُ عشر هدفاً شبابياً الملحقه بها، ويعملُ برنامج إيراسموس+ في مجال الشباب كآليةٍ مركزيةٍ تترجمُ عملياً استراتيجية الاتحاد الأوروبي للشباب. يزودُ البرنامجُ الشبابَ بفرصٍ متنوعة، كالتبادلات الشبابية، لإثبات مشاركتهم الجادة ولتعلم هذه المشاركة.

كما تشدُّ استراتيجية الاتحاد الأوروبي للشباب شأنها شأن برنامج إيراسموس+ على دور العمل الشبابي في دعم نمو الشباب وتطويرهم. وتهدفُ أجنحة العمل الشبابي الأوروبية، المرتبطة باستراتيجية الاتحاد الأوروبي للشباب، إلى تعزيز العمل الشبابي وتطويره بأوروبا سياسةً وممارسةً. غالباً ما تجري التبادلات الشبابية كجزءٍ من العمل الشبابي المنتظم، الذي له دورٌ مهمٌ في دمج مبادئ ومقاربات التعليم غير النظامي في التنقل التعليمي العابر للبلدان، ويستغلُّ بذلك إمكاناته التعليمية والتربوية.

وإنَّ دعمَ المشاركة الفعالة للشباب في الحياة العامة وحَثُّهم على البقاء فاعلين في المجتمع أمرٌ حيوي لإدامة الديمقراطية في أوروبا. لذا كانت رعاية مشاركة الشباب أحدَ أحوار الزاوية في استراتيجية الاتحاد الأوروبي للشباب (2019 - 2027) والأحدُ عشر هدفاً شبابياً الملحقه بها، ويعملُ برنامج إيراسموس+ في مجال الشباب كآليةٍ مركزيةٍ تترجمُ عملياً استراتيجية الاتحاد الأوروبي للشباب. يزودُ البرنامجُ الشبابَ بفرصٍ متنوعة، كالتبادلات الشبابية، لإثبات مشاركتهم الجادة ولتعلم هذه المشاركة.

وفيما تصبحُ إمكانات المشاركة أكثرَ تعدُّداً وتنوعاً، ما تزالُ جودة الديمقراطية في أوروبا شاعلاً متعاضماً. فالشباب، الأوفُرُ حظاً من أي جيلٍ سابقٍ في التعبير عن آرائهم، تُعَوِّقُهُمُ كذلك الأوجاءُ السياسية المضطربة، والمصاعِبُ التي تواجهها المؤسسات في التكيف مع الاحتياجات والوقائع المجتمعية المتغيرة، وتفتتُ التماسك الاجتماعي، وكذا التضليلُ والغموضُ المتزايدان في الخطاب العام، وتزدادُ أهميةُ أن تكونَ لدى الشباب نظرة نقدية بناءة لما يدورُ حولهم، وأن يكتسبوا مهاراتٍ مدنية وسياسية واجتماعية تناسبُ تعقيدَ المجتمع المعاصر.

وإنَّ دعمَ المشاركة الفعالة للشباب في الحياة العامة وحَثُّهم على البقاء فاعلين في المجتمع أمرٌ حيوي لإدامة الديمقراطية في أوروبا. لذا كانت رعاية مشاركة الشباب أحدَ أحوار الزاوية في استراتيجية الاتحاد الأوروبي للشباب (2019 - 2027) والأحدُ عشر هدفاً شبابياً الملحقه بها، ويعملُ برنامج إيراسموس+ في مجال الشباب كآليةٍ مركزيةٍ تترجمُ عملياً استراتيجية الاتحاد الأوروبي للشباب. يزودُ البرنامجُ الشبابَ بفرصٍ متنوعة، كالتبادلات الشبابية، لإثبات مشاركتهم الجادة ولتعلم هذه المشاركة.

كما تشدُّ استراتيجية الاتحاد الأوروبي للشباب شأنها شأن برنامج إيراسموس+ على دور العمل الشبابي في دعم نمو الشباب وتطويرهم. وتهدفُ أجنحة العمل الشبابي الأوروبية، المرتبطة باستراتيجية الاتحاد الأوروبي للشباب، إلى تعزيز العمل الشبابي وتطويره بأوروبا سياسةً وممارسةً. غالباً ما تجري التبادلات الشبابية كجزءٍ من العمل الشبابي المنتظم، الذي له دورٌ مهمٌ في دمج مبادئ ومقاربات التعليم غير النظامي في التنقل التعليمي العابر للبلدان، ويستغلُّ بذلك إمكاناته التعليمية والتربوية.

## ما فحوى هذه المنشورة وكيف ينبغي أن تُستخدَم؟

### التبادلات الشبابية كجزءٍ من العمل الشبابي (الدولي)

الافتراض الأساسي في هذه المنشورة هو أن التبادلات الشبابية جزء من العمل الشبابي الدولي. تختلف الكيفية التي يُفهم بها العمل الشبابي ويُنظَّم من بلدٍ إلى آخر ومن سياقٍ إلى آخر، في هذه المنشورة، يُفهم العمل الشبابي على أنه عملية طويلة الأمد، تُقدَّم فيها أنشطة ذات طبيعة اجتماعية أو ثقافية أو تعليمية أو سياسية تدار مع الشباب ولأجلهم. يمكن أن يتخذ العمل الشبابي أشكالاً ومقارباتٍ عدة، لكن الهدف الرئيسي له هو توفير فرص للشباب لتشكيل مستقبلهم هم.

السمات الأساسية للعمل الشبابي هي:

- **إرادة الشباب المشاركة في العمل - فهو عملٌ اختياريٌّ؛**
- **يجري العمل حيث يكونُ الشباب؛**
- **يكونُ الشاب والعاملُ أو القائدُ الشبابي شريكين في عملية تعلم هادفة ومخططة لها لصالح تطوير إمكانات الشاب؛**
- **يشاركُ الشباب في صوغ أنشطة العمل الشبابي، ما يساعدهم على معرفة كيف تجري العمليات الاجتماعية وكيف يستطيعون هم المساهمة في حياة المجتمع؛**
- **الاستيعاب وعدم التمييز؛**
- **ضمان حماية وصحة وسلامة الشباب فيه.**

صُممت هذه المنشورة كدليل لدعم قادة المجموعات في إعداد وتنفيذ تبادلاتٍ شبابية جيدة في إطار برنامج إيراسموس+ 2021-2027. وتهدف إلى تقديم إضاءة حول مختلف جوانب الجودة في التبادلات الشبابية والتطبيق العملي لهذه التبادلات، والترويج للتبادلات الشبابية كأداة حيوية لتطوير مهارات الشباب من خلال المشاركة الجادة على الصُّعد المحلية والأوروبية.

وقد صيغت المنشورة في خمسة فصول، تُوفِّق المراحل الزمنية الخمس لمشروع التبادل الشبابي: وهي الاستكشاف (استكشاف الأفكار)، والتخطيط، والإعداد، والتنفيذ، وفي الآخر، المتابعة. ولفهم التبادلات الشبابية بشكل أفضل والعبور إلى التطبيق والمشروع، يُنصَح بقراءة الفصول الخمسة كلها قبل البدء، حتى وإن بدت مسألئ، ككيفية إيصال نتائج المشروع، بعيدة في البداية، يشترط نموذج طلب منحة التبادل الشبابي أن تنعكس جميع جوانب المشروع فيه وأن يُخطَّط لها مسبقاً، لكن رُغية التوضيح، عُولجت عملية الطلب في هذه المنشورة في بداية الفصل 2. يمكن أن تقود المنشورة القارئ، بعد القراءة الأولية، في رحلة تبادلٍ شبابي كما تجري هذه الرحلة في الوقت الحقيقي.

**هام: ينبغي تدقيق كل المعلومات المقدَّمة في هذه المنشورة حول التبادلات الشبابية وبرنامج إيراسموس+ في ضوء دليل البرنامج المعتمد للسنة الموافقة.**

## إلى مَنْ تتوجه هذه المنشورة؟

المستهدف في هذه المنشورة هو أي شخص أو مجموعة أشخاص يفكر أو تفكر في تنظيم تبادل شبابي في إطار برنامج إيراسموس+. يمكن أن يكون هذا الشخص عاملاً شابياً أو ناشطاً أو متطوعاً في مركز شبابي أو تكون هذه المجموعة منظمة شبابية أو أي كيان غير ربحي يعمل مع الشباب، أو فريقاً من تلك المنظمة أو ذلك الكيان، أو عضواً فاعلاً في جماعة غير رسمية لكنها منظمة من الشباب المهتمين بالتبادلات الشبابية.

أياً كانت صفة القارئ، تفترض المنشورة، في الحالة المثالية، أنه مشارك في عمل شبابي إما بشكل مهني أو تطوعي وبالتالي فهو يعمل مباشرة مع الشباب على أساس منتظم، طويل الأمد. يشير لقب قائد المجموعة، الذي يخاطب القارئ به، إلى شخص بالغ (18 سنة فما فوق) ينضم إلى الشباب المشاركين في تبادل شبابي لضمان أن ينالوا بكفاءة التعليم المطلوب وضمان حمايتهم وسلامتهم. كما يمثل قائد المجموعة الشريك الرسمي لمشروع التبادل الشبابي، منظمة كانت أم جماعة غير رسمية.

تخاطب المنشورة القارئ كوافد جديد إلى مجال التبادلات الشبابية أو كمبتدئ في هذا المجال، لكن هذا لا يعني أن قادة المجموعات الأكثر خبرة لن يستفيدوا منها، وبما أن التركيز فيها على كيفية رفع مستوى الجودة في التبادلات الشبابية، فلا يهم أن كان القارئ قادراً من قبل تبادلاً شابياً، فهناك دوماً ما يمكن تعلمه وتحسينه.

أعدت النشرة بافتراض أن نشاط التبادل الشبابي يستضيفه القارئ وكيانه التنظيمي سواء كان هذا الكيان مركزاً شبابياً أم منظمة أم مجموعة، لكن، لما كان ينبغي على الشركاء والمجموعات كافة أن تشارك في جميع مراحل المشروع وأن يشارك كل منها مجتمعها المحلي، فإن النشرة يمكن أن تفيذ على حد سواء أولئك القراء، ممثلي الشركاء، الذين يخططون لإرسال شباب وقائد مجموعة (واحد أو أكثر) إلى نشاط في بلد آخر.

وتقدم المنشورة فوائد وتذكيرات كثيرة حول كيفية مقارنة قضية أو مهمة ما، لكن، في المشروعات الفعلية، يراود أن يتقاسم القادة المهام، ويمكن وينبغي أن يتولى الشباب مهام معينة بمفردهم أو بالتعاون مع القادة. وينبغي تحديد تقاسم المهام في كل مشروع بما يناسب ذلك المشروع بالذات.

## ما معنى "كوز على الكيك"؟

"كوز على الكيك" هو إجراء دعم في إطار مشروع إيراسموس+ والمشروعات السابقة له التي طورتها موفيت، الوكالة الوطنية السلوفينية لبرنامج إيراسموس+ (في مجال الشباب)، ومركز موارد سالتو بجنوب شرقي أوروبا، ويشتمل على هذه المنشورة (وطبعها السابقة الصادرة في 2015) وعلى مفهوم دورة تدريبية داخلية، تقام سنوياً، حول رفع مستوى جودة التبادلات الشبابية، ويشير اسم "كوز على الكيك" إلى أن التبادلات الشبابية الدولية إنما هي كالكوز الذي يضاف إلى "كيك" عمليات العمل الشبابي القائمة مع الشباب محلياً.

يرحب المؤلفون بما يصلهم من آراء حول هذه الطبعة وترسل الآراء إلى العنوان المحدد في نهاية هذه المنشورة.

# «حلقه» دراسية مكتفة»

حول التبادلات الشبابية



### الأهداف الدقيقة:

- رعاية الحوار والتعلّم المتبادل بين الثقافات المختلفة والشعور بالانتماء الأوروبي:
- تطوير مهارات ومواقف الشباب:
- تعزيز القيم الأوروبية وتفكيك الأحكام المسبقة والآراء الشائعة:
- رفع درجة الوعي بالموضوعات ذات الصلة اجتماعياً ومن ثم تحفيز الانخراط في المجتمع والمشاركة الفعالة.

### مراحل المشروع:

- التخطيط (تحديد الاحتياجات، والأهداف التنفيذية، والنتائج (المُحصّلات) التعليمية، وأشكال النشاط، ووضع برنامج العمل، وجدولة الأنشطة، الخ):
- الإعداد (الترتيبات العملية، وعقد اتفاقات مع الشركاء، وإعداد المشاركين قبل السفر لغوياً أو ثقافياً أو تعليمياً - وبما له صلة بالمهمة، الخ):
- تنفيذ الأنشطة:
- المتابعة (تقييم الأنشطة، وتحديد وتوثيق نتائج (مُحصّلات) تعليم المشاركين، وكذا نشر واستخدام نتائج المشروع).

### عناصر الجودة:

- تعتمدُ هذه على الانخراط الفعال للشباب والمنظمات المشاركة، وينبغي على هؤلاء أن يقوموا بدور فعال في جميع مراحل المشروع، وبهذه الطريقة يُحسّنون تجربتهم التعليمية والتطويرية:
- تُشركُ مختلفَ مجموعات المشاركين وتبني على هذا التنوع:
- تقومُ على احتياجات المشاركين الشباب المحددة بوضوح:
- تضمنُ تحديدَ وتوثيق نتائج (مُحصّلات) التعليم غير النظامي وغير الرسمي للمشاركين بشكلٍ صحيح.
- تُشجّع المشاركين على عكس الموضوعات والقيم الأوروبية.

### المنظمات المشاركة المؤهلة

- ما يكونُ من منظمة غير ربحية أو تجمّع أو منظمة غير حكومية: أو منظمة شبابية أوروبية غير حكومية: أو هيئة عمومية محلية أو جهوية أو وطنية: أو مؤسسة اجتماعية: أو هيئة غير ربحية تُنَسِّطُ في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- مجموعة غير رسمية من الشباب.
- قائمة في دولة عضو في الاتحاد الأوروبي أو في بلدٍ ثالثٍ ملتحق بالبرنامج أو في بلدٍ ثالثٍ غير ملتحق بالبرنامج مجاور للاتحاد الأوروبي.

## من يحق له طلب المنحة؟

تستطيع تقديم الطلب أي منظمة أو مجموعة مشاركة مؤهلة قائمة في دولة عضو في الاتحاد الأوروبي أو في بلد ثالث ملتحق بالبرنامج. وتقدم هذه المنظمة الطلب نيابة عن جميع المنظمات المشاركة المنخرطة في المشروع.

## عدد المنظمات المشاركة

يجب ألا يقل عدد المنظمات المشاركة عن اثنتين (واحدة مُريسة (مُوفدة) وواحدة مستقبلة (مُضيفة)) على أن تكونا من بلدين مختلفين.

## المشاركون المؤهلون

- الشباب بين 13 و 30 سنة المقيمون ببلدان المنظمات المريسة والمستقبلة لهم؛
- يجب ألا يقل عمر قادة المجموعات والمُيسرين عن 18 سنة.

## مدة المشروع

من 3 أشهر إلى 24 شهراً.

## أين يقدم الطلب؟

إلى الوكالة الوطنية في البلد الذي أُبستت فيه المنظمة التي يتبع لها مقدم الطلب.

## متى يقدم الطلب؟

يجب أن يقدم طالبو المنحة طلباتهم بحلول التواريخ التالية:

- 11 مايو/أيار الساعة 12:00:00 (نهائياً بتوقيت بروكسل) للمشروعات التي تبدأ بين 1 أغسطس/آب وبين 31 ديسمبر/كانون أول من العام نفسه؛
- 5 أكتوبر/تشرين أول الساعة 12:00:00 (نهائياً بتوقيت بروكسل) للمشروعات التي تبدأ بين 1 يناير/كانون ثاني وبين 31 مايو/أيار من العام التالي.

وللوكالات الوطنية أن تقرّر فتح جولة إضافية لتقديم الطلبات. وستقوم الوكالات الوطنية بإعلام مقدمي الطلبات بفتح الجولة الإضافية عبر مواقعها الإلكترونية.

وفي حال فتح جولة إضافية لتقديم الطلبات، يجب أن يقدم طالبو المنحة طلباتهم بحلول 4 مايو/أيار الساعة 12:00:00 (نهائياً بتوقيت بروكسل) للمشروعات التي تبدأ بين 1 أغسطس/آب وبين 31 ديسمبر/كانون أول من العام نفسه.

### مدة النشاط

من 5 أيام إلى 21 يوماً، عدا أيام السفر.

### مكان (أو أمكنة) إقامة النشاط

يجب أن يُقام النشاط في بلد منظمة واحدة (أو أكثر في حالة الأنشطة المتنقلة) من المنظمات المشاركة في النشاط.

### عدد المنظمات المشاركة

يجب ألا يقل عدد المنظمات المشاركة عن اثنتين (واحدة مربية وواحدة مستقبلة) على أن تكونا من بلدين مختلفين.  
**الأنشطة التي تقام في دول عضوة في الاتحاد الأوروبي أو في بلدان ثالثة ملتجة بالبرنامج:** يجب أن تكون جميع المنظمات المشاركة من دولة عضو في الاتحاد الأوروبي أو من بلد ثالث ملتج بالبرنامج.

**الأنشطة التي تقام في بلدان ثالثة غير ملتجة بالبرنامج مجاورة للاتحاد الأوروبي:** يجب أن يُشارك النشاط منظمة مشاركة واحدة على الأقل من دولة عضو في الاتحاد الأوروبي أو من بلد ثالث ملتج بالبرنامج ومنظمة مشاركة واحدة على الأقل من بلد ثالث غير ملتج بالبرنامج مجاور للاتحاد الأوروبي.

### معايير أخرى

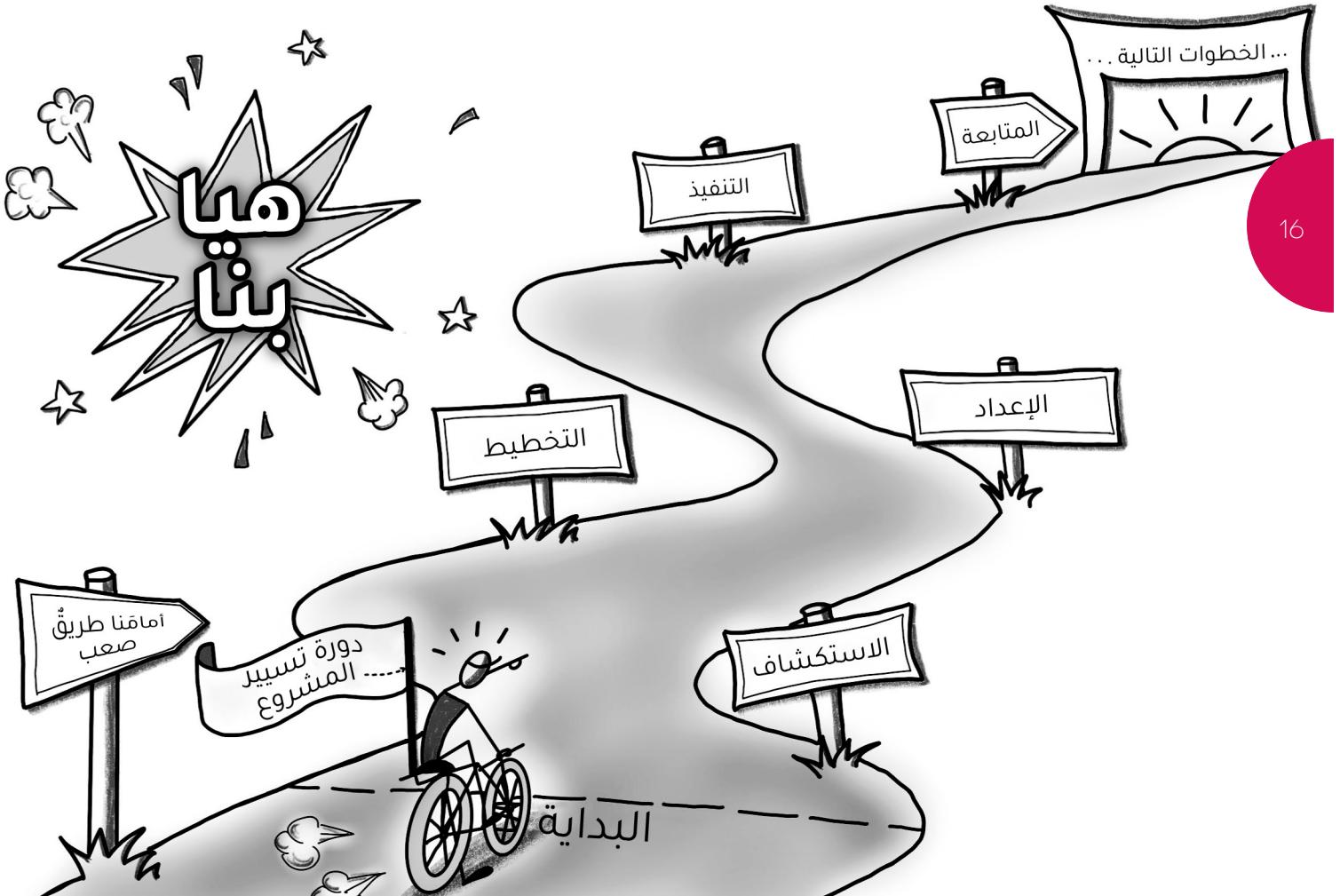
يجب أن تكون واحدة على الأقل من المنظمات المربية أو المنظمات المستقبلة في النشاط من بلد الوكالة الوطنية التي قُدم إليها الطلب.

### عدد المشاركين وتأليف المجموعات الوطنية

- يجب ألا يقل عدد المشاركين عن 16 ولا يزيد عن 60 في النشاط الواحد (دون احتساب قادة المجموعات والميسرين والأشخاص المرافقين). وعندما تكون الفرص المتاحة للشباب المشاركين في التبادلات الشبابية قليلة، يجب ألا يقل عدد المشاركين عن 10؛
- يجب ألا يقل عدد المشاركين في المجموعة الواحدة عن 4 (دون احتساب قادة المجموعات والميسرين والأشخاص المرافقين)؛
- ويجب أن تكون مجموعتان اثنتان على الأقل من الشباب من بلدين مختلفين؛
- ويجب أن يكون لكل مجموعة قائد مجموعة واحد على الأقل؛
- ويجب ألا يزيد عدد الميسرين عن اثنين في النشاط الواحد.

# 01 الاستكشاف

إذن، يا قائد المجموعة المستقبلي، تريد أن تُنظّم تبادلاً شبابياًً عظيم! لكن انتظر لحظة...



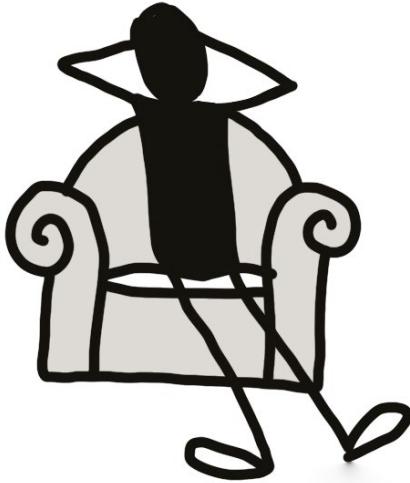
## 1.1 ماذا يعني بالضبط تعبير 'تبادل شبابي'؟

ويبلغ التبادل الشبابي ذروته عند اجتماع كل المجموعات معاً لبعض الوقت، لكن ذلك ليس كل شيء فيه. إذ يشير التبادل الشبابي إلى العملية الكاملة التي تبدأ من وضع الأفكار الأولى، وتنتقل إلى وضع خطة ملموسة وإعداد وتنفيذ المشروع، وتنتهي بالمتابعة. ويجري كثير من مراحل وأنشطة التبادل الشبابي في الواقع محلياً.

التبادل الشبابي هو شكل من أشكال تنقل التعليم غير النظامي للشباب يجري على المستوى الدولي. يشتمل مشروع التبادل الشبابي في الأساس على نشاط تلقي فيه مجموعتان شبابيتان اثنتان من بلدين مختلفين أو عدة مجموعات شبابية من بلدان مختلفة لقضاء وقت مفيد معاً يتشارك الجميع فيه أنشطة ذات اهتمام مشترك لديهم. يمكن أن يشتمل التبادل الشبابي على أوراثن عمل وتمازيين ونقاشات ولعب أدوار ومحاكاة وأنشطة خارجية وغير ذلك كثير. يبدو ذلك مثيراً، أليس كذلك؟

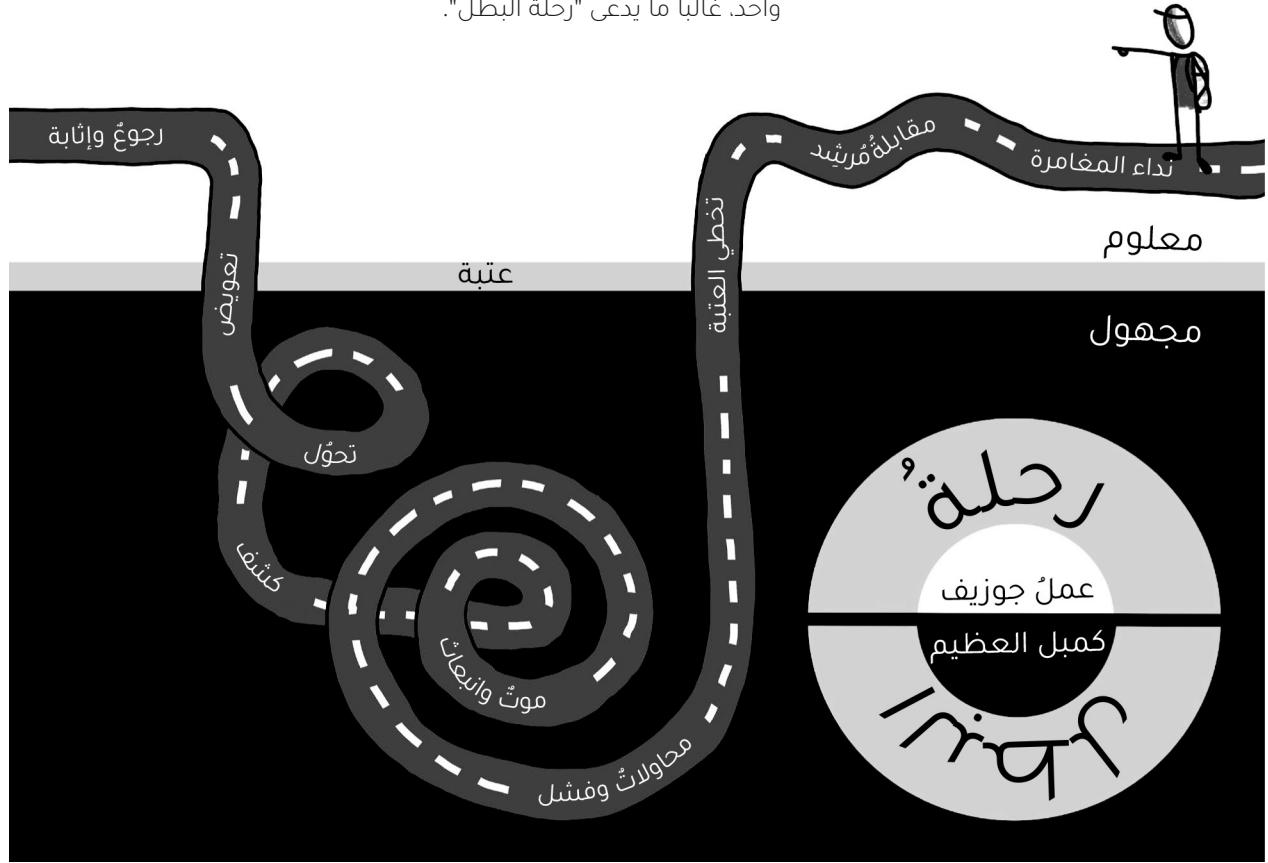
بمعنى أوسع، التبادل الشبابي جزء من العمل الشبابي الدولي. يعني هذا أنه ينبغي أن يوفر للشباب فضاءً للتجريب والتعلم والمشاركة في بيئة جامعة وأمنة ومشجعة. وينبغي أن تكون العملية هادفة وتضمن المشاركة الفعالة للشباب جنباً إلى جنب مع قيادة ذات كفاءة من البداية إلى النهاية. لذا، ما ينبغي أن يكون أول عهد الشباب بالعمل الشبابي إعطاؤهم تذكرة طائرة وإرسالهم إلى الخارج للمشاركة في نشاط تبادل شبابي دولي لا يعلمون عنه شيئاً. ومع أنه لا يتصح بذلك أبداً، فإنه يحدث في بعض الأحيان. بدلاً منه، ينبغي أن تأتي التبادلات الشبابية في سياق عملية عمل شبابي قائمة وأن تشكل خطوة منطقية للأمام. ففكر في التبادلات الشبابية كحلوى أو فاكهة - شيء ينتظر تقديمه بعد المقبلات والطبق الرئيسي.

ينبغي أن يعكس كل تبادل شبابي الأهداف المحددة في برنامج إيراسموس+ (انظر القسم المعنون "حلقة دراسية مكثفة حول التبادلات الشبابية" في بداية المنشورة). لكن إطار العمل، في الوقت نفسه، مفتوح نوعاً ما. فالتبادل الشبابي في الأساس يدور حول مشاركة الشباب، وحول احتياجاتهم واهتماماتهم وطموحاتهم التعليمية، وأن يكونوا نشطاءً مدنياً ويحدثوا فروقات في حياتهم وفي المجتمع ككل. لذا، ينبغي أن يقوم الشباب أنفسهم بتصميم وتنفيذ العملية، بمساعدة وتوجيه من قادة المجموعات. ولما كان يتعاون في التبادل الشبابي كثير من الشباب وقادة المجموعات من خلفيات مختلفة، فإنه يوفر أيضاً فرصة للتأقّف واكتشاف معنى أن يكون المرء أوروبياً. كما يطمح التبادل الشبابي، وهذا مهم، إلى الإدماج الاجتماعي لأنه يستهدف بخاصة الشباب الأقل حظاً في الفرص.



## 1.2 التعلُّم بالعمل: تجربة مثيرة مدى الحياة

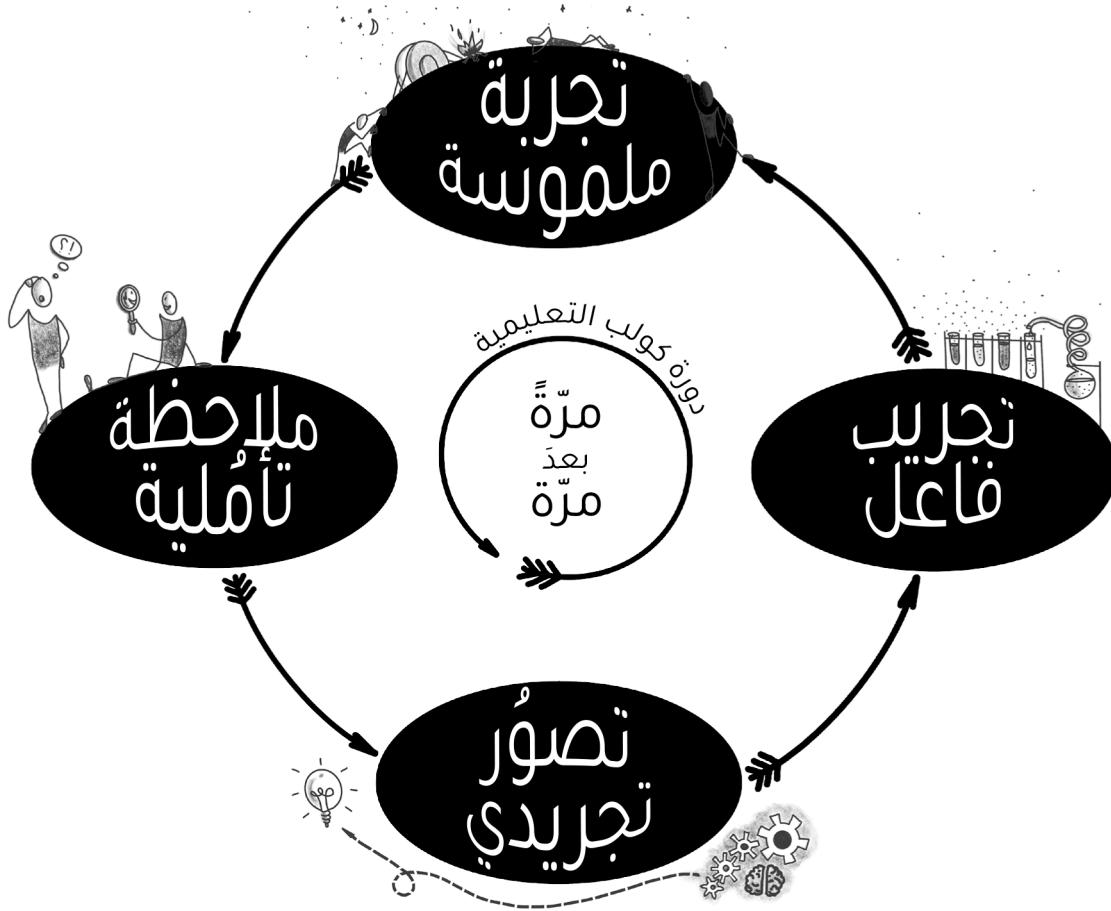
لالتقاط مغزى التبادل الشبائي، فكّر فيهِ كرحلة. هل اطلعت على قصص "النضوج" التي تُصِف كثيراً من الأساطير القديمة ومغامرات الثقافة الشعبية المعاصرة؟ فلها جميعاً نموذجٌ واحد، غالباً ما يُدعى "رحلة البطل".



رحلة البطل رائجةٌ جداً لأنها تصفُ جيداً التعلُّم بالتجربة. في ما يكونُ من تبادلٍ شبائي، يذهبُ الشبائُ في رحلة، لا لأنهم يسافرون في مرحلةٍ ما منها إلى بلدٍ آخرٍ وحسب، بل لأنهم يجربون كذلك أشياءً جديدةً يمكنُ أن تُغيِّرَهُم وتُخَنِّمَ على النضج. ويُفترَضُ بالشبائِ أن يكونوا هم أبطالٌ ويطلَبُ رحلة التبادل الشبائي، إن أُتيحَ لهم أن يلعبوا دوراً فعالاً فيه.

- فليكل رحلة المراحلُ نفسُها. فالبطلُ(ة):
- ← يتركُ (تتركُ) بيتَهُ(ا) المعتادةً المألوفةً ليدخلَ (تدخلَ) (تدخلَ) عالماً مجهولاً؛
  - ← ويلتقي (تلتقي) أصحابَ سفرٍ جُدداً، يتركونَ في رحلتِهِ(ا) أثراً؛
  - ← ويواجهُ (تواجهُ) تحدياتٍ وتعلُّمٌ منها؛
  - ← ويدركُ (تدركُ) القيمةَ الحقيقيةَ للتجربة؛
  - ← ويعودُ (تعودُ) إلى موطنهِ(ا) وقد تغيَّر(ت).

التعلُّم التجريبيّ هو المقصودُ بالتعلُّم بالعمل. حيث يبني الأفرادُ معارفَ، ويكتسبونَ مهارات، ويطوِّرونَ مواقفَ وقيماً مستمّدة من التجربة المباشرة. ويشتملُ على تفكيرٍ نقديّ في التجربة، واستنباطِ آراءٍ ذاتِ صلةٍ وفائدة، وتعميمِ المعرفة ثم وضعِ التعلُّم موضعَ التطبيق. يمكنُ توضيحُ ذلك بدورةِ كولب التجريبية (Kolb's Experiential Cycle):



التعلُّم التجريبيّ هو بُ عملية بيداغوجية تدعمُ النموّ الشخصي، لكنها تُطوّرُ كذلك تعاطفاً لدى المتعلِّم ليفهم الأفراد الآخرين والثقافات الأخرى. ولدى عودتهم من رحلة البطل، يكونُ الشبابُ على الأرجح قد بلغوا مستوى أعلى من التطور، لكنّ عالمهم يكونُ قد تطوّر هو أيضاً. فما كان يشكّلُ لديهم حدودَ المجهول الكبير بات أبعدَ بعض الشيء عنهُم الآن.

والمجموعة التعليمية والميسر. وهو، بالمقارنة مع التعليم الرسمي (في المدارس والجامعات...)، طوعيّ ومتمحور حول احتياجات المتعلمين ولا تُعطى فيه شهادة رسمية. لكنه ليس كذلك مماثلاً للتعلّم غير الرسمي (informal learning)، الذي يمكن أن يقع من خلال تجارب حياتية مختلفة، ولكن لا خطة له ولا هيكلية.

فرصاً لبناء المهارات. وهي أيضاً موضع مراقبة ودراسة وتقييم، بصرف النظر عن تفاوت نتائج (مُخصّلات) التعلّم النهائية من شباب إلى آخر وتعدّر تحديد مُخصّلات تعلّم قياسية بصورة مسبقة. وعندما تحيّد الأمور في تبادل شبابٍ عن الصواب ولا تسيّر على النحو المرسوم، ففي ذلك يمكن أن تكمن أقوى تجارب التعلّم أثراً، بافتراض القيام بعملية تدرّس صحيحة لما وقع من خطأ.

يقع هذا النوع من التعلّم في الأنشطة التي تشكل جزءاً من التعليم غير النظامي (Non-formal education). يجري التعليم غير النظامي في سياقات وبيئات متنوعة جداً (ليس التبادل الشبابي سوى مثال لها) وينشأ من التفاعل بين المتعلم

### 1.3 بين الدراسة ووقت الفراغ: كيف يحصل التعلّم في تبادل شبابي؟

إذن، فالتعلّم في تبادل شبابي لا يحصل تماماً كما يفهم تقليدياً من عملية التعلّم. فليس فيه نظريات أو استحقاق أو صفوف مدرسية أو معايير حصرية أو امتحانات، وهو ليس إلزامياً. بدلاً من ذلك، يحصل التعلّم أثناء التعرف على أشخاص جدد وثقافات جديدة، وأثناء خلق شيء ما جديد، وأثناء التواصل، واتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول...

لكن الشيء الجوهرى مع ذلك هو أنّ العملية تكون مرسومة ولها أهداف محدّدة مسبقاً وبرنامج أنشطة، ما يوفر



أفضل دائماً. يجب أن يأخذ المرء في الاعتبار دائماً الوضع والسياق وقدرة الشباب، ويتأكد من وجود توازن بين تنامي القدرات وتصاعد المسؤوليات.

