

دليل

تطوع .. وبأجر

إعلان /

ولاية الحاج

# دليل

## تطوع .. وبادر

الطبعة الأولى

جميع حقوق الطبع محفوظة

لمؤسسة بادر للتنمية

الجمهورية اليمنية - صنعاء

البريد الإلكتروني :

Baader.ye@gmail.com

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٤	مقدمة
٦ - ٥	مفاهيم ومصطلحات
٨ - ٧	البرنامج الزمني
٩	التعارف
٩	التوقعات والتعريف بالبرنامج
١٠	أهداف ومكونات البرنامج التدريبي
١١	قواعد العمل
١١	الاختبار القبلي
١٧ - ١٢	الوحدة الأولى : العمل الطوعي
٢٤ - ١٨	الوحدة الثانية : مهارات الاتصال والتواصل
٣٦ - ٢٥	الوحدة الثالثة : التنمية الشبابية المجتمعية
٤٣ - ٣٧	الوحدة الرابعة : فرق العمل
٥٦ - ٤٤	الوحدة الخامسة : القيادة
٥٧	التغذية الراجعة الأخيرة
٥٧	الاختبار البعدي والتقييم
٥٨	المراجع

بإدارة مؤسسة شبابية تنموية غير حكومية لا تهدف للربح تم إنشائها في تاريخ ١ / ١ / ٢٠١١ م بهدف الإسهام في تحقيق تنمية مستدامة في المجتمع اليمني عامةً وفئة الشباب خاصةً من خلال تعزيز جملة من المبادئ والقيم الاجتماعية لجعل الشباب يسهمون بشكل فاعل في عملية التنمية بمختلف مستوياتها ، وتعتمد لتحقيق أهدافها إقامة الأنشطة والفعاليات المختلفة المكفولة في الدستور اليمني.

ومن البشائر التي تبهج القلب وتصنع السرور في الحياة هو أن ترى خيوط شمس العمل التطوعي بدأت تشع في سماء مجتمعنا ، وتفرح حينما ترى هذا اللون الجميل في خلق اللحمة الوطنية من خلال تطبيق العمل التطوعي ، فمن كاتب إلى مبادر مروراً بشباب متحمس وانتهاءً بعطاءات مشرقة وجميلة ، وهذا كله بذل متدفق يصب في بناء هذا الوطن وهو ولا ريب جميل.

فإن للعمل الاجتماعي التطوعي آثاراً ومنافع متنوعة ، لا تعود على المجتمع بأكمله فقط ، بل تعود على الفرد المتطوع نفسه أيضاً. ولا شك أن العمل التطوعي من الطرق المهمة للاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد وخاصة المرأة والشباب في مجالات غنية ومثمرة لمصلحة التنمية الاجتماعية ، والمساهمة في حل قضايا الفقر والبطالة والإرهاب والتفكك الأسري والعنف والتسول والإدمان ... إلخ.

فقد اكتسب العمل التطوعي أهمية خاصة في مجتمعنا الإسلامي كونه من أفضل الأعمال التي يقوم بها المسلم لأنه يأتي بدافع فعل الخير للآخرين رغبة في الحصول على الأجر والثواب ، وقرن المولى عز وجل محبته لعبده بمدى نفعه للآخرين ...

قال تعالى ( :ومن تطوع خيراً فإن الله شاكراً عليم ) البقرة : ١٥٨ .. وقال ( :فمن تطوع خيراً فهو خير له ) البقرة : ١٨٤ .. ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام " خير الناس أنفعهم للناس "

ويعتبر العمل الاجتماعي التطوعي من أهم الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي ، ويكتسب العمل الاجتماعي التطوعي أهمية متزايدة يوماً بعد يوم ، فهناك قاعدة مسلم بها مفادها أن الحكومات سواء في البلدان المتقدمة أو النامية لم تعد قادرة على سد احتياجات أفرادها ومجتمعاتها فمع تعقد الظروف الحياتية ازدادت الاحتياجات الاجتماعية وأصبحت في تغيير مستمر ، ولذلك كان لا بد من وجود جهة أخرى موازية للجهات الحكومية تقوم بملء المجال العام وتكمل الدور الذي تقوم به الجهات الحكومية في تلبية الاحتياجات الاجتماعية.

## مفاهيم ومصطلحات

### مجتمع :

مجموعة من الناس بينهم أشياء مشتركة : دولة ، مدينة ، قرية ، مدرسة ، حارة ، ... إلخ . قد يكون هذا المشترك المكان الذي يعيشون فيه وقد يكون أيضا شعورهم حول قضية ما أو حول ظروفهم المعيشية أو البيئية أو الفكرية ... إلخ

### العمل (الطوعي)

هو ذلك المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة والذي يبذل عن رغبة واختيار بغرض أداء واجب اجتماعي وبدون توقع جزاء مالي بالضرورة.

### التنمية الشبابية

عملية مستمرة يكون فيها الشباب مشاركين في بناء مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم وشخصياتهم لكي يصبحوا أعضاء منتجين وفاعلين في مجتمعاتهم وأكثر جاهزية للمستقبل .

### التنمية المجتمعية

عملية تعاون وفهم مشترك بين مجموعة من الناس (مجتمع) يريدون عمل إضافة شئ ما في مجتمعهم أو من أجل تغيير أو تحسين ظروفهم الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية ، إلخ

### التنمية الشبابية المجتمعية

هي عملية تشجيع وتقوية الشباب والراشدين للعمل بفاعلية وبشكل متساوي وبشراكة حقيقية لإحداث تغيير إيجابي في مجتمعاتهم . فالشباب وكافة أفراد المجتمع هم مكنونات أساسية بوسعها بناء الفرص للشباب وتطوير مجتمعاتهم.

## مفاهيم ومصطلحات

### التنمية المجتمعية المبنية على الموجودات والمكونات

عملية تحديد وتعبئة الموارد المحلية للمجتمعات لأحداث تطور أو تغيير إيجابي يكون التركيز على الموارد والموجودات والمكونات وليس على النقص فيه. أن نرى (أولاً) الإمكانيات والموجودات والموارد وليس (فقط) الحاجات والمشاكل

#### فريق العمل

مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، ويجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم

#### الاتصال

عملية نقل هادفة للمعلومات ، من شخص إلى آخر ، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما .

