



PARTNERS-YEMEN

# دليل مهارات التدريب وإدارة الفريق وحل النزاع

برنامج مبادرة بلقيس



## شركاء - اليمن

عضو حديث في "منظمة شركاء - الدولية" بدء المكتب أعماله مطلع العام 2009م بالتفاهم مع الحكومة اليمنية من خلال برامج تستهدف المناطق الريفية والقبليّة لمحافظات مأرب والجوف وشبوة والبيضاء وإب حيث المعدلات العالية للفقر والبطالة ونقص الخدمات . وتصنف هذه المناطق من قبل الحكومة اليمنية كمناطق ذات نسبة نزاعات مرتفعة وخصوصاً النزاعات القبليّة فضلاً عن النزاعات بين الشركات والوكالات التجارية والمجتمعات المحليّة مما يؤدي إلى التقليل من جهود التنمية المصدرة من خلال الحكومة المركزيّة والفاعلين الدوليين وتقليل جدواها الاستثمارية ، ليس ذلك فحسب بل أدى ذلك إلى غياب التمية التشاركية الموجهة للسكان عن طريق آليات وأطر محلية نظامية ومؤسسية مما أدى إلى تفاقم بعض تلك النزاعات .

## رؤيتنا المحليّة :

تمكين الشركاء المحليين وبناء قدراتهم البشرية والمؤسسية وإشراكهم بصورة مباشرة في تحديد الفئات المستهدفة والمستفيدة وصياغة أهداف البرامج والأنشطة التنفيذية وتحديد وتقييم آثارها ووضع أسس وضمانات استمرارها.

## مهمتنا:

نعمل بالاعتماد على شركاء محليين فاعلين منضوين في أطر مؤسسية حديثة هي مجالس محلية منتخبة ومنظمات حكومية وغير حكومية وفعاليات اجتماعية واقتصادية وإعلامية وأفراد لديهم المعرفة والرغبة الكافية لخدمة أنفسهم ومجتمعاتهم . لاندعي القدرة على فعل ما لا يتناسب مع حقيقة ما نملك من موارد وإمكانيات محدودة للغاية ولا نقول أننا ذاهبون للقضاء على الأسباب الجذرية للمشاكل التنموية والنزاعات بل نقول أن لدينا الرغبة للمساهمة مع كل الجهات ذات العلاقة من أجل السلم والاستقرار والمساعدة في تحسين القدرات البشرية وبناء هياكل وآليات مستدامة للتخفيف من آثار النزاعات وبصورة خاصة نتائج وآثار النزاعات المعيقة لخطط وبرامج التنمية.



بسم الله الرحمن الرحيم

## ما هي المبادرة ومن هم الشركاء؟

مبادرة بلقيس برنامج تنفذه منظمة شركاء اليمن والتي بدأت عملها في اليمن في ٢٠٠٩ بقيادة فريق من الموظفين والخبراء المحليين بالإضافة إلى الاستعانة بخبرات دولية وتقدم المنظمة برامج تهدف إلى دعم التنمية المحلية عن طريق تنفيذ برامج تعزز دور المجالس المحلية ومنظمات المجتمع المدني المحلية والمجتمع في التنمية وفي معالجة معوقات التنمية وحل النزاعات المتعلقة بالموارد والخدمات والمشاريع التنموية .

أما بالنسبة لبرنامج مبادرة بلقيس فهو كما سبق من أهم برامج منظمة شركاء حيث يهدف هذا البرنامج إلى :  
تعزيز التنمية المحلية ورفع الوعي بالمشاكل التنموية المتعلقة بالصحة والتعليم ومعوقات تنمية المجتمع المحلي بشكل عام عن طريق تدريب ميسرات ومتطوعات اجتماعيات وتأهيلهن للقيام بأنشطة توعية في أوساط النساء والأسر في مجال الصحة والتعليم والنزاعات والقضايا الأخرى المتعلقة بتنمية الأسرة والمجتمع.

يقوم المشروع بتدريب ما لا يقل عن ٥٠ امرأة كميسرات اجتماعيات في محافظة مأرب وشبوة في مجموعة من المهارات التدريبية وإدارة الفريق وإدارة النزاعات وقضايا متنوعة ذات أهمية في التنمية. ستقوم هذه الشبكة من الميسرات الاجتماعيات في وقت لاحق بتدريب ما لا يقل عن ٥٠٠ امرأة، بمثابة متطوعات اجتماعيات للتوعية بقضايا التنمية في المناطق المستهدفة. وستقوم هذه الشبكة من المتطوعات بإجراء ما لا يقل عن ٨٠٠٠ لقاء توعية مصغر مع غيرهن من النساء لنشر التوعية حول التنمية المجتمعية وتنمية الأسرة إلى ما لا يقل عن ٩٠٠٠٠ امرأة .

## لماذا هذا الدليل؟

هذا الدليل موجه بالدرجة الأولى للميسرات الاجتماعيات اللاتي تم تدريبهن في المرحلة الأولى من برنامج مبادرة بلقيس والذي هدف إلى تدريب عدد ٥٠ ميسرة اجتماعية في مهارات القيادة وحل النزاعات ومهارات التيسير من أجل أن يساعدن في تدريب المتطوعات الاجتماعيات في هذه المهارات مما يسهل للمتطوعات القيام بمهمة توعية غيرهن من النساء بالاحتياجات التنموية في المناطق المستهدفة من المشروع .

## الهدف العام من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تدريب المستهدفات على مهارات القيادة والتيسير وحل النزاعات .

## مكونات الدليل وطريقة استخدامه

- يتكون الدليل من ثلاثة أجزاء رئيسية :  
الجزء الأول : مهارات القيادة وقد تم التركيز على المهارات الأساسية التي تحتاجها الميسرات مثل بناء فريق العمل والاتصال، وقد صمم هذا الجزء ليخدم في ست جلسات تدريبية تستغرق كل جلسة ساعتين تدريبيتين بإجمالي ١٢ ساعة تدريبية .  
الجزء الثاني : مهارات التيسير وقد تم التركيز على مبادئ تعليم الكبار وطرق التيسير والوسائل والمعينات التدريبية .  
صمم هذا الجزء ليخدم في سبع جلسات تدريبية مدة كل جلسة ساعتان بإجمالي ١٢ ساعة تدريبية .  
الجزء الثالث : مهارات حل النزاع وقد قدمت هذه المهارات من خلال مفاهيم بسيطة وبما يتلاءم مع البيئة اليمنية ، وضم هذا الجزء مصادر ومراحل النزاع وكيفية تحليل وحل النزاع بالإضافة إلى التفاوض .  
صمم هذا الجزء ليخدم في أربع جلسات تدريبية مدة كل جلسة ساعتان بإجمالي ثمان ساعات تدريبية .
- أما طريقة استخدام الدليل فقد صممت الأنشطة لعدد ٥٠ ميسرة اجتماعية بطريقة سهلة وبنظام عرض الجلسة التدريبية بالتفصيل حيث يتكون العرض من :  
صورة عامة عن الجلسة تشمل ( زمن الجلسة وأهداف الجلسة ومحتوياتها والمعينات والوسائل المستخدمة فيها )  
ثم شرح الخطوات التي سيقوم بها المدرب لعرض مفردات الجلسة مع الإطار النظري الذي ستحتاجه المدربة في التدريب .



## مهارات القيادة

### الجلسة الأولى

#### موضوع الجلسة : القيادة

زمن الجلسة : ساعتان

أهداف الجلسة

أن تكون المشاركات بعد نهاية الجلسة قادرات على :

- تعريف القيادة
- التعرف على أهمية القيادة
- مناقشة صفات القائد

#### مفردات الجلسة :

تعارف . تعريف القيادة ومضمونها . صفات القائد

الوسائل والمعينات التدريبية : أقلام . اللوحة القلابة . البرجكتور

### تعارف بين المدربة والمشاركات

الطريقة : تقوم المدربة بتعريف نفسها والتعرف على أسماء المشاركات وأنشطة اجتماعية لعبن فيها دوراً إيجابياً

الزمن : ٣٠ دقيقة

### تعريف القيادة

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ٢٠ دقيقة

توزع المدربة لكل مشاركة ورقة مكتوب عليها هذا السؤال :

اختاري التعريف الأنسب للقيادة والذي يمثل وجهة نظرك مع توضيح سبب اختيارك ؟

١ - القيادة هي التأثير في الناس وتوجيههم لانجاز الهدف .

٢ - القيادة هي القدرة على تحقيق أشياء مميزة من أشخاص عاديين .

٣ - عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم .

٤ - المقدرة على توحيد سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيق هدف معين .

وبعد أخذ المدربة لمجموعة من الإجابات توضح للمشاركات أن كل التعريفات الأربعة صحيحة وكلها عرفت القيادة بشكل جيد

لكننا نريد أن نصل إلى مضمون القيادة بالجمع بين هذه التعريفات لذلك تطلب منهن العودة للتعريفات السابقة واستخراج أهم

العبارات التي وردت فيها وتسجل المدربة العبارات كالتالي :

- التأثير

- في الناس

- تحقيق أشياء مميزة





- أشخاص عاديين
- تحريك
- مجموعة من الناس
- اتجاه محدد
- مخطط
- التحفيز على العمل
- باختيارهم
- توحيد سلوك
- الجماعة
- موقف معين
- هدف معين

تقوم المدربة بتصنيف هذه العبارات وفقاً لوجود رابط بينها :

- المجموعة الأولى (التأثير. تحريك. التحفيز. توحيد)
- المجموعة الثانية (الناس. الجماعة. أشخاص عاديين)
- المجموعة الثالثة (موقف معين. اتجاه محدد. مخطط. هدف معين. تحقيق أشياء مميزة)
- المجموعة الرابعة (باختيارهم)

من خلال هذا التصنيف تخرج المدربة بعد ذلك إلى مضمون القيادة والذي ينطوي على أن القيادة ينبغي أن تحدث أثراً في الناس عن طريق تحريك السلوك والتحفيز على العمل لتحقيق أهداف محددة من خلال الآخرين وبكامل اختيارهم وقناعتهم فلا يوجد قائد يمكن أن يؤثر في الناس دون هدف ودون تحفيز ودون رغبة الناس في العمل معه وتختتم المدربة بالعرض التالي :

### القيادة هي (إنجاز المهام وتحقيق الأهداف مع ومن خلال الآخرين)

القائد هو (شخص يعتمد في تسيير أمور عمله على مواهبه الشخصية وقدرته على التأثير في الأفراد)

### أهمية القيادة ووجود قائد

الطريقة : تمرين وعصف ذهني

الزمن : ٤٠ دقيقة

تقوم المدربة بتقسيم المشاركات إلى مجموعتين وتطلب من كل مجموعة أن تترتب في صف واحد حسب الأعمار فيبدأ الصف بالعمر الأقل وينتهي بالعمر الأكبر والفريق الذي ينجز المهمة أولاً هو الفريق الفائز بعد الانتهاء تسأل المدربة للمجموعة الفائزة عن سبب إنجاز المهمة في أسرع وقت ؟ ماذا كان سيحدث لو لم تبادر شخصية بعينها في تسهيل إنجاز المهمة وتوجيه المجموعة ؟ ومن ثم تختتم المدربة بالسؤال التالي : هل هناك أهمية لوجود القائد ؟ وأين تكمن هذه الأهمية ؟ وتعرض بعد ذلك الإجابات على المشاركات.





### أهمية وجود القائد

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى أن النبي صلى الله عليه وسلم أمر بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم))، رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. وقديماً قال الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- تنظيم الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف
- تنمية قدرات ومهارات الأفراد
- السيطرة على المشكلات وحلها

### صفات القائد :

الطريقة : مجموعات عمل + عصف ذهني  
الزمن : ٤٠ دقيقة

تقوم المدربة بتقسيم المشاركات إلى أربع مجموعات وي طرح على كل مجموعة التكليف التالي :

اختاري شخصية قائد من التاريخ وتحديثي عن الصفات التي كان يتمتع بها ثم تعرض المجموعات عملها وتلخص المدربة الصفات المشتركة عند القادة الذين تم استعراضهم من خلال عمل المجموعات.

بعد ذلك تقوم المدربة بالعصف الذهني من خلال طرح السؤال التالي :

ما هي صفات القائد الذي ترغبين في العمل معه ؟

ستلاحظ المدربة أن هناك الكثير من الصفات التي وردت وأنه لا يمكن أن يوجد شخص يحمل كل هذه الصفات ولكن القائد ينبغي أن تتوفر فيه أهم صفات القيادة والتي سنجد أن جزءاً منها يتعلق بالموهبة والجزء الثاني بالخبرة والجزء الثالث بالمهارة والجزء الأخير بالمعرفة .

### القادة ومهاراتهم :

- أنهم يتعلمون باستمرار ( يقرأون ويتدربون ويكتسبون الخبرات )
- أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسئولية.
- أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبهتهج، دمته، سعيد، نشط، مشرق الوجه، باسم الثغر، طلق المحيا، تقاسيم الوجه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعه، متفائل، إيجابي
- أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد برد فعله تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- أنهم يعيشون حياة متوازنة/ فهم نشيطون اجتماعياً و متميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة، تواقون للإبداع





ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة، إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

- أنهم متكاملون مع غيرهم يحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من المميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

- أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية.

### الجلسة الثانية

**موضوع الجلسة :** أدوار القائد وأنماط وأركان القيادة

زمن الجلسة : ساعتان

أهداف الجلسة :

- التعرف على أدوار القائد
- التعرف على أركان القيادة
- التعرف على أنماط القيادة

#### مفردات الجلسة

أدوار القائد. أركان القيادة. أنماط القيادة. توجيهات قرآنية في القيادة.  
الوسائل والمعينات التدريبية : اللوحة القلابة. الأقلام. البروجكتور

### أدوار القائد

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ١٥ دقيقة

تطرح المدربة السؤال التالي على المشاركات

ما هي الأدوار المطلوبة من القائد ؟

تسجل جميع الأدوار التي تم ذكرها ثم تختصرها في دورين رئيسيين هما :

#### الأدوار الرئيسية للقائد :

- إنجاز المهمة
- الحفاظ على العلاقات الفعالة





### عناصر القيادة

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ٢٠ دقيقة

تطرح المدربة السؤال التالي على المشاركات : ما هي عناصر القيادة؟

ثم تسجل المدربة جميع العناصر وتشرحها .

**وتكون عناصر القيادة :**

- وجود مجموعة من الأفراد
- الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها
- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر وقرار صائب

### أنماط القيادة :

الطريقة : مجموعة عمل

الزمن : ٤٠ دقيقة

تقسم المدربة المشاركات الى ثلاث مجموعات عمل :

المجموعة الأولى : النموذج الفرعوني ( تعطى للمجموعة ورقة فيها جميع الآيات التي تتحدث عن فرعون كشخص كان يقود قومه وتستخرج من هذه الآيات النمط القيادي لفرعون )

المجموعة الثانية : نموذج الخضر مع موسى عليهما السلام ( تعطى للمجموعة ورقة فيها جميع الآيات التي تتحدث عن قصة الخضر مع موسى عليه السلام وتستخرج من الآيات النمط القيادي للخضر عليه السلام )

المجموعة الثالثة : نموذج بلقيس مع قومها ( تعطى للمجموعة ورقة بالآيات التي تحدثت عن قيادة بلقيس لقومها وتوضيح نمط القيادة الذي مثلته بلقيس )

بعد استعراض عمل المجموعات يطلب من نفس المجموعات أن تعود للعمل وتناقش ما هو النمط القيادي الأفضل ولماذا ؟

**النمط القيادي القائم على الديمقراطية والشورى يتيح لجميع الأفراد المشاركة في تحقيق الأهداف والانجاز**

### توجيهات قرآنية للقادة

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ٢٠ دقيقة

توزع ورقة التمرين التالي وقد كتب فيها الآية التالية

(فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا

عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين )

ويطلب من كل مشاركة أن تكتب أهم التوجيهات الواردة في الآية للقادة وبعد أخذ إجابتهن، تعلق المدربة على أثر ابتعاد القائد عن

غلظة القلب والفضاظة وأثر تحلي القائد بالعضو والاستغفار والمشاورة والتوكل .



### القيادة والعمل الاجتماعي

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ٢٥ دقيقة

تناقش المدربة السؤالين التاليين

- هل يحتاج العمل الاجتماعي إلى قيادة ؟

- هل يحتاج العمل الاجتماعي إلى كل مهارات القيادة ؟

والإجابة على السؤالين أن العمل الاجتماعي بحاجة إلى قيادة لأنه عمل هادف يحرك سلوك الناس ويؤثر فيهم وطالما أن العمل الاجتماعي بحاجة إلى قيادة فلا بد من وجود بعض المهارات القيادية كالعامل من خلال الفريق والتشبيك ومهارات التواصل وتشير المدربة إلى أن هذه المهارات سيتم تناولها في الجلسات القادمة .

