



برنامج التواصل الحكومي المدني



الدليل التدريبي المرحلة الثانية



عن المشروع

يسعى المشروع إلى الجمع بين ممثلي الوزارات الحكومية على المستوى المحلي والوطني وممثلي المجتمع المدني ومؤسسات التمويل المحلية و الدولية .

وسوف يشارك هؤلاء معا في مجموعة متنوعة من الأنشطة من أجل زيادة التعاون الفعال بين الكيانات وكسر الحواجز التي تحول دون النجاح في الجهود التي يبذلها جميع الشركاء في المجتمع.

و يسعى هذا المشروع إلى بناء قدرات الموظفين العاملين في مختلف الوزارات وبالتحديد وزارة التضامن الاجتماعي والمنظمات غير الحكومية حتى يتسنى لهم فهم أهداف وغايات كل منهم بشكل أفضل، وبالتالي تخفيف العبء على كل من هذه الجهات. ويمكن المشروع منظمات المجتمع المدني من أن تلعب دورا حيويا في توطيد النظام الديمقراطي، وهو أمر حاسم في ضوء التحول الحالي في مصر .

و من المعروف ان زيادة التعاون بين القطاع العام والمجتمع المدني تؤدي إلى زيادة فعالية التخطيط والسياسات وكفاءة أكثر وتكلفة أقل في تنفيذ المشروعات، مما يؤدي إلى تحسن عام لظروف العمل وبيئة التعاون بالنسبة للمجتمع.

ومن ضمن المجالات التي يعمل عليها المشروع هو بناء القدرات يتم إعداد ممثلي الموظفين الحكوميين كمدرربين ، في سلسلة من ورش عمل ومعسكرات على أن يقوم كل ممثل عن الموظفين الحكوميين المدربين بنشر هذه الافكار والقيم التي اكتسبوها وذلك أجل نشر ثقافة المشاركة المدنية وتعزيز التعاون والشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني



الغرض من التدريب:

الوصول الى موظف حكومي لديه المهارات الآتية:

- القدرة على التدريب
- مؤمن بفكر الحوار و التواصل الحكومي المدني
- يكون لديه المقدرة على التحفيز و التشجيع
- لديه المقدرة على التقييم و المتابعة الذاتية
- يستطيع ان يكون نواة من الزملاء لتشجيع و تحفيز الغير فيما يختص بالتعاون و الحوار بين القطاع الحكومي و المدني و الخاص

و على هذا سيتم تغطية المواضيع الآتية و التي تخدم المضمون و المطلوب الوصول اليه:

- الحلم - العلاقة المثالية بين القطاع الحكومي و المدني
- التغير و إدارته بدراسة وتغير النمط الافتراضي
- الشخصية
- الرؤية
- القدرة على التحفيز الذاتي
- دراسة السلوك و فهم الذات و الغير
- الوعي بالهوية
- بناء و تنمية الثقة
- فن التواصل الفعال و الحوار
- العمل الجماعي و صنع القرار
- الإيجابية و التمكين
- القيادة الفعالة
- الرؤية الشخصية
- خدمة العملاء و الجودة فى الأداء
- مفهوم التطوع

- ✓ سيقوم المتدربين بتيسير حقيقى للتدريب و لقياس مهاراتهم
- ✓ سيتم الإعلان مسبقا على قياسات المهارات
- ✓ سيتم تحديد المواضيع للتدريب على التيسير و توزيعها على المتدربين و سننهى التدريب بخطة العمل الشخصية للمتدربين



من أين أبدأ أنا كمدرّب؟

- ١) تحديد المطلوب الوصول اليه من المهارات
- ٢) تحديد الوقت المتاح للتقديم
- ٣) تحديد المادة العلمية الملائمة للمهارات المطلوب الوصول اليها
- ٤) تحديد طريقة التقديم سواء كانت ورش عمل، أنشطة، محاضرات أم ندوات
- ٥) عمل جدول بالأيام و التوقيينات
- ٦) تفريغ المادة العلمية و الأنشطة داخل الجدول الزمني
- ٧) التجهيز و التدريب على التقديم و الإلقاء لضبط التوقيينات الزمنية

الحلم – العلاقة المثالية بين القطاع الحكومي و المدني

- سيتم مناقشة ما هو حلمك لشكل العلاقات الحكومية – المدنية فى المستقبل القريب

ملحوظة للمدربين

- كل ورشة عمل و كل محافظة وكل قطاع يستطيع تطويع هذه الفقرة لصالح القضية التى تفيدهم



التغير و إدارته

أهداف التعلم:

- ما هو التغير وصعوبته ووقته
- انواع التغير و لماذا نحتاجه
- عناصر وأسس التغير و العقبات
- دورة التغير

الأدوات المستخدمة: صبورة و أقلام ماركرز – داتا شو لعرض الشرائح

طريقة التنفيذ:

يقوم الميسر بعرض الشرائح و مناقشة المتدربين و التسجيل على الصبورة البيضاء أو فليب تشارت

تعريف التغير:

- هو الخضوع للتحول، والانتقال، أو الاستبدال
- من القاموس:
- التغير = التعديل = التحول = التكيف = الثورة

التغير صعب، لماذا؟

- لأنه مؤلم
- يحتاج لمجهود
- نحن تعودنا على الوضع الحالى
- مثال على الثلاث نقاط السابقة: (لا استطيع التوقف عن التدخين)
- 0 الخوف من المجهول :- عدم أمان
- 0 لا أريد التواجد خارج دائرة راحتي:- لماذا اجهد نفسي؟

ما الذى يجبرنا على التغير؟

- 0 عندما يكوا الخيار الأخير: كل الابواب أغلقت
- 0 عندما نصل للقاع: أصبحنا فى أسوأ حال
- 0 عندما نجبر على التغير: شخص أو شئ خارجنا أجبرنا على التغير

لماذا نحتاج الى إدارة جيدة للتغير؟

- 0 لتفادي الأزمات: بدون تخطيط لمرحلة التغير ستحدث أزمات قد لا يحمدها عاقبتها
- 0 لتقليل الأضرار: قد نتضرر بعض الشيء لكن بالمعقول و المحسوب
- 0 للتحكم فى الإنتاجية و الجودة: سيتأثر المنتج أو الخدمة نتيجة الإنشغال بالتغير
- 0 لتلافى تكرار الخطأ: بدون تخطيط قد نكرر نفس الخطأ لأننا نجرب عدة مرات
- 0 لتحديد الأولويات بدقة أكثر: أثناء عملية التغير ستتغير الأولويات لما يفيد الوضع الحالى

أنواع التغير:

- تغيرات تقنية (مؤسسات و حكومات – أنظمة و هياكل)
- تغيرات فى الأفراد (وهذه أصعب)
- تغير فى الثقافة (الأصعب على الإطلاق)

أنواع التغير فى المؤسسات:

- 0 الدمج: شركتان أو أكثر يصبحوا كيان واحد
- تقليص النفقات: نظرا لظروف عديدة سيتم ضغط النفقات
- 0 إعادة الهيكلة: نفس الشركة أو المؤسسة تغير الهيكل التنظيمى
- 0 تطوير النظم: تقنيات تكنولوجية جديدة
- ✓ ليس بالضرورة يتم التغير لوجود تقصير معين أو مشكلة
- ✓ بعض التغيرات تأتي من أعلى لأسفل و بعضها العكس
- التغير عملية لا بد لها من التمكين و ليس الأوامر
- التغير لا بد أن يواكب و يلائم العصر و الإحتياج
- التغير سلسلة من الأحداث المدروسة



عناصر التغيير:

● القوة الدافعة

0 ما الذي يدفعنا للتغيير:

- تطور تكنولوجيا
- طفرة التواصل الإجتماعي
- سهولة المعلومة
- المنظمات الافتراضية (على النت)

● اسس التغيير "رؤية"

- الرؤية تبلور الهدف
- تطلق الطاقات
- تلهم و تحفز

● التحكم والأدارة الفعالة للتغيير

- 0 حساب المخاطر
- 0 الخطط البديلة
- 0 تحكم فى المرحلة نفسها

● التمكين للتغيير

- 0 تدريب
- 0 وعى
- 0 رسم الطريق
- 0 بث الطمأنينة

● التحفيز

- 0 خلق استعداد داخلى
- 0 خلق إحتياج ملح داخل الهيئة أو المؤسسة
- 0 توضيح الفرق بين الوضع الحالى و الوضع المراد الوصول اليه
- 0 وضع توقعات عالية حقيقية للموظف

● توقع العوائق

- 0 المقاومة
- 0 محدودية الموارد
- 0 غياب القدرات
- 0 غياب صانعى القرار
- 0 توقعات غير منطقية

أكبر العوائق هي المقاومة للتغير

- مقاومة الفرد:
 - 0 التعود على الوضع الحالى
 - 0 الإستماع الإنتقائى
 - 0 الأمان الوظيفى و الخوف من المجهول
- مقاومة المؤسسة:
 - 0 الخوف من فقدان مراكز القوة
 - المتحكمين فى الأمور يرفضوا ضياع السلطة
 - 0 الطبيعة التواجدية للمؤسسة
 - مثلاً مجلس الشعب لا يمكن يكون إلا كده

التدرج الطبيعى لردود الفعل للتغير:

- الإنكار
 - 0 مش هنا
 - 0 مش إحنا
 - 0 مش دلوقتى
 - 0 مش محتاجين
- المقاومة
 - 0 عند
 - 0 عنف
 - 0 غضب
 - 0 فقدان و الم
- الإستكشاف
 - 0 شك
 - 0 فوضى
 - 0 طاقة زائدة
 - 0 إختبار الأهداف
 - 0 تخطيط
 - 0 هل هناك بدائل؟
- القبول / الرفض
 - 0 التغير يناسبنى و أقبله
 - الى أين؟ أين الرؤية للمرحلة القادمة
 - هيا نتعاون
 - 0 التغير لا يناسبنى و سأرحل

دراسة النمط الافتراضي الإطار الفكري Paradigm

أهداف التعلم:

- ما هو النمط الافتراضي؟
- كيف أغيرة

الأدوات المستخدمة: صبورة و أقلام ماركرز – داتا شو لعرض الشرائح

طريقة التنفيذ:

يقوم الميسر بعرض الشرائح و مناقشة المتدربين و التسجيل على الصبورة البيضاء أو فليب تشارت

التعريف:

- هو تغيير جذري في المعتقدات أو النظريات الأساسية
- هي الطريقة التي انظر بها للأشياء
- وجهات النظر التي تحكم تفكيرنا.
- افكار سابقة التجهيز

نهج Approach

المنظور Prespective

وجهات النظر التي تحكم تفكيرنا و ردود افعالنا

١ – الخوف

٢ – الواجب

٣ – التكامل

كيف تم تكوين الاطار التفكيرى؟!!

ايه المشكلة ان يكون عندي اطار تفكيرى؟!!

ازاي اعالج المشكلة دي؟!!

- اعطي فرصة و وقت للتعرف علي كل شخص

- قبول ان كل شخص هو مخلوق فريد

- قبول التغيير



الشخصية و دراسة السلوك فهم الذات و الغير

- سيتم عمل تقييم ذاتي لإكتشاف السلوك الشخصى و من أين جاء
- سيقوم المدرب بعمل ما يسمى بتحليل السلوك (الديسك) DISC
- الشخصية D هي القيادة القوية المقدمة المسيطرة الادارية المركزة على الأهداف
- الشخصية I هي المؤثرة المقدمة الحالمه المثالية المتكلمة المحفزة المهتمة بالافراد
- الشخصية S هي الهادئة المتفاعلة المستمعة التى تبنى العلاقات بلطف
- الشخصية C هي الحذرة المتفاعلة الدقيقة المتابعة والتى تبحث عن الجودة ببطأ و منهجية

لا يقوم بهذا التحليل إلا المدربين المتخصصين فى هذا المجال

- الشكل المرفق هو أسألة الاستبيان
- يتم الإجابة عليها فى ٢٠ دقيقة
- ثم يتم حساب النقاط و تسجيلها فى الشكل البيانى المرفق
- ثم نرسم الرسم البيانى للثلاث انماط سلوكية
- يتم مناقشة و شرح الأنماط السلوكية من مدرب متخصص و مجاز فى هذا المجال

نظرية جبل الجليد

أهداف التعلم:

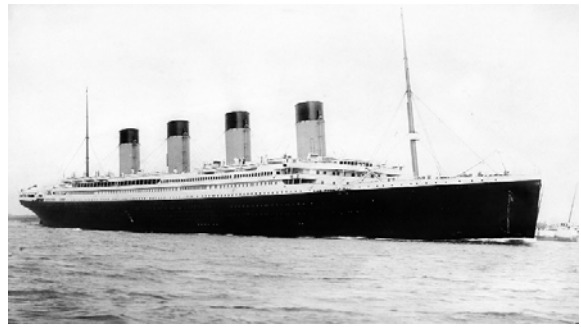
- ما هي نظرية جبل الجليد
- كيفية فهم و تقدير سلوكيات الغير
- تغيير السلوك ليس هو الحل

الأدوات المستخدمة: صبورة و أقلام ماركرز – داتا شو لعرض الشرائح

طريقة التنفيذ:

يقوم الميسر بعرض الشرائح و مناقشة المتدربين و التسجيل على الصبورة البيضاء أو فليب تشارت

تاي تيك



في أول رحلة لها في 10 أبريل 1912 من لندن إلى نيويورك وبعد أربعة أيام من انطلاقها في 14 أبريل اصطدمت الباخرة بجبل جليدي . في الساعات الأولى ليوم 15 أبريل غرق المركب العملاق بالكامل.

كان على متن الباخرة ٢,٢٢٣ راكب، نجا منهم ٧٠٦ شخص فيما لقي ١,٥١٧ شخص حتفهم. السبب الرئيسي لارتفاع عدد الضحايا يعود لعدم تزويد الباخرة بالعدد الكافي من قوارب النجاة للمسافرين الذين كانوا على متنها، حيث احتوت على قوارب للنجاة تكفي لـ ١,١٨٧ شخص على الرغم من أن حمولتها القصوى تبلغ ٣,٥٤٧ شخص.

المهارات

الشخصية



الشخصية

أهداف التعلم:

- ما هي الشخصية و مكوناتها
- الالتزام والانضباط
- الامان العاطفي
- القيم و المبادئ الاساسية
- الوعي بالهوية

الأدوات المستخدمة: صبورة و أقلام ماركرز – داتا شو لعرض الشرائح

طريقة التنفيذ:

يقوم الميسر بعرض الشرائح و مناقشة المتدربين و التسجيل على الصبورة البيضاء أو فليب تشارت

تعريف الشخصية:

- هي مجموعة القرارات اليومية التي تتخذها بصورة تلقائية و بدون ارشاد و ضغط .
- ما تكون عالية كشخص حين لا تكون تحت نظر اشخاص آخرين.

مكونات الشخصية:

- الالتزام بالانضباط
- الامان العاطفي
- القيم و المبادئ الاساسية
- الوعي بالهوية

نشاط:

اعطي نفسك درجة من ١٠ علي كل مكون من مكونات الشخصية

- | | |
|-----|----------------------------|
| ١٠/ | • الالتزام بالانضباط |
| ١٠/ | • الامان العاطفي |
| ١٠/ | • القيم و المبادئ الاساسية |
| ١٠/ | • الوعي بالهوية |

المجموع : _____

١- الالتزام و الانضباط

- اي فضل لك اذا التزمت في المواعيد التي تحبها؟! (مع من تحب، مباراة كرة القدم)
- اي فضل لك اذا التزمت بالمواعيد التي لايمكنك التخلي عنها؟! (مع المدير، القطار)

مفهوم الالتزام:

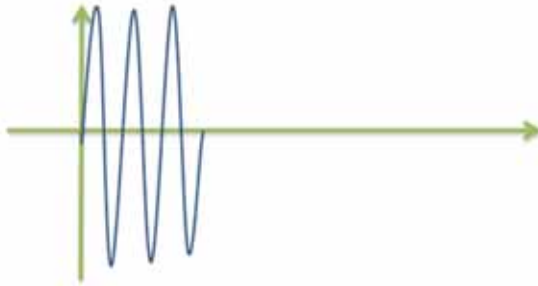
- هو الوفاء بالالتزامات و الوعود بغض النظر عن حتمية او اهمية الوعد بالنسبة لمن حولي طالما اخترت الالتزام فيجب التمسك به
 - هو دافع داخلي
- هل انت تابع في معضلة الالتزام ام احد ابطال التغيير ؟!

مثال : عندي موعد اسبوعي مع مجموعة معينة....
من الطبيعي جدا ان اذهب في الموعد المحدد (بسهولة)
و لكن اذا كان اغلب المجموعة معتادين علي التأخير....
ماذا افعل؟!
و اذا كانت المجموعة كاملة معتادة علي التأخير.....
ماذا افعل؟!