#### القائد

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

#### القيادة

هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

اليوم	النشاط	الزمن بالدقيقة	الصفحة	
الأول	افتتاح البرنامج التدريبي	١٥		
	التعارف	١٠		
	توقعات المشاركين والتعريف بالبرنامج	١٠		
	قواعد العمل	٥		
	الاختبار القبلي	١٠		
	<b>العمل الطوعي :</b>			
	تدريب "العمل الطوعي ، وأهميته ، وأهدافه"	٢٠		
	بريك	٢٠		
	نشاط ١ : تطوع وبادر	٢٠		
	تدريب " دوافع التطوع ، ومعوقاته ، وسمات الشخصية الطوعية "	٣٠		
	تقييم اليوم التدريبي	١٠		
	مجموع زمن اليوم التدريبي	١٥٠ = ساعتين ونصف		
	تقرير اليوم الأول	١٠		
	<b>مهارات الاتصال والتواصل:</b>			
الثاني	تدريب " الاتصال ، وأهميته ، وعناصره "	٤٠		
	نشاط ٢ : لعبة الحياة	٢٠		
	بريك	٢٠		
	تدريب "شروط الاتصال ، ووسائله "	١٥		
	نشاط ٣ : ...	٢٠		
	تدريب "معوقات الاتصال ، ووصايا الاتصال الفعال	١٥		
	تقييم اليوم التدريبي	١٠		
	مجموع زمن اليوم التدريبي	١٥٠ = ساعتين ونصف		

١٠	تقرير اليوم الثاني	الثالث
<b>التنمية الشبابية المجتمعية:</b>		
٤٠	تدريب " تعريفات ، ووضعها في سياق عملنا "	
٢٠	نشاط	
٢٠	بريك	
٣٠	تدريب " المبادئ الأساسية للتنمية الشبابية الإيجابية "	
٢٠	نشاط	
٣٠	تدريب " المبادئ الأساسية للتنمية الشبابية المجتمعية "	
١٠	تقييم اليوم التدريبي	
١٨٠ = ٣ ساعات	مجموع زمن اليوم التدريبي	
١٠	تقرير اليوم الثالث	الرابع
<b>فرق العمل :</b>		
٤٠	تدريب " فريق العمل ، وأهميته ، وخصائص فرق العمل الفعالة "	
٢٠	نشاط	
٢٠	بريك	
١٥	تدريب " منهجية بناء فريق العمل "	
٢٠	نشاط	
١٥	تدريب : معوقات فرق العمل	
١٠	تقييم اليوم التدريبي	
١٥٠ = ساعتين ونصف	مجموع زمن اليوم التدريبي	
١٠	تقرير اليوم الرابع	الخامس
<b>القيادة :</b>		
٣٠	تدريب " القيادة والقائد ، وأهمية القيادة ، ومتطلباتها "	
٢٠	نشاط : القائد	
١٠	تدريب " الفرق بين القيادة والإدارة ، أنماط القيادة "	
٢٠	بريك	
٢٠	نشاط :	
٣٠	تدريب " واجبات القيادة ، وصفات القائد ومهارته - ومزالق القيادة "	
٢٠	التغذية الراجعة الأخيرة	
٢٠	الاختبار البعدي والتقييم	
٣٠	الاختتام وتسليم الشهاد	
٢١٠ = ثلاث ساعات ونصف	مجموع زمن اليوم التدريبي	

### الأهداف

في نهاية التدريب على هذا النشاط يكون المشاركون قادراً على أن :

١. يعرف بنفسه بطريقة جديدة ومخصصة.
٢. يعرف بزملائه بطرق مختلفة.



### توقعات المشاركين

#### والتعريف بالبرنامج ١٠ دقائق

### الأهداف

في نهاية التدريب على هذا النشاط يكون المشاركون قادراً على أن :

- ١- يوضح توقعاته من البرنامج التدريبي بوضوح.
- ٢- يقارن بين توقعاته وأهداف ومكونات البرنامج التدريبي بصورة صحيحة.

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة

فيما يلي أهداف ومكونات البرنامج التدريبي ، والمطلوب إليك الإطلاع عليها ومقارنتها بتوقعاتك الشخصية وتوقعات المشاركين الآخرين.

مكونات البرنامج

- 1- العمل الطوعي .
- 2- الأتصال والتواصل .
- 3- التنمية الشبابية المجتمعية .
- 4- فرق العمل .
- 5- القيادة .

أهداف البرنامج

- 1- تعزيز مفهوم العمل الطوعي لدى الشباب وأهميته في بناء المجتمعات والنهوض بها .
- 2- رفع وعي الشباب حول مهارات الأتصال والتواصل
- 3- نشر مفاهيم التنمية الشبابية المجتمعية بين أوساط الشباب .
- 4- بناء روح العمل الجماعي والفريق الواحد لدى أوساط الشباب المتطوعين .
- 5- تعزيز ورفع وعي الشباب حول مفاهيم القيادة وطرقها .

## قواعد العمل

٥ دقائق

### الأهداف

في نهاية التدريب على هذا النشاط يكون المشاركون قادراً على أن :

- ١- يحدد قواعد العمل لسير تنفيذ البرنامج التدريبي.
- ٢- ينفذ القواعد المتفق عليها بدقة ويلتزم بها.



### ورقة العمل (٢)

### الاختبار القبلي

### الأهداف

في نهاية هذا النشاط سيكون المشاركون قادراً على أن :

- يحدد خلفيته حول مواضيع البرنامج التدريبي بوضوح وما هو الشيء الذي يحتاج إلى التركيز بشكل أكبر .
- باستطاعته المقارنة بين خلفيته السابقة وما سيتم اكتسابه بعد البرنامج التدريبي بصورة صحيحة .

**العمل الطوعي**

**1**

في نهاية التدريب على هذه الوحدة من المتوقع أن يكون المشارك / ة قادراً على أن :

- يشرح مفاهيم التدريب .
- يدرك أهمية العمل الطوعي.
- يحدد أهدافه من العمل الطوعي ويحلل دوافعه.
- يدرك معوقات العمل الطوعي وكيفية تجاوزها.
- يناقش سمات الشخصية الطوعية .

# الأهداف

## مفهوم العمل الطوعي:

العمل الطوعي هو ذلك المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة والذي يبذل عن رغبة واختيار بغرض أداء واجب اجتماعي وبدون توقع جزاء مالي بالضرورة .



