

# دليل المدربين

في الإرشاد النفسي والوظيفي  
والتعامل مع النزاع وتدريب المدربين

مؤسسة تعاون لحل الصراعات  
ملتقى تعاون الشبابي

٢٠١٠

هذا الدليل هو نتاج مشروع الشاب الرائد بدعم من مشروع رواد لتعزيز قدرات الشباب الفلسطيني - مركز تطوير التعليم  
ويتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

محتويات هذا الدليل لا تعبر بالضرورة عن رأي مؤسسة تعاون لحل الصراع أو مركز تطوير التعليم والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية  
أو حكومة الولايات المتحدة



## جدول المحتويات

الفصل الأول: الإرشاد الوظيفي	
١٣	نشاط رقم (١) الإتصال
١٤	ملحق رقم (١) الإتصال
١٥	ملحق رقم (٢) الإتصال
١٦	ملحق رقم (٣) الإتصال، عملية الإتصال
١٧	نشاط رقم (١) التوظيف
١٩	نشاط رقم (٢) التوظيف
٢٠	نشاط رقم (٣) التوظيف
٢١	ملحق رقم (١) نماذج عن السيرة الذاتية
٢٢	ملحق رقم (٢) مواصفات السيرة الذاتية
٢٣	نشاط رقم (٤) التوظيف
٢٤	ملحق رقم (٣) السيرة الذاتية باللغة العربية
٢٦	ملحق رقم (٤)، (٥) نماذج للسيرة الذاتية باللغة الانجليزية
٢٩	رسالة التغطية (Cover Letter)
٣٢	نشاط رقم (٥) التوظيف
٣٣	ملحق رقم (٦) الاستعداد لمقابلات العمل
٣٥	نشاط رقم (٦) التوظيف
٣٦	ملحق رقم (٧) أسئلة مقابلات مقترحة
٣٩	ملحق رقم (٨) إعلان عن وظائف
٤١	ملحق رقم (٩) مواقع إلكترونية خاصة بالتوظيف في فلسطين
الفصل الثاني: الإرشاد النفسي	
٤٥	الإرشاد النفسي
٥٠	الفعالية العلاجية الجماعية الاولى
٥٠	الفعالية العلاجية الجماعية الثانية
٥٠	الفعالية العلاجية الجماعية الثالثة
٥١	الفعالية العلاجية الجماعية الرابعة
٥١	الفعالية العلاجية الجماعية الخامسة
٥٢	الفعالية العلاجية الجماعية السادسة
٥٢	الفعالية العلاجية الجماعية السابعة
٥٣	الفعالية العلاجية الجماعية الثامنة
٥٣	فعاليات علاجية مسندة (١) ماهي الدراما؟
٥٤	فعاليات علاجية مسندة (٢) الوجه الورقي

الفصل الثالث: التعامل مع النزاع	
٥٧	مقدمة
٥٨	تمرين رقم (١) شمس النزاع
٦٠	تمرين رقم (٢) النزاع البناء والهدام
٦٢	مادة تعليمية (١) تعريف النزاع
٦٢	مادة تعليمية (٢) تعريف النزاع كخلاف حول الاهداف او /والسلوك
٦٣	تمرين رقم (٣) قصة الشبح
٦٥	تمرين رقم (٤) عالم واحد وتعريفات عدة للنزاع
٦٦	تمرين رقم (٥) تحليل النزاع
٦٧	تمرين رقم (٦) عد للعشرة
٦٧	مادة تعليمية (١) مفهوم تحليل النزاع
٦٧	مادة تعليمية (٢) لماذا نحتاج لتحليل النزاع
٦٨	ادوات تحليل النزاع
٦٨	أداة (١) تشخيص النزاع أو خريطة النزاع
٧١	أداة (٢) المثلث A.B.C
٧٣	أداة (٣) شجرة النزاع
٧٥	أداة (٤) دائرة النزاع
الفصل الرابع: تدريب مدربين	
٧٩	تعريف التدريب
٧٩	نشأة التدريب
٨٠	أسئلة التدريب
٨١	تحليل الإحتياجات التدريبية
٨٢	الأهداف التدريبية
٨٢	قاعدة صياغة الأهداف
٨٣	تحديد الأهداف التدريبية
٨٣	تحديد الاطار العام للمحتوى التدريبي
٨٤	بعض المعينات التدريبية
٨٥	الشفافيات
٨٦	بعض اساليب ومنهجيات التدريب
٨٨	صفات المدرب
٨٨	خطوات تعلم المهارة
٨٨	أمور يجب على المدرب معرفتها وإتقانها بمهارة
٩٠	كيف أتعامل مع الأنماط السلوكية للمتدربين

### اعداد وتجميع

ذوقان قيشاوي

### اشراف فريق العمل

رشا فتیان سليم

علاء عزريل

شادي زين الدين

### مادة الدليل مقدمة من المدربين

علاء خروب

نورا عوض الله

فاخر أبو فحو

جهاد شجاعية

ذوقان قيشاوي





## ١. افتتاح وشكر وتقدير

نضع بين أيديكم دليل تدريب الإرشاد النفسي والوظيفي والتعامل مع النزاع بالإضافة لمهارات تدريب المدربين، والذي سيكون مرجع وأداة تدريبية ميدانية للشباب في المجتمع الفلسطيني. حيث تتأني القابلية لتطبيق هذا الدليل من الصياغة السهلة المبسطة، التبويب المتسلسل، وتقديم النماذج والمعينات الإيضاحية الداعمة للمحتوى، علاوةً على التركيز بشكل أكبر على النواحي العملية دون تجاهل للأسس النظرية في ذلك.

يسرنا أن نتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إعداد وإصدار هذا الدليل التدريبي وتغذيته بالمادة المتخصصة حول الإرشاد النفسي والوظيفي والتعامل مع النزاع وتدريب المدربين.

و نخص بالشكر مركز تطوير التعليم والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية اللذان ساهما بإنتاج هذا الدليل ليكون مصدرا وفيرا للشباب المدرب بالحصول على المعلومات والمهارات اللازمة في حقل التدريب وتطوير القدرات في مجالات الإرشاد النفسي والوظيفي والتعامل مع النزاع.

والشكر الأكبر لكل من المدربين: علاء خروب ونورا عوض الله وجهاد شجاعية وفاخر أبو مخو بالإضافة لطاخم عمل تعاون لحل الصراع اللذين كان لهم الدور الأكبر في توفير مادة الدليل التدريبي، إضافة إلى السيد ذوقان قيشاوي الذي أشرف على تجميع المادة التدريبية وتطويرها حتى تخرج بهذه الجودة وذلك من خلال العمل المشترك ضمن مشروع «الشباب الرائد» الذي نفذ عام ٢٠١٠. والذي نتج عنه تأسيس وتشكيل وحدات الإرشاد النفسي والاجتماعي داخل مراكز مصادر التنمية الشبابية، وهي «نادي جبل في النار في نابلس، مؤسسة شباب البيرة في رام الله، ومؤسسة بيت الطفل الفلسطيني في الخليل.

ونود أيضا أن نقدم الشكر لمراكز مصادر التنمية الشبابية اللذين قدموا الدعم والمساندة والتعاون لإنجاح أنشطة وفعاليات المشروع وعلى جهودهم المتواصلة يبقى والشكر أيضا للمدربين الذين شاركوا في البرامج التدريبية وأدمجوا تجاربهم وخبرتهم العملية في الدليل التدريبي. إن تميز هذا الدليل كان في القدرة على الجمع الخلاق ما بين الإطار النظري والتجارب العملية المأخوذة من الواقع والسياس الفلسطيني.





## ٢. أهمية الدليل

يعتبر هذا الدليل بما يحتويه من فصوله الأربع بمثابة أساس يمكن الشباب لاستخدامه في بناء قدراتهم التدريبية حول المواضيع التي طرحها الدليل وكذلك استخدام الدليل في تقديم منهج تدريبي لتطوعي الجمعيات والمؤسسات المجتمعية. يوفر هذا الدليل للمدربين مرجعاً أساسياً يمكن الإعتماد عليه بشكل رئيسي من أجل القيام بالتدريب في الميدان، حيث يساعد هذا الدليل المدربين على رسم خطط العمل الخاصة بهم داخل مراكز مصادر التنمية الشبابية والأندية الشريكة لها.

## ٣. أهداف الدليل

### يهدف الدليل إلى ما يلي:

- تعريف الشباب الناشط وأي شخص أو مجموعة أو مؤسسة ترغب في العمل على قضايا الدعم النفسي والوظيفي والتعامل مع النزاع وتدريب المدربين.
- تأهيل المدربين وتمكينهم من مجموعة منتقاة من المعارف والمهارات والتوجهات تساعدهم في إحداث التغيير المجتمعي ولعب دور فاعل في المجتمع من خلال استخدام الدليل في تدريب متطوعين من المجتمع.

## ٤. كيفية استخدام الدليل.

- يستخدم الدليل بالطريقة التي يراها المدرب وفريقه مناسبة للإنخراط للتعامل مع مواضيع الإرشاد النفسي والوظيفي وكذلك التعامل مع النزاع، ولم يتم عمل هذا الدليل من أجل وضع خطة لمشروع ما، بل وجد كوسيلة لطرح الإقتراحات التي يمكن أن تساعد المدرب وفريقه على معرفة خطوط سير عملهم، حيث يعتبر هذا الدليل مرشداً للمدربين، وحالما يبدأ المستفيدون من الدليل باستخدام الأفكار المطروحة فيه سيكون بمقدورهم وفريقهم التعديل والإضافة.
- يستخدم هذا الدليل من أجل التعرف على الفريق: وفهم أعمق للمشاكل النفسية التي تؤثر عليهم ومعرفة ما يحتاجونه من معارف ومهارات وتوجهات لدخول سوق العمل بالإضافة إلى تمكينهم بطرق للتعامل مع النزاع.
- ينصح مستخدم الدليل بأخذ ملاحظاتهم من الدليل حول ما يستطيعون ولا يستطيعون عمله ومحاولة مناقشة النتائج مع الزملاء المدربين وأعضاء الفريق.



## الفصل الأول

# الإرشاد الوظيفي



تنتشر البطالة في الأراضي الفلسطينية بشكل ملفت للنظر وبخاصة بين فئة الشباب، حيث أن فرص الشباب متدنية في الحصول على وظائف ترقى لطموحاتهم وهذا ناتج عن مجموعة من الأسباب، لا يسعنا المجال أن نذكرها جميعاً. ف يعاني الشباب من ضعف قدراتهم في مجال التقدم للوظائف، حيث لا يمتلك معظمهم الخبرات والمعارف والتوجهات اللازمة وبدرجة كافية للدخول إلى سوق العمل، فهناك ضعف في كتابة السيرة الذاتية، ورسالة التغطية ومهارات فن المقابلة، البحث عن عمل، رسم المسار المهني المستقبلي للشباب وكذلك مهارات الإتصال. كذلك فإن الجامعات بشكل عام تركز على المعارف التقنية، وتفتقر إلى حد ما إلى مجموعة من البرامج التي يمكن لو تم استحداثها بشكل فاعل ستساهم في رفع قدرات الشباب في التقدم للوظائف، ويأتي هذا الباب من الدليل التدريبي، كمدخل يساعد الشباب في التقدم للوظائف بثقة أكثر وكذلك يساعد الشباب الفلسطيني الناشط والفاعل في المجتمع في تقديم المشورة والعون لأبناء الحي ممن هم بحاجة إلى تطوير قدراتهم في هذا المجال.

يحتوي فصل الإرشاد الوظيفي على مجموعة من الأنشطة والفعاليات والتي من خلالها يستطيع الناشط المجتمعي الاستفادة من هذا الفصل في بناء قدرات الشباب في مجال الإتصال الخاص بعملية التوظيف، كتابة السيرة الذاتية باللغتين العربية والإنجليزية، ورسالة التغطية، وكذلك التدريب على مهارات البحث عن العمل، ومقابلات التوظيف وأخيراً مجموعة من الروابط الالكترونية والتي يمكن الاستفادة منها في مجال البحث عن وظائف بالإضافة إلى معلومات مفصلة مساندة عن السيرة الذاتية ونماذجها وكذلك رسالة التغطية.

## نشاط رقم (١) الإتصال

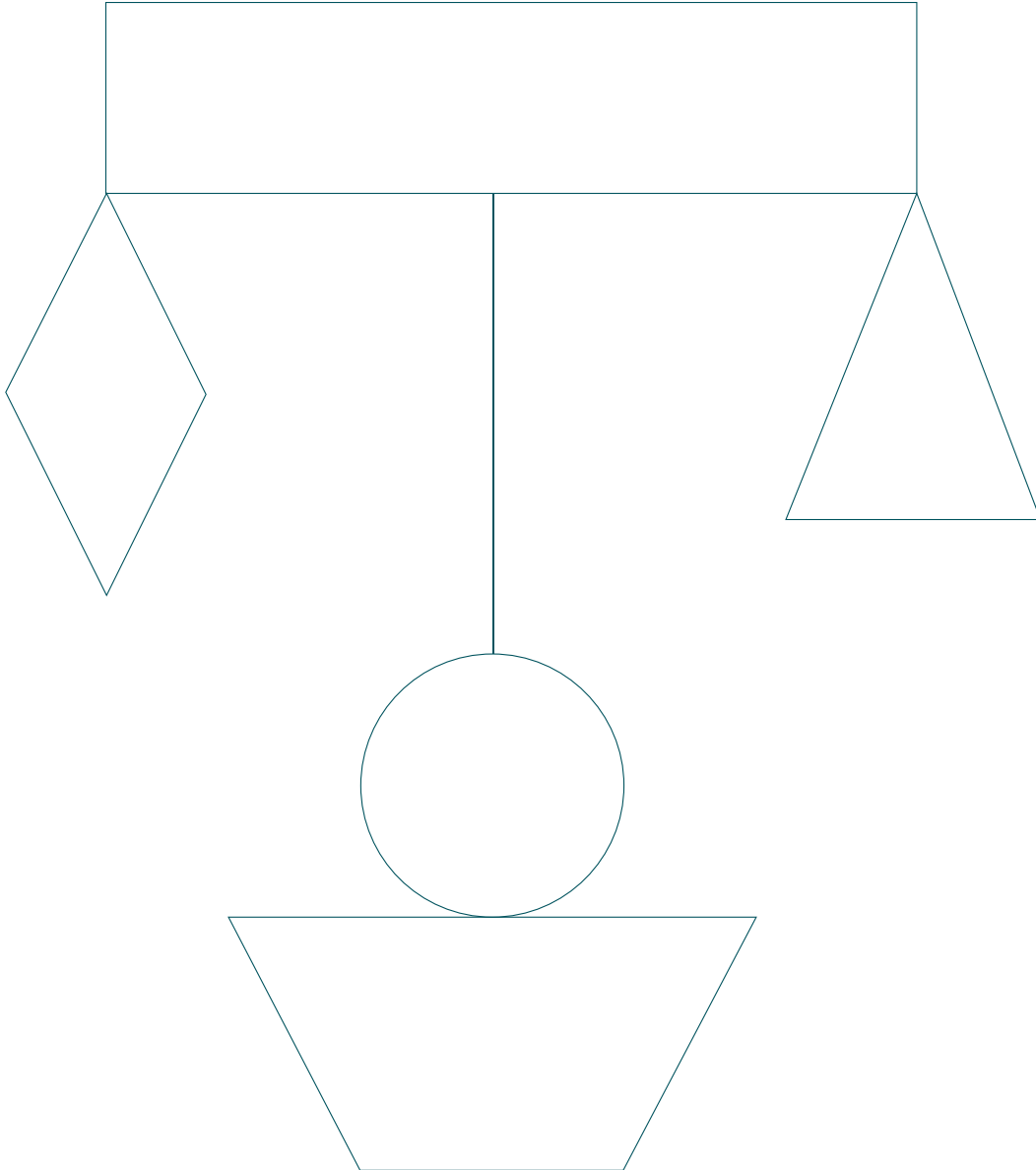
- الهدف من النشاط: سيتمكن كل مشارك في نهاية الجلسة، من تحديد مفهوم الإتصال ومعيقات عملية الإتصال.
- زمن النشاط: ١٢٠ دقيقة.
- الأدوات: نسخ من ملحق رقم ١ وملحق رقم ٢، أقلام، نسخ من ملحق رقم ٣، لوح قلاب، أقلام، أوراق A4.
- سير النشاط:

- ١) تقسيم المشاركين إلى مجموعات من شخصين.
- ٢) يجلس كل شخصين بطريقة عكسية بحيث يكون ظهر كل شخص للآخر.
- ٣) يعطي الشخص الأول (ملحق رقم ١ - الإتصال) ويطلب منه أن يقوم بوصف ما هو موجود في ملحق رقم ١ للشخص الثاني.
- ٤) الشخص الثاني عليه أن يقوم برسم دقيق لما يسمعه.
- ٥) يعطي الشخص الثاني (ملحق رقم ٢ - الإتصال) ويطلب منه أن يقوم بوصف ما يراه في الرسمة للشخص الأول.
- ٦) الشخص الأول عليه أن يقوم برسم دقيق لما يسمعه.
- ٧) يطلب من الشخصين مقارنة الرسم مع الورقة الأصلية.
- ٨) يطلب المدرب من المجموعات العودة إلى مكان التدريب.
- ٩) يسأل المدرب عن صعوبة التمرين.

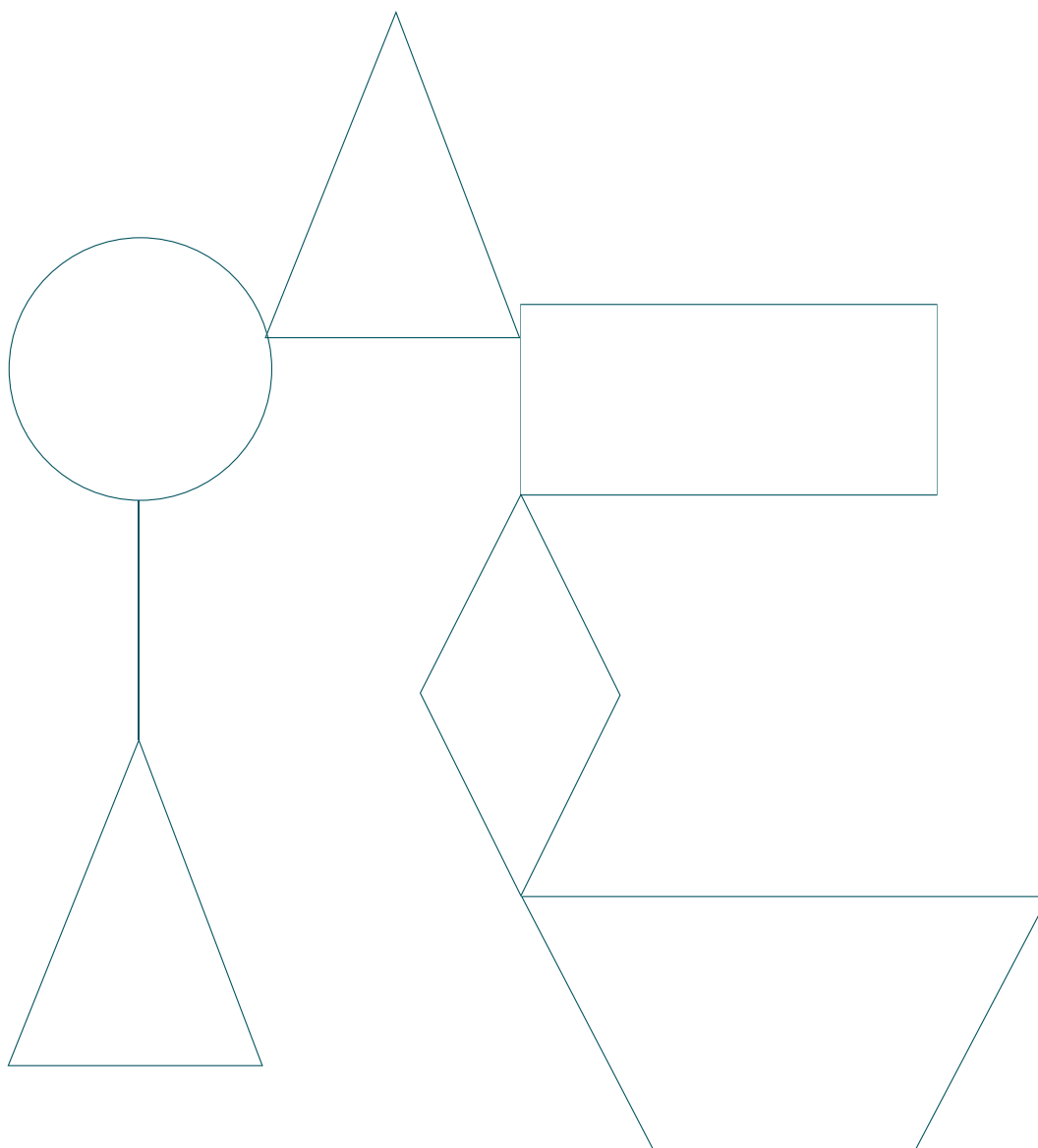
- هل كانت المهمة سهلة أم صعبة؟
- هل أثر التشويش في القاعة على الأداء؟ هل كان شريكك دقيقاً في الوصف؟
- هل كان هناك تطابق بين ما رسمته والورقة الأصلية؟ لماذا؟
- كيف أثر عدم التواصل الجسدي على الأداء؟
- هل هناك مواقف في حياتنا العملية تشبه ذلك؟
- ١٠) يطب المدرب من المجموعة ذكر كل الكلمات ذات العلاقة بمفهوم الإتصال ويقوم بتوثيقها على اللوح القلاب.
- ١١) يقوم المدرب بحذف المتكرر ويطلب من المجموعة اشتقاق تعريف للإتصال ( ملاحظة قد تشتق المجموعة أكثر من تعريف).

- ١٢) يقوم المدرب بعرض التعريف الموجود في (ملحق رقم ٣- الإتصال) ويطلب من المجموعة التعليق على ذلك ومقارنة التعريف مع ما توصلوا إليه.
- ١٣) يسأل المدرب المجموعة عن عناصر عملية الإتصال ويقوم بتوثيق ذلك على اللوح القلاب.
- ١٤) يعرض المدرب ما ورد في (ملحق رقم ٣- الإتصال) ويقارن ذلك مع ما تم ذكره من المجموعة.
- ١٥) يسأل المدرب المجموعة عن معيقات الإتصال ويطلب منهم تذكر ما حدث خلال تمرين الرسم.
- ١٦) يعرض المدرب ما ورد في (ملحق رقم ٣- الإتصال) ويطلب من المجموعة المقارنة.

### (ملحق رقم ١- الإتصال)



## (ملحق رقم ٢ - الإتصال)





## (ملحق رقم ٣- الإتصال)

## عملية الإتصال

## • تعريف الإتصال:

هي عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى، من خلالها يتم تبادل الأفكار وإقناع الآخرين وكذلك التعبير عن أنفسنا باستخدام أساليب ووسائل مختلفة لتحقيق الهدف من عملية الإتصال (إيصال فكرة معينة أو ما يجول بخاطرنا للطرف الآخر).

## • مكونات عملية الإتصال:

ببساطة هي نقل معاني، معلومات، أفكار (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل) بواسطة قناة معينة (وسيلة الإتصال) لتحقيق هدف معين وواضح.

إذن من أهم عناصر عملية الإتصال:

## (١) المرسل أو المصدر:

هو الطرف الذي يكون عنده أفكار أو معاني أو معلومات ويرغب في إيصالها لجهة معينة لتحقيق هدف لديه.

## (٢) ترجمة الرسالة في شكل مفهوم:

هو أن يقوم المصدر بترتيب الأفكار والمعاني والمعلومات التي يرغب بتوصيلها وترجمتها بشكل عام أو بطريقة مشتركة وعامة مفهومة على شكل رموز أو لغة مفهومة لكي يتمكن من تقديمها للطرف الآخر.

## (٣) الرسالة:

هي المعلومات والمعاني والأفكار بالصورة النهائية الخاصة بالمصدر على شكل لغة مفهومة وتعد الرسالة ملخص الهدف من وراء عملية الإتصال.

## (٤) وسيلة الإتصال:

هي الأداة أو القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة إلى الطرف الآخر، لذلك وسيلة الإتصال مرتبطة بهدف عملية الإتصال وهي الرسالة ومحتواها حيث يجب إختيار وسيلة إتصال ملائمة للمحتوى الرسالة والهدف منها.