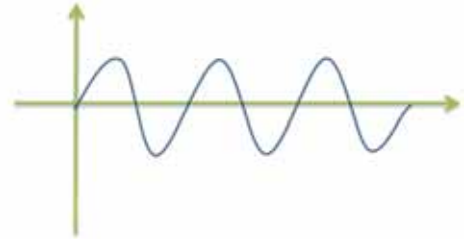
الالتزام هو :

- الاستمرار في التواجد في الموعد دون التأثر بمن حولي
- اتجاه داخلي لتصحيح عوج و تشويه المجتمع و احترام للآخرين
- استلام راية ابطال التغيير و الثبات علي الموقف لتحقيق التغير الحقيقي و تحمل دفع الثمن

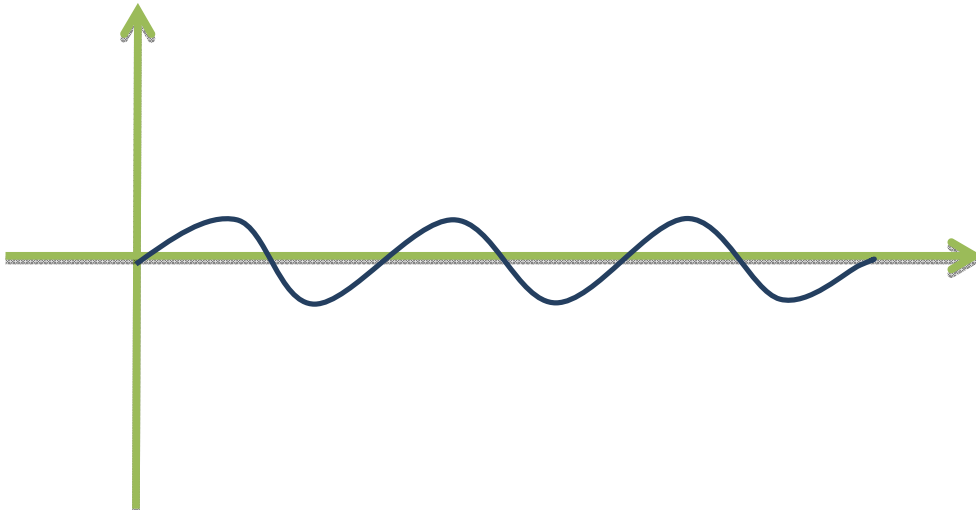
اعطي نفسك درجو من ١٠ علي مستوي الالتزام و الانضباط في حياتك بعد ما فهمته من المحاضرة السابقة
١٠/



المراهق



الطبيعي



النضوج

١- اعرف مشاعرك
الفرق بين المشاعر و الافكار

٢- التعبير عن المشاعر

من

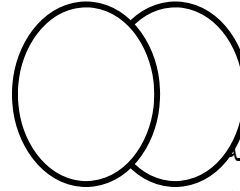
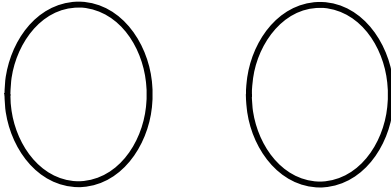
متي

Barriers التباعد

Enmeshment التداخل ٣- اتحكم ام ادير مشاعري

الانكار او الانهيار

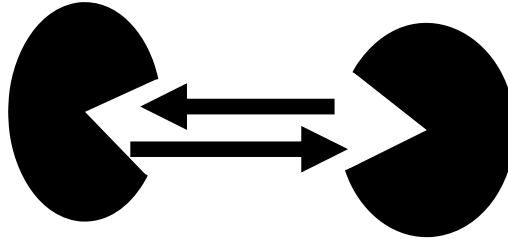
- الحدود :



١. الحدود التداخلية

٢. الحدود المتباعدة

٣. الحدود الصحية



Healthy Boundaries الحدود الصحية

يوجد أشخاص يميلون أكثر لناحية التداخل وآخرون ناحية التباعد والأغلبية تتأرجح بين الاثنين

- الاعتمادية

اعطي نفسك درجو من ١٠ علي مستوى الامان العاطفي في حياتك بعد ما فهمته من المحاضرة السابقة ١٠/

٢- القيم و المبادئ الاساسية

اكتب القيم الاساسية بالنسبة لك بالترتيب من الالم الى الاقل اهمية بداية من الابهام



- ترتيب القيم مختلف من شخص لآخر و من مجتمع الى آخر
- كيف حصلت علي هذا الترتيب للقيم؟
 - 0 المجتمع و العادات و التقاليد ساهمت في تشكيل و ترتيب القيم الخاصة بي دون اختبار جدوي و حقيقة هذه القيم في حياتي
 - الاختيار لك :
 - 0 اما ان تلتزم بالقيم التي كتبتها
 - 0 اما ان تعيد ترتيب قيمك
 - 0



لعبة

كل شخص يرسم عملة تعبر عن نفسه

اختار :

- عملة ورقية ام معدنية
- قيمة العملة
- الرسم في قلب العملة الذي يعبر عن حياتك و علاقاتك و انشغلاتك

التعليق :

- ما هي قيمة كل شخص منا و هل هي متساوية؟
- ما هو محور حياتك؟
- ما هي قدرتك علي الاستدامة؟

اختبر قيمك من وقت لآخر حتي تتأكد من حقيقتها

هل تؤمن بالاختلاف؟

- هل تقبل المسلم و المسيحي و اليهودي؟
- هل تقبل الملحد؟
- الشواذ جنسيا؟

هل تؤمن بالمساواة؟

- هل تعطي الانثي حقها في الميراث (الاراضي)؟
- هل تتركب اتوبيس- قطار- طائرة تقودها سيدة؟
- هل تفكر في زوي الاحتلجات الخاصة و الفقراء يوميا؟

هل تؤمن بالصدق و الحب و الغفران و العمل ؟

اعطي نفسك درجو من ١٠ علي مستوي القيم و المبادئ الاساسية في حياتك بعد ما فهمته من المحاضرة السابقة ١٠/



٣- الوعي بالهوية

- من اين اتيت؟
- اين اقف الان؟
- الي اين اذهب؟

من اين اتيت

الصورة الذاتية

- ما هي
- كيف تكونت
- ما تأثيرها علي سلوكي
- هل اعرفها

هي صورة عن نفسي تتكون داخلي فقط بحث لا يراها غيري و تتكون من خلال :

- المواقف و الخبرات السابقة
- الرسائل التي استقبلها من من حولي (بابا و ماما – المدرس – المدرب – رجل الدين – القراء)
- المجتمع و الاعلام

من المهم و الضروري قضاء وقت تجلس فيه مع نفسك و تقيم مع نفسك الحوار حتي تتمكن من التعرف علي صورتك الذاتية

و التأكد ان الصورة الذاتية الداخلية هي صورتتي الحقيقية التي اقبلها و اشعر بالرضا اتجاهها، او اسعي لتغيير الجوانب التي تم تشويهها

اين اقف الان

- ما هي مواهبي و قدراتي؟!
- ماهي نقاط قوتي؟!
- ماهي المناطق التي ارغب في تحسينها في؟!
- ماذا امثلك؟
- بماذا ارتبط؟



مقدمة عن الرؤية

الي اين اذهب

الغرض من وجودي علي الارض (الرؤية)

كل شخص في الحياة هو مخلوق فريد

لذلك كل شخص له دور فريد خلق ليحققه، و لا يوجد شخص اخر في الخليقة كلها يمكن ان يحقق هذا الدور بالنيابة عنك

ما هو الغرض من وجودك علي الارض

ما هي النقطة التي حين تصل اليها يمكنك ان تحتفل بوصولك لخط النهاية؟!

ما هي المشكلة اذا لم يكن عندي رؤية؟

ماهي مكونات الرؤية

- مين (مين الناس اللي احب اشتغل معاهم)
- فين الغرض (عايز اعمل فيهم ايه)
- الاسلوب (ازاى يعني ايه الطريقة اللي احب اشتغل بيها)

ايه رؤية و ايه مينفعش يكون رؤية !!!!



الرؤية الشخصية

أهداف التعلم:

- التعريف
- انواع الرؤى
- كيف أصنع رؤية شخصية
- الرؤية و الحلم

الأدوات المستخدمة:

صبورة و أقلام ماركرز – داتا شو لعرض الشرائح

طريقة التنفيذ:

يقوم الميسر بعرض الشرائح و مناقشة المتدربين و التسجيل على الصبورة البيضاء أو فليب تشارت

تعريف الرؤية:

- هى رؤية الصورة الكاملة للشئ
- رؤية صورة ذهنية عن شئ فى المستقبل
- رؤية ما هو غير مرئ للآخرين
- تخيل ما لم يحدث بعد

عقلك الباطن يحتفظ بكل:

- خبراتك – ماضيك – معتقداتك – ذكرياتك – مواقف ممرت بها

وهو ايضا ما يجعلك

- تتنفس – تقود سيارتك – تمشى وتتحرك – تشعر و تتأثر

عقلك الواعى

- مسؤول عن تفكيرك و تقديرك للامور – حسابات – تعلم



هناك انواع من الرؤى:

- شخصية: ماذا تريد ان تصبح – ما هي قيمك – مهاراتك -
- روحية: نوع العلاقة مع الخالق و سبب وجودى
- مهنية: ماذا تفعل و ماذا تريد ان تكون

كيف اصنع رؤيتي؟

- افتح عينيك و تغير من ابصار لبصيرة
- تتحى جانبا عن الضوضاء و ركز
- حفز عقلك الباطن
- فكر فى شخصيتك و مهاراتك و خلفياتك و ما تؤمن به
- فكر فيما تود ان تحققه
- اكتب مسوده لرؤيتك
- اختصرها فى ٣ سطور
- عدلها وطورها حتى تكتمل

الرؤية و الحلم:

- الحلم خاص لكن الرؤية تشارك
- الحلم غير واقعى

الرؤية شئ كبير – حى – تعيش من اجله – تموت من اجله – تفعله بلا مقابل

التحفيز و الدافع الذاتي

أهداف التعلم:

- ما هو التحفيز و الدافع
- انواعه و اهميته
- دراسة مبسطة لهرم ماسلو للاحتياجات الأساسية
- الحافز الداخلي

الأدوات المستخدمة: صبورة و أقلام ماركرز – داتا شو لعرض الشرائح

طريقة التنفيذ: يقوم الميسر بعرض الشرائح و مناقشة المتدربين و التسجيل على الصبورة البيضاء أو فليب تشارت

تعريف الدافع: هو نتيجة تأثير شئ ، داخلي أو خارجي ، يدفعك للحماس و التصميم لعمل شئ معين أو الإستمرار في عمل سلسلة من الأشياء المحددة

طبيعة الدوافع

- تتعلق الدوافع بمجموعة من القوى التي تدفع شخص ما للقيام بعمل أو تصرف ما.
- و هي شعور داخلي يعطى طاقة و حماس للشخص للعمل أكثر
- و هي رغبة داخلية متعلقة بمشاعر الشخص لعمل تصرف معين

أهمية الدوافع

- تساعد على الأداء الجيد
- تعطى دفعة للأمام
- تحسن الإنتاجية
- تعطى إحساس بالقيمة الذاتية

أنواع الحوافز:

- مال
- سلطة ومركز
- تقدير و حب

هرم (ماسلو) للإحتياجات الأساسية

هناك ٥ إحتياجات أساسية لأي إنسان لابد أن يشبعهم و إلا لن يستطيع التكيف مع العالم:

١. الإحتياجات الفسيولوجية:
 - أكل و شرب / مأوى / لبس
٢. الإحتياج للأمان
 - الحماية الإقتصادية
 - الحماية من الأخطار الخارجية
٣. الإحتياج الإجتماعي:
 - صداقة / حب / حنان / دفء
٤. الإحتياج للشعور بالذات:
 - تقدير / إحترام / ثقة / إنجاز ملحوظ
٥. الإحتياج لتفعيل الدور من الوجود:
 - إنجاز شخصي و هدف من الوجود

ملاحظات على هرم الإحتياجات:

- الإحتياجات مرتبة هرميا و بتسلسل
- عندما يتم تسديد إحتياج معين لا يصبح دافع بعد ذلك
- بعض الإحتياجات ملموس و يمكن قياسه و البعض غير ملموس
- الغير ملموس لديه قوة دافعة مستمرة
- ماسلو إقترح أن تتداخل الإحتياجات معا

الدوافع و الحافز الداخلي

- الإنجاز
- التقدم و النمو
- التميز
- المسؤولية
- العمل نفسه

الدافع الذاتي الداخلي: و هو يمثل إحتياج غير مسدد ، ينتج عنه عدم إتزان يلزمه القيام بعمل شئ معين للرجوع الى حالة الإتزان و تسديد الإحتياج.



الوعي بالهوية

أهداف التعلم:

- ما هي الهوية

الأدوات المستخدمة: صبورة و أقلام ماركرز – داتا شو لعرض الشرائح

طريقة التنفيذ:

يقوم الميسر بعرض الشرائح و مناقشة المتدربين و التسجيل على الصبورة البيضاء أو فليب تشارت

الثقة

أهداف التعلم:

- حتمية الثقة
- الثقة تعطى أم تؤخذ
- الثقة المهنية و الشخصية
- بناء الثقة

الأدوات المستخدمة:

صبورة و أقلام ماركرز – داتا شو لعرض الشرائح

طريقة التنفيذ:

يقوم الميسر بعرض الشرائح و مناقشة المتدربين و التسجيل على الصبورة البيضاء أو فليب تشارت

الثقة في حياتنا:

- نحن نتحدث بحرية لمن نثق فيهم
- نشترى البضائع التي نثق فيها
- ننضم الى فريق نثق به



العلاقات بين الناس تنشأ:

- ثقة
- عدم ثقة

الثقة شئ حتمى للتعامل و العلاقات

- ✓ تبدأ دائرة الثقة من عندك لو كنت أنت محل للثقة
- ✓ تكتمل الدائرة لو نظرت للناس على حلفاء و شركاء
- ✓ بناء الثقة مسؤولية
- ✓ أغلبنا يهرب من أى دائرة كسر داخلها مبدأ الثقة

هل الثقة تعطى أم تستحق؟

- لو ليس هناك تعامل سابق
0 نعطى ثقة ومهها مخاطرة
0 نستقبل ثقة ومهها مسؤولية
- لو هناك تعامل سابق
0 نستمر فى بناء الثقة
0 نتحمل توابع الثقة التى وضعت فى غير محلها
- ✓ هل لايد من الوثوق بالآخر؟
- ✓ هل الأضمن أن نبدأ بعدم الثقة؟
- ✓ هل الثقة مطلقة؟
- ✓ الثقة و عدم الثقة كلاهما يبنى

ما يخلق المشاكل فى العمل هو عدم الثقة فى دوافع الآخرين

الثقة المهنية:

تعتمد على:

- المصداقية
- النزاهة
- الكفاءة و القدرة



- الاحترام
- الاستدامة
- المسائلة

الثقة الفردية:

تعتمد على:

- العلاقة و الصداقة
- الاعتمادية
- الاهتمامات المشتركة

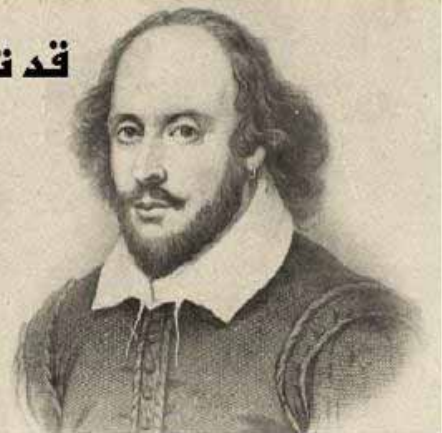
كيفية بناء الثقة:

- تواصل بانفتاح و أمانة
- ناقش ولا تجادل
- احرص على الحدود
- أنظر للأشياء من وجهه نظر الآخر
- خذ مخاطر محسوبة
- كن عادل
- كن مقرواً ويمكن التنبأ بأفعالك
- كن معضد

**قد تتعرض لمواقف مؤلمة نتيجة ثقتك الزائدة
بالآخرين ، ولكن عدم وجود أحد تثق به
سيشعرك بألم أكبر !**

William Shakespear

www.facebook.com/William.Shakespear.By.Mahrous.ElShrief



تواصل حكومي مدني – أنشطة مصريتي

فن التواصل الفعال

أولاً: مقدمة عن التواصل (٦٠ دقيقة)

١- كلمة واحدة، معاني مختلفة

أهداف التعلم:

- أن يدرك المشاركون أن الكلمات غير موضوعية، وقد تحمل معاني و مدلولات مختلفة من شخص لآخر
- الأدوات المستخدمة: لوحة ورقية- أقلام سبورة (ماركرز)

خطوات التنفيذ:

- يقوم الميسر بكتابة كلمة على اللوحة ثم يسأل المشاركين عما يطرأ في أذهانهم عندما يسمعون تلك الكلمة.
 - مثال لكلمات يمكن استخدامها: زواج – برتقال – سياسة – أطفال – فهلوى.
 - يقوم الميسر بتسجيل المشاركات على اللوحة.
 - مناقشة:
- o ماذا نلاحظ ؟
- o لماذا تكون لدينا معاني وإنطباعات مختلفة عند سماع نفس الكلمة؟ (الخبرات، الثقافة، التعليم، التربية
- o ؟..)
- o ما أهمية إدراك ذلك؟

٢- ما الذي حدث؟ (تقرير الشرطة)

أهداف التعلم:

- أن يدرك المشاركون أن الرسائل التي يتم نقلها من شخص إلى آخر تتأثر بشكل كبير بشخصية وخلفية الشخص الذي يقوم بنقلها، وكيف أن ذلك النقل قد يحرف أحياناً من محتوى الرسالة.