فالعمل الطوعي يتضمن جهوداً إنسانية ، تبذل من أفراد المجتمع ، بصورة فردية أو جماعية ، ويقوم بصفة أساسية على الرغبة والدافع الذاتي سواء كان هذا الدافع شعورياً أو لا شعورياً .. ولا يهدف المتطوع تحقيق مقابل مادي أو ربح خاص بل اكتساب شعور الانتماء إلى المجتمع وتحمل بعض المسؤوليات التي تسهم في تلبية احتياجات اجتماعية ملحة أو خدمة قضية من القضايا التي يعاني منها المجتمع.

## أهمية العمل الطوعي:

يعد العمل الطوعي جزءاً مما يدعو إليه ديننا الحنيف ويحض عليه ، لارتباطه بكل معاني الخير والعمل الصالح منذ الخليقة .يقول الله سبحانه وتعالى : (فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره)سورة الزلزلة : الآية ( ٧ ، ٨ ) . وقال الرسول صلى الله عليه وسلم " من كان عنده فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له ، ومن عنده فضل زاد فليعد به على من لا زاد له".

وتكمن أهمية العمل الطوعي في ثلاث مهام أساسية في نطاق دفع المجتمع لطريق التطور ، وتتمثل هذه المهام في الآتي:

- ١- كونها تشكل إطاراً ينظم من خلاله البشر من أجل المشاركة الفعالة داخل المجتمع.
  - ٢- أن الخدمات التطوعية تعمل على ترقية أوضاع البشر مما يجعلهم قادرين على المشاركة الفعالة الواعية ، فهي تستثير الحافز لديهم للمشاركة أو لتأهيل أنفسهم بل والعمل على تأهيل الآخرين.
  - ٣- أن الخدمات التطوعية تتم وفقاً لمجالات عديدة من ضمنها النواحي التربوية والاجتماعية والثقافية ، وفي إطار ذلك تتحقق نجاحات لا تقل أهميتها عن الخدمات التي تقدم من قبل الجهات الحكومية.
- ويجب أن لا ينظر إلى العمل الطوعي على أنه مجرد إسهام في تحمل نصيب من أعباء وتكاليف مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تخطط لها الدولة فحسب ، بل يجب أن ينظر إليه أنه مجموعة من التجارب الوطنية التي تصنع التقدم وتدعمه ، ومن هنا يأخذ التطوع في العمل الاجتماعي بعداً جديداً مهماً فيصبح غاية ووسيلة فهو غاية لأنه يمثل الضريبة الوطنية التي يجب أن يدفعها كل مواطن لمجتمعه ، وهو وسيلة لأنه في صورته المتعددة يمثل ما يشبه مدرسة حياة كبيرة تستوعب المواطنين جميعاً ليكونوا متعلمين ولكون مواقف الحياة بتجاربها هي منهج التعلم ومادته. وبذلك فإن قيمة وأهمية التطوع في العمل الاجتماعي على مختلف أشكاله يجب ألا تقاس على المدى القريب ، بل يجب أن تقاس بالعائد التربوي والثقافي والاجتماعي على المدى البعيد.

## أهداف العمل الطوعي

تهدف الأعمال التطوعية إلى تحقيق ما يأتي:

- ١- تنمية روح الإنماء لدى الشباب عن طريق إحساسهم بإدراك أهميتهم وولائهم للمجتمع الذي ينتمون إليه، حيث يقدمون إليه برضى واقتناع من جهدهم ، مقابل ما يحصلون عليه من حقوق من هذا المجتمع.
  - ٢- يثير دافع التطوع ، الحوافز الإيجابية التي تعمل على رفع مستوى الأداء والسرعة في الانجاز ، وزيادة معدل إنتاجية العمل ، وتحويل الطاقات العاجزة والمعطلة إلى طاقات عاملة ومنتجة.
  - ٣- فيما يتعلق بأوقات الفراغ يسمح التطوع للمتطوعين بتنظيم أوقات فراغهم بطريقة إيجابية ، تعود عليهم باكتساب الخبرات البناءة ، وتعود على مجتمعهم بالخير الكثير.
  - ٤- يعمل التطوع على معاونة المنظمات التي تعاني من صعوبة تمويل أنشطتها.
  - ٥- يعتبر العمل التطوعي مجالاً خصباً لممارسة حرية الاختيار في العمل التطوعي وحيث تتاح الفرصة للأفراد في تخطيط وتنفيذ ومتابعة الأنشطة التي تقوم على تنفيذها المؤسسات والمنظمات الموجودة في المجتمع.
  - ٦- يتيح التطوع فرص الاستفادة القصوى من التخصصات النادرة في المجتمع.
  - ٧- يساعد على تخطي الحواجز السلبية والانعزالية في المجتمع.
  - ٨- يساعد في إزالة التخلف وتوفير أسباب التقدم والرفاهية لأفراد المجتمع بالوسيلة الأيسر وصولاً والأسلوب الأفضل أداء والأكثر نفعاً.
  - ٩- تعبئة الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها وتحويلها إلى عمل اجتماعي.
  - ١٠- التعرف على ذوي المهارات والقدرات المتميزة واكتشافها وتدريبها كقيادات قادرة على تحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية.
- وتعد الأهداف التي نوهنا عنها سلفاً صورة إيجابية للعمل التطوعي باعتبار أن دوافعه تنحصر في البذل والعطاء بدون إجبار وبدون النظر في الحصول على عائد مادي.

## دوافع التطوع:

الدافع الرئيسي للعمل التطوعي هو الرغبة في نيل الأجر والثواب بدون مردود مادي أو جزاء واحتساب الأجر من عند الله سبحانه وتعالى .. وإلى جانب هذا الدافع الأساسي توجد عديد من الدوافع منها على سبيل المثال:

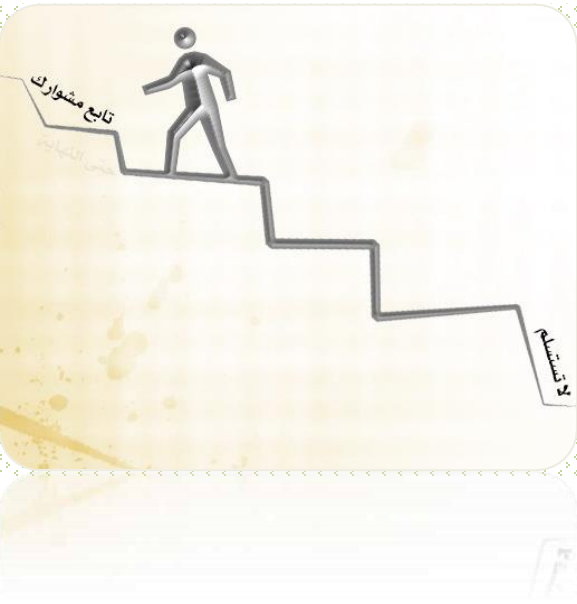
- ١- التطوع من أجل اكتساب مهارات وخبرات جديدة قد يحتاجها المتطوع مستقبلاً في حياته العملية قد لا تتوفر له إلا من خلال التطوع.
- ٢- التطوع رغبة في تحقيق الذات والدفاع عن القيم ونشر المبادئ التي يؤمن بها الإنسان ، وهذا الدافع مطلب أساسي للنفس البشرية.