لذا، فليلوغ مستوى مشاركة شبابية ذات مغزى في تبادل شبابي، يجب تمكين الشباب من تحمّل المسؤولية واستلام مناصب قيادية. وإن كانوا قد عملوا من قبل مع جماعية شبابية في بيئة عمل شبابي، فإنهم يكونون أقرب إلى أن يكونوا أكثر جهورياً لمواجهة التحدي الذي يطرحه عليهم التبادل الشبابي. أما إذا اشركت شباباً أقل خبرة، فإن التبادل الشبابي يوفر فرصاً كثيرة لممارسة المشاركة الفعالة مع قائد مجموعة قادر على إسناد القرارات المتخذة. فدورك كقائد هنا حاسم في توفير ما يكفي ولا يُربك الشباب من الفرص والتحديات التعليمية.

مشاركة الشباب الكبار في القرارات، بمبادرة من الشباب

بإلهام وتوجيه من الشباب

مشاركة الصغار الكبار في القرارات، بمبادرة من الكبار

استُثيرت وأُعلمت

كُلفت دون علمي

رمزي

شكلي

تلاعب

## 1.4 المشاركة الشبابية الجادة للشباب، ومع الشباب وبالشباب

بما أنك تقرأ هذه المادة، فربما تكون مدفوعاً بالفعل إلى تنظيم تبادل شبابي. يمكن أن تكون لذلك عدة أسباب مختلفة. ربما لم يقع في مركز أو منظمة أو مجموعة الشباب المحلي (ة) الذي (تي) تتبع له (ا) شيء مثير جداً، وتبحث عن شيء جديد لتعزيز أنشطتك، وربما شاركت وحسب في ورشة عمل أو دروة تدريبية ملهمة حول الموضوع وتشعر أنك على استعداد لمواجهة التحدي. أو ربما يكون جانب التطوير المهني هو الذي يدفعك أنت ومنظمتك إلى تنظيم تبادل شبابي.

كل هذه أسباب مشروعة، لكن تذكر أن التبادل الشبابي يقوم على احتياجات الجماعة المستهدفة، أي الشباب. ليس هذا فحسب، بل ينبغي أن يحتل الشباب هم فيه مقعد القيادة، على الأقل من حين لآخر. لنفرض، في الحالة المثالية، أنك استلهمت في الواقع فكرة تنظيم تبادل شبابي من الشباب مباشرة وأنت تبحث الآن كيفية عمل ذلك معاً.

تتطلب المشاركة الشبابية الجادة لا أن يقدم كل نشاط للشباب وحسب، بل أن يقدم لهم معهم وبهم كذلك. ثمة نموذج يدعى سلم المشاركة (Ladder

(of Participation) لروجر هارت يساعد على توضيح مختلف مقاربات المشاركة.

توافق الدرجات الثلاث الأولى في السلم مشاركة زائفة، أي أن الشباب ليس لهم فيها يد أو أن مشاركتهم سطحية أو زخرفية فقط. وابتداءً من الدرجة الرابعة، تبدأ المشاركة الجادة تأخذ أشكالاً مختلفة ولا يكون الارتفاع في الدرجة بالضرورة

## 1.5 كيف أبدأ؟

الاكتراث المدني والسياسي في المجتمع المحلي، وتلويث البيئة، وما إلى ذلك. ومن المرجح جداً أن تكون هناك مسائل مشابهة تشغل بال الشباب في أمكنة أخرى من أوروبا كذلك. هناك ما لا يحصى من الشواغل العالمية والقضايا المدنية والاجتماعية العابرة للأوطان يتبناها شباب اليوم، ويتجلى كثير منها على المستوى المحلي. في الوقت نفسه، لا يتحتم أن تكون المسائل كلها قائمة على مشاكل مجتمعية واسعة النطاق. فقد يحدّد

حتى لو لم تأتِ الفكرة الأولى لتنظيم تبادل شبابي من الشباب، يكون شيئاً طيباً بالطبع أن يبادرهم مركز الشباب أو تبادرهم منظمك أو جماعتك الشبابية وتقترب عليهم لتنظيم تبادل. قد تكون لديك بالفعل بعض الأفكار عمّا قد يعالج الشباب في حياتهم من مسائل، لكنك تحترق في الوقت نفسه ما الذي يحتاج إليه الشباب في الواقع. فأولى المهام إذن هي التوجّه إليهم وسؤالهم عن ذلك!

تعني المقاربة القائمة على الحاجة، في تبادل شبابي، أنه ينبغي تنظيمه استناداً إلى مسألة حقيقة حددها مجموعة شبابية، يُفضّل أن تكون مسألة يودّ الشباب أن تكون لهم فيها مساهمة إضافية أو أن يُحدثوا تغييرات. يمكن أن يأخذ هذا شكل معالجة مسألة ملحة، في السياق المحلي، يودّ الشباب التوعية بها، أو القيام بشيء ما حيالها، كتحقيق فرص النجاح في الحياة الذي يواجهه الشباب الآتي من أوساط محرومة، وعدم



الشباب ببساطة. مثلاً، مسألة قلة الخبرة في مواجهة أناس من بلدان مختلفة في مجموعة نظيرة وفي مجتمعهم المحلي، ويودون تغيير ذلك. وباستطاعتك، كقائد مجموعة، توجيههم إلى رؤية كيف يمكن أن تكون مسألة كهذه مرتبطة بموضوعات أكثر عمومية كتعزيز التسامح، ومكافحة التمييز، واكتساب مهارات الحوار مع أهل الثقافات الأخرى.

لكن من المهم مع ذلك أن تتقدم الحاجات على ما سواها، وإلا فقد يحدث أن يجزى التبادل الشبابي لمجرد إجراء تبادل شبابي، وهو ما يحصل عندما تكون هناك احتمالية مرتفعة لأن يصبح هذا مجرد فرصة للسفر والسياحة، بدلاً من أن تكون هناك عملية تعليمية جادة ويكون هناك تطوير للمهارات الأساسية لدى الشباب المشارك.

إذا كانت لديك بالفعل مجموعة نشطة من الشباب الذين تعمل معهم عن كثب و بانتظام في مركز الشبابي أو منظمك أو جماعتك الشبابية، فربما تستطيع الاستفسار عن حاجاتهم بشكل منتظم. لكن، إذا كانت جماعتك المحتمل استهدافها بالتبادل الشبابي أكبر، فهناك حلول أخرى للقيام بتحليل للاحتياجات. يمكن تشكيل نوع من "مجموعة تركيز" (focus group)، تتألف من شباب يختارون من مجموعة مستهدفة أوسع تحاول أنت الوصول إليها. وبحصولك من هؤلاء الشباب على مؤشرات إلى ما قد يكون لديهم من احتياجات واهتمامات، يسهل عليك مقارنة المجموعة المستهدفة الأوسع. وإن لم تستطع الالتقاء بهم وجهًا لوجه شخصياً أو عبر الإنترنت، ففي استطاعتك تقديم استبيان لهم.

أيًا ما كانت المقاربة المتبعة، حاول أن تقاوم الميل إلى بلورة فكرة أن التبادل الشبابي يمكن أن يعالج الموضوع، وبالأخص حتى أن يختاره، وارسم للتبادل خطة قبل أن تجر إليه الشباب الذين سيشاركون فعلاً فيه. وبإشراك الشباب من البداية في مرحلتهم العصف الفكري ورسم الأفكار، تضمن أن يكون التبادل الشبابي موافقاً لاحتياجاتهم واهتماماتهم، ليس هذا فحسب بل أن تكون لديك أيضاً أفضل الفرص لإبقائهم منخرطين في العملية ككل بإعطائهم شعوراً بأنها عمليتهم، لا يعني هذا أن عليك أن تبقى سلبياً في هذه المرحلة. ففي استطاعتك إلهام الشباب وتحديدهم للتعبير عن احتياجاتهم والانخراط في العملية.

وحاول تشكيل مجموعة متنوعة من حيث الجنس الاجتماعي والإثنية و/أو الأرضية الاجتماعية-الاقتصادية، على سبيل الذكر لا الحصر، وتذكر أيضاً أن هناك كثيراً من الشباب الذين لا يسهل بالضرورة الوصول إليهم، لأنهم في وضع إقصاء أو تهميش أو استضعاف. وقد توذ بذل مساع إضافية لإيجاد وإشراك هؤلاء الشباب، لأنهم ربما يكونون هم الأكثر استفادة من التبادل الشبابي، كما يشجع برنامج إيراسموس+ إدماج الشباب الأقل حظاً في المشاركة في المشروعات. سيُتناول موضوع الإدماج بتفصيل أكبر لاحقاً في هذا الفصل.

## 1.6 من الأحلام إلى الأفكار العملية

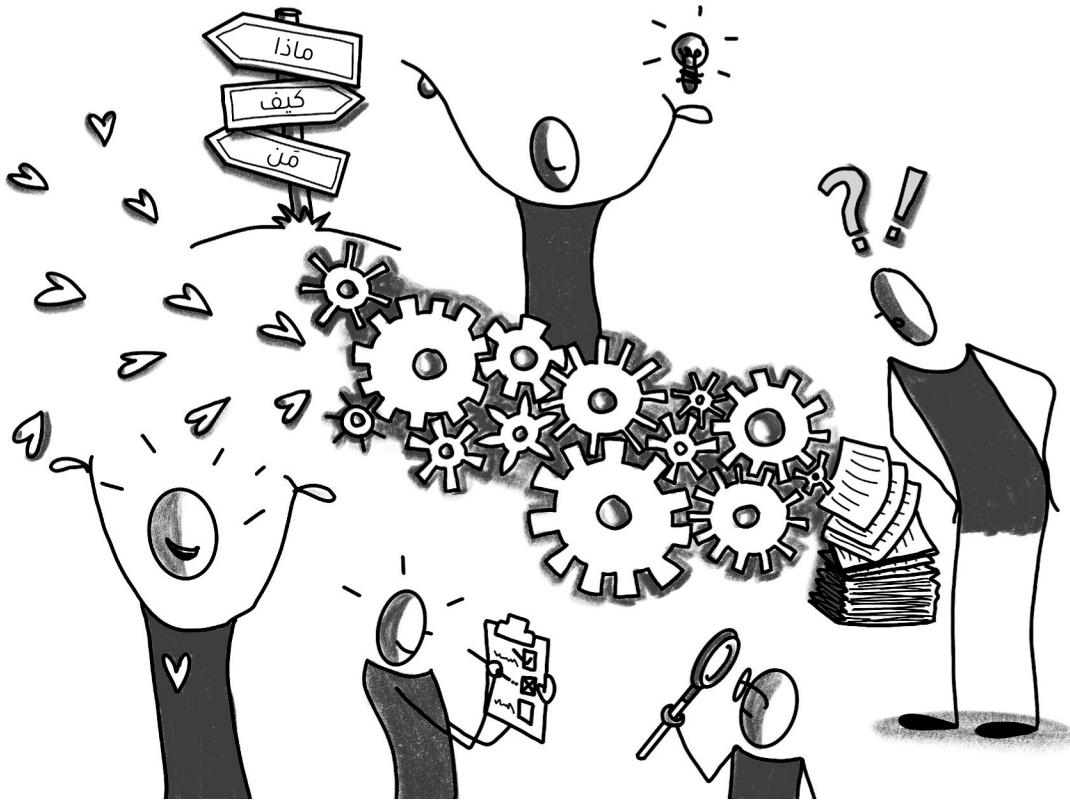
بعد تشكيلك المجموعة، يحسن أن تعقد جلسة، تحاول فيها تطوير الأفكار الأولى على أساس الاحتياجات المحددة. يأتي الشباب ولديهم توقعاتهم الخاصة من التبادل الشبابي ويتشكلون هذه التوقعات تبعاً لما تقدم لهم. في هذه المرحلة، يحسن بك إعطاؤهم فكرة أولية عن ماهية التبادل الشبابي، لكن لا حاجة بك إلى إعطائهم كل التفاصيل دفعة واحدة، واحرض على أن يستمع الجميع إلى توقعات الجميع - بحيث تستطيع العمل على تلبيةها أو بيان سبب تعذر تلبيةها. وبذا، تقوّي الدافع لدى المجموعة وتنبئ بملاءمة المشارك فعلاً للتبادل الشبابي.

يمكن أن تكون لموضوع ما - كيفية تلبية الاحتياجات المحددة، مثلاً، من خلال التعبير الفني أو النشاط المدني أو المجتمعي، أو الأنشطة الرياضية، عدة نقاط انطلاق. ويمكن أن يأتي هذا الموضوع من الأنشطة التي يشارك فيها الشباب في حياتهم اليومية. كذلك، عادة ما يكون لدى الشباب فضول شديد لاكتشاف الأشياء الجديدة، ويمكن أن يكون تبادل شبابي ما مذكلاً لاكتشافها! أو ربما يكون بعضهم شارك فعلاً في تبادل شبابي آخر، ألهمهم للعمل أكثر على موضوع بعينه.

يمكنك مساعدة الشباب على تطوير الفكرة بطرق مبتكرة وما ينبغي تقييدهم كثيراً في المرحلة الأولى. وبذا، قد تستطيع جمع عدد أكبر من الأفكار يمكن أن تختار المجموعة منها ما تحب. لكن، كي تظل ذا مصداقية في أعين المجموعة، من المهم إبداء ما يكفي من الوضوح والشفافية حول النوايا. وقد

وقد يحسُن أحياناً تضييق نطاق الموضوعات بعض الشيء. وإن كانَ لمركزك الشبابي أو منظمَتِكَ أو جماعتِكَ الشبابية مجالٌ أو نشاطٌ أساسيٌّ معين، فقد يكونُ أسلَمَ بيانُ ذلك من البداية وتركيزُ العصفِ الفكريِّ حول هذا الموضوع.

يَحسُنُ أثناء تقديم الجلسة بيانُ أن كل فكرة ستكون موضعَ ترحيب، لكن بعضاً منها فقط سيختارُ في النهاية. كذلك قد لا تُوافقُ الشبابُ دوماً على جودة أو واقعية بعض الأفكار، لكن من المهم البقاءَ منفتحاً عليهم وداعماً لهم. وقد تبدو بعض الأفكار ضعيفة أو غير واقعية إلى أن تبدأ العمل عليها.



تفضيلاتهم ومهاراتهم. فإن كان شخص ما يهوى الصور الفوتوغرافية والتحرير مثلاً، فإلم لا ندعه يتولى مسؤولية الرسومات والاتصالات؟ فربما يصبح هذا الشخص يوماً ما محترفاً وسيذكرك دائماً بتجربته التعليمية الأولى التي كانت سارة ومفيدة جداً له. واحرص، في الوقت نفسه، على منح الشباب مساحةً لتطوير مهارات جديدة والمشاركة في مهام قد لا تكون لديهم أرضية فيها، لكنهم يملكون الدافع إلى تعلمها من البداية. كذلك، إذا طلب الشباب مزيداً من المسؤوليات ورغبوا في تولي دور أكثر قيادية، فامنحهم ثقته. قد لا يكون الأمر سهلاً، لكن هذه ستكون في النهاية رحلتهم.

غير أن مجرد أن يتصدّر الشباب إدارة المشروع لا يعني أن لا دور فيه لقائد مجموعة. ينبغي أن تتخذ دور المرشد الداعم وتعترف بأن الشباب ليسوا جميعاً سواء في نقاط القوة والكفاءة والضعف، وينبغي أن تساعد الشباب على التعلم وعمل كل ما يستطيعون. أخذاً بالحسيان في الوقت نفسه تفاعلت نقاط البدء لديهم، يمكن أن يكون ذلك بتقديم الدعم مباشرة في المجالات التي يحتاج فيها الشباب إلى مساعدة أكبر أو بتحديد فرص تدريب وتطوير لهم لتطوير مهارات جديدة وزيادة معرفتهم في مجال معين، بحيث يستطيعون القيام بمسؤولياتهم بشكل أفضل في التبادل الشبابي. وقد توكلت كذلك بعض المهام، بطلب من الشباب، إلى قائد المجموعة في التبادل الشبابي - كحجوزات السفر مثلاً.

هناك عوامل كثيرة يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم مقدار ما تحتاج مجموعة أو يحتاج شاب معين إلى الدعم. من هذه العوامل العمر والأرضية التعليمية والخبرة السابقة في أنشطة العمل الشبابي أو الاحتياجات الخاصة. لاحظ أيضاً أن عمل الشباب الذين هم على وجه الخصوص دون سن الرشد أو أقل تجربة أو أضعف حالاً سيحتاج إلى مراقبة ودعم طوال مدة المشروع، لكن يظل عليك أن تعترف بقدراتهم وتدعمهم للتعلم والقيام بكل ما يستطيعون بأنفسهم، كما تفعل مع غيرهم من الشباب.

وفي الأخير، تظل أنت ويطل مركز الشباب مسؤولاً وتظن منظمك أو مجموعتك الشبابية مسؤولة عن المجموعة الأكبر وعن التبادل الشبابي سويًا مع شركائك والقادة الآخرين، لذا فابق على اطلاع على مجريات الأمور حتى وإن كنت تركز للشباب القيام بالمهام!

خصوصاً إذا شكّلت المجموعة من شباب لا يعرفون بعضهم بعضاً من قبل. فقد لا يشعرون بقدر كافٍ من الأمان للدخول كلياً في العملية، وقد يترددون في التعبير عن آرائهم أو يتوقعون منك أن تقول شيئاً أكثر عن الفكرة. من المهم هنا منع الضغط من أن يسود في مثل هذه الحال، وحاول بدلاً من ذلك تجريب طرق مختلفة لجعل الشباب ينخرطون في العملية. قد يكون الأمر مُربكاً في البداية، لكن قدرًا قليلاً من الفوضى الخلاقة في الاجتماع الأول قد لا يكون شيئاً سيئاً بالضرورة.

وإن كنت تعرف شباباً أو قادة مجموعات آخرين شاركوا من قبل في تبادل شبابي، فربما يودون الحضور والتحدث عن تجربتهم لإلهام مجموعتك. وإن لم يكن أحد في مجتمعك المحلي قد شارك، فقد يفيد أن تبحث عن بعض الفيديوهات أو المواد الأخرى وتعرضها على الشباب لمساعدتهم على تلمس المفهوم. يمكنك استشارة الوكالة الوطنية أو مراكز موارد سالتو في البحث عن هكذا مواد.

وبعد أن يقف الشباب على الأفكار الأولى ويختاروا الفكرة التي تروق لهم أكثر، يمكنك مساعدتهم على الارتقاء بالفكرة إلى مستوى أرفع ومواءمتها مع مبادئ ومعايير برنامج إيراسموس+. لا حاجة إلى القول إنه يفترض بك أن تكون الآن قد ألممت بمفهوم التبادلات الشبابية في برنامج إيراسموس+.

ويجدر كذلك تذكير الشباب أن التبادل الشبابي في النهاية سيشارك أيضاً مجموعات شبابية أخرى وأن ذلك يفترض أن يكون مفيداً لهم أيضاً. لذا، يجب ألا يغيب عن بالهم أن الفكرة ينبغي كذلك أن تجد لها ربما صديقاً لدى آخرين ليسوا حاضرين في الجلسة، وأنه ستكون هناك عملية أخرى لمواءمة الفكرة المختارة مع احتياجات وأفكار الشركاء المستقبليين.

## 1.7 توزيع المهام وتحديد القائد

من الجيد البدء بتوزيع الأدوار والمسؤوليات في المجموعة أولاً بأول. فتجديد من سيقوم بكل مهمة يزيد من تحفيز الشباب ويعزز ثقتهم، ويقوي تماسك المجموعة ويساعد مختلف الكفاءات على الظهور. كما ينبغي، لدى توزيع المهام، إشراك الشباب في القرارات، وأن تعكس القرارات

## 1.8 ما عددُ الشباب وقادة المجموعات؟

ينبغي أن تُرسَل كلُّ منظمة ما لا يقلُّ عن أربعة شباب، مصحوبين بقائدٍ واحد على الأقل. وإذا اقتصرَ عددُ المنظمات التي ستشاركُ في تبادلِ الشبابِ على اثنتين، فستحتاجُ كلُّ مجموعة إلى إرسالِ ثمانية مشاركين لبلوغ العتبة الدنيا لعدد المشاركين وهي ستة عشر. إلّا في التبادلات الشبابية التي تضمُّ شباباً قليلي الحظ في الفرص، فتكونُ العتبة الدنيا لعدد المشاركين عشرة. ويُستحسن أن تضمَّ التبادلاتُ الشبابية على الأقلِ شخصاً واحداً زيادةً عن الحد الأدنى المطلوب. يفيدُ هذا في ما قد يصادف من حالات إلغاء قبلَ النشاط يتعدى فيها البحثُ عن بدائلٍ لعددٍ من العوامل كوقوع مرض أو طارئٍ عائليٍّ في اللحظة الأخيرة.

ومع أن المجموعة الواحدة تحتاجُ إلى قائدٍ واحدٍ فقط، يمكنُ أن تختلفَ المقاربات باختلاف البلدان وثقافة العمل الشبابي، فقد يُؤمَلُ مثلاً أن يكونَ لكلِ مجموعة قائدان. ذكر وأنتى. فيُنصح بعدم اعتبار أي شيء مضموناً وعدم فرض أي مقارنة على وجه الخصوص. وقد يحسُن تأجيلُ المسألة إلى حين انخراط الشركاء الآخرين في العملية.

## 1.9 ما ينبغي تركُّ أحدٍ يتخلف عن الركب بعض الأفكار عن الإدماج

فكّر في البيانات التي أتى منها الشباب. في النهاية، هل هناك أحدٌ في المجموعة أتى من بيئةٍ محرومة؟ فإدماجُ الشباب الأقل حظاً في الفرص هو أحدُ أولويات برنامج إيراسموس+. بيدَ أن هكذا إدماج يحتاجُ إلى أن يُنَاوَلَ بعناية. إذ ينبغي اعتمادُ كل التدابير اللازمة لخفض الحواجز التي تقف في وجه المشاركة وبالتالي تشجيع الإدماج.

ولفهم الإدماج الاجتماعي، يحتاجُ المرء إلى فهم الإقصاء الاجتماعي أولاً. الإقصاء الاجتماعي هو عملية دفع أفرادٍ وجماعات إلى هوامش المجتمع ومنعهم من المشاركة الكاملة - نتيجة التمييز - على امتدادِ فترةٍ طويلةٍ من الزمن. فالإقصاء الاجتماعي يُعَدُّ الأفراد عن التوظيف والتعليم والشبكات الاجتماعية والمحلية والأنشطة. ويمنعهم من المشاركة في عمليات صنع القرار. بعبارةٍ أبسط، الإقصاء

الاجتماعي هو جملةٌ سياساتٍ وتُظُم وهياكلٍ ومواقفٍ وسلوكياتٍ تؤدي إلى تهميش بعض الأفراد أو إهمالهم أو التخلي عنهم.

وبالحديث عن الإقصاء الاجتماعي، من المهم أن نعرفَ من هم أعضاء مجتمعنا الذين قد يحتاجون إلى دعمٍ وتمكينٍ إضافيين كي يشاركوا مشاركةً كاملة. من منظور برنامج إيراسموس+، ثمة تركيز على الشباب الأقل حظاً في الفرص. أي الشباب المحروم بالمقارنة مع أقرانه لأنه يواجه واحداً أو أكثر من عوامل الإقصاء والعرقلة، التي يمكنُ أن تكونَ مرتبطة، مثلاً، بالصحة والإعاقة، أو بالانتماء إلى جماعةٍ مهمشة اجتماعياً أو معرّضة للتمييز، أو بضعف الأداء المدرسي أو ترك الدراسة في مرحلة مبكرة، أو ببيئات اقتصادية-اجتماعية غير مستقرة، أو بمصاعب اجتماعية أو شخصية، أو بالإقامة بعيداً عن المركز، أو بمناطق أقل خدمةً أو مناطق ذات مشاكل، وما إلى ذلك.

والإدماج الاجتماعي هو عمليةٌ منع أو عكس عملية الإقصاء الاجتماعي وذلك بتمكين الأفراد والجماعات من خلال توفير الفرص والموارد اللازمة للمشاركة الكاملة في المجتمع. يقتضي ذلك المشاركة في عمليات صنع القرار والوصول إلى الحقوق الأساسية، ما يُفترض أن يؤدي إلى الشعور بالانتماء. وبالرغم من الاعتقاد بأن عملية الإدماج ينبغي أن تركز على أولئك الذي تعرضوا للإقصاء الاجتماعي، قد نرى أحياناً شباباً لا يندرجون في أي فئة من فئات الشباب الأقل حظاً في الفرص لكنهم يظلون مع ذلك محتاجين إلى دعمٍ إضافي حتى يمكن إدماجهم في عملية تبادل شبابي. أيّاً كان السبب، ينبغي أن يكونَ التبادلُ الشبابي هو المكان الذي ينبغي أن يشعَر فيه الجميع بأنه موضعُ ترحاب ومكاناً للاحتفاء بالاختلاف والتنوع.

## 1.10 التغلب على المخاوف - وليس الشباب وحده من لديه مخاوف

إضافةً إلى التوقعات، يمكنُ أن تكونَ لدى الشباب حالات تردّد أو حتى مخاوف من المشاركة في تبادلٍ شبابيٍّ. وإن مواجهة المجهول هي مصدرٌ كثير من المخاوف. فقد يكونُ هناك شاب لم يستَخدم لغةً أجنبيةً من قبل قط؛ وقد يكونُ هناك شابٌ آخر لم يمض ليلةً واحدة بعيداً عن البيت من قبل. وحتى لو كانَ الشباب أكثرَ خبرة، فإن تبادلًا شبابياً ما قد يشكلُ تحدياً

إدماج



لهم. من الطبيعي أن تكون لدى الشباب مشاعرٌ متناقضة. ومن المهم معالجة حالات التردد والمخاوف مع الشباب أنفسهم. بحيث تكونُ فرصُ تغليبهم عليها وتحويلهم إياها إلى انتصاراتٍ شخصيةٍ أكبر. ويمكنُ التخلصُ من كثيرٍ من المخاوف بخلق بيئةٍ داعمةٍ ومشجعةٍ.

من أفضل أوقات معالجة المخاوف والبحث عن حلول هو عندما تكونُ المجموعة قد تشكلت بالفعل وبات الشباب يشعرونُ فيها بالأمان. وتكونُ مهمتكُ كقائدٍ مجموعة التأكيد من اتخاذ كل ما يلزم من تدابير وقائية لضمان صلاح حال الجميع بدياً وعاطفياً. يُفترضُ أن يُشكلُ التبادلُ الشبابي تحدياً للشباب، لكن ينبغي أن تكون أنت لهم سنداً. تجدُ موضوعَ حماية وصحة وسلامة الشباب معالِجاً بإسهاب في الفصل 3.

وقد تحتاجُ أيضاً. حسب أعمار الشباب، إلى مواجهة مخاوف والإيهم. ففي حالة الشباب الصغار، دون سن الرشد، سوف تحتاجُ إلى موافقةٍ والإيهم على المشاركة. وقد تكونُ لدى هؤلاء مخاوفٌ أكثر مما لدى أبنائهم، وقد يبدو لك بعضُ هذه المخاوف غير معقول. لكن، تذكرُ أن الوالدين مسؤولون عن أطفالهم وقد يكونُ لديهم سببٌ وجيه للقلق. فينبغي أن تكونُ من البداية منفتحاً وشفافاً حول المشروع وكيف يُسير وأن تظنُ على تحاور معهم بهذا الشأن. كما ينبغي أن تشجعُ الشباب على أن يُحدِّثوا والديهم عن التبادل الشبابي.

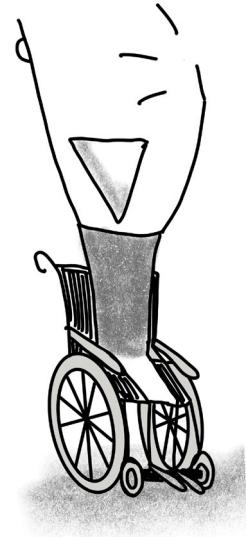


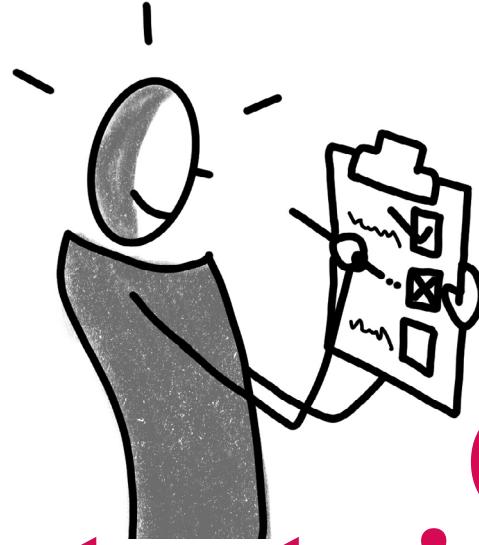
وفي الأخير، قد تكونُ لديك أنت بعضُ بواعث القلق، خصوصاً إذا كانت هذه أول مرة تُوثِّقُ فيها على تولي مسؤولية قائد مجموعة في تبادل شبابي. وهذا أمرٌ طبيعيٌ تماماً. ذكرُ نفسك بأنك لن تتولى المشروع وحدك، حتى وإن كنت في هذه المرحلة القائدُ الأوحَدَ لمجموعتك وليس لديك بعد أي شركاء. فالتبادلُ الشبابي مشروعٌ تعاوني بين عدة مجموعات شبابية، لديها كِلها قادةٌ مجموعات يشاركون في تحمُّل مسؤولية المشروع ويدعمون بعضهم بعضاً. كما يمكنك طلبُ الدعم من نظرائك أو زملائك في مركزك الشبابي أو منظمك أو من القادة الآخرين، حتى وإن لم يكن يتوقعُ أن يكون لهم دورٌ فعال في التبادل الشبابي نفسه. وإذا اعتمدَ المشروع، فستكونُ وكالتك الوطنية في مرحلةٍ لاحقة متاحةً لتوفير الدعم في ما قد ينشأ من مسائل أو معضلات تتعلق بالمشروع. في الأخير، إذا واجهتُ وضعاً صعباً ما، تشعرُ أن لا قبيلَ لك وحدك بإيجاد حل له، لا تنسَ أن تطلبَ العونَ والتوجيهَ المهني في وقتٍ مبكرٍ بما فيه الكفاية.

## 1.11 اختلاف الآراء وصنع القرار

مع أن وحدة الأهداف والمساعي يمكنُ أن تكون مفيدةً بحق، فإنها تجلبُ معها كذلك آراءً مختلفةً وربما متضاربة حول كيفية القيام بالأمور. فإيجادُ طريقةٍ تكونُ مقبولةً للجميع يتطلبُ تدوُّلاً بين أصحاب الآراء وتقديم تنازلات في بعض الأحيان. وإن تعلمَ كيفية طرح الآراء وتبريرها، وكيفية أخذ الآراء الأخرى في الحساب كذلك، هو جزءٌ مهم من عملية تعلم الشباب في التبادل الشبابي. يمكنك دعمهم في ذلك بضمان أن تكونُ عملية صنع القرار واضحةً ومنصفةً وشفافةً يستمعُ فيها إلى آراء الجميع، ويتعينُ عليك أحياناً، كقائدٍ مجموعة، الإلحاحُ على حل ما، فقد لا يكونُ الشباب في هذه المرحلة يعلمون أو يفهمون، مثلاً، بعض معايير التبادلات الشبابية الثابتة التي لا تخضعُ للتفاوض. (وهذا وقتٌ مناسب لتُبلِّغهم على وجهة نظرك وتبررها لهم). كذلك، قد تنشأ لاحقاً، مع تقدُّم المشروع، أوضاعٌ تتطلبُ سرعةً وكفاءة في صنع القرارات، وغالباً ما يكونُ قائدُ المجموعة هو الشخص المناسب لصنع تلك القرارات. فاشرح هذا للشباب وبيِّن لهم أن هكذا حقوق تأتي مصحوبةً بمسؤوليات. لكن، عندما تواجهُ معارضةً في مسألة ما، ليس لها جوابٌ "صحيح" واحد، أعطِ

الشباب فسحةً للتوصل إلى اتفاق دون الإسراع كثيراً في اتخاذ القرار أو المبالغة في تصدُّر الأمر. وادعهم في العملية واقتِرِحْ طُرُقاً مختلفة لصنع القرار: كأن يُعْطَى شَخْصٌ واحد سلطة صنع القرار، أو أن تستطيع المجموعة التصويت على قرار، أو أن يُنْفاوَضَ للتوصل إلى إجماع. قد تكون مخالفة الرأي غير مريحة لك أحياناً وقد تشعرُ كما لو أنك تودُّ التغلُّب عليها بأسرع ما يمكن، لكن الأمر يستحقُّ أن يُبدَلَ في سبيله وقت. ويستطيع الشباب في أثناء ذلك تعلُّم مهارات قيِّمة في مجال التعاون وصنع القرار والعمليات الديمقراطية.





## 02 التخطيط

30

حسناً، يا قائد المجموعة، هل شكَّلت المجموعة الشبابية، ورسمت لها فكرة رائعة، وتغلَّبت على كل المخاوف والآراء المخالفة، وبات الجميع جاهزين ومتحمسين؟ تذكر أن موضوع برنامج إيراسموس+ هو أوروبا.

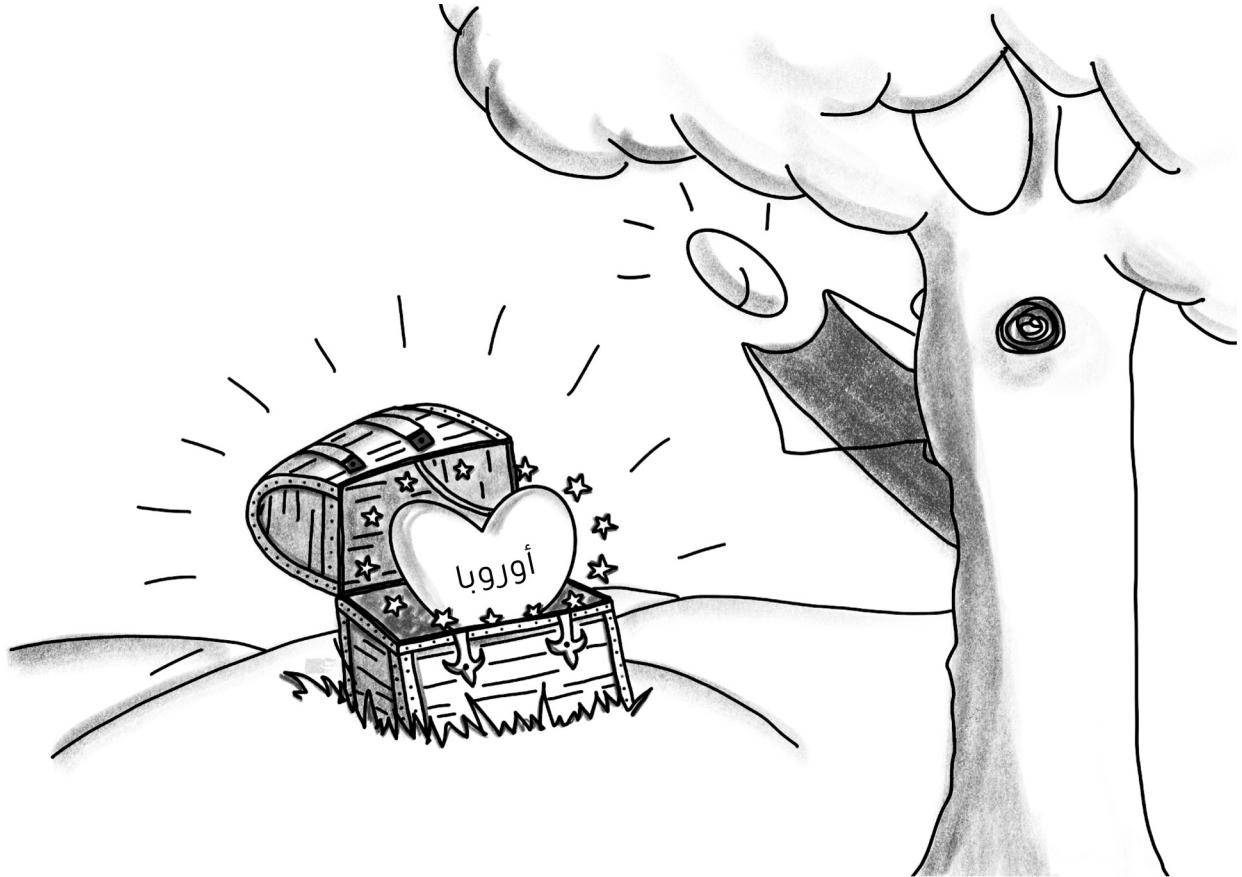
فإن كنت تودّ المواصلة، فهذا أوانُ التواصُل...

## 2.1 ما شأنُ أوروبا بهذا؟

إنّ الذي يجعلُ التبادلاتِ الشبابيةَ فريدةً في عالم العملِ الشبابيِ الدولي هو أنها تركزُ تحديداً على أوروبا. يتخطى هذا حقيقةً أنّ التبادلاتِ الشبابية تتألفُ من شركاءٍ آتِينَ (في المقام الأول) من بلدانٍ أوروبية. ففي برنامج إيراسموس+، ليست أوروبا مجردَ كيانٍ جغرافي بل هي كذلك فكرةٌ سياسية قائمة على القيمة، الأمر الذي ينبغي أن يَظهرَ في المشروعاتِ كافة.

يهدفُ التبادلُ الشبابيُّ إلى تعزيز انخراط الشباب في المجتمع وتعزيز مشاركتهم الفعالة، مع بُعدٍ أوروبيٍّ محدّدٍ له. يبدو هذا أمراً كبيراً، بل أكبرَ غالباً من أن يُستوعَب، لكنه في النهاية يدورُ بالفعل حول توليد الاهتمام والوعي بما بين الشعوب والمحليات والمجتمعات الأوروبية من ترابط، وكيف أن هذا الترابط يؤثرُ في حيواتِ الأوروبيين كافة وفي ما يمكنُ عمله في المسائل المشتركة.

الذي يحسُنُ أن يُسألَ قبل التواصل مع الشركاء المحتملين هو ما حاجتُك إلى التعاون الأوروبي والمال الأوروبي لتنفيذ مشروعك؟ وإن كنتَ تستطيع بلوغَ هدفك بالقدر نفسه من الجودة على المستوى المحلي أو الوطني، فيجدُرُ بك أن تسألَ نفسك هل أنت على المسار الصحيح.