## • أشكال ووسائل الإتصال:

- إتصال مباشر بين المرسل والمستقبل (وجها لوجه).
- الوسائل المكتوبة.
- الوسائل المسموعة ( التليفون).
- الإتصال من خلال الاجتماعات.
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق وسيط بين المرسل والمستقبل.

## (٥) فهم الرسالة من قبل المستقبل:

لكي يتحقق الهدف من وراء عملية الإتصال فإن اهتمام المستقبل بمحتوى الرسالة أمر ضروري، حيث يمكن أن تفهم الرسالة بطريقة مخالفة لهدفها وكلما ازداد وضوح الرسالة يزداد نجاح عملية الإتصال.

#### ٦) إسترجاع المعلومات:

هي معرفة تأثير الرسالة على المستقبل وذلك من خلال ردة فعله عليها ويمكن أن تكون مباشرة مثل وجها لوجه، أو رد مكتوب ويمكن أن تكون غير مباشرة أو أن يلاحظ المرسل عدم الإستجابة للرسالة من خلال مؤشرات تصدر من المستقبل.

تذكر لزيادة فعالية عملية الإتصال عليك «الإستماع للطرف الثاني».

#### • معوقات عملية الإتصال:

- ١) التسرع في الرد والتعليق أو التقييم.
- ٢) إستخدام العبارات الهجومية في حديثك مع الآخرين.
- ٣) عدم الإستماع والإنتباه عندما يتحدث الآخرين.
- ٤) مقاطعة الآخرين.
- ٥) الغضب والإنفعال عند النقاش.
- ٦) عدم ترك مجال للآخرين بالحديث والتعبير عن أنفسهم.
- ٧) المجادلة.
- ٨) عدم التحكم بلغة الجسد.
- ٩) إستخدام أسلوب السخرية.
- ١٠) التركيز على أخطاء الآخرين

#### • ملاحظات تساعدك على ترك انطباع جيد لدى الآخرين:

- ١) النظر المباشر إلى عيون محدثك أو من تتعامل معهم لإعطاء انطباع عن ثقتك بنفسك وثقتك برسالتك التي تريد إيصالها.
- ٢) التحكم بلغة جسدك فلا يجوز أن تقوم بحركات قد تعطي الآخرين فكرة بعدم اهتمامك بهم مثل النظر إلى الساعة أو إلى شيء غير المتحدث.
- ٣) أن يكون مظهرك وملبسك جميل ونظيف.
- ٤) الإبتسامة دون تكلف، تعبر عن دفتك وصدقك وتكسر كثير من الحواجز.
- ٥) طريقة جلوسك يجب أن تجلس معتدلاً ومهتماً بالشخص الذي تحدثه.
- ٦) التصافح بثقة وبطريقة ودية، والتأكد من جفاف كف اليد.

## نشاط رقم (١) التوظيف

- الهدف من النشاط: سيتمكن المشاركون في نهاية الجلسة التدريبية من تعريف السيرة الذاتية.
- زمن النشاط: ٣٠ دقيقة.
- الأدوات: لوح قلاب، أقلام ملونة:

#### • سير النشاط:

- ١) كتابة السؤال التالي ويخط واضح «ماذا تعني لك السيرة الذاتية؟»
- ٢) إجراء عصف ذهني للمجموعة حول هذا السؤال.
- ٣) توثيق مخرجات المجموعة على اللوح القلاب.
- ٤) فتح نقاش بين أعضاء المجموعة حول مدخلاتهم.

- (٥) اشكر المجموعة على ما قدمته من نقاش.
- (٦) ثم قم بعرض النقاط التالية (يجب أن تكون مسبقاً قد أعددتها بخط واضح على ورقة لوح قلاب).
- (٧) شجع المجموعة على التعليق على النقاط التي ذكرتها ومقارنة ما خرجت به المجموعة مع ما قمت بعرضه.
- هي بطاقة تعريف الفرد.
  - هي المفتاح للوصول للمقابلة الشخصية.
  - هي الأداة الأساسية التي تستخدمها لترويج نفسك لجذب إنتباه صاحب العمل.
  - هي بمثابة النداء الذي يقول لصاحب العمل ( قم بتعييني وليس إدراجي بين الملفات).
  - هي ملخص زمني عن إنجازاتك، وتقوم بتجهيزها لتقديمها لجهات العمل للحصول على الوظيفة.
- ❖ معنى السيرة الذاتية: مصطلح السيرة الذاتية مأخوذة من التعبير اللاتيني Curriculum Vitae أي قصة حياة واختصارها يكون بحرفين C.V «نبذة عن أبرز المعلومات عن الشخص».

## نشاط رقم (٢) التوظيف

- الهدف من النشاط: سيتمكن المشاركون في نهاية الجلسة من تحديد سمات السيرة الذاتية المثالية وتحديد أهمية السيرة الذاتية.
- زمن النشاط: ٦٠ دقيقة
- الأدوات: لوح قلاب، أقلام ملونة، بطاقات ملونة للمجموعة:
- سير النشاط:
  - (١) تقسيم المشاركين إلى مجموعتين
  - (٢) كتابة السؤال التالي للمجموعة الأولى والطلب منهم أن يتم مناقشة السؤال خلال ٢٠ دقيقة بعمق: السؤال «ما هي سمات السيرة الذاتية المثالية؟» يتم الطلب من المجموعة توثيق ما تم الخروج به.
  - (٣) كتابة السؤال التالي للمجموعة الثانية والطلب منهم أن يتم مناقشة السؤال خلال ٢٠ دقيقة بعمق السؤال «ما أهمية السيرة الذاتية؟» يتم الطلب من المجموعة توثيق ما تم الخروج به.
  - (٤) أن تعود كلا المجموعتين بعد إنقضاء مدة العشرين دقيقة، حيث تقدم كل مجموعة عرضها لمدة ٥ دقائق مع النقاش.
  - (٥) يقوم المدرب بعرض مدخلاته خلال ٢٠ دقيقة، والتي يجب أن تكون محضرة مسبقاً، من أجل المقارنة.
  - (٦) أطلب من المجموعة مقارنة ما تم عرضه مع عمل المجموعات.
  - (٧) شجع المجموعة على النقد والتطوير.
  - (٨) شجع المجموعة على تقييم الجلسة التدريبية واستنتاج ما تم تعلمه.
- السيرة الذاتية المثالية هي التي تحتوي على الآتي:
  - الوضوح: تقديم الحقائق بوضوح وأسلوب سهل.
  - التنظيم: حتى يستطيع القارئ رؤية نقاط القوة فيك بنظرة عاجلة.
  - الفاعلية: إستعمال أفعال تدل على الحرية والفاعلية.
  - التنسيق: من خلال ترتيب وأناقة شكل السيرة الذاتية.
- أهمية السيرة الذاتية:
  - تقديمك لجهة العمل وتعريفك إليهم.
  - إقناع جهة العمل لترتيب مقابلة شخصية لك، بعد الإطلاع على ما قد تقدمه لهم من خدمات.
  - تستعمل كمرجع لك ولجهة العمل أثناء المقابلة الشخصية.
  - تستعمل كتذكير لجهة العمل بعد إنتهاء المقابلة عنم تكون.

## نشاط رقم (٣) التوظيف

- الهدف من النشاط: سيتمكن المشاركون في نهاية الجلسة من تحديد مواصفات وعناصر السيرة الذاتية.
- زمن النشاط: ٦٠ دقيقة.
- الأدوات: لوح قلاب، أقلام ملونة، نسخ من سيرة ذاتية مقترحة من قبل المدرب ( يمكن الإستعانة بملحق رقم ١)، نسخ من ورقة مواصفات السيرة الذاتية ملحق رقم ٢:
- سير النشاط:

- (١) تقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٤ مشاركين.
- (٢) أعط لكل مجموعة نسخ من ورقة مواصفات السيرة الذاتية، وكذلك نسخ من نموذج السيرة الذاتية.
- (٣) اطلب من كل مجموعة خلال ٣٠ دقيقة، الإطلاع على ورقة المواصفات ونموذج السيرة الذاتية، ومن ثم تسجيل الملاحظات.
- (٤) أطلب من المجموعات العودة إلى الجلسة التدريبية، ومن ثم عرض الملاحظات.
- (٥) شجع المجموعة على النقاش.
- (٦) قم بتلخيص أهم محاور تعلم النشاط.

## ملحق رقم (١)

### نموذج سيرة ذاتية

#### المعلومات الشخصية:

- منى أحمد علي
- الجنسية: فلسطينية
- الحالة الاجتماعية: عزباء
- مكان وتاريخ الولادة: القدس - ١٩٨٠/٨/١١
- العنوان البريدي: ص.ب ٣٢٣ - القدس - وادي الجوز
- رقم الهاتف: منزل: XXXXXX متحرك: XXXXXX
- البريد الإلكتروني: XXXXXX

#### المؤهلات العلمية:

- أيلول ١٩٩٩ - تشرين أول ٢٠٠٤ بكالوريوس في إدارة الأعمال، إدارة - تقدير امتياز - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بيرزيت.
- آب ١٩٨٦ - حزيران ١٩٩٨ شهادة الثانوية العامة - فرع أدبي - مدرسة الفتاة اللاجئة، القدس.

#### الخبرات الوظيفية:

- كانون أول ٢٠٠٤ - شباط ٢٠٠٥ العمل بنظام الساعات في وحدة التدريب والتأهيل الوظيفي الطلابي كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بيرزيت

#### المهام الوظيفية:

- ١- التسجيل والإعلان عن أنشطة الوحدة.
- ٢- القيام بتوزيع شهادات ورشة العمل.
- ٣- المتابعة والتنظيم لورش العمل.
- ٤- إعداد التقارير.

#### الدورات:

- ١٦، ١٠/٣/٢٠٠٣ دورة الكتابة الوظيفية، ملتقى أسرة الجامعة، جامعة القدس
- ٦، ٥، ٤/٥/٢٠٠٢ دورة كيف تفجرين طاقاتك الكامنة، جامعة بيرزيت
- ٢٢، ٢١/٤/٢٠٠٢ دورة ابدىء وعينك على المستقبل، جامعة بيرزيت

#### الأنشطة:

- ١ / ٢٠٠١ المشاركة في تنظيم مؤتمر الكيمياء، جامعة بيرزيت
- ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ عضوه في جمعية الإدارة والاقتصاد، جامعة بيرزيت

#### المهارات:

- مهارات الإتصال.
- مهارات القيادة.
- مهارات التفكير الإبداعي.
- مهارات إستخدام الحاسب الآلي Internet Explorer - MS: Word- Excel- Power point

#### الهوايات:

- القراءة - الرسم والتصميم - المشاركة في الأنشطة.

#### المعرفون:

حين الطلب

## ملحق رقم (٢)

## مواصفات السيرة الذاتية:

- (١) يجب أن يكون للسيرة الذاتية تأثير قوي وإيجابي.
- (٢) الصدق في المعلومات الواردة.
- (٣) تنظيم وترتيب الأفكار.
- (٤) استخدام العناوين.
- (٥) التنسيق الزمني للسيرة الذاتية.
- (٦) الوضوح التام: لا تستخدم أي اختصارات في كتابة السيرة الذاتية التي تعتبرها مفهومة بديها مثل:
  - CS = والتي معناها Computer science
  - ADP = والتي معناها Assist in Developing
- (٧) تجنب الأخطاء الإملائية والقواعدية لأن مقدار إتقانك للغة يعكس مدى ثقافتك.
- (٨) سجل عنواننا في البريد الإلكتروني (Email): لأن بعض أرباب العمل يفضلون أن يتصلوا بك عن طريق البريد الإلكتروني وهو لا يكلف شيئاً.
- هنا يجب الإشارة إلى ضرورة كتابة البريد الإلكتروني الخاص بك بمفهوم واضح وجدي وابتعد عن الألقاب مثل: الدلوعة، الكتكوتة، الفرفوحة، ابو عنتر، ابو طقية...
- (٩) استخدام أسلوب النقاط: لأن أرباب العمل لا يفضلون رؤية السير الذاتية تكتب على شكل فقرات، وذلك لأنه يسهل القراءة.
- (١٠) قدم المختصر المفيد: عدم كثرة الأوراق لأن الآلاف منها موجود.
- (١١) دقق في معلومات كيفية الإتصال بك: أي اكتبها بإتقان، موضحاً فيها أرقام الهواتف الخاصة بك.
- (١٢) استخدم ورقاً ذو نوعية جيدة ولونها أبيض وابتعد عن الألوان، ويجب أن يكون حجم الورقة هو A4.
- (١٣) النظافة.
- (١٤) لا تضع صورتك الشخصية على أوراق السيرة الذاتية.
- (١٥) لا تستعمل البرايز أو وسائل التجميل على الورق.
- (١٦) اطبع السيرة الذاتية على الكمبيوتر أي لا تقدمها وهي مكتوبة بخط اليد.
- (١٧) لا تحدد الراتب الشهري.
- (١٨) إكتب السيرة الذاتية بنفسك، فأنت خير من يعرف إمكانياتك وقدراتك وخلفيتك العلمية.
- (١٩) كن مباشراً في الكلام.
- (٢٠) لا تذكر كلمة أنا، بل استعمل الأفعال الحركية:
  - مثال سي: أنا أشرفت على دورة تدريبية، أو أنا عملت في..
  - مثال جيد: أشرفت على، خططت، طورت، أنشأت...
- (٢١) ٢١. ركز على الإيجابيات، عن طريق الإنجازات الإيجابية التي قمت بها خلال فترة العمل أو الدراسة.
- (٢٢) ٢٢. تجنب ذكر السلبيات: كإنهاء عقد العمل، أو خلاف مع مديرك السابق أو حتى ذكر معدل الدراسي المتدني.
- (٢٣) ٢٣. أذكر أدق التفاصيل التي ربما قد تكون مفيدة جداً.
- (٢٤) ٢٤. يجب أن تكون السيرة الذاتية مكونة من صفحتين إلى ثلاثة فقط.



## نشاط رقم (٤) التوظيف

- الهدف من النشاط: سيتمكن كل مشارك في نهاية الجلسة من كتابة السيرة الذاتية الخاصة به.
- زمن النشاط: ٩٠ دقيقة.
- الأدوات: نسخ من ملحق رقم ٣.
- سير النشاط:
  - (١) تقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٣ أشخاص
  - (٢) الطلب من كل شخص أن يجلس لوحده لمدة ٣٠ دقيقة، بعد الإطلاع على ملحق رقم ٣ والقيام بكتابة السيرة الذاتية الخاصة به.
  - (٣) الطلب من كل فريق في المجموعة ولمدة ٣٠ دقيقة (المكونة من ٣ أشخاص) أن يقوم بعرض ما كتبه، وذلك من أجل أخذ مداخلات الفريق ومن ثم التعديل.
  - (٤) أن يعود كل مشارك للعمل لوحده لمدة ٢٠ دقيقة، من أجل إجراء التعديلات اللازمة.
  - (٥) أن يقوم المدرب بدعوة المجموعة كاملة، وفتح نقاش عن ما حدث.
  - (٦) أن يتم تسليم نسخ السير الذاتية للمدرب من أجل التعليق عليها.

## ملحق رقم (٣)

## السيرة الذاتية باللغة العربية

## تقسيم السيرة الذاتية:

تقسم السيرة الذاتية إلى عدة أقسام كالتالي:

(١) المعلومات الشخصية، والتي تحتوي على التالي:

- اسمك (بدون وضع الإسم: قبل اسمك)
- تاريخ الميلاد
- الجنسية
- الحالة الاجتماعية
- العنوان
- أرقام الهواتف
- البريد الإلكتروني
- عنوان صفحة الويب الشخصية إن وجد .

في هذا البند يجب عليك أن:

- لا تذكر انتماءاتك الشخصية أو الدينية.
- لا تذكر شيئاً عن شؤونك العائلية.
- لا تذكر شيئاً عن مرضك أو أي إعاقات جسدية إن كان لديك .

## (٢) الهدف الوظيفي:

إذا تم تضمين هدف وظيفي في السيرة الذاتية فيجب تجنب الغموض والتحديد، فالهدف الوظيفي يجب أن يكون مرتبطاً وقريباً للوظيفة المرغوب فيها .

مثال:

ضعيف: الهدف الوظيفي: الحصول على وظيفة فيها التحدي ويمكن استخدام إمكانياتي ودراساتي وقدراتي الإبداعية.

ممتاز: الهدف الوظيفي: الحصول على وظيفة كاتب في قسم العلاقات العامة أو شركة إعلانات. ويمكن كتابة سيرة ذاتية لك على حسب الوظيفة المتقدم إليها

## (٣) المؤهلات الأكاديمية.

- التاريخ.
- إسم المؤهل والتقدير إذا كان عاليا .
- المؤسسة التعليمية.
- المكان .

## (٤) الخبرة الوظيفية ( الخبرة العملية):

- الفترة التي بدأت فيها العمل.
- الوظيفة.
- المسمى الوظيفي.
- الخبرة الوظيفية ( الوظائف التي تحتاج تفرغ كامل والتدريب العملي والصيفي).
- إسم صاحب العمل وعنوانه .

(٥) الدورات التدريبية:

- الفترة.
- اسم الدورة.
- المكان المنظم للدورات.

(٦) الأنشطة:

- الفترة.
- اسم النشاط.
- المكان الذي أقيم فيه النشاط.

(٧) المهارات:

- مهارات الطباعة (حدد السرعة والدقة).
- مهارات الكمبيوتر.

(٨) اللغات.

(٩) الجوائز التي حصلت عليها.

(١٠) المعروفون:

- اسم الشخص.
- المسمى الوظيفي.
- العنوان.
- أرقام الهواتف.

(١١) الهوايات (إختياري).

## ملحق رقم (٤)

### Your Name

Street Address

City, State, Zip Code

Phone Number

Email address

Education

High School Name - School City, State

Dates of attendance

### Work Experience

Company Name, Dates of Employment

- Job Title, description, responsibilities

Company Name, Dates of Employment

- Job Title, description, responsibilities

### Achievements

- List academic and other achievements

### Activities

- List volunteer experience, sports, clubs, etc as well as dates of involvement
- List volunteer experience, sports, clubs, etc as well as dates of involvement

### Skills

- List computer, language or other personal skills here
- List computer, language or other personal skills here

## Curriculum Vitae

MR XZX

Address here

Address here

Address here

Telephone:

E-Mail:

Personal Details			
1. Passport Details			
2. Family and marital status			
3. Nationality & Date of Birth			
4. Languages			
5. Summary of qualifications, skills and values			
6. Summary of expertise and experience			
Experience History			
2009-onwards			
2009-2006			
Educational Qualifications			
Degree/Diploma	University/Board	Class/Marks	Year
			1985
			1982
International Exposure			
Industry Exposure			
Type of experiences			
IT Knowledge			
Professional Affiliations and Memberships			
Honours, Awards, Memberships and Positions held in the past			
Other Qualifications and Certifications			

Personal Strengths & Profile
Personal Skills Aptitudes Personal values
Additional Information available on request
<ul style="list-style-type: none"> <li>• References</li> <li>• Credentials to support the claims made in this CV(e. g. , Details of specific work experiences, certificates etc)</li> </ul>

ملاحظة لمزيد من المعلومات حول النماذج المختلفة للسيرة الذاتية باللغة الانجليزية، يرجى الدخول إلى الموقع التالي:

<http://office.microsoft.com/en-us/templates/CT010104337.aspx>

## رسالة التغطية

### المقدمة

تمثل رسالة التغطية ورقة أولية يبعثها طالب العمل إلى المؤسسة أو الشركة المعلنة متضمنة معلومات عن الفرد، وترفق مع السيرة الذاتية سواء أرسلت بالبريد أم الفاكس أم البريد الإلكتروني.

تعد رسالة التغطية تمثيلاً مباشراً لطالب الوظيفة لدى صاحب العمل، إذ أنها أول شيء يقرأه صاحب العمل، وبالتالي يجب أن تكتب بصورة واضحة مشوقة تدفع صاحب العمل ليقراها بحرص وعناية، تهدف رسالة التغطية إلى تقديم السيرة الذاتية، والتعبير عن الشخصية الإيجابية لطالب العمل، وإظهار الحماس للوظيفة الشاغرة.

يجب أن تعنون رسالة التغطية بإسم شخص محدد (اسم مدير التوظيف مثلاً) وتتطلب بالعادة من الباحث عن عمل أن يجيب على سؤال صاحب العمل (لماذا يعتبر هذا الشخص أفضل مرشح للوظيفة) وعليه، فإن الكيفية التي تكتب بها رسالة التغطية تسهم بدور كبير في فعالية سيرتك الذاتية، مما يساعد على استدعائك للمقابلة.

## رسالة التغطية

### محتويات رسالة التغطية

- يجب أن تشتمل رسالة التغطية على ما يلي:
  - المعلومات الأساسية للإتصال بك:
  - تكون في أعلى رسالة التغطية، ويجب أن تكون واضحة حتى يستطيع صاحب العمل الإتصال بك، وتتضمن: الاسم، والعنوان الكامل، ورقم الهاتف، ورقم الفاكس، والبريد الإلكتروني.
  - الفقرة الأولى: تقديم نفسك وسبب الكتابة.
  - تحتاج في هذه الفقرة إلى جذب انتباه مدير التوظيف وبالتالي:
    - حدد بدقة سبب كتابة رسالة التغطية.
    - أشر إلى اهتمامك بالشركة، وأنت تريد أن تشغل فرصة العمل التي تحتاجها الشركة.
    - أشر إلى إهتمامك في المجال، وإذا ما كنت متابعاً لأخبار الشركة.
  - الفقرة الثانية: تسويق نفسك (قدم نفسك بطريقة جيدة).
  - حدد في هذه الفقرة بشكل مختصر مهاراتك أو قدراتك التي تحتاجها الشركة، وهي لا تتطلب سرداً موسعاً إذ أن سيرتك الذاتية ستتناولها بالتفصيل، ويمكن أن تحتوي على ما يلي:
    - إظهار مهارة واحدة أو اثنتين ذواتا الصلة بالعمل المطلوب.
    - إظهار واحد أو اثنين من الإنجازات التي توضح خبراتك.
  - إعمل على استخدام هذا الجزء لإلقاء الضوء على الكيفية التي سوف تخدم فيها مهاراتك وخبراتك لفائدة الشركة مثل كيف تستطيع أن تساعد الشركة.
  - الفقرة الثالثة: المهارات الإضافية (وهي إختيارية).
  - وضّح في هذا الجزء أنك تملك مهارات وقدرات إضافية مناسبة للوظيفة. وهذا الجزء إختياري، وخاصة إذا كانت الفقرة السابقة فعالة.
  - الفقرة الرابعة: وضع خطة.
  - في هذا الجزء، إعمل ما يلي:
    - أطلب إجراء مقابلة مع صاحب العمل، وأخبره عن وسيلة التواصل بواسطة الهاتف أو البريد الإلكتروني.
    - أوضح أنك إذا لم تسمع الرد خلال أيام، فإنك ستتصل به للتأكد أن رسالتك وسيرتك الذاتية قد وصلت.
    - كن مؤكداً لذاتك ولطيفاً بالكتابة.
  - الفقرة الأخيرة: الإنتهاء.
  - في هذا الجزء تعمل على شكر المتلقي للوقت الذي أعطاك إياه للقراءة وإهتمامه.



## ملحق رقم (١)

## نموذج رسالة التغطية

الإسم:  
 العنوان الكامل:  
 رقم الهاتف:  
 رقم الفاكس:  
 البريد الإلكتروني:  
 السيد: مدير التوظيف  
 شركة.....  
 المدينة.....  
 شارع.....  
 التاريخ:.....

عزيزي السيد..... المحترم:

يسعدني الرد على إعلانكم بشأن العمل..... كما نشر بالصحف المحلية ( تاريخ،.....). علما إن مؤهلاتي تتناسب بشكل كبير مع ما تحتاجون إليه في الإعلان. لقد قرأت عن شركتكم في الصحف المحلية، وان لدي المعرفة الكافية حول إنتاجكم..... وأنا مهتم جدا بالعمل لدى شركة تعمل في.....، فضلا على الشهرة الكبيرة لكم كأصحاب عمل.

وكما ستلاحظون في السيرة الذاتية المرفقة، فقد عملت ثلاثة سنين..... في شركة..... وكنت أعمل في.....، إضافة إلى..... وأحيطكم علما أنني على معرفة جيدة ببعض البرمجيات الحاسوبية مثل..... وسأكون ممتنا للمقابلة معكم للتعرف على قدراتي بتفصيل أكثر. و أعلمكم أنني إذا لم اسمع رداً منكم بعد عدة ( أيام ) فإنني سأتصل للتأكد من وصول الرسالة والسيرة الذاتية. وخلال ذلك الوقت، إذا رغبتكم بمزيد من المعلومات، فسأكون سعيدا باتصالكم معي. شاكرا لكم اهتمامكم بطلبي، والوقت الذي أعطيتموني إياه.