### الجلسة الثالثة

موضوع الجلسة : فريق العمل

زمن الجلسة : ساعتان

أهداف الجلسة

المشاركات بعد نهاية التدريب قدرات على :

- تعريف فريق العمل
- مناقشة خصائص فريق العمل

مفردات الجلسة :

تعريف فريق العمل - أهمية العمل في إطار فريق. فوائد العمل من خلال الفريق - خصائص فريق العمل - الفرق بين المجموعات والفريق

الوسائل والمعينات التدريبية : اللوحة القلابة . أقلام . البروجكتور . بالونات

### تعريف فريق العمل

الطريقة : لعبة تدريبية

الزمن : ٣٠ دقيقة

تطلب المدربة من المشاركات القيام بنفخ الكثير من البالونات (بعدد جميع المشاركات ناقص ٢) ثم تقسم المدربة المشاركات إلى فريقين يقف كل فريق بشكل طابور ( الواحدة تلو الأخرى ) ويوضع بين كل متدربة وأخرى بالون بحيث يُثبَّت البالون عن طريق تراص وتلاصق المشاركات دون أن يتم مسك البالونات بالأيدي ثم يطلب من كل فريق أن يسير من نقطة البداية حتى النهاية الفريق الفائز هو الذي يصل إلى نقطة النهاية قبل الآخر ودون أن يقع منه أي بالون .

من خلال هذه اللعبة ما هو تعريف فريق العمل ؟

التعليق على اللعبة :

الفريق هو عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة يتم اختيارهم لأداء مهمة محددة ومعروفة





### أهمية العمل في إطار فريق عمل

الطريقة : تمرين

الزمن : ٢٠ دقيقة

تطلب المدربة من كل مشاركة أن تعطي عمرها بالتقريب وتقوم بكتابة أعمار جميع المشاركات في القاعة بما فيهم عمرها ومن ثم تطلب من المشاركات جمع الأرقام التي تمثلها الأعمار وبالتأكيد سيكون الناتج كبيرا يتجاوز ٤٠٠ سنة ثم تسأل المشاركات هل توجد واحدة منا يمكن أن تعيش ٤٠٠ سنة والإجابة ستكون بالنفي طبعاً .  
ومن ثم تعلق المدربة قائلة لكننا في إطار الفريق (مثلاً) نستطيع أن نكون بخبرة شخص عمره ٤٠٠ سنة لأن كل واحدة منا ستضيف خبرتها للأخرى وهنا تكمن أهمية العمل في إطار الفريق حيث تتنوع الخبرات والمهارات ويختصر الزمن .

### وتكون فوائد العمل من خلال الفريق :

- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
- زيادة الاتصال بين الأعضاء.
- تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة.
- إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج.
- الوصول إلى حلول جماعية للمشكلات.
- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
- تبادل المعلومات والتجارب.
- الفاعلية في حل المشكلات لتوفر الخبرة.
- تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء .
- تقديم أحدث وأدق المعلومات.
- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسئولية تنفيذه.

### خصائص فريق العمل :

الطريقة : مجموعات عمل

الزمن : ٤٠ دقيقة

- تقسم المدربة المشاركات إلى أربع مجموعات وتطلب من كل مجموعة أن تعمل شيئاً أو نموذجاً أو شكلاً باستخدام الإمكانيات الموجودة في القاعة فقط وأن يتم هذا التمرين بشكل صامت (أي بدون كلام) والمجموعة التي ستقدم شكلاً أو نموذجاً أو فكرة مميزة هي الفائزة، بعد الانتهاء من عرض الأشكال تسأل المدربة المشاركات من خلال أن كل مجموعة مثلت فريق عمل مصغر ما هي خصائص فريق العمل...؟ بعد أخذ مجموعة من الإجابات تعرض المدربة الخصائص .



### خصائص فريق العمل:

- يجمع بينهم هدف مشترك
- يشعر كل منهم بانتمائه للفريق
- توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة
- يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك الأفراد

### الفرق بين المجموعة والفريق

الطريقة: عصف ذهني

الزمن: ٣٠ دقيقة

تقسم المدربة المشاركات إلى فريقين ويطلب من كل فريق أن يوجد أكبر عدد من الفروق بين المجموعة والفريق ثم تعرض المدربة الفروق بين المجموعة والفريق وهي كالتالي :

الفريق	المجموعة
الفريق يعمل بشكل مشترك لأهداف مشتركة يفهمها الأفراد .	أفراد المجموعة يعملون بشكل فردي و ليس بالضرورة لنفس الهدف.
أفراد الفريق يحسون المسؤولية ضمن مجموعتهم لأنهم ساهموا في صياغة الأهداف.	أفراد المجموعة يركزون على أنفسهم لأنه لم يكن لهم دور في التخطيط و وضع أهداف المجموعة.
أعضاء الفريق يلتفتون حول بعضهم ويستخدمون مهاراتهم و خبرتهم ليساهموا في نجاح هدف الفريق.	أفراد المجموعة تقع على عاتقهم مهام لإنجازها و اقتراحاتهم غالبا غير مرحب بها.
أعضاء الفريق يبنون نجاحهم على الثقة و تشجيع ابداء الآراء المختلفة و الأسئلة.	يتردد أفراد المجموعة من قول ما عندهم و يخافون طرح الأسئلة و قد لا يكونون على فهم لما يحصل في مجموعتهم.
يتبادل أعضاء الفريق الاحترام و المصداقية و يسمعون وجهة النظر الأخرى .	أفراد المجموعة لا يثقون بدوافع الآخرين لأنهم ليسوا على دراية كافية بدور كل فرد في المجموعة.
بينما يتم تشجيع أعضاء الفريق للمشاركة بمهاراتهم و معرفتهم لتحقيق نجاح الهدف	يحد من مشاركة أفراد المجموعة طبيعة العلاقة المغلقة بينهم.
يرى أعضاء الفريق أن الاختلاف جزء من الطبيعة البشرية و يعاملونها كفرصة لسماع أفكار جديدة و الكل يريد حل النزاعات بطريقة بناءة .	ينزعج أفراد المجموعة من كثرة الآراء المختلفة و قد يعتبرونه مصدر تهديد أو خطر و ليس لديهم آلية لحل المشاكل.
يتشارك الفريق بشكل متساو في صناعة القرار و بنفس الوقت يتفهم أعضاء الفريق وجهة نظر القائد باتخاذ قرار نهائي إذا لم يتم الإجماع.	أفراد المجموعة غالبا لا يشاركون في صياغة القرارات و الامتثال لهذه القرارات هو موضع تقدير و احترام أكثر من كونه نتيجة إيجابية.





### الجلسة الرابعة

**موضوع الجلسة :** المهارات التي يحتاجها فريق العمل وكيفية اكتسابها

الزمن : ساعتان

أهداف الجلسة

المشاركات بعد نهاية التدريب قادرات على :

- اقتراح طرق لتنمية المهارات التي يحتاجها فريق العمل
- التعرف على المعوقات التي تؤدي إلى فشل الفريق
- تعريف التشبيك

**مفردات الجلسة :**

المهارات التي يحتاجها فريق العمل وكيفية اكتسابها وتنميتها . المعوقات التي تؤدي إلى فشل الفريق . التشبيك (التعريف والأهمية) الوسائل والمعينات التدريبية : اللوحة القلابة . الأعلام . البروجكتور

### المهارات التي يحتاجها فريق العمل وكيفية اكتسابها :

الطريقة : تمرين

الزمن : ٣٠ دقيقة

توزع المدربة ورقة التمرين التي كتب فيها الأسئلة التالية ويطلب من كل مشاركة الإجابة عليها .  
أسئلة التمرين :

- ماذا لو أن كل عضو ينجز مهمته متى ما توفر لديه الوقت الكافي أو كان فارغاً ؟
  - ماذا لو أن معظم أعضاء الفريق متشائمين ؟
  - ماذا لو كان هناك خلاف بين بعض أعضاء الفريق ؟
  - ماذا لو أن كل عضو في الفريق يريد أن يمدح ويثنى عليه لوحده ؟
  - ماذا لو قام كل عضو من أعضاء الفريق بإنجاز عمله على انفراد ودون أن يعرف ما أنجز الآخرون ؟
  - ماذا لو أن هناك عضواً في الفريق مصمم على الأخذ برأيه فقط دون غيره ؟
- وبعد مناقشة المدربة لإجابات المشاركات تعرض أهم المهارات التي يحتاجها الأفراد للعمل في إطار فريق ناجح

### مهارات الفريق الناجح :

- مهارة العمل بروح الفريق
- مهارة التعامل مع شخصيات مختلفة
- القدرة على التفكير الإيجابي
- مهارة إدارة الوقت
- تقبل الرأي الآخر



### تنمية المهارات التي يحتاجها فريق العمل

الطريقة : تمرين

الزمن : ٣٠ دقيقة

- توزع المدربة الجدول التالي وتطلب من المشاركات تعبئة الجدول

المهارة	ثلاث طرق مقترحة لتنميتها
مهارة العمل بروح الفريق	
مهارة التعامل مع شخصيات مختلفة	
مهارة القدرة على التفكير الإيجابي	
مهارة إدارة الوقت	
تقبل الرأي الآخر	

- تناقش المدربة مقترحات المشاركات.

### معوقات تؤدي إلى فشل الفريق

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ٣٠ دقيقة

تطرح المدربة السؤال التالي : ما هي المعوقات التي تؤدي إلى فشل الفريق ؟  
وبعد أخذ إجابات المشاركات تعرض المدربة المعوقات المعدة سلفاً وهي :

#### معوقات تؤدي إلى فشل الفريق :

- الفشل في مهارة الاتصال
- النزاع في بيئة العمل
- الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق
- عدم تحديد مهام الفريق
- ضعف استعداد البعض للعمل بروح الفريق الواحد
- الإكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين
- فقد الثقة في أحد الأفراد



### التشبيك

الطريقة : دراسة حالة

الزمن : ٣٠ دقيقة

توزع المدربة القصة التالية على المشاركات ثم تطلب منهن قراءتها والإجابة على الأسئلة المكتوبة في نهاية القصة .  
( جلس الشيخ الى أولاده يسألونه وهو يجيبهم إلى أن بادره أحدهم قائلا : " يا أبتاه عرف عنك الصلاح فأحببت الناس وأحبوك فأخبرنا عن الصلاح  
فتنهذ الرجل وبدأ يحكي لهم هذه القصة وقال : كان يوجد طريق وحيد لقرية بعيدة يربطها بالقرى المحيطة بها  
بينما كان احد الرجال يمر على هذا الطريق تعثر بحجر وتبعثرت أغراضه فشرع يجمعها وهو يلعبن هذه الطريق وهذه القرية  
وأهلها ثم استكمل مسيرته  
ومر رجل آخر فحدث له ما حدث للأول . فقام من وقعته وهو يلعبن كل من يخطر له على بال وله صلة بهذا الحجر ، ثم شرع يحاول  
زحزة الحجر عن الطريق ، فعندما لم يستطع أطلق وابلا جديدا من الشتائم وذهب  
ومر ثالث وتعثر هو الآخر ووقع وتآلم ثم قام يجمع أغراضه ويحاول زحزة الحجر وعندما لم يستطع تركه وذهب في طريقه إلى  
القرية ثم عاد بعد فترة ومعه جماعة من أهل القرية ، وبدأ الناس يتعاونون على إزاحة الحجر فلم يستطيعوا . وإذا بهم يكتشفون  
أن للحجر جذورا تحت سطح الأرض فتعاونوا معا ، منهم من أتى بفأس ليحضر حول الحجر ومنهم من أتى بحبل ومنهم من وقف  
يغني ويشد من أزر الآخرين .  
وبعد جهد وعناء استطاعت هذه الجماعة إزاحة الحجر عن الطريق وأصبح الطريق ممهدا لكل من طلب الوصول إلى تلك القرية  
أو الخروج منها .  
فهل عرفتم من هو الإنسان الصالح ؟ )

### الأسئلة

- كيف تصرف كل من الرجال الثلاثة تجاه الحجر ؟
  - ماذا لم يستطع الرجل الثاني إزاحة الحجر من الطريق ؟
  - ماذا استطاع الرجل الثالث إزاحة الحجر من الطريق ؟
  - في مجال العمل التنموي من يمثل الرجل الثاني ؟
  - ماذا نستفيد من هذه القصة ؟
- ثم تدخل المدربة لتعريف التشبيك وأهميته من خلال هذه الحالة

### تعريف التشبيك :

التخطيط لتعاون منظم بين طرفين أو أكثر بهدف لتبادل الخبرات والمعلومات والعمل المشترك في خدمة وتنمية المجتمع .

### أهمية التشبيك :

- التشبيك يسهم في تجنب إهدار الموارد
- زيادة فرص تبادل الخبرات والموارد بين الأفراد والجماعات
- إيجاد فرص للشراكة والتعاون والتضامن
- توسيع فرص الوصول إلى أكبر عدد من الجمهور وتوسيع دائرة التأييد
- تساعد على تجنب تضارب المصالح والتنافس
- اكتشاف قيادات جديدة



### الجلسة الخامسة

زمن الجلسة : ساعتان

**موضوع الجلسة : الاتصال**

أهداف الجلسة

أن تكون المشاركات بعد نهاية الجلسة قادرات على :

- تعريف الاتصال وعناصره
- التفريق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي
- وضع مقترحات لتطوير مهارات الاتصال

**مفردات الجلسة**

تعريف الاتصال . عناصر الاتصال . أشكال الاتصال - مقترحات لتطوير مهارات الاتصال

الوسائل والمعينات التدريبية : اللوحة القلابة . أقلام . البروجكتور

### تعريف الاتصال

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ٢٠ دقيقة

تطرح المدربة على المشاركات هذا السؤال : ما هو الاتصال ؟ وبعد كتابة إجابتهن تعرض المدربة تعريف الاتصال .

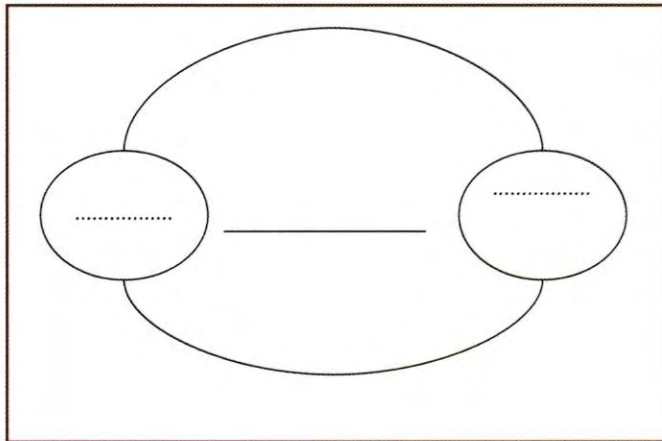
### تعريف الإتصال :

( أساس كل تفاعل اجتماعي فهو عملية يتم خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام وسيلة أو أكثر )

### عناصر الاتصال

الطريقة : تمرين

الزمن : ٤٠ دقيقة



### توزع المدربة على المشاركات ورقة التمرين التالي :

- يذكر علماء الاتصال أن عناصر الاتصال هي المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال والتغذية الراجعة والمطلوب :
١. حددي على النموذج المرسوم أين نضع المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة والتغذية الراجعة .
  ٢. عرّفي كل عنصر من عناصر الاتصال .





وبعد مناقشة عناصر الاتصال وتعريف كل عنصر على حده مع المشاركات تعرض عليهن المدربة التعريفات التي أعددتها

• المرسل هو المصدر الذي تبدأ منه عملية الاتصال ، فقد يكون المرسل إنساناً أو آلة أو مادة مطبوعة أو منشوراً أو هيئة أو منظمة كالصحافة أو الإذاعة فالمرسل هو الذي يصوغ الرسالة في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور لكي ينقلها إلى الآخرين ، وقد يكون المصدر المعلم أو المتحدث أو المذيع أو المدرب الذي يود نقل ما لديه من أفكار ، أو مفاهيم أو قيم أو معلومات أو خبرات أي يقوم بتحويلها إلى رسالة يحاول من خلالها التأثير في الآخرين .