- ٣- التطوع رغبة في زيادة احترام الذات ، وتطلع الفرد إلى مزيد من الاحترام والتقدير الذي قد يأتي من جراء العمل التطوعي.
  - ٤- التطوع رغبة في شغل أوقات الفراغ ، لما يجدون في التطوع أفضل سبيل للاستفادة من الوقت.
  - ٥- التطوع للشعور بارتفاع درجة المسؤولية الاجتماعية والتي تجسد مسؤولية الفرد أمام ذاته عن المجتمع الذي يعيش فيه ومدى حاجته لأن يكون مسئولاً وعنصراً فاعلاً في بناء المجتمع.
  - ٦- التطوع رغبة في التعلم واكتساب المعارف الجديدة والنمو الشخصي وتكوين علاقات اجتماعية.
  - ٧- التطوع من أجل حب الآخرين وتقديم المساعدة لهم للشعور بالرضى عن النفس من جراء تفعيل خدمة ومساعدة الآخرين دون مقابل.
  - ٨- التطوع لما لضرورة الاتصال بالآخرين ، حيث تؤدي هذه الحاجة الفطرية لدى الإنسان إلى الانضمام لأعمال التطوع لإتاحة فرصة التعرف على الآخرين من الأقران وتوسيع دائرة العلاقات خاصة فئة الشباب إذ يمكن أن يكون التعرف على الآخرين مفتاحاً لدخول أكبر في المجتمع ، والحصول على مكاسب سواء كانت شخصية أو غيرها.
- وتتعدد الدوافع والأسباب للانضمام للعمل التطوعي وتتشابك وتتقاطع ، وليس بالضرورة أن يكون الدافع للعمل التطوعي واحداً ، بل في الغالب تتعدد وتتأثر ببعضها بصور متفاوتة ... ففي الدراسات التي أجريت في أمريكا يمثل دافع مساعدة الآخرين ٥٣ ٪ وهو أكثر الدوافع ، يليه دافع الشعور بالمتعة ٣٦ ٪ ثم الشعور بالواجب ٣٢ ٪ ثم خدمة فرد من الأسرة ٢٢ ٪ .

## معوقات العمل التطوعي

ومن أبرز عوامل معوقات العمل التطوعي ما يلي:

- ١- ضعف الوعي المجتمعي بدور العمل التطوعي وأهميته في التنمية ، واعتماد الأفراد على جهود الدولة فقط باعتبارها المسؤولة عن تقديم كافة الخدمات للأفراد المجتمع كحق مشروع ، مما أضعف من قيمة العمل التطوعي .
- ٢- عدم اقتناع المؤسسات والجهات بدور العمل التطوعي ، وقيام بعضها بوضع معايير للمشاركة في العمل التطوعي هي في الأصل معوقات تحد من المشاركة.
- ٣- عدم وجود مكافآت أو عوامل تحفيز للعمل التطوعي.
- ٤- عدم وجود التدريب الكافي لدى الجمعيات التطوعية.
- ٥- الروتين في العمل التطوعي ، وشعور المتطوعين بأن عملهم لن يغير في الواقع شيئاً.
- ٦- عدم وجود نظام موحد للتطوع أفقد العمل التطوعي كينونته ، وجعله يسير من غير تخطيط أو تنظيم ، وفي كثير من الأحيان يعتمد على اجتهادات غير عملية مما أدى إلى غياب التنسيق وجعل الجهود التطوعية مشتتة ، وانعكس ذلك سلباً على مكانة العمل التطوعي في المجتمع وتقدير الناس له.
- ٧- عدم معرفة المتطوعين المكان المناسب للعمل التطوعي والزمن الكافي للتطوع.
- ٨- ضعف تجربة المتطوعين وخوفهم من الفشل مقارنة بالعاملين في الجهات التطوعية الذين يأخذون مقابلاً عن أعمالهم داخل المؤسسات التطوعية.
- ٩- خلو الأنشطة التعليمية من أي دافع وتطوير لقيمة التطوع ومساعدة المجتمع المحلي



## سمات الشخصية التطوعية

- المبادرة .
- التفاؤل .
- المثابرة .
- الثقة .
- الحلم .

## مهارات على المتطوع أن يكتسبها

- 1 • مهارات الأتصال والتواصل
- 2 • التنمية الشبابية المجتمعية
- 3 • فرق العمل
- 4 • القيادة

مهارات الأتصال والتواصل

2

في نهاية التدريب على هذه الوحدة من المتوقع أن يكون المشارك / ة قادراً على أن :

- يشرح مفاهيم التدريب .
- يدرك أهمية مهارات الاتصال وعناصرها.
- يحدد أهدافه ووسائله في عملية الاتصال.
- يدرك معوقات عملية الاتصال وكيفية تجاوزها.
- يناقش وصايا الاتصال الفعال .

# الأهداف

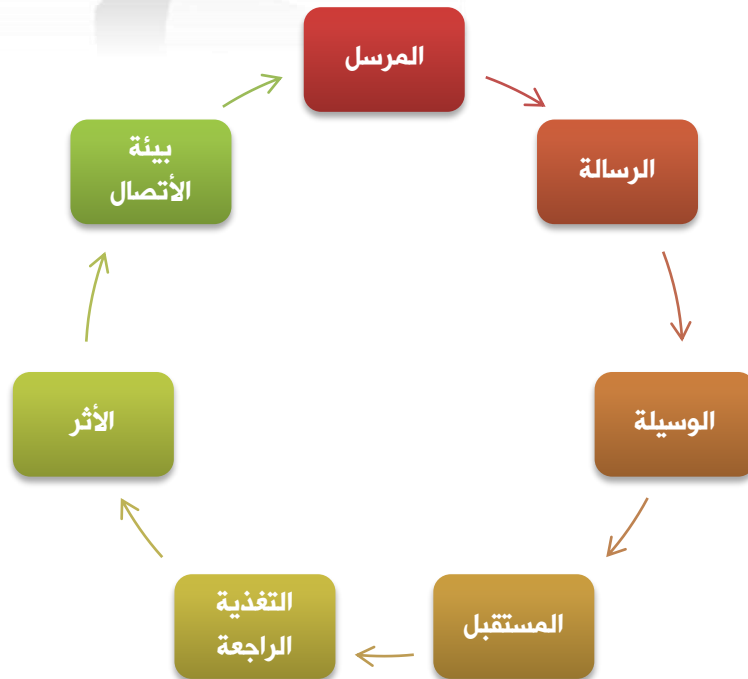
## مفهوم الاتصال

عملية نقل هادفة للمعلومات ، من شخص إلى آخر ، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما .

### أهمية مهارات الاتصال

- إيصال أفكارك وتوجهاتك للآخرين.
- زيادة فرص التفاهم المتبادل والانسجام بينك وبين الآخرين.
- اكتساب احترام وتقدير وثقة الآخرين بك.
- تحفيز الآخرين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .
- التأثير بشكل أعمق وأطول في الآخرين من خلال استخدام مهارات الاتصال.
- تهيئة عمليات الاتصال الفعال بيئة محفزة للنجاح في المؤسسة التعليمية.

### عناصر الاتصال



## ١- المرسل :

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

## ٢- الرسالة :

وهي الموضوع أو المحتوى "المعاني أو الأفكار" الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز الغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بها جميعاً .



## ٣- الوسيلة :

هي الطريقة أو القناة التي تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

## ٤- المستقبل :

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة "السمع والبصر والشم والذوق واللمس" ويقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها.

## ٥- التغذية الراجعة :

هي التأكد من مدى فهم المستقبل للرسالة وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه فهمها.

## ٦- الأثر :

هي ردة الفعل الذي يقوم بها المستقبل بعد استلامه للرسالة من المرسل .

## ٧- بيئة الاتصال :

هي البيئة المحيطة بالاتصال من مكان وزمان وقد تكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الرسالة

## شروط الاتصال

بما أن الاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات ، فإنه لنجاح هذه العملية لابد من توافر شروط هامة ، في مقدمتها :

- 1- الوضوح : بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحًا لا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أكبر قدر من الفهم .
- 2- البساطة : بمعنى أن يتم الاتصال بشكل مبسط ، خال من التعقيد بحيث يتسنى للرسالة أن تصل إلى المستقبل في أقصر وقت ممكن حتى يتم العمل بالمضمون أو العلم به.
- 3- سلامة الوسيلة : بمعنى أن تكون وسيلة الاتصال سليمة ، تشير إلى المطلوب ، وتكون في مستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليه الاتصال.
- 4- عدم التعارض : بمعنى أن يكون هناك توافق بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال ، فلا يكون بينها تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الاتصال.
- 5- الإيجاز : أي البعد عن التطويل والإسهاب الذي قد يخل بالمعنى مما يصيب المستقبل بالملل والفتور.
- 6- التكامل : أي شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف.
- 7- الملائمة : بمعنى أن يكون الاتصال ملائمًا من حيث طبيعة المستقبل ومن حيث الهدف من عملية الاتصال وكذلك التوقيت وعملية التنفيذ.

## وسائل الاتصال

### ١. الاتصال اللفظي

و هو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد و تتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المرسل نقله للسامعين.

#### مميزاته

- معرفة وجهات النظر
- مناقشة البدائل
- ضمان فهم الرسالة



## أمثلة الأتصال اللفظي

- المقابلات الشخصية (اجتماعات دورية – مؤتمرات - لجان)
- الشرائط الصوتية المسجلة
- وسائل الإعلام الصوتية
- المحادثات الهاتفية

## ٢. الاتصال الغير لفظي

هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات.

وتمنحنا قدرة خاصة على فهم حقيقة ما يشعر به الآخر وقد تفوق المؤشرات غير اللفظية في مضمونها ما توحى به الكلمات المجردة حيث يصعب تزييفها

أمثلة الأتصالات الغير لفظية

العيون - الوجه - الشعر - الجسم - طريقة الوقوف - الإيماءات - الصوت - الملابس - السلوك - المحيط(البيئة) - المكان - الوقت

## معوقات الاتصال

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات .

فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها .
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر .
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المستقبل .

## وصايا الاتصال الفعال

١. حدد هدفك المنشود من عملية الاتصال ثم قم بتحويل المعنى المقصود إلى كلمات أو رموز أو إشارات ذات دلالات معروفة ، وواضحة ، ومحددة ، ومتناسقة.
٢. أختار الوسيلة المناسبة للاتصال ونقل الموضوع بحيث تتناسب الوسيلة المستخدمة مع خصائص المستقبل (من جهة ، ومع الموضوع الذي تجري عملية الاتصال من أجله.
٣. أعطى المستقبل الفرصة المناسبة والكافية ليستوعب موضوع الاتصال ويفهمه جيداً ، ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة له للاستفسار والاستيضاح والحصول على التوجيهات أو التغذية الراجعة.
٤. ركز على تنمية موهبة الاستماع لديك وابتعد قدر الإمكان عن الشرود وركز على ما يجري قوله لك .
٥. لا تقاطع من يتحدث إليك بل دعه يكمل حديثه.
٦. لا تتسرع في فهم الرسالة موضوع الاتصال من قبل المستقبل وأنظر إلى الموضوع نظرة كلية تساعدك على فهمه.
٧. تصرف بحكمة واضبط أعصابك إذا سمعت شيئاً يغضبك
٨. عليك التأكد من وضوح أفكارك قبل البدء بعملية الاتصال
٩. لا تقلل من اثر النواحي الشكلية مثل التعبير الصوت حركة اليدين.
١٠. اربط عملية الاتصال بأمر له أهمية وقيمة لدى مستقبل الرسالة
١١. اجعل هدفك إن يكون مفهوما لدى الآخرين وكن مستمعا جيدا
١٢. اطرح بعض الأسئلة فذلك يعطي بأنك تقوم بمتابعة موضوع الحديث

التنمية الشبابية المجتمعية

3

في نهاية التدريب على هذه الوحدة من المتوقع أن يكون المشارك / ة قادراً على أن :

- يشرح مفاهيم التدريب .
- يدرك أهمية التنمية الشبابية المجتمعية .
- يحدد توجه بناءً على الموجودات والمكونات .
- يدرك المبادئ الأساسية والرئيسية في التنمية الشبابية  
الإيجابية والمجتمعية .