الإسم..... التوقيع.....

## ما يجب عمله وما يجب الابتعاد عنه في رسالة التغطية.

### ما يجب عمله:

- أن تكون الرسالة محددة لشخص معين، وليس بوظيفته.
- ملائمة الرسالة لفرصة العمل والمؤسسة.
- إظهار حماسك للعمل.
- أن تتكون الرسالة من صفحة واحدة.
- أن تكون الفقرات قصيرة وذات نقاط محددة.
- استخدام أفعال عملية لوصف ما تود عمله.
- استعمال الكلمات المختلفة في الكتابة، وإذا اعتقدت أن الفقرات ليست سليمة حاول أن تكتب بطريقة أخرى.
- اكتب الرسالة بشكل مطبوع، وعدم كتابتها باليد.
- راجع الأخطاء الإملائية واللغوية.
- اجعل أحد الأشخاص يقرأ الرسالة وخذ بنصيحته في تصحيح الأخطاء.

### ما يمنع عمله:

- أن تكون الرسالة أطول من صفحة واحدة.
- كتابة الكثير من الأمور التي ليس لها علاقة بالعمل، إذ أن صاحب العمل ليس متفرغ وغير مهتم بقصة حياتك.
- استخدام طباعة ملونة.
- وضع رسوم أو أشكال معينة.
- وضع صور معينة.

## نشاط رقم (٥)

## التوظيف

- الهدف من النشاط: سيتمكن المشاركون في نهاية الجلسة التدريبية من التعرف على، طبيعة وسير مقابلات العمل وممارسة محاكاة لمقابلة العمل.
- زمن النشاط: ٩٠ دقيقة.
- الأدوات: نسخ من ملحق رقم ٦
- سير النشاط:
  - (١) يسأل المدرب المجموعة عن أهمية المقابلة، ويسجل الملاحظات.
  - (٢) يسأل المدرب المجموعة عن خبراتهم في هذا المجال، من منكم تمت دعوته لمقابلة وظيفة؟ ماذا حدث؟ كيف كانت؟
  - (٣) من الممكن أن يتحدث المدرب عن خبراته الشخصية في هذه المجالات أو خبرات أحد أصدقائه.
  - (٤) يعرض المدرب للمجموعة أنواع المقابلات ويوضح الفرق بينها ( يرجى استخدام ملحق رقم ٦ )
  - (٥) يقسم المشاركين إلى ٤ مجموعات، ويطلب من كل مجموعة إختيار وظيفة ( مثل منسق مشروع، محاسب، مدرب، باحث ميداني... ) ويطلب من ذات المجموعة تطوير ١٥ سؤال يمكن إستخدامها في المقابلة لتلك الوظيفة.
  - (٦) يطلب المدرب من المجموعة العودة إلى مكان التدريب، ومن ثم المشاركة في الأسئلة، يوثق المدرب الأسئلة.
  - (٧) يقوم المدرب بعرض ما لديه من أسئلة قد تستخدم في التوظيف ( انظر ملحق رقم ٦ ).
  - (٨) يوضح المدرب للمجموعة أهمية الإستعداد والجاهزية للمقابلة.
  - (٩) يذكر المدرب للمجموعة بعض النصائح التي يجب مراعاتها أثناء المقابلة.

## ملحق رقم (٦)

### الإستعداد لمقابلات العمل

#### • أنواع مقابلات العمل:

(١) واحد-أمام- واحد:

هي الطريقة التقليدية والأسهل في المقابلات إذ يتوجب عليك أن تتحكم في ردود أفعالك وإجابتك عن الأسئلة الموجهة لك من قبل الشخص الذي يقابلك.

(٢) لجنة مقابلين (من ٢-٤ أشخاص):

المهارة هنا أن تتحكم في توزيع نظراتك واهتمامك لكل أعضاء اللجنة وتوجه الحديث لهم جميعا .

(٣) مقابلة جماعية:

يتم فيها مقابلة كل المتقدمين في جلسة واحدة لإختيار الذي يتميز بينهم، تعد من أصعب أنواع المقابلات لأنك تشارك مجموعة وليس لديك وقت خاص بك لتسوق نفسك. لكن من أهم النقاط التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار: أن تجلس في المنتصف، لا تقاطع المشاركين الآخرين، لا تحتكر الحديث لنفسك ولا تنتقد باقي المشاركين.

(٤) المقابلة عن طريق الهاتف:

يستخدمها الموظفون لإستبعاد الحلقات الضعيفة من المتقدمين ولتقليص عدد المتقدمين ويكون الهدف لديك في هذه الحالة أن تحظى بفرصة مقابلة وجه لوجه لذلك احفظ بياناتك بمكان قريب منك، حافظ على هدوئك واعتدال نبرة صوتك وابتعد عن أي مكان فيه ازعاج أو تشويش.

#### • أسئلة متوقعة في مقابلات العمل:

- حدثني عن نفسك؟
- ما هي نقاط قوتك ونقاط ضعفك؟
- لماذا ترغب بالعمل لدينا؟
- ماذا يمكنك أن تضيف على الشركة؟
- كيف تقضي أوقات فراغك؟
- ما هو هدفك على المدى القريب؟ وهدفك على المدى البعيد؟
- ما الذي يميزك عن الآخرين؟
- من هم الأشخاص الذين لديهم تأثير في حياتك؟
- ما هي أهدافك الشخصية في الحياة؟
- كيف تتعامل مع الرفض؟
- هل تعتبر نفسك دبلوماسيا في التعامل مع الآخرين؟
- ما هي معايير النجاح لديك؟
- كيف تجد نفسك مؤهلا لهذه الوظيفة؟
- هل يمكنك العمل ضمن فريق وتحت ضغوط؟
- ما هي مهاراتك التي تعدها ميزة لديك؟
- كيف ترى مستقبلك بالشركة (إذا تم قبولك) بعد خمس سنين من الآن؟

- الإستعداد للمقابلة:

- حاول أن تتدرب على المقابلة مع الأصدقاء وتحضير إجابات للأسئلة المتوقعة.
- حاول أن تصل لمكان المقابلة قبل الوقت المحدد لكي تتأقلم مع المكان.
- يجب الإهتمام بالملابس بحيث تكون رسمية وملائمة للمقابلة الرسمية، نظيفة ومكوية، لا تبالغ بالملابس والإكسسوارات لكن يجب أن تكون مرتب لتترك انطباع جيد.
- يجب أن تتأكد من مكان المقابلة قبل بيوم على الأقل.
- حاول أن تقرأ أكثر عن الجهة المقابلة لك من حيث وضعها في السوق وإنجازاتها أو حتى تقاريرها السنوية من خلال موقعها الإلكتروني أو من الأصدقاء.
- تصنيف الشعر بشكل لطيف حيث يعطي انطباع بالجدية والنضوج.
- أن تحضر عدة نسخ من سيرتك الذاتية ومراجعتها.
- حضر أمثلة من واقع تجربتك بحيث يمكن أن يسألوا عن توضيح من خلال خبرتك.

- أثناء المقابلة:

- استأذن قبل الدخول، ألقى التحية وانتظر حتى يأذنوا لك بالدخول والجلوس.
  - لا تجلس قبل أن يطلبوا منك ذلك، اجلس باعتدال دون أرجحة أو حركة غير ضرورية.
  - حافظ على الإتصال بالنظر لعيون من يقابلك.
  - ابتسم بدفئ لكي تقلل الحواجز بين الطرفين.
  - لا تمضغ علكة أو تدخن أثناء المقابلة.
  - تكلم بثقة وبصوت مسموع وواضح.
  - استمع لمن يقابلك بإمعان، وحاول أن ترتب أسئلة له بعد الإنتهاء.
  - لا تقاطع المقابل لك، وجاوب بشكل مباشر.
  - حاول أن لا تطيل بالحديث.
  - عند انتهاء المقابلة اشكر من قابلوك، وعبر عن رغبتك في السماع منهم بأقرب وقت واستأذن بالخروج.
  - من الممكن أن تسأل متى يمكن أن تتلقى منهم رد.
- يمكن أن تتابع بعد المقابلة سواء بإرسال رسالة شكر أو الإتصال هاتفيا بعد أسبوع من يوم المقابلة لكي تبدي اهتمامك.

## نشاط رقم (٦)

### التوظيف

- الهدف من النشاط: سيتمكن المشاركون في نهاية الجلسة التدريبية من تطبيق مقابلات التوظيف من خلال تمرين عملي.
- زمن النشاط: ١٥٠ دقيقة
- الأدوات: نسخ من ملحق رقم ٧ وكذلك ملحق رقم ٨
- سير النشاط:
  - (١) يوضح المدرب للمجموعة أهمية النشاط الذي نحن بصدد، وهو عبارة عن مقابلة شبه واقعية للتقدم للوظيفة.
  - (٢) يقسم المدرب المتدربين إلى ٤ مجموعات.
  - (٣) المجموعة رقم ١ عليها أن تقوم بدور معلن الوظيفة، لذلك عليها التحضير للمقابلة من خلال تجهيز مجموعة من الأسئلة، المجموعة رقم ٢ عليها أن تختار مرشحها للوظيفة وعليها أن تمكن هذا المرشح من الإجابات لبعض الأسئلة المتوقعة.
  - (٤) المجموعة رقم ٣ عليها أن تقوم بدور معلن الوظيفة، لذلك عليها التحضير للمقابلة من خلال تجهيز مجموعة من الأسئلة، المجموعة رقم ٤ عليها أن تختار مرشحها للوظيفة وعليها أن تمكن هذا المرشح من الإجابات لبعض الأسئلة المتوقعة.
  - (٥) يطلب المدرب من المجموعات أن تبدأ بالمقابلات، وعلى بقية المشاركين الجلوس في الخلف وأخذ الملاحظات.
  - (٦) بعد إجراء المقابلات، يطلب المدرب من المجموعة العودة إلى مكان التدريب ويبدأ المدرب بقيادة النقاش:
  - (٧) كيف كان التمرين؟
  - (٨) كيف جرت التحضيرات؟
  - (٩) ماذا تعلمنا؟
  - (١٠) كيف يمكن أن نحسن الاداء؟
  - (١١) هل كانت هناك أسئلة مميزة، صعبة؟
  - (١٢) ما هو تقييمنا لأدائنا؟

## ملحق رقم (٧)

## أسئلة مقابلات مقترحة

## التحصيلات

- ١ هل تستمتع بالعمل في المشاريع الصعبة ؟
- ٢ هل لديك نجاحات يمكنك أن تفخر بها ؟
- ٣ هل لديك أفكار جديدة ؟
- ٤ هل استطعت يوماً ما تحقيق الغاية في مشروع صعب ؟
- ٥ هل استطعت أن تحقق يوماً ما هدفاً لم تكن تعرف أنك ستحققه ؟
- ٦ كيف استطعت طرح أفكارك الجديدة ؟
- ٧ كيف تظهر أن لديك القابلية على العمل ؟
- ٨ أخبرني عن وقت استطعت فيه أن تتجاوز فيه نداء العمل .
- ٩ أخبرني عن بعض الاستحقاقات التي تفخر بها .
- ١٠ ما هي الاقتراحات التي قمت بتقديمها مؤخراً ؟
- ١١ ما هي التحديات التي حققتها مؤخراً ؟
- ١٢ ما هي بعض القرارات والتوصيات الهامة التي أعطيتها في الآونة الأخيرة ؟
- ١٣ ما هي بعض النجاحات التي حققتها مؤخراً في عملك الحالي ؟
- ١٤ ما هي أكبر خمس نجاحات حققتها في حياتك ؟
- ١٥ ما هي أكبر إستحقاقاتك ؟ إخفاقاتك ؟ وخيبات أملك ؟
- ١٦ ما هي التجارب والتحديات التي واجهتك ؟
- ١٧ ما هي التحديات الصعبة التي استطعت التغلب عليها ؟
- ١٨ ما هي الصعوبات التي استطعت أن تعمل من خلالها ؟
- ١٩ ما الذي تعتبره أكبر وأهم نجاح حققته ولماذا ؟
- ٢٠ ما هو أكبر نجاحاتك ؟ وأكبر خساراتك ؟
- ٢١ ما هو النجاح الأكثر تأثيراً في حياتك والذي لا تستطيع نسيانه ؟
- ٢٢ ما هو أكبر نجاحاتك ؟
- ٢٣ ما هو أعظم نجاحاتك ؟
- ٢٤ ما هي أكبر خيبات أملك ؟
- ٢٥ ما هي آخر الاقتراحات التي تبنيها مؤخراً ؟
- ٢٦ ما هي أكثر النجاحات التي قمت بها مؤخراً وتجعلك فخوراً بنفسك ؟
- ٢٧ ما هي أصعب مهمة كلفت بها مؤخراً ؟
- ٢٨ ما هو أهم نجاح حققته في حياتك ؟
- ٢٩ ما هي أهم التحديات التي قمت بها في حياتك ؟
- ٣٠ ما هي أعظم الدوافع التي تبحث عنها في عملك ؟
- ٣١ ما هو أعظم النجاحات التي حققتها ؟
- ٣٢ ما هو أكثر النجاحات ميزة مما حققته ؟
- ٣٣ ما هو أكثر النجاحات فخراً مما حققت ؟
- ٣٤ ما هي النجاحات الثلاثة الأكثر ارضاءً لك في حياتك ؟



- (٣٥) ما كانت أكبر التحديات في عملك ؟
- (٣٦) ما هو الجزء الأقل / الأكثر تحدياً في عملك ؟
- (٣٧) ما هو التحدي الأعظم بالنسبة لك ؟
- (٣٨) ما هي الخيبة الأعظم بالنسبة لك ؟
- (٣٩) ما هو الاستحقاق الأمثل في عملك الأسبق ؟
- (٤٠) ما هو النجاح الذي تتذكره أكثر من غيره خلال عملك مع رب العمل الأسبق لك ؟

#### المستقبل

- (١) هل أنت مستعد لأن تخاطر ؟
- (٢) صف مخاطرة خضتها لتكمل مهمة ما .
- (٣) صف كيف تستطيع تحمل المخاطر لتنفيذ مهام معينة .
- (٤) ما هي أنواع المخاطر التي تتخذها عند محاولة تحقيق اقتراح معين ؟
- (٥) ما هي المخاطر التي خضتها مؤخراً ؟
- (٦) ما هي المخاطر التي خضتها في عملك السابق ؟

#### الحوافز

- (١) هل أنت البادئ ؟
- (٢) هل أنت شخص منافس ؟
- (٣) صف شيئين يحفزك في العمل ؟
- (٤) صف متى أحسست بدوافع معينة للقيام بأفضل ما عندك وفعلت .
- (٥) هل تستمتع بالتحديات في العمل ؟ إذا وافقت، فما هي التحديات التي واجهتها مؤخراً ؟
- (٦) هل تشعر بالتحفيز في عملك الحالي ؟
- (٧) هل تشعر بالتحفيز للعمل بشكل أفضل ؟
- (٨) هل تعمل لتحقيق أهدافك ؟ إذا وافقت، صف كيف تعمل بشكل أفضل ؟
- (٩) هل تعمل المنافسة على تحفيزك للنجاح ؟
- (١٠) هل تم منحك أي شكر أو تهنئة لتحقيقك هدفاً ما في العمل ؟
- (١١) ما هي أهمية الترقيات والتطورات بالنسبة لك ؟
- (١٢) ما هي أهمية التحدي بالنسبة لك ؟
- (١٣) ما هي أهمية التكريم بالنسبة لك ؟
- (١٤) ما هي أهمية المسؤولية بالنسبة إليك ؟
- (١٥) هل التكريم مهم بالنسبة لك ؟
- (١٦) هل كانت هناك عوائق وصعوبات معينة تغلبت عليها لتحقيق تلك الأهداف ؟
- (١٧) ما هي محفزاتك ؟
- (١٨) ما هي التحديات التي تتطلع إليها في عمل ما ؟
- (١٩) ما الذي تحصل عليه من إتمام عمل ما ؟
- (٢٠) ما الذي قام به رب عملك الأسبق ليحفزك على العمل بشكل أفضل ؟
- (٢١) ما الذي قمت به ويدل على الاقتراحات البناءة والإرادة القوية للعمل ؟
- (٢٢) ما الذي قمت به ويعطي دلالة على أنك بناء وذو إرادة قوية ؟
- (٢٣) ما هي المسؤوليات الهامة إليك في عملك ؟
- (٢٤) ما الذي يجعلك تمضي قدماً في العمل ؟

- ٢٥) ما الذي يحفزك ؟
- ٢٦) ما الذي يحفزك في العمل وفي حياتك الشخصية ؟
- ٢٧) ما الذي يحفزك لإتمام الأعمال الصعبة ؟
- ٢٨) ما الذي يحفزك ويجعلك ناجحاً في عملك ؟
- ٢٩) ما الذي يحفزك ويجعلك تبذل أفضل ما عندك ؟
- ٣٠) ما الذي يحفزك ويجعلك تبذل قصارى جهدك ؟
- ٣١) متى تستخدم أقصى ما لديك من جهد ؟
- ٣٢) هل تصف نفسك بأنك محفز بواسطة أهدافك أم بالمردود المادي ؟

#### الإحساس بالذات وما هي

- ١) هل أنت ناجح في إكمال مشاريعك في العمل ؟
- ٢) اشرح ما الذي يعنيه النجاح بالنسبة إليك .
- ٣) اشرح بعض المواقف التي تتجح في معالجتها .
- ٤) هل تشعر أنك كنت ناجحاً في عملك ؟
- ٥) هل من الممكن أن تصف نفسك بأنك رجل مخاطر أم أنك تحب أن تلعب بشكل آمن ؟
- ٦) كيف تعرف «النجاح» ؟
- ٧) كيف تستطيع تحديد نفسك على أنك ناجح ؟
- ٨) كيف استطاع رب عملك الأسبق أن يستفيد من نجاحك ؟
- ٩) كيف تستطيع وضع مقاييس أدائك ؟
- ١٠) كيف تقيم النجاح ؟
- ١١) أخبرني عن آخر نجاحاتك .
- ١٢) إلى ماذا تنسب نجاحك ؟
- ١٣) ما هي بعض الأسباب التي أدت إلى نجاحك ؟
- ١٤) برأيك، ما هو الشيء الذي ساهم في نجاحك حتى الآن ؟
- ١٥) ما الذي يعنيه «الفشل» بالنسبة إليك ؟
- ١٦) ما الذي يعنيه «النجاح» بالنسبة إليك ؟
- ١٧) ما هو تعريفك للنجاح ؟
- ١٨) ما هي المشاريع التي أتممتها بنجاح مؤخراً ؟
- ١٩) لماذا أنت أفضل من زملائك في العمل ؟
- ٢٠) لماذا أنت ناجح ؟
- ٢١) هل تستطيع تعريف نفسك بأنك البادئ ؟
- ٢٢) هل تقيم نفسك بأنك أكثر من ناجح ؟

#### نقاط الضعف

- ١) هل تحقق أهدافك كلها ؟ إن لا ، فلماذا ؟
- ٢) كيف كان بإمكانك أن تطور تقدمك ؟
- ٣) ما هي نقاط الضعف التي تغلبت عليها عند تحقيق مهمات صعبة ؟

ملاحظة: يمكن الإطلاع على مجموعة كبيرة من أسئلة المقابلات من خلال الرابط التالي ادناه  
<http://www.hrdiscussion.com/download.php?fileid=863&ups=1&d=1230843757>

## ملحق رقم (٨)

### إعلان عن وظائف

تعلن مؤسسة X عن حاجتها لملء الوظائف التالية للعمل في مقرها في مدينة Y:  
١. منسق/ة النشاطات والبرامج الممتدة - برنامج الثقافة والفنون.

#### • نوع الوظيفة:

كاملة (Full Time) ودائمة.

#### • المسؤولية الرئيسية:

سيكون المنسق/ة مسؤولاً أمام مديرة وحدة الفنون والأدب، وتتمثل مهماته/ الأساسية في تنسيق كافة النشاطات والفعاليات والبرامج والمشاريع القصيرة ضمن برنامج الثقافة والفنون داخل المؤسسة وخارجها، وذلك بالتعاون مع طاقم البرنامج وجميع الجهات ذات الصلة.

#### • المهام والمسؤوليات:

- بلورة برنامج للنشاطات الثقافية والفنية ضمن برنامج الثقافة والفنون، ودعوة الشركاء المناسبين، ومتابعة تنسيقه وتنفيذه وتوفير اللازم لإنجاحه، بما في ذلك تحضير الإتفاقيات وخطط العمل اللازمة مع الأطراف الشريكة أو المتعاون معها.
- متابعة النشاطات التي يتم دعمها من قبل البرنامج، واستكشاف الطريقة الأفضل لتحقيقها، ومتابعة تنفيذها مع الجهات ذات الصلة، بما قد يتطلبه ذلك من زيارات ميدانية.
- تنسيق وتنفيذ كل الفعاليات والبرامج القصيرة ضمن البرنامج؛ مثل المدرسة الصيفية للفنون الأدائية، ومهرجان "سين" لفن الفيديو والأداء، ومعرض مسابقة الفنان الشاب وغيرها، وذلك بالتعاون الكامل مع أعضاء طاقم البرنامج كل حسب اختصاصه، وبالتعاون مع الشركاء ذوي الصلة.
- حفظ وأرشفة الملفات الإدارية والفنية الخاصة بنطاق المهام والمسؤوليات، وتصنيفها بشكل فعال وعملي، إلكترونياً، وورقياً حسب الضرورة.
- صياغة مسودات التقارير، حيث يكون ذلك مطلوباً، ولا سيما فيما يخص الفعاليات والبرامج والمشاريع التي تكون ممولة كلياً أو جزئياً من جهات خارجية.
- المساهمة في تحضير المواد المكتوبة والبصرية، المتعلقة بنطاق المسؤولية لإستخدامها للصفحة الإلكترونية للمؤسسة، والنشرة الإلكترونية، والتقارير السنوي ونصف السنوي وغيرها.
- تحضير المواد الدعائية والإعلامية المتعلقة بالنشاطات والبرامج والفعاليات في نطاق المسؤولية، وذلك بالتنسيق مع أعضاء طاقم البرنامج والمؤسسة ذوي الصلة.
- المساهمة مع طاقم البرنامج في دراسة المشاريع المقدمة للبرنامج، ولا سيما تلك المتعلقة بدعم النشاطات والفعاليات المختلفة.
- التنسيق والمتابعة مع قاعات الموزاييك التابعة للمؤسسة في لندن، لتنفيذ النشاطات والفعاليات المدرجة في خطة العمل، وتلك التي يتم استحداثها، ولا سيما فيما يخص النشاطات والفعاليات المتعلقة بعمل المؤسسة في فلسطين.
- التنسيق والتشبيك مع كل الشركاء المحتملين من أجل توسيع قاعدة الجمهور، وتوسيع أثر النشاطات والفعاليات المختلفة التي ينظمها البرنامج أو يدعمها.
- أية مهام أخرى ذات علاقة ببرنامج الثقافة والفنون قد يطلبها مدير وحدة الفنون والأدب أو مدير البرنامج.

#### • متطلبات الوظيفة:

- على كل من تتقدم/ يتقدم لهذه الوظيفة أن تتوفر لديها/ لديه الشروط التالية:
- إتقان اللغتين العربية والإنجليزية كتابة وقراءة ومحادثة.
- خبرة لا تقل عن سنة واحدة في الحقل الثقافي، ولا سيما في الإدارة الفنية أو الثقافية.
- اهتمام بحقل الثقافة والفنون بتنوعها: البصرية، والأدائية، والسينما، والأدب.
- مهارات عالية في التنظيم والاتصال والتواصل والمتابعة، والقدرة على العمل ضمن فريق.
- كفاءة عالية في استخدام الكمبيوتر، وتطبيقات برامج MS Office.
- درجة البكالوريوس في الإدارة أو في أحد حقول العلوم الإنسانية.
- إن طبيعة العمل في البرنامج تتطلب مرونة في أوقات الدوام، وبالتالي قد تتطلب ساعات دوام مسائية و/ أو ليلية.

#### • ملاحظات:

- على من يرغب/ ترغب في التقدم للوظيفة، إيصال سيرته/ الذاتية، مرفقة برسالة لا تزيد على مائتي كلمة تبين أسباب تقدمه/ا للوظيفة، مع تحديد اسم الوظيفة التي يتقدم لها، وذلك إلى البريد الإلكتروني: XXXX@organization.com، في موعد أقصاه يوم الخميس ٢٠١٠/٦/٣.
- تقوم المؤسسة بعد مراجعة الطلبات ودراستها، بالاتصال بمن وقع عليهم الاختيار للمقابلة فقط.