الأدوات المستخدمة: قصة قصيرة مليئة بالتفاصيل (مثال: "تقرير الشرطة" المرفق)

خطوات التنفيذ :

- يطلب الميسر من ثلاثة متطوعين الخروج خارج القاعة.
- يطلب الميسر من باقي المشاركين ملاحظة القصص التي سيقوم كل متطوع بروايتها، وأن ينتبهوا للاختلافات ما بين كل رواية، وأن يدونوا ملاحظاتهم عن:
 - o التفاصيل التي سقطت
 - o التفاصيل التي بقيت
 - o التفاصيل الجديدة التي أُضيفت للقصة
- يطلب الميسر من المتطوع الأول الدخول للقاعة، ويوضح له أنه سيحكى قصة وعلى المتطوع أن يركز كثيراً في القصة ويفهمها جيداً لأنه سيقوم بإعادة حكيها للآخرين.
- القصة:

"حصلت سرقة! اسمعني كويس وروح بلغ البوليس. أنا كنت داخل المحل، جه راجل بيجري بسرعة، زقني ووقعني وكمل جري، كان ماسك شنطة بيضه في إيده اليمين وبابن كان ماسك مسدس في إيده الشمال. كان لابس جاكيت بني مقطوع من عند الكتف، وقميص أخضر في أزرق وبنطلون جينز، هو كان رفيع بس عنده كرش. كان لابس نضارة وجزمة سوده. هو أصلع وبشنب. طويل كده وشكله في الثلاثينات". (المصدر بتصرف: دليل كاريتاس التدريبي لبناء السلام – تقرير الشرطة)
- يطلب الميسر من المتطوع الثاني الدخول للقاعة، ثم يقوم المتطوع الأول بسرد القصة للمتطوع الثاني.
- قم بتكرار نفس الخطوات مع المتطوع الثالث، والذي بدوره سيقوم بحكايتها للمجموعة كلها.
- استخلاص الأفكار والمناقشة:
 - o ماذا لاحظنا؟ هل هناك فارق بين القصة الأولى والأخيرة؟
 - o ما هي العناصر التي اختلفت من القصة وما هي العناصر التي بقيت؟
 - o في اعتقادكم لماذا حدث ذلك؟
- يقوم الميسر بتوضيح أن عملية "التواصل" لا يمكن أن تكون موضوعية بشكل كامل وذلك لأنه من الصعب تذكر كل التفاصيل وبالتالي فإن مستقبل الرسالة في الأغلب سيتذكر فقط التفاصيل التي يسهل عليه فهمها أو الأقرب إليه والتي تلمسه شخصياً. وبالعكس، فإنه في الأغلب لن ينتبه أو يتذكر التفاصيل التي يعتقد من وجهة نظره أنها غير مهمة أو خارج الموضوع. المستقبل قد يقوم أيضاً بإضافة تفسيره الشخصي للقصة، والذي ينتج عنه إضافة تفاصيل وعناصر جديدة للقصة.
- ينتقل الميسر إلى تحليل الواقع في ضوء التمرين السابق:
 - هل يمكنكم ربط التمرين بأمثلة من واقع الحياة؟
 - ما الذي نستخلصه من هذا التمرين؟
- مصدر النشاط: بتصرف: بناء السلام: دليل تدريبي، كاريتاس.

أهداف التعلم:

- أن ينتبه المشاركون لأهمية التغذية الراجعة في تحقيق تواصل فعال.

الأدوات المستخدمة: عدة نسخ من رسومات تحتوي على أشكال هندسية – قصاصات من الورق الأبيض مقطعة بنفس حجم وشكل ورق الرسومات – أقلام رصاص.

خطوات التنفيذ:

- يقوم الميسر بتوزيع الورق الأبيض و الأقلام على المشاركين.
- يُقسم الميسر المشاركين إلى ثنائيات (من قرى مختلفة)، ويطلب من أحدهما أن يكون "المرسل" والآخر أن يكون "المستقبل" خلال التمرين. يقوم المرسل والمستقبل بالجلوس بحيث يُعطى كلاً منهما ظهره للآخر.
- يحصل كل مرسل على ورقة عليها شكل هندسي، و عليه أن يقوم بوصف الشكل للمستقبل بحيث يمكنه رسم شكل هندسي مطابق على ورقته البيضاء. المستقبل لا يمكنه التحدث.
- يترك الميسر للمشاركين مهلة زمنية من ٧-١٠ دقائق لتنفيذ التمرين، وعند إنتهاء الوقت يطلب من كل ثنائي أن يقوم بمقارنة الورقتين (الرسم الجديد والرسم الأصلي).
- في المجموعة الكبيرة، يناقش الأسئلة التالية:
 - o ما الذي ساعد على وصول الرسالة بشكل سليم؟
 - o ما الذي أعاق أو صعب وصول الرسالة بشكل سليم؟
- يطلب الميسر من المشاركين تبديل الأدوار، ثم يقوم بتوزيع رسم جديد وتكرار نفس التمرين مرة أخرى. يوضح الميسر أن الكلام مسموح في هذه الجولة.
- عند الإنتهاء، يطلب من المشاركين مقارنة النتائج بين الجولة الأولى والجولة الثانية، ويناقش التالي:
 - o في أي من الجولتين كانت النتيجة أقرب للأصل؟
 - o ما الذي فعلناه بشكل مختلف في الجولة الثانية لتحسين النتائج؟
 - o ما الذي يمكن استخلاصه من هذا التمرين عن التواصل؟



الأفكار الرئيسية:

بعض النقاط الهامة التي ينبغي توضيحها أثناء المناقشة :

- التواصل عملية متبادلة.
- التواصل الجيد يتطلب من المستقبل أو المستمع أن يلعب دوراً فعالاً وذلك بطرح الأسئلة والإستيضاح بخصوص الرسالة التي تصله، وأحياناً بإعادة صياغتها للتأكد من فهم المعنى.
- غياب التواصل غير اللفظي (عدم رؤية الطرف الآخر خلال عملية التواصل) يمكن أن يسبب إحباطاً، مما يدل على أهمية التواصل غير اللفظي. فكثيراً ما نعتمد على ما نراه من رسائل ضمنية غير لفظية (كتعبيرات الوجه، أو الإشارة...) لنستكمل المعنى الكلي للرسالة.
- في الأغلب ما يكون "الحوار" أكثر إمتاعاً من الحديث الفردي (المونولوج)، ويكون لدى الأشخاص شعوراً أفضل حين يكون التواصل متبادلاً بين الطرفين عن أن يكون الحديث موجهاً من طرف واحد للآخر.

مصدر النشاط (بتصرف): Michel Barlow, Améliorer la communication, Chronique Sociale

٤- تجميع: تشفير الرسالة وفك الشفرة

أهداف التعلم:

- أن يدرك المشاركون أن التواصل عملية غير موضوعية تتأثر بعوامل شخصية.
- أن يدرك المشاركون فن التواصل مهارة مهمة جداً لأي قائد جيد .

خطوات التنفيذ:

- يقوم الميسر بتوضيح عناصر تركيب الرسالة: المرسل – التشفير – الرسالة – فك الشفرة- المستقبل.
- يقوم الميسر بمناقشة الآتي:
 - 0 كيف يؤثر ذلك على فعالية التواصل؟
 - 0 ما هي مسئولية المرسل؟ ما هي مسئولية المستقبل؟
 - 0 ما هي المعوقات المحتملة؟
- يقوم الميسر بتوضيح فكرة أن التواصل عملية غير موضوعية بشكل كبير، لأن كل شخص لديه الأكواد والشفرة الخاصة به.
- يوضح الميسر أن التواصل قد يكون عملية غير موضوعية لكنها هامة جداً للترابط بين الناس:
 - 0 يناقش الميسر الدلالات المرتبطة بكلمة "تواصل" في اللغة العربية والأصل اللاتيني للكلمة في اللغة الإنجليزية (راجع الأفكار الرئيسية أدناه).
 - 0 يناقش أيضاً أخلاقيات التواصل: طبقاً لأرسطو، فإن الأخلاقيات عنصر هام جداً في التواصل، ويعتبر أرسطو أن أي حديث غير أخلاقي لا يرتقي لمرتبة "التواصل".
- يطرح الميسر الأسئلة التالية على المشاركين:
 - 0 ماذا يعني لنا هذا التمرين كمدرسين في الوزارة؟
 - 0 كيف يمكن أن يؤثر التواصل على دوري أو تأثيري؟
- التجميع:
 - 0 يوضح الميسر أنه سيتم تخصيص النصف الأول من اليوم أيضاً لمناقشة وبحث وممارسة موضوع التواصل بعمق.

الأفكار الرئيسية :

- أصل الكلمة الإنجليزية "communication" في اللغة اللاتينية هي "communicare" و "معناها" أن تشارك "
- التواصل والأخلاقيات: طبقاً لأرسطو، فإن التواصل يعتمد على ثلاث عناصر:
- الأخلاقيات، والوسائل، والرسائل. ويؤكد أرسطو على أهمية "الأخلاقيات" في التواصل و يرى أن التفاعل غير الأخلاقي بين البشر لا يمكن أن يرقى إلى مستوى "التواصل"، و لكن قد يكون مجرد محادثة أو مناقشة و أحياناً تحايل. وبالنسبة له، فإن الأخلاقيات لا تعني فقط أخلاقية الرسالة نفسها ولكن تمتد لتشمل مصداقية المتحدث و مدى الاحترام الذي يتمتع به بين الأطراف الأخرى في التواصل.
- إن الأصل اللاتيني لكلمة التواصل والمعنى الذي يعطيه أرسطو لهذا الفهم يذكرنا بمدى أهمية التواصل لخلق صلات وروابط عميقة بين البشر.

المصدر: مصريتي

ثانياً: التواصل الإيجابي (٩٠ دقيقة)

١- واقع أم تفسير

أهداف التعلم:

- أن يدرك المشاركون الفرق بين الواقع والتفسير أو الحكم.
- أن يكتسب المشاركون مهارة التعبير عما يرونه في صورة حقائق بدلاً من أحكام أو تفسيرات.

الأدوات المستخدمة: رسومات كاريكاتيرية أو صور لمشاهد تحتمل عدة تفسيرات -نسخ من ورقة الجمل لتمرين "واقع أم تفسير أم حكم"؟

خطوات التنفيذ:

- يوضح الميسر للمشاركين أن هذا الجزء من الورشة يركز على نظرية التواصل الإيجابي (لمارشال روزنبرج). والتواصل اللاعنفي هو أسلوب للتواصل يهدف إلى الحد من فرص حدوث النزاع من الأساس، وتعزيز فرص حل النزاع من خلال التواصل.

الجزء الأول:

- يقوم الميسر بتمرير أو توزيع الصورة على المشاركين.
- يطلب من المشاركين التفكير في وصف مختصر للصورة، ويمكن كتابته.
- يطلب الميسر من بعض المشاركين مشاركة ما كتبوه.
- مناقشة:
 - 0 هل كل الأوصاف التي طرحت تشبه بعضها البعض؟ لما لا؟
 - 0 هل تعتبر هذه العناصر بالفعل وصفاً للصورة أم تفسيراً لها؟
 - 0 ما هو الفرق بين الواقع والتفسير؟
 - 0 هل لديكم أمثلة من الواقع حول الخلط بين الواقع والتفسير؟
 - 0 ماذا عن المواقف التي يحدث فيها التباس فتؤخذ بعض الأجزاء من الحقيقة على أنها الحقيقة الكاملة؟ هل لديك مثال على ذلك؟
 - 0 ما هي أهمية التمييز بين الواقع والتفسير؟
- عندما يصبح المفهوم واضحاً للمشاركين، يقوم الميسر بتوزيع أو تمرير الصورة الثانية و تكرار نفس الخطوات السابقة.

الأفكار الرئيسية:

- التمييز بين الواقع والتفسير أمر هام ليس فقط أثناء تواصلنا مع الآخرين و لكن لأنفسنا أيضاً. فالتفسيرات قد تكون صحيحة أو خاطئة، فهي أمر نسبي وغير موضوعي، والوعي بهذا يساعدنا على تجنب الإنسياق وراء الأحكام المتسرعة أو اتخاذ قرارات غير سليمة.
- الحقائق هي ما نراه بأعيننا، و يصعب لأحد أن يراها بشكل مختلف، بينما التفسير هو عملية عقلية، فالعقل يقارن بين ما تراه العين و بين المعلومات السابقة المخزنة بداخله حتى يعطي معنى لما رآته العين. ولذلك فالتفسير هو بالضرورة غير موضوعي.
- إن عقولنا في حالة بحث دائم عن معانٍ وعليه، فإن هذا الميل إلى التفسير هو نشاط عقلي طبيعي.
- في بعض الأحيان نضيف افتراضاتنا الشخصية على ما لدينا من حقائق جزئية في محاولة لتكوين صورة كاملة، وقد يؤدي ذلك إلى فهم مغلوط وغير حقيقي للمواقف، مما قد يشكل خطورة وخاصة في حالة النزاع.
- إن الإتفاق على الحقائق أسهل بكثير من الإتفاق على التفسيرات أو الأحكام، ولذا في موقف النزاع، يفضل وصف الأحداث من منطلق الحقائق وتجنب التفسيرات قدر المستطاع. فهذا يسهل من بدء النقاش انطلاقاً من أرضية مشتركة.
- بالإضافة إلى التفسيرات، فإننا قد نقع في فخ إصدار الأحكام بدلاً من التركيز على الحقائق، وذلك أيضاً يؤثر سلباً على عملية التواصل.

الجزء الثاني:

- يوزع المُيسر على المشاركين ورقة الجمل التي تعرض لحقائق أو لتفسيرات ولأحكام.
- يعطي المُيسر بعض الوقت للمشاركين لقراءة الجمل ووصفها: "هل تعبر الجملة عن واقع أم تفسير أم حكم؟"
- يقرأ المُيسر الجمل بالترتيب وبعد كل جملة يناقش المشاركون:
 - 0 هل تلك الجملة تمثل واقع أم تفسير أم حكم؟ ولماذا؟
 - 0 ما هي الكلمات التي تجعل الجملة تبدو "حكماً أو تفسيراً" ؟ هل يمكن إعادة صياغة الجملة لتعبر عن "حقيقة" أو "واقع"؟
- ناقش بعض الكلمات أو التعبيرات التي غالباً ما نستخدمها فتشوه تعبيرنا عن الحقيقة، أمثلة:
 - 0 التعميم مثل "كلهم" أو "دائماً" أو "أبداً".
 - 0 الحكم الشخصي مثل "هو كذاب" أو "هو كسول".

الجميل مقترحة:

١. بالأمس، سامي كان غاضباً مني بدون سبب.
٢. منى لم تسأل عن رأيي أثناء الاجتماع.
٣. والدي كريم.
٤. نادية كانت أول من يصل إلي المدرسة طوال الأسبوع.
٥. هي دائماً تقف في صف والدتها ضدي.
٦. صديقي قال لي أن اللون الأصفر لا يناسبني.
٧. هذه ثالث مرة تتشاجر معي خلال هذا الأسبوع.
٨. إنهم عنيفون و عدائيون.
٩. رشيد طالب كسول، لن ينجح أبداً في المدرسة.
١٠. أنا حضرت جنازة شهداء أحداث الأسبوع الماضي.
١١. هو دائماً يُحملني المسؤولية إذا حدث خطأ ما.
١٢. النساء غير عقلانيات.