# الأهداف

## ١. تعريفات

### مجتمع :

مجموعة من الناس بينهم أشياء مشتركة : دولة ، مدينة ، قرية ، مدرسة ، حارة ، ... الخ . قد يكون هذا المشترك المكان الذي يعيشون فيه وقد يكون أيضا شعورهم حول قضية ما أو حول ظروفهم المعيشية أو البيئية أو الفكرية ... الخ

### التنمية المجتمعية :

عملية تعاون وفهم مشترك بين مجموعة من الناس (مجتمع) يريدون عمل إضافة شئ ما في مجتمعهم أو من أجل تغيير أو تحسين ظروفهم الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية ، الخ .

### التنمية الشبابية :

عملية مستمرة يكون فيها الشباب مشاركين في بناء مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم وشخصياتهم لكي يصبحوا أعضاء منتجين وفاعلين في مجتمعاتهم وأكثر جاهزية للمستقبل.

### التنمية الشبابية المجتمعية :

هي عملية تشجيع وتقوية الشباب والراشدين للعمل بفاعلية وبشكل متساوي وبشراكة حقيقية لإحداث تغيير إيجابي في مجتمعاتهم . فالشباب وكافة أفراد المجتمع هم مكونات أساسية بوسعها بناء الفرص للشباب وتطوير مجتمعاتهم.

### التنمية المجتمعية المبنية على الموجودات والمكونات :

عملية تحديد وتعبئة الموارد المحلية للمجتمعات لأحداث تطور أو تغيير إيجابي يكون التركيز على الموارد والموجودات والمكونات وليس على النقص فيه . أن نرى (أولاً) الإمكانيات والموجودات والموارد وليس (فقط) الحاجات والمشاكل والثغرات .

## ٢. وضع التعريفات في سياق عملنا

- العلاقة ما بين هذه التعريفات :

إذا كانت التنمية الشبابية الإيجابية تنظر إلى الشباب كموارد ، وإذا كانت التنمية المجتمعية المبنية على الموجودات والمكونات تنظر إلى موارد المجتمع بدلاً من النظر إلى احتياجاته (فقط) فإن التنمية الشبابية المجتمعية تنظر إلى الشباب والمجتمع كعناصر أساسية لبناء وخلق فرص للشباب وإلى إحداث حراك وتغيير إيجابي في المجتمع



### - التنمية الشبابية الإيجابية

بشكل عام هناك العديد من المشاريع الشبابية ولكن ليس بالضرورة أن يهدف جميعها لإحداث تنمية شبابية إيجابية . فهناك المشاريع الوقائية مثلاً ولكنها تهدف لتصويب مسار معين لدى الشباب أو لإصلاح خلل معين في سلوك لديهم . أما التنمية الشبابية الإيجابية فهي لا تهدف إلى إصلاح الشباب ولكن لمساعدتهم على التطور والنمو إلى كامل طاقتهم وإمكاناتهم.

يمكننا أيضاً إلى قضية الاختلاف بالمشاريع أو النشاطات الشبابية وأهدافها من خلال فكرة أنه وبالعادة هناك سبب للعمل مع الشباب :

لأننا لا نريدهم أن يكونوا .. أو .. لأننا نريدهم أن يكونوا .....

على كل الأحوال من المهم أن نرى أن جميع المشاريع الشبابية مهمة وإن كانت تختلف بالأهداف والأسلوب وبالتالي النتائج. فالشباب بحاجة لوجود أشكال مختلفة من المشاريع التي تخدم حاجاتهم وقضاياهم وكذلك ظروفهم المختلفة . ويمكن لبعض المشاريع أن تشمل أهداف متنوعة وأساليب ونتائج متنوعة أيضاً . من وجهة نظرنا على الأقل نحن نرى أن كافة المشاريع الشبابية يمكنها أن تشمل مفهوم التنمية الشبابية الإيجابية حتى وإن اختلفت تفاصيلها.

يوجد ثلاثة ركائز أساسية للتنمية الشبابية المجتمعية الإيجابية :

١. أن الشباب ينمو ويتطور في المجتمعات وليس في البرامج وأن الجهود المبذولة لدفع التنمية الإيجابية يجب أن تركز على المحيط العام الذي تجري فيه هذه التنمية وليس بمعزل عنه
٢. أن يتوفر لدى المجتمع وعي لما يحتاجه من فئة الشباب وإمكانياتهم ودورهم .
٣. أن الشباب بالمشاركة مع الراشدين يلعبون دوراً هاماً كأطراف أساسية في كافة الجهود لدفع التنمية الإيجابية للشباب والمجتمعات.

## - التنمية الشبابية المجتمعية :

يؤثر الشباب في مجتمعاتهم وتؤثر المجتمعات على الشباب وتعكس التنمية الشبابية المجتمعية الأيمان بأن الشباب يتطورون في بيئة عائلاتهم وداخل المجتمعات التي يعيشون بها . ولهذا يجب أن ننظر إلى الشباب كشركاء متساويين في بناء مجتمعات صحية . ويجب التعامل معهم كموارد قيمة في تحديد القضايا الهامة والحاسمة وكذلك في تطوير الحلول بما يعود بالفائدة على الشباب والراشدين والمجتمع بأكمله.

## عناصر التنمية الشبابية المجتمعية :

- جهود من أجل إحداث تغيير وحراك إيجابي للناس من جميع الأعمار
- البحث عن الموارد المحلية واستخدامها وتسخيرها بدلاً من التركيز فقط على الموارد الخارجية والنظر فقط إلى الاحتياجات والنواقص المحلية .
- الشباب والراشدون يعملون في شراكة متساوية .
- التعلم من النجاحات والتحديات وانعكاساتها.
- ضبط العمل وتوجيهه محلياً (من الداخل) وليس من الخارج.



## التوجه المبني على الموجودات والمكونات :

كل مجتمع يمكن أن تتواجد فيه المشاكل : مخدرات ، جريمة ، مشاكل اقتصادية ... إلخ . في العادة هناك أسلوبين للعمل في المجتمعات : الأول يركز على المشاكل والثغرات ليتمكن من التغلب عليها ، والثاني يركز على التعرف على الإمكانيات والموجودات والموارد واستغلالها وتقويتها من اجل القضاء على السلبيات والمشاكل.