## ملحق رقم (٩)

يحتوي هذا الملحق على بعض المواقع الالكترونية الخاصة بالتوظيف في فلسطين والدول العربية وكذلك بعض المواقع ذات العلاقة بالسيرة الذاتية ورسالة التغطية

المؤسسة	الموقع	الخدمات
موقع جوبس للتوظيف والتدريب	www.jobs.ps	موقع يحتوي على وظائف في فلسطين وفرص متعددة للتدريب، حيث يقدم الموقع خدماته لأصحاب العمل ومراكز التدريب والباحثين عن عمل والراغبين بتطوير مهاراتهم.
موقع بيت. كوم	www.bayt.com	موقع توظيف على مستوى الوطن العربي حيث يشمل ما يزيد عن ١٥٠٠٠ وظيفة
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	http://www.ccast.ps/job/Default.aspx	يحتوي الموقع على مجموعة محدثة من الوظائف
ملتقى طلاب فلسطين	www.pal-stu.com	يحتوي الموقع على فرص توظيف، تدريب، تطوع، ويحتوي على ملتقى للجامعات الفلسطينية
صحيفة العمل الالكترونية	www.3mal.net	موقع توظيف على مستوى الوطن العربي، يحتوي على العديد من الوظائف المحدثة يومياً
ديوان الموظفين العام الفلسطيني	www.gpc.pna.ps	وظائف حكومية فلسطينية
موقع شركة مايكروسوفت	http://office.microsoft.com/en-us/templates/	يحتوي الموقع على مجموعة من النماذج الخاصة بالسيرة الذاتية باللغة الإنجليزية
موقع اكاديمية النجاح	http://www.4lead.net/blog/?p=50	يزود الموقع رواده بطرق كتابة السيرة الذاتية
موقع المنار دربك للغد	http://www.almanar.jo	يقدم معلومات حول رسالة التغطية



## الفصل الثاني

# الإرشاد النفسي





## الإرشاد النفسي

### الأسس والمسلمات والمبادئ

التوجيه والإرشاد النفسي علم وفن، يقوم على أسس عامة تتمثل في عدد من المسلمات والمبادئ التي تتعلق بالسلوك البشري والشخص المستفيد من الإرشاد، وعلى أسس فلسفية تتعلق بطبيعة الإنسان وأخلاقيات الإرشاد النفسي، وعلى أسس نفسية وتربوية تتعلق بالفروق الفردية والفروق بين الجنسين ومطالب النمو، وعلى أسس جماعية تتعلق بالفرد والجماعة ومصادر المجتمع، وعلى أسس عصبية وفسولوجية تتعلق بالجهاز العصبي والحواس وأجهزة الجسم الأخرى، ويلاحظ أن أسس التوجيه والإرشاد النفسي معقدة وليست بسيطة. ولكن كونها معقدة لا يعني أنها مختلطة أو مشوشة. وأن الرياضيات مواد معقدة وليست بسيطة، ولكن أهم أسس ومبادئ ومسلمات ونظريات واضحة معروفة.

### «المبادئ»

#### ثبات السلوك الإنساني نسبياً وإمكان التنبؤ به:

السلوك هو أي نشاط حيوي هادف (جسمي أو عقلي أو اجتماعي أو انفعالي) يصدر من الكائن الحي نتيجة لعلاقة ديناميكية وتفاعل بينه وبين البيئة المحيطة به. والسلوك عبارة عن استجابة أو استجابات لكثيرات معينة. ويجب التفريق بين السلوك على أنه استجابة كلية وبين النشاط الفسيولوجي كاستجابات جزئية. وهذا السلوك متعلم عن طريق التنشئة الاجتماعية ويتضمن إتصالاً اجتماعياً، وهو إرادي ومحدد اجتماعياً، والمرشد النفسي أخصائي تغيير وتعديل سلوك، ومن ثم يكون فهم السلوك ودراسة طرق تعديله وتغييره أمراً هاماً في عملية الإرشاد. وفي ميدان التوجيه والإرشاد النفسي، لكي يمكن التنبؤ بالسلوك، يجب دراسة عينات ممثلة من سلوك الفرد من مواقف متنوعة في الحياة اليومية ودراسة تاريخ حياة الفرد واستنتاج أسلوب حياته. ويجب الإحاطة باتجاهات ومعايير النمو في الشخصية العادية ومعرفة العلاقات الاجتماعية وغير ذلك مما يمدنا به علم نفس النمو وعلم النفس الاجتماعي وغيرهما من ميادين علم النفس والإحصاء.

#### مرونة السلوك الإنساني:

السلوك الإنساني ورغم ثباته النسبي، فإنه مرن وقابل للتعديل والتغيير والثبات النسبي للسلوك الإنساني لا يعني جموده.

#### السلوك الإنساني فردي - جماعي:

السلوك الإنساني فردي - جماعي في نفس الوقت. وهناك فرع من فروع علم النفس هو علم النفس الفردي، وفي نفس الوقت هناك فرع آخر هو علم النفس الاجتماعي الذي يدرس سيكولوجية الفرد والجماعة والسلوك الاجتماعي كاستجابة للمثيرات الاجتماعية. إن السلوك الإنساني فردي - جماعي مهما بدا فردياً بحتاً أو اجتماعياً خالصاً. فسلوك الإنسان وهو وحده يبدو فيه تأثير الجماعة، وسلوكه وهو مع الجماعة تبدو فيه آثار شخصيته وفرديته. ومن المعروف أن الشخصية هي جملة السمات الجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية التي تميز الشخص عن غيره. والمعايير الاجتماعية social norms هي ميزان أو مقياس السلوك الاجتماعي، وهي السلوك النموذجي أو المثالي المحدد لما هو صحيح وما هو خطأ وما هو جائز وما هو غير جائز وما هو مباح وما هو عيب، أي أنها تحدد وتسهل سلوك الفرد والجماعة وتحدد السلوك المتوقع في المواقف الاجتماعية.

من خلال تعريف الإرشاد النفسي يمكن القول بأن هناك أبعاد لعملية الإرشاد وهذه الأبعاد هي التي تحدد عملية الإرشاد. وقد قدم مورل وأينتج وهيرست وصفاً لنموذج الأبعاد المتداخلة للخدمة الإرشادية والتي تتضمن الأبعاد الثلاثة التالية:

#### أولاً: المستفيدون من العملية الإرشادية وهم:

- ١- الفرد: وتتمثل الخدمة هنا بتقديم الخدمة الإرشادية المباشرة وجهاً لوجه مع المرشد.
- ٢- الجماعة الأولية: وهي تتمثل في أفراد الأسرة الواحدة، أو الأقارب، ويقدم الإرشاد لهذه المجموعة بهدف مساعدة جميع أفرادها.
- ٣- الجماعات التي تربطها علاقات إنتمائية لجماعة معينة مثل: طلبة الصف الواحد، طلبة السكن، متضرري الحرب.

٤- جماعات المؤسسات الاجتماعية مثل: طلبة المدارس والمعاهد العامة، جماعات العمل. وتقدم الخدمة الإرشادية لهذه الجماعات عن طريق أساليب إرشادية محددة مثل: الندوات والمحاضرات ووسائل الإعلام.. الخ.

### ثانياً: أهداف عملية الإرشاد:

تنوعت الأهداف التي ترمي إليها عملية الإرشاد والتوجيه النفسي وقد وضع لها أكثر من تقسيم فمنهم من قسمها إلى:

١- الهدف الإنمائي: والذي يتعلق بتوفير عناصر أو ظروف النمو المتكامل المتوازن، الذي يشمل الجوانب الإنمائية المختلفة الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية للفرد.

٢- الهدف الوقائي: الوقاية هي خطوة تسبق العلاج، والهدف منها العمل لتقليل الحاجة للعلاج، بإزالة الأسباب المؤدية إليه.

٣- الهدف العلاجي: وهو يتعلق بمعالجة المشكلات الإضطرابات التي يتعرض لها الفرد أو الجماعة وذلك لتحقيق حالة التوازن بين جوانب النمو المختلفة لتحقيق التكيف الاجتماعي والنفسي، ويتم تحقيق هذا الهدف بدراسة أسباب المشكلات وأعراضها وطرق علاجها.

### صفات المرشد النفسي:

قبل أن يتم عرض الصفات التي يجب أن يتحلى بها المرشد النفسي والمتفق عليها بين الأخصائيين، أود أن أقترح على القارئ التوقف للحظة وتناول ورقة خارجية. اكتب عليها أهم الصفات التي تراها تدعم عملك كمرشد نفسي ( لو كنت مرشداً نفسياً) وأهم الصفات في شخصيتك التي تعيق عملك كمرشد. بعد ذلك قارن ما كتبت مع الصفات المذكورة في آخر الصفحة<sup>١</sup>. أرجو أن أؤكد هنا أن معرفة الذات والقدرة على تحديد المرشد أو المعالج لصفات شخصيته الإيجابية والسلبية ضروري من أجل القدرة على القيام بعمله بشكل حيادي وفعال. لهذا السبب يعتقد الكثير من المنظرين أن على المعالج أن يمر بتجربة العلاج لنفسه أو لا قبل علاج الآخرين.

### مميزات العلاقة العلاجية (الإرشادية):

بماذا تختلف العلاقة العلاجية عن علاقات أخرى؟

أرجو أن تتوقف هنا للحظة عن القراءة وتضع نفسك إجابة لهذا السؤال. وبعدها يمكن مقارنة إجابتك مع الطرق المبين فيما يلي:

من مميزات العلاقة العلاجية التي اتفق عليها الأخصائيون:

- هي علاقة بين أخصائي وبين منافع مؤمن بأن الأخصائي سيجند خبراته لمساعدته في مشكلته.
- يتم الإرشاد في مكان محدد معروف للطرفين ومعروف بأنه مكان مخصص للعلاج.
- يتم العلاج والإرشاد في وقت محدد يتفق عليه الطرفان وتكون مدته في الغالب معروفة.
- هناك مقابل محدد أو ثمن لهذا العلاج يدفعه المنتفع مباشرة أو طرف ثالث يكون معروفاً ومتفقاً عليه من قبل الطرفين مثل التأمين الصحي وغيره.
- العلاقة الإرشادية هي علاقة إحترام متبادلة لكنها ليست علاقة موازية ومساوية. فمثلاً من المفروض أن يشارك المنتفع الأخصائي بكل تفاصيل حياته، حتى الخاصة جداً لكن الأخصائي لا يبادل المنتفع هذا النوع من المشاركة.

١ فيما يلي عرض لبعض الصفات المتفق على أهميتها بين الأخصائيين:

- (١) Listening قدرة المرشد على الاستماع الجيد
- (٢) Empathy القدرة على التعاطف
- (٣) Neutrality التزام الحياد
- (٤) Analyzing القدرة على التحليل ورؤية ما وراء
- (٥) القدرة على التزام الصمت، معرفة متى تصمت بقدر ما تعرف متى تتكلم
- (٦) Be your self القدرة على أن تكون ذاتك
- (٧) Self Awareness الوعي الذاتي الجيد بحيث لا يدخل المرشد قضاياه الذاتية في العلاقة العلاجية

- هناك سرية قانونية تلزم الأخصائي الاحتفاظ بكل المعلومات، التي تطرح أمامه في العلاج ولا يستطيع الإدلاء بها لشخص آخر إلا بموافقة المنتفع الخطية. إذا كان المنتفع طفلاً (دون السادسة عشرة) أو له ولي أمر ( بسبب تخلف عقلي أو نفسي شديد ) فتطلب موافقة ولي الأمر.
- لا يصح أن تكون هناك علاقة خارج إطار العلاج، مثل علاقة إجتماعية أو علاقة عمل، هذا شرط مبدئي لكن هناك بعض الظروف الخاصة. لكن بالطبع لا يصح أن تكون علاقة رومانسية أو علاقة حب بين أخصائي ومنتفع أثناء العلاج وبعد نهايته.

#### مبدأ الحفاظ على السرية:

هناك ثلاث حالات يصح فيها للأخصائي عدم الحفاظ على سرية المعلومات:

- أ. إذا صرح المنتفع للمعالج عن وضع طفل موجود تحت الإضطهاد الجسدي والجنسي، في هذه الحالة على الأخصائي إنقاذ الطفل، فإنقاذ الطفل يصبح أولوية تسبق أولوية الحفاظ على السرية.
- ب. إذا صرح المنتفع للمعالج عن نيته الحقيقية في إيذاء شخص أو أشخاص آخرين. أيضاً هنا على المعالج إنقاذ الشخص المعرض للخطر. ولو على حساب مبدأ السرية.
- ج. إذا كان المنتفع ينوي الإنتحار بشكل جدي، في هذه الحالة يحق للمعالج إعلام جهات محددة أخرى من شأنها إنقاذ المنتفع من خطر الموت.

ملاحظة: في كل الحالات غير الحالات الثلاث السابقة الأخصائي ملزم بالحفاظ على السرية، ولا يحق له كشف المعلومات إلا بموافقة المنتفع الخطية.

#### • أسس الإرشاد النفسي في وقت الفراغ:

يقوم الإرشاد في وقت الفراغ على مجموعة من الأسس التي تبين ضرورته الملحة حتى ينصرف إلى سلوك موجه ويملاً بنشاط مخطط تبرز أهمية استغلال وقت الفراغ في عمليات الإرشاد النفسي (حامد زهران، ١٩٩٩، ص. ٣٨٧-٣٨٩)

- وقت الفراغ ليس وقت لهو، إنه سلوك جاد ولكنه خارج عن العمل وليس إجبارياً.
- وقت الفراغ ضروري للراحة والاستجمام وإذا تم تنظيمه بشكل جيد، فإنه يقضي على التعب والملل.
- أن الفرد لو ترك لطبيعته الخيرة لاستغل وقت فراغه في نشاط إيجابي يعود بالخير والسعادة له. لكنه قد يتعرض لعوامل بيئية واجتماعية تؤدي إلى توجيه وقت فراغه نحو نشاط سلبي هدام.
- الناس فئتان: فئة ينقصها وقت الفراغ وتعمل طوال حياتها من أجل كسب المال وهؤلاء عندما يصلون إلى سن التقاعد يكونون قد فقدوا صحتهم. وهم يحتاجون بالضرورة إلى توجيههم نحو أهمية وقت الفراغ وكيفية إشغاله. وفئة من الناس تعاني من زيادة كبيرة في وقت الفراغ وهؤلاء يحتاجون إلى توجيه وإرشاد من أجل استغلال أوقات فراغهم لما فيه منفعتهم وسعادتهم.
- إن مشكلة وقت الفراغ قد تصبح مشكلة كبيرة يجب على المجتمع إيجاد حل لها وأن عدم حل مشكلة وقت الفراغ سوف تؤدي إلى زيادة حالات الجناح والجريمة خاصة في أوساط الشباب. وقد أشارت الدراسات في هذا المجال أن اهتمام الدولة ورعايتها للشباب وتوفير أنشطة ملء أوقات الفراغ عندهم تقلل من نسبة الجناح والانحراف لديهم.

## أنشطة وقت الفراغ:

تتنوع أنشطة وقت الفراغ لتناسب حاجات الأفراد والجماعات المختلفة وهذه الأنشطة تختلف من مجتمع لآخر لإختلاف التراث الثقافي والاجتماعي لكل مجتمع. وقد برزت بعض أنشطة وقت الفراغ في بعض المجتمعات من أهمها:

- الإسترخاء: الإسترخاء بحد ذاته مريح للأعصاب، وهو هدف يسعى إليه المرشد النفسي من أجل تخليص العميل أو المسترشد من التوتر والقلق الذي ينتابه. والإسترخاء والإستجمام والراحة نوعان: إسترخاء إيجابي يرتبط عادة ببعض الأعمال الإيجابية التي يقوم بها الفرد في وقت فراغه. مثل تنسيق حديقة المنزل أو التتزه. واسترخاء سلبي يرتبط عادة بمشاهدة البرامج التلفزيونية أو الإستماع إلى أجهزة الإذاعة أو التسجيلات الخاصة، أو مشاهدة المباريات الرياضية.
- التسلية: ومن مظاهر التسلية: الترفيه، واللهو، وإدخال السرور والسعادة. وممارسة بعض الهوايات كالرسم والرياضة والموسيقى، وجمع الأشياء مثل الطوابع والعملات والتحف والآثار وغيرها. أو القيام برحلات ترفيهية. وكل هذه الأنشطة تؤدي إلى النمو الاجتماعي كما تنمي المهارات وتساعد على خفض التوتر، وتبني مفهوماً إيجابياً للذات.
- أنشطة النمو الشخصي: وتتمثل في متابعة البرامج التعليمية أو الإعداد لعام دراسي قادم. والقراءات العلمية والأدبية الحرة ما يحقق ذلك الفرد الشعور بالإنجاز والراحة في مساعدة الآخرين والتطوع في أعمال خيرية في مجتمعه.

## ترشيد أوقات الفراغ:

يقصد بترشيد أوقات الفراغ استغلال أوقات الفراغ في عمله الإرشاد النفسي. ويلعب المرشد النفسي دوراً مهماً في ترشيد وقت الفراغ. بإشراكه في مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذها المؤسسات التعليمية التي يعمل بها من أجل المساعدة على تكامل نشاط وقت الفراغ مع أنشطة الحياة اليومية للفرد وتوجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف الإرشادية في إطار السلوك الاجتماعي المرغوب فيه وبما يتفق والعادات الاجتماعية والقيم الأخلاقية والدينية السائدة في المجتمع. ويمكن ترشيد أوقات الفراغ بعدد من الأساليب التي يمكن اتباعها تتمثل في الآتي:

- تنمية المهارات الخاصة بالقراءة والفنون والموسيقى من خلال تنفيذ المنهج الدراسي المعمول به في المدرسة.
- تشجيع المشاركة في الأنشطة اللاصفية التي يشرف عليها معلمو النشاط اللاصفي في المدرسة والتخطيط لها بدقة ومهارة بحيث يسهم فيها الإرشاد النفسي بشكل فاعل.
- توجيه الطلبة نحو حسن إختيار أوجه النشاط في وقت الفراغ وتدريبهم على تحمل المسؤولية والقدرة على إتخاذ القرار الصائب.
- بلورة نشاط الطلاب في أوقات الفراغ، في شكل ندوات ومؤتمرات يخطط لها الطلبة ويحددون موضوعاتها، ويختارون المتحدثين فيها، ومن خلال النشاط الطلابي يمكن تحصيل معلومات وحقائق وتنمية مهارات وإتجاهات تفيد في عملية التوافق النفسي والاجتماعي، وفي بناء وتطوير العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بشكل ايجابي.
- إعداد الرحلات الجماعية والزيارات الحرة لمناطق سياحية وإنتاجية مختلفة، بحيث يعزز التوجيه والإرشاد المهني للطلبة.
- ترتيب مواقف وخبرات اجتماعية تفيد في الإرشاد الاجتماعي، من خلال نشاط اجتماعي يخطط له الطلبة بالتعاون مع مركز الإرشاد في المؤسسة التعليمية كأن تتناول تلك الأنشطة عادات وتقاليد المجتمع في المناسبات الدينية والقومية.

### إحتياجات ولوازم لا بد منها: (تذكر أن هذه الإحتياجات والمتطلبات يجب أن يتم توفيرها قبل البدء بمجموعة الأنشطة المختلفة)

- ١) من يقوم بقيادة وإدارة النشاط لا أن يكون مؤهلاً مدرباً واعياً لذاته مستعداً لذلك خاصة أنه إذا علمنا أن القائد يصغي في بداية كل جلسة إلى مشاعر ومزاج الآخرين.
- ٢) توفير البيئة العلاجية بمواصفاتها: قاعة كبيرة وكراسي مريحة وبساط، سجاد وأجهزة صوت، وتوفير الموسيقى الهادئة الملائمة إضافة إلى أن تكون بعيدة عن الضوضاء وتتوافر فيها التهوية والإضاءة والتكييف اللازم حسب حالة الطقس، وأن لا يكون فيها عناصر تشتت كالصور وما لا نحتاج إليه في غرفة العلاج الجماعية.
- ٣) أن يلبس المشاركون وعددهم (٨-١٢) ملابس فضفاضة مريحة وأن يأتوا مستعدين مرتاحين.
- ٤) تحديد الزمان والمكان وقوانين المجموعة.
- ٥) توفير القرطاسية مسبقاً (ورق أبيض وملون - كرتون أبيض وملون بأحجام صغيرة وكبيرة - أقلام حبر ورصاص - شبر - صمغ - ألوان خشب وشمع - ألوان ماء وجواش - شمع وكبريت - مناديل - عطر فواح (بخور) - مرآة لكل مشارك (أقنعة جاهزة) - فخار صحن وجرات... الخ.

## الفعالية العلاجية الجماعية الأولى

- **الهدف:** التهيئة الوجدانية واكتساب الثقة والأريحية – الطريقة تجلس المجموعة في دائرة ويطلب المرشد بعد أن يُعرّف عن نفسه وعن هدف الجلسة/ البرنامج أن يعرف كل مشارك/ة عن:
  - (١) إسمه.
  - (٢) ما أكثر الأشياء التي يحبها ويفضلها.
  - (٣) ما أكثر الأشياء التي تُزعجه ويكرهها.
  - (٤) ما أكثر الأشياء التي تضحكه وتسعده وتمتعه.
  - (٥) ما أكثر الأشياء التي تستفزه وتغضبه.
  - (٦) تم الحديث عن مفهوم التفريغ – التنفيس عن الأحاسيس – التعبير وضرورة ذلك وفوائده من حيث الصحة النفسية.
  - (٧) يتم التأكيد على ضرورة التقبل والإحترام والتقدير والدعم والثقة في المجموعة.
  - (٨) تقييم – بماذا شعرتكم؟

## الفعالية العلاجية الجماعية الثانية

- **الهدف:** التواصل والتأقلم مع الآخرين.
- **الطريقة:**
  - بعد أن جلست المجموعة في دائرة والحديث عن المزاج بشكل مفتوح، يطلب المرشد من كل اثنين لا يعرفان بعضهما أن يجلسا معاً مدة ستة دقائق على أن تكون ثلاثة دقائق لكل واحد منهما يتحدث للآخر عن نفسه (الإسم – مكان السكن – تحصيله – هواياته – صفاته الشخصية – مشاكله وضغوطه – نقاط القوة والضعف في شخصيته... الخ).
  - تعود المجموعة إلى الدائرة ويتحدث كل مشارك/ة عن شريكه.
  - يتم التأكيد على ضرورة التقبل والإحترام والتقدير والدعم والحفاظ على السرية.
  - تقييم: بماذا شعرتكم.

## الفعالية العلاجية الجماعية الثالثة

- **الهدف:** التفريغ الأعمق في مجموعة.
- **الطريقة:**
  - بعد الحديث عن المزاج الشخصي بشكل مفتوح.
  - تجلس المجموعة في دائرة ويضع المرشد في الوسط منديلاً وعليه شمعة يضيئها وعطر فواح ويطلب من كل مشارك أن يضع هناك شيء ثمين لديه (خاتم – صورة – هاتف – قلادة – أسوارة – جزدان... الخ).
  - يطلب المرشد أن يأخذ كل مشارك شيئاً آخر غير الذي وضعه.
  - يطلب المرشد أن يتحدث كل مشارك عما أخذ وعما وضع وماذا يعني له ذلك نفسياً وشعورياً.
  - يتم التأكيد على ضرورة الإحترام والحفاظ على السرية والتقبل والتقدير والدعم.
  - تقييم: بماذا شعرتكم.

## الفعالية العلاجية الجماعية الرابعة

- **الهدف:** فهم ووعي المشاعر الشخصية.

- (شجرة المشاعر/ العائلة).

- **الطريقة:**

- بعد الحديث عن المزاج الشخصي المفتوح.

- تجلس المجموعة في دائرة - يطلب المرشد من كل مشارك أن يجلس لوحده مدة ٥ دقائق وأن يُصنف/ يضع قائمة بالأشخاص في عائلته والمقربين الذين يحبهم - يحترمهم - معجب بهم - يرغب في أن يكون معهم - ممتن لهم - يتعلم منهم - وقائمة بالأشخاص في عائلته والمقربين الذين يحزن - يغضب - يكتئب - آذوه - أساءوا إليه - يكرههم (الوالدة - الوالد - الجد - الجدة - العم - الخال - العمدة - الخالة - الأخوة - الأخوات - الأبناء - الأصدقاء - الزوج - الزوجة).

- يطلب المرشد من كل مشارك أن يتحدث مدة ٤ - ٥ دقائق عن مشاعره إزاء الآخرين في أسرته وفي البيئة يتم التأكد على ضرورة السرية والاحترام والتقدير والتقبل والدعم.