• الرسالة هي ( ترجمة لما يرغب في توصيله المرسل إلى المستقبل من خبرات ومعارف ومهارات وحقائق وقيم وعادات واتجاهات بشكل لفظي أو مكتوب أو مرسوم أو صور أو حركات أو تعبيرات أو إشارات تتناسب ومضمون الرسالة وهدفها )

• المستقبل هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بفك رموزها ليصل إلى محتوياتها ، إذ تصل الرسالة إلى المستقبل بصورة رمزية فيبدأ بترجمتها ويفهمها ، والمستقبل هو الهدف من عملية الاتصال ويعدم توافر طرفي الإرسال (مرسل ومستقبل) لا يمكن أن يتم اتصال ، كما أن الاتصال لا يتم بوجود طرف واحد فقط .

• الوسيلة (قناة الاتصال) هي الوسيلة أو المادة التي تتم بها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل كما أن وسائل الاتصال وقنواته كثيرة ومتنوعة منها : المواد المطبوعة ، الرسوم ، وأجهزة عرض الصور ، والشرائح والمسجلات الصوتية والفيديو والحاسب ... إلخ .

• التغذية الراجعة

تحقق المرسل من أثر رسالته على المستقبل وهل وصلت كما هي وما هي ردة الفعل وذلك عن طريق المناقشة وطرح الأسئلة

### أشكال الاتصال :

الطريقة : تمرين

الزمن: ٣٠ دقيقة

- تعرض المدربة أشكال الاتصال الآتية ( نظرة العين. الوقوف. نبرة الصوت. اللغة البسيطة. الحديث بسرعة. الابتسامة. النظر إلى ساعة اليد. الكتابة)

- وتطلب من المشاركات تحديد الاتصال اللفظي وغير اللفظي من بينها .

- بعد حل التمرين من قبل المشاركات توضح المدربة أن الاتصال اللفظي المقصود به اللغة والصوت والاتصال غير اللفظي المقصود به الوقوف والحركة وتعابير الوجه ونظرة العين .

- ثم تعرض النصائح التي تمكنا من القيام باتصال لفظي وغير لفظي جيدين .

### إرشادات من أجل اتصال لفظي وغير لفظي جيدين

الاتصال اللفظي : اللغة

- استخدم لغة بسيطة
- استخدم جمل قصيرة
- استخدم لغة معبرة
- الابتعاد عن كلمات تحمل أكثر من معنى
- توظيف الكلمات بشكل علمي





#### الاتصال اللفظي :الصوت

- تحدثي بصوت جهوري ومسموع، بحيث يكون مفهوماً للجميع دون اللجوء إلى الصراخ .
- حافظي على تباين نبرات الصوت بين انخفاض وارتفاع .
- حافظي على شدة الصوت .
- لا تتكلمي بنفس الإيقاع .
- ركزي على مخارج الحروف .
- لا تتحدثي بسرعة شديدة أو ببطء شديد.
- كوني طبيعية.
- ركزي على وضوح كلماتك عند نطقها.
- استخدمي الصمت أحياناً كوسيلة لجلب الانتباه عند الانتقال من فكرة إلى أخرى، كوسيلة للتعرف على ردود فعل المشاركين ومدى تقبلهم للفكرة المطروحة.

#### الاتصال غير اللفظي : الوقوف والحركة

- قفي منتصباً كي تبدين ذكية ويقظة .
- تحركي داخل مكان العرض بشكل بطيء ومعتدل .
- لا تعطي ظهرك للحضور.
- تحركي بشكل تستطيعين رؤية جميع الحضور خلاله .
- لا تحجبي الوسائل المساندة .

#### الاتصال غير اللفظي : الاتصال البصري ( من أهم أشكال الاتصال )

- حافظي على التواصل البصري .
- وزعي نظراتك على الجميع وبشكل متوازن .

### كيف يمكن تطوير مهارات الاتصال الفعال

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ٣٠ دقيقة

تطرح المدربة هذا السؤال : كيف يمكن أن نطور مهارة الاتصال الفعال ؟  
بعد مناقشة ذلك مع المشاركات تعرض المدربة خطوات مقترحة لتطوير مهارات الاتصال الفعال وهي:

#### من أجل اتصال فعال

- اعتمدي على التغذية الراجعة ( استعيني بماذا وأخواتها وهي : من؟ ومتى؟ وكيف؟ وماذا؟ ولماذا؟ وأين؟ )
- استعملي أكثر من وسيلة .
- لاحظي سلوكيات المستقبل .
- راعي تباين الثقافات والبيئة .
- تحدثي بلغة بسيطة .
- كرري ما قلت .





### الجلسة السادسة :

#### موضوع الجلسة : تطبيق مهارات الاتصال

##### أهداف الجلسة

المشاركات بعد نهاية التدريب قدرات على :

- تطبيق مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي على رسالة اتصالية
- التعرف على معوقات الاتصال
- التعرف على أهمية الأسئلة في الاتصال وأنواعها

##### مفردات الجلسة

تطبيق مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي على رسالة اتصالية . معوقات الاتصال . الأسئلة وعلاقتها بالاتصال  
الوسائل والمعينات التدريبية : اللوحة البروجكتور

### تطبيق مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي :

الطريقة : عرض تطبيقي

الزمن : ٧٥ دقيقة

- تترك المدربة للمشاركات ١٠ دقائق لتحضير رسالة اتصالية لمدة دقيقتين
- يترك لكل مشاركة تقديم الرسالة الاتصالية وفق مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي .
- ثم تناقش أهم الأخطاء الاتصالية التي حدثت أثناء التطبيق .

### معوقات الاتصال :

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ١٥ دقيقة

تطرح المدربة السؤال التالي :

ما هي أهم معوقات الاتصال ؟ وبعد تسجيل المعوقات الواردة من قبل المشاركات تعرض المدربة المعوقات التي أعدتها وهي :

### معوقات الاتصال :

- طول فترة التركيز حيث أن الإنسان يستطيع أن يركز في الرسالة الاتصالية لمدة نصف ساعة ثم يبدأ الذهن بالتشتت .
- البيئة المحيطة (كدرجة الحرارة . الإضاءة . التهوية ..... الخ) .
- إصدار الأحكام المسبقة كأن نذهب لمحاضرة وقد حددنا موقفنا من المحاضر بأن حديثه ممل .
- الاهتمامات الشخصية حيث يصبح الاتصال عديم الجدوى إذا كانت الرسالة الاتصالية بعيدة عن اهتمامات المرسل .
- التفاوت في سرعة التفكير عند الجمهور المستقبل كأن يكون الجمهور خليطاً من متعلمين ومتقنين وأميين في مكان واحد .



### لماذا نسأل أسئلة؟

الطريقة : حوار ومناقشة

الزمن : ١٠ دقائق

تطرح المدربة السؤال التالي على المشاركات لماذا نطرح الأسئلة على الآخرين؟ وبعد الحصول على إجابة من المشاركات تعرض المدربة الأسباب التي من أجلها نسأل الأسئلة مع طرح الأمثلة عليها :

#### أسباب طرح الأسئلة

- للحصول على معلومات / مثال للسؤال المناسب على ذلك ( ماذا حدث؟)
- طلب توضيح أمر ما لم تفهمه / مثال للسؤال المناسب على ذلك ( هل بالإمكان توضيح هذا الأمر لي؟)
- للتأكد من أن الطرف الآخر فهم رسالتك / مثال للسؤال المناسب على ذلك ( هل تتفق معي؟)
- لمعرفة معلومات أكثر عن شخص معين / مثال للسؤال المناسب على ذلك ( ماذا تفعل؟ ماذا تعتقد؟)
- للحصول على منظور آخر للموضوع / مثال للسؤال المناسب على ذلك ( كيف ترى الموضوع؟ أعرف أن آراءنا مختلفة).
- للإيقاع بشخص ما / مثال للسؤال المناسب على ذلك ( أنت تعرف انه تم تأجيل توقيع الاتفاقية، أليس كذلك؟)
- للتحقق من المعلومات / مثال للسؤال المناسب على ذلك ( أليس هذا المعطف لك؟)

### أنواع الأسئلة

الطريقة : حوار ومناقشة

الزمن : ٢٠ دقيقة

تدير المدربة حواراً حول أنواع الأسئلة ثم تناقش معهن المادة المعروضة

#### أنواع الأسئلة :

##### • أسئلة مباشرة أو مغلقة

وهي تتطلب الإجابة بكلمة أو اثنتين أو توجه المستقبل إلى إجابة معينة:  
هل فعلت ذلك؟ من فعل هذه الفوضى؟ متى قلت ذلك؟ أين كنت الليلة الماضية؟

##### • السؤال الموجه

السؤال الموجه يصمم في أغلب الأحيان للتعبير عن أمر ما.  
على سبيل المثال: "هل فكرت، وأنت الذي في موضع المسؤولية، بتحمل المزيد من المسؤولية في العمل مع المنظمات غير الحكومية في المجتمع المحلي؟"

##### • الأسئلة المفتوحة

تستثير البحث والاستكشاف وتشجع الأفراد للحديث بإسهاب عن موضوع ما ليتم تزويدك بالمعلومات المطلوب معرفتها ...  
مثال: اشرح أهمية التخطيط التعاوني؟





## مهارات التيسير

### الجلسة الأولى

زمن الجلسة : ساعتان

**موضوع الجلسة :** ما هو التيسير ؟ ومتى يستخدم ؟ وأهميته .

أهداف الجلسة

أن تكون المشاركات بعد نهاية التدريب قادرات على :

- تعريف التيسير وأهميته في المساعدة على التعلم
- تحديد مبادئ التعلم وكيف يساعد الناس بعضهم البعض على التعلم
- تحديد مواصفات وأدوار الميسر الفعال

**مفردات الجلسة :**

تعريف التيسير . متى نستخدم التيسير ؟ أهمية التيسير في المساعدة على التعلم

تحديد مبادئ التعلم وكيف يساعد الناس بعضهم البعض على التعلم

تحديد مواصفات وأدوار الميسر الفعال

**الوسائل والمعينات التدريبية :** الورق القلاب . الأقلام . البروجكتور

### تعريف التيسير

الطريقة : المناقشة والحوار

الزمن : ١٥ دقيقة

- تسأل المدربة المشاركات السؤال التالي:  
( ما الذي يتبادر إلى ذهنك عند ذكر كلمة "تيسير" )
- تطلب المدربة من المشاركات إعطاء إجاباتهن عن السؤال شفهيًا.
- توجه المدربة المناقشة إلى التعريف المناسب للتيسير من ناحية لغوية وتطبيقية.

### التيسير تطبيقاً :

قدرة الفرد على مساعدة الآخرين في تحديد القضايا الأكثر أهمية بالنسبة لهم كمجموعة بشكل تعاوني مبدع بحيث تصبح هذه القضية قضية مجموعة وليست قضية فرد .

### متى نستخدم التيسير وما هي أهميته ؟

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ٢٠ دقيقة

تسأل المدربة المشاركات متى نستخدم التيسير وما هي مجالات استخدامه ؟  
تتلقى الإجابات من المشاركات ثم تلخص الإجابات السليمة:





### نستخدم التيسير في :

١. التدريب
٢. لتسهيل عقد لقاءات مهمة
٣. لحل المشاكل
٤. للتخطيط
٥. لحل النزاع
٦. لبناء التصورات
٧. لبناء الثقة وبناء روح الفريق
٨. لإدارة الحوار
٩. للتوصل إلى قبول موضوع ما أو الإجماع عليه
١٠. للتركيز أكثر على الموضوع رهن النقاش.

ثم تطرح المدربة سؤالاً :

بناء على معرفة لماذا وكيف ومتى نستخدم التيسير، هل التيسير مهم وما هي أهميته؟  
تتلقى الإجابة من المشاركات ثم تعرض النقاط التالية:

### أهمية عملية التيسير تكمن في:

- إدارة المجموعة بشكل فعال
- تطوير مهارات إدارة الحوار والنزاع
- استثمار أفضل للمعارف والمصادر والقدرات لدى الأفراد.
- زيادة التعاون والفهم والتنسيق بين الأفراد.
- التزام أكبر وعمل جماعي منظم.
- توليد طرق جديدة للتفكير والابتكار

### تحديد مبادئ التعلم وكيف يساعد الناس بعضهم على التعلم؟

الطريقة : حوار ومناقشة + تمرين

الزمن : ٤٠ دقيقة

تطرح المدربة هنا سؤالاً مهماً للتيسير وهو كيف يساعد بعضنا على التعلم؟

وبعد تلقي الإجابات من المشاركات تؤكد المدربة الحقائق التالية:

أن التدريس ( يختلف عن التعلم ، فالمقصود هنا ليس التدريس كما عرفناه في المدرسة ، وإنما كيف يجب أن يكون وكيف يمكن أن يساعد بعضنا على التعلم ، ثم تعرض المدربة الدراسات التالية:

### أظهرت الدراسات المختلفة

#### أن الناس يتذكرون :

- ٢٠ % مما سمعوه
- ٤٠ % مما سمعوه ورأوه
- ٨٠ % مما اكتشفوه بأنفسهم





**وأنتنا نتعلم:**

- ١ % من خلال التذوق
- ٢ % من خلال اللمس
- ٣ % من خلال الشم
- ١١ % من خلال السمع
- ٨٣ % من خلال الإبصار

**وأنتنا نتذكر**

- ١٠ % مما قرأناه
- ٢٠ % مما سمعناه
- ٣٠ % مما شاهدناه
- ٥٠ % مما شاهدناه وسمعناه
- ٨٠ % مما قلناه
- ٩٠ % مما قلناه وعملناه

**التعلم :**

هو أكثر من مجرد التذكر، فالكلمة تتحدث عن تعلم أعمق يشمل النمو الشخصي، وتطور الشخصية وإدراك الذات .

تطرح المدربة السؤال الذي يليه ما هي مبادئ التعلم ؟

**مبادئ التعلم**

١. يعرف الأشخاص أكثر مما يعتقدون أنهم يعرفون
٢. يستطيع الأشخاص أن يعملوا أكثر مما يعتقدون أنهم قادرون على عمله
٣. المجموعات تعرف أكثر مما يعرف الأفراد
٤. المجموعات يمكنها أن تبحث وأن تجد أكثر من الأفراد
٥. نحن نتعلم بالتفكير في أشياء عن أنفسنا
٦. نحن نتعلم بالتفكير في أشياء عن الآخرين
٧. نحن نتعلم من خلال الحوار والنقاش
٨. نحن نتعلم من خلال التجربة
٩. نحن نتعلم من خلال اللعب والمرح
١٠. نحن نتعلم من خلال دمج النشاطات والموضوعات والحركة
١١. نحن نتعلم من خلال العمل والخبرة
١٢. نحن نتعلم من خلال تقبل الخطأ والاعتراف به
١٣. نحن نتعلم من خلال إعادة التجميع
١٤. نحن نتعلم من خلال عكس الأفكار





١٥. نحن نتعلم من خلال مساعدة الآخرين على التعلم (التعلم بالتدريس والتدريب)
١٦. يمكننا التعلم من الأقران بشكل أفضل من المعلمين
١٧. نحن نتعلم من خلال استخدام طرقنا الخاصة في عمل الأشياء دون الحاجة لوجود مبادئ محددة

### صفات وأدوار الميسر الفعال

الطريقة : عصف ذهني + عمل مجموعات  
الزمن : ٤٥ دقيقة

تسأل المدربة المشاركات السؤال التالي: ( هل يمكن أن يصبح أي شخص ميسراً فعالاً؟ )  
وبعد أخذ مجموعة من الإجابات تطلب المدربة من المشاركات الاقسام إلى مجموعتين المجموعة الأولى تناقش ثم تكتب صفات الميسر الفعال والمجموعة الثانية تناقش وتكتب ما هي أدوار الميسر ؟ وبعد عرض عمل المجموعتين تعرض المدربة الصفات والأدوار التالية:

#### صفات الميسر الجيد :

- يدفع المجموعة للتركيز على الموضوع رهن النقاش
- يبقى موضوعي ما أمكن
- يلعب دور الدليل والموجه لمساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها
- يستمع أكثر مما يتحدث
- يتبنى عدة أنماط من التعلم باستخدام أساليب متنوعة لنقل التعلم.
- يعي الأنماط السلوكية المختلفة للمشاركين، فبعض المشاركين يرغبون بالمشاركة فقط عبر مجموعة صغيرة ومع ذلك تكون مشاركتهم فاعلة، وبعضهم الآخر يتحدث باستمرار ولكنه يساهم بفعالية أقل.
- يحافظ على التوازن والتوافق بين أفراد المجموعة.
- حساس للثقافات المختلفة ومتفهم للفروق النفسية - الجنسية
- يزيد من نشاط المجموعة أو يقلل حسب الحاجة
- يلخص ما حدث في الورشة التدريبية ويساعد أفراد المجموعة على البقاء على اتصال مع المحتوى التدريبي بين الجلسات
- يتحقق باستمرار من وجود أي أسئلة
- يخصص الوقت اللازم والكافي لعمل المجموعات
- يذكر المجموعة بأنهم الخبراء
- مرن في وقت الجلسة والمواضيع المطروحة

#### أدوار الميسر :

- ميسر للعمل
- ديناميكي / محفز
- قدوة / مؤدي للأعمال
- منظم





- مذكر .
- مُيسر للتعليم .
- مُرشد / معلم .
- مستشار .
- باحث عن الموارد .
- منسق / منظم للاجتماعات .
- محفز / يتحدى الافتراضات والمسلّمات .
- مرشد ديناميكي للمجموعة .
- مؤسس للأعراف .
- قائد المناقشة / ميسر المهام .
- مؤتمن الأسرار .
- يوجه المناقشة .
- يركز على العمليه نفسها وليس على النتيجة فقط .
- يتأكد من تركيز الجميع على الموضوع نفسه .
- يتأكد من مشاركة الجميع .
- يحمي أفكار كل المشاركين .
- يسهم بمعلوماته الخاصة في الوقت المناسب .
- يستخدم مجموعه من المهارات المتاحة لضمان مناقشة فاعلة والوصول إلى قرار .
- تمكين المجموعة من التعاون للوصول إلى مفاهيم جديدة .
- التأكد من إدامة ذاكرة التعلم لدى المجموعة .