أغلب المؤسسات والمشاريع تعمل بالأسلوب الأول المتعارف عليه باسم "التوجه القائم على الاحتياجات " وأقلية هم يعملون بالأسلوب الثاني والذي يسمى "التوجه المبني على الموجودات"

بعض الأسباب الهامة لاختيار التوجه المبني على الموجودات بدل التوجه المبني على الاحتياجات والمشاكل :

- في بعض الأحيان نشعر أنه من الأفضل جلب خبراء من خارج المجتمع الذي نعمل به للمساعدة في حل المشاكل أو الثغرات أو حتى لإحداث شئ جديد ، ولكننا ننسى أن ما يربط الناس ببعضه البعض وبمقضاياهم هم أفراد المجتمع نفسه.
- لو أستمر الناس بالتحدث عن المشاكل والثغرات واستمعوا لذلك من الآخرين فسوف يصلون إلى مرحلة يشعرون بها بأنهم ضعيفين وعاجزين ولا أمل أمامهم. وبالتالي سيكون من الصعب إقناعهم بأنهم قادرين على إحداث تغيير.

- التركيز على الاحتياجات يؤدي في أغلب الأحيان إلى إفادة أفراد أو عائلات معينة وليس بالضرورة إلى أحداث تغيير إيجابي مستمر ينهض بالمجتمع ككل.
- التوجه المبني على الموجودات هو توجه شمولي بطبيعته. النظر إلى الموجودات في المجتمع يشجع الجميع على المشاركة ولكن التركيز على المشاكل والثغرات تؤدي إلى تقسيم الناس لفئات مختلفة حسب مشاكلهم واحتياجاتهم.
- شعور الناس والمجتمعات بأنهم موارد ولديهم موجودات ومكونات في محيطهم يعطيهم شعور بالأمل وبالمقدرة ويشجعهم على أخذ دور فاعل في أحداث تغيير إيجابي في حياتهم .

هناك أشكال مختلفة من الموجودات والمكونات في المجتمعات والتي يمكن أن تتمثل بالتالي:

- الماضي / تاريخ المجتمع : لو حاولنا التفكير بمكونات الماضي سيساعدنا في أن :
  - نأخذ العبرة من الماضي ونخطط أفضل للمستقبل.
  - نبني الجسور ما بين الأجيال.
  - نعرف أكثر عن ما تم تحقيقه في السابق.
  - نعرف مجموعة جديدة على ما تم عمله في إطار مجموعة قديمة.
- المكان / الحاضر : ولو حاولنا التفكير بمكونات المكان سيساعدنا ذلك في أن :
  - نعرف ولنتعرف على الموارد الطبيعية.
  - نعرف المكان الأفضل لعملنا.
  - نشمل أفراد وأماكن لم نشملهم من قبل.
  - نتعرف على أماكن تجمعات الناس.
  - نخرج بصورة واحدة عن المكان كل منا يشعر بأنه جزء منه.
- العلاقات ( مع المؤسسات المختلفة والأفراد ) : لو حاولنا التفكير بمكونات العلاقات سيساعدنا ذلك في أن :
  - نصل إلى عدد أكبر من أفراد المجتمع.
  - نبني شراكات تضمن استمرارية الأثر.
  - نحصل على دعم أكثر من المجتمع ومؤسساته وأفراده (سواءً الدعم اللوجستي ، المادي ... الخ )
- الأفراد أنفسهم : ولو حاولنا التفكير بمكونات العلاقات سيساعدنا ذلك في أن :
  - نعرف الأفراد وإمكانياتهم .
  - نعمل مع بعضنا بشكل أفضل.

" التوجه المبني على الموجودات " هو توجه عام وأسلوب حياة ونمط تفكير وليس فقط توجه مرتبط بمشاريع ونشاطات في المجتمعات. يعتمد هذا التوجه بإمكانية كل منا وعلى رؤية النصف المليء من الكأس قبل أن نرى النصف الفارغ سواءً بالأفراد ، بالمؤسسات ، بالمجتمعات .... الخ.

## المبادئ الرئيسية في العمل

" التنمية الشبابية الإيجابية " تركز على إيجاد وتطوير فرص للشباب لينمو ويصبحوا أكثر فاعلية وجاهزية للمستقبل. ونشاطات التنمية الشبابية الإيجابية عادة ما تكون من الشباب والراشدين للشباب .

" التنمية الشبابية المجتمعية " تركز على تنمية المجتمع والمحيط حيث يمكن للشباب والمجتمعات النمو والتطور سوياً. ونشاطات التنمية الشبابية المجتمعية " في كل الأحيان تكون للشباب ومعهم ومع الراشدين لمصلحة الشباب والراشدين (المجتمع ككل).

وبالتالي هناك تقاطع في طبيعة النشاطات والمشاريع المقدمة في إطار " التنمية الشبابية والإيجابية " و "التنمية الشبابية المجتمعية" وفي بعض الأحيان قد تكون نفس النشاطات.

### ١. مبادئ التنمية الشبابية الإيجابية :

هناك العديد من التوجهات في التنمية الشبابية الإيجابية ولكنها جميعاً تشمل ٤ مكونات رئيسية هي :

- ١- إشراك الشباب.
- ٢- الخدمات والفرص والدعم.
- ٣- المؤهلات الأساسية والممارسات الفضلى.
- ٤- النتائج الإيجابية المباشرة لدى الشباب.

#### ● إشراك الشباب :

التنمية الشبابية الإيجابية تتمحور حول الشباب كشركاء ومساهمين أساسيين. حيث أن الشباب ليسوا بالوعاء الفارغ الذي ينتظر أن تتم تعبئته بل أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في تنمية أنفسهم ومن ثم اختيار القيم ، والأهداف ، والتجارب التي ستستمر معهم طوال حياتهم. هذه المشاركة والمساهمة الفاعلة تأتي حينما يشعر الشباب بأنهم "قادرون" . وحين يشعر الشباب أنهم قادرون وأنهم قد تعلموا أشياء جديدة يشعر الشباب أن بإمكانهم القيام بمهام جديدة وتحمل مسؤوليات جديدة.

يجب أن يتم إشراك الشباب وتشجيع مساهمتهم الفاعلة في العلاقات ، والبرامج ، والمؤسسات التي تؤثر في حياتهم وبنفس الوقت يجب أن يتم العمل على بناء علاقات وشراكات ما بين الشباب والراشدين على أساس التقبل والاحترام على مستوى موازي.