- تقييم بماذا شعرت.

## الفعالية العلاجية الجماعية الخامسة

- **الهدف:** الفهم والوعي لإستقلالية وتميز الذات.

- **الطريقة:**

- بعد الحديث عن المزاج الشخصي المفتوح.

- تجلس المجموعة في دائرة - يطلب المرشد من كل مشارك أن يجلس لوحده ويختار قطعة من أثاث في البيت ويتدرب على تمثيل تلك القطعة مع حركة وصوت.

- تعود المجموعة إلى الدائرة ويقوم كل مشارك بتقليد قطعة الأثاث، مع إصدار حركة خاصة وصوت خاص به لتمييزه عن الآخرين.

- يتحدث كل مشارك عن قطعة الأثاث التي اختار، والتي يحب وماذا تعني له (طاولة - كرسي - باب - علاقة ملابس - جرار - تلفاز - كمبيوتر - شمعة ....).

- يتم التأكيد على ضرورة الإحترام والتقدير والتقبل والدعم والسرية.

- تقييم: بماذا شعرت.

## الفعالية العلاجية الجماعية السادسة

- **الهدف:** زيادة الأريحية في التعبير.

- **الطريقة:**

- تجلس المجموعة في دائرة.
- بعد الحديث عن المزاج الشخصي المفتوح.
- يطلب المرشد من كل مشارك أن يأخذ قناعاً جاهزاً (يُفضل تحضير قناع من الكرتون أو الجبس وتكوينه حسب الرغبة وإضافة مساحيق تجميل - شعر مستعار حسب ما يفضل المشارك). وأن يجلس مدة خمس دقائق يُحضر شعراً - أغنية - استعراضاً مسرحياً - حديثاً يُعبر بذلك عن ذاته وعن وجوده بالمجموعة.
- يطلب المرشد من كل مشارك إرتداء القناع وتأدية العرض أمام المجموعة خلال ٤-٥ دقائق.
- يتم تقييم العمل - بماذا شعرت - ماذا تعني لكم.
- يتم التأكيد على ضرورة الإحترام والسرية والتقبل والدعم والتقدير.

## الفعالية العلاجية الجماعية السابعة

- **الهدف:** تفريغ جماعي مفتوح وحر.

- **الأدوات:** صحف، وجرائد توضع في زوايا القاعة للتمزيق، ألوان وأقلام تلوين توضع في زوايا القاعة.

- **الطريقة:**

- بعد الحديث عن المزاج الشخصي المفتوح.
- توضع موسيقى هادئة.
- يطلب المرشد من كل مشارك أن يدور في القاعة بشكل عشوائي حسب رغبته (رقص - مشي - تأمل....)
- ( وأن يصرخ - يغني.
- هناك في زاوية صحف/ جرائد قديمة للتمزيق.
- هناك في زاوية أوراق للرسم والتلوين.
- تحدث إلى زميل أنت فرحان منه أو غاضب منه.
- بعد الحركة والرقص والدوران والصراخ والغناء والرسم العشوائي والتعبير للآخرين ومصافحتهم (١٠ دقائق).
- تعود المجموعة لتتحدث عن تجربتها.
- تقييم: بماذا شعرت.
- يتم التأكيد على ضرورة الجدية والتقبل والسرية والعفوية والإحترام.



## الفعالية العلاجية الجماعية الثامنة

• **الهدف:** تعزيز التعبير والتواصل الجماعي.

• **الطريقة:**

- بعد الحديث عن المزاج الشخصي المفتوح.
- يطلب المرشد من كل ثلاثة أن يجلسوا معاً ويتفقوا على رسم جماعي وعرض مسرحي جماعي يؤدون ذلك معاً بالاتفاق على أن يدلل ويشير إلى مشاعرنا وأحاسيسنا ومواقفنا في الحياة والمجتمع الذي نعيش.
- بعد ١٠-١٥ دقيقة تبدأ عروض المجموعات.
- يتم التعليق الإيجابي على العروض.
- يتم التأكيد على ضرورة العمل الجماعي والتأقلم والمواجهة والتفاوض في حل الصراعات.
- تقييم: بماذا شعرتم - ماذا يعني لكم؟
- يتم التأكيد على ضرورة الإحترام والتقبل السرية والتقدير والدعم.

## فعاليات علاجية مساندة (١) ما هي الدراما؟

- **الدراما:** نوع من أنواع الفنون التي تعتمد على تجسيد قصة ومن خلالها يقوم الشخص بعمل دور آخر غير نفسه أمام الآخرين، كأن يعمل دور رجل كبير أو امرأة أو رجل عجوز أو حتى دور طائر أو يقلد حيوان. وأصل كلمة دراما يوناني ويعني الفعل.

تساعد الدراما على التعلم بالنفس، والتعبير عن الذات، وتوضيح المشاعر والأفكار والأحلام الطفولية الجميلة

يشجع المدرب المجموعة على المشاركة بالنشاط.

يسمى هذا التمرين: من بدأ الحركة في الدائرة:

- (١) تقف المجموعة على شكل دائرة.
- (٢) نطلب من أحد الأصدقاء (أ) الخروج إلى مكان لا يرانا فيه.
- (٣) نقوم بالتشارك لإختيار قائد (ب).
- (٤) يقوم القائد بقيادتنا وتوجيهنا لتحريك أي مكان يختاره بواسطة (الرأس، اليد، الرجل).
- (٥) نطلب من الصديق (أ) الدخول والانضمام للمجموعة.
- (٦) نقلد القائد (ب) دون أن يشعر أو يعرف الصديق (أ) من القائد.
- (٧) يحاول الصديق (أ) العثور على القائد.
- (٨) يمكن للقائد (ب) تغيير الحركة، دون أن يراه الصديق، وإذا رآه الصديق (أ) يخسر.
- (٩) في حالة العثور الصديق (أ) على القائد يتم تبديله وهكذا.

أصدقائي هذه اللعبة ممتعة ومن المهم أن نجربها.

ما رأيكم الآن أصدقائي أن تكتبوا الفوائد التي تعلمتموها من خلال لعبة الدراما السابقة؟

١-.....

٢-.....

٣-.....

## فعاليات علاجية مساندة (٢) الوجه الورقي

### • الأدوات:

- ١- كيس ورق.
- ٢- قلم رصاص.
- ٣- مقص.
- ٤- ألوان.
- ٥- شبر.
- ٦- أنف مهرج.
- ٧- لاصق.

### • طريقة العمل:

- ١- تحضير كيس ورقي فارغ، ونخطط بقلم رصاص العينين والأنف والفم.
- ٢- نقوم بقص المناطق التي خططناها كما في الشكل.
- ٣- يمكن تسجيل ولصق الشبر على الوجه بالشكل المفضل لديك.
- ٤- يمكنكم وضع أنف المهرج ويمكنكم تلوين الشكل بالطريقة التي تفضلوها.

## الفصل الثالث

# التعامل مع النزاع

المادة التدريبية خاصة بمؤسسة تعاون لحل الصراع



## مقدمة

من خلال التجارب الشخصية للأفراد، يستطيع الشخص الحديث عن النزاع وتعريفه بالطريقة التي يتأثر بها من وجود النزاع. فقد يرى البعض أن النزاع يحدث عندما يريد شخص ما شيئاً ما، وشخص آخر يريد شيئاً آخر، فالأشخاص يتناقشون، ويختلفون، أو على العكس، يتوقفون عن الحديث فيما بينهم، ويحاولون تجنب أحدهم الآخر، فيتعكر مزاجهم، وينهار كل شيء من بين أيديهم. إن النزاعات تعد جزءاً لا يتجزأ من أي مجال حياتي شخصياً كان أم اجتماعياً عاماً. ويختلف ويتنازع الأصدقاء والمعارف والزملاء، والأحزاب السياسية والشعوب والدول. إن عدم تطابق مصالح طرفين يفترض أن كلا منهما سيسعى للحصول على ما يريد، وهو مستعد لبذل مجهود خاص من أجل تحقيق ما يرغب. وجزء هام من هذه الطاقة والجهد يصرف على إعاقة الطرف الآخر، أي وبعبارة أخرى، السعي إلى قمع معنويات ومادياً «والتغلب» عليه.<sup>٢</sup>

يعيش المجتمع الفلسطيني حالة غير مستقرة ناتجة عن مجموعة من الضغوطات مثل الاحتلال، البطالة، الخلافات الحزبية، الصراعات العائلية، وهذا يحتم على الناشطين المجتمعين السعي لاكتساب مجموعة كبيرة من المعارف والمهارات والتوجهات ذات العلاقة بالنزاع وكيفية التعامل معه وذلك من أجل بناء قدراتهم في التعامل مع الأنماط المختلفة من النزاع وتوفير الدعم التقني لمن هم بحاجة إلى هذا النوع من الدعم.

لقد تطرق هذا الفصل الخاص بالنزاع إلى طرح مفهوم النزاع وتعريفاته المختلفة، وأدوات تحليله بطريقة مبسطة تمكن الناشط المجتمعي من استخدامها بشكل مبسط من أجل بناء قدرات الشباب بطريقة منهجية في التعامل مع النزاع.

## تمرين رقم (١)

- أسم التمرين: شمس النزاع
- مدة التمرين: ٢٠ دقيقة
- تعريف النزاع

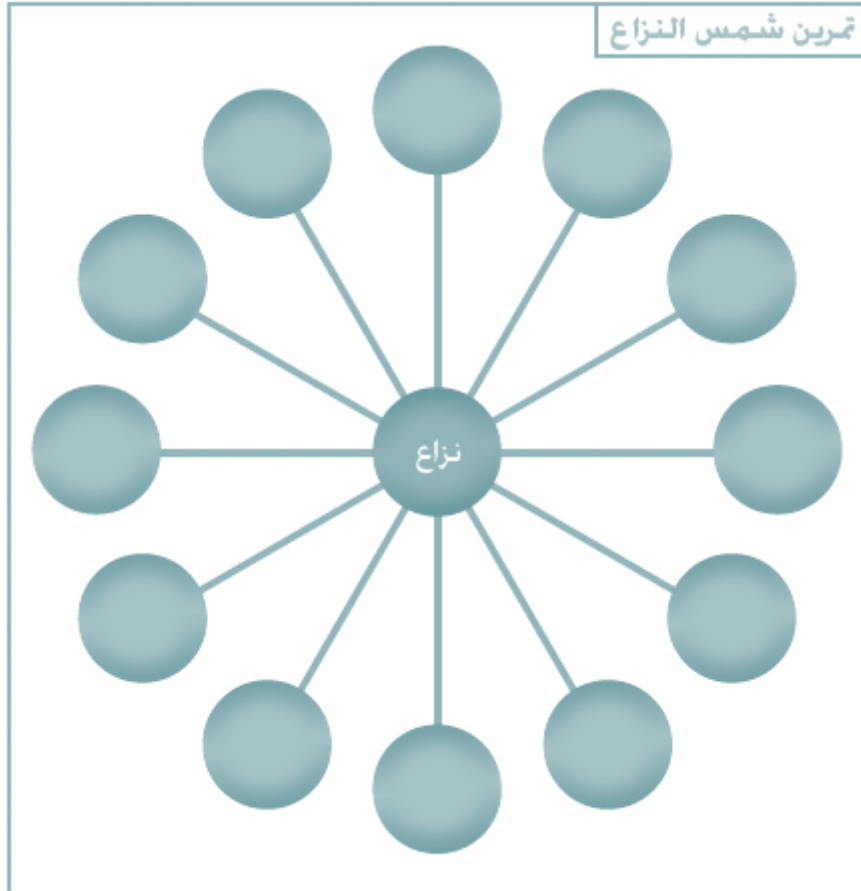
للبدء بوضع تعريف للنزاع فإن من المهم أن تكون نقطة الإنطلاق هي السياق والثقافة المحلية. لتحقيق هذه الغاية فإن من الجيد أن نبدأ بتمرين شمس النزاع. هذا التمرين الذي يحاول تسليط الضوء على مرادفات النزاع وعلى بعدي النزاع الإيجابي والسلبي.

- الهدف العام للتمرين:

التعرف على المرادفات المحلية للنزاع، والبدء من ما هو محلي في صياغة هذا المفهوم. إضافة إلى التعرف على الكلمات الأكثر شيوعاً في السياق المحلي كمرادف لكلمة نزاع.

- خطوات التمرين:

يتم وضع كلمة نزاع في وسط دائرة في منتصف اللوح القلاب. يتم رسم خطوط من الدائرة على شكل شمس. من ثم يتم سؤال المتدربين عن المرادفات التي ترد في الذهن لهذه الكلمة وتسجيل كل إجابة على خط من خطوط شمس النزاع. يتم إجراء هذا التمرين من خلال النقاش الجماعي.



• نتائج تمرين شمس النزاع:

يظهر المثال التالي نتائج العمل في تمرين «شمس النزاع» مع أحد المجموعات التدريبية في برنامج الوساطة الذي تنفذه مؤسسة تعاون لحل الصراع في العام ٢٠٠٨، والذي يأتي على الشكل التالي:



• ملاحظات تعليمية

- غالبا ما يستخدم المجتمع الفلسطيني ألفاظا وكلمات مرادفة لكلمة النزاع ولكنه نادرا ما تستخدم هذه الكلمة بذاتها للتعبير عما تحمله من معنى ودلالة. وإن إستخدامها إذا ما تم يرد في إطار الحديث السياسي عن الصراع الفلسطيني الإسرائيلي.
- إن أكثر الكلمات شيوعا في المجتمع الفلسطيني وهو ما أظهرته نتائج التدريب مع أكثر من عشر مجموعات من المتدربين وفي مناطق مختلفة من الضفة الغربية هي: (نزاع، عدم تناغم، عصبية، ضرب سلاح، إختلاف بالرأي، قتال، صدام، طوشة، عنف، سيطرة، إختلاف وجهات النظر، سوء فهم، مشكلة).
- تختلف الكلمات الشائعة المعبرة عن النزاع من منطقة إلى أخرى ومن فئة إلى أخرى، كما تختلف اللهجة التي يتم التعبير بها عن مرادفات النزاع.
- إن مراجعة الكلمات المرادفة للنزاع تشير إلى الطابع «العنيف» الذي يميل إلى إستخدام القوة في التعامل في مواقف النزاع.

## تمرين رقم (٢)

• اسم التمرين: النزاع البناء والنزاع الهدام

• مدة التمرين: ٣٠ دقيقة

• الهدف العام من التمرين:

معرفة أن للنزاع بعدين: ايجابي وسلبي، والمساهمة في تعديل توجهات المتدربين نحو النزاع. إضافة إلى الوعي بنقطة البدء بتغيير الطاقة السلبية في مواقف النزاع إلى طاقة ايجابية بناءة.

## خطوات التمرين:

يتم توجيه سؤال للمشاركين حول التمرين السابق (شمس النزاع) ما الذي كان يعنيه كل مشارك عندما أشار إلى مرادف معين للنزاع، هل كان يقصد بهذا المرادف أنه مرادف بناء وإيجابي وحسن أم أنه مرادف هدام وسلبي.

لنأخذ مثلاً: تم البدء بكلمة خلاف حيث تمت الإشارة إلى أنها تحمل البعدين السلبي والإيجابي. فقد يعني الخلاف بمعنى التصاعد إلى درجة القتل (شيء سلبي) وقد يؤدي الخلاف إلى إكتشاف نقاط القوة والضعف (شيء ايجابي).

يبرز السؤال هنا: على ماذا يعتمد كون الخلاف شيء سلبي / هدام أو إيجابي / بناء؟

بعد نقاش جماعي مع المتدربين تم الإتفاق على الطريقة التي نتعامل بها مع الموقف. هي التي تحدد كون النزاع سلبياً أم ايجابياً.

مثال: لنأخذ مثلاً كلمة «مشكلة» وكذلك كلمة «طوشة». ويتم تبيان البعدين الايجابي والسلبي أيضاً لهذين المرادفين. من المهم للمدرب أن يقوم بتلخيص هذا الجزء من التمرين بالقول: إن النزاع بحد ذاته ليس شيئاً ايجابياً أو سلبياً. إن ما يجعل منه ايجابياً أو سلبياً هو «طريقتنا» في التعامل مع الموقف. وعليه فما هو المطلوب للتغيير من النزاع الهدام إلى النزاع البناء؟ ومن أين يبدأ التغيير. تم هنا إسناد الخلاصة بآية قرآنية: قال تعالى «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم».

## • ملاحظات تعليمية من التمرين

• أن غالبية الكلمات المرادفة، وحسب المشاركين أنفسهم، ذات بعد سلبي، رغم أن هنالك بعد ايجابي للنزاع، ولكنه ليس الغالب.

• إن من المهم الإنتباه إلى أن النزاع «ككلمة» ليست سلبية أو ايجابية، بقدر أن ما هو سلبي أو ايجابي هو «إدراكنا» للموقف و «تعاملنا» مع هذا الموقف.

• إن تغيير الطاقة السلبية في موقف النزاع إلى طاقة ايجابية، تحتاج منا الإنتباه إلى طريقتنا في التعامل مع مواقف النزاع.



## (بعدي الصراع)



### • النزاع «البناء»

- مناسبة لتطور ونمو أطراف الصراع.
- مناسبة لحل المشكلات بطريقة إبداعية، من خلال النظر والعمل المشترك على العديد من الخيارات المطروحة.
- فرصة لتقييم الأداء بشكل موضوعي.
- مناسبة لزيادة التعارف بين أطراف الصراع.
- فرصة لاكتشاف طرقنا الخاصة بالتفكير، العمل والشعور.
- فرصة لإظهار الفهم والاحترام والقبول، للطرق الخاصة بتفكير عمل وشعور الآخرين.
- فرصة لتوضيح الأدوار التي نمارسها في مواقف معينة.
- فرصة لتوضيح وتحديد الأدوار التفاعلية في محاولة لتمتين العلاقة بيننا.
- عملية يتم فيها إطلاق المشاعر بحرية وبشكل مفتوح.
- تحد للنمو والتطور.
- فرصة «لحل المشكلات» لخلق بيئة أكثر إنتاجية.
- مناسبة للإتصال والتواصل بشكل مفتوح وصادق، وبما يقلل من العداء، الغضب، سوء الفهم في العلاقة.

### • تعريفات أخرى للنزاع

يتم تقديم محاضرة قصيرة ( ١٠ - ١٥ دقيقة) حول بعض تعريفات النزاع. يراعى هنا التسلسل في عرض التعريفات، حيث يتم بداية عرض تعريف عام (ما ورد في قاموس ويبستر) ومن ثم الانتقال إلى نقاش إيجابيات وسلبيات مثل هذا التعريف. ( انظر المادة التعليمية ١ )

يتم الانتقال بعد ذلك إلى تعريف آخر للنزاع والذي يركز على وجود خلاف حول الأهداف أو / والوسائل. إن هذا التعريف يساعد في تجاوز بعض سلبيات التعريف السابق.

يمكن الانتقال بعد ذلك إلى تعريف ثالث للنزاع والذي يتمحور حول وجود «روايتين مختلفتين لنفس الحادثة»، حيث يتم تقديم شرح لهذا التعريف من خلال قصة «الشبح»، والسؤال عن الطريقة التي يتم من خلالها حل النزاع بين الأطراف المختلفة.

## مادة تعليمية (١): تعريف النزاع - قاموس ويبستر

لقد عرف قاموس «ويبستر» النزاع بأنه: حالة من عدم الانسجام، وهذا تعريف واسع كان الهدف منه إبراز عدم إمكانية وضع تعريف واحد ومحدد للنزاع. لقد إنتقد الكثيرون التعريف السابق متسائلين عن الفائدة من وجود تعريف بهذا الشمول والانتساع، وهو ما دعي البعض إلى إعادة التعريف، بحيث أن النزاع هو: حالة من عدم الانسجام في الأهداف، بمعنى أن عدم الانسجام هو في الأهداف بين أطراف النزاع، وهو الأمر الذي لاقي قبولا وفي ذات الوقت كان بحاجة للتطوير من حيث إضافة عدم الانسجام بالسلوك أيضا، بحيث يصبح التعريف في هذه الحالة بأن النزاع: حالة من عدم الانسجام في الأهداف أو / والسلوك.

## مادة تعليمية (٢) تعريف النزاع كخلاف حول الأهداف أو/ والسلوك

كما تم تعريف النزاع الذي تعالجه الوساطة عبارة عن علاقة بين طرفين أو أكثر (أفراد أو مجموعات) يعتقدون أن لديهم - أو لديهم فعلا - أهدافا غير متناغمة أو منسجمة، وأن طريقة فهمنا للنزاع تؤثر على المقاربة التي نختارها لحل النزاع، كما أن النزاع غير محدود وكأنه فقط معركة بين المصالح، فهناك أيضا الإحتياجات، المداير المختلفة، القوة، القيم، المشاعر والعواطف، وأنه غالبا ما يتم إدراك النزاع - عالميا - كشيء سلبي. إضافة إلى ما سبق من تعريفات فإن هنالك آخرون يعرفون النزاع على أنه «تباعد في المصالح ووجهات النظر بين الأفراد». وهو ما إنتقد محاولة تعميمه بول سالم في مقالته «نقد حل النزاع على الطريقة الغربية من وجهة نظر غير غربية»، عندما أظهر بأن إستقلالية الفرد في الغرب كانت نتاج مرحلة تطور طويلة، وهي أمر غير موجود في ثقافات أخرى لم تمر بنفس العملية التي مر بها الغرب، ويضيف بأنه من الصعب أن نفسر النزاع من خلال تحجيم المفهوم إلى أنه مجموعة من وجهات النظر، التوجهات، والسلوكيات الممارسة من قبل أفراد مستقلين. لقد عرف «Mitchell and Bercovitch» النزاع على أنه «موقف» والذي يدرك فيه طرفان إجتماعيان بأنهما يطالبان بأهداف غير منسجمة، حيث أخذ هذا من ما ذهب إليه «John Caltong» في «مثلث النزاع - Triangle ABC». إن التعريف «الموقفى» للنزاع هو الأكثر مناسبة في الحالة العربية والإسلامية.

### تمرين رقم (٣)

#### • قصة الشبح

يتم عرض هذه المادة من خلال تمرين مدته لا تزيد عن ٣٠ دقيقة. من المهم في هذا التمرين مشاركة المدربين في النقاش وعدم قيام المدرب بتقديم إجابات سريعة حول التمرين. كما أن من المهم أن يتم إثارة السؤال حول الدروس المستفادة من هذا التمرين في عملية الوساطة.

• **الهدف العام من التمرين:** التعرف على أن لكل رواية جانبيين، وأن كل طرف «صادق» فيما روى. إضافة إلى تعرف المدرب على أن الأحكام المسبقة، والتعصب للرواية لا يساعد في التعامل البناء مع الموقف، بقدر ما يساعد على تصاعده. كما أن لهذا التمرين فائدة أن يقوم كل طرف بوضع نفسه مكان الطرف الآخر للتعرف على روايته.

• **خطوات التمرين:** يقوم المدرب بسرد قصة الشبح على المشاركين، ويطلب منهم تمثيل هذه القصة والبحث عن حلول مناسبة لها، ومن ثم يتم نقاش جماعي حول أهم ما استفاد منه المشاركون في هذه القصة.

«يقال بوجود شبح كان يراقب مزارعين، لنقل المزارع «علي»، والمزارع «سعيد». كانا متحابين ومتعاونين لا يتوانى أحدهما في تقديم الدعم والمساندة للآخر. مزرعة كل منهما إلى جانب الأخرى، ولا يفصل بينهما سوى طريق زراعي. حيث لم يرق هذا الأمر للشبح الذي قرر أن يثير الخلاف والنزاع فيما بينهما. فماذا فعل؟

قام الشبح باستخدام لون الطباشير ليظهر جزءه الأيمن بالأبيض، في حين أنه استخدم الفحم ليظهر الجزء الأيسر من جسده باللون الأسود. وبشكل سريع «كالبرق» مر الشبح من الطريق الزراعي محدثاً وميضاً (على الجانب الأيمن وميضاً أبيض، أما على الجانب الأيسر فإنه أحدث وميضاً أسود) على ضوء ما شاهده «كل منهما»، جاء ليروي روايته لجاره وصديقه. علي يروي بأن وميضاً أبيضاً قد مر كلمح البصر من أمامه (وهو صادق لأن هذا ما رآه) في حين أن سعيد يقسم بالله أغلظ الإيمان بأن الذي حدث قبل قليل هو وميض أسود (وهو صادق فيما روى لأن ذلك ما رآه). السؤال أيهما اصدق؟ وما الذي سيحصل إذا استمر الجدل بهذه الطريقة؟ وما الذي يمثله اللون الذي رآه كل منهما في الحياة الحقيقية؟ وكيف ينعكس التمسك بالرأي والتعصب على تصاعد النزاع؟

لم يكتف الشبح بهذا المستوى من الخلاف والنزاع الذي نشب بين علي وسعيد، فقرر أن يستدير وأن يعيد الكرة ولكن بشكل مختلف. فمن رأى اللون الأبيض في الجولة الأولى فإنه لن يتاح له إلا أن يرى هذه المرة إلا اللون الأسود. ومن رأى اللون الأسود في الجولة الأولى فإنه لن يرى هذه المرة إلا اللون الأبيض. بعد أن مر الشبح من بينهما، ازداد الغموض لدى كل منهما، فقرر كل منهما إن يعتذر من الآخر، إعتقاداً بأن الآخر هو الصحيح. فهل يتفق الطرفان أم يتصاعد الخلاف والنزاع فيما بينهما؟ وما العمل لحل مثل هذا الخلاف؟ لو كنت أنت طرفاً ثالثاً ما هي النصيحة التي ستقدمها للأطراف؟ وما هو تعريفك للنزاع على ضوء هذه القصة؟

#### • ورقة تمرين ( قصة الشبح )

الحل المقترح من قبلي كمتدرب/ة:

.....