تطلب المدرية من المشاركات النظر إلى صفات الميسر أعلاه بحيث تقوم كل متدربة بتقييم مدى توافر صفات الميسر فيها ومدى كفاءتها في تأدية الأدوار المطلوبة وتعطي تقديرا شخصيا خاصا بها .

### الجلسة الثانية

#### موضوع الجلسة : طرق التيسير

زمن الجلسة : ساعتان

أهداف الجلسة

المشاركات بعد نهاية التدريب قدرات على :

شرح أهم الطرق المستخدمة في التيسير

صفردات الجلسة : المحاضرة . المناقشة . دراسة الحالة . لعب الأدوار

الوسائل والمعينات التدريبية : الورق القلاب . الأعلام . البروجكتور

تبدأ المدرية باستعراض طرق التيسير المختلفة وتركز على الطرق الأكثر شيوعا واستعمالا وهي:





- المحاضرة.
- المناقشة.
- دراسة الحالة.
- لعب الأدوار.
- العصف الذهني.
- مجموعات العمل الصغيرة
- العرض والتقديم

### أولاً : (المحاضرة)

الطريقة : مجموعات عمل

الزمن : ٣٠ دقيقة

- تقوم المديرية بتقسيم المشاركات إلى مجموعات صغيرة وتطلب من المجموعات مناقشة المواضيع التالية:
- تعريف أسلوب المحاضرة في كل مجموعة.
  - مناقشة كل مجموعة لمجالات استخدام المحاضرة.
  - مناقشة كل مجموعة لمزايا أسلوب المحاضرة.
  - مناقشة كل مجموعة لمخاطر أسلوب المحاضرة.
  - تقوم كل مجموعة بعرض ما توصلت إليه كتابة على الورق القلاب من قبل ممثلة المجموعة.
  - يتم نقاش جماعي بعد الاستماع إلى ما توصلت إليه كل مجموعة.

### ثم تعرض المديرية النتائج التالية :

المحاضرة هي نشاط يعرض فيه الشخص المختص موضوع معين لمدة زمنية متفاوتة في الطول أو القصر، وقد يقدمها بشكل مباشر وبدون مقاطعة أو يتم فيها إشراك المشاركين من خلال الأسئلة والمناقشة المفتوحة وتعتمد هذه الطريقة أكثر من غيرها من الطرق على المحتوى.

الاستخدام :

تستخدم هذه الطريقة في المجالات التالية :

- تقديم موضوع جديد للمشاركين.
- عرض إطار عام أو نظرة شمولية أو تحليل موضوع معين إلى عناصره.
- تقديم حقائق وإحصائيات.
- وجود أعداد كبيرة من المشاركين.





المحاذير	الميزات
<ul style="list-style-type: none"><li>• تعتمد على الاتصال من طرف واحد فقط.</li><li>• لا تعتمد على الطريقة التجريبية لفهم الموضوع.</li><li>• دور المشارك سلبي.</li><li>• مقدم المحتوى (الميسر) يحتاج إلى مهارات معينة ليكون فاعلاً في أدائه.</li><li>• غير مناسبة لتعليم مهارات جديدة أو أحداث تغيير في السلوكيات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الميسر هو الموجه الوحيد للعملية.</li><li>• تقديم كم كبير من المعلومات بمدة زمنية قصيرة.</li><li>• مفيدة للمجموعات الكبيرة.</li><li>• مناسبة لمجموعات متنوعة سواء في الخبرات أو المؤهلات.</li><li>• قد يفوق استخدامها لأجل هدف معين أي طريقة أخرى من طرق التدريب.</li></ul>

### ثانياً : دراسة الحالة

الطريقة : دراسة حالة + عصف ذهني

الزمن : ٣٠ دقيقة

- تقوم المدربة بالتمهيد لفهم دراسة الحالة عن طرق تنفيذ النشاط التالي:
- تقوم المدربة بتقسيم المشاركات إلى مجموعات صغيرة
- توزع المدربة الحالة التالية وتخبر المجموعات أن أمامهن ١٠ دقائق لقراءة الحالة أدناه وإعداد الإجابة على الأسئلة .
- ستقوم ممثلة عن كل مجموعة بعرض إجابات مجموعتها (٥ دقائق لكل مجموعة)
- تقوم عضوات المجموعات الأخرى بكتابة تعليقاتهن على عرض زميلتهن
- مناقشة مفتوحة لمدة ٥ دقائق على تعليقات المشاركات

موضوع الحالة المطلوب مناقشتها: ما هو العيب في محاضرة الأستاذة سوسن؟

الحالة :

طلبت منظمة الشركاء - اليمن من الأستاذة سوسن وهي باحثة اجتماعية في محافظة مأرب، إعداد محاضرة لنساء المحافظة عن الأمية ومخاطرها وبالمقابل عن أهمية التعليم للرجال والنساء على حد سواء.

في يوم المحاضرة قامت الأستاذة سوسن بتقديم المحاضرة. فبدأت بتقديم معلومات تاريخية عن الأمية ثم هدفها من طرح هذا الموضوع ثم دخلت في تفاصيل عن مراحل التعليم . في النهاية اختتمت عرضها ببيان مختصر عن الأمية ومخاطرها وأثرها في تجهيل الأمم .



- في اليوم التالي، اتصلت المنظمة بالأستاذة سوسن وأبدت لها استياءها الشديد من محاضرتها.
١. في رأيك لماذا استاءت المنظمة من محاضرة الأستاذة سوسن ؟
  ٢. ما هي قواعد المحاضرة الفعالة التي أغفلتها الأستاذة سوسن وفقاً لتعلمناه بخصائص المحاضرة الجيدة ؟
  ٣. ما الذي كان يجب أن تتضمنه هذه المحاضرة وما الذي كان يجب عدم إدراجه فيها ؟
- انتهت الحالة

- تترك المدربة المجال للمتدربات بدراسة الحالة وعرض نتائجها ومناقشتها.
- ثم تعرض المدربة تعريف الحالة ومميزاتها ومحاذيرها والإجراءات السليمة فيها.

**دراسة الحالة :** هي تقديم معلومات افتراضية بطريقة وصفية عن موقف معين ويستخدم للتحليل والمناقشة. وتستخدم هذه الطريقة لمناقشة مشاكل عامة في موقف معين وإتاحة المجال لتطوير مهارات حل المشكلة بطريقة جماعية.

المحاذير	الميزات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب أن تكون الحالة مرتبطة بخبرات المشاركين.</li> <li>• الموقف يتطلب حلول مختلفة ومتنوعة.</li> <li>• لا يوجد مكان للحل الأفضل (الصحيح).</li> <li>• تستغرق وقتاً طويلاً في الإعداد.</li> <li>• يجب أن تكون الأسئلة التي تطرح للمناقشة دقيقة في صياغتها.</li> <li>• المشاركات قد يستغرقن وقتاً أكثر من اللازم في محتوى الدراسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تستطيع المشاركة ربط خبراتها السابقة والموقف المعروض.</li> <li>• إضافة عنصر الغموض.</li> <li>• الموقف الافتراضي لا يتطلب عنصر المجازفة.</li> <li>• تتطلب مشاركة نشطة من المشاركات.</li> <li>• تساعد على الاستيعاب وتثبيت المعلومات.</li> <li>• تستثير الأداء المطلوب بعد التدريب</li> </ul>

#### الإجراءات :

١. إعطاء وقت كافٍ للمشاركة لتقرأ الحالة.
٢. عرض الأسئلة أو المشكلة للمناقشة وطرح الحلول.
٣. إعطاء وقت كافٍ للمشاركات لحل المشكلة.
٤. عرض نتائج المجموعات.
٥. مناقشة جميع الحلول المطروحة.
٦. سؤال المشاركات ماذا استُخذن من الحالة (التغذية الراجعة).
٧. مدى ملاءمة الحالة لبيئة العمل؟





### ثالثاً : لعب الأدوار

الطريقة : عصف ذهني + عرض

الزمن : ٣٠ دقيقة

تشرح المدربة عن لعب الأدوار ، تعريفه واستخداماته / ثم تبدأ بعصف ذهني للمشاركات عن مميزاته ومحاذيره وتسجل النتائج على اللوح القلاب.

**لعب الأدوار:** تقدم المشاركات أدواراً لشخصيات من خلال مواقف أو مشاكل من الحياة مرتبطة بموضوع التيسير ويتم تناولها بالتحليل والمناقشة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

### الاستخدام :

تستخدم طريقة لعب الأدوار في المجالات التالية :

- تمكين المشاركات من رؤية نتائج سلوكيات معينة على الأشخاص الآخرين.
- إتاحة المجال للمشاركة بأن تضع أو ترى نفسها مكان الآخرين وفهم مواقفهم وسلوكياتهم ومشاعرهم في أوضاع معينة.
- توفير بيئة آمنة ومريحة لاكتشاف ومناقشة مشاكل قد يتحرج الأشخاص من مناقشتها في الحياة اليومية الواقعية.

- تمكين المشاركات من التعرف على بدائل متنوعة لحل مشكلة معينة.
- بناء ثقة المشاركات بقدراتهن على التعامل مع موقف معين.
- استخدام الخبرات السابقة أو المعرفة والمعلومات أو المهارات الجديدة وتجربتها وتقييمها.
- تحديد السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة في موقف معين.

المحاذير	الميزات
<ul style="list-style-type: none"><li>• قد لا يوجد نص تتبعه المشاركات وإنما تتم عملية لعب الأدوار بطريقة عفوية.</li><li>• الموقف واضح لا يوجد فيه التباس أو يحتاج إلى مهارات تقنية عالية لا تجيدها .</li><li>• إن نجاح هذه الطريقة وتحقيق النتائج المرجوة يعتمد على مدى فهم المشاركات لأدوارهن.</li><li>• تحتاج توفر درجة معينة من النضج والوعي لدى المشاركات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تضيي جو من الإثارة والمرح.</li><li>• تثير انتباه المشاركات.</li><li>• تحاكي الحياة الواقعية.</li><li>• علاج المشاكل وإيجاد الحلول للمعوقات.</li><li>• تطبيقات واقعية لفاهيم مجردة.</li><li>• تفسح المجال للميسر بإثارة نقاط حساسة بطريقة غير مباشرة.</li></ul>



### رابعاً : المناقشة

الطريقة : تمرين

الزمن : ٣٠ دقيقة

تذكر المدربة أن المناقشة هي إحدى وسائل التيسير الهامة وهي تسمح بتقديم تعليقات وطرح أسئلة وإعطاء أمثلة ، وتوضح ميزات المناقشة في أنها تسمح بمشاركة مباشرة في الموضوع المطروح وهنا تكون المتدربات أكثر قوة وأعلى صوتاً عما كن عليه في أسلوب المحاضرة .

وقد تعقد مناظرة للمناقشة تتكون من اثنين أو أكثر من الخبراء لكي يتناظروا حول موضوع معين أمام المستمعين وهذه طريقة جيدة تعرض الأفكار المثيرة للجدل مباشرة وكشف منطقة المشكلة بعمق كما تعطي هذه الطريقة الفرصة لطرح الأسئلة.

### تمرين

تطلب المدربة تطبيق أسلوب المناقشة بطريقة المناظرة كما يلي:

- تنقسم المشاركات إلى مجموعتين

- موضوع المناظرة :

"عندما يكون لدى الشخص الوقت الكافي ،

فإنه يمكن له أن يتعاطى القات بشرط أن لا يؤثر على عمله "

- المطلوب من إحدى المجموعات أن تتفق مع هذا الموضوع وإعطاء آرائهن للدفاع عن وجهة نظرهن

- المطلوب من المجموعة الأخرى معارضة هذا الموضوع وإعطاء آرائهن للدفاع عن وجهة نظرهن.

- لدى كل مجموعة ٥ دقائق للمناقشة.

- تعليمات المناظرة: عند تقديم المجموعة ١ سبب للاتفاق، على المجموعة ٢ تقديم سبب لعدم الاتفاق فوراً. بعد ٥ ثواني، المجموعة التي لا تقدم أفكاراً معارضة ستخسر اللعبة، وتكون المجموعة الأخرى هي الفائزة.

بعد الانتهاء من المناظرة تلخص المدربة تعريف المناقشة واستخداماتها ومميزاتها ومحاذيرها في النقاط التالية:

**المناقشة :** هي نشاط مخطط تتبادل فيه المشاركات والمدربة الأفكار والآراء والخبرات، حول موضوع محدد، وتقع على المدربة

مسؤولية إثارة النقاش بطرح الأسئلة المناسبة (المتوحة)، وتشجيع مشاركة جميع الأفراد، وتوجيه نقاش المجموعة بحيث يحد

من معيقات التفاعل النشط، وإنهاء المناقشة بتجميع المعلومات وتلخيص النقاط الرئيسية.

### الاستخدام :

تستخدم هذه الطريقة في المجالات التالية :

- مقدمة أو خلاصة لأي نشاط تدريبي.
- ترسيخ وتعميق المعلومات لدى المشاركات.
- تقييم معلومات ومهارات المشاركات بشكل فردي.
- لدى المشاركات معلومات وخبرات ثرية عن الموضوع.
- الموضوع يتضمن وجهات نظر مختلفة، بحاجة إلى توضيح.
- ربط الموضوع التدريبي ببيئة العمل.





المحاذير	الميزات
<ul style="list-style-type: none"><li>• عدم وضوح الموضوع بالنسبة للمشاركات.</li><li>• تحتاج المدربة إلى مهارات تدريجية عالية.</li><li>• المساهمة في النقاش قد تقتصر على بعض الأشخاص.</li><li>• قد يؤدي إلى ضياع النقاط الرئيسية مدار البحث.</li><li>• الموضوع لا يثير المشاركات، أو يلبي حاجاتهن.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تساعد في شد انتباه المشاركات.</li><li>• مشوقة لبعض الميسرات والمشاركات.</li><li>• تنمي مهارات التفاوض، والاتصال الفعال.</li><li>• إفساح المجال للمشاركات للتعبير عن آرائهن ومعتقداتهن.</li><li>• تنمية ثقة المشاركات بقدراتهن.</li><li>• إعطاء تغذية راجعة للمشاركات في النقاش.</li></ul>

### الجلسة الثالثة :

#### موضوع الجلسة : استكمال طرق التيسير

زمن الجلسة : ساعتان

أهداف الجلسة :

أن تكون المشاركات بعد نهاية التدريب قادرات على :

شرح أهم الطرق المستخدمة في التيسير

**مفردات الجلسة :** العصف الذهني . مجموعات العمل المصغرة . العرض والتقديم

الوسائل والمعينات التدريبية : الورق القلاب . الأقلام . البروجكتور

### خامسا : العصف الذهني

الطريقة : عرض + تطبيق عملي

الزمن: ٢٥ دقيقة

تبدأ المدربة بإعطاء المشاركات فكرة عن العصف الفكري موضحة تعريفه واستخداماته وميزاته ومحاذيره.

**العصف :** هو نشاط يجمع فيه أكبر قدر ممكن من المعلومات والأفكار من المشاركات ضمن إجراءات منظمة حول موضوع معين في وقت محدد، بحيث يتم تقديم الأفكار بسرعة وبدون تفكير أو تقييم، ويكون على كمية المعلومات وليس على نوعيتها، ويتم توثيقها ومن ثم مناقشتها واستخلاص النتائج.