## 2.2 إقامة اتحاد مع الشركاء

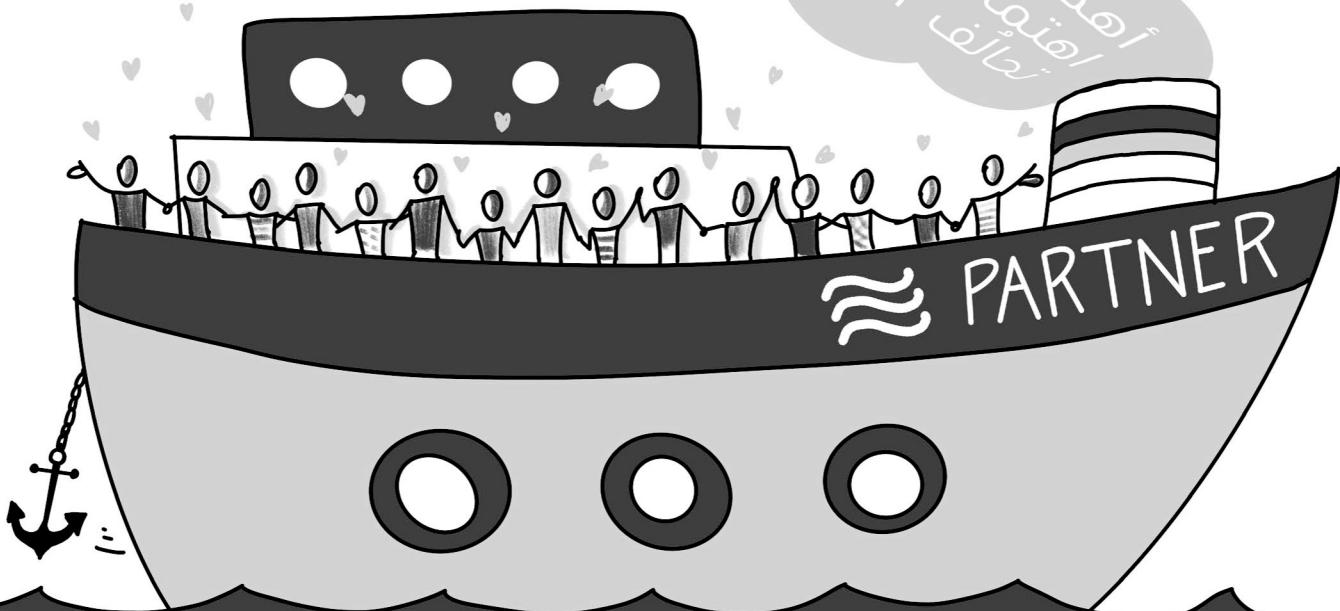
تبدأ مجموعتُك المحلية بالانفتاح على الخارج عندما تشرع بالبحث عن شركاء محتملين. فللشراكة مكان مهم جداً في التبادل الشبابي. فعادةً مجموعات منظمتك (أو منظمتك) الشريكة والشباب المشاركون في التبادل الشبابي هم الذين ستعمل معهم فكرتك الأولية إلى حيث تريد أن تحملها. ومعهم جميعاً تُشكل ما ندعوه اتحاداً أو كونسورتيوم. باختصار، الشراكة هي أساس التبادل الشبابي وعملية ونمته. ويجب ضم اهتمامات واحتياجات المجموعة إلى اهتمامات واحتياجات المجموعات الأخرى. ومن المهم جداً بذل الوقت والجهد في البحث عن شركاء مناسبين، وتطوير تعاون جيد معهم.

كما يحصل الشباب، في التبادل الشبابي، على فرصة فريدة للبدء باكتشاف هويتهم الأوروبية - ماذا يعني أن يكون المرء أوروبياً. يمكنك إثارة هذا الأمر بأن تُدرج في أنشطتك من البداية القيم الأوروبية الأساسية (وهي، في سياق الاتحاد الأوروبي: الكرامة الإنسانية، والحرية، والمساواة، والديمقراطية، وحكم القانون، وحقوق الإنسان) ومبدئي الوحدة والتنوع. مرةً أخرى، هذه مفاهيم كبرى، لكنها تتجسد بلقاءات بسيطة بين الناس. فمثلاً، يمكن أن يثير تبادل شبابي ما، يتعاون فيه أناس آتين من بيئات مختلفة، ما لدى الشباب من أحكام مسبقة وآراء شائعة. لكن بالتوجيه والتفكير الصحيح، يمكن أن يصنع التبادل الشبابي كذلك أعاجيب بكسر هذه القوالب، وتوليد شعور جديد بالزمالة، وصدقات جديدة، وأهداف مشتركة جديدة. وتعاون جديد. يتهل هذا بالفعل من معين كثير من القيم الأوروبية آفة الذكر وهو بالضبط ما يتصوره برنامج إيراسموس+.

وتم نهج أقرب إلى تناول البعد الأوروبي بشكل مباشر في تبادل شبابي وهو رفع درجة وعي الشباب بالإرث السياسي والاجتماعي والثقافي والتاريخي لأوروبا، وكيف يتجلى في حياتهم اليومية أو من خلال اهتماماتهم وطموحاتهم. من الأمثلة الملموسة لذلك: أن تابعة الاتحاد الأوروبي تمنح الشباب حرية الحركة مع إمكانية اختيار العيش والدراسة والعمل في بلد آخر من بلدان الاتحاد الأوروبي. وعادة ما يكون السفر واكتشاف أماكن جديدة، على سبيل السياحة أو لشأن أطول من ذلك مدة، جذاباً جداً للشباب، وقد أصبح سهلاً نسبياً في الاتحاد الأوروبي خصوصاً في منطقة شنغن.

الجدير بالذكر هنا أن كثيراً من المسائل الأوروبية المشتركة كحرية الحركة، تهتم مواطني الاتحاد الأوروبي بشكل خاص، وفي حال كان الشباب في تبادلك الشبابي آتين من بلد خارج الاتحاد الأوروبي، فإن التحدث عن تلك المسائل الأوروبية المشتركة قد يكون قريباً أو حتى مُحبطاً لهم، إذ قد يشعرون بالعربة. هناك، مع ذلك، طريقة أخرى للنظر إلى المسألة، لا شك أن برنامج إيراسموس+ يعزز الفكرة الأوروبية ويروج لها، لكونه مصمماً في الاتحاد الأوروبي - هذا أمر لا سبيل إلى الالتفاف عليه. لكن هذا لا يعني أن كل شيء يروج له البرنامج أو يؤيده، كالهوية الأوروبية، والشعور بالانتماء، والالتزام بالقيم الأوروبية أو بقيمة الإرث التاريخي الضخم التي استمدت منه هذه القيم، مقصور على بيئة الاتحاد الأوروبي.

أهداف الشباب  
افتتاحات مشتركة  
تحالف  
COMMUNICATION TRUST



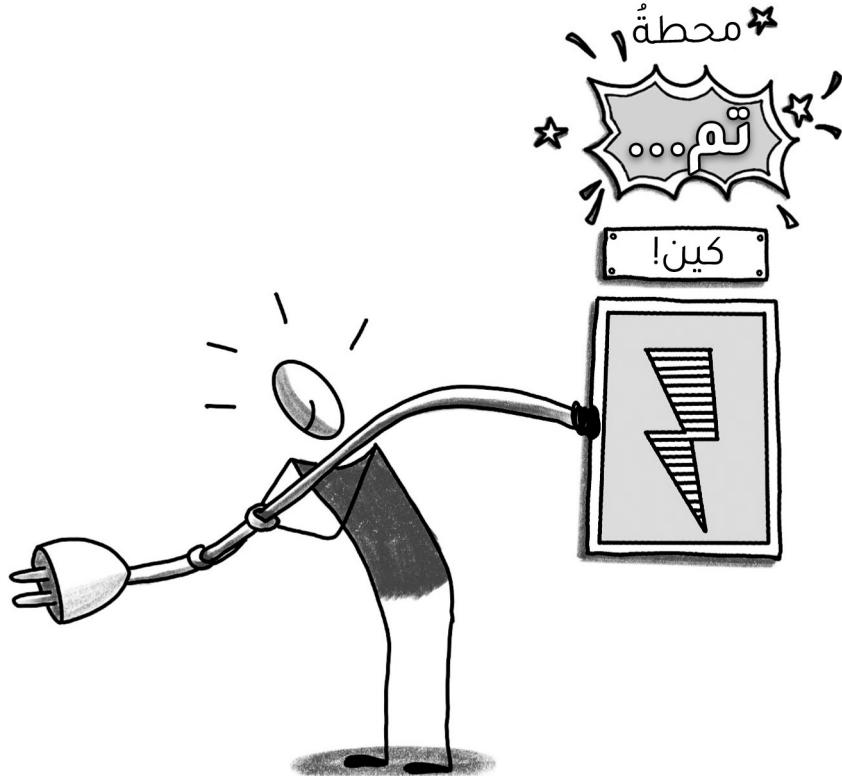
وَمِنَ الشَّائِعِ كَذَلِكَ الْبَحْثُ عَنِ شُرَكَاءِ ضَمَنِ شَبَكَاتِ الْمُنْظَمَاتِ الْمَحَلِّيَّةِ أَوْ الْوَطْنِيَّةِ أَوْ الدَّوْلِيَّةِ الْعَامِلَةِ فِي مَجَالٍ مُعَيَّنٍ. رُبَّمَا يَكُونُ مَرْكَزُ الشَّبَابِ أَوْ تَكُونُ مَنظَمَتُكَ أَوْ مَجْمُوعَتُكَ الشَّبَابِيَّةَ جِزْءاً مِنْ شَبَكَةٍ أَوْسَعِ مَعْنِيَّةٍ بِمَوْضُوعٍ مُعَيَّنٍ (كحماية البيئة أو التطوع أو إعلاء حقوق الأقليات الإثنية) أم لعلك تنتمي إلى الحركة الكشفية أو إلى جناح الشباب في حزبٍ سياسيٍّ، أو إلى مجلسٍ شبابيٍّ أو منظمةٍ دوليةٍ؟

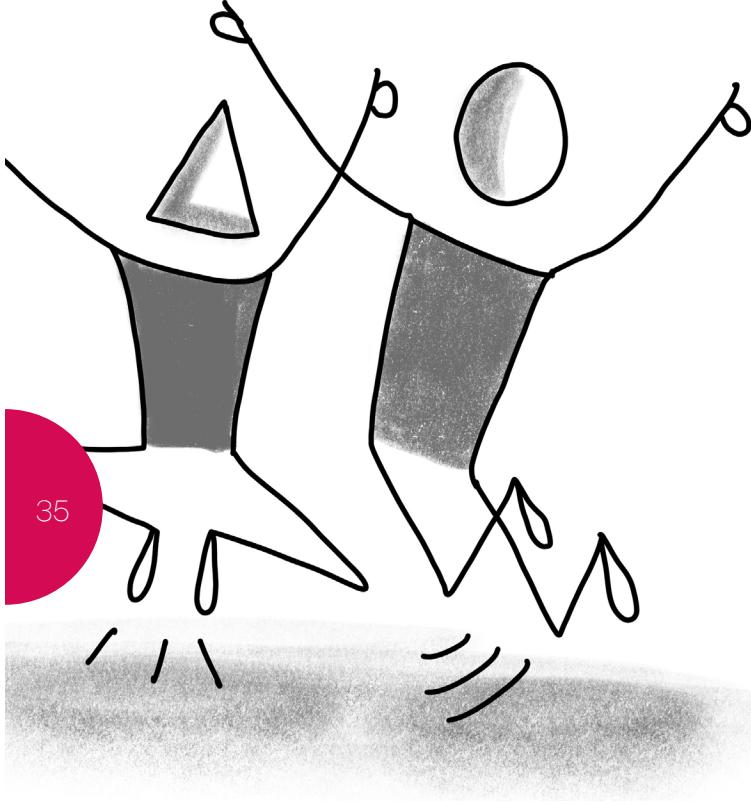
## 2.2.1 أمثلة لكيفية إيجاد شركاء لتبادلٍ شبابيٍّ

هناك طُرُقٌ عِدَّةٌ لِلْمُضِيِّ فِي الْبَحْثِ عَنِ شُرَكَاءَ لِمَشْرُوعِكَ.

هل شاركتَ مركزَ الشبابِ أو شاركتَ منظمَتَكَ أو مجموعَتَكَ الشَّبَابِيَّةَ مِنْ قَبْلِ فِي مَشْرُوعَاتٍ دَوْلِيَّةٍ؟ رُبَّمَا يَكُونُ شُرَكَاءُكَ الْحَالِيُونَ فِي الْخَارِجِ أَوْ شُرَكَاءُكَ الْمَحَلِّيُونَ فِي الْحَقْلِ نَفْسِيَّةً مُهْتَمِينَ بِهَذَا التَّبَادُلِ الشَّبَابِيِّ؟

أم أن هذه هي أولُ فِكْرَةٍ مَشْرُوعٍ دَوْلِيٍّ لَكَ. قَدْ لَا يَتَعَيَّنُ عَلَيْكَ الذَّهَابُ بَعِيداً لِتَتَقَدَّمَ فِي بَعْضِ الْأَحْيَانِ. فَقَدْ يَكُونُ شُرَكَاءُكَ الْمَحَلِّيُونَ الْمُوثِقُونَ شَارِكُوا مِنْ قَبْلِ فِي تَبَادُلَاتٍ شَبَابِيَّةٍ أَوْ مَشْرُوعَاتٍ دَوْلِيَّةٍ أُخْرَى، وَقَدْ يَصِلُونَكَ بِمُنْظَمَاتٍ مُعْنِيَّةٍ بِمَجَالِ عَمَلِكَ فِي الْخَارِجِ:





← يمكن أن تُشارك في ندوة حول بناء الشراكات تركّز خاصة على إيجاد شركاء في مشروع. وتقوم الوكالة الوطنية المسؤولة عن برنامج إيراسموس+ في بلدك بتنظيم هكذا نشاطات. فاتصل بهذه الوكالة لمعرفة المزيد:

← وهناك أيضاً أنشطة دولية أخرى تنظمها الوكالات الوطنية لبرنامج إيراسموس+ أو جهات فاعلة أخرى تعمل في مجال الشباب، قد تكون ذات أهمية لك لأنها تعالج الموضوع المتعلق بتبادلك الشبابي أو مجالات عمل أخرى ذات صلة بمركزك الشبابي أو منظميتك أو مجموعتك الشبابية. قد تجد في مثل هذه الأنشطة، وإن لم تكن تركّز على إيجاد شركاء، أناساً يشاطرونك الميول والأفكار لتعاون معهم:

← تُدير مراكز موارد سالتو الشبابية أداة OTLAS للبحث عن شريك، وهي أداة تتيح لك إيجاد ما يوافق ميولك من منظمات، والاطلاع على مواصفاتها وتجربتها السابقة، والاتصال بها فوراً من خلال قاعدة البيانات. وإذا كانت المنظمة على علم بأداة OTLAS، فربما تكون بالفعل نشطة في برنامج إيراسموس+.

← تَزخّر أوساط التواصل الاجتماعي بمجموعات شكّلت للبحث عن شركاء لمشروعات إيراسموس+، لكنك قد لا تعلم الكثير عن الشركاء الذين يمكن أن تتصل بهم بهذه الطريقة؛ فهذه مخاطرة، والحذر واجب:

← تُقدّم شبكة Eurodesk خدمات إعلامية للشباب والأطراف الفاعلة في المجال الشبابي حول الفرص الأوروبية في مجال التعليم والتدريب والحقول الشبابية، وإشراك الشباب في الأنشطة الأوروبية.

## 2.3 فن اختيار الشركاء المناسبين

عندما تدرس أنت ومجموعتك الشركاء المحتملين، ينبغي كذلك أن تفكر بعناية في ما تضعه من شروط للشراكة ولماذا تضعه. قد تكون لديك بعض الرغبات الأولية تجاه البلدان التي تؤد إيجاد شركاء لك فيها. أو أن تعتر في ندوة لإيجاد شركاء أو في قاعدة بيانات على منظمة تبدو لك جيدة. لِمَا لديها من خبرة واسعة في برنامج إيراسموس+ ولكن ما تقوم به من أنشطة محلية ولِمَا يبدو من لطيف قادة الجماعات النشيطين فيها. قد تدفعك هذه الاعتبارات بالطبع إلى التقدم، لكن الشيء الأهم في اختيار شريك هو ما إذا كانت المنظمة وكان قادة الجماعات المحتملون وإياك على وفاق بشأن القيم الأساسية وما إذا كان هؤلاء يستطيعون الالتزام بالهدف الذي وضعته لتبادل الشبائي. ليس على الشركاء الاتفاق على كل شيء ليصبحوا شركاء، بل يحسن بهم موافقة القيم الأساسية، لأنها قد تؤثر على كل مستويات المشروع، حتى على النواحي العملية كاختيار المسكن والمطعم، دع عنك كيفية الاتصال. ومحل التركيز في البرنامج، واختيار طرق العمل، وما إلى ذلك من مسائل. وتلعب الكيفية التي تُقدّم بها نفسك ومجموعتك وفكرة المشروع دوراً مهماً في ربطك بالمنظمات والجماعات ذات الأهداف المماثلة. مرة أخرى نقول، لا يتعين أن تتطابق الأفكار في ما بين الشركاء. وفي جميع الأحوال، ينبغي أن تكون للشركاء كِلم يد في صوغ المفهوم النهائي، لكن من المهم أن يتفقوا في ما بينهم على النتيجة المرجوة للمشروع. وكما في أي شراكة أخرى، لا يوجد شريك مثالي 100% - كما يعتمد الأمر على مقدار ما بين الشركاء من تكافؤ.

وينبغي أن تأخذ في الاعتبار كذلك ما إذا كان لدى الشركاء المحتملين من الخبرة والكفاءة ما يتمم ما لديك منها ويوافق توقعاتك. فقد تكون أنت حديث عهد ببرنامج إيراسموس+ ويكونون هم خبراء فيه وبمقدرهم إرشادك. أو قد تكون أنت وإياهم على حداثة عهد بالبرنامج وتتشاطرون الرغبة والحماسة في معرفة كل شيء في العملية وتقديم مقترح مشروعكم الأول بنجاح. وفي جميع الأحوال، يحسن التفكير في ما يستطيع كل شريك تقديمه للمشروع والشراكة.

فإن كانت لديك بالفعل خبرة في التبادلات الشبائية والتعاون الدولي في مجال العمل الشبائي عامة، يجدر بك التفكير في ما إذا كنت تؤد العمل مع شركاء جاليين أو شركاء جدد أو خليط

من هؤلاء وأولئك. وسيعتمد صنع القرار بهذا الخصوص على محل التركيز في مشروعك والهدف العام للمشروع وأهدافه التنفيذية. قد يأتي لك الشركاء الذين تعرفهم شخصياً بالثقة والصدقة اللتين تعززان التعاون وتجعلانه أمتع. ويوفرون عليك عناء التأقلم الإضافي مع الشركاء الجدد. لكن الالتقاء بشركاء جدد من شأنه أن يوسع شبكتك القائمة، ويأتي لك بأفكار وخبرة وفرص جديدة. وإذا تعاونت مع شركاء جدد لكنهم آتين من منظمات ذات صلة، بالموضوع أو بغيره، فقد تجني فوائد الأمرين معاً. وتعزز احتمال التوافق بين القيم الأساسية، وترفض التعاون ببعض المشاركات الجديدة والطاقة الإضافية.

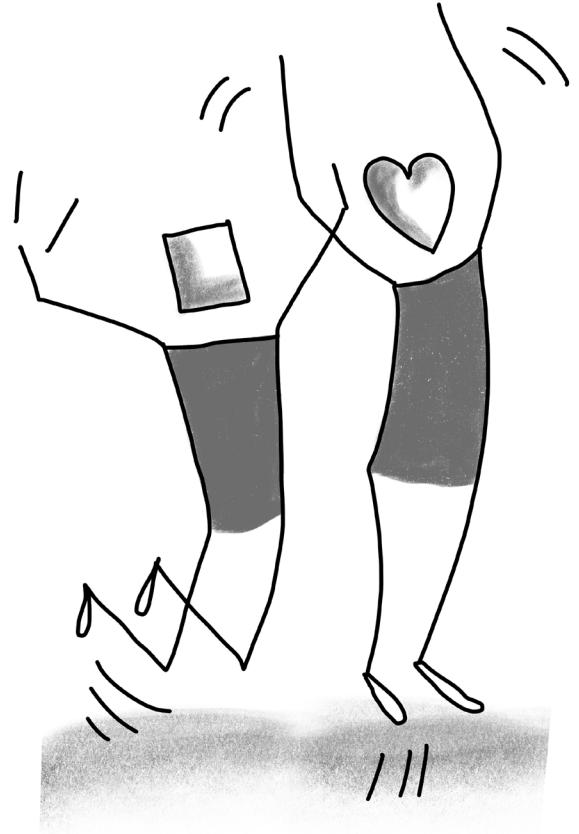
يُستحسن قبل الدخول في أي نوع من الشراكة بذل بعض الجهد لتحديد المقومات الأساسية التي ينبغي أن تكون لدى شركائك ورؤية ما هي الأكثر موافقة لك منها.

من علامات الشراكة الجيدة في مستهل التعاون أن يكون التواصل موثقاً وواضحاً ومائلاً إلى التوكيد بما فيه الكفاية. احترس مما قد ترى من حالات تأخر كثيرة غير مفهومة في المراسلات الخطية أو الإلكترونية أو في إرسال المستندات ذات الصلة، أو في احترام الاتفاقات، أو مما قد تلمس من تلكؤ في الرد على ما تطرح من أسئلة ومعالجة ما تثير من مسائل. ودكر نفسك ومجموعتك في الوقت نفسه أنك انتقلتم الآن من بيئة عملكم المحلية إلى بيئة عمل دولية، وأنه قد تكون هناك بعض الفروقات ستبدأون باكتشافها قريباً في ثقافة العمل، وأساليب التواصل، ومفهوم الوقت، وما إلى ذلك. لا تر في جميع هذه الفروقات سوء نية أو أهمالاً، والرّم في الوقت نفسه مبادئك وحدوك.

هل يبدو لك هذا أمراً معقداً؟ هو كذلك، لأنك ارتقيت للتو إلى المرحلة التالية من التعلم الثقافي، وصرت على اتصال بأناس لا تعرفهم ومنظمات لا تعرفها يعملون وتعمل في بيئة قد تكون لديها مجموعة قواعد وعادات غير معروفة لك. لكن لا تقلق، فالانتقال إلى بيئة دولية ليس سوى استمرار لِمَا كنت تواجهه في بيئتك المحلية. فالأمر مجرد اعتياد: فكل ما تلمس في بيئتك المحلية من فروقات ومداولات كان مألوفاً لديك إلى حد أنك لم تعد حتى تلحظه. ثق في نفسك وفي مجموعتك وفي شركائك المحتملين! تجد التعلم الثقافي مشروفاً بالتفصيل في الفصل 4.

إنَّ البحثَ عن شركاء وإيجادَ أرضيةٍ مشتركة أمرٌ متطلِّبٌ ومستغْرِقٌ للوقت، فاستعدِّ له. لكن، لا تَفْقِدِ الأملَ في العملية والصبرَ عليها إذا رُفِضَ مقترحُك لانشغال شركائك المحتملين بالعمل في مشروعاتٍ أخرى مع شركاءٍ آخرين. فكلُّ شراكةٍ قائمة كانت في مرحلةٍ ما جديدة وحديثة التأسيس. وستمرُّ أنت ومجموعتُك أيضاً بهذه المرحلة!

وبعد أن تنجحَ في إيجادِ شركائك، احرص على إعلام الشريك المحتمل المرفوض بطريقةٍ لائقة وفي الوقت المناسب لتجنب أي تكاليف أو حالاتٍ سوء فهم غير ضرورية.

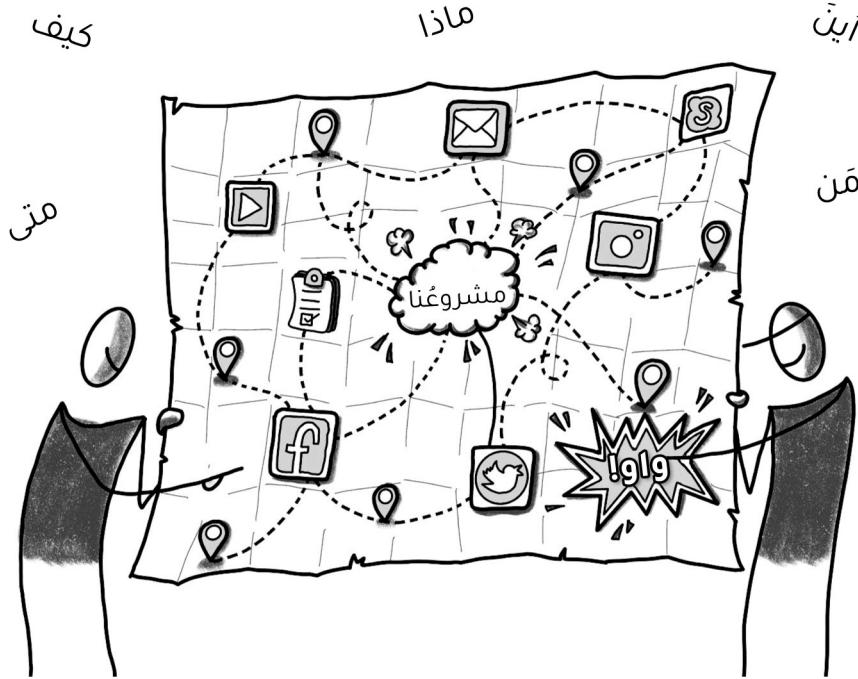


منتظمة بعد ذلك. وحتى لو كانَ لديك شريكٌ أو شريكان على حداثة عهد بالتبادلات الشبابية، فسوف تكونُ هذه اللقاءات مَصَدَرٌ عَوْنٍ له أو لهما. يمكنُ أن تنظُرَ في الأمور التالية في اللقاء الأول:

## 2.4 الاتصال بالشركاء

- ← إطلاع الشباب على طُرُق العمل لديك، ونطاقِ عملِ المنظمات أو المجموعات الشريكة، وأخلاقيات العمل الشبابي؛
- ← مشاركة خبراتك السابقة في التبادلات الشبابية؛
- ← بحث الموضوعات أو المسائل أو التحديات التي تتحمسُ لها أنت ومَن معك من الشباب؛
- ← التحدث عن مواقفك تجاه بعض الأمور المهمة في المشروع، كالسلامة أو التعلُّم أو المشاركة أو الإدماج أو التنوع أو الاتصال. (لا يعني ذلك وجوبَ أن توافقَ على وجهات نظر الآخرين، بل أن تُبديَ على الأقلَ حداً أدنى من التقبُّل والتفهُم لوجهات النظر هذه)؛
- ← ابحث ما الذي يجعلُ كلاً منكم يشعُرُ بالارتياح في التبادل الشبابي، مما يتصلُ مثلاً باللوجستيات أو تيسير أورايش العمل أو البرنامج الاجتماعي.

من الحيويّ بذلُ الوقت للتعرف على شركائك - القدامى والجُدُد على السواء. ومن طُرُق القيام بذلك تنظيمُ لقاء عبر الإنترنت يضمُّكم جميعاً في بداية التبادل الشبابي، وجدولة لقاءاتٍ



## 2.7 الهدف العام والأهداف التنفيذية

يشكّل الهدف العام للمشروع مع الأهداف التنفيذية له الأسس التي يقوم عليها المشروع كُله. وبعد رسم الفكرة العامة استناداً إلى الاحتياجات المحددة، ينبغي أن يكون تعريف الهدف العام والأهداف التنفيذية هو الخطوة التالية. الهدف العام (aim) هو "غرض أو قصد: أو نتيجة مرجوة". وهو في الجوهر ما تريد تحقيقه بالتبادل الشبابي أو الهدف العام لهذا التبادل. وهو ما يتّ تعرفه الآن.

ومنّ العمليّ، عند تطوير فكرة التبادل الشبابي، جعل مفهوم المشروع مركزاً وذا هدف عام واحد محدّد. وينبغي أن يكون هذا الهدف واقعياً وممكن التحقيق في إطار التبادل الشبابي. يمكنك تعريفه بجملة عامة واحدة بعبارات من قبيل:

← رفع درجة الوعي بـ...

← زيادة مساهمة...

← تطوير الكفاءات في المجموعات المستهدفة...

أما الأهداف التنفيذية (objectives)، فهي أقصر وأدق، وقابلة للقياس والتحقّق - وهي تشرح كيف سيتمّ تحقيق الهدف العام. فلئن كان الهدف العام هو الهدف الاستراتيجي ("كالفوز بمباراة كرة قدم")، فإنّ الأهداف التنفيذية هي جملة الأهداف المرحلية لتحقيق هذا الهدف ("كتسجيل هدف واحد على الأقل في الشوط الأول")، و"إبقاء الهادفين في أماكنهم"، وهلمّ جزاً). ينبغي أن تسعى لثلاث بزيّد عدد الأهداف التنفيذية عن خمسة. وعند تحديد الأهداف التنفيذية، غالباً ما يُستخدم مختصر SMART.

استغلّ الاتصالات كوسيلة للتعرف على شركائك وإقامة خطوط اتصال واضحة ومفتوحة وفعالة معهم. فسوف يساعد هذا على تشكيل ثقافة الاتحاد لديكم، وسيتمدّ على تطور معرفتكم لبعضكم البعض. انظر في طريقة الاتصال المعتادة لدى شركائك المختلفين، وقف على ما يناسبهم من طرق الاتصال - يمكن أن تبدأ، مثلاً، بسؤال كل منهم ما الذي يمكن أن يأتي به إلى الاتحاد. اعلم أنّ للمنظمات المختلفة والأفراد المختلفين طرق اتصال مفضّلة مختلفة. حاول الاتفاق معهم على طريقة اتصال أساسية وأخرى ثانوية، سواء أكانت البريد الإلكتروني أم برامج إدارة المشروعات أم وسائل التواصل الاجتماعي أم قنوات الاتصال المباشر.

## 2.5 التوفيق بين الأفكار

ما فحوى التبادل الشبابي؟ كيف سيكون شكله؟ وما الذي ستحقق به؟ سنساعدك الإجابة عن هذه الأسئلة في بلورة فكرتك، وتصور المشروع، ووضعها في سياق أوسع. وعندما يتفق الشركاء جميعاً على المبادئ، ينبغي أن تبدأ البحث بدقة في كيفية الوصول إلى هدفك. قد يتضح بشيء من التدقيق والبحث أنّ ما كان لديك من أفكار جليّة متشابهاً ليس متشابهاً إلى الحد الذي كنت تظن. ولا يخفى عليك أيضاً أنّ ثمة طرقاً متنوعة يمكن بها تنفيذ فكرة ما. لاحظ أنّ هذه المباحثات مع مجموعتك وشركائك تأخذ وقتاً.

## 2.6 هل الفكرة النهائية (ما تزال) جيدة؟

تكون فكرة تبادل شبابي ما جيدة إذا كانت ذات صلة بالشباب ومثيرة للاهتمامهم، ويكون لهم دور واضح، وذات فائدة تعليمية لهم، وذات بعد محلي وعابر للأوطان وخصوصاً أوروبي. وتكون فكرة ما جيدة إذا كانت تجيب بوضوح عن سبب تنفيذها. تذكر أنّ التبادل الشبابي ينبغي أن يطرح كذلك تحدياً مناسباً على الشباب. فإن كانت أفكار التبادل بسيطة جداً فستنتج أفكاراً محدودة للنشاطات. وإن كانت صعبة جداً فربما تدفع الشباب إلى الاستسلام. وعندما تبلغ هذه المرحلة، يمكنك البدء بتطوير الفكرة لتصلّ منها إلى مشروع متماسك.

إذ ينبغي أن يكون الهدف التنفيذي الجيد:

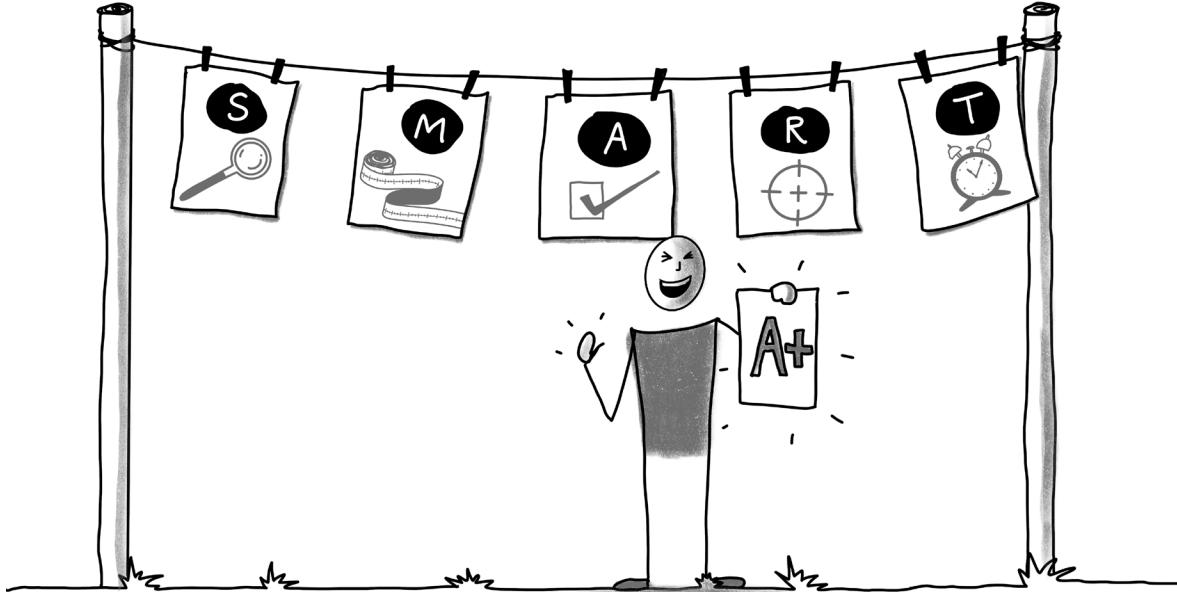
← **محدداً (Specific):** أي عكس غامض. فمن المهم تعريف وتحديد نطاق ما تريد تنفيذه. ف"استضافة ثلاث أورايش عمل حول تطوير كفاءات ريادة الأعمال" هو هدف تنفيذي محدد. أما "بحث تعلم ريادة الأعمال" فهو هدف غير محدد.

← **قابلاً للقياس (Measurable):** تساعدك الأرقام والقياسات على تعريف هدف تنفيذي جيد وتقييم ما إذا كان قد تحقق أم لم يتحقق. ف"إشراك عشرة رواد أعمال شباب في وضع برنامج ثلاث أورايش عمل" هو هدف تنفيذي قابل للقياس. أما "استقبال زوار أكثر" فهو هدف غير قابل للقياس.

← **قابلاً للتنفيذ (Achievable):** هدفاً يمكن بلوغه في الواقع. ولذلك صلة بالموارد والخبرة ومعرفة السياق. ف"استضافة 60 شاباً من عشرة بلدان" هو هدف محدد وقابل للقياس، لكن عندما يكون التزل الوحيد في منطقتنا لا يتسع لأكثر من 35 شخصاً، فنحن نضع هدفاً غير قابل للتنفيذ.

← **ذا صلة (Relevant):** أي ذا صلة بالهدف العام للمشروع. فإن كان المشروع حول رفع درجة الوعي بالكيفية التي ينبغي للشركات المحلية أن تُشرك بها الشباب في هياكل صنع القرار لديها، فإن هدفاً من قبيل "القيام بحملة توعية بالأثر البيئي للوقود الأحفوري" قد يكون هدفاً مثيراً للاهتمام لكنه غير ذي صلة بهذا المشروع.

← **موقوتاً (Timely):** تُسهّم المؤشرات الزمنية في تعريف هدف تنفيذي جيد. ف"نشر إعلان يُبين النتائج (المُحصّلات) التعليمية للشباب كلّ ثالث يوم من نشاط التبادل الشبابي" يعطي الجميع مؤشراً فيما إلى كيفية تقدير ما إذا كان الهدف قد تحقق أم وجب وضع الخطة "ب" موضع التنفيذ.



- وإنَّ وُضِعَ ما لا يمكنُ تحقيقُهُ أو قياسُهُ وما ليس له صلةُ  
بالمشروع من هدفٍ عام أو أهدافٍ تنفيذية يمكنُ أن يسببَ  
إحباطاً وفتوراً في الحماسة، ويجعلُ المشروع يبدو فاشلاً في  
عملية التقييم. لكن في المقابل، يجبُ أن تُحدَرَ مِنَ المبالغةِ في  
التبسيط - إذ ينبغي أن يكونَ في المشروع قدرٌ من الصعوبة  
وإلا فلن يكونَ ذا فائدة.
- إنَّ وُضِعَ هدفٍ عام وأهدافٍ تنفيذية من أصعبِ جوانبِ  
المشروع وأكثرها استغراقاً للوقت، ويحتاجُ التوصلُ إلى وضعِ  
أهدافٍ قوية إلى خبرةٍ سنين. وهو جانبٌ مهم من العملية،  
فإن لم يكن لديك هدفٌ عام واضحٌ وقويٌ وأهدافٌ تنفيذيةٌ  
واضحة وقوية، فقد تواجهُ مشاكلٌ في المستقبل. وإن كنت  
تواجهُ صعوبة في العملية، فلم لا تدعها وتعودُ إليها في وقتٍ  
لاحق أو تجعلُ منها نشاطاً تعاونياً تقومُ به مع مجموعتك.  
كما يمكنك تعديلُ وتحديثُ هدفك العام وأهدافك التنفيذية  
مع تقدُّم عملية التخطيط، إذ ينبغي النظرُ إلى هذه الأهداف  
كأداةٍ حية في هذه المرحلة.
- ← **عد الطلاب** في المدرسة المحلية الذين يشتركون في  
الرسالة الإخبارية للمنظمة؛
- ← **عدد الزيارات والتفاعلات** التي تحظى بها المواقع  
والمنصات الإلكترونية لكل شريك؛
- وهذه في الأساس مؤشراتٌ كمية. يمكنك التفكيرُ  
أيضاً في مؤشراتٍ كيفية، غالباً ما تكونُ أكثرُ إنباءً بالأثر  
الاجتماعي الفعلي:
- ← مقدار ما طوَّرَ الشباب من مهاراتٍ جديدة في التبادل  
الشبابي؛
- ← مستوى مشاركة الشباب في التبادل الشبابي؛
- ← مستوى الرضى العام للشباب في نهاية التبادل الشبابي؛
- ← ...وغير ذلك كثير.

تفيدُ البيانات أكثرَ ما تفيد إذا وافقتُ المعلومات التي جُمعتُ  
في تحليل الاحتياجات، ويُفترضُ أن تشكلَ أمثلةً ملموسة  
لكيفية تعريف الأثر المرغوب وكيفية تقييم النتائج.

وهناك طُرُقٌ متنوعة لقياس الأثر. انظر تفصيل ذلك في  
الفصل 5.