.....

.....

الحل المقترح من قبلنا كمجموعة متدربين:

.....

.....

.....

تعريفنا كمجموعة للنزاع هو:

.....

.....

.....

#### • ملاحظات تعليمية:

يمكن عرض هذه الملاحظات على المتدربين من خلال محاضرة قصيرة باستخدام «power point»، حيث يتم عرض ونقاش كل ملاحظة تعليمية على حدى:

- (١) ينشأ النزاع عندما يكون هنالك روايتين مختلفتين لنفس الحادثة، وعليه فقد ذهب البعض إلى إختصار تعريف النزاع على أنه: «روايتين مختلفتين لنفس الحادثة».
- (٢) اللون الأبيض أو الأسود الذي ورد في القصة يرمز إلى وجهة نظر/ رواية كل منا في الحياة. فلكل منا وجهة نظره/ روايته/ لونه الذي يعبر من خلاله عن موقفه.
- (٣) وجهة نظر/ رواية كل منا، منها ما يمتد عميقا في داخلنا. التاريخ، التربية، الثقافة، الدين، الإقتصاد، السياسة.. الخ، كلها عناصر تسهم وبشكل متفاوت في تشكيل وجهة نظرنا / روايتنا.
- (٤) إمتلاك وجهة نظر / رواية أمر طبيعي. فلقد خلق الله الناس شعوبا وقبائل. كل واحد فيها يختلف عن الآخر. إن الإختلاف طبيعي وصحي إذا ما أحسن التعامل معه. لذلك قال رسول الله (ص): «إختلاف أمتي رحمة». ولكن الأمر الذي يحتاج إلى الإنتباه هو كيف نتعامل مع الإختلاف؟ هل يتمسك كل منا بوجهة نظره/ روايته ويتعصب لها؟ هل يكون الجدل بديلا للحوار بين الروايتين المختلفتين؟ هل رفض الآخر وعدم الإعتراف به أمر يسهم في معالجة الخلاف أم يسهم في تصاعده؟
- (٥) أحيانا ينشأ الخلاف والنزاع بسبب تمسك كل منا بموقفه وروايته، وأحيانا أخرى - وهو الأمر الغريب - ينشأ الخلاف والنزاع حتى عند وجود الرغبة الصادقة بالإعتذار من الآخر، لا لشيء إلا لأن لكل منا حتى في الإعتذار له روايته وطريقته الخاصة.
- (٦) إن التعامل البناء مع الخلاف / النزاع في ظل وجود روايتين هو أن يقوم كل من طرفي الخلاف بوضع نفسه في مكان الطرف الآخر. إن ذلك يعني أن يسعى كل منا في مواقف النزاع إلى إكتشاف رواية الآخر وفهمها. أي أن يقوم كل منا بإستبدال الجدل (تمسك كل منا بروايته ومحاولته فرضها على الآخر) إلى الحوار (إستكشاف، فهم رواية الآخر) بإتجاه البحث عما هو مشترك بينهما.

## تمرين رقم (٤)

- اسم التمرين: عالم واحد و تعريفات عدة للنزاع
- مدة التمرين: ٣٠ دقيقة تقريبا .
- الهدف العام من التمرين: التعرف على تعريفات أخرى للنزاع، وإدراك أنه لا يوجد تعريف واحد ومحدد، جامع ومانع للنزاع أو أن هنالك الكثير من التعريفات لهذا المصطلح.
- خطوات التمرين: يقوم المدرب بتوزيع ورقة تعريفات النزاع على المشاركين، ومن ثم يطلب من كل متدرب إختيار التعريف الأكثر ملائمة له ومن ثم يقدم كل مشارك تعليلا لإختياره.

### ورقة تعريفات أخرى للنزاع

المفاتيح	التعريف	النظرية
Coser 1956	النزاع الاجتماعي، نزاع بين الخصوم على القيم، الموارد النادرة والمحدودة والسلطة.	النزاع، الظلم، محدودية الموارد.
Schelling 1960	النزاع الإستراتيجي هو شيء أساسي للصفقات، حيث أن كسب أحد الأطراف يعتمد على إختيار وقرار الطرف الآخر.	الإستراتيجية، الصفقة، الإعتماد.
Deutsch 1973	يحدث النزاع عندما تحدث نشاطات غير متوافقة، أحد الأطراف يتدخل يقاطع أو بطريقة أخرى يجعل نشاطات الطرف الآخر أقل فاعلية.	غير متوافقة، يتدخل، فاعلية.
Wall 1985	النزاع عملية فيها طرفان أو أكثر يحاولون إحباط الطرف الآخر من تحقيق أهدافه العوامل الخفية الثلاثة للنزاع هي: الإعتمادية، الإختلاف في الأهداف، والإختلاف في الفهم.	اهداف، الإعتماد، الإدراك.
Pruitt and rubin 1986	النزاع يعني إدراك إختلاف وعدم اللقاء في الإهتماما، والمصالح أوالإعتقاد أن الطموحات الحالية لا يمكن تحقيقها في آن واحد.	مصالح، طموحات، الاعتقاد.
Conrad 1990	النزاع هو تفاعل صريح بين أناس يعتمدون على بعضهم البعض والذين يدركون إهتماماتهم مختلفة، متناقضة أو يعتر بها التوتر.	الاتصال والتواصل، الإعتماد. التوتر.
Tjosvold and van de vliert 1994	النزاع أنشطة غير منسجمة، يحدث في سياقات تعاونية أو تنافسية يمكن أن يملك أطراف النزاع أهدافا تعاونية أو تنافسية في الأهداف فيما بينهم.	غير منسجم تعاون، تنافس.
Folger poole and stutman	النزاع هو تفاعل أناس يعتمدون على بعضهم البعض، ويدركون عدم الإنسجام في الأهداف فيما بينهم، كذلك تدخل كل طرف منهم لتحقيق تلك الأهداف لمصالحه.	التفاعل، الإعتماد، عدم الإنسجام.

## أدوات تحليل النزاع

## تمرين رقم (٥)

- اسم التمرين: تحليل النزاع
- مدة التمرين: ٤٥ دقيقة تقريبا
- الهدف العام من التمرين: التعرف على مفهوم تحليل النزاع، وما هي التساؤلات الأساسية التي يجب أن تثار لإستكشاف وفهم مواقف النزاع قبل التدخل فيها.
- خطوات التمرين: يقوم المدرب بداية بتوزيع ورقتين من لونين مختلفتين. يقوم كل متدرب بكتابة مفهوم النزاع على ورقة / لون. وعلى الورقة الأخرى يقوم بكتابة سبب من أسباب التحليل. يتم الطلب من المتدربين إلصاق أوراقهم على اللوح القلاب بحيث يخصص أحد الأعمدة للمفهوم أما العمود الآخر فيخصص للأسباب.
- يقوم المتدرب بإستعراض مشاركات المتدربين والتعليق عليها والنقاش مع المتدربين حولها. بعد الإنتهاء من هذا الجزء من التدريب يقوم المدرب بتوزيع المتدربين إلى ثنائيات، يطلب من كل مجموعة ( ثنائي) بوضع ١٠ الى ١٥ سؤال إفتراضي حول موقف من مواقف النزاع، والتي تساعد إثارتها في فهم وتحليل الموقف. يتم الإنتقال بعد ذلك إلى البدء بعرض نتائج التمرين ووفق الترتيب التالي:
- مفهوم تحليل النزاع.
- أسباب تحليل النزاع.
- الأسئلة التي يتم توجيهها لفهم وتحليل الموقف.

## تمرين رقم (٦)

- اسم التمرين: عد للعشرة
- مدة التمرين: ١٠ دقائق.
- الهدف العام للتمرين: الربط ما بين الثقافة المحلية وما بين تحليل النزاع كمفهوم علمي.
- خطوات التمرين: يقوم المدرب/ة من خلال النقاش الجماعي مع المتدربين بالسؤال عن مفهوم المثل الشعبي الذي يقول «عد للعشرة»، وما هي فائدة هذا المثل في مواقف النزاع وكيف يتم ربطه بمفهوم تحليل النزاع كمفهوم علمي.

### قصة: تعلم من سيرة النبي محمد (ص):

ورد في السيرة النبوية الشريفة ما معناه أن الإنسان الغاضب إذا ما أراد أن يتخلص من غضبه فما عليه إلا أن يغير من وقفته، فإن كان جالسا وقف، وإن كان واقفا جلس. ثم يضاف للحديث الشريف ما معناه أنه إذا لم تتم السيطرة على الغضب نتيجة الوقوف أو القعود، فما على الإنسان الغضبان إلى التوجه للوضوء ومن ثم صلاة ركعتين لله تعالى.

السؤال: ما فائدة هذه القصة في مواقف النزاع؟ وكيف نربطها بتحليل النزاع؟

### • مادة تعليمية (١)

مفهوم تحليل النزاع: يمكن عرض التعريف من خلال الشفافات أو من خلال تقنية power point ونقاش المتدربين بما سيرد من تعريف لتحليل النزاع.

يأتي هذا التعريف على النحو التالي: المقاربة، أو الطريقة التي نعتمدها لإستكشاف جوانب النزاع وفهم أبعاده المختلفة كمقدمة تساعدنا في التدخل بشكل فعال وبناء في هذا النزاع، سواء كنا أطرافا في هذا النزاع أو طرفا ثالثا.

### • مادة تعليمية (٢)

لماذا نحتاج النزاع؟ يمكن عرض نتائج تمرينات سابقة في هذا المجال على المتدربين إما من خلال الشفافات أو من خلال تقنية power point حيث يتم إظهار كل نقطة على حدة ونقاشها مع المتدربين:

- التعرف على أسباب النزاع (الأسباب المباشرة والعميقة للنزاع).
- التعرف على أطراف النزاع الداخلية والخارجية ودرجة تأثير كل منها.
- التعرف على طبيعة العلاقات القائمة بين أطراف النزاع.
- فهم سياق وبيئة النزاع، وكذلك توجهات أطراف النزاع، والطرق والوسائل التي إستخدمت من قبل كل منها في هذا النزاع.
- الوعي بنتائج وآثار النزاع.
- مراقبة تطور النزاع وتصاعده.
- التعرف على قيم وثقافة أطراف النزاع.
- التعرف على مواقف، مصالح وإحتياجات أطراف النزاع.
- التعرف على موضوع النزاع (القضية / القضايا المتنازع عليها).
- إمتلاك النظرة الكلية والشاملة للنزاع.
- نقطة إنطلاق وبداية للتدخل السليم والفعال في النزاع.

## أدوات تحليل النزاع

لقد أظهر تمرين الثنائيات الصعوبات التي واجهت مجموعات العمل في وضع ١٠ - ١٥ سؤال لفهم وتحليل النزاع، وكذلك وجود شيء من التكرار في الأسئلة التي تتم إثارتها إضافة إلى غياب التنظيم والترابط عند إثارة مثل هذه الأسئلة. وللتغلب على هذا التحدي، نعرض هنا بعضاً من أدوات تحليل النزاع التي يمكن للوسيط إستخدامها وذلك لتمكينه من فهم خلفية الموقف، وتاريخه، مع الإطلاع على الأحداث الجارية، كما يمكنه من تحديد كافة الأطراف ذات العلاقة بالنزاع بالإضافة إلى فهم وجهة نظر كل طرف والتعرف بشكل أكبر على طبيعة العلاقات والروابط فيما بينهم، كما أن من المهم قيام الوسيط بتحليل النزاع قبل التدخل كوسيط يتطوع لمساعدة الأطراف في التوصل إلى حلول نابعة منهم، وتحقيق مصالحهم وتساعدتهم على إستعادة العلاقة فيما بينهم.

إن إدراك وفهم الأسباب الخفية التي تقف وراء هذا النزاع يقودنا إلى الإرتكاز على رواية الأطراف المتنازعة، وتوضيح القيم والتوجهات الخفية التي تكون عادة دافعا قويا للنزاع والتحليل الصحيح الحيادي والموضوعي يمكن أن يصبح شكلا من أشكال التدخل. من خلال تقاسم وجهات النظر والتوصل إلى فهم أفضل لكيفية فهم الجانب الآخر ومن هنا فإن تحليل الحالة يصبح وسيلة للحد من الأفكار الخاطئة بين الأطراف المتنازعة من ثم بناء الثقة والفهم المشترك بين الأطراف.

### • أداة (١): تشخيص النزاع أو خريطة النزاع

شبيهة بالخريطة الجغرافية والتي تبسط شكل الأرض بحيث يمكن تلخيصها على صفحة واحدة، يمكن كذلك تبسيط النزاع، كما تفيد الخريطة بأنها تساعد على تصور النزاع بشكل أوضح. تمثل خريطة النزاع وجهة نظر معينة (الشخص أو المجموعة التي تقوم بعمل الخريطة)، في وضع نزاع معين يجب أن تكون الخريطة غير معقدة، في وقت معين من الزمن، بالضبط مثل الصورة.

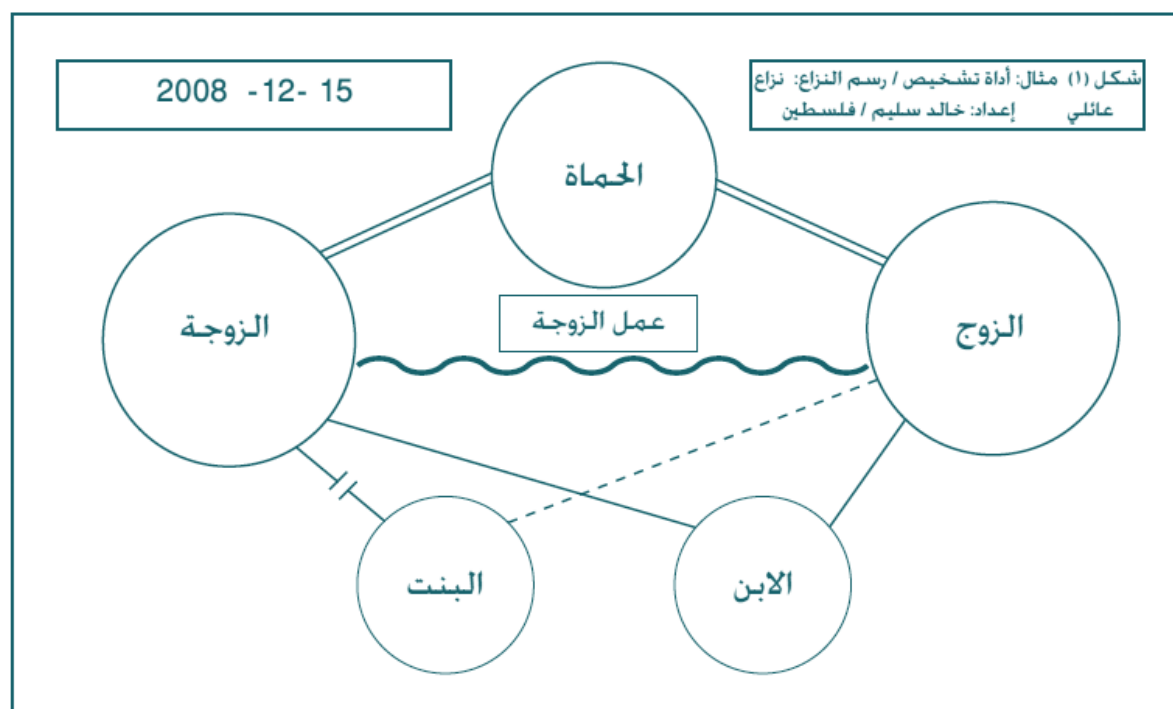
#### أهداف هذه الأداة:

- لتوضيح العلاقات بين الأطراف.
- لتصور ومعرفة «قوة» الأطراف المختلفة.
- لوضع النزاع على ورقة واحدة بحيث يكون هناك فكرة عامة عنه.

#### تعليمات خطوة بخطوة:

- (١) حدد النزاع الذي تريد تحليله وضع حدود النزاع.
- (٢) شكل مجموعات من شخصين أو أكثر. يمكن لكل واحد عمل خريطة النزاع وحده، ولكن من الأفضل عملها ضمن مجموعة. خصوصا إذا تواجد مشاركون لا يعرفون أي شيء عن النزاع.
- (٣) أحضر ورقة كبيرة وارسم أطراف النزاع كدوائر كبيرة، أو على بطاقات يمكن تعليقها على ورقة كبيرة، على أن يمثل حجم الدائرة «قوة» الطرف. لا تنس وضع نفسك كأحد الأطراف كذلك على الورقة، إذا كنت أنت أو مؤسستك طرف في النزاع. أرسم الأطراف الأخرى «الثالثة» كدوائر غير كاملة.
- (٤) أرسم خطوطاً (أنظر إلى الرسم) بين الدوائر تمثل العلاقة بين الأطراف.
- (٥) في مربعات أو في أعلى الخريطة، ضع كل الأفكار الرئيسية، ولوضع مزيد من التفاصيل عن الأطراف، استخدم أداة خريطة الإحتياجات/المخاوف.
- (٦) لا تنس وضع العنوان والتاريخ على الخريطة، وإذا لم يكن سرياً، ضع أيضاً إسم مؤسسة الشخص الذي قام بعمل الخريطة.

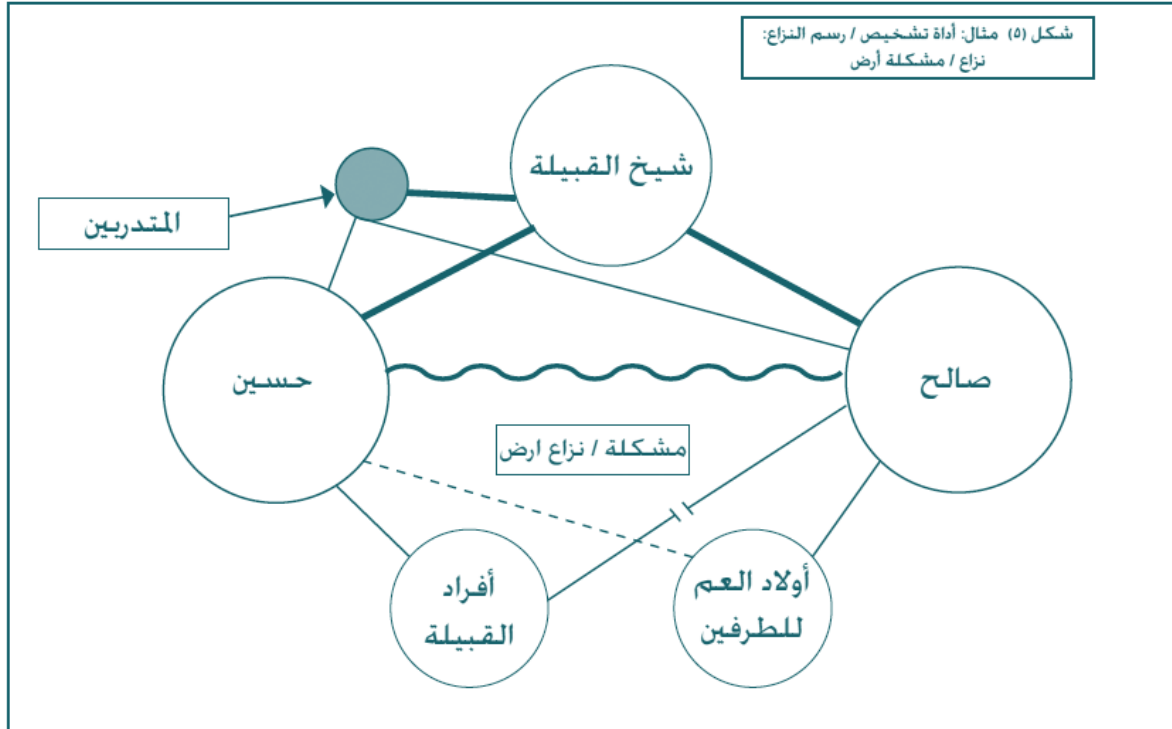




رموز التي يمكن استخدامها في خريطة النزاع:

دائرة = الأطراف المتنازعة - يمثل حجم الدائرة قوة الطرف المتنازع بالنسبة إلى النزاع نفسه. يمكن وضع الاسم داخل الدائرة.	
خط مستقيم = علاقة جيدة	
السهم: إجهاد التأثير	
خطان مستقيمان = خالف	
خط زق زاق: نزاع	
خط منقطع = علاقة ضعيفة، غير مباشرة	
خط مقطوع: علاقة مقطوعة	
المستطيل : موضوع النزاع	

نموذج توضيحي



• ملاحظة تعليمية

لإستفادة من هذه الأداة فإن من المهم الإنتقال من الشرح النظري إلى التطبيق العملي. يتم ذلك من خلال توزيع المتدربين إلى مجموعات عمل. كما يتم الطلب من كل مجموعة أن تقوم بتحليل نزاع وفق هذه الأداة.

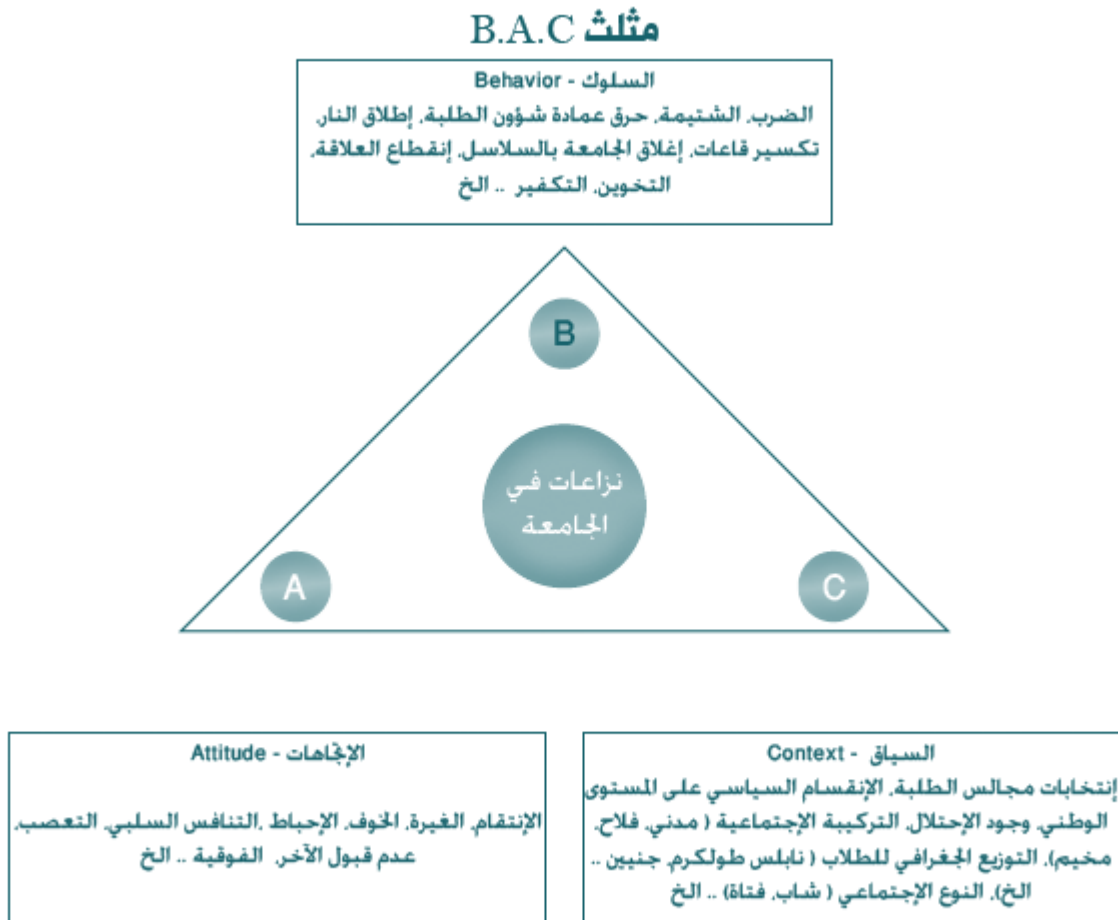
#### • إنتباه

غالبا ما يلجأ المتدربين إلى تحليل قضايا نزاع «مجردة» وليست واقعية. على المدرب/ة الإنتباه إلى ذلك وتذكير المتدربين أن الفائدة تتحقق من خلال تحليل نزاع حقيقي، وكذلك نزاع يمكن للمشاركين في عملية التحليل التدخل لاحقا فيه وبشكل بناء.