**الاستخدام :**

تستخدم هذه الطريقة في المجالات التالية :

- الحاجة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من المشاركات في مدة زمنية قصيرة.
- تشجيع المشاركات على التفاعل النشط.
- عدم توفر الوقت الكافي لدى المدرب لإعداد أساليب تفاعلية أخرى..

المحاذير	الميزات
<ul style="list-style-type: none"><li>• يحتاج إلى مهارات تيسير عالية لجمع المعلومات واستخلاص النتائج.</li><li>• يتطلب حداً أدنى من نضج المجموعة لتقبل جميع أفكار المشاركات.</li><li>• ورود أفكار لا تمت إلى الموضوع بصلة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• يساعد على التفاعل وتبادل المعلومات.</li><li>• لا يحتاج إلى جهد كبير في الإعداد.</li><li>• يشجع على التعبير عن الرأي.</li><li>• يساعد في الكشف عن اتجاهات ومشاعر المشاركات.</li><li>• جمع قدر كبير من المعلومات في فترة زمنية قصيرة.</li><li>• إضافة جو من المرح والتفاعل النشط.</li><li>• زيادة دافعية المشاركات للتعلم.</li></ul>

ثم تخبر المدربة المشاركات بأننا سنطبق عملية العصف الذهني من خلال التمرين التالي:

**تطبيق عملي : العصف الذهني**

تطرح المدربة هذا السؤال

ما هي العوائق التي تقف أمام تعليم المرأة في كل من مأرب وشبوة والجوف ؟

تقوم المدربة بتسجيل جميع الإجابات كما وردت وتطلب من الجميع المشاركة بدون استثناء وبعد الانتهاء من كتابة الأفكار تقوم بالتعقيب على الأفكار الواردة وتقول للمشاركات أن طرح السؤال و جمع وكتابة الأفكار الواردة دون تدخل الميسرة هو ما نعنيه بالعصف الذهني .

**سادساً : مجموعات العمل**

الطريقة : مناقشة + تطبيق عملي

الزمن: ٢٥ دقيقة

تناقش المدربة تعريف و أسلوب تكوين مجموعات العمل واستخداماته ومزاياه ومحاذيره.

**مجموعة العمل :** عمل مجموعة من الأشخاص (٣-٦ أفراد) على مهمة معينة لمدة محدودة من الزمن، تتطلب من المشاركين

توليد الأفكار وتبادلها، وبنائها أو تنظيمها وتحليلها.

تتنوع الأنشطة التي تندرج ضمن مسمى أسلوب مجموعات العمل فقد يكون النشاط (تمارين، بناء الفريق، أو ألعاب، أو عصف ذهني، أو دراسة حالة، أو لعب أدوار)، ويرتكز عمل مجموعات العمل على تبادل الأفكار والخبرات ولعب الأدوار، فأفراد المجموعة يقومون بأدوار معينة ضمن مجموعتهم (العارض، المنسق، الموثق، الميسر، الملاحظ).





### الاستخدام :

تستخدم هذه الطريقة في المجالات التالية :

- إتاحة المجال أمام المشاركات لتبادل الآراء والمعلومات والخبرات بحيث تتم مشاركة جميع أفراد المجموعة الكلية.
- معرفة مدى استيعاب المشاركات لموضوع التدريب .
- تدريب المشاركات على مهارات التنظيم والتحليل والتركيب .
- وجود مشاركات يتصفن بالتنوع من حيث الخبرة والمستوى المعرفي .

المحاذير	الميزات
<ul style="list-style-type: none"><li>• تتطلب استخدام إجراءات محددة أو مجموعة من القواعد.</li><li>• المشاركات بحاجة إلى التغذية الراجعة بالنسبة لكيفية قيامهن بالعمل ضمن فريق وعلى نتيجة عملهن.</li><li>• تتطلب من المشاركات المبادرة بأفكار إبداعية وتعاونية.</li><li>• قد لا يتوفر معلومات أو مهارات لدى أفراد المجموعة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تعزيز ثقة المشاركات بقدرتهن على القيام بهذه المهمة في مواقع عملهن.</li><li>• الإقرار بقدرته المشاركات ومعرفتهن وخبراتهن.</li><li>• تدريب المشاركات على مهارات التحليل.</li><li>• تعزيز الشعور بالقدرة على إحراز النتائج لدى المشاركات.</li></ul>

### تمرين تطبيقي على مجموعات العمل :

تذكر المدربة أن مجالات عمل المجموعات كبير كما ذكر، وأنها بصدد تطبيق أحد مجالات عمل المجموعات من خلال التمرين التالي:

#### تمرين العشرين سؤالاً

- المطلوب: تطلب المدربة متطوعتان تنعزلان عن الحضور لتختار أحدهما بسرية موضوعاً ما سواء يتعلق بالإنسان، حيوان، جماد، أو أي مفهوم معين... ( على سبيل المثال عبارة " أنا أحب العمل الجماعي" ) وتشهد عليه المتطوعة الثانية .
- تقسم المدربة المشاركات إلى مجموعتين، وتطلب المدربة من المشاركات تخمين الموضوع الذي فكرت فيه المتطوعة، ووسيلتهن في ذلك طرح أسئلة. تكتفي المتطوعة في جوابها عنها بقول "نعم" أو "لا" ولا تقبل الأسئلة التي لا يمكن الجواب بغير ذلك .
- وتطرح الأسئلة من قبل المجموعتين بالتناوب، والمجموعة الفائزة هي التي تتوصل إلى الجواب الصحيح قبل استنفاد عدد الأسئلة الممكن وهو ٢٠ .
- الفائدة : تناقش المشاركات بعد انتهاء التمرين ، فائدة النشاط في التفكير المنطقي واستراتيجيات اختيار الأسئلة... .

#### سابعاً : العرض والتقديم.

الطريقة : مناقشة

الزمن : ٢٥ دقيقة

تطرح المدربة شفويًا على المشاركات هذين السؤالين:

س١: ماذا نعني بالعرض النموذجي؟





س٢: من شاهدت عرضاً نموذجياً؟ وماذا كانت ملاحظاتك على هذا العرض؟  
وتطلب المدربة من المشاركات الإجابة عن هذين السؤالين من واقع خبرتهن ومن استعدادهن المفاهيمي السابق وبعد تدوين الإجابات على الوسائل المتوافرة، تجيب المدربة عن السؤالين :

العرض النموذجي هو تقديم المدربة لمهارة أو سلوك أو خبرة محددة مباشرة بنفسها أو أداء معين أو بواسطة وسائل تعليمية مثل عرض فيلم تعليمي، الأفلام المتحركة، أو الصور، أو الرسوم، أو المواد السمعية أو غيرها، وذلك بصيغ مضبوطة متتابعة ودقيقة في صحتها وتقوم المشاركات خلال ذلك بالمشاهدة أو الاستماع للمطلوب والاستفادة منه.

ثم تفتح المدربة باب المناقشة الجماعية للوقوف على خطوات تنفيذ العرض النموذجي ومزاياه ومحاذيره.

#### خطوات تنفيذ العرض النموذجي:

- ١- وصف المدربة للسلوك النموذجي للعرض التقديمي .
- ٢- عرض فيديو على المشاركات لفيلم يوضح السلوك الغير سليم / مرغوب فيه للميسرة.
- ٣- مناقشة عرض فيلم الفيديو والتأكيد على الممارسات الإيجابية والسلبية للميسرة.

#### مزايا العرض النموذجي:

- ١- يستخدم هذا الأسلوب في عدة مجالات وأنواع من التدريب مثل تدريب المتدربين على تنفيذ مواقف تعليمية فعالة.
- ٢- ويستخدم أيضاً في إعداد المدربين وقادة الاجتماعات والندوات.
- ٣- التطبيق في هذا الأسلوب يكون بعد الشرح وعلى الطبيعة مباشرة.

#### محاذير العرض النموذجي:

- ١- يجب ألا يزيد عدد أفراد المجموعة على ١٠-١٥ وتقل الفائدة كلما زاد العدد عن ذلك حتى يمكن إتاحة الفرصة أمام كل مشاركة أو متدربة في المجموعة لتلاحظ وتتابع التجربة وتمارس التمرين العملي بنفسها.
  - ٢- قد تكون تكلفته مرتفعة بعض الشيء.
  - ٣- صعوبة توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة له في كل وقت.
- قد يتعذر استخدام هذا الأسلوب في كل أنواع التدريب لما ينجم عنه من خسائر أثناء التطبيق العملي.

ختاماً تعرض المدربة ما يجب عمله وما لا يجب عمله في العرض النموذجي.

#### ما يجب عمله

١. اعر في جمهورك
٢. أعدي خطوطاً عريضة لما ستقومين بتقديمه على أن تتضمن ٣ أو ٤ نقاط رئيسية
٣. تعر في على مكان العرض والأجهزة التي ستستخدم
٤. استخدمي جملاً بسيطة
٥. وضح أفكارك بالأمثلة
٦. تدريبي على إلقاء عرضك
٧. تنفسي بعمق ولا تتوتري عصبياً.
٨. ابتمسي لجمهورك قبل أن تبدأ العرض





٩. استخدم لغة البدن لتعكس محتوى العرض
١٠. استخدم الاتصال البصري العشوائي مع الجمهور
١١. وجهي كلامك للجمهور
١٢. أعطى جمهورك فرصة الاشتراك في عرضك
١٣. استخدم روح الفكاهة الخفيفة في الأماكن المناسبة

#### ما لا يجب عمله

١. استخدام الكثير من التعبيرات الغير مفهومة أو المصطلحات المتخصصة
٢. إدارة ظهرك للجمهور
٣. عدم الاتصال البصري مع الجمهور أو تثبيت عينيك على شخص معين.
٤. التكلم وعمل شيء آخر في نفس الوقت
٥. التحرك المستمر أمام الجمهور
٦. تشتيت انتباه جمهورك بأن تحركي أشياء معدنية في جيبيك
٧. كثرة تحريك يديك
٨. طي ذراعيك أمامك أو وراء ظهرك
٩. وضع يديك في جيبيك أثناء العرض
١٠. ارتداء الملابس المبهرجة أو الكثير من أدوات الزينة
١١. تقليد شخص آخر

ثم تؤكد المدرب بأنه في العرض التقديمي تتعرض المدرب لمواجهة أنماط متعددة من المتدربين والمتدربات، وأنه لا بد أن تكون مستعدة للتعامل مع هذه الأنماط.

#### أنماط المتدربين

الطريقة : مجموعات عمل

الزمن : ٣٠ دقيقة

تقسم المدرب المتدربات الى أربع مجموعات وتطلب منهن العمل على ما يلي:  
قومي بالعمل في مجموعتك لتحديد سمات أنماط الشخصيات المختلفة وكيفية التعامل مع كل منها.  
لديك ٢٥ دقيقة لإنجاز هذه المهمة.

نمط الشخصية	سمات هذه الشخصية	كيفية التعامل معها
صلبة وخشنة.		
بسيطة وودودة.		
مترددة		





		بطيئة الاستجابة.
		عدوانية وعنيفة ومثيرة للمشاكل ومشاكسة.
		مدعية المعرفة.
		ثرثرة.

بعد أن تنتهي المجموعات من الإجابة، تعرض المجموعات الصغيرة إجاباتها وتناقش على مستوى المجموعة الكبيرة، ثم توزع المدربة الإجابة النموذجية التالية:

### أنواع الشخصيات

نوع الشخصية	صفات وسلوك هذه الشخصية	كيفية التعامل معها
صلبة وخشنة.	<ul style="list-style-type: none"><li>• قاسية في تعاملها مع الآخرين و تقسو حتى على نفسها .</li><li>• لا تثق بالآخرين ولا تفهم نواياهم.</li><li>• تقاطع الآخرين باستمرار لتظهر تمسكها برأيها.</li><li>• تظهر أهميتها.</li><li>• متغطسة.</li><li>• ترى الأمور من وجهة نظر واحدة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• كوني هادئة ولا تفقدي أعصابك مع مثل هذا الشخصية.</li><li>• أنصتي إليها جيدا.</li><li>• أظهري الاهتمام عند التعامل معها.</li><li>• لا تحاولي إثارتها بل ردي بحكمة ومنطق على استفساراتها.</li><li>• استفيدي من معلوماتها وأفكارها.</li><li>• كوني حازمة وواضحة عند تقديم وجهة نظرك.</li><li>• استعملي معها أسلوب نعم — و لكن....</li></ul>
بسيطة وودودة.	<ul style="list-style-type: none"><li>• هادئة و بشوشة و تتميز أعصابها بالاسترخاء.</li><li>• تثق بالناس و تثق أيضا بنفسها.</li><li>• ترغب في سماع الإطراء من الآخرين.</li><li>• طيبة القلب و ترحب بزوارها و مقبولة من الآخرين.</li><li>• غير منظمة ولا تفي بوعودها ولا تحافظ على المواعيد.</li><li>• مسلية ومرحة معظم الوقت وأحيانا في الوقت الغير مناسب.</li><li>• لديها الشعور بالأمن والأمان.</li><li>• تتجنب الحديث عن المهام والأعمال.</li><li>• ترى نفسها بخير و الآخرين أيضا بخير.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• أظهري الاحترام لها.</li><li>• حافظي على مسار الموضوع المطروح ولا تخرجي عنه.</li><li>• وجهي الحديث إلى الهدف المنشود إذا حادت عنه.</li><li>• تأكدي من أنها تحافظ على المواعيد وأكدي على أهمية وقيمة الوقت.</li></ul>





نوع الشخصية	صفات وسلوك هذه الشخصية	كيفية التعامل معها
متردة	<ul style="list-style-type: none"><li>• تفتقر إلى الثقة بنفسها.</li><li>• خجولة وقلقة .</li><li>• مترددة.</li><li>• تجد صعوبة في اتخاذ القرار .</li><li>• تحترق عند مواجهة البدائل .</li><li>• تميل إلى الاعتماد على اللوائح و القواعد لتشعر بالأمان.</li><li>• تقطع وعودا كثيرة ولا تعطي اهتماما كبيرا للوقت.</li><li>• تطلب المزيد من المعلومات و التأكيدات .</li><li>• ترى كل شيء في حالة من الفوضى.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ازرع فيها الثقة.</li><li>• خفي من خجلها وقلقها.</li><li>• ساعديها على اتخاذ قرارها وشجعيها على المخاطرة.</li><li>• أظهر لها عيوب المماثلة والتسوية عند اتخاذ القرار.</li><li>• زوديها بالمعلومات التي تحتاج إليها.</li><li>• شجعيها على الحزم.</li><li>• اجعليها تفهم أن التردد ضار جدا بها و بالآخرين.</li><li>• وضح لها أن الإنسان يحترم من خلال قدرته على اتخاذ القرار.</li></ul>
بطيئة الاستجابة.	<ul style="list-style-type: none"><li>• تتميز بالبرود و يصعب التفاهم معها.</li><li>• تتظاهر بحسن الاستماع.</li><li>• لا تعترض على الأفكار المقترحة.</li><li>• تتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليها وتعطي إجابة غامضة.</li><li>• غير عاطفية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• استمعي إليها جيدا.</li><li>• وجهي إليها أسئلة مفتوحة تحتاج إلى إجابات مطولة.</li><li>• التزمي الصمت معها حتى تتكلم وتخبرك بالإجابة.</li><li>• كوني صبورة في التعامل معها.</li><li>• اظهري لها الود و الاحترام.</li></ul>
عدوانية وعنيفة ومثيرة للمشاكل ومشاكسة.	<ul style="list-style-type: none"><li>• هجومية.</li><li>• عدوانية وتثير المشاكل.</li><li>• من السهل إثارتها</li><li>• تتمسك بوجهة نظرها ولا تثق في أحد</li><li>• عبوسة الوجه، ومتقلبة المزاج ومتوترة الأعصاب.</li><li>• ترفض الآخرين و تظهر عدم الاهتمام بأفكارهم وأرائهم.</li><li>• تستخدم أسلوب الهجوم أكثر من الدفاع.</li><li>• تصيح وتكلم بصوت مرتفع لتؤثر على الآخرين وتخيفهم.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• أنصتي إليها جيدا لامتناع الغضب والتوتر.</li><li>• حافظي على هدوئك معها ولا تدعيها تستفزك.</li><li>• لا تتعاملي مع المشكلة بمنظور شخصي.</li><li>• تمسكي بوجهة نظرك ودافعي عنها بالحجة والبرهان.</li><li>• ارجعي إلى النقاط الأساسية.</li><li>• استخدمي معها المنطق و ابتعدي عن الانفعالات</li><li>• ابتسمي قليلا وخفي من القلق.</li><li>• استخدمي أسلوب نعم — و لكن</li></ul>