## 2.9 التفكير في عملية التعلم

مع أن التعلمَ يحدثُ في جميع الأوقات، فإنه يكونُ أمضى أثراً  
عندما يُخطَّط له، وينبغي التفكيرُ في الأهداف التعليمية من  
البداية، ويمكنُ أسئلةٌ من قبيل "ما الذي ستتعلمُهُ المجموعة  
من هذا؟" و "كيف نتأكد من أن شبابَ المجموعة قد استغلوا  
هذه الفرصة؟" أن تدفعُ إلى التفكير في عملية التعلم طوال  
مدة التبادل الشبابي. تذكرُ أن التعلمَ في التعليم غير النظامي  
يتركزُ على المشاركة ويتمتعُ بالمرونة. يعني هذا أنه لا يُتوقعُ  
منك كقائد مجموعة أن تكونَ "مُعَلِّماً"؛ بل ميسراً فقط  
لعمليةٍ دورها خلقُ الفرص، وتركُ الشباب يَخارون، وتوفيرُ  
فضاءاتٍ تفكيرٍ للإفادة من التجربة.

## 2.8 وضع المؤشرات

ترتبطُ هذه المرحلة ارتباطاً شديداً بالأهداف العامة والأهداف  
التنفيذية. وتكونُ لدى أفرادِ جماعتك غالباً رؤيةً لتغيُّر اجتماعي  
إيجابي أو على الأقل لشيءٍ ما ملهم سيحدث على الصعيدِ  
الشخصي أو في بُعدهم المحلي. في هذه المرحلة، من المهم  
تعريفُ هذا "الشيء" بالعودة إلى تحليل الاحتياجات ووضعِ  
أهدافٍ مأمولة يمكنُ قياسها، أو بعبارةٍ أخرى، مؤشرات.  
وبوضع مؤشراتٍ ملموسة وواقعية، يمكنك قياسُ نتائج  
المشروع ونسبة نجاحه. إليك بعضُ الأمثلة لمؤشراتٍ  
محتملة يمكنُ استخدامها لقياس الأثر على مختلف  
المستويات:

- ← **عدد المناسبات المحلية** التي أقامها الشباب في الإطار  
الزمني المحدد؛
- ← **عدد المشاركين** في مجموعة أنشطة (أو نسبة الزيادة  
% في عدد هؤلاء)؛
- ← **عدد مشروعات المتابعة** المقدَّمة/المنفَّذة؛

يَحسُنُ التفكيرُ في ما يلي عند وضع خطة تعلم:

- ← أَنْ مِنَ الأفضلِ عدَمَ وضعِ أهدافٍ دقيقةٍ للشبابِ من فوقِ بل تركُّهم يحدِّدونَ أهدافَهُم الشخصيةَ بأنفسِهِم.
- ← تركِ مجالٍ للمرونةِ والتغييرِ:
- ← تركِ وقتٍ فراغٍ كافيٍ في ما بينِ الأنشطةِ وفسحةٍ في البرنامجِ للتفكيرِ والتقييمِ والتعلمِ غيرِ الرسميِّ:
- ← يمكنُ أن يكونَ كلُّ شيءٍ، حتى الخطأُ والفسلُ الظاهرِ، فرصةً للتعلمِ.

تتيحُ أداة Youthpass للشبابِ وصفَ تجاربِ تَعَلُّمِهِم وإنجازاتهمِ التعليميةِ، لذا فهي تشجِّعُهُم على التفكيرِ في تَعَلُّمِهِم خلالِ العمليةِ. كما تُمكنُهُم من توليِ زمامِ تَعَلُّمِهِم بأيديهِم، لأننا نَقومُ على التقييمِ الذاتيِ لا على التقييمِ الخارجيِ.

سيتمُ إصدارُ شهادة Youthpass لكلِ مشاركٍ في التبادلِ الشبابيِ وسيقومُ المنسقونُ بإعدادها وطباعتها، ويمكنُ توزيعُها على المشاركينِ في نهايةِ نشاطِ التبادلِ الشبابيِ أو ترسُلُ إليهِم بالبريدِ بعَدَه.

## 2.10.1 المهاراتُ الأساسيةُ الثمانُ للتعلمِ مدى الحياة

إنَّ نموذجَ التَعَلُّمِ القائمِ على المهارةِ نوعٌ من التَعَلُّمِ يُحدِثُ تغيُّراً مرتبطاً بتجربةٍ ملموسةٍ. يُنظَرُ إلى المهارةِ أو الكفاءةِ (competence) على أنها القدرةُ على العملِ بطريقةٍ معينةٍ في أوضاعٍ حياتيةٍ معينةٍ، مهنيةٍ أو عامةٍ، وتترسِّخُ هذه المهارةُ بجملةٍ لازمةٍ من المعارفِ والخبراتِ والمواقفِ. وقد حُدِثتِ ثماني مهاراتٍ أساسيةٍ للتعلمِ مدى الحياة في الاتحادِ الأوروبيِ تقومُ عليها أداة Youthpass. وهي مهاراتٌ قابلةٌ للنقلِ ويمكنُ استخدامها في أوضاعٍ مختلفةٍ، وكثيرٌ منها يتداخلُ ويتشابكُ.

تساعدُ المهاراتُ الأساسيةُ الثمانُ في ترجمةِ التَعَلُّمِ المحصَّلِ في التبادلِ الشبابيِ لجعله قابلاً للنقلِ إلى حيواتِ الشبابِ خارجِ التبادلِ الشبابيِ. وهذا مفيدٌ جداً، لأنَّ أصعبَ شيءٍ في تيسيرِ التعلمِ يكونُ أحياناً هو مساعدةُ الناسِ على إدراكِ ما تعلموه وكيف يمكنُهُم استخدامها خارجِ إطارِ التبادلِ الشبابيِ. هذه المهاراتُ هي الجسرُ الذي يربطُ بينِ تجاربِهِم وحصيلةِ ما تعلموه وبينِ المجالاتِ الأخرى في حياتِهِم، كالدراسةِ أو العملِ أو حتى حديثِهِم مع أفرادِ أسرِهِم وأقاربِهِم عن التجربةِ.

وإنَّ تقديرَ التعلمِ والاعترافَ به، حتى وإن لم يكن مخططاً له أو متوقَّعاً، أمرٌ حيويٌّ في مساراتِ التعليمِ غيرِ النظاميِ. ومع أنَّ التعليمِ غيرِ النظاميِ لا يعطيُ شهاداتٍ رسميةً ولا يقيِّمُ خارجياً، فإنَّ الاعترافَ بإنجازاتِ الشبابِ وما تعلموه هو لحظةٌ مهمةٌ ويمكنُ أن يؤثرَ على شعورِهِم باحترامِ الذاتِ والثقةِ. يُمنحُ المشاركونُ في جميعِ مشروعاتِ إيراسموس+ شهادةَ اعترافٍ تدعى Youthpass، لكنَّ إلى جانبِ ذلك، هناك أيضاً أدواتٌ أخرى يمكنُ أن تدعمَ الاعترافَ بالتعلمِ - كمنحِ شاراتٍ رقميةٍ وإدماجِ اللُّعبةِ (gamification) في تبادلِك الشبابيِ.

## 2.10 YOUTHPASS: أكثر من مجرد شهادة

Youthpass أداةٌ ذاتُ طبيعةٍ مزدوجةٍ - فهي أداةٌ تفكُّرٍ وشهادةٌ اعترافٍ في الوقتِ نفسه. وهي تساعدُك على تحديدِ استراتيجيةِ التعلمِ من بدايةِ التخطيطِ لديك، ويوجدُ حتى عنها قسمٌ في نموذجِ طلبِ تمويلِ التبادلِ الشبابيِ. يمكنُ استخدامِ أداة Youthpass في مراحلٍ مختلفةٍ من التبادلِ الشبابيِ. فهي، في المقامِ الأولِ، تُستخدَمُ في نهايةِ نشاطِ التبادلِ الشبابيِ، ولكن يمكنُ استخدامها أيضاً في المراحلِ الأُبكرِ.

هذه المهاراتُ الثمان هي:

- ← مهارة تعدُّد اللغات؛
- ← مهارة التعلُّم الشخصي والاجتماعي وتعلُّم اكتساب المهارة؛
- ← مهارة المواطنة؛ ومهارة قيادة الأعمال؛
- ← مهارة الوعي الثقافي والتعبير؛
- ← المهارة الرقمية؛
- ← المهارة الحسابية والعلمية والتقنية والهندسية؛
- ← مهارة القراءة والكتابة.

## 2.12 برنامج الأنشطة

يمكنُ أن تتضمنَ المسودةُ الأولى للبرنامج السماتَ الأساسيةَ للأنشطة، ولا حاجةً إلى أن تتضمنَ وصفاً لكل طريقةٍ بعينها. تأكّد من:

- ← أن الأنشطة تُوافقُ الأهدافَ العامةَ والتنفيذيةَ للمشروع؛
- ← وأنَّ البرنامجَ منسجَمٌ بوضوح مع أهدافِ وأولويات برنامج إيراسموس+؛
- ← وأنه منسجَمٌ داخلياً (يتضحُ فيه ما يسميه المصممون "الخط الأحمر": ذلك النسقَ المنطقي الذي يربطُ كلَّ الأنشطة ويضمّنُ جريانَ البرنامج من "أ" إلى "ب" إلى "ج").

يجبُ أن يتضمّنَ نموذج طلب تمويل التبادل الشبائي وصفاً كاملاً لبرنامج الأنشطة. قد لا يكونُ البرنامج المقدم مع الطلب هو النسخةُ النهائيةُ التي سيختبرها الشباب وقادة المجموعات، بل النسخةُ التي سيقروها المقيّمون ويرونها (وهذا هو المأمول) جديرةً بالدعم. لا تنسَ ذلك عند الانتقال إلى النسخةُ النهائيةُ للبرنامج. وعند إجراء تعديلات (وتوقع في التعليم غير النظامي إجراؤها اعتماداً على نتائج التفكير المتواصل في العملية والتقييم المتواصل لها)، يُستحسنُ بيان السبب.

ويجبُ تخصيصُ وإدراجُ الوقت الكافي لكل نشاط ولكل الاستراحات الضرورية وأوقات تناول الطعام وأوقات الفراغ. غالباً ما تُستهلُّ الجداول الزمنية بتعريف الأنشطة المتعلقة بالحاجات الأساسية أولاً (النوم والطعام والراحة). ثم تُجدولُ، على هذا النحو، النشاطات المتعلقة بالعملية (عمليات الوصول والمغادرة والمخالطة والاختتام والتفكير والتقييم، الخ). ينبغي ألا تنسى في كلِّ هذا حاجةَ الشباب إلى وقتٍ غير رسمي كي تتطورَ ديناميات الجماعة لديهم بشكل جيد. أمّا بقية المحتوى فيُنظَم حسب الأولوية، ما الذي ينبغي أن يأتي أولاً وما الذي ينبغي أن يأتي تالياً، بحيث تكونُ أنشطة البرنامج منسجمةً منطقياً كلها معاً.

وهناك "كلاسيكيات تبادل شبابي" مجرّبة ومختبرة تكاد تكون مضمونة الحصول في البرنامج. وينبغي تحديثها بما يستجد من مقاربات وطُرُق، ولكنها ثبت أنها قيّمة كما هي لعملية الجماعة خلال رحلة التعليم غير النظامي، وربما تؤدّ التفكير في تبنيها.

#### ← التعرّف على أنشطة بعضكم بعضاً – هذا لكسر

الجليد وبناء ديناميات المجموعة، والارتياح للمكان. احرص على إدراج بعض ألعاب الأسماء ليعرف الشباب أسماء بعضهم البعض، وعلى كسر الحواجز من خلال خلق بيئة عفوية مرحية وجعل الجميع يعرف أن بإمكانه الاسترخاء والتصرف على سجيته. لكن الإكثار من ألعاب الأسماء ومن "الخفة" يجعلها تفقد أثرها بسرعة. كذلك شجّع الشباب قليلاً على استكشاف المكان ومحيطه. قد يكون هذا أشبه بنسخة مصغرة من لعبة البحث عن الكنز. وثمة إمكانات كثيرة، تتفاوت بين الكلاسيكيات القديمة (التي قد تؤدّ استشارة العاملين الشبابيين الأقدم منك لمعرفة المزيد عنها) وبين تلك الهاي-تك التي تتطلب هواتف ذكية وتحديد المواقع بنظام GPS.

#### ← المنشطات – وهذه ألعاب قصيرة تمتدّ من دقيقتين

إلى عشر دقائق وتأتي للمجموعة بطاقة إضافية سريعة، ويبدأ منها أن تكون منشطة ومرحة وجامعة، ويمكن أن تشمل على فنون وأنشطة رياضية وألعاب وما إلى ذلك. قد تكون المنشطات خلافية، يجها البعض ويكرها البعض الآخر. تذكر، مثلاً، أن التماس البدن مع شخص آخر يختلف معناه من شخص إلى آخر؛ وقد يجده البعض غير لائق وغير مريح. شيدّ على أن المشاركة في المنشطات طوعية ويستطيع الشباب الانسحاب منها دائماً.

#### ← أمسيات التبادل الثقافي – السائد غالباً أن تكون

أمسيات التبادل الثقافي حفلات مسائية شبة منظمة وشبة عفوية تقدّم كل مجموعة فيها بعض الأشياء من بلدها أو بينتها المحلية، من طعام أو شراب أو فلبس أو موسيقى أو أداء أو خليط من هذا وذاك. كلمة تحذير: كثيراً جداً ما تنتهي أمسيات التبادل الثقافي بتعزيز الآراء السائجة بدلاً من تفكيكها إن هي ركزت كثيراً على أسطورة الثقافة الوطنية الجامعة وقولها التعبيرية السائجة. لا ضير في إقامة حفلة لطيفة، لكن حذار من

فتح مجال للتفكير النقدي في مفهوم الثقافة وكيفية التعبير عنه. وبدلاً من تقديم التقاليد الوطنية السائدة، يمكنك تشجيع الشباب على التفكير في ما يوافق هواهم من أبعاد شخصية أو محلية أو، مثلاً، من أبعاد أوروبية للثقافة، وبيان سبب ذلك. وهناك باعث قلق آخر حول "أمسية التبادل الثقافي التقليدية" وهو أنه غالباً ما يجلب إلى الأمسية ويقدم فيها كثير من الكحول والطعام غير المعروف للشباب، ما قد يؤدي إلى مشاكل. وقد يشرب بعض الشباب دون سن الرشد الكحول وهو ممنوع عليهم قانوناً، أو يشرب بعض الشباب الراشدين الكثير منه. وقد تكون لدى بعضهم حساسيات غذائية يأخذها قادة المجموعات في الاعتبار لدى إعداد الوجبات لكنها قد تسبب هنا مشاكل. لذا ينبغي أن يخطط قادة المجموعات لأمسيات التبادل الثقافي ويشرفوا عليها؛

#### ← المناسبات الاجتماعية – يمكن أن تكون هذه جزءاً

مهماً من البرنامج وفكرتها جعل التبادل الشبابي ذا صلة بالمجتمع المحلي لا مجرد مناسبة تُقام لإظهار أن شيئاً ما قد حدث. للقيام بذلك، أشرك المجتمع المحلي في أكبر مرحلة ممكنة، وحدّد معه أي نوع من المناسبات هو الأصلح للجميع أو الأنسب للمكان. فقد يكون هذا، مثلاً، حفلاً مدرسياً يمكن أن يتعلم منه الأطفال والشباب شيئاً فريداً حول موضوع التبادل الشبابي من خلال التعليم غير النظامي. أو يكون عرضاً مسرحياً يُقيّمه في نزل متقاعد، أو يوم مرح من الأنشطة الرياضية تنظّمه في روضة أطفال محلية، أو مسعى لتنظيف شاطئ محلي كجزء من التبادل الشبابي. وهناك مزيد عن إشراك المجتمع المحلي لاحقاً في هذا الفصل.

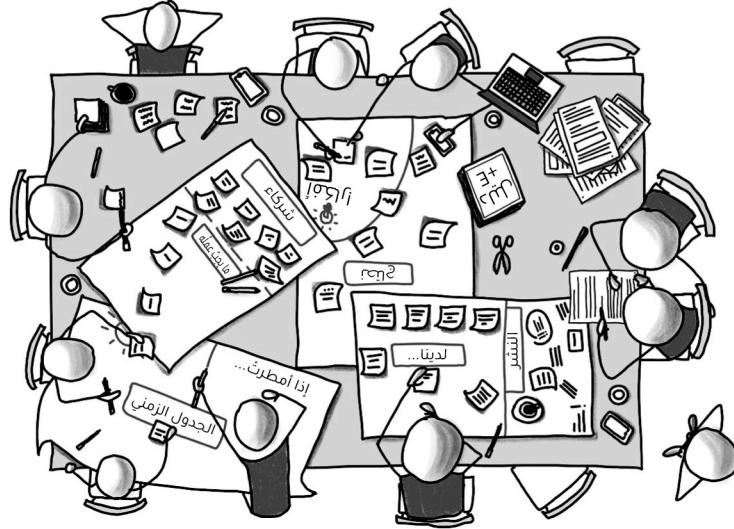
#### ← مجموعات التفكير – يحسّن في البرنامج تخصيص

ما يكفي من الوقت يومياً للتفكير يوزع فيه الشباب إلى مجموعات صغيرة. ومن المفيد الإبقاء على هذه المجموعات كما هي طوال فترة التبادل الشبابي، بحيث يمكن بناء دينامية ثقة لخلق فضاء آمن. يتيح هذا للشباب التعبير عمّا يتناهبهم من توتر في جو صحي وجمع ما يكون من آراء وانتقادات حول البرنامج وتوجيهها للقادة.

← **وقت فراغ** – ليس هناك مؤشر محدد إلى ما ينبغي أن يكون في البرنامج من أورايش عمل أو وقت فراغ؛ ويعود إليك وإلى فريقك تحديد المزيج الصحيح. فالتعلم غير الرسمي للشباب من بعضهم البعض هو جزء مهم من التبادل الشبابي، ويجري في جلسات أوقات الفراغ، ولاسيما إذا كان الشباب ينظمونه بأنفسهم. وإن هم طلبوا مزيداً من وقت اللهو والفراغ، فأُنصت إلى ما يطلبون، لكن من المهم أن توضّح لهم أنك تُدير برنامجاً تعليمياً ممولاً من المال العام وله بعض الأهداف التي يجب أن تتحقق. يكفي يوم عطلة واحد في الأسبوع من البرنامج يمكن أن تنظم فيه رحلة سياحية، أو ترتب لنشاط خارجي ما كالقيام بنزهة طويلة على الأقدام أو ركوب الدراجات الهوائية أو تعطي الشباب فيه وقتاً راحة:

← **وقت فراغ** – ليس هناك مؤشر محدد إلى ما ينبغي أن يكون في البرنامج من أورايش عمل أو وقت فراغ؛ ويعود إليك وإلى فريقك تحديد المزيج الصحيح. فالتعلم غير الرسمي للشباب من بعضهم البعض هو جزء مهم من التبادل الشبابي، ويجري في جلسات أوقات الفراغ، ولاسيما إذا كان الشباب ينظمونه بأنفسهم. وإن هم طلبوا مزيداً من وقت اللهو والفراغ، فأُنصت إلى ما يطلبون، لكن من المهم أن توضّح لهم أنك تُدير برنامجاً تعليمياً ممولاً من المال العام وله بعض الأهداف التي يجب أن تتحقق. يكفي يوم عطلة واحد في الأسبوع من البرنامج يمكن أن تنظم فيه رحلة سياحية، أو ترتب لنشاط خارجي ما كالقيام بنزهة طويلة على الأقدام أو ركوب الدراجات الهوائية أو تعطي الشباب فيه وقتاً راحة:

وينبغي أن تكون هناك، إضافة إلى ذلك، جلسات أخرى للنظر في هدفك العام المحدد من التبادل الشبابي والأهداف التنفيذية لهذا التبادل.



## 2.14 الشركاء الخارجيون والمشاركة المحتملة في التمويل: كيف يمكنك إشراك المجتمع المحلي؟

لا تنس: أن برنامج إيراسموس+ هو أداة سياسية، آلية لتطبيق السياسات الأوروبية. تُمول من المال العام لخدمة الصالح العام. ولا يمكنه أن يوجد في فراغ. فلا بد من إشراك وإعلام المجتمعات المحلية التي فيها تعيش وصانعي القرار على مختلف المستويات وأهل الأعمال والإعلام. وقد يكون هناك عدة أصحاب مصلحة آخرين في تبادلك الشبابي من خارج شراكة المشروع ولكل دور فيهم.

### إليك في ما يلي أمثلة لبعض الجهات الفاعلة المحلية التي يمكن أن تفكر في إشراكها في تبادلك الشبابي كشركاء خارجيين:

- ← الحكومة المحلية، البلديات؛
- ← منظمات غير حكومية أخرى ومنظمات المجتمع المدني؛
- ← المصالح التجارية والتعاونيات المحلية؛ والمدارس والجامعات؛
- ← وسائل الإعلام الرقمية والمطبوعة.

ولدى دراسة الشركاء الخارجيين، ينبغي عليك التفكير في كيفية ارتباط مشاريعهم بغرض المشروع وهدفه، وما الذي يمكن أن يكون دورهم المفيد فيه. فاتخاذ شركاء خارجيين لمجرد اتخاذ شركاء خارجيين لن يُجدي المشروع نفعاً. هناك طرق مختلفة تستطيع المنظمات الخارجية بها دعم تبادلك الشبابي والحصول على شيء ذي بال بالمقابل. فمثلاً، يمكن الاتصال بصانعي القرار بشأن سياسات أو موضوعات معينة ذات صلة بالشباب في مجتمعك المحلي يمكن أن يتشاطروا مشاركون في التبادل الشبابي معها الرؤية والرسائل الأساسية. أو تستطيع المنظمة مجتمع مدني محلي عقد ورشة عمل للشباب المشاركين في تبادلك الشبابي حول موضوع معين موضح تركيز لديهم، ويستطيع الشباب بالمقابل مساعدة المنظمة في توزيع مطويات عن نشاطاتها أو التطوع لدعم القضية التي تحاول إعلائها. فكر في الأخذ والعطاء - ما الذي يمكن أن تعطي صاحب المصلحة مقابل ما يعطيك إياه؟

وينبغي، في مرحلة لاحقة، أن تقوم بتطوير مقاربات وأدوات بلوغ بعض الأهداف. كالقيام، مثلاً، بتطوير نشاط 'تعارف'، مدته ساعة ونصف الساعة، في اليوم الأول:

- ← 09:00 – 09:15: نشاط المجموعة الأولى: لعب لعبتي أسماء مختلفتين اثنتين.
- ← 09:15 – 09:30: التبادل مثنى مثنى: 'ما الذي أتيت به؟ وما الذي تؤد أن تأخذه من هذه التجربة؟'
- ← 09:30 – 10:30: التنزه في الغابة المحيطة بالمنطقة، وتعرف الشباب على بعضهم البعض وعلى المكان. وطرح عدة أسئلة لتيسير تشكيل المجموعة، ولعب بعض ألعاب كسر الجليد.
- ← 10:30 – ...

ويحسنُ تفصيلُ البرنامج مع مراعاة التوقيت الواقعي لكل نشاط فيه. ومع أنه لا يلزم وصف كل لعبة من ألعاب الأسماء أو كل مُنشط من المنشطات، يمكن مع ذلك إعطاء بعض الأمثلة. تأكد من وصف كل "البلوكات" الأساسية في برنامجك، ولاسيما إذا كنت تستخدم تعريفات من مصادر أو اختصاصات قد تبدو تقنية جداً لمن يقرأها أول مرة. فمثلاً، إذا كنت تخطط لجلسات تقوم على طريقة "المقهى العالمي" ("World cafe") للحوار الجماعي أو طريقة "مسرح المقهورين" ("Theatre of the Oppressed")، فيستحسن إدراج وصف قصير لهاتين الطريقتين، ربما مع بعض الروابط لمزيد من القراءة.

وإذا كان مشروع تبادلك الشبابي يتألف من أكثر من نشاط واحد، مثلاً: زيارة تمهيدية ونشاط مع كل المجموعات الشبابية، فينبغي وصف كل نشاط على حدة ووضع برنامج محدد خاص به.



بامتلاكِ القدر الكافي من المال، ما يقللُ فرصَ المشاركة أمامَ بعض الشباب. كذلك، سيكونُ من شأنِ تبسيط هذه المرحلة تقيوتَ فرصة تعليمية كبيرة على الشباب. وإن كنتَ مع ذلك بحاجة إلى إسهامات المشاركين، فاجعل المشاركة مجانية لأولئك الذين يحتاجون إليها فعلاً أو ضغ مقياساً للحساب.

يتيحُ لك البحثُ عن شركاء في التمويل فرصة لإقامة صلات مع أصحاب مصلحة مختلفين. ويجب أن تقبل توقعات أو إطار عمل أولئك الذين يوفرون لك المال، ولكن ليس على حساب إطار العمل المحدد في برنامج إيراسموس+ أو على حساب الهدف العام والأهداف التنفيذية لمشروعك الخاص.

لا تنس أيضاً أنه إضافةً إلى الأهداف التعليمية العظيمة التي تودُ تحقيقها، يتطلبُ التبادل الشبابي ترتيباتٍ عملية. وسرعان ما يحين وقتُ التفكير في كيفية تنظيم مسكن ومأكل المجموعة، وأين ستقام الأنشطة، وما الذي ستحتاجُ إليه من مواد، وما إذا كنت ستحتاج إلى مواصلات محلية أم لا. الممولُ الرئيس للتبادل الشبابي هو برنامج إيراسموس+، ومع أنه لا يوجد اشتراط رسمي للمشاركة في التمويل، لن تغطي منحة البرنامج كل التكاليف 100%. لذا ستحتاجُ إلى موارد أخرى لسد الفجوة بين المنحة وبين مجموع مصروفات المشروع. يمكنُ سد الفجوة أحياناً بإسهامات من المشاركين، لكن هذا ليس بالضرورة هو الحل الأفضل، لأنه يجعلُ المشاركة مشروطةً



## في ما يلي بعض الأمثلة للحصول على مشاركة في التمويل أو دعم عيني لمشروعك:

← يمكنك تنظيم أنواع مختلفة من أنشطة جمع التبرعات، كأن تباع مثلاً منتجات يدوية الصنع أو تنظم أنشطة تجوالٍ وغناء في الشارع. فابتكر أنت وفريقك من الشباب.

← يمكنك طلب خصومات أو تبرعات أو رعاية من بعض المصالح التجارية، كالتفاوض، مثلاً، للحصول للمجموعة على خصم في مطعم، أو التعامل مع متجر على وشك أن يقوم ببيع تصفية أجزء الموسم. فقد يود هؤلاء التبرع بشيء مقابل الدعاية؛

← يمكنك طلب تبرعات ورعايات أو محاولة الحصول على تمويل جماعي عبر وسيطٍ مثل 'Kickstarter' إذا كنت تبتكر شيئاً جديداً في المشروع؛

← يمكنك طلب رعاية في صورة مساعداً عينية. ويمكن أن تساعدك البلدية في المواصلات أو في توفير مكان للاجتماعات. وقد تسمح لك مدرسة محلية باستخدام قاعة الرياضة لديها (في الصيف عندما تكون المدارس مغلقة) وتهيئها لك كمهجع. وبما أن القطاع العام يعمل بشكل مختلف عن القطاع الخاص، سيكون عليك أن تفكر بشكلٍ مختلف في ما ستقدم له بالمقابل.

سيكون الحصول على الدعم أسهل إذا كان المشروع يهتم بموضوع أو حقل يلقى الدعم من المدينة، أو مثلاً، إذا كنت تتعاون مع مجموعة من مدينة متوأمة مع مدينتك. ومما يساعد أيضاً أن تشرح للسلطات المحلية كيف سيستفيد المجتمع المحلي من استضافة الشباب من بلد آخر، إذا كنت تستضيف تبادلاً شبابياً، أو كيف يمكن أن يسهم الشباب المحلي في المجتمع المحلي عندما يعودون من البلد الآخر.

← وعلى المستوى الوطني أو الدولي، يمكنك طلب تمويل من برامج التعاون الدولي في مجال الشباب (غير برنامج إيراسموس+، لتجنب ازدواجية التمويل). كما يمكن الحصول على التمويل من مؤسسات وقفية وطنية ودولية مختلفة.

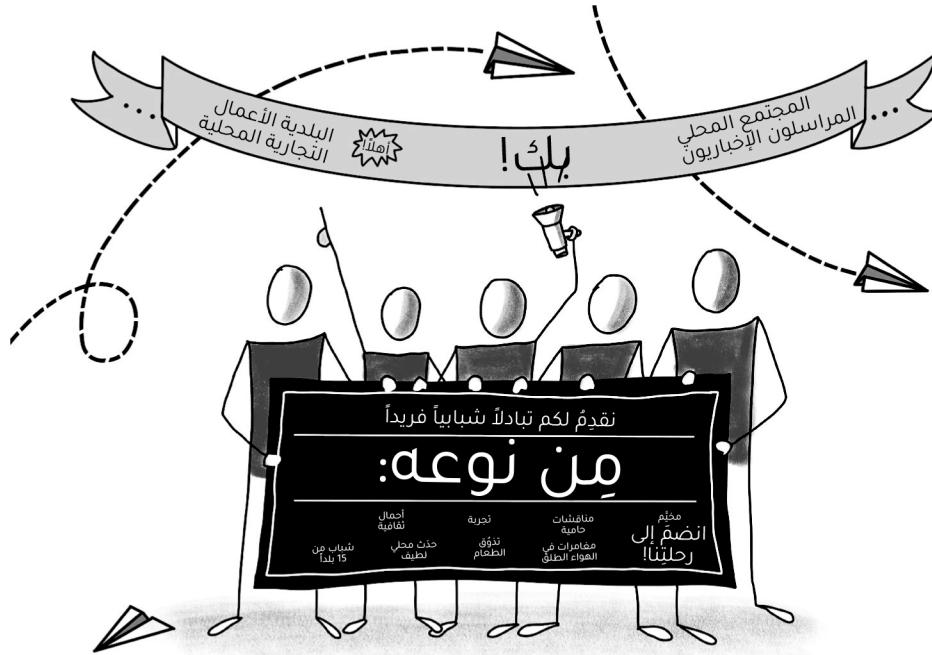


مرحلة لاحقة. وتبسيط الضوء على مشروعك المستقبلي وقد أثره، تحتاج بالتأكيد إلى كل ما تستطيع الحصول عليه من تغطية إعلامية.

وستعمل أيضاً كجزء من التبادل الشبابي. مع أناس مختلفين ليسوا شركاء لك في المشروع. يمكن أن يكون هؤلاء، مثلاً، أولياء أمور الشباب، وزملاءك في العمل والشبكات الأخرى المعنية بالعمل الشبابي، ومالك المكان الذي سيجري فيه النشاط، ومصمم الموقع الإلكتروني، وعمدة المدينة، وآخرين. هؤلاء هم أصحاب مصلحة صامتون في المشروع، وإن لم يكونوا يشاركون مباشرة في تنفيذه. ويمكنهم تقديم الدعم لك أو حجبته عنك في تنفيذ المشروع، لذا من المهم إقامة علاقات طيبة واتصالات جيدة معهم من البداية.

وهناك أيضاً أسباب أخرى لإشراك المجتمع المحلي غير الدعم النقدي أو العيني لمشروع تبادلك الشبابي. فبإشراك إياه، تتيح لمواطنيه من خارج مجموعة الشباب المشارك الوقوف على التجربة الأوروبية والإفادة منها. وكما دُكر في بداية هذا الفصل الفرعي، يُدار برنامج إيراسموس+ بالمال العام، أي مال الضرائب. بعبارة أخرى، قد تحصل على التمويل، لكن الذي دفع يكون هو المجتمع المحلي أو "الشعب". وأفضل ما تقوم به لرد الجميل هو عمل شيء للصالح العام. ويشتمل كثير من التبادلات الشبابية على حدث اجتماعي محلي، يتطرق إليه هذا الفصل في ما بعد.

يمكن أن تدعم وسائل الإعلام الرقمية والمطبوعة المشروع بتبسيط الضوء عليه وتحسين أثره، وينبغي تعزيز هذه الصلات في مرحلة مبكرة من عملية التبادل الشبابي بدل تركها إلى



## 2.15 كيف ينبغي أن تتصل بالشركاء الخارجيين؟

غالباً ما تُعتبر المشاركة العامة شيئاً يُترك للآخر بعد أن تكون قد حققت كل أهدافك وتودُ إعلامَ العالمِ بذلك. لكن من الأفضل التعاملُ معها كموردٍ استراتيجي. يعززُ أثرُك طوال مدة المشروع. على أي حال، إذا أردت إشراك أصحاب مصلحة آخرين، فعليك أن تُشرِّحَ لهم ماذا تفعل ولماذا. لذا يجب أن تُفكِّرَ في الاتصالات الاستراتيجية من البداية، حتى قبل اعتماد المشروع. كما يمكن أن تكون المشاركة العامة دوراً مثيراً يمكن أن يلعبه الشباب المهتمون بالاتصال والإعلام في مجموعتك.

إليك بعض الأسئلة التي ستساعدك على البدء:

من هم أصحاب المصلحة المحتملون في مشروعك، ولماذا تودُ إشراكهم فيه؟ فكِّر أيضاً في السبب الذي قد يدفعهم إلى المشاركة فيه؟ ما الذي قد يهمهم فيه؟ كن واقعياً ومتواضعاً، وتذكَّر أن أصحاب المصلحة هؤلاء ليسوا هناك لخدمة تبادلك الشبابي، فلديهم أجنداتهم واهتماماتهم الخاصة وأصحاب مصلحة أيضاً عليهم الاستجابة لهم. فإن استطعت إقناعهم بالقيمة المضافة والمنافع المشتركة التي يمكن أن يأتي بها تبادلك الشبابي، فمن المحتمل أن تقترب من تحقيق مبتغاك:

ما هي الرسائل الأساسية حول التبادل الشبابي التي تودُ إيصالها إليهم؟ (هذا وقت مناسب لفحص ما إذا كانت الرسائل الأساسية قد اتضحت لك الآن، أم أنك ما زلت تحتاج إلى العمل عليها لتتضح):

كيف تتصل بهم؟ قد تستجيب وكالة الأنباء المحلية استجابةً حسنة حتى لرسالة غير رسمية عبر فيسبوك. أما البلدية أو المدرسة فستحتاج إلى أن تُخاطبَ بالهاتف أو ببريد إلكتروني رسمي تقدِّم لها فيه نبذة عن المشروع. وربما تكون زيارة شخصية تقوم بها إلى مجموعة كبار سن أو جمعية ثقافية محلية أنجح وسيلة للاتصال بهكذا كيان. لا تكسل وترسل الرسالة الإلكترونية للتقديمية نفسها للجميع - فلا أحد يحب ذلك. اتبع نهجاً شخصياً، وسيفدّر أصحاب المصلحة المحليون لك ذلك أكثر بكثير:

من سيتصل بهم، وكيف ومتى؟

## 2.16 إضفاء السمة الرسمية على الشراكات

بعد اختيار جميع شركاء التبادل الشبابي وجميع أصحاب المصلحة الآخرين، يحسُن العمل على وضع اتفاق شراكة. ينبغي أن يأخذ هذا الاتفاق شكلَ مستند - عقد، إن شئت، ولا يلزم ذلك للتبادل الشبابي - يصف كل الأنشطة والمسؤوليات وتوزيع المهام والتكاليف وخطة الدفع والاستراتيجيات العامة (لجمع الأموال أو للاتصالات مثلًا) والمواعيد النهائية والمرحلة الأساسية، وما إلى ذلك.

## 2.17 ما هي الزيارة التمهيدية؟

يمكن طلب الزيارة التمهيدية ضمن طلب تمويل التبادل الشبابي. وهي توفِّر فرصة لجمع المنظمات الشريكة معاً (إما قائد واحد في المجموعة الواحدة أو قائد ومشارك في المجموعة الواحدة) قبل بدء نشاط التبادل الشبابي، لتلتقي معاً شخصياً لضمان جودة التخطيط. وفي أنشطة التبادلات الشبابية التي تضم شباباً هم من الأقل حظاً في الفرص، ينبغي أن تمكن الزيارة التمهيدية المشاركين من ضمان أخذ الاحتياجات الخاصة لهؤلاء بعين الاعتبار. تجرّى الزيارات التمهيدية في بلد إحدى المنظمات المستقبلة قبل بدء نشاط التبادل الشبابي. تُمنح الزيارة التمهيدية للشركاء فرصة للتعرف على بعضهم البعض، والتعرّف على مكان إقامة التبادل الشبابي، والاتفاق على السياسات وقواعد السلوك وبحث الجوانب اللوجستية. وكجزء من ضمان بيئة صحية وأمنة، توفِّر الزيارة التمهيدية مجالاً للتحدث عن العقبات التي تواجه أو قد تواجه الشباب في مجموعتك، والتوصل إلى طرق للتغلب عليها. قد يكون هذا شيئاً متعلقاً بمحدودية حركتهم أو بظرف صحي ما يمنعهم من المشاركة في أنشطة معينة، أو بتجربة حياتية تجعلهم أكثر حساسية لمسائل معينة - كأن يكون أحد الشباب لاجئاً أو تعرّض لسوء معاملة في البيت، مثلاً.

## 2.19 نموذج طلب المنحة

تذكير ودي: إذا تساءلت بعد هذا الفصل الفرعي عما إذا كان هذا هو وقت الكف عن القراءة، لتقديم طلب المنحة، ثم معاودة القراءة بعد ذلك إلى تظهر نتائج الاختيار، فأنت مخطئ. فما بقي من هذه المنشورة يحتوي على كثير من المحتوى الواجب أن ينعكس على الطلب، حتى وإن كان سينظم فقط في وقت لاحق من المشروع.

سيكون عليك أن تتقدم بطلب منحة التبادل الشبابي من خلال نموذج طلب إلكتروني عبر الإنترنت. يمكن أن يقوم الشباب بملء نموذج الطلب، بمساعدة من قائد المجموعة أم بدون مساعدة منه، أو أن يقوم بذلك قادة المجموعات بمساهمة مهمة من الشباب. في الأحوال المثالية، يكون الشباب هم المكلفين بعملية الطلب، لكن قد يبدو هذا الجانب من العملية ذا زهبة، ويُستحسن بالتالي، إن كان الشباب هم من سيملأ الطلب، ألا يروه ولا يروا أسئلته كلها لأول مرة في هذه المرحلة.

وسيكون عليك أن تتأكد، قبل البدء، من أن منظمتك قد أنشأت ملف تعريف إلكتروني (online profile) ذا صلة ببرنامج إيراسموس+ صادقت عليه وكالتها الوطنية. يمكن أن يصل عدة أشخاص في وقت واحد إلى النموذج الإلكتروني للطلب، لذا يسهل ملؤه بشكل تعاوني. وقد يكون من المستحسن تجزئته عملية ملء الطلب إلى أجزاء أصغر وأسهل تناولاً. وهذه أيضاً طريقة جيدة جداً لتوزيع العبء بين الشباب وقادة المجموعات ضمن الشراكة، ومع أنها يمكن أن تكون طريقة ناجحة، لا تنس في النهاية أن تضم الأجزاء كلها معاً. وقد يكون من المفيد تعيين شخص يكون مسؤولاً عن تنسيق عملية كتابة الطلب (المساهمين والمهام والمواعيد النهائية الداخلية)، وإعطاء الطلب في النهاية شكلاً متماسكاً وروحاً واحدة. فالطلب الجيد يكون طلباً متماسكاً ويظهر الارتباطات بين الأقسام؛ فالأهداف العامة تأتي من تحليل الاحتياجات، وطرق العمل تستجيب للأهداف التنفيذية، وهكذا. خصص وقتاً كافياً لبورة الطلب وإعطاؤه شكله النهائي. فسيتحدث هذا الأمر فرقاً كبيراً.