نقطة تعلم: هنالك دائرة في حياة كل منا تسمى بدائرة الإهتمام وفيها الكثير من القضايا. ولكن هنالك دائرة أصغر في حياة كل منا وتسمى بدائرة التأثير. تعتبر دائرة التأثير جزء من دائرة الإهتمام. من المهم عند إجراء التحليل أن تكون القضايا التي يتم تحليلها من القضايا الواقعة في دائرة التأثير وليس في دائرة الإهتمام فقط.

#### • أداة (٢) المثلث A.B.C

يتركز هذا التحليل على فرضية أن للنزاعات ثلاثة مكونات أساسية: السياق، الإتجاهات، السلوك. تؤثر هذه العوامل على بعضها البعض ومن المهم عند استخدام مثلث (A.B.C) أن نتأكد من نقطة الإرتكاز التي يعتمد عليها التحليل فقد تقوم بالتحليل وفقا لفهمك الخاص للواقع النزاعي.. إن كنت مطلعاً عن كذب على هذا الموقف وفيما عدا ذلك، يغدو من المهم أن تضع نفسك مكان الأطراف الرئيسية، وأن تفحص قضايا النزاع كما تراها حسب محاور المثلث الثلاث (السياق، السلوك والإتجاه).

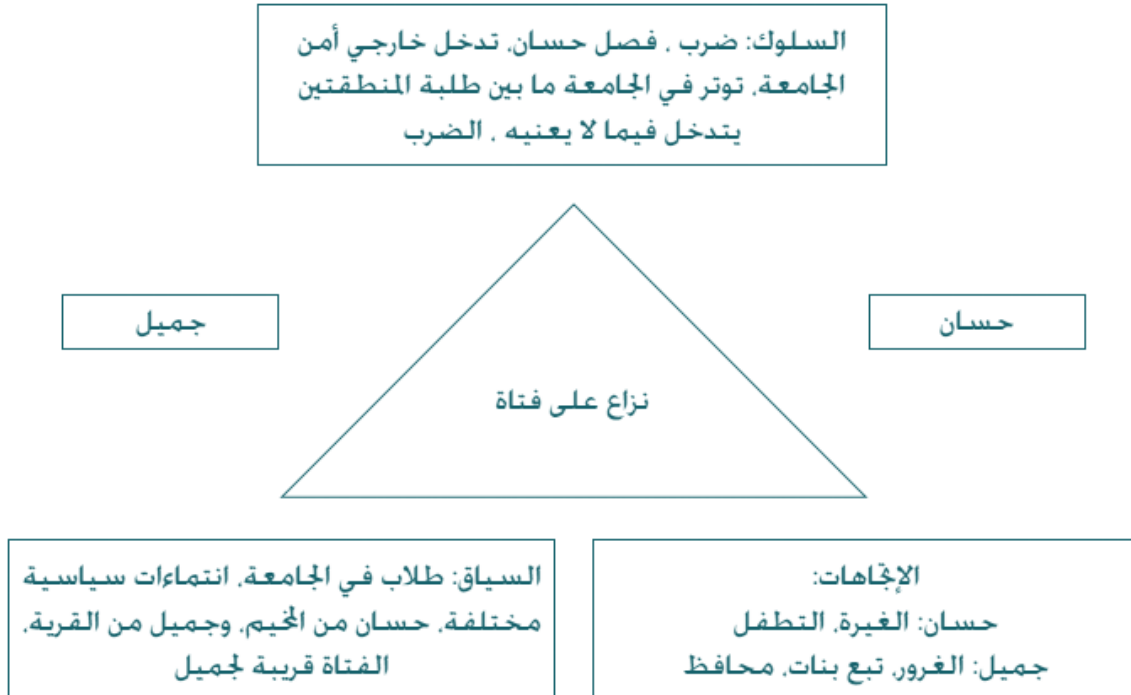


• أهداف هذه الأداة: تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات المستعملة في تحليل النزاع. إذ تمكنا هذه الأداة من تحليل كل من السلوك، السياق، المواقف للأطراف المتنازعة وتمكنا من إدراك أثر السياق والمواقف في تصعيد أو

خفض النزاع، والمقصود هنا بالسلوك هو الآثار الناتجة عن النزاع كالقتل - الخطف - التدمير.... ، أما السياق فهو وصف وتحليل للأنظمة والبنى السائدة والمطبقة التي تعيشها الأطراف المتنازعة، أما الإتجاهات فتشمل وصفا وتحليلا للمشاعر والقيم والمعتقدات.

من المهم لإحداث التغيير في أي حالة من حالات النزاع هو عدم حصره بتغيير السلوك، لأنه إذا لم يتم أحداث التغيير في الإتجاهات والسياسات فان السلوك السلبي سرعان ما يعود للتفجر. إن بناء تغيير مستقر ودائم يحتاج إلى التغيير في الأبعاد الثلاثة للمثلث. كما أن من أهداف هذه الأداة أن تبين للوسيط ثلاثة أبعاد للنزاع بين الأطراف، وهو ما يساعد الوسيط بأن يوجه التساؤلات إلى أطراف النزاع وبما يمكن هذه الأطراف من الوعي بموقف النزاع وفي ذات الوقت تمكينها في أن تضع أطراف النزاع نفسها مكان الطرف الآخر.

- تعليمات خطوة بخطوة:
- أرسم مثلث A.B.C لكل طرف من الأطراف الرئيسية في موقف النزاع.
- أرصد - على كل مثلث - القضايا الرئيسية ذات العلاقة بالإتجاه والسلوك والموقف؛ وفقا لوجهة نظر ذلك الطرف.
- عبر بيانيا لكل طرف عما تعتقد أنه يمثل أقصى إحتياجاتهم أو مخاوفهم. وقم برسم ذلك على المثلث خاصتهم..
- قارن المثلثات مبينا أوجه الشبه والاختلاف في فهم كل طرف



#### • تذكر/ي

أن الأهم ليس أن نتعلم نظريا، ولكن أن نطبق عمليا.. وعليه فإن الفائدة تتحقق بالتطبيق العملي لهذه الأداة من المهم أن نتذكر أن ما نقوم بتحليله هو ما يقع في دائرة تأثيرنا وليس فقط في دائرة إهتمامنا، وأن يكون التحليل لقضية واقعية من حياتنا وليس مجرد قضية تجريدية نظرية.

#### • أداة ( ٣ ) شجرة النزاع

شجرة النزاع هي أداة رؤيا وتنظيم. تصور الشجرة التفاعل بين العناصر الهيكلية، الواضحة والديناميكية، بينما تمثل الجذور العناصر الهيكلية «الثابتة» ويمثل الساق المواضيع الثابتة، ويربط ما بين العناصر الهيكلية مع العناصر الديناميكية، ويمثل تحرك ورق الشجر في الريح العناصر الديناميكية.

#### العناصر الديناميكية: تضم العناصر الديناميكية نوع الإتصال، مستوى التصعيد، نواحي العلاقة، الخ.

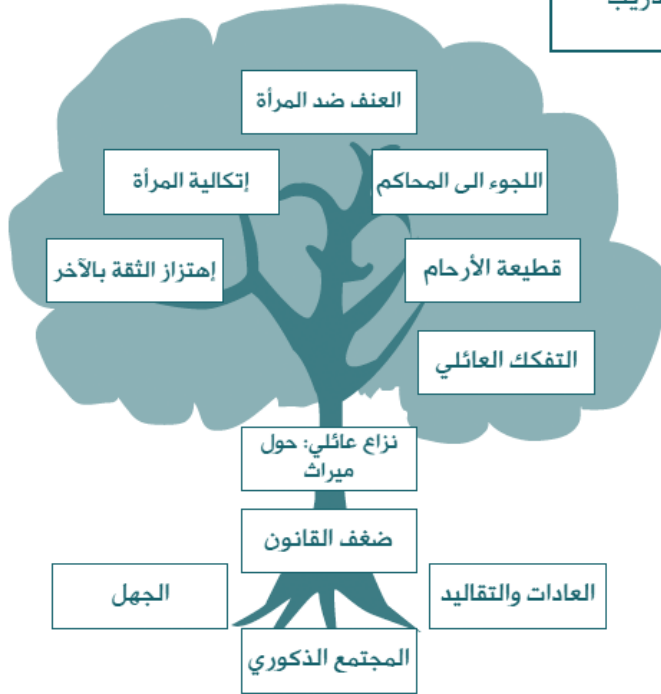
إن العمل على العناصر الديناميكية يعني آفاق عمل قصيرة المدى، و ردود الفعل على التدخلات تكون سريعة وأحيانا غير متوقعة. وكمثال على هذا، التدخل الدبلوماسي، أو التحولات التي تكون على عدة أصعدة والتي تتعامل مباشرة مع شكل التفاعل بين الأطراف المتنازعة. عادة ما تكون النقود السريعة أفضل من النقود الكثيرة عند التطرق إلى العناصر الديناميكية.

العناصر الظاهرة: المواضيع هي الأمور التي يود طرفي النزاع التحدث عنها، «موضوع النزاع». العناصر الهيكلية: إن الأسباب الجذرية هي «السبب» الرئيسي للنزاع، ومن الصعب أن يؤثر على المدى القصير إذا تم تجاهلهم، ولكن، يمكن للنزاع أن يظهر مرة أخرى. وهذا هو مجال التعاون المتطور، التدخل على المدى الأطول، و منع العنف الهيكلية (نظرية إحتياجات الإنسان).

#### • أهداف هذه الأداة:

- ١) لمعرفة إنعكاسات الربط بين الأساليب الجذرية، المواضيع والعناصر الديناميكية.
- ٢) للتفريق بين الوقت الذي تستغرقه كل طريقة من طرق تحول النزاع. تعليمات خطوة بخطوة:
- ٣) أرسم شجرة، الجذور والساق والأغصان - على ورقة كبيرة أو على اللوح.
- ٤) أعط كل مشارك على عدة بطاقات بحيث يكتب عليها المشاركون كلمة أو اثنتين، أو أرسم شجرة أو رمز يمثل العناصر المهمة في النزاع كما يرونها هم.
- ٥) أطلب من المشاركين وضع بطاقاتهم على الشجرة بحيث: على الجذور ما يرون أنه سبب جذري، على الساق ما يرون أنه سبب ظاهري «موضوع» النزاع. وعلى الأغصان، ما يرون أنه عنصر ديناميكي مؤثر على النزاع. على شخص إدارة «تسيير» النقاش حول أين يجب وضع هذه العناصر على الشجرة. لا يوجد هنا «صح» أو «خطأ» مطلق، بل حسب ما يراه المشاركون مناسبا حيث يمكن أن تختلف العناصر وكيفية تفسيرها بحسب النزاع نفسه، وقد تتغير مع مرور الوقت كذلك. ومع ذلك، حاول مع المجموعة خلق نوع من الحس المشترك بالنزاع كما تراه المجموعة ككل.
- ٦) يستطيع المشاركون تصور الجهود في تحول النزاع (مثال: طائر أو دودة) وبالتالي وضعهم على الشجرة بحسب العناصر التي يعملون عليها حاليا.
- ٧) ناقش العلاقة بين المسببات الجذرية والعناصر الديناميكية وكيفية التطرق إلى الجانبين.

شجرة النزاع: نزاع عائلي على الميراث  
اعداد: التدريب - صعدة / اليمن  
اشراف: خالد سليم - خبير تدريب  
٢٠٠٨-١٢-١٥



شجرة تحليل النزاع  
جامعة بولتكنيك فلسطين  
٢٠٠٧

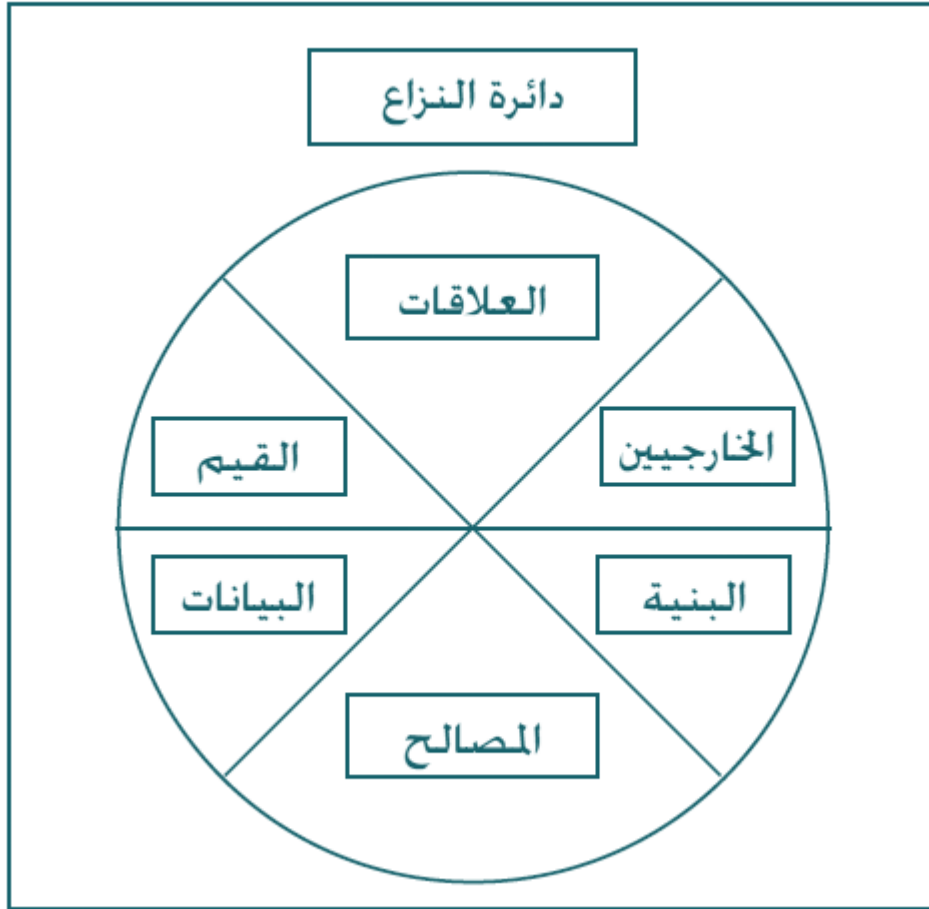


• تذكر/ي

قلنا في تعليقا على أداة السابقة بأن الأهم ليس أن نتعلم نظريا، ولكن أن نطبق عمليا.. وعليه فإن الفائدة تتحقق بالتطبيق العملي لهذه الأداة. من المهم أن نتذكر أن ما نقوم بتحليله هو ما يقع في دائرة تأثيرنا وليس فقط في دائرة إهتمامنا، وأن يكون تحليل لقضية واقعية من حياتنا وليس مجرد قضية تجريدية نظرية.

• أداة ( ٤ ) دائرة النزاع

لقد تم تطوير هذه الأداة في تحليل النزاع من قبل «كريستوفر مور» الذي كان يستخدمها في تدريب الوسطاء وذلك بهدف إظهار «الأسباب الخفية» للنزاع، أو القوى الكامنة التي تؤثر في موقف النزاع الذي يواجهه الأطراف. إن الأداة تقدم لنا إضافة إلى التحليل، إتجاهات إستراتيجية كطرق يمكن للعاملين في مجال التعامل مع النزاع إستخدامها بهدف الانتقال نحو التعامل البناء مع النزاع. من زاوية تحليلية، فإن نموذج دائرة النزاع، يشير إلى وجود ستة أسباب خفية للنزاع، وهو ما يبينه الشكل التالي:



<p>العلاقات: يتم الحديث هنا عن تجارب سلبية سابقة حدثت في الماضي كسبب للنزاع. يحدث النزاع بسبب العلاقات عندما تكون هذه العلاقات قوة محرّكة ودافع لموقف حالي سلبي. المشاكل الناتجة عن العلاقات السلبية تؤدي إلى تشكيل قوالب ذهنية، وكذلك تؤدي إلى الحد من أو قطع الإتصال مع الطرف الآخر، وهو ما يؤدي إلى رد فعل من الطرف الآخر، وهكذا في حلقة من الأفعال وردود الأفعال، وكل طرف يحمل المسؤولية ويوجه اللوم إلى الطرف الآخر.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تجربة مريرة في الماضي</li> <li>• قالب ذهني</li> <li>• ضعف أو فشل الإتصال والتواصل</li> <li>• تكرار لسلوك سلبي</li> </ul>	<p>البنية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• محدودية المصادر (الوقت، المال... الخ)</li> <li>• قيود جغرافية</li> <li>• الهيكل التنظيمي</li> <li>• مواضيع السلطة</li> </ul>
<p>الخارجيين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عوامل غير مرتبطة بمحتوى النزاع</li> <li>• نفسي أو مادي</li> <li>• قوى خارجية</li> </ul>	<p>البيانات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص المعلومات</li> <li>• معلومات خاطئة</li> <li>• معلومات كثيرة أكثر من اللازم</li> <li>• مشاكل مجمعة</li> </ul>
<p>المصالح:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود تنافس حقيقي أو منظور حول مصالح حقيقية، مصالح اجرائية، مصالح نفسية</li> </ul>	<p>القيم:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• معايير مختلفة لتقييم الأفكار والتصرفات</li> <li>• أهداف إستثنائية في قيمتها</li> <li>• طرق مختلفة في الحياة الإيدولوجية</li> </ul>



## الفصل الرابع

# تدريب المدربين



## تعريف التدريب

لا يقتصر التدريب فقط على تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الجديدة فهو يشمل على:

- زيادة الرغبة لدى المتدربين نحو التغيير، وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن إقتناع كامل.
- زيادة خبرة المتدربين والأفراد، وصقلها وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لتحسين الأداء لمقابلة الإحتياجات المتزايدة للتطوير.

يوجد تعريفات متعددة للتدريب، حيث أنها تختلف حسب وجهة نظر من يقوم بصياغة التعريف وحسب المدرسة الفكرية التي ينتمي لها القائمون على التعريف، ندرج هنا مجموعة مختلفة من التعريفات لمفهوم التدريب:-

يعرف أحد الباحثين التدريب بأنه «مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل»<sup>٢</sup>

وقد رأى البعض أن التدريب هو عبارة عن «النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين»<sup>٤</sup>

كما يعرف على أنه «الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة»<sup>٥</sup>

ويعرف بأنه «تطوير منظم للمعرفة والمهارات والإتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة»<sup>٦</sup>

ويعرف «هو عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو إتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد»<sup>٧</sup>

ويعرف «التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم»<sup>٨</sup>

ومن أهم التعريفات الشائعة للتدريب والتي تناولتها الأدبيات بشكل موسع

التدريب هو عملية إكساب فرد أو أفراد مجموعة من المعارف والمهارات والإتجاهات التي تمكنهم من القيام بعمل ما لم يكن في استطاعتهم القيام به من قبل أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل، وعلى هذا فإن نتاج التدريب هو حدوث تغير أفضل في الأداء.

## نشأة التدريب

التطور التاريخي للتدريب:

قديمًا كان التدريب: نقل المهارات والمعلومات الفردية من شخص لآخر، دون معرفة الكتابة والقراءة من شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ فيغرس فيه روح العمل- تدريب الصبية.

٣ أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ٢٠٠٣، ص ١٥.

٤ علي محمد ربايع، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء، ٢٠٠٣، ص ٥٣.

٥ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣، ص ١٠٣.

٦ قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، عمان، دار زهران، ١٩٩٧، ص ١٣٧.

٧ عدلي علي أبوطاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية والطبيعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٠، ص ٥١.

٨ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٢١١.

## التدريب في الحضارات القديمة

كان على الحاجات الأساسية للإنسان لبقائه واستقراره وأمنه (أدوات، وسائل، أسلحة، ملابس، مأوى)

## التدريب في عهد النهضة الصناعية

بين عام ١٧٠٠ - ١٧٨٥ تحولت إنجلترا من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعي وكانت أول أمة تتم بنجاح الانتقال من الزراعة للصناعة، من زراعة إلى إنتاج منزلي (الأسرة تملك مغزل) تدريب منزلي داخل الأسرة.

ثم مرحلة حرف الخامات، حيث تحولت إلى متعهد يتعاقد على إنتاج أسر بأكملها ثم أصبح العامل مضطراً للذهاب إلى بيت الآلة بدلا من أن تأتي الآلة لبيته - المصنع وهذا تطلب وظائف جديدة (المدير المتخصص)، مراقب العمال، مراقب فني، مساعد مدير، مدير إداري، مدير فني، مدير إنتاج... وظهرت برامج تدريبية لصغار الإداريين والخريجين الجدد، لملء الوظائف وعرف ما يسمى بالتدريب في مجال الصناعة.

## ظهور مؤسسات تدريبية عالمية:

الهند عام ١٨٠٠ تأسيس كلية فورت وليم

المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا ١٩٤٦

١٩٥٨ أقر الكونجرس الأمريكي أول برنامج حكومي للتدريب

## أسئلة التدريب:

يبني التدريب على مجموعة من الأسئلة، والتي من خلالها يتم تصميم التدريب بكفاءة وفاعلية، لتحقيق الأهداف التدريبية.

محتوى الأسئلة / السؤال	محاور الأسئلة
نحجب هنا عن الإحتياجات التدريبية والأهداف التدريبية (معارف، مهارات وتوجهات)	لماذا نقوم بالتدريب؟
تحديد الفئات المستهدفة (من نستهدف بالتدريب؟)	لمن نوجه التدريب؟
النتائج المتوقعة من التدريب Outputs, Outcomes	ما هي النتائج المتوقعة الحصول عليها من التدريب؟
مجموعة المعارف والمهارات والإتجاهات التي علينا تغطيتها خلال التدريب	ما هو المحتوى التدريبي ومواضيع التدريب؟
الأساليب والوسائل والمنهجيات المستخدمة	كيف سنقوم بالتدريب؟
توقيت التدريب ( الفترة الزمنية )	متى سيتم عقد التدريب؟
مكان عقد التدريب	أين سيتم عقد التدريب؟
أساليب تقويم التدريب ( الرضا، التعلم، التطبيق، الأثر )	كيف أتأكد أنني حققت النتائج المرجوة؟
المتابعة للتأكد من أن المتدربين يقومون بالتطبيق العملي	كيف أقوم بمتابعة المتدربين؟

يتم هذا النشاط من خلال جلسة عصف ذهني للمجموعة التي تقوم بقيادتها (يقوم المدرب بتوزيع ورقة مساندة رقم ١)، حيث يهدف التمرين إلى قياس مستوى تفكير المجموعة حول الأسئلة المتعلقة بالتدريب، يمكن أيضا تقسيم المجموعة الكلية إلى مجموعات مصغرة من ٤-٥ مشاركين في كل مجموعة والطلب من كل مجموعة الإجابة على ٣ أسئلة ومن ثم عرض الإجابات، وهنا يكون دورك كمدرّب إثارة النقاش مع المجموعة من خلال توجيه عدة أسئلة وعمل المداخلات المطلوبة.