نوع الشخصية	صفات وسلوك هذه الشخصية	كيفية التعامل معها
مدعية المعرفة.	<ul style="list-style-type: none"><li>• نادرا ما تؤمن بوجهات نظر الآخرين وتعرض دائما.</li><li>• متعالية و تحب السيطرة بكثرة الكلام وليست لها رسالة حقيقية.</li><li>• تميل إلى السخرية والتهكم من كل شيء ولا تأخذ الأمور بجدية.</li><li>• عنيدة، وتمسكة برأيها ومتصيدة للأخطاء.</li><li>• تفتخر بنفسها وتتحدث عن إنجازاتها طيلة الوقت.</li><li>• شكاكة و تسيئ الظن بدوافع الآخرين.</li><li>• توجه الآخرين حتى لو كانوا أكثر منها مهارة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• لا تغضبي وحافظي على هدوئك التام.</li><li>• تقبلي تعليقاتها و لكن عليك أن تثابري في عرض وجهة نظرك.</li><li>• ابدأي بالإطراء عند الحاجة.</li><li>• اختاري الوقت المناسب للمداخلة ومقاطعها في موضوعات معينة.</li><li>• كوني واقعية معها.</li><li>• لا تفكري في الانتقام منها أبدا.</li><li>• استعملي أسلوب نعم — و لكن</li></ul>
ثرثرة.	<ul style="list-style-type: none"><li>• كثيرة الكلام عن كل شيء وفي كل شيء دون هدف للتواصل.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• قاطعها في منتصف حديثها وأخبرها أنها تحيد عن الموضوع الرئيسي.</li></ul>

### التعامل مع الأسئلة الصعبة من المتدريين

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ١٥ دقيقة

تسأل المدربة الحضور ، كيف تتعامل الميسرة مع الأسئلة الصعبة الموجهة من المشاركات ؟  
وبعد تلقي الإجابات تعرض المدربة الإجابات التالية:

#### نصائح للتعامل مع الأسئلة الصعبة:

- احتفظي بهدوئك وابتسمي
- استخدمي تقنيات مبتكرة في إعادة صياغة الأسئلة، على سبيل المثال:  
سؤال جيد ولكن....
- أنا افهم جيدا وجهة نظرك ولكن..
- أعطني فرصة للتأكد من بعض المعلومات وسأعود إليك..
- أنا سعيدة لأنك أثرت هذه النقطة...
- أشركي الآخرين: من يستطيع أن يجيب على هذا السؤال، سلوى كيف تجيبي على سؤال علياء ؟
- سنتكلم عن هذا الموضوع لاحقا
- أرجو منك أن تذكريني في نهاية الجلسة..
- الجواب على هذا السؤال سيأخذ وقتا، نتكلم عنه لاحقا على انفراد
- تستطيعين أن تجدي الإجابة في كتاب... أو في مرجع.. أو على صفحة الانترنت...





- إذا فهمت سؤالك فأنت تعني...
- لا يوجد جواب واحد على هذا السؤال...
- هل تستطيعين صياغة السؤال أو توضيح ما تعنيه بالضبط..

### الجلسة الرابعة

زمن الجلسة : ساعتان

**موضوع الجلسة :** المعينات والوسائل التدريبية + مهارات عقد اجتماع

أهداف الجلسة

بعد الانتهاء من الجلسة ستكون المتدربة قادرة على :

- التعرف على الوسائل المساندة والمعينات في التيسير
- التعرف على ميزات استخدام الوسائل المساندة والمعينات ومحاذيرها .
- اكتساب مهارات عقد اجتماع فعال.

**مفردات الجلسة :** الوسائل المساندة والمعينات في التيسير . دور الوسائل والمعينات في انجاح عملية الاتصال . ميزات استخدام

الوسائل والمعينات ومحاذيرها .

الوسائل والمعينات التدريبية : اللوحة القلابة . أقلام . البروجكتور

### الوسائل والمعينات البصرية

الطريقة : مناقشة

الزمن : ٢٥ دقيقة

تبدأ المدربة بسؤال المتدربات : ما هو مفهوم الوسائل المساندة والمعينات ، وما هي الوسائل التي تعرفنها . وبعد تلقي الإجابات ، تعرف المدربة الوسائل المساندة .

### الوسائل والمعينات

هي أدوات توضيحية تستخدم لتعزيز عملية نقل وتبادل المعلومات عن طريق حث الحواس السمعية والبصرية لدى المشاركات وذلك لزيادة التأثير في الذاكرة والاحتفاظ بالمعلومات ومساعدتهن على استرجاعها بسهولة .

### ومن هذه الوسائل ما يلي :

١. الصور
٢. المسلاط والشفافيات .
٣. الورق القلاب .
٤. اللوح الأبيض .
٥. البطاقات الملونة .
٦. الفيديو .

ثم تسأل المدربة : هل الوسائل المساندة مهمة؟ وبعد تلقي الإجابات تؤكد المدربة على أهميتها في النقاط التالية





### أهمية استخدام الوسائل التدريبية المساندة :

١. تعزيز المعلومات المطروحة.
٢. زيادة قدرة الذاكرة على الاحتفاظ بالمعلومات والمقدرة على استرجاعها بعد العرض.
٣. استغلال الوقت بفاعلية أكبر.
٤. تقلل من نسبة التركيز على الميسرة لأن الحضور يتجهون باهتمامهم إلى المعينات البصرية.
٥. تزيد نسبة تقبل الحضور لما يعرض من قبل الميسرة .
٦. تبدو الميسرة أكثر قدرة وتمكناً من المعلومات التي تقدمها.

ثم تشير المدربة أنه بالرغم من أهمية استخدام الوسائل المساندة، إلا أنه يجب أن يراعى عدم استخدام هذه التقنيات في كل وقت ومع كل موضوع بمبرر أو بدون مبرر وينصح باستخدام وسائل التدريب في الظروف التالية:

### متى تستخدم الوسائل التدريبية المساندة:

- عندما يراد تقديم خبرات عملية معينة لا تتوافر لدى المتدربين أو ربما كانت لديهم خبرات مماثلة ولكنها تحتاج إلى تدعيم.
- عندما يصعب على الأفراد التصور المجرد للمعاني.
- عندما ينخفض المستوى الثقالي والفكري يحتاج الأمر إلى مساعدات إيضاح.
- الموضوعات المعقدة تحتاج إلى مساعدات إيضاح.
- الموضوعات التي تبدو مهمة إذا ما تم الحديث عنها بألفاظ مجردة تحتاج إلى تبسيط وتوضيح بمساعدات الإيضاح.

### استعراض الوسائل والمعينات

الطريقة : عرض + تطبيق عملي

الزمن : ٢٠ دقيقة

### ١- الصور

- تطرح المدربة المعلومات الآتية عن الصور : تعد الصور الفوتوغرافية واحدة من أهم الطرق التدريبية التي تقوم فكرتها على استخدام صور ذات مضامين ودلالات لصيقة بفكرة ومجال التدريب ، وتعد الصور مصدر هام من مصادر تنمية مهارات التحليل ، وتحسين المناقشة والحوار والكشف عن الاتجاهات المختلفة لدى المشاركات .
- أما فيما يتعلق بالصور ذاتها فأفضل استخدام لها هو ما يعرف بتحليل الصور بالمقارنة حيث توضع أمام المشاركات صور تمثل موقفين مختلفين ويطلب منهن إجراء التحليل المقارن بينهما .
- تطلب المدربة أن تنظر المشاركات إلى هذين الموقفين التدريبيين وأن يجبن عما يلي:

- ١- ماذا يحدث في الصورة الأولى ؟
- ٢- ماذا يحدث في الصورة الثانية ؟
- ٣- قارني بينهما ؟
- ٤- أيهما تفضلين ؟
- ٥- أين تفضلين أن تكوني ولماذا ؟





صورة ١



صورة ٢

#### ٢- الشفافيات :

تعرض المدربة نموذج شفافية وتسأل المشاركات ما هي مميزاتها ومواصفاتها ومتى تستخدم؟ وبعد أخذ إجابات المشاركات تعرض المدربة المعلومات التالية :

#### **مميزات الشفافيات :**

- سرعة في التحضير.
- منخفضة الكلفة.
- يمكن إعادة استخدامها.

#### **متى تستخدم الشفافيات :**

- تركيب عدة شفافية الواحدة فوق الأخرى لتوضيح تركيب معين أو بناء صورة ما.
- عرض نقاط عن طريق الكشف التدريجي لهذه النقاط.
- شرح لعملية ذات مراحل متتالية ومتسلسلة.
- إجراء تعديل على الشفافية أثناء عرضها في الجلسة.





#### مواصفات الشفافات :

- تجنب كثافة المعلومات في الشفافة الواحدة، حتى لا يبدأ الحضور بقراءة ما هو مكتوب على الشفافة، وبما أن سرعة القراءة تختلف عن سرعة الاستماع فإن ذلك سيساهم وبشكل كبير في تشتيت الحضور.
- كل شفافة يجب أن تحتوي على فكرة واحدة مكونة من خمسة أسطر على الأكثر (العناوين الرئيسية).
- استخدام نفس حجم الخط واللون حتى لا تشتت المشاركين.
- استخدام رسم بياني، أو جدول واحد لكل شفافة.
- استخدام خط كتابة يمكن قراءته.
- العنوان حجم خط ٨٢ أو أكبر بحيث يكون واضحاً.
- كتابة المواضيع الفرعية بحجم خط أصغر من المستخدم لكتابة العنوان ولكن يجب أن يكون واضحاً ومقروءاً.
- استخدام الخط المائل عند اقتباس عبارات أو جمل، أو عند التركيز على الأفكار المطروحة أو لذكر عناوين المجالات والكتب.
- عند استخدام شفافيات ملونة تجنب الإكثار من عدد الألوان المستخدمة للشفافية الواحدة.
- عند إبراز أهمية موضوع لشفافة من الشفافيات يمكن تغيير خط الكتابة أو تغيير لون الخلفية.

#### ٣- الورق القلاب و البطاقات الملونة والفيديو

تقوم المدربة بعرض المعلومات التالية

#### الورق القلاب

- يمكن استخدامه كوسيلة لتركيز الانتباه على نقطة معينة بالاستعانة بأقلام كتابة ملونة بحيث لا تزيد عدد الأسطر عن ٧ لكل صفحة ولا تزيد كل جملة عن ٧ كلمات وتسمى هذه بقاعدة (٧٧).
- ويمكن كذلك الكتابة أو الرسم مسبقاً على الورق وعرضها أثناء التدريب.
- من ميزات أنها أقل كلفة ويمكن إعادة استخدامها إذا تكرر الموضوع

#### ٤- بطاقات ملونة

#### البطاقات الملونة :

- هي بطاقات تأتي بأشكال وأحجام وألوان مختلفة تستخدم بشكل أكثر فاعلية عند القيام بعملية تصنيف وتجميع المعلومات تحت أبواب وعناوين معينة. ومن فوائد استخدام البطاقات:
- يمكن كتابة فكرة واحدة على كل بطاقة.
  - سهولة ممارسة عملية التصنيف والتجميع لمخرجات الحضور.
  - كسر جمود بحيث تتيح الفرصة للحضور بالتحرك وتعليق البطاقات تحت التصنيف الذي يروونه مناسباً.

#### الفيديو :

- يعتبر الفيديو وسيلة ذات تأثير كبير لأنه يجمع ما بين الصوت والصورة والحركة.
- نقل حالة أو موضوع معين (مثل كيفية إجراء مقابلة أو تقديم عرض).
- توضيح إجراء عمليات صعبة ومعقدة.





### ٥- عقد الاجتماعات

الطريقة : مناقشة + تمرين + لعب أدوار

الزمن : ٧٥ دقيقة

- تؤكد المدربة أن الاجتماعات تعتبر احد المفاتيح التي تساهم في خلق تواصل فعال بين أعضاء فريق العمل. فالاجتماعات المنتظمة
- تساعد على تأكيد القيام بالمهام المطلوبة من خلال وقت معين.
- تخبر المدربة المشاركات أنه في الفترة القادمة سوف يؤديين الأنشطة المرتبطة بإدارة الاجتماعات.
- وتعرفهن أن الاجتماعات هي من الأنشطة المتكررة في دورهن كميسرات .
- تبدأ المدربة بالاتفاق مع المشاركات على تعريف الأتتماع .

### تعريف الاجتماع :

هو لقاء شخصين أو أكثر يجتمعون بغرض تبادل آراء أو معلومات، أو مناقشة بعض الموضوعات المشتركة، أو بغرض اتخاذ قرار معين، أو جميع هذه الأمور معاً

### أركان الاجتماع

- الموضوع : (موضوع النقاش ) في الاجتماع .
- الهدف أو الغرض من النقاش في الاجتماع .
- الحضور: من سيشارك في الاجتماع .
- خطة العمل أو جدول الأعمال: كيف سيسير الاجتماع .
- الاجتماع متكامل الأركان هو الذي يجيب على الأسئلة التالية:  
( ماذا؟ لماذا؟ من؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟)

### خصائص الاجتماعات الفعالة

#### تمرين :

توجه المدربة المشاركات للإجابة على التمرين التالي:  
ارجعي بذاكرتك إلى أسوأ اجتماع وأفضل اجتماع حضرتهما. ثم أجيبي عن الأسئلة التالية.  
لديك ١٥ دقيقة لإنجاز هذه المهمة.

- ما الذي جعل الأول اجتماعاً سيئاً؟





- ما الذي جعل الثاني اجتماعاً جيداً؟

.....

.....

.....

.....

- بناءً على إجابتك للسؤالين السابقين ما سمات الاجتماع الفعال؟

.....

.....

.....

#### تلخص المدربة خصائص الاجتماع الفعال:

- وجود أجندة مفصلة (أهداف، موضوعات، مقدم، وقت،...).
- تحديد أدوار ومسئوليات.
- حضور الأفراد المستهدفين من الاجتماع.
- الاجتماع له غرض محدد وهدف معين .
- منظم.
- عملي
- لا يضيع الوقت في الأحاديث الجانبية أو المواضيع غير الرئيسية

#### ثم تشير المدربة الى مشاكل الاجتماع بشكل عام وهي :

- عدم وضوح الموضوع أو الهدف من الاجتماع
- اختيار التوقيت غير المناسب للاجتماع
- تحديد المكان غير المناسب
- غياب الأشخاص أصحاب القدرة على اتخاذ القرار
- عدم البدء بالوقت المحدد
- السماح لأعضاء الاجتماع بالتشويش أو ممارسة أدوار تسلطية أو عدوانية تعيق تحقيق الهدف.
- كثرة المقاطعات وظهور أحاديث جانبية.
- عدم صلاحية الأجهزة والمعدات

#### وتعرض نصائح للتخطيط الجيد للاجتماع:

- أجندة واضحة مكتوبة.
- أهداف واضحة.
- تخطيط لوقت الاجتماع.
- قيادة فعالة.
- إعداد جيد.





بعد ذلك :

- تطلب المدربة أن تتطوع ست من المشاركات للقيام بتمثيل أدوار في اجتماع
- تقوم بتوزيع الحالة الدراسية المرفقة أدناه
- تخبر المتطوعات بأن أمامهن خمس دقائق لقراءة الحالة والاستعداد لتمثيل الأدوار.
- تطلب المتدربة من المشاركات الأخريات أن يكتبن ملاحظتهن على الاجتماع ومدى مراعاة أركان الاجتماع الفعال
- ما أن ينتهي العرض تقوم المتدربة بإجراء مناقشة مفتوحة لعرض آراء المشاركات.

#### الحالة الدراسية (منظمة تطوير البيئة الزراعية) :

منظمة تطوير البيئة الزراعية هي منظمة غير حكومية تسعى إلى الحفاظ على البيئة المائية والهوائية وجعلها بيئة آمنة خالية من الملوثات الناتجة عن رمي الفضلات ودخان المصانع وما إلى ذلك. تقوم هذه المنظمة بتوزيع المهام بين كادرها المكون من ١٥ شخص للقيام بالواجبات الموكولة إليهم. وجدت هذه المنظمة في الفترة الأخيرة أن العديد من المصانع متواجدة بالقرب من المناطق السكنية والمناطق المحيطة بها ، وهناك كثير من مزارع الدواجن والحيوانات التجارية فأصبحت المرافق العامة لتلك المناطق في حالة غاية في السوء. لذلك قرر المسئولون في المنظمة اتخاذ إجراءات عاجلة لحل تلك المشكلة وبذل جهود خاصة لتحسين أحوال سكانها . أنت رئيسة منظمة تطوير البيئة الزراعية وتعتقدين أن هذا الموقف يستدعي عقد اجتماع عاجل لمناقشة أثر هذا الوضع على البيئة الصحية للسكان والإجراءات اللازمة لعلاج هذا الوضع ،وقد تقرر مشاركة كل مما يلي في الاجتماع:

- مدير المنظمة (ميسر الاجتماع) .