كما يمكن أن تكون الزيارة التمهيدية منصة لتطوير وتشكيل البرنامج وتوزيع المسؤوليات واستنباط كيفية الإبلاغ عن التقدم. وهي ليست جزءاً إلزامياً من التبادل الشبابي - وقد لا تكون مضمونة دائماً - لكنها يمكن أن تكون أداة مفيدة لإعانتك في ما تقوم به من تحضيرات. ينبغي إجراء الزيارة التمهيدية في بلد إحدى المنظمات المستقبلة، وتحسن إجراؤها في مكان إقامة التبادل الشبابي أو بالقرب من هذا المكان، لتيسير عملية التخطيط. ويمكن أن تكون الزيارة التمهيدية كذلك اختباراً تجريبياً للتبادل الشبابي - تستطيع فيه اكتشاف المجالات التي ما تزال تحتاج إلى شغل وإعداد وتوافق أثناء التخطيط للزيارة التمهيدية وعند إجرائها.

## 2.18 المالية والميزانية

كما ذكر آنفاً، لا يُراد من منحة التبادل الشبابي أن تغطي كل التكاليف 100%، وإن لم يكن هناك اشتراط رسمي للمشاركة في التمويل. وقد عرضنا عدة طرق للبحث عن مشاركة في التمويل، لكن تذكر أن التبادلات الشبابية لا يُسمح لها بتحقيق أرباح للمنظمات الشريكة، وإن وضع الميزانية والإدارة المالية جزء حيوي من المشروع، لضمان ألا يزيد إنفاق الشريك المسؤول عن المنحة (المنظمة المنسقة) أو ينقص كثيراً عن الحد.

وتحدد المنحة التي يقدمها برنامج إيراسموس+ للتبادلات الشبابية في الأساس استناداً إلى التكاليف الفردية (unit costs) - أي، إلى مقدار ثابت، توزع الميزانية على أربعة بنود: بند "الدعم التنظيمي" القائم على عدد الشباب المشاركين، وبند "السفر" القائم على عدد المشاركين، بمن فيهم القادة والميسرون والمرافقون، وعلى مسافة السفر، وبند "الدعم الفردي" القائم على عدد المشاركين، بمن فيهم القادة والميسرون والمرافقون، وبند "دعم الإدماج" القائم على عدد الشباب الأقل حظاً في الفرص. ويمكن إدراج التكاليف الاستثنائية استناداً إلى التكاليف الفعلية لدعم الاحتياجات الخاصة وإدماج الشباب الأقل حظاً في الفرص.

تذكر في الأخير، عندما تُقدِّم طلب تمويل لتبادل شبابي، أن شخصاً آخر (وقته محدود ومواعيده النهائية صارمة) سيقراً طلبك ويُقيّمه. فيجب أن يكون هدفك أن تكتب الطلب بأوضح عبارة ممكنة، وبأدق ما يمكن من التفصيل للمعلومات ذات الصلة في كل قسم من أقسام الطلب. ومن المهم ألا تفترض أي افتراضات بشأن ما سيكون لدى قارئ الطلب من سابق خبرة أو معرفة. ولم لا تطلب من شخص ما لم يشترك في عملية تطوير المشروع أن يقرأ لك الطلب النهائي ويعطيك رأياً فيه قبل تقديمه لتأكد من أن كل شيء فيه واضح لِمَن يقرأه من خارج المشروع؟ تجد هنا<sup>2</sup> كثيراً من التلميحات المفيدة وتجد هنا<sup>3</sup> مثلاً نماذج الطلب يمكنك الاستئناس به.

يشتمل نموذج الطلب على كثير من الوظائف الآلية المساعدة. وسيُرشدك النظام بسلسلةٍ من الأسئلة ولن تستطيع تقديم الطلب حتى تملأه بكل المعلومات المطلوبة. وهناك عددٌ محددٌ للمحارف في الإجابة عن كل سؤال. لتبقى دائماً فوق الحد. ومن المهم ملء الطلب في وقتٍ مناسب للسماح بسد أي نقص في المعلومات واستبقاء وقتٍ إضافيٍ تحسباً لأي مشاكلٍ في نظام الاتصال بالإنترنت. وللنموذج وظيفة حفظ تلقائيٍ ولكن يُستحسن دوماً حفظ نسخة خارج الخط تحسباً لأي مشاكلٍ في النظام - فليس هناك شيء أكثر مدعاةً للإحباط من فقدان محتوى عملتَ جاهداً لكتابته.

تحدد الميزانية ألياً ما أن تضيف المعلومات المطلوبة عن مختلف المنظمات وعدد المشاركين - احرص وحسب على عمل مراجعة نهائية للتأكد من أن شيئاً لم يفتك وأنك لم تضع صفرأ إضافياً ما هنا أو هناك! ويظن العامل البشري (يعني أنت) مهماً في اتخاذ القرار بشأن ما إذا كنت ستطلب تغطية تكاليف إضافية وكيف ستطلب ذلك، لأنه يقوم على التكاليف الفعلية. اجعل تقديراتك واقعية دائماً وقدم بشروحاً قصيرة وواضحة لكل بند. يحدد 'دليل البرنامج' أي التكاليف مقبول وأيها غير مقبول.

تُقدِّم الطلبات إلى الوكالة الوطنية لبلد الطالب. وفي أغلب الحالات، إذا كان التبادل الشبابي سيقام في بلدك، فأنت الذي يُقدِّم الطلب. لكن، أحياناً، إذا كنت مثلاً في بلد ثالث، فإن لشريكك أن يُقدِّم الطلب نيابةً عنك. يمكن كتابة الطلب دوماً بلغة البلد الذي تُقدِّم الطلب فيه (مثلاً: إذا كان طلب المشروع يُقدِّم في اليونان، فيمكنك تقديم الطلب باليونانية). ويُسمح أحياناً بتقديم الطلب بلغاتٍ أخرى، كالإنجليزية والفرنسية والألمانية. استشر في هذا الشأن الوكالة الوطنية المحددة التي تُقدِّم لها الطلب.



### أمثلة لما يجب أن تفكر فيه قبل الموعد النهائي لتقديم الطلب:

تذكّر أن المشروع غير النشاط، ما يعني أن مشروعك يمكن أن يستمر ستة أشهر حتى لو كان النشاط سيدوم أسبوعاً واحداً فقط. وبعد بداية المشروع، خطط للاتصالات والتنظيم واللوجستيات قبل شهر أو شهرين من أول نشاطٍ يقام وجهاً لوجه. فسيكون هذا الوقت ضرورياً لبلورة تشكيل مجموعات المشاركين، وحجز تذاكر السفر، وتحديد كل التفاصيل اللوجستية. وستستلمُ كذلك العقد من الوكالة الوطنية، وتوقع عليه. ويصبحُ في إمكانك آنذاك استلام الدفعة الأولى من المنحة. ينبغي أن تُدرِك أنك لا تستطيعُ صرف أي دفعات للتبادل الشبائي قبل بدء المشروع، وإلا فلن تكونَ الدفعاتُ نظامية.

← هناك موعدان نهائيان اثنان لتقديم الطلبات في السنة. وكانا، وقت إعداد هذه المنشورة، في فبراير/شباط و أكتوبر/تشرين أول. انظر الإصدار الأخير من 'دليل البرنامج' للوقوف على أحدث المعلومات، هذا مهم.

← إذا كان هذا أول طلبٍ لك، فامنح نفسك شهراً على الأقل، والأفضل 90 يوماً، للتخطيط لمشروعك وكتابة الطلب. فسوف تواجهُ تحدياتٍ كثيرة - ولستَ فعلاً بحاجة إلى أن تُضيف إليها كذلك ضغطَ الوقت، وبعد أول مرة، ستصبحُ الأمورُ أسهل.

بأخذ هذه المعلومات في الاعتبار، يمكنُ عادةً بأمان احتسابُ أن تكونَ بداية النشاط اعتباراً من تاريخ انقضاء خمسة أشهر على الموعد النهائي لتقديم الطلب، وإن كان يمكن أن تكونَ هذه المدة أطول. وسيكونُ عليك أن تقدمَ تقريراً بعد شهرين من تاريخ انتهاء المشروع. ويكونُ تاريخ الانتهاء كذلك نهاية المشروع، التي يمكنُ أن تشملَ التقييمَ وإرسالَ النتائج، وليس انتهاءً النشاط وحسب.

← قد يكونُ إيجادُ شركاء أمراً صعباً، وسيحتاجُ الأمر إلى أكثر من مجرد إرسال بضع مستندات قبل الموعد النهائي. خطط مسبقاً. ينبغي أن يكونَ إيجادُ شركاء خطوتك الأولى في العملية (قبل 60-90 يوماً من الموعد النهائي).

← ولدى اقتراب الموعد، يصبحُ الجميعُ منشغليين جداً! وقد يصعبُ على البعض الرد على رسائل البريد الإلكتروني الأخيرة وقراءة المسودات، والإجابة، مرةً أخرى، خطط مسبقاً.

لا ينتهي التبادل الشبائي حتى ينتهي بالفعل. فما يحدثُ بعد التبادل الشبائي جزءٌ لا يتجزأ من المشروع ككل. لذا، إذا أردت أن يُقبلَ طلبك، يجبُ أن تضمنَ التخطيطَ لكيفية مشاركة المعنيين في النتائج. فامنح نفسك ما يصلُ إلى ستة أشهر بعد انتهاء النشاط الداخلي لإكمال المشاركة في النتائج، والوفاء بالالتزامات المالية (جمع وثائق السفر، ودفع التعويضات، وما إلى ذلك) وكتابة التقرير النهائي.

← ينبغي أن تكونَ المسودة الأولى للبرنامج جاهزة قبل نحو 14 يوماً (أو أكثر) من الموعد النهائي. ويُفترضُ أن يكونَ هذا وقتاً كافياً لكل الشركاء المشاركين لتجهيز مساهماتهم؛

← حاول إبقاء الأيام الثلاثة إلى الخمسة الأخيرة قبل الموعد النهائي لتنسيق وتدقيق الطلب - والسماح بحل أي مشاكلٍ محتملة في نظام الاتصال بالإنترنت.

### أمثلة لما يجب أن تفكر فيه بشأن الفترة الممتدة من الموعد النهائي إلى التبادل الشبائي:

← خطط لبدء مشروع تبادلك الشبائي (لا نشاط التبادل الشبائي حيث تلتقي المجموعات) بعد ثلاثة أشهر على الأقل من الموعد النهائي لتقديم الطلب. هناك قواعدٌ معينة حول متى يمكنُ لمشروعك أن يبدأ من تاريخ الموعد النهائي لتقديم الطلب. انظر هذه القواعد في 'دليل البرنامج' قبل تقديم الطلب.



### أمثلة لاستغلال الوقت الفاصل أفضل استغلال:

يُحسِّن التفكير في ما مضى من العملية حتى ذلك الوقت والاعتراف للشباب بنتائج (فحصات) التعلم وغير ذلك من إنجازات، خصوصاً إذا كنت وضعت أهدافاً نصفية:

لا تترك الشباب لوحدهم ينتظرون. فقد يكونون أشد تلهفاً منك لمعرفة النتائج والبدء بالعمل. قم بشيء مفيد وهادف معهم لدعم تماسك المجموعة والشعور بالالتزام المشترك.

ابدأ القيام ببعض العمل التحضيرية. ربما تستطيع التّن القيام بما لم تستطع القيام به أثناء انشغالك بكتابة الطلب كالاتصال بمدير مكان إقامة التبادل السّبابي، أو التخطيط كذلك للرحلة السياحية، أو معرفة المزيد عن طرق التعليم غير النظامي.

### 2.21 بعد تقديم الطلب!

- ← تأخذ نتائج المشروع ما بين شهرين وثلاثة أشهر لتظهر. لكن قد يقصر الوقت عن ذلك أو يطول عليه حسب الوكالة الوطنية، وعدد الطلبات، والموعد النهائي المحدد. غالباً ما يكون مساء ما بعد الموعد النهائي وقتاً للاسترخاء والاحتفاء.
- ← لكن بعد أن ينفّض السامر ويتبلّج الصّبح، قد تجد نفسك مضطراً إلى الانتظار ثمانية أسابيع على الأقل قبل أن تعرف مصير طلبك؛ قَبِلْ أم لم يُقَبَلْ. فهل يمكن استغلال هذا الوقت لصالح التّبادل السّبابي؟ لاحظ أنّ مشروعك إذا قَبِلْ فسترسبِلْ إليك الوكالة الوطنية عقداً بتعيين عليك التوقيع عليه قبل أن يصبح في الإمكان بدء المشروع رسمياً وقبل أن تستلم أول دفعة من المنحة. لذا، تجنّب توليد تكاليف في ما تفعل آنذاك، لأنها لن تدخّل في تكاليف مشروعك، حتى وإن أقرت لاحقاً.

## 2.22 لكن ماذا لو رُفِصَ طلبك؟

لا تَلْقَى كلَّ الطلباتِ القبول، ويمكنُ أن يحصلَ ذلك لعدة أسباب. تذكرُ أن عمليةَ الطلبِ تعملُ على أساسِ نظامِ النقاطِ، وحتى لو حصلتِ على مجموعِ نقاطٍ جيدٍ، تَعْتَمِدُ النتيجةُ على الطلباتِ الأخرى. فقد يحصلُ أن تكونَ وكالتك الوطنية في موعدٍ نهائيٍّ ما لتقديمِ الطلباتِ أقلَّ مالاَ مما تكونُ في موعدٍ نهائيٍّ آخرٍ، وقد يكونُ عددُ الطلباتِ أكبرَ من المعتاد. وقد يضافُ مسترَوَعُك، في بعضِ الحالاتِ، إلى اللائحةِ الاحتياطيةِ إنْ هُوَ لم يَقْبَل فوراً، وتستطيعُ في أي وقتٍ إعادةَ تقديمِ الطلبِ إنْ ثبتتِ أو شاعتِ مجموعتُك أو شَاءَ شركاؤك ذلك - احرصِ فقط على أن تمنحَ نفسكِ الوقتَ الكافي إذا كان سيعاد تقديم الطلب في الموعدِ النهائيِّ التالي.

لا يستطيعُ أحدٌ أن يَنْكَرَ أنَّ الرِفْصَ مُحِبِّطٌ جداً، لكنَّ الفشلَ واردٌ. ويمكنُ أن يتعلَّم المرءُ من الفشلِ شيئاً كثيراً، وهو للتفكيرِ والتطويرِ فرصة. وعندما تخبرُ أفرادَ مجموعتِكَ أنَّ النجاحَ لم يحالفِ المشروع، بيِّنْ لهم أنَّ هناك أسباباً كثيرة يمكنُ أن تَقَفَّ خَلْفَ ذلك. حاولِ تبادلي أخبارَ الشبابِ بالنتائجِ بطريقةٍ تجعلُهم يشعرونَ كما لو أنهم هُم الذين فشلوا. وقد يفيدُ عقدُ اجتماعٍ تقييمٍ مع المجموعة. هذا أفضلُ كثيراً من مكالمةٍ هاتفيةٍ أو رسالةٍ نصيةٍ أو دردشةٍ إلكترونيةٍ. ومن المهمِ منخُهم فسحةً للتعبيرِ عما يتأبهم من شعورٍ. وقد يكونُ شعوراً بالإحباطِ أو الفشلِ أو الغضبِ أو غير ذلك من المشاعرِ السلبية. وبعد أن يَنْفَسُوا عما في صدورهم، الفت انتباههم إلى الجانبِ الإيجابيِّ المتمثلِ بمقدارِ ما حققوه من تقدُّمٍ لن يصيغُ سُدَى أبداً.

إنَّ إبداءَ الآراءِ للتقدُّمِ أساسٌ. وسترسِلُ لجنةَ التقييمِ في الوكالةِ الوطنية إليك رأياً مفصلاً في طلبك، يركِّزُ على الجوانبِ الأساسيةِ منه. يمكنُ أن يكونَ هذا الرأيُ أساساً قيماً للتحسينِ. وإن أردتَ مزيداً من الآراءِ في طلبك، لا تترجَّح من الاتصالِ مباشرةً بوكالتك الوطنية وطلبِ ذلك، أو يمكنكِ، في بعضِ الحالاتِ، الترتيبَ للقائه شخصيًّا. ثم اتلِّ الملاحظاتِ على أفرادِ مجموعتِكَ وابحثها معهم. ما الذي ستبتناه منها؟ ما الذي يمكنُ عمله لمعالجة ما وَرَدَ في رأيِ الوكالةِ الوطنيةِ من نقاطٍ؟ حاولِ مراجعة كل بندٍ، وفكر فيه، وحلِّله إلى أعمالٍ صغيرةٍ ملموسة لتحسينِ المشروع، في حالِ قررتِ إعادةَ تقديمِ الطلبِ بالفكرة نفسها.

تمرّنْ، فالمرانُ سبيلُ الإتيان. فإن كنتِ تخططُ لورشة عملٍ جديدةٍ عليكِ، قد تكونُ هذه فرصة طيبة للتمرّنِ عليها أو حتى اختبارها مع بعضِ المجموعاتِ الشبابية الأخرى. وأشركِ المجموعةَ الشبابيةَ المحلية، فقد تحصلُ منها على آراءٍ وانتقاداتٍ ثمينة:

ابقِ على اتصالٍ مع الشركاءِ وأصحابِ المصلحةِ كافة. أرسِلْ إلى الشركاءِ بريداً إلكترونياً، للنحية وحسبٍ من حينٍ إلى حين، وإن كنتِ أشركتِ شركاءَ محليين آخرين، فاتصلِ بهم هُماً أيضاً. وكالحالِ مع الشبابِ، يحسُنُ المحافظةُ على الروحِ المعنويةِ مرتفعةً لدى الجميعِ في المشروعِ أثناء الانتظارِ:

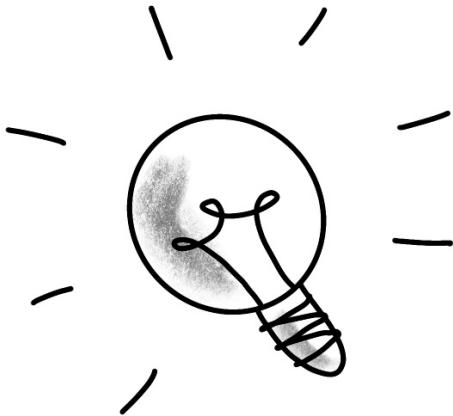
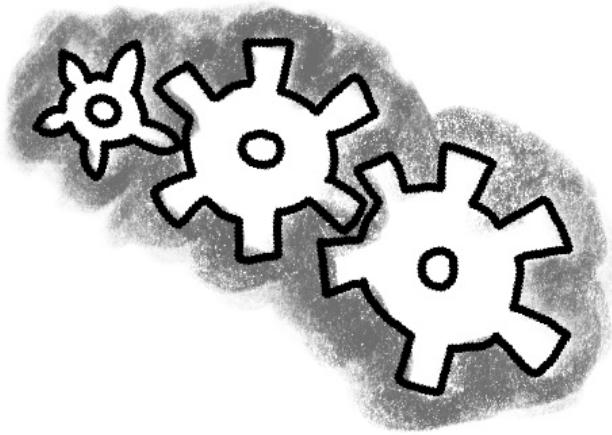
ضعِ خطةً بديلةً "ب"! التفاوضُ مهمٌ، فإن أنتِ أحسنتِ الإعدادَ، ففرضُ قبولِ مشروعكِ طيبة. ولكن ماذا لو خابَ فألكِ؟ استغلّي هذا الوقتَ للتفكيرِ في ما ستفعلُ بعد ذلك. هل تُقدِّم طلباً آخر؟ تجدُ في الفصلِ الفرعيِّ التالي بعضَ الاقتراحاتِ المفيدةِ في هذه الحال:

أما إذا قُبِلَ مشروعكِ، فلا يسعنا في الأخيرِ سوى تهنئتكِ! ومن هنا يبدأ العدُّ التنازليُّ للنشاطِ الرائعِ.



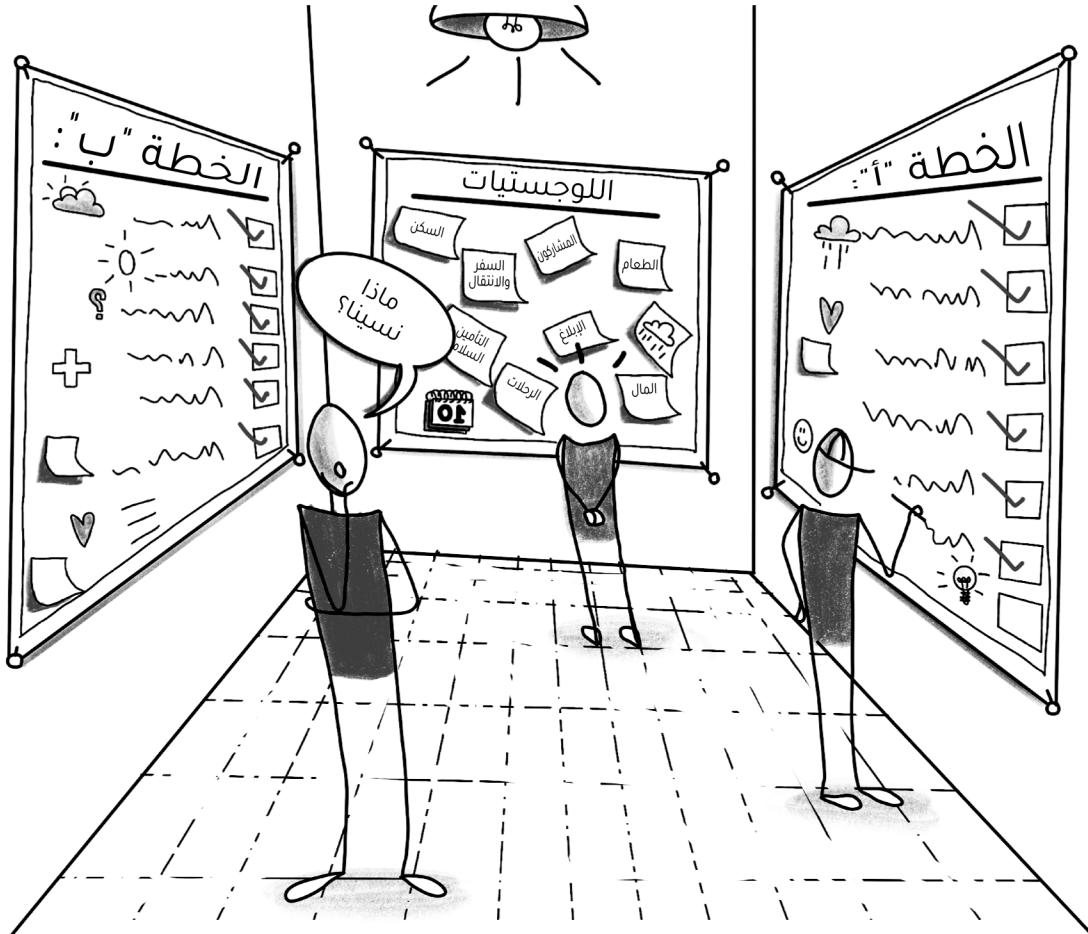
ويتعين عليك أيضاً إعلام شركائك. أرسِلْ إليهم بريداً إلكترونياً تعلمهم فيه بالنتائج وتَشكُرْ لهم في الوقتِ نفسه تعاوَنهم وما بذلوه من كبيرِ جهد. وإن أرادوا أن يعلموا سبب رفض المشروع، فأوجِزْ لَهُم الأسباب. وإن كنتَ تفكر في تقديم الطلب مرةً أخرى، فاطلُبْ رأيهم في الأمر. قد يظنُّ بعضهم معك، وقد تكونُ لدى بعضهم الآخر خططٌ أخرى: فلا تأخُذِ الأمرَ على مَحَمَلِ شخصي. واستعدِّدْ لمواصلة السير. هنا تَظهرُ فوائدُ اتساع شبكة الشركاء. عُدْ إلى مرحلة البحث عن شركاء واعملْ على إعادة بث الحيوية في الاتحاد.

وقد تُقرِّرُ عدمَ تقديم الطلبِ مِن جديد، أو قد تبحثُ عن طُرُقٍ أخرى لتنفيذ الفكرة كلياً أو جزئياً. وقد يقرِّرُ شركاءُ المشروع استخدامَ مواردهم المالية الخاصة، أو مصدرَ تمويل بديل، أو دعمَ المشروع من خلال مساعٍ لجمع الأموال من المجتمع المحلي، أو خليطاً من هذا وذاك. فاحرضْ على بحثِ أي خططٍ بديلةً سويماً مع الشركاء الآخرين والشباب المشاركين.



# 03 الإعداد

إذَنْ، لقد نلت الموافقة على تبادلِكَ الشبائِ، يا قائِدَ المجموعةِ فما الخطوةُ التالية الواجبُ عليك اتخاذهَا؟ هذا وقتُ العودَةِ إلى العملِ!



### 3.1 ما هو الوقت المناسب للبدء؟

الآن، في الحقيقة، فقد يكون وقت الإعداد المتاح لك محدوداً، حسب مدة المشروع، وخصوصاً حسب الوقت المتاح قبل أن يبدأ نشاط التبادل الشبابي. هل قدمت طلباً لزيارة تمهيدية؟ إذا كنت فعلت، وحصلت على الموافقة للقيام بالزيارة، يمكن أن توجّل بحثك وبلورة كثير من تفاصيل النشاط إلى تلك الزيارة. وإلا، فعليك الاعتماد على وسائل أخرى للاتصال بشركائك، على أي حال، ما يزال هناك الكثير مما يتعين عليك فعله.

### 3.2 عملية إعداد الشركاء

أخبر شركاءك على الفور بنتائج الاختيار، ليتمكن كل مشارك منهم من إدراج الخطوات القادمة في جدول أعماله. أعد التأكيد على العناصر الأساسية: التواريخ والمكان وحجم المجموعة ونوع الإعداد اللازم لقادة المجموعات والشباب. ومع أنه ينبغي إشراك الشباب المشاركين من البداية، لا يتعين الإفصاح عن بياناتهم في مرحلة تقديم الطلب، وقد تحدث تعديلات في تكوين المجموعة وقد يكون بعض الشركاء قد اعتاد تشكيل المجموعة بعد اعتماد المشروع فقط. على أي حال، يحسن منح الشركاء ما يكفي من الوقت لبناء وبلورة مجموعاتهم وحجز التذاكر، وتنظيم التأمين، وعقد الاجتماعات التمهيدية مع المجموعات، وبلورة مساهماتهم في البرنامج، وتصور ما الذي سيحضره معهم - وإعلامك بكل هذا في الوقت المناسب. ويمكن أن يكون نشاط لوائح تفقد المهام والمواعيد النهائية مفيداً لتسديد خطى الجميع ودعم العمل التمهيدي.

وإذا انسحب أحد الشركاء من العملية بعد قبول الطلب، فأمامك خياران. إما البحث عن بديل إن كان هناك متسع من الوقت ووافق الشركاء الآخرون على ذلك. وسيكون عليك في هذه الحال بذل جهد إضافي للإلحاق الشريك الجديد بركب الأعمال التمهيدية. أو التسليم بأنك لا تستطيع توفير بديل وتقرر إجراء التبادل الشبابي بعدد أقل من الشباب، أو تدعو منظمات شريكة أخرى لتأتي بمشاركين إضافيين. ويتطلب الأمر في الحالتين موافقة الوكالة الوطنية.

وبعد بلورة تشكيل الشركاء والمجموعات، ينبغي عليك جمع المعلومات التالية:

← أسماء وأعمار ومعلومات اتصال المشاركين كافة، بمن فيهم القادة. قد تود إنشاء نموذج (شيء بسيط، كنموذج مجاني من غوغل) لجمع كل المعلومات في مكان واحد وجعلها متاحة للجميع. لاحظ مع ذلك أنه يتعين عليك معاملة البيانات بما يتوافق ولوائح النظام الأوروبي العام لحماية البيانات (GDPR)؛

← للشباب دون 18 سنة من العمر يجب إرسال نموذج موافقة الوالدين (وهو نموذج مَعَدّ مسبقاً إليك بعد التوقيع عليه ومسجه إلكترونياً).

← إثبات تأمين صحي وشهادة تأمين ضد المسؤولية الشخصية لكل مشارك. لا تُخاطر ولا تُشجّع الآخرين على المخاطرة. السلامة ولا الدامة.

← معلومات السفر. قبل جمع هذه المعلومات، أعط شركاءك قدر ما تستطيع من التفاصيل - وجهة السفر والصلوات المحلية التي يجب أن يعلموا بها - وتوخّ الدقة. لا تفترض أن للناس فهماً واحداً حتى للجمل البسيطة مثل "سيبدأ النشاط في...". حدّد سلفاً التاريخ والوقت المتوقعين للوصول إلى مكان عقد النشاط (أو المطار أو محطة القطارات أو محطة الحافلات) ومغادرتهم (ا). وحتى لو كانت مجموعات الشركاء ستصل مباشرة إلى المكان، من المفيد لك أن تعرف متى وكيف ستصل إلى البلد لمتابعة ما قد يحصل من تأخر أو ما قد يطرأ من ظروف متعلقة بالسفر؛

← أي احتياجات دعم إضافي أو احتياجات خاصة تتعلق بأساسيات الحياة أو الراحة، بخصوص قيود الطعام، أو الحركة، أو الأدوية، مثلاً. فلا تريد أن تعلم بهذه الأشياء بعد أن يكون النشاط الداخلي قد بدأ؛

← ما قد يحتاج إليه القادة أو الشباب لتقديم مساهماتهم مما يتعلق بالبرنامج، كالحاجة إلى مكان إضافي أو مواد أو معدات إضافية.

← ضع موعداً نهائياً أولاً. ستكون سعيداً جداً لو حصلت على كل المعلومات قبل...! قد تحتاج بعد ذلك، بالطبع، إلى إعطاء مزيدٍ من الوقت، لكن المواعيد النهائية تساعد الناس على مراعاة أولوية المهام والمحافظة على انتظام جداول الأعمال:

← هام: هل ستضمّ مجموعاتهم شباباً من الأقل حظاً في الفرص أو شباباً آتياً من بيئاتٍ تتطلب اهتماماً خاصاً؟ اطلب إعلام جميع القادة - سراً، بالطبع - بأي وضع من هذا القبيل في الوقت المناسب. فسيكون لذلك أثرٌ بالفعل في الإعداد لمشروعك.

### 3.3 اجعل المجموعة المضيفة تستعد

يجب أن تكون مجموعتك (في حال كنت تستضيف نشاط تبادل شبابي) أولاً ما يكتمل لأنّ هناك الكثير مما يتعين أدائه من مهام في مكان إقامة النشاط. وهذا وقت مناسب لوضع لائحة بالمهام المقبلة، وعمل توزيع آخر للمهام، بحيث يكون الجميع على علم أولاً بأول بما يتعين فعله والعناية به.

**أمثلة لمهام الإعداد التي يمكن توزيعها على الشباب في مجموعتك:**

- ← البقاء على اتصال مع الشباب الآخرين، وتنظيم معلومات السفر وجمع التفاصيل:
- ← العمل كجهة اتصال مع المكان الذي ستزور فيه:
- ← العناية بترتيبات الطعام:
- ← العمل ك"اختصاصي لوجستيات" - يُعنى بالمشتريات والمواد وجميع الاحتياجات العملية كالمواصلات المحلية وأنشطة أوقات الفراغ، الخ:
- ← العناية بالعلاقات العامة والاتصالات:
- ← التخطيط الفني لعملية Youthpass (وإصدار الشهادات لاحقاً):
- ← الإتيان بمنشطات وألعاب تحمية مثيرة.

هذه فقط بضع أمثلة مختارة لنوع المهام التي يمكن أن يهتم الشباب بتوليها في هذه المرحلة. وتعتمد اللائحة الكاملة المفصلة ويعتمد توزيع المهام على ما يتعين القيام به في مشروعك المحدد.

وماذا عن المنسحبين والمنضمين لاحقاً؟ كما ذكر آنفاً، السيناريو المثالي هو إكمال المجموعات من البداية أو على الأقل مع بداية مرحلة الإعداد. لكننا نعيش أحياناً في عالم أقل من مثالي. فإن انسحب أحد ما ووجب إيجاد بديل له، وانضم أحدهم إلى المجموعة في مرحلة لاحقة، من المهم إعادة فتح عملية توزيع المهام، اجعل المنضمين حديثاً يشعرون أنهم موضع ترحاب، وأشركهم في أعباء الإعداد. قد تكون هذه المرحلة مهمة جداً لدفعهم إلى المشاركة وإيجاد شيء مفيد لم يكن لهم فيه حتى ذلك الوقت أثر أو يد.

وإن انسحب أحد ما من المجموعة، فتجنّب خلق ثقافة الحُكم واللوم، ولا تسمح بالنميمة على أحد، وإذا لم تكتمل بعض المهام أو كان بعضها معلقاً، فاعقد اجتماعاً لإدارة الوضع واعمل - إن أمكن - على توزيع الأعباء على الأعضاء الآخرين. وحاول في الاجتماع التالي بحث ما الذي حدث، وما الذي ربما يكون قد دفع الأعضاء إلى مغادرة المجموعة لتحاول تفادي ذلك في المستقبل.

المهارات الرقمية للشباب وهو ما يتوافق مع أولويات برنامج إيراسموس+.

وعند التفكير في أي منصة أو أدوات رقمية ستستخدم، انتبه لحماية البيانات (انظر الفصل الفرعي "حماية المشاركين وصحتهم وسلامتهم" في الفصل 4)، ويُنصَح أيضاً بعدم جعل كل الاتصالات بين قادة المجموعات وبين الشباب على المنصة نفسها. وقد يحتاج القادة أحياناً إلى تشارك بعض المعلومات الحساسة، مثلاً حول خلفيات بعض الشباب أو احتياجاتهم الخاصة، لذا يكون من المهم أن تكون هناك قنوات منفصلة لذلك. وقد يكون من الحكمة إبقاء ما أقيمت في المراحل السابقة للمشروع من قنوات اتصال منفصلة عن فضاء التواصل الاجتماعي والتشبيك وبناء المجموعات. ويمكن أن تكون المنصات المتكاملة التي تتصل بمنصات تشارك الملفات مفيدة للمشروع وللاتصالات المتعلقة بالمهام، ويمكن ضمها إلى وسائل الاتصال الرسمية عبر البريد الإلكتروني أو غيره من وسائل.

### 3.4 إمكانات استخدام أدوات رقمية: يمكن أن يبدأ التشبيك والتعلم باكراً

إضافة إلى تيسير التشبيك والاتصال يمكن إدراج أدوات رقمية في التبادل الشبابي لتعظيم فرص التعلم قبل وأثناء وبعد نشاط التبادل الشبابي. ولتعزيز منظور التعلم بعيد المدى يمكنك إدخال عددٍ من الأدوات الرقمية التي يمكن أن تبقى الشباب على صلةً بالموضوع. وإن كنت تشعر بالطموح، فيمكن أن تقيم حلقة دراسية تفاعلية مشوقة لتيسير التعلم باستخدام برنامج تعلم إلكتروني مثل Moodle أو Canvas. ويقدم مركز موارد سالتو للمستفيدين من برنامج إيراسموس+ في مجال الشباب إمكانية إقامة حلقة دراسية عبر منصة Moodle-based HOP-platform. أو كبديل لذلك، يمكنك إنشاء مهام وتحديات (ألعاباً) تعليمية عبر برامج أو تطبيقات مثل Kahoot أو ActionBound أو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لطرح بعض الأسئلة المهمة أو إثارة نقاش بين المشاركين. أما القيمة المضافة لذلك فهي تعزيز



### 3.5 الترتيبات المكانية واللوجستية

ربما تكون قد فكرت في ترتيبات الإقامة في مرحلة الاستكشاف أو مرحلة التخطيط. من الحلول الشائعة استئجار نزل أو فندق رخيص، ولكن هناك خيارات أخرى أيضاً. وكما ذكرنا، يمكن تحويل قاعة رياضة في مدرسة ما إلى مهجع، أو يمكنك نصب خيام أو تنظيم إقامات منزلية. وهناك نخبة من مراكز الشباب الأوروبية الجيدة المختارة في إطار برنامج إدارة الشباب بمجلس أوروبا - فابحث عنها إن كنت تريد الإقامة في مركز شبابي ذي جودة معتمدة. وإن لم تجد أمكنة شاذة أو كانت الأسعار مرتفعة جداً، فابكر حلًا واستخدم ما لديك من صلات بالمجتمع المحلي. وبعد تأكيد ترتيبات الإقامة، ينبغي تنظيم توزيع الغرف بالتعاون مع القادة، مع مراعاة تفضيلات الشباب. يمكن توزيع الغرف حسب الجنس أو العمر أو معايير أخرى. لكن قد لا يكون من الأفضل توزيع المشاركين حسب البلد الذي تنتمي إليه كل مجموعة، لأن من المهم في النشاط الداخلي خلط المجموعات قدر الإمكان لتشجيع الاحتكاك مع الشباب الآتين من بلدان أخرى.