تجميع:

- يرسم المؤيسر "رأس" و "عين" إنسان على اللوحة. وضح للمشاركين أن العين ترمز إلى الحقائق – أي ما نراه بأعيننا – بينما "الرأس" ترمز إلى التفسير العقلي لما رآته العين.
- يؤكد المؤيسر على أهمية التمييز بين الحقيقة و التفسير.
- في مواقف النزاع، من الأفضل وصف الأحداث من خلال "العين"، والانتباه إلى أن "الرأس" دائماً ما تكون قابلة للتساؤل ولمراجعة تفسيراتها.

المرجع: Nonviolent communication: A language of life, by Marshall Rosenberg.

٢- المشاعر والاحتياجات

أهداف التعلم:

- أن ينمي المشاركون مهارات التعبير عن الإحساس و الاحتياج.
- أن يدرك المشاركون أن ما يولد الأحاسيس هو ما بداخلنا من احتياجات شخصية مختلفة.

الأدوات المستخدمة: بطاقات، على كل منها أحد المشاعر التالية (فرح - حزن - غضب - حيرة - خوف)، معلقة على الحائط في أماكن متفرقة في القاعة- المواقف.

خطوات التنفيذ:

- يشرح المؤيسر للمشاركين أنه سيقوم بطرح بعض المواقف عليهم، وعلى كل مشارك أن يفكر فيما سيشعر إذا تعرض لمثل هذا الموقف، ثم يقف عند البطاقة التي تعكس هذا الشعور أو الإحساس.
- يقرأ المؤيسر الموقف الأول وينتظر إلى أن يقوم المشاركون باختيار أماكنهم. بعض المشاركين قد يرغبون في الوقوف بين شعورين مختلفين، لا ضرر في ذلك.
- في كل موقف، يسأل بعض المشاركين من كل مجموعة:
 - 0 لماذا تشعر بهذا الإحساس؟
 - 0 هل يمكنك تحديد الاحتياج الذي ينبع منه هذا الشعور؟ أي الاحتياج الذي يعتبر هذا الشعور تعبيراً عنه؟
- من المهم أن يتم التمييز ما بين ما نحتاجه لحل المشكلة أو للخروج من الشعور السلبي وما بين الاحتياج الذي يولد هذا الشعور، ويكون الشعور دليلاً عليه. فهذا الاحتياج قد يكون سابقاً للشعور أو متوازياً معه.

المواقف المقترحة:

١. تسير في الشارع مع صديقك وفجأة تراه يقوم بضرب شخص لا تعرفه.
٢. دخلت محل ملابس ولاحظت شخصاً يتتبعك في كل مكان في المحل.
٣. تأخرت عن موعد العمل.
٤. وصلتك هدية غير متوقعة.
٥. تأخر صديقك عن مواعده.
٦. تم اختيارك للقيام بإلقاء خطبة لم تكن مستعداً لها.

• يكرر المؤيسر الخطوات نفسها مع المواقف المختلفة. وعندما يتأكد من إدراك المشاركين لمفهوم الاحساس والاحتياج، والفارق بينهما، يمكن أن يمر على المواقف التالية بشكل أسرع، فيطلب من المشاركين التحرك نحو الإحساس الأقرب لهم، ويستمتع لمشاركة أو مشاركتين سريعاً عن الإحتياج فقط.

0 يقوم المؤيسر بلفت الانتباه إلى الاختلاف والتنوع في الإجابات: فالموقف نفسه قد يولد مشاعر مختلفة لدى الأشخاص المختلفة، وذلك نتيجة لإختلاف إحتياجاتهم في هذا الموقف. وحتى بالنسبة للأشخاص الذين يتشاركون في الإحساس، فقد تكون إحتياجاتهم مختلفة عن بعضها البعض.

• يدعو المؤيسر المشاركين إلى الجلوس.

• يستكمل رسم الرأس و العين من التمرين السابق برسم رجل كامل له قلب، ومعدة، وأذرع وأرجل.

• يناقش المؤيسر مع المشاركين مفهوم "الاحساس أو الشعور": (و يرمز لها القلب)

0 في رأيك، ما أهمية أن ننبه لمشاعرنا وأن نعبر عنها في موقف النزاع؟

0 هل من السهل التعبير عن مشاعرنا؟ هل الصعوبة في التعبير عن المشاعر تتعلق بطبيعة الشخص أم هو أمر يتعلق بالثقافة والبيئة المحيطة؟

0 هل يمكن أن تكون بعض المشاعر خاطئة؟

• ينتقل المؤيسر إلى "الإحتياجات": (و ترمز لها المعدة)

0 هل كان من السهل تحديد الإحتياجات التي تكمن وراء المشاعر؟

0 ما أهمية أن نعبر عن إحتياجاتنا في موقف النزاع؟ كيف لذلك أن يساعد في حل النزاع؟

• ثم يناقش المؤيسر فكرة "الطلب": (و يرمز له بالأذرع والأرجل)

0 يوضح المؤيسر التعبير عن المشاعر والإحتياجات خلال النزاع مهم ولكن غير كافي،

حيث ينبغي أن نعبر أيضاً عن طلباتنا. فمن الظلم أن نتوقع أن يعرف الآخرون مطالبنا من تلقاء أنفسهم: كيف نتوقع من الآخرين المساعدة في تلبية إحتياجاتنا، إذا كنا نحن لا

نعرف كيف يمكن تلبيةها؟

• في النهاية، يوضح المؤيسر أن "التواصل الفعال" يمكننا من إدراك و تحليل المواقف. فهو دعوة لأن

ننتبه لتفسيراتنا وأحكامنا الشخصية، ولأن ندرك مشاعر وإحتياجات كل الأطراف المعنية. هو أيضاً

دعوة لكل طرف في النزاع لأن يتحمل مسؤولية مشاعره وإحتياجاته الشخصية، فيكون أكثر وعياً

بها، ويبحث عن طرق تلبية تلك الإحتياجات، دون الإلقاء بتلك المسؤولية على عاتق الآخرين.

الأفكار الرئيسية:

- في المواقف المختلفة، يمكن أنتكون للأطراف المختلفة مشاعر مختلفة تُعبر عن إحتياجات مختلفة. لذلك يجب أن نتوخى الحذر لكي لا ننساق وراء إفتراضات أو تخمينات عن مشاعر الآخرين.
- الوعي بمشاعرنا وإحتياجاتنا في موقف النزاع، والقدرة على التعبير عنها بوضوح يُعتبر وسيلة فعالة لتجنب تصعيد النزاع أو التمكن من الوصول إلى حلول.
- التعبير عن مشاعرنا يشعل طاقة التعاطف والتفهم عند الآخرين، ويساعد في هدم الجدران التي قد تفصلنا عنهم.
- لا يمكن رفض المشاعر أو إنكارها على الآخرين، كيف لنا أن نقول للآخر "لا، ليس هذا شعورك، أو لا يجب أن تشعر هذا الإحساس"، فالمشاعر ينبغي إحترامها حتى لو لم نستطع فهمها أو فهم السبب وراءها.
- فالمشاعر مصدرها القلب، حتى ولو غلفها الأفراد بقناع من التفسيرات أو التبريرات التي ينتجها العقل. مثال: أن نقول "أنا أشعر بالإهانة"، ففي الحقيقة أن الإهانة ليست شعوراً، فالشعور قد يكون غضب أو غيرة أو خوف. أما الإهانة فهي ليست شعوراً وإنما مفهوماً ندركه بعقولنا. ومن هنا تأتي أهمية إدراك مشاعرنا العميقة.
- إن إحتياجات الإنسان عالمية، لا تختلف من مكان لآخر. ومن الأسهل على الطرف الآخر في النزاع أن يتفهم إحتياجاتنا ويقبله عن أن يقبل طلبات غير مبررة.
- الطلب يختلف عن الأمر، فمن حق الشخص أن يطلب شيئاً، ومن حق الطرف الآخر أن يرفض.
- تكمن أهمية الطلب في كونه يفتح مجالاً للطرف الآخر للخروج من النزاع بدلاً من أن يظل عالقاً في طريق مسدود، بل يرشده إلى الطريق المحدد للوصول إلى حل. الطلب مهم أيضاً لأن إذا الشخص نفسه لا يعرف ما سيرضيه وما سيلبي إحتياجه (أي ما هو طلبه من الطرف الآخر)، فإن من الظلم أن ينتظر من الآخر أن يعرف ما ينبغي عليه فعله.
- ولكن إذا لم يصاحب الطلب التعبير عن المشاعر والاحتياجات، فقد تبدو الطلبات للآخر وكأنها أوامر، أو رفاهيات غير مبررة.
- التواصل الفعال هو "موقف داخلي" وليس فقط اختياراً للكلمات أو لطريقة التعبير، فهو دعوة لتبني موقفاً متفهماً تجاه الآخرين وتجاه أنفسنا، وهو محاولة صادقة لفهم وتوكيد الذات كما هو محاولة لفهم الآخر بعمق وتحقيق التواصل والترابط على المستوى الإنساني.

٣- الزرافة والذئب

أهداف التعلم:

- أن يتدرب المشاركون على التعبير عن أنفسهم بشكل فعال وإيجابي.
- أن يتعرف المشاركون على الخصائص الأساسية للرسائل الإيجابية.

الأدوات المستخدمة: بطاقات شخصيات الذئب والزرافة – ٦ بطاقات صغيرة عليها رسم لزرافة وذئب – المواقف

خطوات التنفيذ:

- يوضح الميسر للمشاركين أنهم سوف يتدربون خلال هذا النشاط على التعبير عن أنفسهم بطريقة إيجابية، وتطبيق ما تعلموه في النشاط السابق.
- يقوم الميسر بتقديم النشاط بالاستعانة ببطاقتي شخصية الذئب والزرافة. يقرأ الميسر شخصية الذئب، بطريقة جذابة وتفاعلية، ومن الأفضل أن يقرأ شخصية الزرافة الميسر الآخر.
- يعرض الميسر مثلاً لكيفية التعبير كذئب وكزرافة (يوجد بعض الأمثلة أدناه). يستقبل الميسر بعض الانطباعات من المشاركين ثم يسأل "من يريد أن يجرب؟"
- يوزع الميسر بطاقات الزرافة والذئب بطريقة عشوائية على المتطوعين.
- يقرأ الموقف ويطلب من المتطوعين أن يتفاعلوا مع الموقف وفقاً للشخصية التي معهم.
- عندما ينتهي كل المتطوعين، يسأل الميسر المجموعة:
 - 0 إلى أي مدى نجح المتطوعون في التعبير بأسلوب الذئب؟
 - 0 إلى أي مدى نجح المتطوعون في التعبير بأسلوب الزرافة؟
 - 0 هل كانت فعلاً زرافة أو ذئب؟ أم ظهر لنا نوع ثالث من الحيوانات؟
- يتم تكرار المحاولة مع المواقف المختلفة ومتطوعين آخرين.
- في نهاية النشاط، يفتح الميسر باب المناقشة:
 - 0 ما هي خصائص التواصل بطريقة الذئب (كما وضعنا في بداية النشاط)؟ ما هي خصائص الإيجابي؟
 - 0 وما هي خصائص التواصل بطريقة الزرافة، وما يميز الرسائل الإيجابية؟

• يسجل المؤيسر أهم النقاط والخصائص على اللوحة.

التواصل السلبي (الذنب)	التواصل الإيجابية (الزرافة)
الهجوم على الآخر وتوجيه الإتهامات استخدام صيغة "أنت" التعميم وإصدار الأحكام التحدث بلسان الآخرين استرجاع مواقف متراكمة من الماضي الصوت عالي وعنيف – لغة الجسد عدائية غياب أي اقتراح للحل اعتبار الآخر مسئولاً عن كل شيء، استخدام لغة اللوم والذنب	التحدث عن النفس استخدام صيغة "أنا" في التعبير عن المشاعر والاحتياجات التركيز على الحقائق وتجنب التفسيرات التعبير عن المشاعر وتحمل المسؤولية عنها التعبير عن الاحتياجات والرغبات تفهم مشاعر واحتياجات الآخرين الصوت هادئ ولغة الجسد تعبر عن احترام واهتمام وانفتاح تطرح حلول

ملحوظة للمؤيسر:

إذا لاحظت وجود صعوبة أثناء النشاط في التعبير بأسلوب الزرافة (أو الذنب)، أو وجود خلط بينهما، يمكن مناقشة خصائص التعبير الإيجابي والسلبي في منتصف النشاط، فقد يساعد ذلك المشاركين على التطوير من أدائهم. وفي نهاية النشاط، يمكن الرجوع للوحة لتسجيل أي أفكار إضافية.

الأفكار الرئيسية:

- التواصل الإيجابي (الزرافة) لا يعنى تجنب التعبير عن المشاعر عندما نعتقد أنها ستتسبب في إزعاج للآخرين، بل على العكس، التواصل الإيجابي يدعونا لاحترام مشاعرنا واحتياجاتنا والتعبير عنها، على نفس قدر احترامنا للمشاعر واحتياجات الآخرين. هذا حتى ولو كانت مشاعرنا هي الغضب أو الحزن. وبالتالي فإن السؤال ليس "هل نعبر أم لا؟" بل "كيف نعبر؟" (قد يحدث في بعض الأحيان خلال النشاط أن يحاول شخص التعبير بأسلوب الزرافة، ولكنه في الحقيقة يعبر كـ "خروف" أو "أرنب"، أي أنه يكون شديد اللطف يتجنب التعبير عن الغضب أو الإزعاج).

- التواصل الإيجابي ليس مجرد أسلوب للتعبير، بل هو في الأساس "موقف داخلي". فالتعبير عن أنفسنا بطريقة إيجابية يبدأ من تبني موقف إيجابي تجاه الطرف الآخر: موقف يحمل قدر من الاحترام لشخص الآخر بما يحمل من مشاعر واحتياجات. - عندما نحمل مشاعر عدائية تجاه الآخرين، فمشاعرنا تلك تصل إليهم حتى وإن كنا نستخدم لغة تتبع نهج وخطوات التواصل الإيجابي .

- من الجدير بالملاحظة أن اللغة التي نستخدمها تحمل الكثير من الكلمات التي تعبر عن "تقييم" أو "أحكام" أو "نقد" أكثر مما تصف حقائق وملاحظات. من اللافت للنظر أيضا أن الكثير مننا يجد صعوبة كبيرة في تحديد مشاعره وتسميتها لأننا نفتقد الكلمات التي تعبر عن هذه المشاعر. وكذلك بالنسبة للاحتياجات.

- التواصل الإيجابي يعتمد بشكل كبير على استخدام جمل تبدأ بـ "أنا"، وذلك بطرح الموقف من وجهة نظر المتحدث وبطريقة تتجنب الإتهامات وإلقاء اللوم، بما يسمح بأن يكون التواصل بناء بدلاً من وضع الخصم في موقف الدفاع. بالإضافة إلى ذلك، فإن التعبير بصيغة "أنا" تجعل الشخص يتحمل مسؤولية مشاعره واحتياجاته.

- التواصل اللاعنف هو أداة للتواصل ولكنه لا يضمن بالضرورة النجاح في منع أو حل النزاع.

شخصية الذئب:

أنا الديب.

أنا على طول متغاض من نفسي ومن التانيين.

أول ما حد بيقولي حاجة بحس بالهجوم وبدافع عن نفسي. لكن عمر ما التانيين يفهموني لانهم أغبية وانانيين. حاولت أكثر من مرة أفهمهم غلطهم لكن ما فيش فائدة. النتيجة الوحيدة هي انهم يفضلوا يستغلوني. الطيب فعلا ما لوش مكان وسط الناس. المصلحة هي الحاجة الوحيدة الي بيدوروا عليها. طبعاً سهل أوي إنك تلاقي الديب في الناس الثانية. لكن في الحقيقة أنا الديب موجود في كل واحد وواحدة فينا: جزء مني ومنك ومنك أنت كمان.

شخصية الزرافة:

أنا الزرافة

وأنا كمان موجودة في شخصية كل واحد. أنا وأنت وأنت وأنت كمان.

بشوف كل الناس فيهم حاجة تتحب صغيرة كانت أو كبيرة. كلنا مختلفين لكن كل واحد فينا له قيمة.

عارفة إن اهتماماتنا واحتياجاتنا مختلفة. وإن ما ينفعش نستغل بعض. علشانكدة ساعات بسمع بقلبي أحسن ما

بسمع بوداني. وقبل ما باتكلم باسمع نفسي كويس: أنا حاسة بإيه؟ وعائزه إيه؟

وكمان لما حد بيكلمني أفهم هو حاسس بإيه وهو محتاج إيه. ومش بفقد الأمل.

أنا الزرافة

زي ما قلناكم موجودة في كل واحد فينا.

مثال:

١- لديك الكثير من العمل وزميلك يقاطعك بصورة مستمرة. ماذا تقول؟
الديب: كفاية ارفقوني... مش عارف اركز بسببك... لو انت فاضي ومفيش وراك شغل وقاعد تضيع وقتك، فلو سمحت ملكش دعوة بيا...