## ورقة مساندة رقم (١)

محتوى الأسئلة	محاورة الأسئلة
	لماذا نقوم بالتدريب؟
	لمن نوجه التدريب؟
	ما هي النتائج المتوقعة الحصول عليها من التدريب؟
	ما هو المحتوى التدريبي ومواضيع التدريب؟
	كيف سنقوم بالتدريب؟
	متى سيتم عقد التدريب؟
	أين سيتم عقد التدريب؟
	كيف أتأكد أنني حققت النتائج المرجوة؟
	كيف أقوم بمتابعة المتدربين؟

## تحليل الإحتياجات التدريبية

هناك مجموعة من العناصر التي يجب الإهتمام بها :

### أولاً: الأسئلة:

- سجل الحاجة للتدريب، لماذا التدريب؟ ما الوضع الحالي الذي استوجب التدريب؟
  - من الذي بدأ بفكرة التدريب، من الذي يعتقد أن هذا التدريب مهم؟
  - هل هناك حاجة فعلية إلى التدريب؟ ما هي مجالاته؟
  - ما الذي يجب أن يسهم التدريب في حله، حل أية مشاكل مؤسسية أو تحسين أية جوانب من الأداء التنظيمي؟
  - هل يدرك المشاركون الحاجة إلى التدريب؟
  - إلى أي مدى تدعم الإدارة التدريب والنتائج المترتبة عليه؟
  - ما العناصر التي يجب أن يغطيها التدريب، وأولوية تلك العناصر تبعاً للجهات المختلفة المعنية؟
  - كيف نقيم أثر التدريب؟ ما المستوى الأدنى للمشاركين؟
- وبدون الإجابة عن الأسئلة أعلاه لا يمكن للتدريب أن يصمم على أساس قوي، ومن النتائج التي يمكن أن تترتب على عدم تحليل الإحتياجات التدريبية تحليلاً علمياً ما يلي:
- قد يركز البرنامج التدريبي على القضايا الخاطئة.
  - قد يضع التدريب التركيز والثقل الخاطئين للمواضيع بناءً على التحيزات/ التفضيلات الخاصة بدلاً عن وضعهما على أساس الواقع مما يتسبب في إضاعة الوقت على أمور يعرفها المشاركون مسبقاً.
  - قد يكون المشاركون غير مستعدين للمشاركة بشكل كاف.
  - قد يفتقر المشاركون للدعم اللازم لتطبيق ما تعلموه في عملهم.
  - لن يكون من الواضح تحديد مساهمة التدريب في تحسين الأداء، حيث إن الوضع قبل التدريب ليس واضحاً.
- وبكلمات أخرى، بدون التقييم الملائم للإحتياجات، قد لا يحقق التدريب الأثر المنشود من الأداء الفعلي للمشاركين.

## الأهداف التدريبية

ذكر روبرت ميغر (١٩٨٤) أنه «إن لم تحدد وجهتك ... فأني مكان تصله هو المكان المناسب»

- هي الحالة التي يطمح للوصول إليها بعد التدريب.

أو

- الظروف والصفات التي توصف المتدربين وإنجازاتهم بعد التدريب

وقد اكتسبت الحاجة إلى تحديد الأهداف التدريبية وإيصالها إلى المعنيين وضع الحكمة التقليدية في مجال التعليم؛ فالمعلمون والأساتذة والمدربون مطلوب منهم دائماً إعداد أهداف تعليمية، تدريبية، وتمكن الأهداف المدرجة بشكل جيد المتعلمين مما يأتي:

- معرفة النتائج السلوكية للتعليم.
- معرفة ما ينوي المعلم أن يعلمهم.
- معرفة ما إذا حققوا المطلوب تحقيقه في تصميم التعليم.

أما كتابة الأهداف التدريبية فتتيح للمدرب أن:

- ينظم التدريب.
- يخطط للتدريب.
- يختار المفاهيم ذات العلاقة.
- يعرف ما إذا أتقن المتدربون المادة المطلوبة.

### الأهداف الإجرائية لأي برنامج تدريبي

- أهداف معرفية: تزويد المتدربين بمعلومات جديدة.
- أهداف مهارية: إكساب المتدربين مهارات جديدة.
- أهداف وجدانية: تزويد المتدربين بأهداف وجدانية.

## قاعدة صياغة الأهداف

- أن + الفعل الإجرائي + المتدرب + عنصر تدريبي + الحد الأدنى.
- هدف معرفي: أن يحدد المتدرب المهارات التدريبية الأساسية الثلاثة.
  - هدف مهاري: أن يتقن المتدرب على الأقل ثلاثة مهارات تدريبية.
  - هدف وجداني: أن يقدر المدرب أهمية مهارات التدريب.

### أمثلة للأفعال الإجرائية المعرفية

يذكر	يعدد	يتعرف	يستنتج	يحدد
يطبق	ينتقد	يعمل	ينظم	يقترح
يترجم	يقارن	يحلل	يقدر	يقيس
يبرر	يفسر	يوضح	يشرح	يحكم

### أمثلة للأفعال الإجرائية المهارية

يرسم	يحل	ينسق	يكتب	يفكك
يجمع	يمارس	يدير	يلقي	يلون

### أمثلة للأفعال الإجرائية الوجدانية

يثمن	يرعى	يكره	يحب	يرغب
يتقبل	يألف	يستجيب	يستشعر	يتأمل

### تحديد الأهداف التدريبية

يتم تحديد الأهداف التدريبية بناءً على:

- التحليل الجيد للإحتياجات التدريبية.
- أهميتها في إنجاح التدريب.
- لها مستويان:
- مستوى البرنامج.
- مستوى الجلسة.

### خطواتها:

- تحديد المهام المطلوب أدائها بعد التدريب.
- تطوير أهداف مناسبة على أساس تلك المهام.

### تمرين

#### مهمة ما بعد التدريب:

- سيكون بمقدور المتدربين إقناع القيادات في الوزارة بإدخال منهج إدارة الخلافات في المناهج الدراسية.

#### الهدف التعليمي:

- سيكون بمقدور المشاركين وصف الآثار الإيجابية، لإدخال منهاج إدارة الخلافات في المناهج الدراسية.
- يجب أن تكون:
- موجهة بالمرجات المطلوبة (مهمة ما بعد التدريب).
- مصاغة من وجهة نظر المشارك، سيكون بمقدور المشاركين...
- محتوية على تغيير قابل للملاحظة.
- تبدأ بعبارة مشابهة - سيكون بمقدور المشاركين...

#### نموذج لهدف تدريبي:

- سيكون بمقدور المشاركين في نهاية التدريب، التحليق بالطائرة الشراعية لمدة ٣٠ دقيقة على الأقل والهبوط بسلام وفق المعايير القياسية.
- سيتمكن المشاركون في نهاية الجلسة التدريبية، من تحديد أسباب فشل المبادرة التي قاموا بها.

### تحديد الإطار العام للمحتوى التدريبي

هو الخطوط العريضة لكل ما يجب أن يتعلمه المشارك بحيث يتحقق الهدف التدريبي ويتم الوصول إليه من خلال تحديد:

- الأفعال (الأهداف الإجرائية).
- المعلومات.
- السياق.

**مثال: بالنسبة للهدف السابق:****الأفعال:**

- تحديد نظام التحفيز الخاص بكل تلميذ.
- إختيار الاسلوب التحفيزي المناسب.

**المعلومات:**

- مقدمة في الدوافع والحاجات.
- مقدمة في أنماط شخصية التلاميذ.
- أساليب وطرائق تحفيز التلاميذ
- المفاضلة بين أساليب وطرائق التحفيز

**السياق:**

- مقدمة في الدوافع والحاجات (معلومات)
- مقدمة في أنماط شخصية التلاميذ (معلومات)
- تحديد نظام التحفيز الخاص بكل منهم (أفعال)
- أساليب وطرائق التحفيز المختلفة (معلومات)
- المفاضلة بين أساليب وطرائق التحفيز (معلومات)
- إختيار الأسلوب التحفيزي المناسب (أفعال)

**عليك التأكد من المحتوى حسب المعايير التالية:**

- متوافقة مع أهداف التدريب المحددة.
- متوافقة مع الوقت المخصص للتدريب.
- تتفق فيها المبادئ الرئيسية مع الأساليب.
- يتوازن فيها المدخلات المبنية على المعارف وتلك المبنية على المهارات، وكذلك المبنية على الإتجاهات.
- تتناسب مع مستوى المشاركين وخلفياتها العلمية والعملية.
- تتابع وتتسلسل بشكل جيد ومدرّوس.
- هناك تدرج في درجة الصعوبة.
- حديثة بدرجة معقولة.
- يمكن تطبيقها على الأداء الفعلي للمشاركين.
- تناسب للبيئة الاجتماعية والثقافية.

**بعض المعينات التدريبية****تعريف المعينات:**

هي كل شيء يخدم البرنامج التدريبي وهي ضرورية وتلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي. وتتجسّد فعاليتها إذا:

- تم إختيارها بشكل صحيح ومناسب.
- كانت مقبولة وجذابة للمتدربين.
- كانت تخاطب حواس المتدربين.
- كان المدرب قادراً على استخدامها.



#### أهمية المعينات التدريبية:

- للتشويق وجذب الانتباه.
- للإدراك الحسي.
- تساعد على الفهم.
- تنمي المهارات.
- لتوفير الوقت.

#### فوائد المعينات التدريبية:

- فترة تركيز أطول للمعلومات.
- تشويق وجذب.
- التعلم عن طريق العمل والتمارين.
- التعلم الذاتي والمفرد.
- تنمية الميول الايجابية لدى المتدربين.
- تخاطب كل الحواس.
- إستكشاف المعلومات.
- تنظيم المادة.
- تنمية الحس الجمالي.

#### أولاً: الحاسب الآلي والملحقات التابعة له:

يعتبر من أهم المعينات التدريبية في الوقت الحالي ومنذ سنوات ليست طويلة وقد يغني عن كثير من المعينات التي تستعمل بشكل متصل أو منفصل، فالكومبيوتر لديه قدرات وإمكانات يمكن أن يوفرها بشكل سهل

#### ثانياً: جهاز عرض داتا شو (DATA show):

جهاز يعمل بوصلة مع الكومبيوتر، حيث يقوم بنقل الصورة أو الكتابة من الكومبيوتر إلى الشاشة، لا يحتاج إلى تعقيم الغرفة وصورته واضحة في ظروف الغرفة الطبيعية، سهل الإستعمال لكن ثمنه مرتفع..

#### الشفافيات:

تعريف الشفافية: الشفافية التعليمية (Transparency) إحدى أنواع التقنية التي تستخدم في عملية التعليم، حيث تحوي العناصر الأساسية لمادة مرجعية، لموضوع تعليمي محدد، يراد عرضه على فئة مستهدفة من المتعلمين / أو المتدربين.

قد يكون هذا المحتوى:

- مادة مكتوبة.
- مادة مرسومة.
- مادة مكتوبة ومرسومة.

#### ثالثاً: السبورة الورقية: Flipchart

عبارة عن مجموعة لوحات من الورق الأبيض (دفتر) قياس ١٠٠\*٧٠ سم مثبتة مع بعضها على شكل دفتر تثبت على حامل معدني أو خشبي سهلة النقل من مكان لآخر، وتستخدم لعمل التوضيحات أثناء التدريب أو لأستعمال المتدربين أفراداً ومجموعات عمل، يمكن تثبيتها كلوحات منفصلة على الجدران لضمان استمرارية المشاهدة ولعرض نتائج العمل الفردي أو المجموعات. يستخدم فيها القلم العريض ويمكن أن تحضر بوقت مسبق. ويجب التأكد من أن اللوحات يجب أن تكون حسنة المظهر وجذابة من خلال:

- ارتفاع الحرف في السطر يتراوح بين ٣-٥ سم

- ترك 5 سم بين الأسطر
- استخدام الثلثين العلويين من اللوحة (استخدام الثلث السفلي قد لا يكون مرئياً من قبل كافة المشاركين)
- استخدام أقل عدد ممكن من الكلمات.
- استخدام الألوان للتوضيح وللتمييز بين مستويات المعلومات وتحديد النقاط الهامة.
- استخدام الأشكال والخطوط والصور والرسومات.
- التأكد من إمكانية قراءة اللوحة من المواقع المختلفة داخل القاعة.
- أترك على الأقل صفحة واحدة بيضاء بين كل لوحتين مكتوبتين مسبقاً فقد يلزم عمل بعض التوضيحات الإضافية.

### بعض أساليب ومنهجيات التدريب

الوصف	الأسلوب التدريبي
العصف الذهني عبارة عن وضع رسمي لإستخدام التفكير المتعدد الجوانب . إنه ... يشجع تطبيق مبادئ وتقنيات التفكير المتعدد في نفس الوقت الذي يوفر فيه استراحة من صرامة التفكير العمودي فهو عبارة عن نشاط سريع وموجز وفيه يقوم المدرب باستلهم المشاركين لإبداء آرائهم وأفكارهم بحرية وبصورة عفوية عن أحد مواضيع التدريب.	العصف الذهني
المزايا:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إضفاء جو من التفاعل والمرح.</li> <li>• ترابط المجموعة - دعم العمل الجماعي بحيث يكون للمجموعة هدف واحد.</li> <li>• التشجيع على التعبير عن الرأي.</li> <li>• تقبل واحترام آراء الآخرين والحكم عليها بعد مناقشتها وليس قبل.</li> <li>• تقبل النقد والنقد الذاتي حيث يتم نقد الفكرة وليس الشخص صاحب الفكرة.</li> <li>• دعم الثقة في النفس.</li> <li>• يتيح فرصة التعبير بحرية.</li> <li>• تكون المشاركة فعالة من قبل معظم المشاركين.</li> <li>• جيد لتحفيز الأفكار والإبداع.</li> </ul>	
العيوب:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن يؤدي لصعوبات تتعلق بمناقشة جميع أو معظم الأفكار.</li> <li>• لا يصلح مع أعداد كبيرة جداً عندما يراد إشراك الجميع في النقاش وكذلك لا يصلح مع أعداد صغيرة جداً لأن الآراء المطروحة لا تكون شاملة.</li> <li>• مثال:</li> </ul>	
ما هي إقتراحاتكم للتغلب على معوقات الاتصال بين المدرب والمتدربين؟	

الأسلوب التدريبي	الوصف
مجموعات العمل	<p>يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل صغيرة من 5-8 أفراد، حيث يقوم أعضاء كل مجموعة بمناقشة موضوع محدد، ثم تعرض كل مجموعة النتائج التي توصلت إليها على المجموعة الكبيرة حيث يقوم أعضاء المجموعة الكبيرة بمناقشة النتائج المقدمة من قبل كل مجموعة، ويستحسن أن تكون مشاركة المدرب والإدلاء بأرائه واستفساراته في النهاية وعن طريق طريق توجيه الأسئلة بدلاً من أن يعطي إقتراحاته أو تصحيح ما يلزم، لأن توجيهه للأسئلة يساعد المشاركين على إستثارة عقولهم وتفكيرهم وبالنتيجة و إيجاد الجواب الصحيح مباشرة من قبلهم.</p> <p><b>الإجراءات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة.</li> <li>• قدم الموضوع المطلوب مناقشته.</li> <li>• أطلب من كل مجموعة تعيين رئيس أو مقرر وميسر ومسجل ومن يقوم بعرض نتائج عمل المجموعة</li> <li>• تأكد من أن كل مجموعة تفهم المطلوب منها.</li> <li>• حدد الوقت المتاح لعمل المجموعات.</li> <li>• كن قريباً من المجموعات للإجابة عن تساؤلاتها إن وجدت، ولا تمارس دور المراقب.</li> <li>• يقوم ممثل كل مجموعة بعرض نتائج ما توصلت إليه مجموعته على المجموعة الكبيرة.</li> <li>• تحديد جوانب التشابه والاختلاف بين المجموعات.</li> <li>• إستخلاص النتائج النهائية.</li> <li>• مراعاة أن ممثل المجموعة الذي يقدم النتائج ليس وحده المسؤول عن الإجابة عن الاسئلة والاستفسارات..</li> </ul> <p><b>المزايا:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فرص المشاركة للمشاركين أكثر.</li> <li>• درجة أمان قد لا تكون متوفرة في المجموعة الكبيرة.</li> <li>• تبادل التعلم بين المشاركين.</li> <li>• تبادل الخبرات.</li> <li>• مهارات إدارة المجموعات الصغيرة.</li> <li>• المنافسة بين المجموعات.</li> <li>• ينتج الكثير من الأفكار بسرعة كبيرة.</li> </ul> <p><b>العيوب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يستغرق وقتاً طويلاً.</li> <li>• تحتاج إلى قاعات إضافية</li> <li>• يتطلب من المدرب بذل جهد كبير في الإعداد والتحضير المسبق للمجموعات والتجول بينها ومتابعة أعمالها.</li> </ul>

## صفات المدرب

### أولاً / الرغبة والحب:

- مهما كان عملك أن تجعله رغبة وحباً .
- ليس المهم فقط أن تعمل ما تحب .
- بل الأهم أن تحب ما تعمل .
- الحب يعطي طاقة والطاقة تتبعها الرغبة .
- إذا عرفت فوائد التدريب تتفجر لديك الرغبة والحب له .
- وإذا تفجرت لديك الرغبة والحب تتبعها طاقتك الكاملة .

### ثانياً / المهارة:

المهارة في اللغة هي الحذق والإجادة بمعنى إحكام الشيء وإتقانه .

## خطوات تعلم المهارة:

### في الوعي:

#### الخطوة الأولى:

التعرف على المهارة (مفهومها، أعلامها البارزين من رجال ونساء، أساليبهم، تقنياتهم، ومجالات إستخدام المهارة).

#### الخطوة الثانية:

التعرف على الخطوات: تحليل الخطوات وكيفية تنفيذها وتحديد المناسب منها .

#### الخطوة الثالثة:

التمرن على الخطوات وإعادة التمرن .

### في اللاوعي:

ممارسة ما تعلمناه لتفعيله كعادة والإستفادة منه وإكتساب الخبرة والنجاح .

### ثالثاً / المعرفة:

الثقافة هي معرفة شيء من كل شيء، أما المعرفة فهي معرفة كل شيء عن شيء معين، يقال في مجال العلوم :من يملك الثقافة فهو أديب ومن يملك المعرفة فهو خبير .

- تعلم كل شيء عن التدريب .
- تعلم كل شيء عن موضوع التدريب .
- تعلم كل شيء عن أي شيء يقويك في التدريب .

## أمر يجب على المدرب معرفتها وإتقانها بمهارة

بالإضافة إلى العناصر التدريب الرئيسية (البرنامج التدريبي، المتدربين، العرض التقديمي، أساليب التدريب ،المعينات، القاعة) هناك أمور يجب على المدرب معرفتها وإتقانها بمهارة، وللحقيقة بعض هذه الأمور تحتاج لتركيز ما ولا يمكن إتقانها مرة واحدة فهي تأتي في الممارسة ولهذا لا يجب أن يشغل المدرب عقله فيها بحيث تطغى على الأداء التدريبي .

**الحضور:** يعني الحضور أنك تقدم نفسك بطريقة يفهم منها أنك مهتم بالمتدربين وأنتك تهدف إلى إقامة علاقة حميمة معهم وتتواصل معهم مقدراً إياهم كأفراد من أجل أن تعلمهم .

#### الملابس:

- اجعل ملابسك تتكلم بالنيابة عنك (جميلة، نظيفة، تناسب عمرك ومظهرك).
- ألا تكون الملابس منفرة أو مشتتة للانتباه.
- ابتعد عن لبس الملابس الضيقة.
- احرص على التنويع في الملابس (إظهار كل يوم بشكل جديد دون تكلف).
- لا تشمر أكمامك أو تفتح أزرار القميص (فهذه الحركات تعطي انطباعاً بالعدوانية).

#### الوقفة:

- كن مستقيماً في وقفتك دون تكلف.
- قف على كلتا قدميك بشكل منفرد بمقدار اتساع الصدر.
- قف على كلتا قدميك وإحدهما أمام الأخرى بمقدار النصف.
- لا تكن وقفتك تحجب الرؤية عن المتدربين أو بعضهم.
- لا توهي من خلال وقفتك بالتوجه لأشخاص بعينهم طوال الوقت.

#### الوجه:

- حافظ على البشاشة.
- اجعل وجهك مثلاً للسعادة، الحماس، الراحة، الطمأنينة.
- مارس الإسترخاء قبل التدريب.
- تأكد من أخذ قسط من النوم والراحة قبل التدريب.
- انس همومك الشخصية الأخرى خارج قاعة التدريب، لأنك لن تستطيع أن تعمل لها شيئاً داخل القاعة. ولأن المتدربين ليس لهم علاقة بها، ولأنك موجود معهم لتحقيق هدف تدريبي لن يتحقق إذا أخذت همومك معك.

#### إستخدام العين:

- لا تركز على شخص واحد فقط، أو مجموعة معينة من الأشخاص وانظر دائماً إلى عيون الآخرين مباشرة، أو انظر إلى العين الثالثة.
- لا تنظر إلى السقف أو إلى خارج القاعة.
- لا تنظر بشكل متكرر إلى ساعتك، ولتحافظ على وقت الجلسات ترك ساعتك أمامك تحت نظرك على الطاولة.

#### استخدام الإيقاعات الحركية:

- الحركات غير اللفظية تخاطب اللاوعي.
- احذر من المتلازمات الحركية.
- اهتم بالحركات القوية (التقدم للأمام، شد الجسم، القيام من الكرسي، رفع اليد، المواجهة ورفع الرأس).
- تجنب الحركات الضعيفة.
- تجنب حركات الأيدي المحظورة.

#### استخدام الصوت:

- نوع في طبقات الصوت (علياً، وسطاً، دنياً).
- ركز وأكد بنبرة الصوت على الأمور التي بحاجة إلى توضيح.
- استخدم الوقفة الصوتية.
- تأكد من نقاء صوتك واستعمل الأقراص عند اللزوم.
- الخطيب الجيد يرفع ويقيي الصوت فيما يريد تأكيده في قلوب الناس وكذلك يقطع الكلام الذي يريد ترسيخه في قلوب الناس.

## كيف أتعامل مع الأنماط السلوكية للمتدربين؟

### الثرثار؟

- قاطعه في الوقت المناسب وكرّر ما قاله بعبارة واضحة وقصيرة.
- اطلب منه كتابة رأيه.
- ذكّر الجميع بأهمية الالتزام والتّقيّد بالوقت.
- اطلب منه تكرار ما قاله أحد الأعضاء.
- وكلّ إليه مهمة ضبط الوقت.

### الهادئ؟

- عزّز من ثقته بنفسه وأشعره بالنجاح.
- وجّه له أسئلة سهلة للإجابة عليها وأثن على إجابته.
- تكلم معه إنفرادياً إذا سنحت لك الفرصة.
- شجّعته للعمل ضمن مجموعات صغيرة.
- وكلّ إليه مهمات ضمن المجموعة.

### العضو السلبي؟

- تعامل مع ملاحظاته بحياد تام.
- اسأل عن مبررات النقد.
- تساءل عن حلول إيجابية.
- في حال الوقوع بـ «التعميم»، تساءل عن أمور محددة وواضحة.

### العضو العصبي؟

- لا تدع عصبية تستثيرك ولا تدافع عن رأيك أمامه بل اتّبِع الأسلوب التالي..
- اشكره - أبدِ الإهتمام - اعترف - انفتح.
- احم بقية الأعضاء من التهجمات وذلك بالإشارة المتكررة لقواعد العمل المتفق عليها..
- ادع بقية الأعضاء للتعليق.

### العضو المسيطر؟

- كرّر ما قاله ووضّح له بأنك فهمت ما يرمي إليه.
- ادع بقية الأعضاء للتعليق على رأيه.
- اترك باب النقاش مفتوحاً لسماع كافة الآراء قبل التوصل لقرار ما..
- وكلّ إليه مهمّة كتّحضير العرض بالتعاون مع الآخرين.

#### العضو البهلوان؟

- تفاعل مع نكته بحكمة ووظفها لصالح العمل.
- وُكِّل إليه مهمات للتنفيس عن طاقاته.
- في حال الهزل، أدع بقية الأعضاء للتعليق على الوضع بالرجوع إلى قواعد العمل.
- تجاهل التصرفات الغير لائقة (لا تعطىها حجماً أكبر مما تستحق لكي لا يتمادى).

#### ما الذي يريده الحضور؟

- كل شخص يريد أن يحس أنك لا تضيع وقته.
- كل شخص يريد أن يعرف لماذا يجب أن يسمعك.
- كل شخص يريد أن يعرف أنك منظم.
- كل شخص يريد أن يحس أنك ملم بموضوعك.
- كل شخص يريد أن يعرف أهم النقاط الرئيسية.
- كل شخص يريد أن يعرف العبرة من حضوره.







## مؤسسة تعاون لحل الصراع

فلسطين / الضفة الغربية / رام الله / عمارة MBC الطابق الأول. ص.ب ٢٤٦٢

هاتف: ٠٠٩٧٠-٢-٢٩٦٧٩٣٠

فاكس: ٠٠٩٧٠-٢-٢٩٦٧٩٣١

بريد الكتروني: [Taawon@taawon4youth.org](mailto:Taawon@taawon4youth.org)

صفحة الكترونية: [www.taawon4youth.org](http://www.taawon4youth.org)