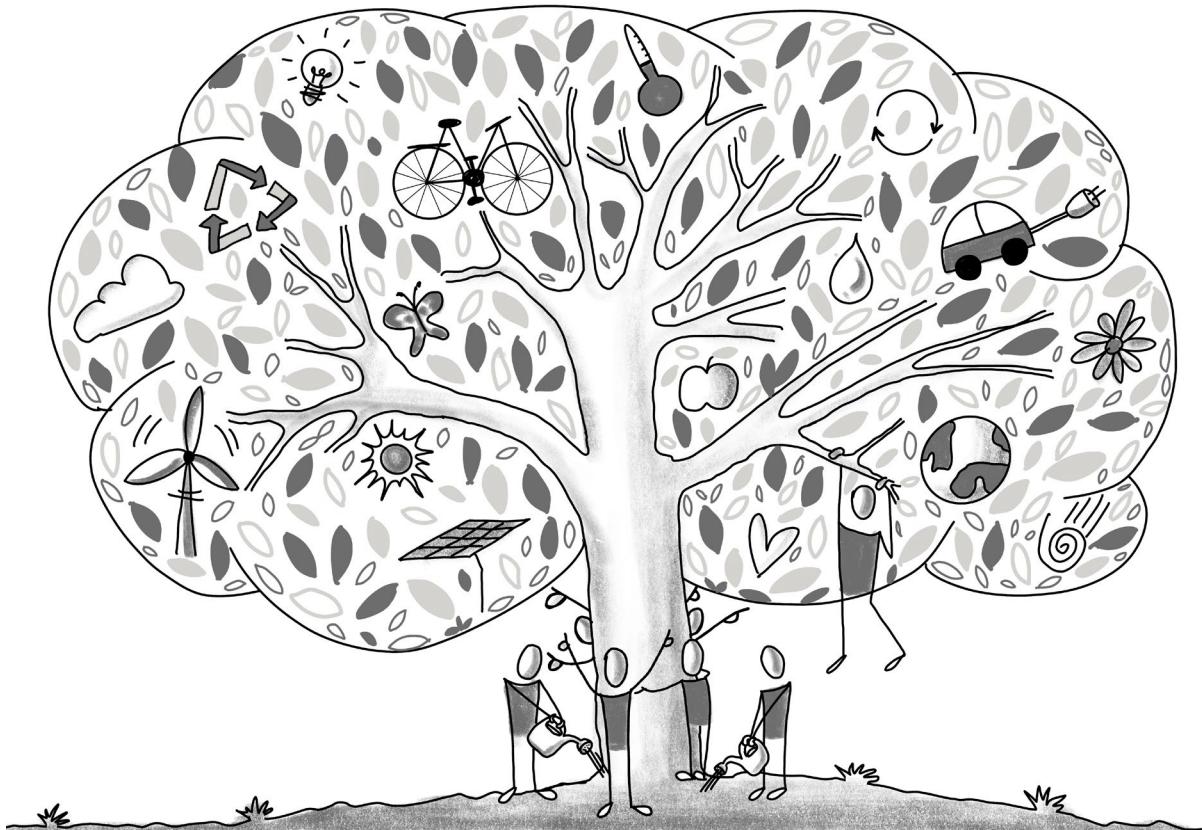
هذا هو وقت تأكيد ملاءمة مكان (أو أمكنة) الاجتماع، وعمل ترتيبات الطعام مع مراعاة متطلبات الحمية الخاصة بالمشاركين، وتنظيم جدول الوصول والمغادرة والاصطحاب إن لزم الأمر. هناك طرق مختلفة لإدارة لوجستيات الوصول. فهل ستطلب من كل مجموعة تنظيم مواصلاتها الداخلية بنفسها وملاقاتك رأساً في المكان؟ أم سترتب لاصطحاب المجموعات الواصلة كلها معاً، باستئجار حافلة مثلاً؟ وسيكون للفرار في هذا الشأن أيضاً أثر على ميزانية السفر - ففي الحالة الأولى، ستدبر كل مجموعة أمر تكاليف المواصلات وحدها، أمّا في الحالة الثانية، فعليك أنت أن تدفع للحافلة وتوزع الكلفة على عدد المشاركين. انظر أيضاً في مدى ملاءمة الأمكنة، فأني غرف اجتماعات يمكن استخدامها ومتى؟ وهل هناك ما يكفي من حجرات الدوش والتواليتات والماء الساخن والأماكن المشتركة للمخالطة الاجتماعية وهل هناك طبيعة في الجوار؟ ما هي حالة أماكن النوم؟ ومتى يستحق الدفع؟ كما ينبغي عليك أن ترسل كل المعلومات اللوجستية ومسودة البرنامج أيضاً إلى كل الشباب والقادة. ويمكن عند الحاجة إرسال هذه المستندات كذلك إلى ذوي الشباب القصر أو الأوصياء عليهم. وهذا هو أيضاً وقت الانتهاء من تحديد المعدات والمواد اللازمة لتنفيذ البرنامج بكفاءة.

### 3.6 إعادة تفحص البرنامج

راجع البرنامج كما خططت له في مرحلة التخطيط للمشروع وانظر ما إذا كانت حدثت تغييرات تتطلب منك التصرف. فما ينبغي أن يكون الجدول الزمني والبرنامج جامدين بل قابلين للتعديل والتكيف. فالأشياء تتطور بسرعة كبيرة في نشاط التبادل الشبابي وفي بيئة التعلم غير النظامي عموماً. فإن تبين أن جلسة ما متعبة، أو بدا الطقس سيئاً للقيام بأنشطة خارجية، أو إن تعبت المجموعة، فلا بأس بتعديل جدول الأنشطة ساعة أو ساعتين، أو منح الجميع بعض الوقت ليستريحوا ويستعيدوا قواهم. وما دام الفرار يُصنغ بصورة مشتركة والأسباب تبين بصورة شفافة، فسيستعز الجميع ان العملية في أيديهم، كذلك حذ في اعتبارك احتمالات التغيير عند التخطيط للترتيبات اللوجستية في البرنامج.

### 3.7 إدخال اعتبارات الاستدامة

ارتفعت في السنوات الأخيرة بسرعة درجة الوعي البيئي والاهتمام للتغير المناخي. وبات كثير من الشباب قلقين جداً من الوضع الراهن ويتدون عمل المزيد. وكجزء من برنامج إيراسموس+، ينبغي أن تشجع التبادلات الشبابية الاستدامة وتزيد من فهم الشباب للموضوع. يمكن عمل ذلك بإثارة القضية لدى الشباب وإدراج ممارسات تحذ من الوطأة البيئية الحتمية للأنشطة الحركية أو تعوض عنها. ويمكن أن يكون فكرة جيدة في التبادل الشبابي القادم القيام، مثلاً، بتشجيع استخدام الدراجات الهوائية، والمواد الصديقة للبيئة، ووسائل المواصلات المستدامة، وتفاذي الاستعمال الزائد للماء والكهرباء وورق الطباعة والبلاستيك وأدوات المائدة أحادية الاستخدام، على سبيل الذكر لا الحصر.



### 3.8 أصحاب المصلحة الخارجيون والمشاركون في التمويل ووسائل الإعلام

ينبغي أن يتضمنَ البيان الصحفي البسيط ما يلي:

← كل المعلومات الأساسية:

"تستضيفُ الجمعيةُ الشبابية *Unicorns Together*، التي أُبْسِست في 2015، وللمرة الثانية تبادلاً شبابياً أوروبياً في بلدة XYZ من الثامن عشر إلى الخامس والعشرين من يونيو/حزيران 2022. وسيُمضي 28 شاباً من ألبانيا وفنلندا وأيرلندا وإيطاليا ورومانيا أسبوعاً مثيراً معاً، يبحثونَ موضوعَ الصحة والعافية وكيف يمكنُ جعلَ مجتمعاتنا المحلية أكثرَ صحةً وعافية."

← وقليلًا من الشرح:

"يموّلُ التبادلَ الشبابي من خلال برنامج إيراسموس+ الأوروبي منذ 1994، الذي وقّرَ حتى الآن فرصاً للدراسة والتعلّم في الخارج لأكثر من 3 ملايين شاب."

← ودعوة إلى العمل:

سيُتضمّنُ المشروع حدثاً مفتوحاً للجميع بعد ظُهر اليوم الثالث والعشرين من يونيو/حزيران. وستقومُ مجموعتنا بنزهةً في الحديقة العامة المحلية. وسيكونُ هناك موسيقا وطعامٌ وشراب. فهلّموا إلى الحضور وسوف نسرّنا أن نُطليكم على نتائج عملنا!"

ثم أربيل البيان الصحفي إلى كل من في اللائحة التي وضعت. وما لم تكن تعيش في مدينة مشغولة جداً تزخر بالأحداث التي تُقام باستمرار، فهناك فرصة طيبة جداً لك في أن تُلخّظ. والتبادلُ الشبابي الأوروبي لا يحدثُ كل يوم، على كل حال. اذكرُ أيضاً أنك تؤدّ إعلامك متى سُنشُرُ البيان. راقب وسائل الإعلام. وافحص الردود واجمع كل شيء. فسيبدو ذلك شيئاً حسناً ويجعلُ الجميع يفخرُ بعمله. ليس هذا وحسب، بل ستحتاجُ إليه في التقرير الأخير كذلك - كدليل على أنك تقومُ بعملٍ جيد.

لقد تم إعداد الخطة المالية، وعندما يُعتمدُ المشروع، سينضجُ كم من المال سيؤفّرُ له. يمكنكُ عندها البدءُ بعمل ترتيباتٍ ملموسة للحصول على تمويلٍ إضافي. ولقد بحثنا إمكانات التمويل الإضافي والتبرع في الفصل 2، ويمكنك الآن البدءُ بالاتصالات والمفاوضات وجمع الأموال كما رسمت في الخطة.

وعند اقتراب موعد نشاط التبادل الشبابي، دع الجميع في مجتمعك المحلي يعلمُ ذلك أيضاً! يمكنكُ تعظيم أثر الاتصالات بالتواصل مع المنافذ الإخبارية المحلية - من صحفٍ (ورقية ورقمية)، ووكالات أنباء، ومواقع إلكترونية، ومحطات راديو وتلفزيون وما إلى ذلك. ضع لائحةً بهذه المنافذ الإعلامية. ولا تُخرب خطة اتصالك بأن تظنّ "أن هذه المنافذ لن تهتمّ أبداً بك". فلن تعلم حتى تُجرب. مهمتكُ إذاعة الخبر. ومهمتها التقاطه.

فاكتب بياناً صحفياً بسيطاً متقناً. وإن لم تكن تعرفُ كيف تكتبُ هكذا بيان، ففي الإنترنت<sup>4</sup> أمثلةٌ جيدةٌ له. العناصر المشتركة الواجب أن يتألف منها البيان الصحفي هي أجوبة الأسئلة الشهيرة الستة: من وماذا ومتى وأين ولماذا وكيف (5W+H). لا غير! ولا حاجةً إلى شرح تاريخ الاتحاد الأوروبي من الأول للأخير.

سيطرخُ نشاط التبادل الشبابي القادم تحدياً جديداً على صعيد التنوع إذ إنه سيضمُ مجموعة كبيرة من الأشخاص من بيئاتٍ مختلفة ليَقضوا 24 ساعة في اليوم معاً. حرفياً. ولن يحدث التنوع فقط لوجود كثير من الجنسيات في الغرفة. بل إنه يشملُ فروعاً في أمور كثيرة: الآراء السياسية، والموسيقى التي يستمع إليها الشباب، ونوادي كرة القدم التي يشجعون، وهلمَّ جراً.

ويعني احترام التنوع الإفساح في المجال لتعددية الآراء والرؤى والمواقف. فالتبادل الشبابي، ولاسيما النشاط الذي فيه بكل كثافته. مكانٌ لاجتماع كثير من أوجه التنوع. وينبغي، إلى جانب الاعتراف بالتحديات التي يمكن أن يأتي بها، خلق بيئة تشجَع على التعلم منه والارتقاء بفضلها. انظر الفصل 4 الذي يتناول الجوانب المهمة للتعلم الثقافي.

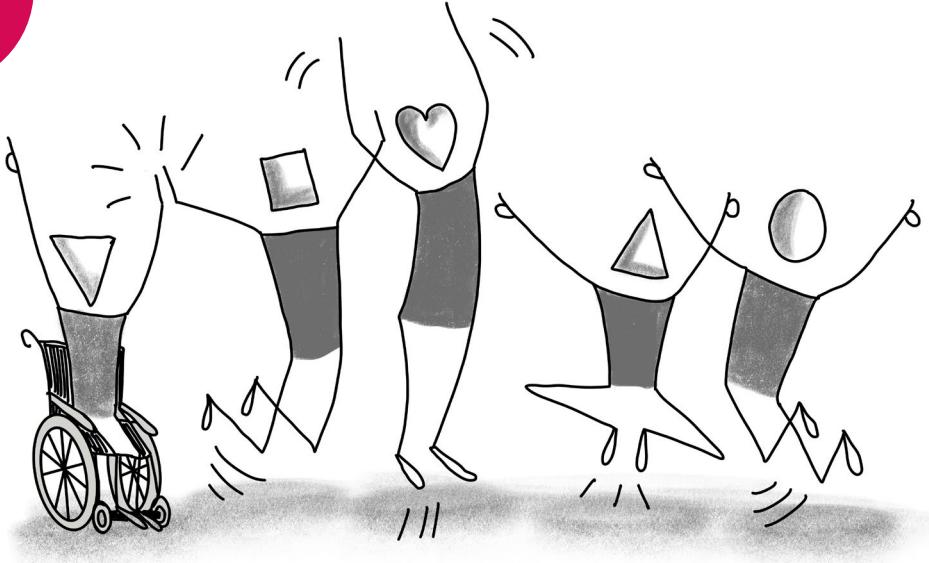
لا تهمل منصات التواصل الاجتماعي لمنظمتك ومنظمات شركائك. خصوصاً إذا كانت المنظمات مقامة منذ بعض الوقت ولديها شبكة جيدة. فسوف يأتي ذلك لمشروعك بكثير من الحضور. وإن لم يكن لك حضور قوي في أوساط التواصل الاجتماعي، فإن استضافة مشروع أوروبي فرصة طيبة للبدء ببناء هكذا حضور. وقد تحتاج إلى صفحة فيسبوك وحساب في تويتر وإنستغرام لتزى وتسمع. وربما تفكر في إنشاء مدونة إلكترونية (blog) مجانية على منصة WordPress أو منصة Medium. لنشر تحديثات المشروع بصورة يومية.

وبما أن برنامج إيراسموس+ يُمول من الاتحاد الأوروبي، فلا يفوتك التفكير في تعزيز حضور البرنامج والاتحاد الأوروبي في مدونتك.

### 3.9 الاحتفاء بالتنوع

في الفصل 1، دُكر التنوع في سياق ضم شباب من الأقل حظاً في الفرص إلى التبادل الشبابي. غير أن خلق بيئة جامعة ينبغي ألا يكون شيئاً براغى فقط عندما يحددُ مشارك أو قائد احتياجات إضافية للآتين إلى التبادل من بيئة محرومة. فلكل شخص احتياجات تتعلق بالبيئة التي أتى منها وبالهُوية التي يحمل. لذا، فمن المهم إقامة نقاش مفتوح وصریح حول هذه الاحتياجات، والتسجيج على إقامة حوار إيجابي.

5 اقرأ المزيد هنا عن الهوية البصرية والشعارات:  
[https://eacea.ec.europa.eu/about-eacea/visual-identity\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/about-eacea/visual-identity_en)



### 3.10 الجوانب العملية المتعلقة بالحاجات الشبابية

الشيء المهم في الاستجابة لاحتياجات الشباب هو الإعداد المسبق والقدرة على التأقلم. فتأكد من أنك تعرف من القادم إليك وما هي الاحتياجات. تأتي المصاعب غالباً عندما لا يُفصح الناس عن احتياجاتهم، ويحدث ذلك لعدة أسباب - وهذا عندما تكون الحلول أميل إلى الاستجابة منها إلى المبادرة.

فاجمع المعلومات عن الشباب سلفاً، عن خلفياتهم وأساليب حياتهم وحاجاتهم ذات الصلة الواجب أخذها بالاعتبار (ولا حاجة إلى القول بوجوب احترام خصوصية هذه المعلومات). كما يمكنك التحدث إلى قادة المجموعات الآخرين عن المعلومات الأخرى التي قد لا يراها الشباب ذات صلة وتستحق أن تُذكر.

وقد يكون من المفيد توفير عددٍ من الخيارات بخانات اختيار للاحتياجات الخاصة في نموذج التسجيل (مثلاً: الاحتياجات الغذائية، أو الحاجة إلى مكان هادئ، وإلى مدخل بلا درجات، وغرفة غير مختلطة بين الجنسين)، وتوفير حيز لنص مفتوح. يساعد هذا الشباب على التفكير في مختلف الاحتياجات، ويبيّن بوضوح أن الإدماج يؤخذ في الاعتبار في وقت مناسب، لا بعد فوات الأوان. وينبغي أن تتأكد أيضاً من إعطاء المشاركين خيارات بيان ضمائر الإشارة إليهم (أي بديل الاسم الذي يشير إلى نوع الجنس - كضمائر الإشارة المنفصلة والمتصلة التي تفيذ التذكير والتأنيث إفراداً وجمعاً).

أطلع القائمين على المكان ومقدمي الطعام على الاحتياجات الغذائية لأفراد مجموعتك، ودقق الأمر معهم. وتأكد من وقوفهم على الاحتياجات والمتطلبات الغذائية الخاصة وفهمهم لها جيداً. ولا تعتبر أي شيء مضموناً؛ فكلمات مثل "نباتي" و "لا يتحمل اللاكتوز" و "خالٍ من الغلوتين" يمكن أن يختلف معناها كثيراً بين شخص إلى شخص.

وإذا لم تكن لدى فريق قادة مجموعتك خبرة في مسألتك معينة، فكن صريحاً في ذلك وافصح في المجال للحوار. وقد تكون ظروف صحية كثيرة، أو حالات إعاقه بدنية أو ذهنية، أو مسائل تتعلق بالتوجه الجنسي، أو أوضاع سياسية لبلدان بعض المشاركين مثلاً صعوبة تناول حفا، ويتطلب الإلمام بكثير من هذه الجوانب تدريباً طويلاً ودقيقاً جداً. فتحدث إلى قادة المجموعات الآخرين عما يشغل بالك - ويمكن أن

تُشرك الشباب - أو والديهم أو الأوصياء عليهم - في المحادثة. ويمكنك أيضاً استشارة مهنيين متخصصين أو منظمات متخصصة في بعض الأمور.

### 3.11 حماية المشاركين وصحتهم وسلامتهم

إن حماية المشاركين وصحتهم وسلامتهم سمة مهمة لبرنامج إيراسموس+. وتعني السلامة السلامة البدنية والعاطفية أيضاً. يكون التركيز معظم الوقت على السلامة البدنية - تأمين سلامة مكان إقامة نشاط التبادل الشبابي، والتأكد من أن لدى الجميع التأمين الصحي الإلزامي، وأخذ كل الترتيبات الغذائية بعين الاعتبار وما إلى ذلك. ومع ذلك، فالسلامة العاطفية لا تقل أهمية عن السلامة النفسية. فالسفر إلى الخارج، والابتعاد عن الوطن، والالتقاء بأناس جدد من بلدان مختلفة، والتواصل بلغة أجنبية في بيئة جديدة أو ربما بحث موضوعات حساسة يمكن أن يكون تجربة لا تقل إرهاقاً للشخص، ويمكن أن لم تلق الدعم المناسب أن تؤدي إلى نتائج مدمرة جداً، وينبغي مقارنة الحماية والصحة والسلامة كمسألة كلية، وأفضل طريقة لمعالجتها هي ضمان بحث كل جوانب الجودة في التبادل الشبابي، وإجراء تقييم مخاطر مناسب، واتخاذ إجراءات لتقليل المخاطر المحتملة وضمان الاستجابات الفعالة عند الحاجة إليها.

تقييم المخاطر أداة حيوية لتوعيتك بالمخاطر ورصدها، مصنفة حسب الاحتمالية (من البعيدة جداً إلى المحتملة جداً)، وحسب الأثر (من المهمل إلى الشديد). وينبغي أن يتضمن ذلك الجوانب العملية كمشكلات السفر والمسائل الروحية أو العاطفية كالتعامل مع الحنين إلى الوطن والصدمة الثقافية. وينبغي تحديد إجراءات لتقليل احتمالية و/أو أثر بعض المخاطر، وبيان الطرق الممكنة للتعامل معها قبل وقوعها. وينبغي عليك، أثناء تفقد المكان، القيام أيضاً بتقييم المخاطر المحتملة في المنطقة - كوجود بحيرة قريبة، أو حشرات، أو شميس قوية، أو حركة مرور كثيفة، أو صعوبة في الوصول إلى البارات - وتحديد كيفية التعامل معها بوضع إجراءات طوارئ واضحة، ويكون عليك أيضاً أن تحدد مكان أقرب مرفق طبي تحسباً لحدوث طارئ وتضمن وجود مواد إسعافات أولية، وأن يكون شخصان على الأقل من قادة مجموعتك قادرين على تقديم الإسعافات الأولية.



بعض التشريعات الخاصة المتعلقة بأخذ الشبان خارج البلد في بعض الحالات. قد تكون القوانين والسياسات الوطنية أكثر صلة بالبلد المضيف، لكن بعض القواعد تسري بغض النظر عن مكان إجراء النشاط. وفضلاً عن التشريعات الوطنية، هناك بعض السياسات التي تُطبَّق على صعيد ممارسة العمل الشبابي على مستوى تنظيمي. فلدى بعض المنظمات، مثلاً، سياسة لمنع الكحول.

وفي ما يتعلق بسن التمييز، والسن القانوني لتناول الكحول، مثلاً، يمكن أن يكون الأمر صعباً في سياق تبادل شبابي. لأن الحدود القانونية يمكن أن تختلف في بلد المنشأ عنها في بلد النشاط. في هذه الأوضاع، يُنصح بأخذ الحد الأعلى للسن في ما يتعلق بالفيدين كليهما معاً. وسيكون معنى هذا عملياً إنه إذا أتت مجموعة شباب من بلد السن القانوني لتناول الكحول فيه 18 سنة، وكان نشاط التبادل الشبابي يقام في بلد السن القانوني لتناول الكحول فيه 16 سنة، فسيطبق السن القانوني الأعلى على تلك المجموعة، ويسري الأمر نفسه على سن التمييز. ولعلك تكون قد وافقت في نشاط التبادل الشبابي على سياسة محددة حول تناول الكحول لجميع الأعمار. ويجدر النظر في أثر السماح لمن هم في السن القانوني لتناول الكحول بتناوله على الشباب القصر في التبادل الشبابي.

من المهم الاتفاق على استراتيجيات موحدة في الاتحاد - يجب أخذ نواحي الاختلاف بين البلدان المختلفة بعين الاعتبار من حيث السياسات والإجراءات. وعليك التأكد من أن جميع الشركاء مطلعون على قوانينهم الوطنية، التي تُشاركهم الاطلاع عليها، ثم الاتفاق على استراتيجية موحدة.

### 3.11.3 صون وحماية المشاركين القصر

يُصنَّف كلُّ من قلَّ عمره عن 18 سنة كقاصر في سياق العمل الشبابي، بما في ذلك التبادلات الشبابية. وحتى لو مكَّنت الشبان دون 18 سنة من أن يكونوا صانعي قرار فاعلين في حيواتهم وسلّماتهم مسؤوليات، فهم في نظر القانون ما يزالون أطفالاً. يعني هذا أن الأمر يحتاج إلى موافقة وإذن من أحد الوالدين أو الوصي، ويحلُّ قائد المجموعة محلَّ والدَي الشاب الصغير - أي أنهم، بعبارة أخرى، مسؤولون قانوناً. ويجب أن يتولى القادة مسؤولية تلبية احتياجات رعاية ورفاهية وسلامة كل القصر الذين في عُهدتهم في جميع الأوقات.

تفاوت حماية وصحة وسلامة الشبان من بلد إلى بلد. فلدى بعض البلدان دلائل إرشادية وسياسات واضحة بهذا الشأن تتضمن التدقيق الأمني في العاملين مع الشباب. وتفتقر بلدان أخرى إلى مثل هذا التشريع الواضح. وثمة

### 3.11.3 حماية البيانات

التبادلات الشبابية ملتزمة بالنظام الأوروبي العام لحماية البيانات (GDPR)، الذي دخل حيز التنفيذ في 2018. يعني هذا التشريع الشامل وجوب ألا تستخدم البيانات الشخصية إلا للسبب الذي أعطي له، ووجوب محوها بعد أن تؤدي وظيفتها. يصح هذا خاصة في حق البيانات الحساسة، التي تتضمن معلومات غذائية وصحية، وفي حق المعلومات المتعلقة بالمعتقدات الدينية والهوية الجنسية. وما ينبغي أن تطلب المنظمة المنسقة ويطلب القادة إلا المعلومات اللازمة لنشاط التبادل الشبابي. وما ينبغي لهم أن يشاركوا فيها إلا أولئك الذين يحتاجون إليها، وبإذن من صاحبها. وما ينبغي مشاركة المشاركين الآخرين دون إذن في معلومات الاتصال الخاصة بأي مشارك. تأكد من إعداد مستندات موافقة على نشر الصور الفوتوغرافية ومواد الفيديو التي تظهر فيها المشاركون، بحيث يستطيع الشباب أن يحددوا بأنفسهم ما إذا كانوا يترآحون لاستخدام حضورهم البصري في الإنترنت وفي الاتصالات. ويجب في حالة الشباب دون 18 سنة أن يوقع على مستندات الموافقة هذه أحد والدي الشاب أو الوصي عليه.

### 3.11.4 قد يَفْعُ ما لم يُتَوَقَّع، ويَحِيدُ شيء ما عن جادة الصواب

قد تفشل بعض الأشياء حتى في أحسن المشاريع تخطيطاً - فقد تفشل مجموعة ما في إيجاد كل الأعضاء أو قد يفجأ أحدهم مريضاً في اللحظة الأخيرة. ولن تستطيع أن تفعل شيئاً لتفادي هذه الأوضاع بالرغم من بذل أفضل المساعي والقيام بأتم إعداد. لكن، إذا بذلت في الإعداد العناية الكافية، فقد تجد في يدك حلاً لكيفية الاستجابة وتفادي وقوع مزيد من الأضرار للناس المشاركين أو للمشروع.

ويستحسن عملياً لحماية الطرفين ألا ينفرد قائدُ أبداً بشاب قاصر. وفي جميع الأوقات، ينبغي أن يكونوا على مَقَرَّةٍ كافيةٍ من شخص راشدٍ آخر على مَرَأَى منه وسمَع. وإذا اقتضت الظروف أن ينفرد قائدٌ بقاصر، فينبغي أن يحرص القائد على أن يرتضي هذا التصرف شخص راشدٌ آخر، يعلم ما يفعلان، وكم سيدوم ذلك.

### 3.11.2 التوثيق

قد يكون العمل الورقي جزءاً مملأً من أي مشروع لكن هناك بعض الأشياء المهمة حقاً لضمان بيئة آمنة وافية، وينبغي إحضار نسخ ورقية ورقمية لجميع هذه الأشياء إلى نشاط التبادل الشبابي. وأهمها:

← بطاقة تأمين صحي أوروبي (الأولئك الآتين من بلدان لديها هكذا بطاقة) وتأمين سفر وطبابة شامل يغطي:

- تأمين السفر (بما في ذلك تعويض فقدان المتاع)؛
- تأمين المسؤولية المدنية (ويشمل، عند الاقتضاء، التعويض المهني وتأمين المسؤولية)؛
- التأمين ضد الحوادث والمرض الخطير (ويشمل العجز الدائم والمؤقت)؛

• تأمين الوفاة (ويشمل إعادة الرُفات إلى الوطن في حالة المشروعات المقامة في الخارج)؛

← إذن مشاركة مسبق من أحد الوالدين أو من الوصي للشباب دون 18 سنة؛

← استمارة صحية؛

← تذاكر السفر؛

← صور بطاقات هوية أو جوازات سفر المشاركين؛

← عنوان مَن يتصل به في حالات الطوارئ؛

### 3.12 هذا أو أن النشاط فعلاً!

إذا كانت لديك قوائم تفقّد، فهذا أو أن استخدامها فعلاً.

ويعد تأمين مستلزمات عيش المجموعة، تعلم على الأقل أن الجميع سيكون في دفء وشبع. ثم يحين بعد ذلك وقت الانتقال إلى قائمة أولوياتك:

هل البرنامج حقاً "جاهز-جاهز"؟ هل أعد لكل جلسة؟ تفقّد كذلك مع الشركاء حالة مساهماتهم:

هل كل شيء جاهز لإقامة أحداث المجتمع المحلي؟ تفقّد مجدداً كل التفاصيل:

هل أربيلت البيانات الصحفية إلى مقاصدها؟ هل المعلومات متاحة على الموقع الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي لكل شريك؟ هل يراقب التغطية الإعلامية أحد؟

تفقّد مرة ثانية وثالثة معلومات الوصول والتوصيل. هل هناك أحد غائب؟

**هذا كل شيء، أنت الآن جاهز للبدء!**

إليك بعضاً مما ينبغي أن تتفقّد مجدداً من أشياء في اللحظة الأخيرة:

هل لديك تفاصيل وصول المشاركين؟ هل تأكدت من وضوح المعلومات لك وفهمك إيها، وهل تعلم حقاً متى سيصل هؤلاء وأين؟ هل اتفقت معهم على نقلهم؟ هل اتفقت معهم على نقطة الالتقاء بهم؟ هل يعلم الجميع في فريقك كيف يصل إلى هناك؟

هل كل شيء جاهز في مكان الإقامة؟ متى زرت المكان آخر مرة أو تفقّدت مع المدير على الهاتف؟ ربما تغيّر شيء ما فيه، فالأفضل تفادي مفاجآت اللحظة الأخيرة.

هل سيكون الطعام جاهزاً هناك؟ هل التعليمات المعطاة بشأن الاحتياجات الغذائية الخاصة مفهومة حقاً؟ قد يكون إرسال شخص إلى هناك لتفقّد كل التفاصيل الصغيرة أفضل فكرة، لأن الطعام مسألة حساسة فعلاً، وأي حساسيات غذائية يمكن أن تكون لها عواقب خطيرة:

هل من أحد لديه مشاكل صحية ما؟ هل لديك مواد إسعافات أولية؟ ما الإجراء الواجب اتباعه إذا وقع حادث؟ تأكد من أنك درست الحالة الصحية للمشاركين لتتصرف بسرعة عند الحاجة. هل لديك عناوين طوارئ يمكنك الاتصال بها إذا حدث شيء؟

هل ابتيعت كل المواد؟ (لا المواد المتعلقة مباشرة بالبرنامج وحسب، بل كذلك القرطاسية وورق التواليت والصابون والبسكويت وظروف الشاي - كل ما قد تحتاج إليه)



# 04

ها أنتِ ذا، يا قائِدة المجموعة!  
وها هوَ ذا وقتُ أفضلِ جزءٍ في  
المشروع!  
فلنسرِّعِ بهِ الآن!

# التفكير

## 4.1 إدارة شؤون السفر والوصول

بوصول الشباب من مجموعات الشركاء إلى بلدك وبيئتك المحلية وانتقالهم إلى مكان النشاط الداخلي يبدأ أكثر أجزاء التبادل الشبابي قريباً إلى المغامرة. وقد تكون هذه أول مرة يسافر فيها بعض الشباب إلى الخارج. إن من أهم الأمور في السفر ضمان سلامة الجميع. وهو ما يجعل وسائل المواصلات العامة أنسب خيار. فهي أقل كلفة، وينتقل فيها جُل مسؤولي السلامة إلى شركات النقل، التي لديها أطقم مدربة وتأمين مناسب. وقد تكون ترتيبات السفر، أي تحديد مسار الرحلة وشراء التذاكر وحزم الأمتعة والذهاب إلى محطة القطار أو الحافلات أو إلى المطار في الوقت المناسب والمرور بكل الإجراءات الإدارية وإجراءات السلامة والتعامل مع حالات التأخر المحتملة والإصابة المحتملة بداء السفر أو الخوف من الطيران والوصول إلى مكان جديد ومجهول تماماً. كل ذلك يمكن أن تكون فيه متيقنة وتوتر إلى حد الإثارة. وقد يحتاج الشباب إلى بعض الوقت لتهذا أحوالهم عند الوصول. ويستحسن عدم بدء البرنامج في موعد أبكر أو باندفاع أكبر من اللازم. لكن، من ناحية أخرى، هذه هي اللحظة التي كان ينتظرها الشباب. والانتظار طويلاً قبل بدء البرنامج قد يجعلك تفقد الإحساس بهذه اللحظة لديهم، التي يكون فيها الحماس على أشده. كقاعدة عامة، يكون من الحكمة التريث في بدء الأنشطة أو في اتخاذ القرارات التي تؤثر في الجميع إلى أن تصل كل المجموعات.

## 4.2 مفاجآت اللحظة الأخيرة! ما العمل إذا تخلف البعض؟

قد يقع في اللحظة الأخيرة ما لم يكن في الحسبان، حتى في أحسن المشاريع تخطيطاً. فقد يفشل شريك ما في جمع العدد المتفق عليه من الشباب أو قد يقع أحدهم مريضاً أو يواجه مشكلات غير متوقعة تمنعه من حضور نشاط التبادل الشبابي. ليس هذا مؤسفاً وحسب، بل له كذلك انعكاسات عملية على المشروع والميزانية.

وقد تود في هذه الحال الاتصال بالوكالة الوطنية، وإعطائها شرحاً كاملاً لما حصل والنظر في ما ينبغي عمله. يظل في الإمكان استيعاب الأمر إذا تأمن الحد الأدنى لعدد الشباب

وقادة المجموعات اللازم لإقامة التبادل الشبابي بشكل لائق. فإن قل العدد عن هذا الحد، فيما يتم إخراج تلك المجموعة الناقصة من التبادل الشبابي أو يلغى التبادل الشبابي كله. لذا يكون من الأفضل أن تصمم المجموعات بعدد أفراد أكبر من الحد الأدنى اللازم بواحد أو أكثر، وأن يكون لقائد المجموعة بديل احتياطي. بهذه الطريقة، لن يتأثر المشروع بما قد يقع لأحدهم فجأة.

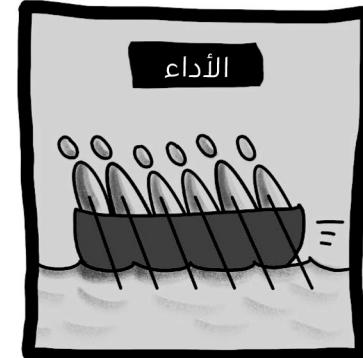
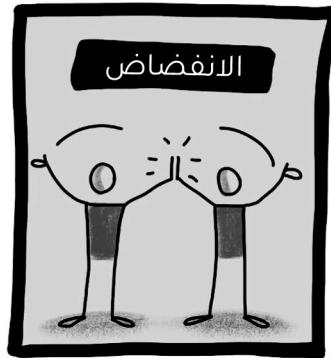
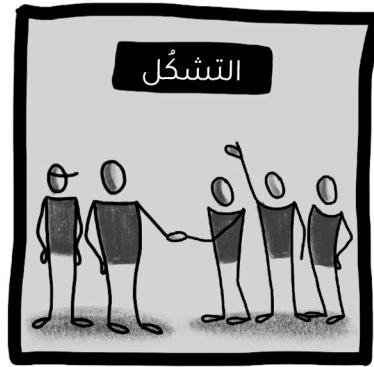
## 4.3 ديناميات المجموعة

إن تطوير المجموعة ودينامياتها أمران مهمان طوال مدة التبادل الشبابي. وهناك عدة عمليات سوف تجري على المجموعة طوال مدة التبادل الشبابي. وسوف تجري معاً بأن واحد. لقد بدأت مجموعتك، وهي المجموعة المضيفة، تتشكل ويتعرف أفرادها على بعضهم البعض عندما وضعت أولى الأفكار على الطاولة. ويؤمل أن تكون هذه المجموعة قد حلت أي توترات وشكلت رابطة جامعة وبلغت مستوى جيداً من التعاون أثناء الإعداد لنشاط التبادل الشبابي. وسوف يتيح مرور مجموعتك بهذه العملية لها أن تعمل مع المجموعات الأخرى بسهولة أكبر. وبعد هذا النشاط، سيواصل أفرادها العمل معاً ثم يفرقون تدريجياً بعد انتهاء المشروع وإعلان النتائج.

وعلى التوازي مع هذه العملية، تجري عمليات مشابهة في المجموعة (أو المجموعات) الأخرى. ولكن لاختلاف عملية الإعداد عندها، وربما لأنها كانت أقصر إذا جند شركاؤك الشباب في مرحلة لاحقة، فلربما تطورت فيها ديناميات مختلفة، أو ربما لم تنح لها البتة فرصة لتطوير هكذا ديناميات. وقد يحصل، مع ذلك، أن قد يسعى الشباب الآتين من البلد نفسه لدعم بعضهم البعض في البداية، بعد أن يبدأ نشاط التبادل الشبابي، وحتى تلك المجموعات التي لم تكن متماسكة جداً قد تبدأ بالتقوُّع على نفسها. ومع أن هذا أمر طبيعي، فإن من المهم توجيه الشباب بلطف إلى الانفتاح على المجموعة الأوسع. وهناك أيضاً مجموعة القادة المسؤولين عن التبادل الشبابي، ولك أنت فيهما دور أساسي بصفيتك ممثل الشريك المضيف.

## 4.4 مراحل تطور المجموعة

يعتمدُ التعليم غير النظامي كثيراً على المجموعة، وهي أحد أهم موارده. ومما ينبغي أخذه في الاعتبار مراحل تطور المجموعة. يسري هذا من البداية، لكن ينبغي إعطاؤه اهتماماً خاصاً في نشاط التبادل الشبائي عندما تلتقي مجموعات من بلدان مختلفة معاً. وتظهرُ عمليات المجموعة كلها معاً بصورة أقوى عندما تُمضي المجموعة الوقت معاً بشكلٍ كثيف وخارج الدوائر والأنشطة المعتادة لكل فرد فيها.



يمكن تحديد خمس مراحل مختلفة لتطور المجموعة أو الفريق:

- ← **التشكُّل (Forming):** تتشكل في هذه المرحلة أولى الروابط، لكن المشاركين يظلون حذرين مهذبين ولا يتعاطون مع بعضهم البعض على مستوى أعمق؛
- ← **العصف (Storming):** يبدأ المشاركون في هذه المرحلة التعرف أكثر على بعضهم البعض، وتبدأ التحالفات تتشكل، والتوترات والاختلافات والتصادمات تحدث؛
- ← **الانسجام (Norming):** حيث يبدأ المشاركون يتعلمون ببطء التفاعل مع بعضهم البعض، ويضعون بعض القواعد الأساسية، ويتعلمون كيف يعالجون الخلافات بشكل بناء، ويجد كل منهم موقعه أو دوره.
- ← **الأداء (Performing):** حيث تغدو للمجموعة رؤية مشتركة، ويغدو لها هدف مشترك، ويتعامل أفرادها مع بعضهم البعض بشكل واثق ويبلغون ذروة أدائهم.
- ← **الانفصاض (Adjourning):** وذلك عندما يحين وقت الوداع، فتحل المجموعة نفسها بطريقة صحية ويمضي أفرادها كل في سبيله.

يحدث أحياناً أن لا تكون المجموعة على وفاق وتكون قليلة الحيوية في وقت يُفترض بها أن تحقق إنجازات. ولحسن الحظ، هذا نادر الحدوث في التبادلات الشبابية. من ناحية أخرى، إذا كان أفراد المجموعة يعملون معاً بشكل جيد، فذاك شيء رائع، وتكون مرحلة "الأداء" في هذه الحال متصفة بمستوى مرتفع من الحيوية والاندفاع والالتزام. وعندما يصل هكذا نشاط إلى نهايته ويحزن الشباب أن يغادروا في اليوم التالي، يكون الأمر صعباً، ولكن يظل عليك أن تيمم برنامجك. قد يجعلهم بلوغ مرحلة "الانفصاض" أكثر عاطفية لحظتها، ولكنه سيساعدهم على التحرك بطريقة أكثر صحية وسعادة.