- المدير المالي
- مدير الموارد البشرية
- منسق عام المنظمة
- مدير الشؤون الفنية
- مدير الشؤون الإدارية

وفيما يلي نبذة عن كل منهم:

#### مديرة المنظمة :

مواصفاتها : غير منظمة- مرتبكة، لا توجد فكره واضحة لديها عن كيفية طرح المواضيع في الاجتماع والأولويات التي سيتم مناقشتها بطريقة متسلسلة ومنطقية. (لم تحضر جدول الأعمال، أي لا يوجد أجندة) ، ليس لديها فكره محددة عن الهدف و لا تملك رؤية مستقبلية واضحة للعمل .لا تملك مهارات التيسير.

#### دورها:

- سوف تتعامل المديرة مع أنماط سلوكية مختلفة وآراء متضاربة ومتناقضة في الاجتماع للوصول إلى نتيجة متفق عليها من جميع الأطراف في نهاية هذا الاجتماع .
- تحاول تهدئة المناقشات الحادة والاتهامات التي تدور بين الأفراد .

#### المدير المالي

مواصفاته : غاضب جداً وهجومى خاصة على القسم الفني بسبب تزايد المصاريف والكلف التشغيلية بشكل لا يتماشى مع الميزانية وحجم العمل .



دوره:

- يعرض إحصائيات عن السنوات السابقة يبين انخفاض الدخل وزيادة الكلف غير الضرورية المتعلقة بالكهرباء والماء والهواتف والقرطاسية .
- يتدمر من الكلف المالية الإضافية المترتبة من عمل الموظفين بعد ساعات العمل المقررة
- يتدمر من الكلفة الزائدة المتعلقة بصيانة الكمبيوترات وآلات التصوير ومركبات النقل .

مدير الموارد البشرية:

مواصفاته: غير مبالي إلى حد ما و يشارك بأقل معلومات ممكنة. ليس له رأي محدد و ينحرف مع أي رأي حتى لو كان هناك تعارض بينهم.

دوره:

- يتدمر من مدرء الأقسام بسبب عدم تزويده بجداول الحضور و الغياب.
- مستاء من عدم وجود أية حوافز مالية و تقديرية للموظفين مما أدى إلى ازدياد دوران العمل في المنظمة.

مدير القسم الفني:

مواصفاته: شخص مندفع جاد في عمله، مثابر، متعالي، إيجابي وواع للقصور الموجود في قسمه و في المنظمة ككل لكنه محبط بسبب تجاهله من قبل المدرء في أكثر من اجتماع سابق عند طرح هذه المواضع.

دوره:

- يبدأ بالحديث عن قدرته على التنبؤ بالوضع في المنطقة و يلوم المدير و باقي المدرء لعدم اهتمامهم و استماعهم لنصائحه.
- يستمر بتذكير الآخرين بضرورة وضع هيكله واضحة لسير العمل في المنظمة.
- الاستخفاف برأي مدير الموارد البشرية حول جداول الحضور و الغياب لأن مقدار الكفاءة و الفاعلية برأيه يقاس بمدى الإنجاز وليس بعدد ساعات الدوام.

مدير الشؤون الإدارية:

مواصفاته : شخص غير مبالي، و غير منظم . ليس لديه أية دافعية للتطوير و التحسين

دوره:

- أن يسجل محضر الاجتماع
- تشتيت مجريات الاجتماع عن طريق مقاطعات للرد على التلفون أو الأحاديث الجانبية مع الشخص الذي يجلس بجانبه.

منسق عام المنظمة:

مواصفاته: هو شخص منفرد برأيه. يعتبر أفكاره هي الأفضل و التي يجب أن يتبعها الآخرون، و يدافع عن آرائه بشدة

دوره:

- يشكو من عدم وضوح طلبات القسم الفني.
- يهاجم المدير المالي بسبب اتهامه بعقد النشاطات في فنادق فخمة، بحجة أنه يجب أن يحافظوا على صورتهم أمام الجمهور
- التذمر من قصر المدة الزمنية التي يتم إعلامه فيها لمتطلبات البرامج والأنشطة من قبل مدرء الأقسام الأخرى.
- يشكو من التغيير المستمر لمواعيد النشاطات





### الجلسة الخامسة

#### عنوان الجلسة : تقديم العروض العملية.

الزمن : ساعتان

الهدف من الجلسة : بعد الانتهاء من الجلسة تكون المشاركات قادرات على :

- التدريب على تنفيذ بعض أساليب التيسير عمليا وبشكل فردي.
- معرفة كيفية اكتساب الخبرة التدريبية من خلال ظروف مماثلة واقتراح الحلول.
- تدريب المشاركات على التقييم الايجابي والنقد البناء

- تطلب المدربة من كل مشاركة أن تختار أحد الموضوعات التي تراها هامة لمعالجتها ضمن مهام الميسرة في العمل الجماعي من أجل إعداد عرض تقديمي عنها .
- يسمح بتكرار الموضوع من قبل أكثر من مشاركة .
- تقوم كل مجموعة بإعداد الخطوط العريضة لعرضها التقديمي باستخدام ورق لوحة العرض الورقية والأقلام الملونة .
- يجب أن توضح الخطوط العريضة والأفكار الرئيسية التي ستناقش وما يتفرع من كل منها من أفكار مدعّمة وعرض سريع عما يمكن أن تتضمنه كل من هذه التقسيمات من معلومات .
- تقوم المدربة بالتخطيط لأداء المشاركات و تحديد ترتيب كل منهن في العرض
- تقوم المشاركة بعرض عملها مع البدء بذكر نبذة سريعة عن الجمهور الذي سيقدم له العرض.
- تطلب المدربة من كل عارضة أن تقيم أداءها من خلال الإجابة على سؤالين:  
أ- اذكر ما أهم النقاط التي أعجبتك في عرضك  
ب- ما السلوك الذي تريد تعديل أو تغييره لو أتيت لك الفرصة لإعادة العرض مرة أخرى
- تطلب المدربة من المجموعة تقييم أداء العارضة ايجابيا وذكر أية ملاحظات تقويمية أخرى على أدائها.
- تقوم المدربة بالتعليق على أداء العرض ضمن معايير مواصفات العرض الفعال التي سبق ذكرها بهدف تعزيز أو تطوير مهارات التيسير لدى المتدربات.

### الجلسة السادسة :

الزمن : ساعتان

استكمال تقديم العروض العملية

### الجلسة السابعة :

الزمن : ساعتان

استكمال تقديم العروض العملية



## النزاعات

### الجلسة الأولى :

**موضوع الجلسة :** سلوكيات أطراف النزاع والآثار المترتبة عليه

الزمن : ٦٠ دقيقة

اهداف الجلسة : بعد الانتهاء من الجلسة المشاركات قدرات على :

- التعرف على سلوكيات أطراف النزاع أثناء النزاع (إيجابي / سلبي)
- التعرف على الآثار المترتبة على النزاع (إيجابي / سلبية)
- مناقشة الحقائق المتعلقة بالنزاع

**مفردات الجلسة :** سلوكيات أطراف النزاع أثناء النزاع. الآثار المترتبة على النزاع. حقائق متعلقة بالنزاع  
الوسائل والمعينات التدريبية : اللوح القلاب أقلام خطاط ملونه (أخضر، أحمر)

### سلوكيات أطراف النزاع

الطريقة : مجموعات عمل + عصف ذهني

الزمن : ٩٠ دقيقة

- يتم توزيع المشاركات إلى مجموعتي عمل: ( بصرف النظر عن عدد المشاركات)
- توجه المدربة سؤالاً إلى كل مجموعة عن طريق كتابة السؤال على الورق القلاب:
- بحيث يكون السؤال الموجه إلى المجموعة الأولى هو: (١) كيف نتصرف كأفراد في حالة النزاع؟ (السلوك)
- و السؤال الموجه إلى المجموعة الثانية هو: (٢) ما هي الآثار/ النتائج المترتبة عن النزاع؟ (النتيجة)
- تطلب المدربة من كل مجموعة كتابة المخرجات على الورق القلاب وتعيين ممثلة عن كل مجموعة لعرض المخرجات.
- يتم عرض مخرجات المجموعتين من قبل كل ممثلة.

**إجابات محتملة:** كيف يتصرف الافراد اثناء النزاع

١. فوضى، صراخ،
٢. الإنقسام إلى مجموعات
٣. أخذ موقف الدفاع أو العدوانية.
٤. آراء متطرفة
٥. عنف
٦. لوم الآخر والتهديد
٧. قيادة
٨. التركيز على المصالح.
٩. إصدار الأحكام على الآخرين.
١٠. الانحياز لمجموعة ما.
١١. عدم الاستماع
١٢. البكاء
١٣. رمي الآخرين بأي شيء





١٤. الشتم
١٥. الحرب والقتل
١٦. استخدام السلطة لفرض أمر ما على الآخرين
١٧. الغش والخداع.
١٨. النفي
١٩. بناء التحالفات
٢٠. الوساطة
٢١. الصمت
٢٢. تجاهل النزاع
٢٣. الغضب
٢٤. الاستماع وتفهم مصلحة الآخر
٢٥. التنازل
٢٦. الصراحة والشفافية

اجابات محتملة : ما هي الآثار / النتائج المترتبة عن النزاع؟

١. التوزيع غير العادل للموارد
٢. هدر الوقت والموارد البشرية
٣. تأثيرات سلبية على العلاقات الإنسانية
٤. الاستقطاب
٥. زيادة الإنتاجية
٦. ضعف الإستقرار
٧. التعرف على الاهتمامات والمصالح
٨. التعاون
٩. احترام الطرف الآخر
١٠. التغيير / التطوير على مستوى الأفراد والجماعات
١١. الابتكار والاختراع
١٢. وضع الشخص نفسه مكان الطرف الآخر.
١٣. تقبل الطرف الآخر
١٤. الحروب والقتال
١٥. خسائر متعددة
١٦. الانتقام
١٧. الكراهية
١٨. تصعيد النزاع
١٩. توليد المشاعر السلبية
٢٠. توليد ردود فعل غير منطقية



- ٢١. الخسائر الاقتصادية
- ٢٢. تشويه العلاقات بين أطراف النزاع
- ٢٣. تقوية أو إضعاف العلاقات بين أطراف النزاع
- ٢٤. يمكن أن يكون للنزاع نتائج إيجابية
- ٢٥. الحرية والحصول على حقوق الإنسان
- ٢٦. الندم
- ٢٧. الدمار

- تستخدم المدربة الأقلام الملونة لتصنيف السلوكيات/ الآثار الإيجابية باللون الأخضر، والسلوكيات/ الآثار السلبية باللون الأحمر على النحو التالي:

- تبقي المدربة على الورق القلاب أمام المشاركات وتبدأ بقراءة مخرجات المجموعة الأولى على الورق القلاب.
  - وبعد قراءة كل جملة تسأل المشاركات هل هذا سلوك / أثر إيجابي أم سلبي
  - ثم تقوم المدربة بتصنيف الجمل إلى إيجابي وسلبي، وحسب إجابة المشاركات تضع المدربة دائرة حمراء عند السلوك / الأثر السلبي ودائرة خضراء عند السلوك / الأثر الإيجابي.
  - قد يكون هناك إختلاف بين رأي المشاركات فيما إذا كان ذلك سلوك/ أثر إيجابي أم سلبي فتضع المدربة دائرتين (حمراء وخضراء)
  - ثم تبدأ المدربة بعد الدوائر الحمراء والخضراء على كل ورق قلاب وتكتب العدد في أعلى كل الصفحة.
- تؤكد المدربة على أنه بناءً على النتائج المبينة من الورق القلاب ورأي المشاركات بأن النزاع ليس بالضرورة موضوع سلبي كما يراه أو يدركه الغالبية، بينما هناك أمور إيجابية قد تنتج عن النزاع.

### حقائق عن النزاع

الطريقة : عرض + نقاش

الزمن : ٣٠ دقيقة

وتعرض المدربة ورق قلاب أو شرائح عنوانها حقائق عن النزاع، كالتالي:

- ١) النزاع حقيقة من حقائق الحياة ( شيء طبيعي وحتمي)  
الشرح: هناك أفراد يتعايشون مع بعضهم ولكن في نفس الوقت هناك تباين واختلاف في الاحتياجات، الطباع، الأولويات وبالتالي طبيعي أن يكون هناك نزاع.
- ٢) يمكن للأفراد أن يتعلموا ويكتسبوا مهارات جديدة بهدف إدارة النزاع  
الشرح: هناك علم للتعامل مع مختلف أنواع النزاع ونحن كأفراد ممكن أن نتعلم ولكن ليس علينا فقط أن نتعلم هذه المهارات وإنما أن نطبقها وذلك حتى نتحكم بمسار النزاع .
- ٣) يملك الأفراد القدرة على التحكم بمسار النزاع.  
الشرح: إذا طبق الأفراد مبادئ التعامل مع النزاع هناك احتمال كبير أن يدير الأفراد هذا النزاع بالاتجاه الإيجابي والابتعاد عن التصعيد.
- ٤) النتائج السلبية للنزاعات لا يمكن تجنبها أحياناً. (النزاع ليس سلبياً دائماً. ولكن نتائجه ممكن أن تكون إما إيجابية أو سلبية)  
الشرح: ومع ذلك وبالرغم من توظيف هذه المهارات لا يمكننا دائماً التحكم بنتائج النزاع بأن تكون إيجابية.





## الجلسة الثانية :

### موضوع الجلسة : مصادر ومراحل تطور النزاع

الزمن : ساعتان

أهداف الجلسة : بعد الانتهاء من الجلسة المشاركات قدرات على :

- تعريف النزاع
- التعرف على المصادر المختلفة للنزاع مع إعطاء أمثلة لمواقف تعكس ذلك.
- التعرف على المراحل المترتبة على النزاع
- اكتساب مهارات في تحليل النزاع

مفردات الجلسة التدريبية : تعريف النزاع. مصادر النزاع . مراحل تطور النزاع

الوسائل والعينات التدريبية : اللوح القلاب . أفلام . بروجكتور

## تعريف النزاع

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ١٥ دقيقة

- توجه المدربة سؤالاً إلى المشاركات (ما هو النزاع؟) وتطلب من كل مشاركة أن تناقش الإجابة مع زميلتها لمدة (٥ دقائق)
- يتم استعراض الإجابات على الورق القلاب.
- يتم الاتفاق أو الخروج بتعريف عام سيتم استخدامه في الدورة.

**النزاع هو :** وجود طرفين أو أكثر لهم مصالح، أهداف، رغبات، يسعون إلى تحقيقها، ويعتقد كل طرف أن تحقيق المصالح يجب أن يكون على حساب الطرف الآخر دون النظر إلى بدائل واحتمالات أخرى .