الزرافة: يا، انا فعلا مش عارفة اشتغل. انا محتاجة اخلص التقرير ده في نص ساعة، ومش عارفة اركز بسبب المقاطعة. أنا عارفة ان انت مخلص اللي وراك وعابز تريخ، بس إديني نص ساعة وانا اركز معاك. دلوقتي مش هينفع.

٢- استعار أحد زملائك كراسة المحاضرات الخاصة بك ونسى أن يعيدها لك في اليوم المتفق عليه، وباقي يومين على الإمتحان الخاص بهذه المادة. ماذا تقول؟
الديب: انا غلطان اني بسلف حاجتي لحد، انت دايماً كده مستهتر ومش بتعملي اعتبار، دي آخر مره اعبرك او اسمع كلامك، انتو دايماً كده تاخدوا مصلحتكو و تيجو عليا.

الزرافة: انا متوترة جدا دلوقتي علشان المحاضرات مش معايا، أنا محتاجة اروح بالمحاضرات دي النهاردة علشان عايزة اذاكر.. ممكن استناك نص ساعة تروح تجبها و تيجي على طول؟ ولا عندك حل ثاني؟

٣- إستعار أحد أصدقائك قميص خاص بك وأعاده لك وعليه بقعة كبيرة. ماذا تقول؟

٤- أفشى صديقك سراً هاماً لك أطلعته عليه. ماذا تقول؟

٥- تنتظر أخاك في الشارع ويصل بعد تأخير ساعة كاملة. ماذا تقول؟

٦- هناك شخص في فريق العمل دائماً ما تؤخذ أراؤه و اقتراحاته في الإعتبار ويحتذى بها. ماذا تقول؟

ملحوظة للمؤيسر: لماذا نقوم بهذا النشاط؟

إن نظرية التواصل الإيجابي تقدم للقادة نموذجاً للتواصل يساعد إلي حد كبير في حل النزاعات. ليس فقط لأنه يساعدهم على التعبير عن أنفسهم، بل لأنه يزودهم بأدوات تمكنهم من فهم أعمق لمواقف النزاع والبحث في بواطن المشاعر والإحتياجات.

مصدر النشاط:

“Constructive Conflict Transformation, Training Manual for School Counselors”

Kurve Wustrow.

رابعاً: الإصغاء الفعال ومهارات تيسير الحوار (٩٠ دقيقة)

١ - محتوى الرسالة ووسائط النقل

أهداف التعلم:

- أن يدرك المشاركون أن الإصغاء الحقيقي يتطلب بالإضافة إلى الاستماع للكلمات استقبال جميع الإشارات اللفظية وغير اللفظية للمتحدث.
- أن يتعرف المشاركون على الوسائط التي تحمل الرسائل إلينا: الكلمات، والصوت، والأفكار، والصور، والمشاعر، والطاقة.
- أن يتعرف المشاركون على المستويات المختلفة للإصغاء.

الأدوات المستخدمة: لوحات ورقية وأقلام سبورة (ماركرز)

خطوات التنفيذ:

- يطلب الميسر من أحد المشاركين أن يروي قصة حقيقية تركت أثراً في نفسه، قد تكون حدثت له شخصياً أو شاهدها ولكن مسته بشكل شخصي، وقد يكون هذا الأثر مبهجاً، أو محزناً أو مؤثراً، فالمهم فقط أن تصحبه مشاعر قوية.
- يقوم الميسر بتهيئة المناخ المناسب لمشاركة شخصية ويوفر الهدوء والانتباه اللازم.

ملحوظة للميسر: تأكد من توضيح المطلوب قبل أن تطلب متطوع ليشترك قصته. يمكنك الاتفاق مع مشاركون معين مسبقاً إذا كنت تعرف أن لديه قصة يُمكن أن تثرى النشاط. وينبغي في كل الأحوال التأكد من أن المشارك المتطوع يشعر بالارتياح في مشاركة قصته.

- بعد الإستماع للمشاركة، يسأل الميسر المجموعة:
 - 0 ما الذي وصلنا من (اسم من شارك بقصته)، سواء على مستوى المعاني (حقائق، تفسيرات، كشفاً للذات... إلخ) أو المشاعر (أحاسيس، مواقف داخلية... إلخ) أو الاحتياجات والطلب؟
 - 0 إذا كان هناك شخص خارج القاعة يرانا من خلال زجاج، ما الذي سيصله من القصة؟
 - 0 إذا كان هناك شخص بالشرفة، لا يرى ما يدور و لكن يسمع دون تمييز للكلمات، ما الذي سيصله؟
 - 0 هل رأينا في أذهاننا صوراً أثناء إستماعنا للقصة؟ مثل ماذا؟
 - 0 كيف نستشعر جو الغرفة الآن؟ (يفضل عدم استخدام كلمة طاقة هنا من قبل الميسر، قد تأتي من المجموعة هنا أو لاحقاً).

- يقوم المؤيسر برسم شخص علي اللوحة ويسأل: كيف وصلنا كل ذلك؟
- يقوم المؤيسر بتسجيل المشاركات بالشكل التالي:



- يوضح المؤيسر أن الرسالة تصل إلينا عبر وسائط عدة وليس فقط عبر الصوت أو الكلمات.
- في النهاية، يعطي المؤيسر نبذة عن مستويات الإصغاء الثلاثة.

الأفكار الرئيسية:

مستويات الإصغاء الثلاثة

المستوى الأول: الإصغاء الداخلي (إصغاء ينبع من الذات) Internal listening

في معظم الأحيان نسمع العالم الخارجي أو نستقبل المعلومات من خلال أنفسنا، من خلال مرجعيتنا وقيمنا وقناعاتنا، واحتياجاتنا أو طموحاتنا وأحلامنا. في هذا المستوى من الإصغاء يكون التركيز منصب على النفس. حتى حين نستمع للآخر وبدخلنا رغبة لمساعدته، نرى الحلول الأنسب من وجهة نظرنا نحن، ونكون مشغولون بأنفسنا وبرغبتنا في مساعدة الآخر. الإصغاء الداخلي أساسي وضروري للحفاظ على حياتنا وفهم الذات والتفاعل مع الحياة. ولكن إذا كنا نريد خلق تواصل حقيقي وفعال مع الآخر فنحن نحتاج إلى مستويات أعمق من الإصغاء.

المستوى الثاني: الإصغاء الخارجي (إصغاء ينبع من الآخر) Focused listening

في الإصغاء الخارجي يكون وعي المستمع منصب على الآخر، يستمع لأحاسيسه وأفكاره، ويستقبل ليس فقط كلماته والمفردات التي يعبر بها عن نفسه، بل أيضاً المعاني الخاصة لتلك الكلمات لدى المتكلم. هنا يفهم المستمع القيم التي تحرك المتكلم وطريقته الخاصة في رؤية العالم. هذا المستوى يساعدنا كثيرا في علاقاتنا الإنسانية، وهو ضروري بالأخص لكل من يعمل في التدريب أو في مجال ثقافة السلام وحل النزاعات أو في المهن القائمة على مساعدة الغير كالأخصائيين الاجتماعيين والأطباء النفسيين.

المستوى الثالث: الإصغاء الشامل (إصغاء للمحيط) Global listening

هنا يستقبل المستمع معلومات من داخله ومن كل ما يحيط به، فيكون لديه القدرة على أن يدرك حدسه، فيلتقط إشارات وإيماءات غير ظاهرة. فكأنه هو والمتكلم والبيئة المحيطة وكل ما يصدر من مشاعر وحركات وأصوات وسكون وتفاعل هو موجات من المعلومات يستطيع المتلقي أن يستقبلها. قد يحتاج هذا المستوي من الإصغاء إلى الكثير من التمرين، ومما يساعده في ذلك تغلب الشخص على مخاوفه الداخلية وتواصله مع حدسه الداخلي.

المصدر: الباب الثالث من كتاب:

“Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives”, by Henry Kimsey-House , Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl, Laura Whitworth.

مصدر النشاط: مصريتي

٢- ماذا يفعل المستمع؟

أهداف التعلم:

- أن يتعرف المشاركون على مفهوم الإصغاء الفعال وأهم الأدوات للتيسير.

الأدوات المستخدمة: لوحات ورقية وأقلام سبورة (ماركرز)

خطوات التنفيذ:

- يطلب الميسر اثنين من المتطوعين. يطلب من أحدهما أن يحكي مشكلة تخصه لا مانع عنده أن يشاركها في المجموعة. ويطلب من الآخر أن يستمع إليه جيداً مع امكانية توجيه أسئلة استيضاحية للتأكد من الفهم، على أن يعيد عليه في النهاية ما قد وصله من القصة.
- يطلب الميسر من المجموعة ملاحظة عملية التواصل.

ملحوظة للميسر: يجلس المتطوعان أمام المجموعة في كرسيان متقابلان بزاوية خفيفة (٤٥ درجة تقريباً)، وبطريقة تمكن باقي المشاركين من رؤيتهم وسماعهم. يجب التأكد من أن المتطوعان يتكلمان مع بعضهما البعض فقط وليس مع باقي المشاركين.

- بعد الإنهاء، يسأل الميسر المتكلم عن إحساسه أثناء التواصل.
- ثم يسأل المستمع عن تجربته.
- ثم يتوجه بأسئلته إلى المجموعة:
 - ماذا لاحظنا في هذا التواصل؟
 - كيف كان تأثيره على المتكلم؟
 - ماذا فعل المستمع؟ وبما كانت توحى تعبيراته الجسدية؟
- يسجل الميسر على اللوحة الأفعال المختلفة التي تصف سلوك المستمع.
- يوضح الميسر أن في الإصغاء الفعال، لا يكون المستمع متلقياً فحسب، بل إنه فاعل في عملية التواصل. فالسؤال المطروح عليه ليس فقط "ماذا تسمع؟" أو "كيف تسمع؟" بل أيضاً "ماذا ستفعل بما تسمعه؟".
- ثم يشرح الميسر باستخدام الرسم الموضح أدناه التقنيات المختلفة للإصغاء الفعال، مع إعطاء أمثلة. يؤكد الميسر على أن تلك التقنيات قد تكون لفظية أو غير لفظية. من الجدير بالذكر أن هذه التقنيات تستخدم بفاعلية وتؤتي الأثر المطلوب في المستوى الثاني والثالث من الإصغاء.

الأفكار الرئيسية:

- مهارة توضيح الرسالة: تتطلب مهارة توضيح الرسالة إصغاءً عميقاً بهدف فهم الشعور و الإحتياج، مع طرح الأسئلة التي تساعد الشخص على التعبير. وقد يتطلب الإستيضاح أيضاً إعادة الصياغة للتأكد من وصول المعاني والأفكار التي هي في ذهن المتكلم بشكل صحيح.
- مهارة عكس الرسالة: هنا يلعب المستمع دور المرآة ليساعد المتكلم على رؤية الصورة كاملة، إما بأن يعيد التعبير بعبارات أو مفردات موجزة، أو بأن يلخص أهم الأفكار، أو بأن يستخدم إستعارات وتشبيهات ليرسم صورة تعبر عن خبرة المتكلم ليساعده على إدراكها بشكل أعمق.
- مهارة تقدير وتوكيد ذات المتكلم: هنا يكون التركيز علي القوة الذاتية لشخص المتكلم. ليس مديحاً أو إطاراً لأفعال الشخص ولا إبداء لإعجابنا به، إنما هو تأكيد للقيم التي تحركه وتعزيز للقوة المستمدة من التزامه بهذه القيم.



Acknowledgment تأكيد/تقدير ذات الشخص/تعزيز ما هو حقيقي

Empathy تعاطف/أضع نفسي مكانه/أري الدنيا بعيني

الأفكار الرئيسية:

إعادة الصياغة:

- إعادة الصياغة تعنى تكرار ما تم فهمه مما يقوله شخص آخر ولكن بكلمات أخرى. ويعنى ذلك أن يكون التركيز في إعادة الصياغة على المعنى الذي أراده المتكلم، وليس على خبرة المستمع، سواء رأيه أو تفسيره أو شعوره إزاء ما سمعه.
- يجب أن تكون إعادة الصياغة أقصر من الجملة الأصلية للمتكلم، فهي تعكس معنى كلماته ولا تكون تكراراً لها.
- إعادة الصياغة ليس فيها أي حكم على الشخص، ولا تقييم لما يقوله؛ ولكن فقط تقدم وصفاً متفهماً.
- مثال:
- "أنا غاضب جداً. فنحن نجلس هنا والقلق يقتلنا! ننتظره مدة ساعة، ثم يأتي هو بكل بساطة ولا يقدم لنا أي تفسير للتأخير. هذا شخص لا يتحمل المسؤولية".
- إعادة الصياغة: "أنت غاضب وقلق لأنه تأخر لمدة ساعة. وتشعر أنه يدين لك بتفسير".

● نصائح خاصة بإعادة الصياغة:

- 0 الإصغاء للمشاعر وقبولها.
- 0 الإصغاء فيما وراء المواقف المعلنة عن المصالح والاحتياجات.
- 0 ليكن دورك كالمرايا تعكس ما تسمعه بتفهم.
- 0 التركيز على المعنى الأساسي و عدم الانتباه للتفاصيل غير ذات الأهمية.
- 0 تخفيف حدة التعبير باستخدام كلمات وعبارات غير مسببة.
- هناك نسبة قليلة من الناس تشعر بالانزعاج من إعادة صياغة ما يقولونه، فعلى الميسر احترام ذلك، وتقادي استخدام هذه الأداة مع من لا يرتاح لها.
- أهمية إعادة الصياغة: إن إعادة الصياغة تعد أداة قوية في عملية التيسير لعدة أسباب، من ضمنها إنها:
 - 0 تنتقل للمتكلم أن الميسر يفهمه.
 - 0 تجعل الأشخاص يفكرون فيما شاركوا به، فينتقل الحوار لمستويات أعمق.
 - 0 تبطئ من سرعة الحوار بين الأطراف وتضع فاصلاً بين عباراتهم.
 - 0 تفيد في غربة العبارات المسببة والمهينة فيقل تأثيرها على الطرف الآخر إن كان حاضراً، مع الاحتفاظ بالنقاط الهامة التي تم ذكرها.
- يجب استخدام إعادة الصياغة بحكمة في حالة الاحتياج إليها، وليس بشكل متواصل لأنها قد تقطع تسلسل تفكير كلاً من المتكلم والمستمع.

طرح الأسئلة:

- يتعامل المُيسر الماهر مع الحوار وكأنه باحثاً يحاول فهم واستكشاف الموقف، فيكون عقله مشغولاً بأسئلة أكثر منه مليئاً بالإجابات.
- كيفية طرح الأسئلة هو فن في حد ذاته: فعندما يطرح المُيسر سؤالاً، لا يكون هدفه هو معرفة الإجابة ولا هو "يوجه" الحوار لنتيجة معينة. فطرح الأسئلة هدفه فتح التواصل، والبحث عن بدائل وإمكانات جديدة، ولتحدي الأنماط والأفكار المسبقة الموجودة في أذهان الأطراف المتحاورين.
- طريقة السؤال مهمة جداً. مثال: إذا سأل المُيسر: "هل ترى أنه يمكنك التعامل مع هذا الخلاف بأسلوب أكثر تعاوناً؟" فكأنه يُملّي اختياراً ويدفع في اتجاه معين، بل وربما يشعر الشخص الموجه له السؤال أن فيه نوع من التعال أو التوجيه الخفي. ويمكن طرح السؤال بشكل مختلف: مثال: "كيف يمكنك التعامل مع هذا الخلاف بطريقة مختلفة؟" وهكذا لا يملّي اختياراً بل يفتح الطريق لاختيارات متعددة.
- مثال: إن استخدمنا مثال "سامي وليلى" سابق الذكر، فبعض من الأسئلة التي يمكن طرحها:

للزوجة:

- 0 ما الذي يعنيه لك غياب زوجك؟
- 0 ما الأمور الايجابية التي تفقدونها في زوجك حينما يغيب كثيراً؟
- 0 كيف يمكنك وصف نوع المساندة أو المساعدة التي تحتاجينها من زوجك؟

للزوج:

- 0 ما الذي يعنيه لك عملك؟
- 0 كيف ترى مساهمتك ومشاركتك داخل الأسرة؟
- 0 كيف يمكن أن تصف نوع المساندة أو المساعدة التي تحتاجها من زوجتك؟

- طرح الأسئلة هو أداة قوية في عملية التيسير وذلك لعدة أسباب:

- 0 توضح المعلومات.
- 0 توضح المعاني مع تقليل فرص اساءة الفهم.
- 0 كما في اعادة الصياغة، فإن السؤال الجيد يمنح فرصة للتفكير وينتقل بالحوار إلى مستويات أعمق.
- 0 تسمح للأطراف في الخلاف أن يراجعوا مواقفهم والمعلومات المتوفرة لديهم وتفسيرهم لها.
- 0 تساعد الأطراف في التعرف على المصالح المختلفة والمشاعر والاحتياجات القائمة في هذا النزاع.