كما تعتمد فرصة نجاح تطور المجموعة ودينامياتها في نشاط تبادل شبابي بالطبع على مقدار النجاح في تسيير المشروع ككل حتى ذلك الوقت. وإن كثيراً من المسائل التي أثرت في ما يتصل خاصة بموضوعات إدمان وتنوع المشاركين وحمائيتهم وصحتهم وسلامتهم ليؤثر في الكيفية التي يرى كل فرد في المجموعة بها نفسه والآخرين. كذلك، إذا شعر الشباب بالإحباط من البرنامج أو السكن أو الطعام أو اللوجستيات أو من كيفية معالجة القادة لهذه المسائل، فقد يترك ذلك فيهم أثره. وإن إطاق العمل المخطط له والمدار جيداً والذي يجده الشباب مفيداً لهم ليسهم في بناء تحمسهم لما أتوا من أجله: وهو الالتقاء والتواصل والتعارف والتعلم معاً.

## 4.5 ما هي التدابير الملموسة لدعم ديناميات المجموعة في هذه المرحلة؟

### 4.5.1 أنشطة بناء المجموعة

كما تذكر من الفصل 2، تجرى أنشطة بناء المجموعة عادة في أنشطة التبادل الشبابي. وتكون أنشطة بناء المجموعة أنشطة مرحة، تلقى في الغالب ترحاباً كبيراً من الشباب، وتفعل فاعلاً عادة، وهذا أهم. ربما خططت لبعضها في البرنامج بالفعل، لكن بعد أن تلتقي المجموعة وتبدأ بالتعرف عليها أخيراً، ينبغي أن تعيد النظر في الجوانب التالية:

هل تتضمن أنشطة بناء المجموعة التي تقترح نشاطاً دينياً أو نشاطاً تمارين بدني؟ وفي تلك الحالة، ما هي قيود المشاركة

بأخذ هذا الأمر بعين الاعتبار، يجدد بك أن تستثمر في إنشاء ديناميات مجموعة بناءة لجعل التعلم أمثلاً ما يكون طوال فترة التبادل الشبابي مع التشديد خاصة على نشاط التبادل الشبابي، وأن تدغم مختلف عمليات المجموعة في المراحل كافة، تتطلب مرحلة "التشكُّل" التركيز على الأنشطة التي تهدف إلى تعريف أفراد المجموعة ببعضهم البعض وجعلهم يرتاحون إلى بعضهم البعض. حتى مرحلة "العصف"، التي تبدو شيئاً يود المرء تخطيه بأسرع ما يمكن، تتيح لأفراد المجموعة عبور التوترات والكف عن التعامل المهذب والسطحي مع بعضهم البعض - وتعلم دروس قيمة. قد تود، مع ذلك، أن تتأكد أن هذا ما يحدث فعلاً، فإن لم يكن يحدث، أن تساعده المجموعة على التقدم إلى مرحلة "الانسجام" بإعادة إرساء القواعد الأساسية، ومراجعة توزيع المهام، والاندخراط في أنشطة بناء المجموعة.

## 4.5.2 تَعَرَّفْ شخصياً على الشباب ولبَّ ما يَطْرَأ مِن الاحتياجات

قد تكونُ فكرةً جيدة أن تتعرَّفَ على كل الشباب، فرداً فرداً، لا في مجموعتكِ وحسب، لأجل أن تكسبِ نفقهم، وتفهم ما الذي يحتاجون إليه ليستطيعوا المشاركة في العملية مشاركة كاملة ويشعروا بالارتياح. قد يعطيك هذا فكرة عن كيفية شدِّ أواصر المجموعة، ليَجِدَ أولئك الذين يصعبُ عليهم الاندماجُ فيها فرصتهم، وإن كنتِ تعرِّفِ المجموعة من قِبَلِ وكانت هناك ربما بعض ديناميات القوة التي من شأنها التأثيرُ على مشاركة الجميع، فقد تودُ تمكينَ أولئك الأكثر تحفظاً أولاً، قبل خلق الديناميات لدى بقية أفراد المجموعة.

لا حظ كذلك أن الشباب في مجموعتك قد تكونُ لهم أدوارٌ واحتياجاتٌ مختلفةٌ هنا عما في المجموعة الأصغر التي كانت تُعَدُّ لنشاط التبادل الشبابي. فقد يكونون مثلاً أقلَّ صراحةً أو جزءاً في المجموعة الأكبر، وينبغي أن تلتفتِ إلى السبب الذي يجعلهم كذلك، قد لا تكونُ لديهم ثقةٌ كافية للتحدث بلغةٍ أجنبية أو قد يشعرون بالخجل بين أناس لا يعرفونهم؟ في المقابل، قد يشعُر بعضهم بالمُكِنَة للدور المُسنِّد إليه كأحد المضيفين أو لأن الإعداد سارَ على ما يرام، ويشعُر في هذا الجمع من الشباب كما لو أنه يمكن أن يُعْطَى صوتاً لم يكن لديه من قبل.

في مختلف النشاطات؟ هل لديك شخص محدود الحركة أو ضعيف البصر أو ضعيف السمع؟ هل لديك شباب ينبغي ألا يشاركوا في نشاط تماس بدني لأي سبب كان (ديني أو ثقافي أو غير ذلك)؟

هل تجمعُ كلَّ أنشطة بناء المجموعة المجموعة كلها بأن واحد؟ فقد يصعبُ على بعض الناس (أو على كثير منهم) البدء بالعمل فوراً في مجموعة كبيرة تتألف من 20 إلى 30 أو حتى 40 مشاركاً؟ يمكنك، كقاعدة عملية، البدء بالمهام والتحديات في مجموعاتٍ أصغر ثم زيادة عدد أفراد المجموعة ببطء. ويكونُ شيئاً ممتازاً إذا ختمتِ بنشاطٍ تشارك فيه المجموعة كلها، إن أمكن، فهذه في النهاية هي شبكة الأمان التي تودُ أن تكون للشباب لديك؛

ولأن الناس يتعلمون بطرقٍ مختلفة، استخدم طرُقاً مختلفة للتفاعل مع أفراد المجموعة ولتطوير علاقات في ما بينك وبينهم. وبالتالي، يجب أن تعكس المهام المعطاة ذلك وتعكسه أنشطة بناء المجموعة وبترُقٍ مختلفةٍ شتى.

هناك أمثلةٌ كثيرةٌ متاحة لأنشطة بناء المجموعة، ما عليك سوى أن تعرفَ أين تجدها. من هذه الأمثلة "صندوق أدوات سالتو" (SALTO Toolbox):



## 4.7 التوثيق والتواصل والظهور

هذا هو أهم وقت لتوثيق ما يجري ونشر الأخبار! فاحرص على تكليف شخص ما في المجموعة بالتواصل اليومي. واطمن ارتباطاً بوسائل الإعلام وأوساط التواصل الاجتماعي. قد يكون مفيداً أن يتولى قائد مجموعة متمرسة هذه المهمة، لأنها تستغرق كثيراً من الوقت في هذه المرحلة التي يكون فيها الشباب منسغلين بأشياء أخرى. فالتقط صوراً فوتوغرافية وانشرها، ودع الشباب يكتبون قصصاً قصيرة، ويقومون بتحديث المدونة التي قد تبنى وتدير خلال مدة المشروع.

وأرسل تحديثات منتظمة (3-4 مرات في اليوم إلى منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وإنستغرام، وحتى إلى تويتر) وحاول الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس. وأرسل نحو 3 بيانات صحفية إلى المنافذ الإخبارية المحلية: واحد عند ابتداء النشاط، وثان في أوسطه، وثالث بعد انتهائه. قد يكون حدث ما في المجتمع المحلي خاصة، إن وجدت شيئاً كهذا، مثيراً لاهتمام وسائل الإعلام المحلية، لأنه يربط التبادل الشبابي بالسياق المحلي بأكثر الطرق واقعية.

لكن احرص قبل أن تنشر، مثلاً صوراً فوتوغرافية، على أن تأخذ موافقة خطية من الشباب (أو من ذويهم إن كانوا قسراً) على ذلك.

## 4.6 اللوعبة (GAMIFICATION): كيف تجعل

الأنشطة وعمل الفريق أكثر إثارة؟

يحب معظم الناس الألعاب، وهي جزء كبير من ثقافتهم الشبابية المعاصرة. واللوعبة (Gamification) هي ابتكار سردي مستوحذ، وإدخال تفكير اللعب في ما ليس باللعب من سياقات لتشجيع المشاركين على حل المشاكل وزيادة مساهماتهم. يمكن أن يخلق ذلك مشاركة وتعاطفاً ويجعل تجربة ما أكثر تفاعلية ومرحاً. ولخلق جبة مستوحذة، يجب أن تكون خلقة. هناك أفكار مفيدة كثيرة تستمد من عالم تصميم الألعاب يمكن أن تساعد على جعل هذا الجزء من التجربة أكثر مرحاً وتفاعلية وجاذبية. ولزيادة الأثر، ينبغي المحافظة على روح الاستحواذ بشكل متسق.

كما يمكنك إدراج مستويات من المسابقات الطوعية ومكافأة الفائزين فيها. وهذه فكرة مفيدة مهمة جداً في اللوعبة<sup>8</sup>. يقدّر الجميع التحدي في لعبة، وإن لم يكونوا يقدرونه بالقدر نفسه في الحياة الواقعية أحياناً. ويظهر البحث<sup>9</sup> أن الفرق الأساسي بين الحالتين هو: أن الناس في اللعبة يختارون التحدي. يمكنك الاتفاق على مستويات مختلفة للمشاركة. فالمهمة نفسها للجميع، لكن يستطيع من يريد أن يدخل إليها تحدياً إضافياً أن يفعل، وبالطبع تكون المكافأة في هذه الحالة أكبر. تتيح هذه المقاربة للجميع تنفيذ المهام، وحافزاً وإثارة أكبر لمن يريد ذلك، وفرصة لمن يستصعبه ولا يهتم به أن ينسحب منه دون أن يبدو غير متعاون.

يمكن أن تكون المكافآت خارجية، من قبيل المنح أو الإثبات ("إذا بلغنا هدفنا، فسندهب في رحلة بزروق خفيف!"). أو داخلية، وتقوم أكثر على القيمة والتقدير (كمنح شارة، مثلاً، أو لقب 'نايعة')، أو خليطاً من هذا وذاك.

ليس من السهل دائماً تحديد الحوافز الأجدى نفعاً مع هذه المجموعة أو تلك. فمثلاً، يصرف اللاعبون كثيراً من الوقت لتحقيق "الإنجازات" في الألعاب، مع أنها لا تمنحهم أي فائدة على الإطلاق في اللعبة، لكنها تعبر عما لديهم من جدارة، وهذا كافٍ لحفزهم.

<sup>8</sup> "the application of game elements and digital game design techniques to non-game problems, such as business and social impact challenges" 8 ("تطبيق عناصر الألعاب وتقنيات تصميم الألعاب الرقمية على ما ليس باللعب من مسائل، كالأعمال التجارية ومنافسات الأثر الاجتماعي")، <https://www.coursera.org/learn/gamification>

<sup>9</sup> "A Theory of Fun for Game Design", by R. Koster, 2013، ر. كوستر، 2013.

## 4.8 أن يترك تبادلك الشبابي أثراً في المجتمع المحلي

أنت الآن تحت أنظار المجتمع المحلي، لمجرد أنك هناك، خصوصاً إذا كان النشاط يُستضاف في مدينة صغيرة أو قرية. ويترك نشاط التبادل الشبابي دائماً أثراً على المجتمع المحلي. يمكن التخطيط لجزء من الأثر، كترميم ممر مشاة أو طلاب جدران أو تنظيم مهرجان محلي أو غير ذلك من أنشطة تصنع في المجتمع المحلي حدثاً (أو أحداثاً)، لكن أموراً كثيرة تحدث في المواجهات اليومية للشباب وقادتهم الأجانب مع السكان المحليين في مكان إقامة النشاط، وفي الأماكن العامة والمتاجر والمقاهي والمطاعم... وغالباً ما يهمل أثر هذه المواجهات في مستندات المشروع، لكنها تظل تترك أثراً عميقاً على الناس.

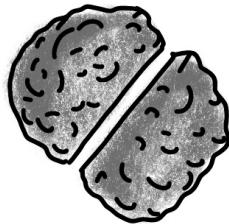
ويعتاد المجتمع المحلي الذي يستضيف بشكل منتظم أنشطة تبادل شبابي على ما يظهر فيه لفتراة قصيرة من الوقت من مجموعات شبابية متعددة الجنسيات. وتتكيف المتاجر والمقاهي مع احتياجات المجموعات، ويصبح التفاعل مع البيئة المحلية خلال النشاط أسهل. كما يمكن أن تتعلم منظمات شبابية محلية أخرى من التبادلات الشبابية وتستمد منها الإلهام. وستكون كذلك تجربة قيمة للمجموعات الوطنية الأخرى لتتلمس ملامح بيئتك المحلية. وتجربتك في الحياة اليومية في مكان آخر بأوروبا. وإن زيارة المعالم الأثرية الرئيسية في عاصمة أجنبية هي نوع من تجربة لك في الخارج، وهي بالتأكيد تجربة قيمة. لكن التفاعل مع السكان المحليين يوفر نوعاً مختلفاً تماماً من الإحساس بالمكان.

فكن سعيداً وفخوراً بمجهوداتك المشتركة. وستكون بيئتك المحلية في أغلب الظن فخورة جداً بك أيضاً. فقد صرت أنت وضحبك ممن يحققون لأوروبا بعض الإنجازات!

## 4.9 جمع كثير من الآراء والقيام بشيء ما حيالها

الآراء النقدية عنصر قيم في برامج التعليم غير النظامي لأنها تسمح للمشاركين بالتفكير في تجاربهم وتوفير أساساً لتعديل البرنامج لجعله أكثر صلة باحتياجاتهم ورغباتهم. ولاستغلال الآراء النقدية بشكل فعال، يجب أن تكون قادراً على إبداء المرونة وعلى التكيف أثناء النشاط الداخلي.

وإن تكليف مجموعات بالتفكير أداة مهمة في النشاط الداخلي لاستطلاع آراء هذه المجموعات واستغلالها. ينبغي أن تجتمع هذه المجموعات بصورة منتظمة، عادةً يومياً، للتفكير في برنامج اليوم - بشكل مستقل أو بدعم من قادة المجموعات. وينبغي إدراج الآراء الآتية من مجموعات التفكير في الاجتماعات اليومية للفريق بين القادة. فاترك ما يكفي من الوقت للإحاطة والتفكير بعد كل نشاط، في كل يوم. وأخلق فضاءات آمنة ومجموعات أصغر. فهذا يتيح للناس التعبير عن التوثر بطريقة آمنة؛ فقد يحتاج البعض إلى التنفيس عما في صدورهم وحسب. وقد تود كذلك التفكير في دعوة بعض أفراد المجموعة لتقديم آرائهم مباشرة في اجتماعات الفريق للتأكيد على أن صوتهم يُسمع. ومن المفيد تقديم تحديات للشباب حول ما أجري من تعديلات في ضوء ما أبدوا من آراء، وإن هو تعذر إجراء تعديلات، فبيان سبب ذلك بوضوح وشفافية. وسوف يُحسن هذا عنصر المشاركة الفردية في النشاط ويُمكن الشباب من تشاير اهتماماتهم وأفكارهم، ووضع مساهماتهم موضع التنفيذ.



## 4.10 التفكير في التعلم وإصدار شهادات YOUTHPASS

كما ذكرَ أولاً في الفصل 2، فإنَّ التفكيرَ والتقييمَ من الخطوات الأساسية في التعلم. ولذا فهما جزءٌ مهمٌّ جداً من التبادلات الشبابية. إذ لا تُصمَّمُ التقييماتُ في الغالب الأعم من الحالات، عملياً، إلا كجمع بسيط للمعلومات من المشاركين، وتفتقرُ هذه العملية إلى التبصر الأعمق في ما يجري من عمليات خلال النشاط.

لذا يُستحسنُ أثناء النشاط الداخلي، فضلاً عن جمع الانطباعات اليومية في مجموعات التفكير، التفكير في التجارب والنتائج (المُحصَّلات) التعليمية وتقييمها. يمكنُ القيامُ بذلك في مجموعات التفكير، ويمكنُ وبنبغي القيامُ بجانب منه فردياً. ومن المهم الاعتراف بنتائج وعناصر التعلم المتعلقة بالأهداف العامة للتبادلات الشبابية في برامج إيراسموس+ وبأهداف تبادلك الشبابي أنت. هناك طُرُقٌ مختلفة جمة للتقييم، ويمكنك، باستخدام أسئلة التقييم، توجيه التقييم في الاتجاه الذي تودُ أن تعرفَ المزيدَ عنه.

كما يغدو إطار شهادات Youthpass والمهارات الأساسية، المشروحان في الفصل 2، سهلين حقاً في نشاط التبادل الشبابي. ينبغي تشجيعُ الشباب، أثناء النشاط وفي نهايته خاصة، على مراجعة كل شيءٍ تعلموه، ونقله، بمساعدتك ومساعدة القادة الآخرين، إلى المستوى التالي بوضع نتائج (مُحصَّلات) التعلم في إطار المهارات الأساسية. في ما يلي نموذج سيناريو مثالي:

← تقومُ بتعريف الشباب بنظام شهادات Youthpass في بداية نشاط التبادل الشبابي، لأن بعضهم ربما لم يسمع به من قبل. ويُستحسنُ أيضاً تذكيرُ الجميع من البداية بماهية التبادل الشبابي وعرضه:

← ثم، تعيدُ تعريفه لهم في منتصف التبادل الشبابي لإعطائهم الفرصة للإلقاء نظرة إلى الوراء إلى كل ما حصلَ حتى ذلك الحين، للتفكير في التجربة التعليمية:

← ثم تُفردُ له وقتاً كافياً في نهاية النشاط، في اليوم الأخير منه. وإنها لطريقةٌ ممتازة لمراجعة البرنامج ككل، وتقييمُ الإنجازات التعليمية - بما فيها تلك الناشئة غير المقصودة.

ويمكنُ إصدار الشهادات الفعلية (المطبوعة على الورق والممهورة بالتوقيع) في هذه المرحلة بالذات، أو يمكنُ ملؤها ومسحها إلكترونياً أو طباعتها وإرسالها لاحقاً، بعد انتهاء مشروع التبادل الشبابي بالكامل. وهذا أمرٌ اختياري، فالبعض يفضلُ ملأها بعد انتهاء المشروع بأسبوع أو نحو ذلك لأنه يكونُ آنذاك أقدَرَ على التفكير في التجربة التعليمية.

## 4.11 حدُّ الكفاية وحدُّ الكثرة - "تبدأ الحياة عندما تنتهي منطقة الراحة"

يمكنُ أن يكونَ التعلمُ مرحاً ومثيراً ومفيداً، لكن العملية تنطوي على تحديات وهذه طبيعتها. وفي نشاط تبادل شبابي، تتكثفُ عمليةُ تعلمُ الشباب، عندما يأتي كلُّ يومٍ بشيءٍ جديدٍ بإيقاع سريع. وكما قيل آنفاً غير مرة، من المهم أن يواجهَ الشبابُ تحديات، لكن القادة يجبُ أن يراقبوا العملية ويضبطوها، كي لا يزيدَ العبءُ أكثر مما ينبغي.

يمكنُ تمثيلُ التعليمِ بمناطق، يدخلُها المتعلم في أوقات مختلفة. تشيرُ المناطق إلى درجات التحديات الشخصية التي تولِّدها تجربة معينة. ويختلفُ هذا من شخصٍ إلى شخص. في "منطقة الراحة" ("comfort zone")، لا يواجهُ الشبابُ تحديات كبيرة، وإن كانت هذه المنطقة تمنحهم خبرةً جديدةً ومعرفةً جديدةً. وتظلُّ فيها القيمُ والمُدركاتُ والقناعاتُ على حالها نسبياً. وفي "منطقة التمدد" ("stretching zone")، تُثارُ الأسئلة وتكونُ هناك فرص لتغيير المدركات والمواقف والسلوكيات. وهي المكان الذي يمكنُ الوصولُ إليه من خلال أنشطة صعبة و/أو المكان الذي توضعُ فيه التصورات المسبقة والآراء السائدة على المحك. وبالتغلب على هذه المشاعر القلقة، وإعادة تشكيل المدارك وإدراج تجارب جديدة، يوسعُ الشباب "منطقة الراحة" لديهم، أي أن التجارب الجديدة التي خضعت للنظر والمعالجة لا تعودُ تنتمي إلى "منطقة التمدد"، بل تصبحُ شيئاً يمكنُ أن يشعرَ الشبابُ معه بالراحة والأمان. بعبارةٍ أخرى، يكونُ الشباب قد تعلموا شيئاً.

فإن ذهبَ التمددُ بعيداً، قد يدخلُ الشباب في "منطقة الأزمة" (crisis zone). وفي هذه المنطقة يصبحون مهذبين. يمكنُ أن يتعلم المرءُ كذلك من القلق والأزمة، ويمكنُ أن تكونَ هذه تجربة تعليمية قيّمة عندما توجهُ طاقتها بشكل منتج وتحدثُ إماماً فقط. فهناك خطٌ رفيع بين "منطقة الأزمة"

ومهمتك هي أن تحاولَ تشجيعَ الشباب على دخول "منطقة التمدد" مع محاولة إبقائهم بعيدين عن الأزمة، وخصوصاً "منطقة الهلع". لكن إذا انزلق شاب إلى هذه المنطقة، فمن المهم أن تقوم أنت وبقية القادة بمعالجة الوضع بكفاءة، واستعادة سلامة وراحة المشارك بأسرع ما يمكن.

وبين "منطقة الهلع" ("panic zone")، وتكون عواقب دخول "منطقة الهلع" خطيرة. فعندما يصاب الناس بالهلع، تثبط همتهم، ويصبح الرجوع إلى "منطقة الراحة" شغلهم الشاغل، ويصبح التعلم مستحيلًا. في هذه المرحلة، قد يمر الشباب بعمليات عاطفية لا يمكن احتواؤها والتعامل معها في البرنامج.



## 4.12 التعلّم الثقافي

التعلّم الثقافي (intercultural learning) أو التعلّم من التنوع ليس عملية أساسية في التبادلات الشبابية، لكنه أيضاً موضوع ينبغي أن يتناول بشكل مباشر في البرنامج وفي الأنشطة. كما هو مبين في الفصل 2. باختصار، التعلّم الثقافي غالباً ما يُساء فهمه ويُبسّط. أمّا هنا، فنقول في التعلّم الثقافي ما يلي:

← إن كل شخص (شاب) يأتي بمجموعة سلوكياته ومعتقداته وقيمه وآرائه السائدة الخاصة أو، بعبارة أخرى، بثقافته الخاصة.

← وإن التعلّم من التنوع عملية طويلة الأمد تزداد فيها الحساسية الثقافية للمرء، من خلال وضع السلوكيات والقيم والمعتقدات المتأصلة لديه على المحك.

← ويقوم على التفاعل مع أناس آخرين من بيئات مختلفة وسلوكيات ومعتقدات وقيم وآراء سائدة أخرى:

← وهو لا يحدث تلقائياً في كل تفاعل مع الآخرين، بل يتطلب انخراطاً شخصياً وتأملًا وتفكيراً نقدياً.

← وهو في المقام الأول معرفة الشخص نفسه.

وينبغي عليك في كل تبادل شبابي أن تُيسّر عملية التعلّم من التنوع وألا تتوقع أنها ستحدث لوحدها في نشاط التبادل الشبابي. وإن كان التبادل الشبابي يوفر أكثر الفرص واقعية لهذه العملية لأنه يجمع الشباب والقادة كلهم معاً. هناك أشياء ستحدث لوحدها في التبادل الشبابي، لوجود كثير من التنوع وكثير مما ينتظر الاكتشاف من أشياء إلى حد أن بعض التبصر والتفكير وحتى التغيير لا بد أنه سيحدث. بالنظر إلى ما تقدّم، فإن عملية تعلّم من التنوع أهم من ذلك بكثير ستحدث إذا أنت خلقت لها بيئة مناسبة، وفرصاً منظمة للتفاعل. الشيء المهم هنا هو أن عليك أن تحاول تفادي تأسيس أي نشاطات ذات صلة على افتراض أن أشكال التنوع والعموم في المجموعة مستمّدة من جنسيات المشاركين. وشجع الشباب أيضاً على توسيع منظورهم في هذا الخصوص.

## ولتيسير التعلّم الثقافي في تبادل شبابي (في جميع مراحله)، إليك في ما يلي بعض الموضوعات واجبة الإدراج:

← **الهوية:** قبل أن يواجه الشباب موضوع التنوع الثقافي، ينبغي أن يكونوا قادرين على التفكير في من هم وما الذي يجعلهم على هذا النحو الذي هم عليه. تضع التبادلات الشبابية أمام الشباب إمكانات ضخمة لمعرفة أنفسهم، وينبغي استغلال هذا الأمر قدر المستطاع. يستطيع الشباب تعريف جوانب من هويتهم عندما يجدون تشابهات بينهم وبين بعض الناس و/أو فروقات بينهم وبين آخرين.

← **نظرتنا إلى الآخرين:** تؤثر هويتنا وقيمنا وآراؤنا السائدة المستمّدة منها في الطريقة التي ننظر بها إلى الواقع وإلى الناس الذين نلتقيهم. في الوقت نفسه، تقوم بعض آرائنا في الآخرين على تعميمات نتعرض لها من خلال آليات مجتمعية مختلفة، كالأسرة والمدرسة والذين ووسائل الإعلام والنظراء. ولا بد أن الشباب سيأتون بمجموعة أفكار شائعة وأحكام مسبقة، وعندما يجدون أنفسهم في بيئة غير معروفة محاطين بأناس مختلفين، قد ينفعلون بشدة. وهذا أمر طبيعي فقط لأن التعميمات تساعد على اجتياز الوقائع المعقدة التي تحيط بهم، وهي ببساطة جزء من آليات التأقلم التي لدينا. وإن دور قادة المجموعات هو تحدي هذه التعميمات والافتراضات وتفكيكها.

← **التعاطف والاحتراف بالاختلاف:** ينبغي أن يكون هذان الشيطان في صميم عملك مع الشباب، كجانبين أساسيين للاحتضان والتعلّم من التنوع. وينبغي أن تشجع الشباب كلما أمكن على الدخول في تفاعل يتخطى التبادلات السطحية من قبيل كيف تأكلون في رومانيا أو كيف تبدو البيوت في لندن أو كم هو الريف جميل في ألبانيا. فكل تفاعل يُشرك القلب لا العقل وحسب يُرَجِّح أن يؤدي إلى إدراك ذي مغزى أكبر. الشيء الجوهري هنا هو معاينة الأمور ومحاولة التفكير في الأشياء من زوايا نظر الآخرين.



### 4.13 ما هي القواعد التي يجب أن تُبحث؟

وسييساعدُ هذا، بين أمورٍ أخرى، أولئك الذين يواجهونَ تحدي الغموض أو المجهول. إذ يؤدي الغموض بكثير من الناس إلى القلق، والقلق والأمانُ ضدان. وبما أن كلَّ نشاطٍ ومشروعٍ تبادلٍ شبابيٍ ينطوي على الكثير من الغموض الآتي من مواجهة التنوع بجميع أشكاله وأنماطه، ففي استطاعتك إزالته على الأقل في ما يتصل بالأشياء التشغيلية والفنية. وبحث ماذا يجري ومتى ولماذا، ومَن سيتولَّى الأمر. في النهاية، الأمرُ بسيط كما ترى.

يحتاجُ الأمر في بيئةٍ تتحدى الشباب إلى وجودِ قواعدٍ واتفاقات. لكنَّ يجبُ أن يَشتركَ الجميع في تعريفِ القواعد، لأنَّ هذا يخلقُ فضاءً مشتركاً. فإنَّ وضعَ القادةِ القواعدَ بأنفسهم، فسيتعبون أكثر في تنفيذها، وفي الوقت نفسه، تفوتُ المجموعة فرصة المشاركة الفعالة وفرصةً للتعلُّم لتعزيز العملية الديمقراطية في الوصول إلى اتفاقات. وبعد وضع القواعد، ينبغي أن تسري على الجميع، الشباب والقادة، وبتابعهم القواعدُ نفسها، يشكُّلُ القادةُ قدوةً لمجموعاتهم.

يمكنُ دوماً تقسيم القواعد إلى فئتين: القواعد الثابتة والقواعد القابلة للنقاش. تتعلق بعض القواعد بالقوانين كمنع التدخين في الأماكن العامة المغلقة، مثلاً، وعدم تقديم الكحول للقصر أو قواعد المنظّمات، كالنظام الداخلي لمكان إقامة النشاط مثلاً الذي قد ينص على وجوب أن ينظف الشخص طاولته بعد الطعام أو وجوب إخلاء الغرف بحلول الساعة 10 صباحاً يوم المغادرة، لذا يجب اتباع هذه القواعد بصرف النظر عن نوع المجموعة التي تعمل معها. وتكونُ بعض القواعد الأخرى قابلة للنقاش، كوجوب أن يكونَ نشاط التبادل الشبابي خالياً من الكحول، فلن يشرب الكحول في النشاط أحد، أو وجوب أن يتحدث شخص واحد في الوقت الواحد. يجب أن تكونَ هذه القواعد القابلة للنقاش مع ذلك منسجمة مع السمات الأساسية للبرنامج، لأنَّ هذا يحسِّن بيئة تعلُّم الشباب. يمكنُ إسباغ الصفة الرسمية على هذه القواعد باتفاق المجموعة.

وبتوصيلهم إلى اتفاق المجموعة معاً، يمكنُ أن يضعَ الشباب والقادة توقعات واضحة للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول، يمكنُ استخدامها كأداة للمساءلة طوال فترة حياة المشروع. ولك أن تطرح أسئلة وتبحث كيف يمكنُ أن تعمل مجموعة ما معاً، وما القواعد التي ينبغي الاتفاق عليها وكيف يتصرف الشباب تجاه بعضهم البعض للتوصل إلى اتفاق المجموعة. يمكنُ استخدام اتفاق المجموعة كمستندٍ حيّ وتحديثه طوال فترة حياة المشروع. وينبغي أن تكونَ لديك مجموعة خطوط حول ما هو غير مقبول في أي وضع كان، وما هي السلوكيات التي لن يتسامحَ معها قط (انظر المزيد عن هذا الأمر في الفصل الفرعي التالي). كما يمكنُ أن تسيطر مجموعة الخطوط هذه الضوء على التعامل مع أوضاع الخلاف بطريقةٍ تقبلها المجموعة.

## 4.14 الخلاف وتحويل مساره

قادة المجموعات، وقد يكون من الأفضل في حالات أخرى لأولئك الذين يديرون عملية التوسط المحافظة على مسافة ما من الأفراد المشتبكين في الخلاف.

ابحث المسائل الدقيقة والشخصية على انفراد، وعالج المسائل الحساسة بثقة عند الاقتضاء. وبالرغم من أهمية البرنامج في نشاط التبادل الشبابي، فإن الأولوية ينبغي أن تكون للناس دائماً. لذا، فإن كان من المناسب إيقاف البرنامج بشكل مؤقت أو تعديله للسماح للمجموعة بالتعامل مع وضع خلافي ما، فلا ضير في ذلك.

في الأخير، خذ بعض الوقت للاستراحة في الخارج، فهذا أفضل، لأجل تخفيف التوتر. حتى في الشتاء، وبالرغم من سوء الأحوال الجوية وشكوى بعض الناس من ذلك، خذ فرصاً للخروج. فاصلاً منسبطاً قصيراً، أو نزهة قصيرة على الأقدام، أو مجرد ساعة تقضيها في الخارج في أكثر الأوقات دفئاً من اليوم؛ شيئاً من هذا القبيل. فللخروج كثير من الفوائد الصحية البدنية والعقلية. بالمقارنة مع الجلوس في غرفة والتحدث طوال اليوم.

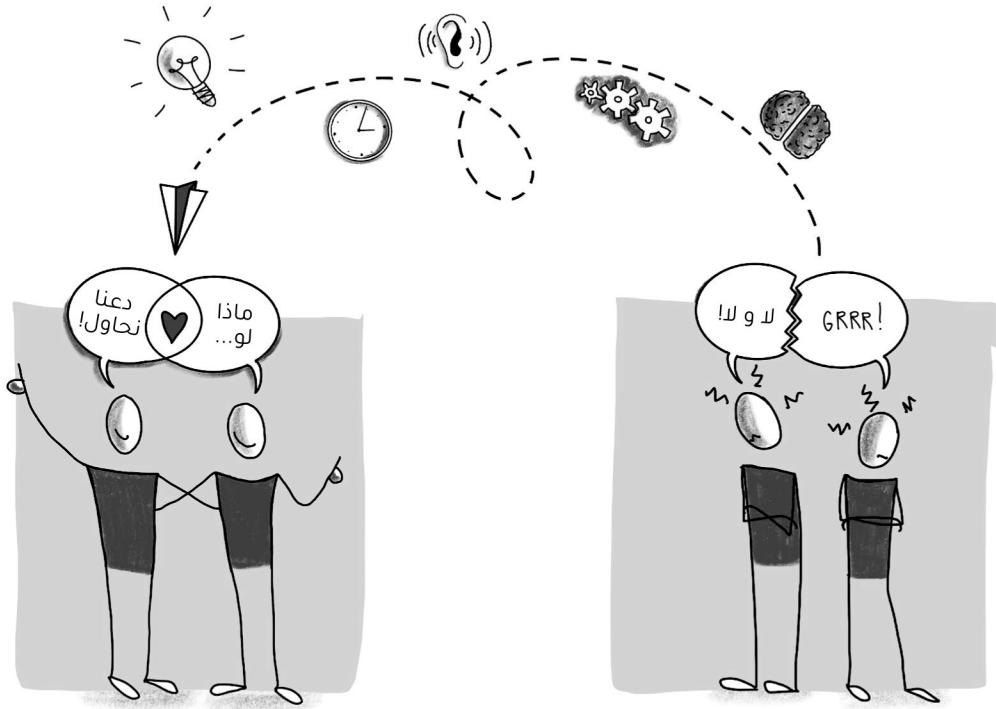
## 4.14.1 عدم التساهل

يُستحسن في تبادل شبابي اتخاذ مقاربة تربوية للسلوكيات المسيئة أو التي تُشكّل تحدياً. وفي بعض الأوضاع، عندما تُشكّل سلوكيات معينة خطراً أو تهديداً للشباب، يجب اتخاذ مقاربة لا تساهل فيها. وفي الحالات التي تهدد سلامة الشباب، يجب أن نضع حدوداً واضحة. ويجب الاتفاق بين قادة المجموعات مسبقاً على عواقب عدم التساهل مع السلوكيات المسيئة، ويمكن أن تشمل هذه العواقب ترحيل الشخص المسيء إلى بلده، أو الاتصال بأحد الوالدين أو الوصي و/أو الاتصال بالسلطات، ويجب توضيح هذه الأمور للجميع قبل وعند بداية النشاط ليكونوا على دراية بعواقب هكذا سلوكيات. يمكن أن تشمل هذه السلوكيات: الاعتداء الجنسي، والاعتداء البدني، والإساءة اللفظية والتلميحات المتواصلة من جانب واحد (كاللغة التي تنم عن كراهية المثلية الجنسية أو اللغة الفاضحة أو العنصرية)، وإجبار مخدرات إلى مكان عقد النشاط، وتهديد حياة مشارك آخر، والمراوغة عن النفس (عندما يحاول شخص بالغ التقرب من طفل لإقامة

بالرغم من تمام التخطيط والإعداد، والاتفاق على القواعد وتوضيحها، تظل هناك فرصة لنشوء حالات سوء فهم واختلاف. يمكن النظر إلى الخلاف كتهديد أو كفرصة. والخلاف في جوهره معارضة أو غياب للاتفاق بين طرفين أو أكثر، وهو طريقة لحل التناقضات الاجتماعية. والخلاف أمر لا مفر منه، فهو ظاهرة اجتماعية يومية، وجزء طبيعي من التفاعل، وعملية مجموعة، لاختلاف آراء الأفراد، وتضارب الاحتياجات، وتباغيد الشواغل. وبالرغم من الخلاف، يظل في إمكاننا إدارة العيش والعمل المشترك معظم الوقت بنجاح. فليس من المحتم أن يتحول الخلاف إلى عنف. والعنف ليس بديلاً فحسب، بل يمكن أن يكون عاطفياً أو نفسياً أو لفظياً أو جنسياً. وينبغي أن تتوقع الخلاف في نشاط تبادل شبابي وتبناه كفرصة، لكن في الوقت نفسه، يكون من مهمة قادة المجموعات ضمان ألا يتحول الخلاف إلى عنف.

من المهم السماح للمشاعر البشرية أن تخرج إلى السطح. أهم أداة لمعرفة سبب حدوث مجموعة سلوكيات ما هي الاستماع بشكل فعال والانفتاح لإدراك مصدر هذه السلوكيات. فلا تحكم على الناس ولا تلمهم ولا تنأ بنفسك عنهم لما يصدر عنهم من سلوك مسيء، وواجه السلوك بدل أن تواجه صاحبه. يمكن أن تكون المشاركة في نشاط تبادل شبابي في بلد أجنبي تجربة مريكة لكثير من الناس، ويمكن أن تدفع إلى السطح بمسائل أو مشكلات قد تكون واقعة في بيئة الحياة الأوسع. ومن المهم التعامل مع المشكلات والخلافات عندما تقع دون خلق دراما غير ضرورية. وإن خالف شيء ما اتفاق المجموعة أو كان تمييزياً، فمن المهم معالجته فوراً. وكائناً من كان قائد المجموعة فإنه يستمد من الجماعة سلطة التدخل في مثل هذه الحالات، وستجعل المجموعة تشعر بأمان أكبر معرفتها أن الأمور ممسوكة بأيدي قوية.

وفي حالات الخلاف بين الأشخاص، يكون دور قادة المجموعات التوسط بين المتخالفين. وقد لا يقتصر الخلاف على الشباب، بل يمكن أن يقع بين القادة أيضاً. وبتريك كل شخص يعبر عن مشاعره وتفسيراته للوضع على انفراد، قد يكون من الممكن بعد ذلك جمع أطراف الخلاف ليعبر كل منهم عن مشاعره للأخر ويبحثوا معاً عن حل مشترك. وفي بعض الحالات، قد يكون من الأفضل أن يدير عملية التوسط هذا



وإذا أفصحَ شبابٌ عما تعرَّضَ له أو تعرَّضَ له أو يمكنُ أن يتعرَّضَ له من أذى - من فعلٍ أو قولٍ - فيجبُ عليكِ أولاً وقبلَ كلِّ شيءٍ الاستماعُ إليه. وأنَّ تبيّنَ له أنه لا يبتغى أن تلتزمِ الصمتَ حيالَ هذا الأمرِ. لأنه يمكنُ أن يتفاهم. بل ستساعدُهُ في العملية. ليست مهمتكِ سؤالُ أو استجوابُ الشابِ، بل الاستماعُ إليه. قد تودُ تكرار ما أسرَّ لكِ به الشابُ على قِسمِهِ للاستيضاحِ و/أو للتأكد من أنكِ فهمتِ قِصتهِ كِلامه.