## مصادر النزاع ( أسباب النزاع )

الطريقة : عصف ذهني + تمرين

الزمن : ٤٥ دقيقة

- تقوم المدربة برسم دائرة النزاع على اللوح القلاب مسبقاً ، والتي تمثل مصادر النزاع .
- ثم تبدأ المدربة بطرح أسئلة مثل ما هي مسببات النزاع في نظركن ؟ ، وهنا يبدأ العصف الذهني من قبل المشاركات.
- الإجابات المتوقعة من المشاركات :
- العادات والتقاليد
- المشاعر والعواطف القوية
- الصور النمطية
- نقص المعلومات





- القضايا الدينية والمذهبية
- المصالح المادية
- السلطة
- المعتقدات
- المعلومات الخاطئة
- الحقوق
- الأدوار والصلاحيات
- المصالح المعنوية
- الهيكل التنظيمي
- التفسير الخاطئ للمعلومات
- مشاكل الاتصال
- السلوك السلبي المتكرر
- الكثير من المعلومات

تقوم المدربة بعد كتابة الأسباب برسم جدول و تطلب من المشاركات وضع كل سبب في خانة التصنيف الصحيحة الخاصة به مع شرح عنوان كل خانة :

العلاقات ( ما يتعلق بالروابط الإنسانية )	القيم (الصفات والسلوك والأفكار التي يثمنها الناس)	المصالح ( احتياجات الناس المطلوب تلبيتها )	البيانات (ما يتعلق بالمعلومات التي يتداولها الناس )	الهيكلية ( الترتيب الهرمي للسلطة وفق المسؤوليات )

ثم تعرض المدربة الجدول وفق التصنيف الصحيح

العلاقات ( ما يتعلق بالروابط الإنسانية )	القيم (الصفات والسلوك والأفكار التي يثمنها الناس)	المصالح ( احتياجات الناس المطلوب تلبيتها )	البيانات (ما يتعلق بالمعلومات التي يتداولها الناس )	الهيكلية ( الترتيب الهرمي للسلطة وفق المسؤوليات )
الصور النمطية مشاكل الاتصال السلوك السلبي المتكرر العواطف والمشاعر القوية	القضايا الدينية والمذهبية المعتقدات الحقوق العادات والتقاليد	المصالح المادية المصالح المعنوية	نقص المعلومات المعلومات الخاطئة التفسير الخاطئ للمعلومات الكثير من المعلومات	الأدوار والصلاحيات السلطة الهيكل التنظيمي

### مراحل تطور النزاع وكيفية تحليله

الطريقة : مناقشة : دراسة حالة

الزمن : ٦٠ دقيقة

تسأل المدربة المشاركات :

تذكر أي نزاع حصل أمامك أو كنت طرفا فيه ما هي المراحل التي مر بها النزاع ؟

بعد أخذ الإجابات تعرض المدربة مراحل تطور النزاع





### مراحل تطور النزاع

- ما قبل النزاع ونعني به (الظروف المهيأة للنزاع والأحداث التي ساهمت في خلق النزاع )
- (تصعيد النزاع. ذروة النزاع) والتصعيد سلوك منظور يصدر من الأطراف المتنازعة و يسمى بداية النزاع المكشوف كونه يمكن مشاهدته من قبل الآخرين .
- (حل النزاع أو تجميده ) ويمكن تسميته أيضا بختام النزاع المكشوف حيث تتوقف الأطراف عن السلوكيات التي ساهمت في تصعيد النزاع .
- ما بعد النزاع (العلاقة بين الأطراف بعد انتهاء النزاع )

### ولتدريب المشاركات على تحليل النزاع توزع المدربة القصة التالية :

ذهبت أم أحمد لجلب الماء من البئر وعندما وصلت إليه وجدت طاבורا طويلا من النساء بانتظار دورهن وجدت أم أحمد صديقة لها هناك تقف في مكان متقدم من الطابور فذهبت إليها وأخذتا تتحدثان مع بعضهما وأفسحت لها مكانا وراءها بالضبط فإذا بالنساء يتذمرن من هذا التصرف وكانت هناك امرأة اسمها فاطمة ذهبت إليها قائلة ما شاء الله نحن هنا منذ الفجر وأنت جئت متأخرة وأخذت مكانا ليس من حقدك فردت أم أحمد ردا استفزازيا متى قسموا لكن بقع الأرض هنا فإذا بفاطمة ترد برد أكبر وقالت لها أنت قليلة أدب ودخلن في اشتباك بالأيدي مما جعل النساء يتدخلن ويفصلن بينهما وجاءت الحجة سعيدة أم شيخ القرية التي يقدرها جميع الناس في القرية والتي كانت تراقب الموقف قائلة أنتما أختان وبنات قرية واحدة عيب هذا الكلام وبدأت كل واحدة منهن بالشكوى فإذا بالحجة سعيدة توقفت عن الكلام وتساءل النساء هل أنتن راضيات بأن تتقدم أم أحمد الطابور فإذا بالجميع يهتفن كلنا عندنا بيوت وأولاد ونشتي ماء لسنا موافقات ثم تقول لأم أحمد خذي مكانك في الطابور حسب الترتيب وأنت يا فاطمة اعتذري لأم أحمد عن طريقتك في الكلام معها واليوم أنتن معزومات عندنا في البيت .

- تطلب المدربة من المشاركات قراءة القصة وتحليلها وفق المحاور التالية :

طرفا النزاع . موضوع النزاع . دوافع النزاع . أهداف طريفة النزاع . الخطوات العملية للنزاع

- وبعد أخذ مجموعة من إجابات المشاركات تقوم المدربة بتعريف كل محور وتوضيحه بالتطبيق على القصة .

**طرفا النزاع :** هم الأفراد الرئيسيون في النزاع وهما في القصة (أم أحمد وفاطمة )

**موضوع النزاع :** هو سبب نشوء النزاع وهو هنا في القصة مكان وقوف أم أحمد في الطابور

**دوافع النزاع :** الدوافع هي رؤية طريفة النزاع الخاصة للمشكلة وتعكس حاجاتهم وأهدافهم ومثلهم العليا وقناعاتهم

ففي القصة أم أحمد ترى أنها وجدت فرصة للحصول على الماء فاستغلتها وبالتالي فهي ليست مخطئة وفاطمة ترى أن أم أحمد جاءت متأخرة ووقفت في مكان متقدم من الطابور ولم تقف في الطابور حتى يجئ دورها فكل واحدة ترى أن أسبابها جوهرية .

**أهداف طريفة النزاع :** هي النتائج التي يتصورها الطرفان ذهنيا والتي يودان تحقيقها ويدرك كل من الطرفين هذه الأهداف لكنه لا يبوح بها لخصمه إلا بصورة جزئية وعلى شكل مواقف معينة فمثلا أم أحمد هدفها الحصول على الماء قبل البقية وفاطمة هدفها الحصول على الماء أيضا قبل أم أحمد التي جاءت متأخرة .

**الخطوات العملية للنزاع :** هي الطبقة الخارجية للنزاع والملاحظة من قبل الآخرين (الفعل ورد الفعل) وهو هنا يبدأ من اعتراض فاطمة على دخول أم أحمد في الجزء الأمامي من الطابور ولم تقف في دورها ومن ثم رد فعل أم أحمد الاستفزازي بعد هذا العرض تسأل المدربة المشاركات : ما الذي نستفيد من تحليل النزاع ؟ وبعد أخذ الإجابات توضح المدربة أن التحليل يفيدنا في فهم النزاع وإيجاد الحلول المناسبة له





### الجلسة الثالثة :

#### موضوع الجلسة : آليات فض النزاع + المرأة والنزاع

الزمن : ساعتان

أهداف الجلسة : بعد الانتهاء من الجلسة المشاركات قادرات على :

- التعرف على آليات فض النزاع
- شرح آليات فض النزاع
- مناقشة دور المرأة في النزاع

**مفردات الجلسة التدريبية :** آليات فض النزاع . أشكال النزاعات التي قد تكون المرأة طرفاً فيها . الدور الإيجابي والسلبي للمرأة في النزاع  
**الوسائل والمعينات التدريبية :** اللوح القلاب . أقلام . بروجكتور

### آليات فض النزاع

الطريقة : عصف ذهني + مجموعات عمل

الزمن : ٦٠ دقيقة

تسأل المدربة المشاركات ما هي الآليات التي يمكن اتباعها لفض النزاع؟ وبعد أخذ الإجابات منهن وكتابتها على اللوح يتم عرض الآليات التالية :

- القوة
- الانسحاب
- الحلول التوفيقية
- المفاوضات
- الوساطة
- الأعراف
- الأحلاف
- مؤتمرات الصلح
- الوسائل القانونية

تقسم المدربة المشاركات إلى أربع مجموعات وتطلب من كل مجموعة شرح الآليات التي ستكلف بها وإعطاء أمثلة عليها من واقع النزاعات في مناطقهن

المجموعة الأولى : تشرح القوة — الانسحاب .

المجموعة الثانية : تشرح المفاوضات — الحلول التوفيقية .

المجموعة الثالثة : تشرح الوساطة — الأعراف .

المجموعة الرابعة : تشرح الأحلاف — مؤتمرات الصلح — الوسائل القانونية .

بعد عرض المجموعات تقوم المدربة بشرح مبسط لكل آلية .





#### القوة

إذا ما كان أحد الأطراف قويا فإنه غالبا ما يلجأ إلى فرض إرادته على الطرف الآخر وهنا يكون النزاع قد حسم

#### الانسحاب

الانسحاب هو معاكس القوة. حيث يتعرض احد الأطراف لهزيمة مباشرة أو يقرر أن رغبته في تجنب المواجهة تحقق أهدافاً أفضل .

#### الحلول التوفيقية

وتتضمن اللجوء للحلول الوسطية والاستعداد للالتقاء مع الغريم وهناك كثير من الوسائل التي تدخل في إطار هذه الآلية

#### المفاوضات

اللقاء والتواصل مع الأطراف المعنية أو من ينوب عنها وحل النزاع بما يحقق جزء من مصالح الطرفين .

#### الوساطة والتحكيم

ويُمكنُ أن تكونَ في شخصِ رجل حكيم أو زعيم تقليدي (إدارة أهلية)، جميعاً يُمثلون أدوارَ الوساطة. وتنتهي جلسة الوساطة بتأسيس اتفاق يُجدد نوع من التوازن والانسجام الاجتماعي بين الأطراف.

#### الأعراف

هي مجموعة القوانين المتعارف عليها داخل القبيلة الواحدة وهي التي تنظم العلاقات بين الأفراد لتحقيق حياة طيبة وأسلوب تعايش يكفل الترابط الاجتماعي ويقوي من وزن القبيلة وسمعتها بين القبائل الأخرى.

#### الأحلاف

وهي مجموعة الاتفاقات والمعاهدات التي تتم بين قبيلة وأخرى لحفظ نظام التعايش بينهما ومراعاة حسن الجوار بين القبائل والتمهيد للتداخل الاجتماعي والمصاهرة لتطبيب خواطر التعايش.

#### مؤتمرات الصلح

تعقد مؤتمرات الصلح واجتماعات الزعماء لفض النزاعات .

#### الوسائل القانونية

القوانين الوطنية والمحاكم. مع الأخذ في الاعتبار العادات المحلية والتشريعات الدينية. والاعتراف بالمجموعة القبلية ومجالس الشيوخ ككيانات قانونية .

بعد ذلك تطلب المدربة من المشاركات إعطاء قصص من الواقع لنزاعات تم حلها باستخدام أحد الآليات السابقة



### المرأة والنزاع

الطريقة : عصف ذهني + مجموعات عمل

الزمن : ٦٠ دقيقة

- تطرح المدربة هذا السؤال على المشاركات : ما هي أشكال النزاع التي يمكن أن تتعرض لها المرأة في حياتها اليومية ؟
- وبعد أخذ الإجابات تعرض المدربة بعضا من النزاعات اليومية التي قد تكون المرأة طرفا فيها وهي :
- النزاعات الأسرية (نزاع بين الزوج والزوجة . نزاع بين الأخوة . نزاع بين الأقارب .....الخ )
- النزاعات بين الجيران (نزاع المرأة مع جاريتها بسبب الأطفال . نزاع بين الجيران بسبب النظافة حول المنزل أو الإزعاج .....الخ )
- النزاع في إطار القبيلة ( قد تكون المرأة طرفا في نزاع بين أسرتين في إطار القبيلة . وقد تكون سببا في نزاع قبيلتها مع قبيلة أخرى )
- وتعلق المدربة بقولها

**المرأة قد تعيش نزاعات كثيرة تتطلب منها التعامل مع هذه النزاعات بحكمة .**

- ثم تقسم المدربة المشاركات إلى مجموعتين كبيرتين المجموعة الأولى تناقش كيف تكون المرأة عامل من عوامل تصعيد النزاع مع أمثلة من واقع المشاركات وكيف تكون عامل من عوامل تهدئة النزاع مع الأمثلة من واقع المشاركات .

### الجلسة الرابعة :

#### موضوع الجلسة : التفاوض

الزمن : ساعتان

أهداف الجلسة : بعد الانتهاء من الجلسة المشاركات قادرات على :

- تعريف التفاوض

- شرح عناصر الموقف التفاوضي وشروط التفاوض

- اكتساب مهارات في التفاوض

**مفردات الجلسة التدريبية :** تعريف التفاوض . عناصر التفاوض . شروط التفاوض . خطوات التفاوض . مبادئ التفاوض

الوسائل والمعينات التدريبية : اللوح القلاب . أقلام . بروجكتور

### تعريف التفاوض

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ١٥ دقيقة

تقوم المدربة بسؤال المشاركات ما هو تعريف التفاوض وتسجل الإجابات ثم تعلق عليها وبعد ذلك تعرض التعريف

**التفاوض هو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين**





### عناصر وشروط التفاوض

الطريقة : عصف ذهني

الزمن : ٣٥ دقيقة

- تسأل المدربة المشاركات ما هي عناصر التفاوض ؟ وتسجل الإجابات
- تسأل المدربة المشاركات ما هي شروط التفاوض ؟ وتسجل الإجابات
- ثم تقوم بعرض العناصر والشروط وشرحها

- الموقف التفاوضي : ونقصد به مدى وضوح القضية التفاوضية ومستوى تعقيدها وغموضها واتساعها زمانا ومكانا
- أطراف التفاوض : المعنيين بالقضية التفاوضية ويمكن أن يكونوا أطرافا مباشرة أو غير مباشرة
- القضية التفاوضية : موضوع التفاوض
- الهدف التفاوضي ( القيام بعمل معين . الامتناع عن عمل معين )

### شروط التفاوض

- القوة التفاوضية أي لا بد أن يكون لدى كل طرف مصدر قوة ليكون هناك تفاوض .
- المعلومات التفاوضية (لا بد ممن يدخلون في عملية التفاوض أن تكون لديهم معلومات واضحة ووافية حول القضية التفاوضية .
- القدرة التفاوضية ( من يقوم بالمفاوضات لا بد أن يمتلك مهارات التفاوض ) .
- الرغبة المشتركة (لا تتم عملية التفاوض دون أن تكون هناك رغبة من جميع الأطراف في المشاركة في عملية التفاوض والاستعداد للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف .

### خطوات التفاوض ومبادئه

الطريقة : عصف ذهني + لعب أدوار

الزمن : ٧٠ دقيقة

- تطرح المدربة سؤالا للمشاركات لو طلب منك الدخول في عملية تفاوض ما هي خطوات عملية التفاوض التي ينبغي اتباعها لإجراء مفاوضات ناجحة ؟ وبعد أخذ الإجابات منهن تقوم بعرض خطوات عملية التفاوض وهي :

### خطوات عملية التفاوض

- تحديد وتشخيص قضية التفاوض
- تهيئة المناخ للتفاوض
- قبول الخصم للتفاوض
- التهيئة والإعداد لعملية التفاوض
- بدء جلسات التفاوض
- الوصول إلى الاتفاق الختامي

ثم تقوم المدربة بتقسيم المشاركات إلى أربع مجموعات وتطلب من كل مجموعة أن تقرأ الحالة التالية وتقوم بتمثيلها :





### الحالة

( علمت إدارة التربية في منطقة بني الأبيض أن إدارة التربية في المحافظة ستفتح أربعة فصول محو أمية ثلاثة من هذه الفصول ستفتح في منطقة بني الأصفر بينما سيفتح فصل واحد فقط في منطقة بني الأبيض رغم أن عدد سكانها أكبر ونتيجة لذلك حصل نزاع بين المنطقتين لأن كل منطقة ترى أنها أحق بالحصول على فصول أكثر ) .

المطلوب الآن من كل مجموعة أن تقسم نفسها إلى فريقين الفريق الأول يمثل إدارة التربية لمنطقة بني الأبيض والفريق الثاني يمثل إدارة التربية لمنطقة بني الأصفر والمطلوب من الفريقين القيام بمفاوضات بينهما لمدة ربع ساعة والتوصل إلى حل يقبل به جميع الأطراف ويحقق مصالحهم .

بعد الانتهاء من المفاوضات تعرض كل مجموعة عملها إذا ما كانت قد توصلت إلى اتفاق أم لا ؟ وإن توصلت إلى الاتفاق فتقرأ علينا نصه - تعلق المدربة على عمل المجموعات .

- تناقش المجموعات التي لم تتوصل إلى اتفاق عن سبب عدم الاتفاق وتناقش المجموعات التي توصلت إلى اتفاق عن سبب التوافق ثم تعرض المدربة بعد ذلك مبادئ التفاوض مع التعليق كلما دعت الضرورة لذلك .

### مبادئ التفاوض :

- كن على استعداد دائم للتفاوض وفي أي وقت .
- التفاوض الناجح هو الذي يأخذ بمصالح جميع الأطراف .
- لا تفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا .
- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب .
- عدم الاستهانة بالخصم .
- لا تتسرع في اتخاذ القرار واكسب وقتا للتفكير .
- اسمع أكثر مما تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة أثناء المفاوضات التمهيدية .
- ليست هناك صداقة دائمة ولا عداوة دائمة ولكن هناك مصالح دائمة .
- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية .
- عدم إقضاء ما لديك دفعة واحدة .
- ابني قراراتك على الوقائع والأحداث لا على التمنيات .
- تفاوض من مركز قوة .
- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح .
- عدم البدء بالحوار التفاوضي بجملته استفزازية أو نظرة عدوانية .
- التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق في جميع عمليات التفاوض .
- الاستمتاع بالعمل التفاوضي .
- عدم الانخداع بمظاهر الأمور .
- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة ودائمة فيه .