التلخيص:

- تتم إعادة الصياغة بشكل متكرر في الحوار حيث يعيد المستمع ما قد فهمه لتوه من المتكلم. أما التلخيص فيشبه إعادة الصياغة ولكنه يركز ويجمع محتوى عدة نقاط معاً بعد أن يكون قد تم طرحها على مدار وقت أطول من الحوار.
- أهمية التلخيص:

- 0 يستخدم التلخيص أثناء التيسير عندما يكون هناك احتياج لمراجعة النقاط الأساسية التي طرحها أحد الأطراف أثناء التعبير عن وجهة نظره،
- 0 يوضح التلخيص للمتكلم أن الرسالة التي يريد التعبير عنها قد وصلت.
- 0 يساعد تلخيص تعليقات كل الأطراف من حين لآخر على الحفاظ على تركيز المستمعين.

- مثال: حوار ليلي وسامي:

ليلي: أنت لا تتحدث إلي أبداً، وتسهر كل ليلة حتى وقت متأخر لتتجز عملك وأنا أشعر بمنتهى الوحدة.
سامي: أنت لا تُقدِّرين العمل الذي أقوم به من أجل هذه الأسرة، أعمل كثيراً من أجلك ومن أجل الأولاد.
ليلي: لم تعد تقضي أى وقت مع الأولاد، ولم تعد تساعدني في أعمال المنزل.
سامي: تريدني مساعدتي، في حين أنك لا تساعدني على الإطلاق. وكل ما تقدمينه لي هو الطلبات."

مثال كيفية التلخيص:

"أرى أن كلاكما تشعران أن الآخر لا يقدم له المساعدة التي يحتاجها وكلاكما ترغبان في الشعور ببعض التقدير. ليلي غير سعيدة لبقائها وحيدة ولأنها لا تلقي أية مساعدة في رعاية الأطفال، وتشتاق أن تتحدث مع زوجها، وأن يقضى وقتاً مع أبنائه. وسامي مضغوط بسبب متطلبات العمل والأسرة، وهو يشتاق لأن يجد مساندة أكبر من زوجته."

٣- تطبيق على الإصغاء الفعال ومهارات التيسير:

أهداف التعلم:

- أن يتدرب المشاركون على مهارات التواصل بتطبيق تقنيات الإصغاء الفعال.
- أن يقيم المشاركون مدى قدرتهم الشخصية على التواصل والإصغاء الفعال.

الأدوات المستخدمة:

نسخ مناستمارةتقييم مهارات التواصل

خطوات التنفيذ:

- يوزع المُيسر استمارة تقييم مهارات التواصل.
- يقوم المُيسر بتقسيم المشاركين إلى مجموعات من ثلاثة أفراد. يختار كل ثلاثي أحدهم ليكون المتكلم، وآخر يكون المستمع والأخير يكون الشاهد. يشارك المتكلم بقصة شخصية. و يقوم المستمع باتباع وسائل ومهارات الإصغاء الفعال: يوضح، يعكس، يعزز المتكلم. أما الشاهد فلا يمكنه التحدث أو التدخل في عملية التواصل ولكنه يلاحظ بدقة التفاعل بين المتكلم والمستمع ويمكنه أن يدون ملاحظات.
- يترك المُيسر وقت للجولة الأولى من التواصل لكل ثلاثي (١٠ دقائق).

ملحوظة للمُيسر:

يفضل الإبقاء على اللوحة التي توضح الوسائل المختلفة للتفاعل حتى يسهل الرجوع إليها.

- في نهاية الجولة الأولى من التطبيق، يقوم المستمع بتقييم قدرته على الإصغاء الفعال باستخدام استمارة التقييم. بإمكانه الإستعانة بالمتكلم أو الشاهد أثناء استكمال الاستمارة إن أراد.
- يدعو المُيسر المجموعات إلى تبادل الأدوار، بحيث يتاح للجميع تأدية الأدوار الثلاثة، ويعطي ١٠ دقائق لكل جولة تواصل يليها ٥ دقائق للتقييم الذاتي للمستمع.
- التجميع: يدعو المُيسر لمشاركة الانطباعات عن النشاط:
 - ما هو الدور المفضل بالنسبة لك؟
 - هل كان الإصغاء الفعال سهل؟
 - هل ساعدك دورك كشاهد على ملاحظة أو إدراك أو تعلم شيئاً ما؟
- في النهاية، يطلب المُيسر من المشاركين الإحتفاظ باستمارة التقييم والرجوع إليها على فترات متباعدة لملاحظة ومراجعة مهاراتهم الشخصية في التواصل.

ملحوظة للمُيسر: لماذا نقوم بهذا النشاط؟

التواصل عملية متبادلة تسري في اتجاهين، يكون فيها الإصغاء علي نفس قدر من أهمية التعبير. كلما كان للقائد القدرة على الإصغاء واستبصار المعاني العميقة للرسائل، خاصة غير المعلنة، كلما زادت قدرته علي الإستجابة بشكل مناسب. ومن هنا تأتي أهمية هذه التمارين التي تمكن القادة من التدرب لصقل مهارات التواصل.

ستمارة تقييم مهارات التواصل

هذا التقييم يساعد على التعرف على المهارات اللفظية وغير اللفظية التي يحتاج المستمع إلى تطويرها وتلك التي يجيدها ويستخدمها بفاعلية.

قم بتقييم مهارات التواصل لدى المستمع من ٠ إلى ٣

٠ = لم يحدث، ١ = حدث و لكن يحتاج إلى تطوير، ٢ = حدث بشكل كاف، ٣ = نقطة قوة لدى المدرب
المهارات غير اللفظية

- | | | | |
|--|---|---|---|
| ١ . المستمع ينظر في عين المتحدث | ١ | ٢ | ٣ |
| ٠ | | | |
| ٢ . المستمع يغير من تعبيرات وجهه | ١ | ٢ | ٣ |
| ٠ | | | |
| ٣ . المستمع يتجاوب مع المتحدث بانتباه و يتفاعل بحركة الوجه | ١ | ٢ | ٣ |
| ٠ | | | |
| ٤ . المستمع يوميء برأسه أحيانا | ١ | ٢ | ٣ |
| ٠ | | | |
| ٥ . المستمع يجلس في وضع مسترخ و مستريح | ١ | ٢ | ٣ |
| ٠ | | | |
| ٦ . المستمع يقترب من المتحدث أحيانا لتشجيعه | ١ | ٢ | ٣ |
| ٠ | | | |
| ٧ . تتنوع نبرة صوت المستمع عند الكلام | ١ | ٢ | ٣ |
| ٠ | | | |
| ٨ . صوت المستمع واضح عند الكلام | ١ | ٢ | ٣ |
| ٠ | | | |
| ٩ . أحيانا يعلق المستمع بأصوات مثل "هم-هم" أو "آه-آه" لتشجيع المتحدث | ١ | ٢ | ٣ |
| ٠ | | | |
| ١٠ . يظهر المستمع دفئا واهتماما و تعاطفا عبر الابتسام والإيماء | ١ | ٢ | ٣ |
| ٠ | | | |

المهارات اللفظية

١١. يتجاوب المستمع مع الفكرة الأساسية لكل من إفادات المتحدث
٠ ١ ٢ ٣
١٢. في معظم الوقت يستطيع المستمع التعرف علي مشاعر المتحدث والتجاوب معها
٠ ١ ٢ ٣
١٣. يستطيع المستمع أن يستشعر إشارة غير لفظية من المتحدث وأن يستجيب لها بالكلام
٠ ١ ٢ ٣
١٤. يشجع المستمع المتحدث على التعبير عن مشاعره
٠ ١ ٢ ٣
١٥. يقوم المستمع بطرح أسئلة لا يمكن الإجابة عنها بنعم أو بلا
٠ ١ ٢ ٣
١٦. عبر المستمع عن احساسه للمتحدث
٠ ١ ٢ ٣
١٧. يظهر المستمع فهما للمتحدث
٠ ١ ٢ ٣
١٨. يظهر المستمع الإعجاب و التقدير للمتحدث
٠ ١ ٢ ٣
١٩. يقوم المستمع بتلخيص الأفكار والعبارات للمتحدث للمساعدة على توضيح الأمور
٠ ١ ٢ ٣
٢٠. يستخدم المستمع عبارات تبدأ ب"أنا" عند التعبير عن عدم فهمه
٠ ١ ٢ ٣

المصدر: "Effective Helping: Interviewing and Counseling Techniques" by
Barbara Okun&RickiKantrowitz.

رابعاً: القيادة (٤٥ دقيقة)

أهداف التعلم:

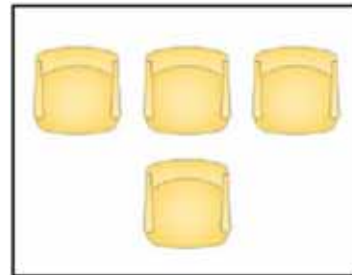
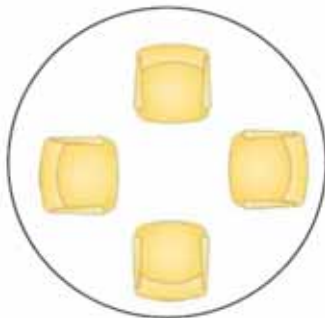
- أن يتعرف المشاركون على الأنماط المختلفة للقيادة ونقاط القوة في كل نمط.
- أن يتعرف المشاركون على المصادر المختلفة للقوة وأن ينتبهوا لمصادر قوتهم الشخصية.
- أن يميز المشاركون بين كل من دوائر التحكم والتأثير والاهتمام الخاصة بهم.

المواد المستخدمة: كراسي – لوحات ورقية وأقلام سبورة (ماركرز) – طباشير أو شريط لاصق

خطوات التنفيذ:

الجزء الأول: خطوط القوة

- يقوم المؤيسر بترتيب الكراسي في تشكيل يعبر عن نمط القيادة الذي يتسم بالسلطوية والحفاظ على المسافات كما هو موضح في الصندوق. و يتأكد من أن المسافات بين الكراسي بعيدة.
- يقوم بتوضيح أن هذا التشكيل يعبر عن علاقات ما بين الأشخاص، ويسأل:
 - 0 من هو القائد في هذا التشكيل؟ كيف نعرف ذلك؟
 - 0 أي نمط من أنماط القادة ممثل هنا؟ كيف يكون هذا القائد؟
 - 0 من أين يستقى هذا القائد قوته؟ ما هي المصادر المحتملة لقوته/قوتها؟
- يقوم بكتابة كل التعليقات المهمة على اللوحة الورقية.
- يتم تكرار الأمر بتشكيلات مختلفة للكراسي.



- استخلاص الد

0 تم تمثيل بعض انماط القيادة بتشكيلات الكراسي، هل هناك أنماط أخرى للقيادة لم يتم تمثيلها هنا؟

0 ماذا عن مصادر القوة؟ يعيد المؤسس تلخيص مصادر القوة التي تم ذكرها ويسأل: هل هناك مصادر أخرى؟

• مناقشة مفهوم القوة:

- 0 ما أهمية أن ندرك المصادر المختلفة للقوة أو السلطة وننتبه إليها؟
- 0 يوزع المؤسس أوراق المادة التدريبية الخاصة بـ "مصادر القوة" ويقوم بعرض ومناقشة المصادر المختلفة للقوة مع المشاركين، والتي يمكن الإشارة إليها بـ "خطوط القوة".
- 0 يناقش المؤسس مع المشاركين الفرق ما بين ممارسة السلطة بـ "القوة الجبرية" أو "السلطان".

الأفكار الرئيسية:

- أهمية معرفة مصادر القوة: إن استيعاب مصادر القوة المختلفة يساعد على تعزيز تأثيرنا وقدرتنا على ترك الأثر من خلال تحديد ديناميكيات القوة في مجتمع أو مؤسسة أو ثقافة ما. ويُمكننا ذلك أيضا من تعزيز قدراتنا الشخصية والعمل على تنمية ما قد يساعدنا على تحسين تأثيرنا.

- نستطيع أن نُميز مصادر القوة أو السلطة التالية:

١- **القوة / السلطة المستمدة من الدور والمسؤولية:** هي القوة المستمدة من الدور القيادي أو الموقع التراتبي أو الوضعية في التنظيم أو الدور المطلوب من الشخص في الكيان الذي ينتمي إليه (مثال: وظائف الحكومة، المديرين، زعيم قبيلة أو عائلة، عمدة قرية، مدير مدرسة، آباء،... إلخ)

٢- **القوة / السلطة المستمدة من المعرفة والخبرة:** هي السلطة المستمدة من المعارف التي يتمتع بها الفرد، ومهاراته، ومواهبه، وفكره أو أفكاره، والمؤهلات، والخبرة والتجارب (مثال: أساتذة الجامعة، الأطباء، خبراء في شتى الموضوعات، الفنانين، الطلاب المتميزون، كبار السن، الأشخاص كثيرو السفر، الأشخاص الذين لديهم خبرات خاصة، معروفين بالحكمة،... إلخ)

٣- **القوة المستمدة من توفر موارد معينة أو السيطرة عليها:** هي القوة أو السلطة المستمدة من التحكم في الموارد مثل الأموال، الأرض، البنية التحتية، الشبكات، الإعلام، العلاقات (مثال: قوة الأثرياء، ملاك الأراضي، الأشخاص أصحاب شبكات العلاقات المتسعة،... إلخ)

٤- **القوة المعنوية:** هي القوة المستمدة من إيمان الآخرين بالتفوق المعنوي لشخص ما، أي عندما يؤمن المحيطون بشخص ما أن لديه قيمة معنوية عليا، لأنه على صواب، أو لأنه مبارك، أو لأنه قادر على منح الحنان أو الشفاء للآخرين (مثال: قوة القادة الدينيين، الأطباء، الأمهات،... إلخ)

٥- **القوة الشخصية:** هي القوة المستمدة من السمات الشخصية: الكاريزما، الإيمان بالذات، الثقة، السحر الشخصي الخاص، الذكاء الاجتماعي، التفاؤل.

٦- **القوة الحدسية** (الحاسة السادسة): هي القوة المستمدة من قدرة الشخص على إستشعار ما يحدث حوله وعلى استقبال الإشارات الخفية، أو الفهم الحدسي للشفرات (الكود) الثقافي لكل مكان(مثال: الأشخاص ذوي الحدس القوي، أو من يظهر لهم رؤي في المنام... إلخ).

- يجب التمييز بين مفهومين مرتبطين بممارسة السلطة: حيث أن ممارسة السلطة قد تعتمد على القوة الجبرية (السلطة القسرية) أو على السلطان. نتحدث عن "السلطان" عندما تكون العلاقة بين الشخص (أو الكيان) الذي في موقع السلطة وما بين تابعينه مبنية على الثقة والإحترام، لا على خلل في ميزان القوى. وهذا الإحترام قد يكون مبنياً على ما يتمتع به الشخص من معرفة، أو نزاهة أوقيم معينة أو مهارات أو حكمة، إلخ. إذا فـ"السلطان" لا يمكن الحصول عليه بالجبر أو القهر، بل هو اعتراف طوعي من قبل التابعين.. ويعبر عن هذا المعنى لغوياً الآية ٤٢ من سورة الحجر: "إِنَّ عِبَادِي لَيْسَ لَكَ عَلَيْهِمْ سُلْطَانٌ إِلَّا مَنْ اتَّبَعَكَ مِنَ الْغَاوِينَ". وكذلك في إنجيل لوقا ٣٢: ٤ "فبهتوا من تعليمه لأن كلامه كان بسلطان".

- السلطان لا يكون ثمار موقع أو وظيفة معينة. فالشخص صاحب الموقع التراتبي مثل المدير أو الرئيس قد لا يتمتع بـ "سلطان" إن لم يحترمه أتباعه. في هذه الحالة، قد يلجأ إلى الجبر ليحصل على طاعتهم، فهو هنا يستخدم القوة الجبرية أو القسرية، قد يتمتع بسلطة ولكن ليس بسلطان. (المصدر: قاموس اللاعنف، جان ماري مولر)

- يقوم المؤيسر بدعوة المشاركين للتأمل حول نمط القيادة الخاص بهم ومصادر القوة في ضوء المناقشة الماضية، ويطلب منهم تسجيل رؤاهم على ورقة المادة التدريبية، و يسأل: 0 هل لاحظت أو أدركت أمراً جديداً عن القيادة وعن مصادر سلطتي؟ وهل أثارت المناقشة أية أسئلة حول خبرتي كقائد؟
- يدعو المؤيسر المشاركين لتبادل أفكارهم وملاحظاتهم في ثنائيات.