وإن كان الشابُ عُرضةً لخطرٍ وشيكٍ، فسيكونُ عليكِ إشراكُ السلطاتِ في الأمرِ. فإن لم يكن عُرضةً لخطرٍ وشيكٍ، فينبغي عليكِ إطلاعُ قائدِ مجموعةِ الشبابِ بالأمرِ. إن رأيتِ ذلكَ مناسباً، وكذا الشخصَ المسؤولَ عن الأمنِ في المنظمةِ التي أوقدتِ الشابِ، لمعرفةِ الخطواتِ التاليةِ اللازمةِ لحمايتهِ والتعاملِ معِ البلاغِ.

علاقةً معه)، والاتصالِ الجنسيِّ معِ أطفالٍ دون سن التمييزِ أو بينِ قائدٍ وشابٍ. ومع أنَّ الجميعَ يرغبُ في ألا تنشأ هذه الأوضاعُ في نشاطِ تبادلِ شبابيٍّ، فإنه يجبُ الاعترافُ بأنَّ هذه السلوكياتُ تقعُ في المجتمعِ. والغايةُ من تبني مقاربةِ عدمِ التساهلِ هي خلقُ وإدامةُ فضاءٍ آمِنٍ لجميعِ الشبابِ وقادةِ المجموعاتِ على السواءِ.

#### 4.14.2 التعاملُ معِ حالاتِ الإفصاحِ

يكونُ الإفصاحُ عندما يُبيِّنُ شابٌ إلى شابٍ آخرٍ أو إلى قائدٍ بحالةٍ إساءةٍ وقعتْ أو تقعُ أو يُحتملُ أن تقعُ. فالتبادلاتُ الشبابيةُ بيئةٌ تقتضي كثيراً من مراجعةِ الذاتِ والمكاشفةِ. فإن أضفتِ إلى ذلكِ اجتماعَ نشاطِ التبادلِ الشبابيِّ الكثيفِ معِ خلقِ فضاءٍ آمِنٍ، فإن ذلكَ يوفِّرُ بيئةً يمكنُ أن يشعَرَ الشابُ فيها بما يكفي من الأمانِ للإفصاحِ عما تعرَّضَ له من تجاربٍ إساءةٍ شخصيةٍ تتطلبُ التصعيدَ.

## 4.15 حل المجموعة وإنهاء العملية

إنَّ انتهاء نشاط التبادل الشبابي يجبُ ألاَّ يعنِي انتهاء الصداقات وأنَّ الشباب لن يروا بعضهم بعضاً بعد ذلك أبداً. لكنه يعني أن النشاط قد وصل إلى نهايته، وأنَّ المجموعة قد لا تلتئم مرةً أخرى بهذا العدد والتركيب. أفضلُ طريقة لإعلان ذلك التخطيط لإنهاء رسمِي لعملية المجموعة.

ومن المهم التأكيد في هذه الفترة من أن المجموعة تستطيع أن تنهي مهمتها، وتغلق أي مسائل مفتوحة لديها، وتوجه طاقتها إلى دعوة لإقامة أنشطة جديدة، فأغلق كل العمليات التي بدأت (أياً كانت: مجموعات التفكير، وأهداف أو مرامي التعلُّم، ومجموعات التنظيف) ولا تدخ شيئاً إلا وتُنهيهِ. وأقم "حفل اختتام" لطيفاً للمجموعة الكبيرة يناسب أسلوبك والمشروع. واستغلَّ أنشطة الختام للاعتراف بالإنجازات التي حققتها الجميع معاً والاحتفاء بها، والثناء على الممارسات الجيدة التي يمكن تكرارها في أنشطة أخرى مع جماعات أخرى في المستقبل. وإن لم يكن النشاط ناجحاً، فتجاوزهُ مع المجموعة، وشجِّعها على نقل الدروس المستفادة إلى مشروعاتٍ أخرى.

كما يحتاج الشباب إلى فرصة لتوديع بعضهم بعضاً بشكلٍ لائق، وإدراك أن هذا أو أن إسدال الستارة، وهو جزء مهم من التعلُّم ويساعدُهم على المضي في حياتهم للأمام، ومن المهم كذلك تذكير الشباب أن مشروع التبادل الشبابي لم ينتهِ بعد، وتشجِّعُهم على مواصلة عملهم بتقييم نتائج المشروع وإطلاع وشطِّهم المحلي على نتائجه.

وأقم حفلة وداع في آخر ليلة إذا رغبتُ المجموعة بذلك، فتأكد مما ترغبُ به المجموعة فعلاً. ويمكن حتى إقامة حفل كبير في أي ليلةٍ أخرى، في وقتٍ ما من منتصف الأسبوع، وقد ترغبُ المجموعة في أن تكون الليلة الأخيرة أهدأ والطف مع جواً يستطيع فيها الناس تبادل بعض الأحاديث مع أصدقائهم الجدد.

## 4.16 التقييم

التقييم هو جمع المعلومات وتحليل المعلومات المعطاة كجزء من مشروع لتقييم تحقيق الهدف العام والأهداف التنفيذية للمشروع ومؤثراته، ومراجعة النتائج: المُحصَّلات (outcomes) والمُخرجات (outputs). والتقييم عملية تجري من خلال سلسلة من الأعمال. فهو ليس نشاطاً منفصلاً يُجرى مرةً واحدة في نهاية مشروع تبادل شبابي، بل هو تراكم معلومات جمعت طوال مدة العملية، وبما أن نشاط التبادل الشبابي هو بمعنى ما أهم جزء في مشروع التبادل الشبابي، فمن المهم إجراء تقييم صحيح في نهايته هو أيضاً.

هناك عناصر رئيسية ثلاثة محل تركيز في نشاط التبادل الشبابي وهي اللوجستيات، والبرنامج التعليمي، والمجموعة. تشمل اللوجستيات مكان إقامة النشاط والاتصالات والمعلومات المقدمة. يمكن تقييم البرنامج بدلالة مكوناته ونتائجه (مُحصَّلاته) التعليمية وأنشطته وطرقه ونوعيته تيسيره. بخصوص المجموعة، يمكنك تقييم الجو، والدعم المقدم من المُيسرين وقادة المجموعات، وانخراط الشباب وتنويعهم، أفضل طريقة لتقييم نشاط قائم على التعليم غير النظامي هي استخدام مزيج من الطرق التفاعلية مع أدوات أخرى، أكثر "تقليدية" كالاستبيان. ينبغي أن يقدم لك التقييم بيانات كمية (أعداداً، وأن يعرف أشياء محددة أو يعطي علامة: 'على مقياس من 1 إلى 10') وبيانات كيفية (صفات أو خواصاً). 'ماذا كان أتمن إنجاز تعليمي لك في النشاط؟' والبيانات بنوعها الكمي والكيفي مهمة لأنها تصف الجوانب المختلفة للمشروع.

## 4.16.1 تقييم المشارك

ثمة قيمة تُرجى من إجراء تقييم منتصف المدة مع الشباب، في أواسط نشاط التبادل الشبابي. فأجر هذا التقييم واجعله قصيراً وبسيطاً، فهذه الطريقة، سيوفر لك معلومات قيمة عن كيفية سير المشروع وما الذي ينبغي معالجته من شيء فيه، إن وُجد هكذا شيء. وسيدكر هذا التقييم الشباب أيضاً

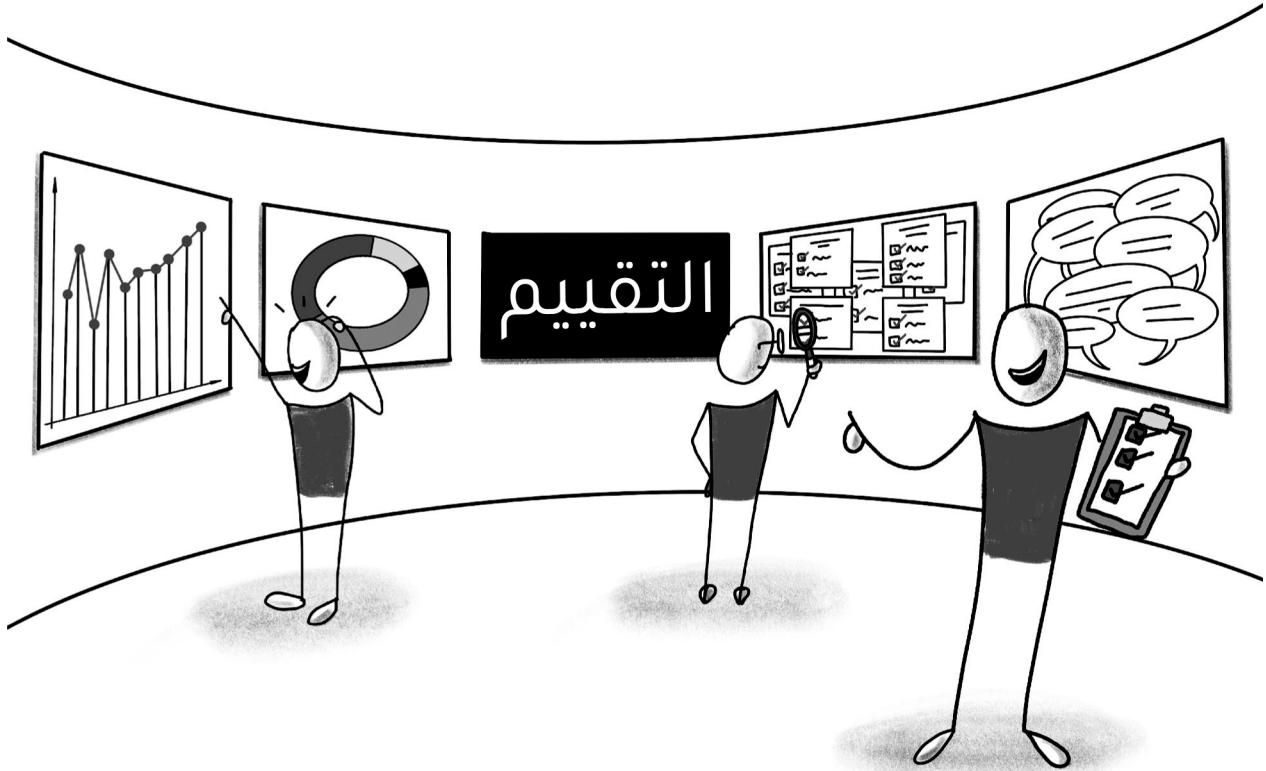
الأسئلة التي تُطرح للتقييم النهائي للفريق:

- هل حققنا أهداف المشروع؟
- كيف كان عمل الفريق والتواصل؟
- ما أكثر ما نجح حقاً؟
- ما الذي لم يكن على المستوى المطلوب؟
- ما الذي يمكن أن نقوم به بشكلٍ مختلف في المرة القادمة؟
- ما هي خطواتنا المقبلة؟

بأنهم مشاركون في عملية التعلّم، وأنّ تجاربهم الفردية والجماعية تُلقي الدعم. واحرص على أن تسأل الشباب كيف يرون تحقيق أهداف المشروع في نهايته.

## 4.16.2 تقييم الفريق

من المهم جداً أن يجذّب كل المنظمين وقادة المجموعات الوقت الكافي للقاء الشباب وتبادل الآراء معهم طوال مدة التبادل الشبابي، سواء شخصياً أو عبر الإنترنت، في اجتماع تقييم نهائي بعد النشاط، وعلى فترات منتظمة خلال المشروع. وينبغي أن تدعم الملاحظات المأخوذة من الاجتماعات اليومية للقادة التقييم النهائي للفريق في نشاط التبادل الشبابي. من



### 4.16.3 استخدام نتائج التقييم

تأكد من أن كل الملاحظات المأخوذة في اجتماعات الفريق وجلسات إبداء الرأي وجلسات التقييم قد استُلِمَتِ وحُفِظَت في مكانٍ مشترك. فلن يساعد هذا وحسب على الإبلاغ، بل سيوفر بياناتٍ للتبادلات الشبابية المستقبلية ودليلاً في حال ظهرت أي مشاكل بعد نشاط التبادل الشبابي. وسيوفر أيضاً أساساً لتحديد ما يُحتاجُ إليه من أعمال إضافية، سواء لدعم مشاركتك فرد عند عودته إلى موطنه أو لإعادة كتابة جلسات جرى تعديلها لتستخدم مستقبلاً. وما ينبغي إجراء التقييم لمجرد التقييم. وينبغي استخدام نتائجه في المستقبل لتكون ذات فائدة.





# 05 المتابعة

تهانينا، يا قائد المجموعة، فقد انتهى الأمر الآن. لكن، هل انتهى حقا؟

## 5.1 الاحتفاء بالنجاح

بعد أن ينتهي النشاط، قد تحتاج إلى يوم أو اثنين لتعويض ما فاتك من نوم، وقضاء وقت مع أسرتك وأصدقائك، وربما تذهب لتَهوول أو تجلس لتتأهّد مسلسلك التلفزيوني المفضل، وتردّ على تلك الإيميلات والرسائل التي تنتظرك والتي لم تجد وقتاً لتراها في معمعة نشاط التبادل الشبابي.

لكن بعد أن يتقشّع الغبار، حين وقت التفكير في الخطوة التالية، لأنه، بالرغم من انتهاء نشاط التبادل الشبابي، تذكر أن المشروع ككل لم ينته بعد. فما يزال هناك الكثير مما ينبغي عمله.

لكن قبل ذلك، يُستحسن الاحتفال. لا يتعين أن يعين الاحتفال أن عليك أن تُقيم حفلةً أخرى، وإن كنت تستطيع ذلك بالتأكيد. فاسترخ، وفكر في ما أنجزتم جميعاً، وكُن فخوراً به. فالنجاح والحماس والالتزام وتقديم أفضل النتائج الممكنة ما ينبغي أن يُؤخذ كشيء مضمون.

## 5.2 عودة الشباب وإعادة اندماجهم

بالرغم من كونه نشاطاً تنقل قصير الأمد، فإن التجارب التي يكتسبها الشباب في نشاط التبادل الشبابي تكون من القوة بحيث أن بعضهم يكابد عاطفياً ويحتاج إلى دعم كي يعود إلى حياته اليومية المعتادة. وإن أفضل طريقة يمكنك بها تيسير عودة آمنة ومشرّمة للشباب هي بدعم إعادة اندماجهم.

فالمتابعة أمر أساسي في هذه العملية! فهي لا تساعد الشباب وحسب على البقاء على اتصال بالتبادل الشبابي، بل تُبقيهم كذلك ملتزمين وربما، وهذا هو المأمول، مندفعين لمواصلة المشاركة في المجتمع المحلي، وفي مشروعات التبادل الشبابي المستقبلية أيضاً. تذكر أن الشباب قليلي الحظ في الفرص قد يحتاجون إلى دعم مخصّص إضافي ليندمجوا من جديد في بيئتهم المعتادة.

## 5.3 هل كان ثمة أثر، وما هو؟

لمعرفة الخطوات الواجب اتخاذها، من المهم التفكير في ما أنجز، وما الذي أدى إليه. الأثر في العمل الشبابي هو التأثير الذي أحدثته الأنشطة المنقّدة ونتائجها على الشباب والممارسات والمنظمات والنظم. بعبارة أبسط، الأثر هو التغيير الأساسي الذي يحدث نتيجة نشاط التبادلات الشبابية هي أداة إيجابية للتغيير الاجتماعي، ولتشكيل رؤية أفضل للمستقبل. وأن تكون هناك مقارنة استراتيجية للأثر في تبادل شبابي يعني أن تبقى عيناً على الصورة الكبرى، أن تتذكر ما الذي يجعل التبادل الشبابي يحدث فرقاً في حيوات كثير من الشباب وفي المجتمعات المحلية التي حولهم.

يمكن أن يكون الأثر من حيث الوقت - قصير الأمد، أو متوسط الأمد، أو طويل الأمد:

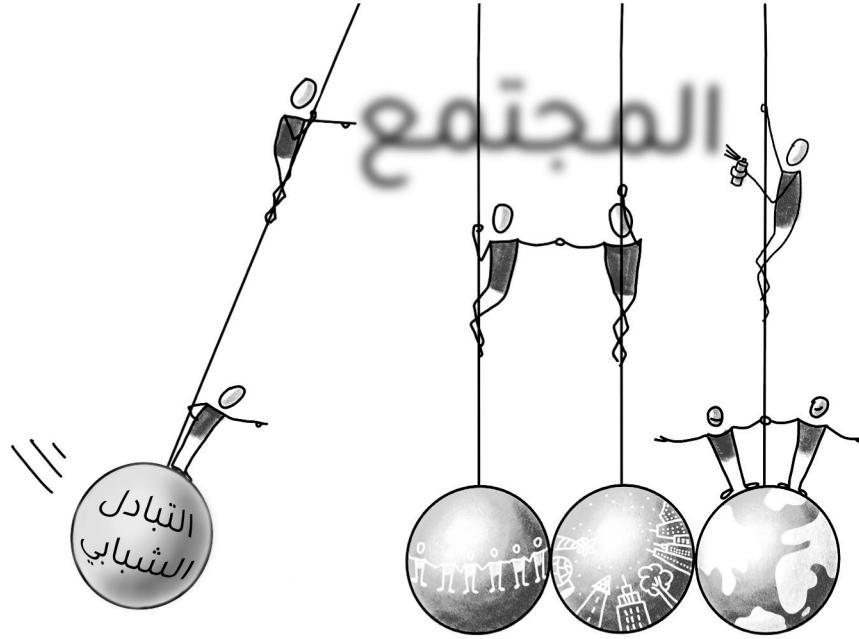
← **الأثر قصير الأمد** ويصف التغييرات الأقرب زمنياً، في حياة أو التزام مشارك، مثلاً، أو في أعمال منظمة.

← **الأثر متوسط الأمد** ويظهر بعد بضعة أشهر، ويعكس التغيير الأقرب إلى البيئي، كتنوّر مهارة ما، أو شراكة جديدة.

← **الأثر بعيد الأمد** ويدور حول التغيير المستدام، ويظهر بعد وقت طويل، ويتعلّق بالصعد الأعم كالتطور الشخصي أو التطور الاجتماعي.

كما يمكن تعريف الأثر من حيث المستفيدون - الشباب، المنظمات، المجتمعات المحلية، وعلى صعيد عام أوسع. فسوف يحصل كل أصحاب المصلحة المعنيين بالمشروع منه على نوع ما من الأثر الإيجابي.

وقد يصعب إظهار الأثر بشكل حاسم، ولذلك توصّع مؤشرات في بداية التخطيط للمشروع، لتصحّب الهدف العام والأهداف التنفيذية، كما هو مبين في الفصل 2، ولتقييم الأثر يمكن جمع البيانات بطرق كيفية وكمية، من الأدوات السهلة الاستبيان الذي يمكن إرساله بعد انتهاء التبادل الشبابي بثلاثة إلى ستة أشهر، وهناك حل آخر يمكن أن يشتمل على تشكيل مجموعة تركيز بعد انتهاء التبادل الشبابي بمدّة مماثلة.



أنشطة الاحتفال في الشارع، والصور الفوتوغرافية والفيديوهات، ومنصات الإنترنت، وألعاب الطاولة، والتقارير. أما المُحصّلات فهي أكثر تجريباً وغموضاً. ويمكن فهمها كقيمة مضافة، وتكون عادةً صعبة التكمية. لكن هذا لا يجعلها أقل أهمية من المُخرجات. فمثلاً، يمكن أن تكون هي: ازدياد الوعي بموضوع ما، أو طُرُقاً ومقاربات جديدة، أو انفتاحاً أكبر على التنوع، أو استعداداً أكبر لدعم الشباب والمنظمات والشبكات الشبابية. ويمكن أن يحققها الشباب أو الشركاء أو أصحاب المصلحة الآخرون المشاركون في مشروع التبادل الشبابي.

ولقياس الأثر متوسط وطويل الأمد، يمكن أن يُنتج المنظمون استبيانات جديدة تُصمّم خصيصاً لتقييم الأثر بعد عدة أشهر أو سنوات، أو يُستخدموا طُرُقاً كيفية أو كمية أخرى كالمقابلات والمسوحات التي تجريها مجموعة تركيز. وخلال المدة المتصورة للمشروع، يبدأ الأثر قصير الأمد بالظهور فوراً، وسوف يتعين قياسه وتوثيقه، بينما يظهر الأثر متوسط المدى وبعيد المدى بعد انتهاء المشروع. ومن المهم جدولة رسائل تذكير للقيام بقياسات الأثر الأبعد أمداً حتى بعد اختتام المشروع.

#### 5.4 نتائج المشروع

نتائج المشروع هي إنجازات التبادل الشبابي، ويختلف نوع النتيجة تبعاً لنوع المشروع. يمكن تصنيف النتائج إقياً كُمُخرجات (outputs) أو كُمُحصّلات (outcomes). المُخرجات هي النتائج المرئية والملموسة أو النواتج وهي بهذه الصفة قابلة للتكمية. من أمثلة المُخرجات في التبادلات الشبابية:

## وهناك طُرُقٌ مختلفة للإعلان عن نتائج المشروع:

← **إيصال** المعلومات عن نتائج المشروع إلى أصحاب المصلحة المعنيين (بالتعميم أو النشر):

← **استغلال** مَحْصَلات ونتائج المشروع (الإفادة منها أو استخدامها)، والتأكد من أنها ليست مفيدة وحسب لشركاء المشروع، بل كذلك للمجتمع المحلي الأوسع.

يمكن أن يساعد إيصال المعلومات واستغلالها في مد نطاق تأثير مَحْصَلات ومُخْرَجَات التبادل الشبابي، وتحقيق المزيد، وبلوغ عدد أكبر من الناس، ونشر الرسالة إلى مدى أبعد. ويمكن أن يكونا أداة للاعتراف بجهود ومشاركة الشباب في المشروع، والاحتفاء العلني بنجاح المشروع. كما أن التبادلات الشبابية فرص عظيمة لبناء شهرة أكيدة لمنظمتك، لا تنس أن تُشرك الشباب والشركاء في هذه الأعمال.

## 5.5 خلق مُخْرَجَات المشروع

أما بشأن مُخْرَجَات المشروع، فيمكنك البدء بعمل فيديوهات، ولن تحتاج إلى امتلاك معدات مهنية للقيام بذلك. فكاميرات الهواتف الذكية هذه الأيام غالباً ما تكفي لالتقاط ذكريات رائعة وإنشاء موارد ثمينة، وهناك أيضاً كثيرٌ من برمجيات التحرير المجانية. نقترح عليك الأدوات المجانية التالية لإنشاء مواد دعائية ومُخْرَجَات جذابة ومهنية:

### ← **تحرير الفيديو** (Video editing): YouTube

و iMovie للهواتف الذكية التي تعمل بنظام iOS و Powerdirector للهواتف الذكية التي تعمل بنظام Android:

### ← **تجميع الصور الفوتوغرافية** (Photo compiling):

Powtoon و Fotor و PicMonkey:

### ← **الرسائل الإخبارية الإلكترونية** (E-newsletters):

Mailchimp:

### ← **التمثيل البياني للمعلومات** (Infographics):

Piktochart:

## ← **عمل التصميم** (Design work): Canva

توخّ الحذر عند استخدام صور فوتوغرافية من الإنترنت أو تلك التي التقطها بعض المشاركين في المشروع. وتأكد من أن كل الصور الفوتوغرافية التي يظهر فيها الشباب تحظى بموافقة الذين يظهرون فيها، وأن الصور الفوتوغرافية التي تؤخذ من الإنترنت منشورة في الحقل العام بموجب رخص مَشاع إبداعي (وإلا فقد ينتهي بك الأمر إلى دفع غرامة حقوق نشر ثقيلة).

## 5.6 الظهور

هناك أشياء معينة يجب عملها كجزء من التزاماتك العقدية لقاء الدعم المالي الذي حصلت عليه لمشروع تبادلك الشبابي من برنامج إيراسموس+. وتتصل أساساً بالظهور (visibility)، وتنص على وجوب أن يعترف المستفيدون بوضوح في جميع المراسلات والمنشورات المتعلقة بالمشروع بدعم الاتحاد الأوروبي لهذا المشروع. ويجب أن يتم هذا وفقاً للشروط المدرجة في اتفاقية المنحة.

## 5.7 خطة الإعلان عن النتائج

من المهم ألا تحاول القيام بأي شيء وكل شيء في اتصالاتك وأنشطتك. فكما في سائر أعمال المشروع، من المهم التفكير في الأثر، والجماعات المستهدفة، وما الذي يمكنك بشكل واقعي عمله بالموارد التي لديك. وينبغي عليك أنبت وشركاؤك والشباب أن تضعوا سوياً خطة يمكنكم تنفيذها معاً وتتضمن:

### **توثيق نتائج المشروع** – سيكون هذا أسهل كثيراً

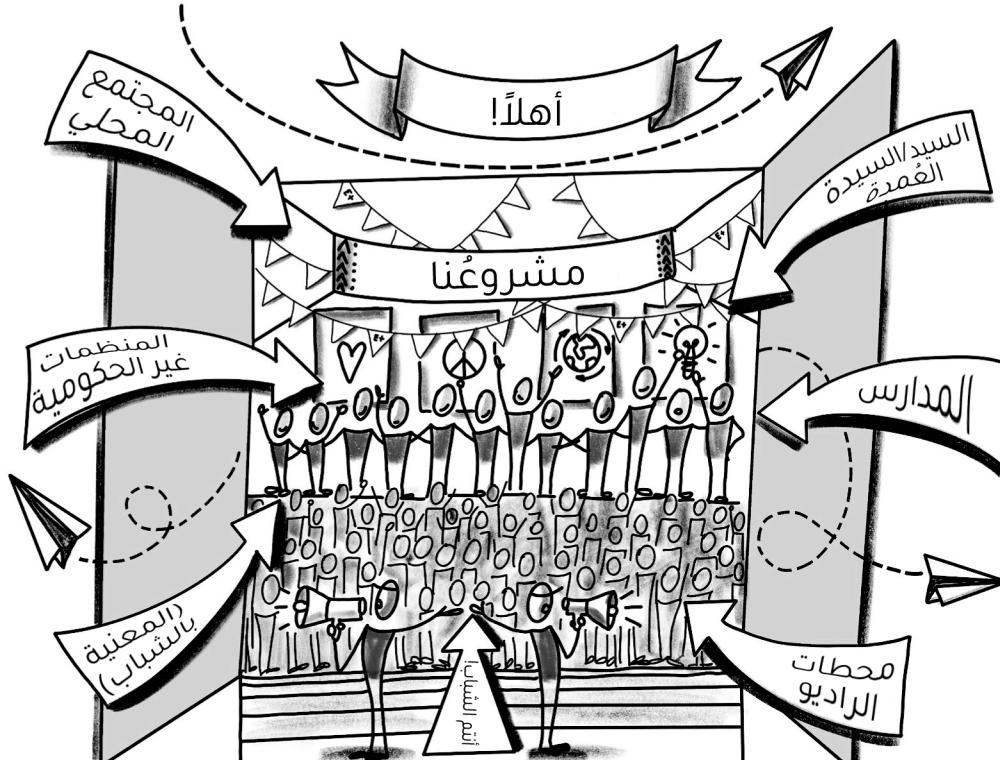
إذا حرصت على تتبع والتقاط وتسجيل عملية تطوير وتطبيق الحصلة النهائية. وسيتيح هذا لك إيصال النتائج إلى أولئك الذين قد لا يكونون قد شهدوها أو رأوها أو شاركوا فيها شخصياً. وتكون هذه العملية حتى أكثر أهمية في شأن المَحْصَلات غير الملموسة:

← **اختيار مجموعتك المستهدفة** - حدد من تود أن تستهدف، وفكر في درجة سهولة أو صعوبة الوصول إليه وما مقدار الأثر الذي يجب أن يناله:

← **تحديد الأنشطة والرسائل الأساسية** - ما نوع

الأنشطة التي تود القيام بها وتصل بك إلى تحقيق الهدف العام، والإتيان للمستفيدين بالتغيير المأمول، والتي توجه إلى جمهورك المستهدف، وتستغل مخرجات مشروع التبادل الشبابي:

← **وضع خطة للميزانية والموارد، وتوزيع المهام.**



## 5.10 الإسهام في جودة العمل الشبابي

إذا كانت لديك بعض المخرجات الملموسة من تبادل الشبابي، وبعض الأدوات أو الطرق الجديدة التي صممها الشباب، فإنك بمشاركتك إياها والتأكد من أنها تُستثمر، تؤثر مباشرة في التغيير وتسهم في جودة العمل الشبابي. كما يمكنك إنشاء شراكات، على المستويات المحلية و/و الوطنية و/أو الدولية.

## 5.11 منصة عرض نتائج المشاريع

هناك منصة تديرها المفوضية الأوروبية لعرض نتائج مشاريع إيراسموس+. وقد أُقيمت لتقديم لمحة شاملة عن المشاريع التي يمولها البرنامج، وتسليط الضوء على أمثلة للممارسات الجيدة وقصص النجاح. كما توفر المنصة منتجات ومنجزات ومخرجات ثقافية لتلك المشاريع. وتوفر أيضاً ميزة بحث في حقول معينة.

## 5.8 الحدث الذي يركّز على إيصال النتائج وأنشطة المتابعة الأخرى

يمكن بعد التبادل الشبابي تنظيم حدث لترويج النتائج في دائرة أوسع من الجمهور، ويوصى به كعنصر جودة. وهو مقارنة جيدة جداً لزيادة الأثر على الصعيد المحلي لكل منظمة شريكة - وأفضل وقت لإقامته بعد نحو أسبوعين من انتهاء النشاط الداخلي. كما يمكن أن يساعد الشباب بإعطائهم شيئاً للتركيز عليه في ما بعد التجربة الدولية. وسيكون، فضلاً عن كل شيء، فرصة عظيمة أخرى لأعضاء كل مجموعة للالتقاء من جديد في عملٍ محلي آخر. وستلقت في هذا الحدث صوراً كثيرة وتوزع على الجميع، ما سينشط المحادثة مرة أخرى. وإذا كنت منظمًا شيئاً ذا محتوى تعليمي/تربوي، فستستفيد المجتمعات المحلية منه.

### من أمثلة أنشطة المتابعة:

- ← عرض تقديمي بسيط عن التبادل الشبابي؛
- ← معرض صور فوتوغرافية من التبادل الشبابي؛
- ← عروض أداء طوّرت أثناء التبادل الشبابي، لكنها اليوم تقدّم للمجتمع المحلي؛
- ← أنشطة شارع حول موضوع التبادل الشبابي.

## 5.9 الضغط لتغيير السياسة

تستطيع، بما لديك من نتائج تبادل شبابي، ممارسة الضغط على صانعي القرار المحليين لإجراء تعديلات في المجالات المهمة لك وللشباب الذين تعمل معهم. وعلى مستوى عام جداً، تستطيع بعرض النتائج الجيدة الضغط للحصول على حيز أوسع لمشاركة الشباب في عمليات صنع القرار. تذكر أن السياسات والقرارات في مجتمعك تُصنّع على المستويات كافة، فلم لا تبدأ بمجلسك المحلي أو بلديتك؟

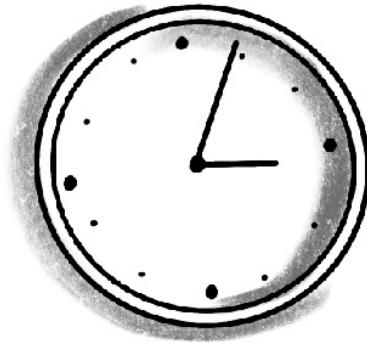
## 5.12 هل مِن تبادل شبابي آخر؟

من الأسئلة المهمة التي ينبغي أن يسألها أعضاء فريق القادة لأنفسهم هي ما إذا كانوا يودون أو لا يودون العمل معاً مرةً أخرى. وما إذا كانت هناك مجموعةٌ حاجاتٍ أخرى ظهرت أثناء التبادل الشبابي وتُسوّغ القيام بنشاط متابفة أو بمشروعٍ آخر من نوعٍ مختلف. ويجدرُ النظرُ أولاً وقبلَ كل شيء في ما سيكونُ تحليلاً للاحتياجات والهدف العام المحتمل والأهداف التنفيذية المحتملة. ثم ما إذا كان الشركاء أنفسهم سيشترون وكيف ستجري العملية. أي باختصار، العودة إلى مرحلة الاستكشاف وبدء الدورة مرةً أخرى. ومع أن مقيمي المشاريع ينظرون بعين الرضا عموماً إلى التبادلات الشبابية المخصصة للمتابعة، لا تنبئ أن الممولين يتطلعون دائماً إلى مشروعات ونتائج مبتكرة. لا إلى مشروع تبادل شبابي بسيط يسعى لخدمة تبادل شبابي آخر. وتحتاجُ في التطبيق الجديد المحتمل القائم على نتائج هذا المشروع إلى أن تبين كيف يمكنك إحراز تقدم.

## 5.13 إغلاق المشروع

عندما ينتهي المشروع يقوم المتقدم بالتعاون مع الشركاء بإعداد التقرير الأخير منشفوعاً بالمستندات الداعمة. يمكن أن يشارك في كتابة التقرير كلُّ شريك من الشركاء، أو يقوم كل واحدٍ منهم بكتابة جزءٍ من الإجابة من وجهة نظره. ويكون المتقدم مسؤولاً عن تقديم النص في شكله النهائي. وقبل إيداع التقرير، ينبغي إرساله إلى الشركاء لمراجعتهم.

ومن المهم توجيه الشكر لكل من ساهم في المشروع، ولكل من قدم له الدعم. وقد تكون اتفقت مع البعض أتماً على تقديم عرضٍ بالنتائج لهم، واتفقت مع بعضهم الآخر على وجوب إرسال رسالة شكر على الأقل. وإن كنت تؤد بناءً علاقات أمتن معهم، فإنك تستطيع أن تشكرهم لهم مساهمتهم شخصياً وتقديم لهم هدية لإظهار تقديرك. تكون أنسب الهدايا تلك المتعلقة بالتبادل الشبابي، كنتاج المشروع، أو قميص نصف كُم عليه شارة التبادل الشبابي وما إلى ذلك. وإن كنت أعددت عرضاً تقديمياً يتعلق بالتبادل الشبابي، فينبغي أن تدعو كل المعنيين لحضوره لترتبهم الإنجازات والمحصلات. وينبغي أن ندع الكلام للشباب المتحمسين، فهم الأقرب إلى الناس في معظم الحالات. وشجع المجموعة الشبابية أيضاً على التحدث عن الأنشطة غير الرسمية. وعند الحاجة، يمكن أن يحضر قائد المجموعة لتمثيل المنظمة ككل.



## 5.14 تقييمك الخاص وتجربتك

وفي الأخير، بعد أن ينقشع كلُ الغبار وتنتهي الاحتفالات، وتُنجز الاتفاقات، يحسُّ بك أن تأخذ بعض الوقت للتفكير بنفسك لنفسيك - أنت قائد المجموعة الذي يقرأ هذا الكتاب.

استخدم طريقة التقييم التي تفضل وانأ بنفسك قليلاً عن كل الأنشطة المحمومة التي انغمست فيها منذ بداية تصميم المشروع. لا بد أنها كانت رحلة رائعة. حاول مراجعة العملية ككل:

← هل تتذكر كيف بدأت ومتى؟

← ما التحديات التي واجهت؟

← هل كان لك في مغامرتك الشخصية "مرشد"، مثل زميل أكثر منك خبرة أو صديق جيد؟ من كان ذلك الشخص، وما الذي تعلمت منه؟ فإن لم يكن لك مرشد، هل طلبت الدعم عندما احتجت إليه؟ وهل حصلت عليه؟

← استعرض في ذاكرتك كل الناس المهمين الذين قابلت على الطريق. ما الصفات التي أثرت فيك لديهم؟ ما الذي تعلمت من كل واحد منهم؟

← هل أنت راضٍ عن الدور الذي كان لك في العملية؟ وعن أدائك؟

← هل هناك شيء تود تغييره من كل بُد في المرة القادمة؟

← هل ظننت للحظة أن "هذا الشيء سيُفضي إلى كارثة؟"

← ما الذي تعلمت من التجربة؟ كيف ستطبق ما تعلمت؟

← ماذا كان أصعب شيءٍ عليك قبل الوداع؟

← هل ستفعله مرةً أخرى؟ مع شيءٍ (أو شخصٍ) ما آخر؟

هذه، مرةً أخرى، هي عناصر "رحلة البطل" المذكورة في البداية. وكما قيل، فإن لكل مغامرة، نُكتب أو تُروى، النموذج التركيبي نفسه، تقريباً. يمكن أن يساعدك هذا النموذج كثيراً على تقييم تجربتك الشخصية، ورؤية الأشياء من منظور جديد ومثير. وكالشباب الذين عملت معهم خلال التبادل الشبابي، تركت أنت أيضاً دياراً مألوفاً، وواجهت تحديات، وقابلت أناساً جُداً، وكانت لديك معاناتك الخاصة.

والآن، انتهى كل شيء. فريحت شيئاً، وخسرت شيئاً. وما تزال أنت نفسك، مع أن شيئاً ما قد تغيّر فيك. وإذ تعود إلى الوطن الآن، تقول لنفسيك، "هل سأفعل ذلك من جديد؟"، وتعتقد أن ذلك بالضبط قول الأبطال. أحسنت!

**MOVIT**  
**مركز موارد سالتو بجنوب شرقي أوروبا الوكالة  
الوطنية لبرامج الاتحاد الأوروبي إيراسموس+:  
برنامج 'الشباب الفاعل' و'هيئة التضامن  
الأوروبية'**

Dunajska cesta 5  
Ljubljana 1000  
هاتف: +386 (0) 1 47 430 47  
[www.movit.si](http://www.movit.si); [info@movit.si](mailto:info@movit.si)  
[www.salto-youth.net/see](http://www.salto-youth.net/see)  
[see@salto-youth.net](mailto:see@salto-youth.net)

أمكن إعداد هذا المنشور بدعم من المفوضية الأوروبية ومكتب شباب جمهورية سلوفينيا. وإن المعلومات المساقاة والآراء المعترّ عنها في هذه المنشورة هي معلومات وآراء المؤلف (أو المؤلفين) ولا تُعترّ بالضرورة عن آراء المفوضية الأوروبية أو مكتب شباب جمهورية سلوفينيا. ولا تتحمل المفوضية الأوروبية ولا يتحمل مكتب شباب جمهورية سلوفينيا ولا تتحمل الوكالة الوطنية السلوفينية مسؤولية الاستعمال المحتمل للمعلومات الواردة في هذه المنشورة.