الجزء الثاني: دوائر التأثير:

- يرسم المؤيسر ثلاثة دوائر ذات مركز واحد على الأرض بالطباشير أو بالشريط اللاصق، بحيث يكون قطرها حوالي ٥٠ سم و ١٥٠ سم و ٢٥٠ سم على التوالي.
- يطلب من متطوع أن يقف في المنتصف. يضع ورقة مكتوب عليها "دائرة التحكم" بجواره ثم يسأله: 0 هل تستطيع أن تذكر لنا مثال لشيء في حياتك تتحكم فيه بشكل كامل؟

- 0 مناقشة المثال مع المتطوع والمشاركين... هل هو تحكم أو سيطرة كاملة فعلاً؟
- 0 يقوم المُيسر بتدوين أمثلة ذات صلة على اللوحة الورقية (في شكل مماثل للدوائر).
- 0 ثم يضع ورقة عليها "دائرة التأثير" في دائرة المنتصف ويطلب من المتطوع أن يعطي أمثلة لأشياء يمكنه أن يؤثر فيها. ثم يناقش الأمثلة مع المشاركين ويسجل الأمثلة ذات الصلة على اللوحة الورقية.
- 0 ثم يضع المُيسر ورقة كتب عليها "دائرة الإهتمام" على الدائرة الخارجية ويطلب من المتطوع أن يعطي أمثلة لأشياء تهتمه فعلاً ولكنه لا يستطيع التحكم فيها، وتقل قدرته على التأثير عليها. يناقش المُيسر الأمثلة مع المشاركين.
- 0 يمكن إعادة التدريب مع متطوع آخر.
- يقوم المُيسر بتقديم الدوائر الثلاثة ويناقشها مع المشاركين:
- 1 دائرة التحكم: تضم أحداث وأفعال وأفكار يمكننا أن نسيطر عليها. هذه هي أصغر دائرة، وفي الأغلب ما تقتصر على الشخص ذاته.
- 2 دائرة التأثير: تضم أحداث وأفعال وأفكار يمكننا أن نؤثر عليها سواء بأفعالنا أو بموقعنا أو بقراراتنا أو بمجرد وجودنا وتصرفنا بشكل معين أو إعطاء شكل معين لعلاقاتنا.
- 3 دائرة الإهتمام: تضم أحداث وأفعال وأفكار لا نستطيع أن نؤثر عليها رغم شعورنا بالإهتمام تجاهها. وهذه هي أكبر دائرة.
- هل الفروق واضحة بين المستويات الثلاثة؟
 - ماذا نلاحظ؟ ماذا يقول لنا هذا التدريب؟
 - ما هي أهمية أن نعي لهذه الدوائر؟ كيف يمكن لذلك أن يؤثر في عملنا أو في دورنا القيادي؟
 - إن لم يكن لدينا تأثير على دائرة إهتمامنا: ماذا يمكننا أن نفعل حيال هذا الأمر؟ (يجب التأكيد على أن ما يقع في دائرة إهتمامنا يقع كذلك في دائرة تأثير أشخاص آخرين. إذا بتنمية شبكة للأشخاص الذين يعملون للأهداف نفسها يزيد من دوائر التأثير الخاصة بنا ويساعدنا على الثقة في أولئك الذين يعملون في مجالات أخرى. من الممكن أن يتم شرح هذا الأمر بشكل بصري على اللوحة الورقية برسم دوائر متقاطعة).
 - يدعو المُيسر المشاركين لاستكمال الدوائر الثلاثة التي في ورقة "خطوط القوة" وفقاً لخبراتهم الشخصية: "ماذا يقع في دائرة تحكمي؟ ودائرة تأثيري؟ ودائرة إهتمامي؟"

ملحوظة للمُيسر: لماذا نقوم بهذا النشاط؟

يبحث هذا النشاط نوايا للتغيير على التفكير في أدوارهم وفي شكل قيادتهم وفي ما يمكن أن يحققوه من خلال دورهم القيادي، كذلك يشجعهم التدريب على التفكير في كيفية التشبيك مع الآخرين لزيادة الأثر الإيجابي في مجتمعاتهم.

مصدر النشاط: مصريتي

المراجع: Sources of Power: R. Alfred & K.A. Joubert (2013), Global Ecovillage Network - Findhorn Foundation training on 'transition to Resilience'.

On power & Authority: Jean Marie Muller, Dictionnaire de la nonviolence.

Circle of Influence & Concern: Steven Covey, 7 habits of highly effective People.

العمل الجماعي و صنع القرار

العمل الجماعي (٣٠ دقيقة)

أهداف التعلم:

- أن يدرك المتدرب ان كل جماعة سواء فى العمل أو الحياة الخاصة لابد أن تتكون من عدة أنماط مختلفة

خطوات التنفيذ:

- سيقوم المدرب بإستخدام الباور بوينت و التنقل بينها
- سيقف عند النشاط و ينفذه
- سيقوم المدرب بتقسيم المتدربين الى مجاميع متساوية (ثلاثة مجاميع من عشرة أفراد مثلاً) و يشرح النشاط
- ثم يقوم بالتعليق على النشاط من الشرائح (Power point)

البداية:

- سيتم عرض الشريحة الخاصة بأنواع الأنماط فى أى مجموعة
- 0 سيقوم الميسر بشرح كل نمط على حدة و يسأل المتدربين بطريقة فكاهية عن ما إذا صادفوا هذا النمط أم لا
- 0 يقوم الميسر بالتعليق بطريقة مبسطة عن النمط و كيف أنه جزء من أى جماعة

الأدوات المستخدمة: الشريحة من الباور بوينت

فى كل جماعة هناك عدة انماط

- المدافع – المنتظر لمعركة – الغائب - صانع المشاكل – المتحزلق – العليم بكل شئ – المتهرب – الضحية – الحكيم

سيقوم الميسر بالتنقل من شريحة لأخرى و الشرح

- لكل فريق عمل هناك ديناميكية للتفاعل وهى كيفية إنجاز هذا الفريق للمهام المشتركة بينهم كأفراد
- يتوقف الإنجاز على الإتجاه الداخلى للأفراد و التصرفات و العلاقات



• نحتاج لتحسين الديناميكية للفريق حتى نشعر

0 بالوحدة

0 الأمان

0 الإحترام المتبادل

0 الثقة

• وسيقود ذلك لتحسين الإنتاجية

يتم إكتشاف هذا عندما يقوم الفريق بعمل مشروع معين أمامك

نشاط:

بناء كوبرى من الورق لعبور كرة بين منصدتين

أهداف التعلم:

- كل عضو فى الفريق يركز على أشياء مختلفة عن الآخرين
- بعض الاعضاء يركزون على الهدف و البعض على العلاقات

الأدوات المستخدمة:

ورق طباعة – أساتك – بكر لزق

شرح النشاط و كيفية التنفيذ:

- يقوم الميسر بتوزيع الادوات على الفرق ويقول ان الهدف هو عبور الكرة من نقطة البداية على الترابيزة الأولى الى نقطة النهاية على الترابيزة الثانية
- يضع الميسر المنصدتين أمام بعضهما و الفرق بينهما تقريبا متر و يشرح أنه ممنوع لزق الكوبرى فى الترابيزة أو فى أى شئ أخر و ممنوع استخدام أى شئ عدا الادوات المعطاه
- كل الفرق امامها ٢٠ دقيقة للقيام بالمشروع
- يتم تعيين مراقب من كل فريق للملاحظة والتسجيل و يقوم بالمشاركة بما لاحظته على كيفية تفاعل الفريق أثناء التنفيذ
- يراعى أن تكون الكرة اكبر من نصف قطر الورق عندما يلف على هيئة اسطوانة

• بعد انتهاء النشاط يطلب من المراقب التعليق على ادوار الأفراد المختلفه ثم يقوم الميسر بقول الأتى:

0 هناك أفراد تنصب مشاركاتهم على التفكير فى إنجاز العمل و المهمة

- أفكار للتنفيذ
- بناء على أفكار الغير
- معلومات
- توضيح لكيفية معينة
- التدخل للتنشيط و الإنجاز
- التسجيل و التوثيق

0 هناك أفراد تنصب مشاركاتهم على التشجيع للأفراد و تنظيم العلاقات

- احسنت يا فلان
- دعونا نستمع لبعض و نتكلم بالدور
- دعونا نزيل هذا الخلاف
- التذكرة بالهدف

كيفية قياس ديناميكية أى فريق:

يتم الرجوع الى الثلاث مراقبين و نسالهم عن الأتى:

• كيف كان الفريق يتخذ القرارات؟ (راجع كيفية اتخاذ القرار)

• كيف كانت العلاقات بين الأفراد أثناء الأداء؟

0 احترام

0 ثقة

0 تعاضيد

0 ممارسة سلطة و نفوذ

• كيف كان يتم التأثير بين الأفراد

0 إيجابى – سلبى

0 مشجع – محبط

• كيف كانت المشاعر العامة فى الفريق؟

0 إنتماء

0 ولاء



عوائق العمل كفريق لإنجاز مهام معينة:

أهداف تعليمية:

- 0 لماذا لا ننجح بسهولة عندما نعمل مع بعض؟
- 0 ما هي العوائق والعقبات في الإنجاز كفريق عمل؟

سيقوم الميسر بعرض الشرائح و التعليق بعد الاستماع الى اجابات المتدربين

- عدم العلم باتجاه المسيرة
- لا نعلم كيفية الوصول
- التشتيت و الحياد عن الهدف
- عدم وجود موارد كافية
- لا يوجد خطة مفعلة
- لا يوجد من يأخذ المبادرة

يمر كل فريق عمل بمراحل أربعة

- مرحلة التكوين
- مرحلة الصراع
- مرحلة التطبيع
- مرحلة الانتاج

فن صنع القرار الجماعي

صنع القرار (٣٠ دقيقة)

اهداف التعلم:

- 0 تحسين مهارات أعضاء الفريق في التواصل مع الآخرين
- 0 منحهم الادوات اللازمة للتعاون في اتخاذ القرارات بشكل اكثر فاعلية

نشاط قصة الخزينة المسروقة:

خطوات التنفيذ:

- 0 سيقوم الميسر بتوزيع ورقة القصة و الأسئلة على الحاضرين و يطلب منهم الاجابة على الاسألة العشرة كل متدرب لوحده
- 0 بعد ٥ دقائق يطلب من المتدربين ان ينقسموا الى اربعة مجاميع من ٨ افراد مثلاً
- 0 كل فرد يقلب ورقته على وشها و المجموعة ككل تستلم ورقة اسألة جديدة (واحدة فقط لكل الفريق)
- 0 يقوم كل اعضاء الفريق بايجاد الحلول السليمة مجتمعين ليقدموا ورقة واحدة عن الفريق
- 0 بعد ذلك يعلن الميسر عن الاجابات النموذجيه (لن يرضى الجميع عن الحلول) و يطلب من كل فرد اعطاء درجة من ١٠ لنفسه حسب ايجاباته ثم يعطوا درجة للورقة المجمعة
- 0 يقوم الميسر بتقسيم السبورة الى عواميد بعدد الفرق (٤ في هذه الحالة) و يسجل درجات كل افراد كل فريق تحت بعض ثم يحسب المتوسط الحسابي (مجموع النقاط مقسوما على عدد الافراد) ويكتب بجوار المتوسط نتيجة الورقة المجمعة

القصة:

عندما قام صاحب المحل لغلق الأنوار ظهر رجل وطلب النقود، فُتحت الخزانة وأختفى ما بداخلها، خرج رجل مسرعا من المحل و تم إبلاغ الشرطة بالحادث.

الاسئلة

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة

- | | | | | |
|------|---|----|-----|---------|
| (١) | ظهر رجل بعد إطفاء الأنوار | صح | خطأ | لا أعرف |
| (٢) | السارق كان رجل | صح | خطأ | لا أعرف |
| (٣) | الرجل لم يطلب نقود | صح | خطأ | لا أعرف |
| (٤) | صاحب المحل فتح الخزانة | صح | خطأ | لا أعرف |
| (٥) | صاحب المحل أخذ كل ما بالخزانة | صح | خطأ | لا أعرف |
| (٦) | شخص ما فتح الخزانة | صح | خطأ | لا أعرف |
| (٧) | جرى رجل إلى الشارع بعدما سرق النقود | صح | خطأ | لا أعرف |
| (٨) | مع أن الخزانة كان بها نقود ، لم يذكر كم | صح | خطأ | لا أعرف |
| (٩) | السارق طلب النقود من صاحب المحل | صح | خطأ | لا أعرف |
| (١٠) | ثلاث رجال ذُكروا في القصة | صح | خطأ | لا أعرف |

الخلاصة:

الدروس المستفادة:

- ناتج العمل الجماعي أفضل من الفردي
- التصويت يفسد القرار
- رأى الأغلبية ليس بالضرورة صواب
- لا تتنازل عن رأيك اتفادى الصراع
- توصل الى القرار الأمثل و ليس الأسهل
- ناقش ولا تجادل
- ليس هناك مكسب و خسارة في الرأي طالما للمنفعة العامة

ينتقل الميسر الى الشريحة اللاحقة للحديث عن انواع و اساليب صنع القرار

- 0 يقوم بسؤال المتدربين عن شئ معين و ليكن متى تفضلوا الذهاب للغذاء و سيقوم فرد بالرد ، الساعة ٣ مثلا
- 0 يقوم الميسر بالقاء سؤال اخر عن ماذا تفضلون ان تأكلوا؟ و يسهب فى السؤال عن ماذا يريد كل شخص و لماذا
- 0 ثم يقول الميسر: ماذا صنعنا بإجابة السؤال الأول؟ قمنا بتجاهل الرد ، وهذه هى أول انواع اتخاذ القرارات الجماعية وهى (الاهمال و عدم الاستجابة)
- 0 ثم يتدرج الميسر فى السؤال عن باقى الانواع و يستمع الى الردود ثم يقوم بشرح الانواع المبينه

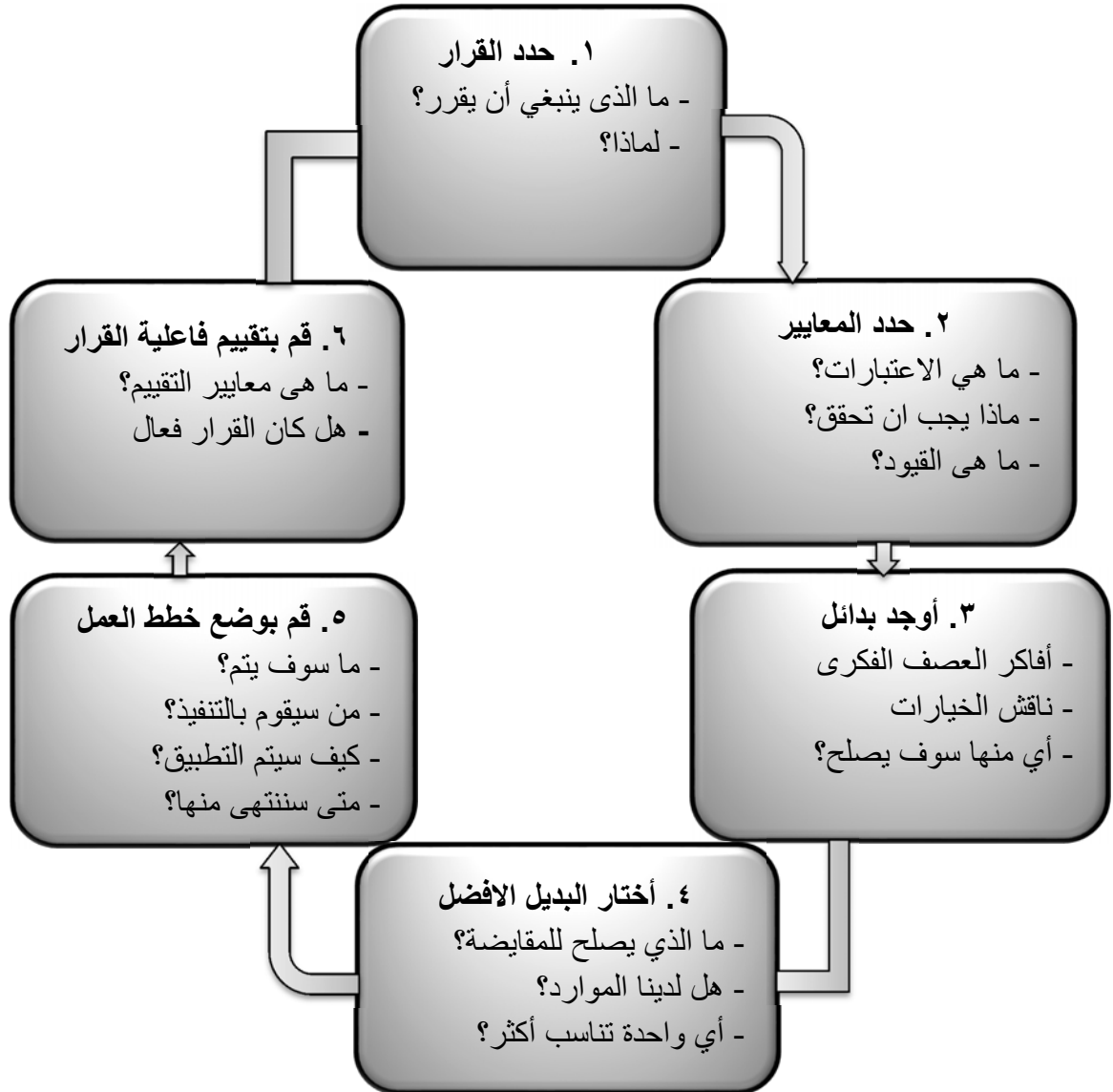
أساليب صنع قرارات المجموعة

١. عدم استجابة (الاهمال كنا سبق)
٢. حكم السلطة (المبير يقرر و نحن نسمع و ننصاع)
٣. حكم الاقلية (فى حالة تقاعص الاغلبية و سلبيتهم)
٤. حكم الأغلبية (العادى فى الاقتراع)
٥. الاجماع (الكل موافق وهذا اسهل القرارات و الذها)
٦. التوافق (لا رأى و لا رأيك لكن كلانا موافق عليه)
٧. التفويض (لو ليس لدينا الكفاءات فى مجال معين)

معوقات تواجه صنع قرار الفريق

- قلة خبرة الجماعة مع بعض
- تضارب الأهداف
- عدم مشاركة المعلومات
- سرعة الموافقة لعدم مواجهه
- المنافسة
- لا يوجد مبادرة
- عدم الثقة
- ضيق الوقت
- المجموعة كبيرة جدا

نموذج إتخاذ القرار الجماعي:





القيادة الفعالة

اهداف التعلم:

- تزويد القادة بالأدوات والمهارات اللازمة لتغيير سلوكهم من الممارسات التقليدية من السيطرة والتوجيه الى التدريب، والتوجيه والتمكين
- تعريف القيادة
- انواع القادة
- أكاذيب عن القيادة
- القائد الفعال

خطوات التنفيذ:

سيقوم الميسر بطرح بعض الأسئلة عن القيادة مثل:

- القيادة ، هل هي فرد ام دور؟
- من هو قائد حياتك على فترات متفرقة (مراهقة – شباب – الآن)

نشاط الزعماء ولماذا؟

سيقوم الميسر بعرض الصور لزعماء من العالم مثل عبد الناصر – غاندى – هتلر – مارتن لوتر كنج – نلسون مانديلا – انديرا غاندى و يسأل المتدربين: هل هؤلاء قادة أم لا ولماذا؟

- عبد الناصر : كاريزما
- غاندى : تأثير
- هتلر: حشد و انجاز
- مارتن : فكر و تحقيق
- نلسون : تأثير عن بعد (من السجن) و قيمة
- قدرة المرأة على الادارة



ثم يقول : مما سبق نكتشف أن القيادة لا تعتمد على:

- اللون
- المنصب
- الجنس
- العرق
- التواجد

يقوم الميسر بطرح بالسؤال الشهير: هل القائد يولد أم يصنع؟

ثم يعرض شريحة أكاذيب عن القيادة:

- القائد يولد
- القادة ذوى مناصب عليا
- القائد يدير و يسيطر
- القيادة عملة نادرة
- القيادة كاريزما فقط

يسأل الميسر: متى تظهر القيادات الغير معينة؟

و يستمع الى الاجابات و هى:

- فى الازمات (اتوبيس الصعيد ماشى و الكاوتش ضرب) فجأة يظهر شخص و يبدأ فى قيادة الناس لعمل تصرفات معينة
- فى الثورات
- وقت التغير



ثم يسأل عن مواصفات القائد الفعال الحقيقي:

- يؤمن بنفسه وقدراته
- يؤمن بمن يقود
- يؤمن بالقضية او العمل نفسه
- لديه شغف للناس و الحدث
- له رؤية
- قدرة على الاقناع و التحفيز

نشاط:

- شعاع الليزر

انواع القادة:

- القائد المدير
- القائد الفنى
- القائد المستطلع الكشف
- القائد المدرب
- القائد المهندس المعماري



التمكين

أهداف التعلم:

- اسس التمكين
- خطرات التمكين
- خطوة التمكين

الادوات المستخدمة: داتا شو و الشرائح – صبورة بيضاء و اقلام ماركرز أو فليب شارتر

طريقة التنفيذ:

- يقوم الميسر بعرض الشرائح و التيسير و المناقشة للوصول للهدف من التعلم

أساسيات و خطوات التمكين

هناك ٥ خطوات للتمكين:

شرح المسؤولية الجديدة – توضيح الحدود – إعطاء المعرفة و المعلومات – ائقال المهارات – الموارد - الدعم

١. شرح الوظيفة

أول شىء يحتاجه الأشخاص هو تعريف شامل و واضح لمسؤولياته التى سيقوم بها.

٢. الحدود :

ما هى الأسس او القواعد التى يجب اتباعها من أجل تحقيق مسؤولياتهم؟

(أ) التوقعات\ النتائج: قد يكون كمى أو نوعى

(ب) الأمور غير قابلة للنقاش: تعريف الحدود التى لا يمكن تجاوزها فى تحقيق المسؤولية

(ج) النفوذ: مستوى الاعتماد على النفس للفرد من أجل اتمام واجبه

يوجد خمس مستويات للنفوذ و كلهم يعتمدون على الخبرة و القدرة

- المستوى الأول: البدء بالعمل عند التوجيه
- المستوى الثاني: البدء بالعمل بعد الموافقة
- المستوى الثالث: البدء بالعمل بعد المشاورة
- المستوى الرابع: : البدء بالعمل و تقديم التقرير
- المستوى الخامس: العمل بدون توجيه

(د) الوقت المتاح:

هو الإلتزامات التى تحدد اتمام الأداء مثل (شئ مكمل، وقت تسليم محدد، الوقت الذى يتوقعه الشخص لأتمام عمل معين)

٣. المعرفة و المعلومات:

يجب أن يكون عندك المعلومات الكافية لإتمام العمل و القدرة على الوصول الى معلومات إضافية اذا ظهرت مسؤوليات اضافية.

٤. المهارات:

يحتاج الأفراد الى المزيد من التدريبات و المهارات للنجاح فى المسؤوليات الجديدة، مثلاً كيفية ادخال المعلومات الى الكمبيوتر أو قراءة الميزانية.

٥. الموارد:

هذه تشمل على الأدوات و المعدات و تخصصات فنية

٦. الدعم:

انه عامل عاطفى و نفسى يجعل الناس يشعرون انك تثق فى قدرتهم على انجاز العمل و أنه من المتوقع بالوقوع فى الأخطاء و وجود شخص للحديث و الرجوع اليه.



امكانية حدوث التمكين

نموذج للقيادة

ان معظم الناس قادرون على القيام بأشياء أكثر مما يقومون به فى الوقت الحالى، أنهم يحتاجون فقط الى الدعم للوصول الى النجاح.
هذا النموذج القيادى يوضح أن سلوك القائد يختلف و يتغير تبعا لإختلاف الفرد و معرفته و خبرته و إحتياجاته

هل انت / انتى هذا النموذج القادر على التمكين دون خوف؟

هل نحن كقادة لدينا الثقة بالنفس الكافية لعمل تمكين لمن أقل من؟

خدمة العملاء و الجودة فى الأداء

أهداف التعلم:

- من هو العميل
- ما هى خدمة العملاء فى نظرك
- خدمة العملاء المتميزة
- مبادئ خدمة العملاء
- توقعات و خبرات
- الموقف الداخلى
- العميل الصعب

الأدوات المستخدمة: صبورة و أقلام ماركرز – داتا شو لعرض الشرائح



طريقة التنفيذ:

يقوم الميسر بعرض الشرائح و مناقشة المتدربين و التسجيل على الصبورة البيضاء أو فليب تشارت

- البداية مع قصة زجاجة المياه المعدنية

• من هو العميل؟

- أي شخص يشتري منك
- أي شخص تتعامل معه
- أي شخص يعتمد عليك من أجل منتج أو خدمة
- أي شخص يأتي إليك أو لشركتك ليلبي احتياج ما

• لماذا خدمة العملاء ؟

- هو مصدر الرزق
- هو سبب وجود وظيفتي
- هو سبب وجود المؤسسة

• مبادئ خدمة العملاء

- يجب أن تكون بفعالية وكفاءة (ما الفرق بينهما؟)
 - 0 الكفاءة هي عمل الأشياء بمهارة
 - 0 الفاعلية هي عمل الأشياء الصح التي تؤثر
- نقدم أكثر مما هو متوقع
 - 0 التوسع الأفقي و ليس الرأسى



- التعاطف مع العميل وليس الإشفاق عليه
 - 0 الإشفاق يعني أن تتواصل مع ما يشعر به العميل وأن تشاركه في هذا الشعور و كأنك أخذت مكانة.
 - 0 الإشفاق قد يرهقك.
 - 0 التعاطف يعني أن تقر ما يشعر به العميل وأن تؤكد له أنك تتفهم ما يشعر به وتقوم بعمل شئ لتلبية الاحتياج و حل المشكلة. وهذا يعطيك قدرة على التحكم في الموقف بصورة أفضل.
- يجب أن تعرف ما يمكنك فعله عندما لا تستطيع أن تعطي العميل ما يطلبه منك.

عن خدمة العملاء

- موهبة – علم - تحتاج تمرين - لا نستطيع أن نعيش بدونها

خدمة العملاء المتفوقة

- تقديم خدمة بطريقة:
 - 0 تسر العميل
 - 0 تفوق توقعات العميل
 - 0 تجعل العميل يستمر بزيارتنا مرة بعد الأخرى



خدمة العملاء المتفوقة

- ابدأ بالتواصل بالأعين (الاتصال البصرى)
- رحب بهم بإبتسامة
- أدعوه بإسمة إذا كنت تعرفه
- يجب أن تبدو نشيط وواثق من نفسك
- كن مستمع جيد لتساؤلاتهم
- حدد طلباتهم وكن مستعد لها
- اجعل العميل يشعر أنه مهم و يتم تقديره
- اجعل العميل يفهم منتجاتك ونظامك (قوانينك الداخلية)
- كن مستعد للمساعدة
- قدم اقتراحات مناسبة
- كن منتبه
- اعتذر عندما تحدث أي أخطاء
- اعطي أكثر من المتوقع
- احصل على التقييم والملاحظات بصورة منتظمة من العميل

ما هي توقعات العميل منا؟

- أن نستمع له
- ان نحترمة
- ان نفهم ما يحتاجه
- أن نعتترف بمشكلته
- أن نقدم حلول فى الحال أو حلول فى وقت لاحق
- أن نقدم معلومات محددة ودقيقة
- أن نتصرف بسرعة



مهارات الاستماع الجيد

- أومئ برأسك وميل قليلا للأمام
- أحتفظ بالاتصال البصري
- اسأل أسئلة توضيحية
- ركز
- لا بد ان تكون لديك الرغبة أن ترى الأشياء من وجهة نظر العميل.
- لا تتسرع في استنتاجاتك
- لا تحكم على العميل أو تقيمه
- انتبه لأي رسائل غير لفظية و مشاعر العميل
- أعد صياغة المعلومة عند اللزوم واستفد من ملاحظات العميل

انواع الاستماع عامة

- الاستماع للتعلم
- الاستماع للفهم
- الاستماع للإجابة
- ملئ الفراغات
- استماع مسبق
- الاستماع للدفاع
- الاستماع للهجوم

الاستماع الضعيف

- مقاطعة
- التسرع في الوصول لاستنتاجات
- إكمال جمل الآخرين
- تغيير الموضوع
- عدم التجاوب أو عدم الإجابة
- عدم إعطاء رد فعل

ممثل خدمة العملاء الخط الأممي

خدمة العملاء الجيدة تعتمد على ممثل خدمة عملاء :

- لديه الصفات الصحيحة ليقدم تجربة متميزة للعميل
- لديه المزيج الصحيح من العقل والقلب
- يستمتع بعمله
- مظهر لائق

الصفات المطلوبة لخدمة العملاء المتميزة (الخط الأمامي)

- الابتسام أثناء تقديم الخدمة
- معرفة جيدة للمنتج أو الخدمة المقدمة
- مهارات الاستماع
- تقنيات طرح الأسئلة للتأكد من فهم مطلب العميل
- ابداء الاهتمام
- سرعة التفكير
- حل الشكاوى في الوقت المناسب.

هو الموقف و الاتجاه الداخلي؟

- هو طبيعة رد فعلنا (بدون تفكير) على أشياء ومواقف في حياتنا نتيجة فهمنا و ادراكنا الشخصي المسبق لهذه الأشياء . قد يكون إيجابي أو سلبي.
- مهم جدا أن يكون موقفنا إيجابي أثناء تعاملنا مع العملاء لأنه:
 - 0 يعطي الإنسان ثقة و طاقة إيجابية
 - 0 العميل متوقع منك ذلك
 - 0 العميل سيعكس صورة هذا الموقف الإيجابي
 - 0 يمكنك التصدي للضغط العصبي و المشاكل بطريقة افضل
- و لذلك يجب ترك مشاكلك الشخصية عى باب مكان العمل (مع تغير الملابس)

التعامل مع العميل الصعب أو الغاضب

- اعتذر بصدق :
 - 0 الاعتذار يجعل العميل الغاضب يشعر أنه مسموع ومفهوم
 - 0 يهدئ الغضب ويسمح ببناء الثقة
 - 0 ينزع سلاح العميل الغاضب



• الدبلوماسية :

0 كن حذرا فيما تستخدمه من كلمات وجمل لتخفف من حدة الغضب.

0 كن مستعد بإجابات محددة.

• اعترف بالقصور في الخدمة المقدمة :

0 هذا يظهر أن لديك شعور بالمسؤولية

0 هذا يظهر أن لديك ثقة بالنفس

0 التزم مع العميل أنك ستتولى المسألة

• نمط الكمبيوتر :

0 حاضر – تحت امرك – كما تشاء – أى خدمة – بدون شك

0 نمط الكمبيوتر يضعك في حالة حيادية غير منفعة

0 يعطيك الفرصة لاسترجاع التحكم في الموقف.

• اظهر التقدير :

0 أظهر تقديرك للملاحظات

0 اشكر العميل على صبره

0 كن مرحبا بشكاوى العملاء ولا ترفضها.

• التحكم فى الذات

0 لا ترد على الغضب بغضب

0 لا تأخذ الأمور على محمل شخصي، تذكر أن العميل لا يحمل غضب تجاهك شخصيا ولكنه

بيدي رد فعله على قصور في الخدمة

0 لا تنفعل

0 حافظ على تحكمك في الموقف

0 اعتذر كلما تطلب الأمر أن تعتذر

0 كن دائما هادئ ومتمالك أعصابك



أقوال تضغط على اعصاب العميل

- ماعرفش
- مش مسؤوليتي
- يمكن انت (حضرتك) اللي... (إلقاء اللوم)
- معلش
- إن شاء الله
- ما حضرتك مسألتنيش

أقوال مأثورة

- الزبون دايما على حق
- ضع نفسك مكانه
- امشي الخطوة الزيادة



مفهوم التطوع

أهداف التعلم:

- التطوع
- لماذا؟

الأدوات المستخدمة: صبورة و أقلام ماركرز – داتا شو لعرض الشرائح

طريقة التنفيذ:

يقوم الميسر بعرض الشرائح و مناقشة المتدربين و التسجيل على الصبورة البيضاء أو فليب تشارت

مقولة:

ليس هناك شيء أقوى من إرادة قلب شخص متطوع

ما هو العمل التطوعي؟

- هو إعطاء وقت و مجهود وفكر ومال لخدمة معينة دون إنتظار مقابل
- هو جعل نفسك متاح لخدمة معينة بمحض إرادتك دون مقابل
- هو السير الميل الإضافي بدون توقع الطرف الآخر المتلقى

ما هو الدافع للعمل التطوعي؟

- الإيمان بقيمة التطوع
- حب العمل
- الإنجاز
- الثقة

تأثير العمل التطوعي:

- أداء متميز
- إنبهار الشخص المستقبل
- إنجاز مثمر