## المواقف والمنطلقات في العمل مع الشباب :

### المواقف والمنطلقات



- الشباب كأهداف : يمارس الراشدون سيطرة عشوائية وشبه كاملة على الشباب. البرامج والنشاطات هي للشباب . الشباب هم " أهداف " .
  - الشباب كمتلقين : استنادا لرؤيتهم بأنه للمصلحة الأفضل للشباب ، يقرر الراشدون احتياجات الشباب ويصفون العلاج وينفذون الحلول ويقيمون النتائج بمدخلات قليلة جداً من الشباب . البرامج والنشاطات هي من أجل الشباب . الشباب هم " متلقين " .
  - الشباب كموارد : يشارك ويساهم الشباب مع الراشدين في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم لأي عمل أو نشاط. البرامج والنشاطات إلى ومع الشباب. الشباب هم " موارد " .
  - شراكة الشباب مع الراشدين : يتشارك الشباب والراشدون في قوة صنع القرار بالتساوي. تنفذ البرامج والنشاطات بالشراكة الكاملة المتساوية والمتوازية ما بين الشباب والراشدين. الشباب " شركاء " .
- الخدمات والفرص والدعم :

بينما كان تركيز العاملين التنمويين مع الشباب في العقد الماضي وبشكل أساسي على تقديم الخدمات لهم ، يرى العديد منهم الآن أن الخدمات وحدها لا تكفي لإحداث تنمية شبابية إيجابية وحقيقية إلا إذا ارتبطت بالفرص والدعم.

### الخدمات :

تشير كلمة " خدمات " إلى توفير موارد أو معرفة أو سلع للشباب ، وهي " خدمات " ضرورية "الخدمات توفر للشباب"

إن الشباب كما الآخرين بحاجة لأن تتوفر لهم الحاجات الأساسية كالحياة الآمنة والمسكن والغذاء ألملائم ، الوظيفة الجيدة والعلاج والخدمات التأهيلية. وكذلك فإن الشباب أيضاً بأمرس الحاجة أن تتوفر لهم خدمات خاصة تساعدهم على التعلم والتطور.

### الفرص :

توفير فرص للشباب ليتعلموا كيفية التعامل مع العالم المحيط بهم وكيف يستكشفون ويعبرون ويكسبون العيش وينتمون ويؤثرون . " الفرص " تعطي الشباب المجال لاختبار الأفكار والتصرفات وتطبيقها وكذلك ليجربوا أدواراً مختلفة في محيطهم والمجتمع "الفرص تتحقق من الشباب" .

أن الشباب كما الراشدين يتعلمون أفضل من خلال المشاركة الفعالة وليس التلقين كذلك فإن هذا التعلم يمكن أن يحدث في أي مكان وكل مكان وليس فقط في إطار التعليم الرسمي.

يحتاج الشباب إلى الفرص ذات الصلة التالية ( بشكل رسمي وغير رسمي ) : الفرصة للتعلم بالمشاركة وبناء المهارات وتدريب وتطوير النظرة النقدية ، الفرصة للتعبير عن الذات من خلال وسائط مختلفة وفي مواقع مختلفة بهدف الانخراط في عمليتي التعلم واللعب ، أدوار ومسؤوليات جديدة.

## الدعم :

" الدعم " هو شبكة علاقات ما بين الأشخاص يعطي المجال للشباب للاستفادة الكاملة من خدمات وفرص قائمة. الشباب مثل الراشدين يحتاجون الدعم الذي قد يتخذ أشكالاً مختلفة شرط أن يكون الدعم إيجابياً ومنتسماً بالاحترام ومستمرأً. علماً أن الدعم يكون أقوى إذا ما توفر من قبل جهات مختلفة من ضمنها الأهل والشبكات الاجتماعية والمعلمين والعاملين مع الشباب والشباب أنفسهم المنخرطين في حياة الشباب. "الدعم يكون من خلال العمل مع الشباب"

يحتاج الشباب إلى اتصال مستمر مع الناس والشبكات الاجتماعية التي توفر أشكال مختلفة من الدعم مثل :

- الدعم العاطفي : الحب والأمان من الآخرين ، الصداقة.
- الدعم التحفيزي : تشجيعهم وتحفيزهم من أجل تحقيق التوقعات العالية.
- الدعم الاستراتيجي : الحصول على مساعدة ودعم في تقدير الخيارات المتوفرة والمتاحة ، إمكانية الوصول للموارد ... الخ.

## ● المؤهلات الأساسية والممارسات الفضلى :

تتعلق بشكل أساسي بالمؤهلات التي يتحلى بها الناشطين الشبابيين والعاملين بشكل مباشر مع الشباب منسقي المشاريع ، المدربين ، الإداريين وكذلك المؤسسات والأجسام العاملة مع وللشباب. وتقدر هذه المؤهلات لأنها تعطي القدرة لهؤلاء الأشخاص لأن يكونوا "مصدر / مورد " للشباب والمؤسسات والمجتمع.

وتترجم المؤهلات والممارسات بالمعارف والمهارات والخبرات والشخصية التي يتمتع بها هؤلاء الأشخاص ( الناشطين الشبابيين ) أو المؤسسات التي تعمل مع وللشباب ، معرفة جيدة بالشباب والمجتمعات ، قدرات برنامجية وإدارية ، قدرة على الاتصال والتواصل ، العمل والتنفيذ للأفكار ، التشبيك والمساندة ، التقييم والقياس ، التدخل والتأثير ، شخصية حساسة ، مسئولة ، متعاونة ، ملتزمة ، إيجابية ... الخ .

النتائج الإيجابية المباشرة لدى الشباب ( أو المخرجات التي يمكن أن تنتج ) مثل :

إشراك ( مشاركة ) الشباب في أي عملية تتعلق بهم من خلال برنامج أو نشاط يقدم لهم خدمات وفرص وتوفير الدعم اللازم لهم يؤدي بالضرورة إلى وجود نتائج إيجابية لدى الشباب : الثقة بالنفس والهوية ، مهارات ومدارك ومعارف أفضل ، علاقات صحية مع المحيط ... الخ.

ومن هنا يجب أن يعتبر كل شخص يعمل مع الشباب ولهم أنه مسئول عن العمل مع كافة الأفراد والمؤسسات ذات العلاقة والصلة من أجل وصول الشباب إلى نتائج ومخرجات واضحة وليس فقط تنفيذ نشاطات والخروج بنتائج كمية. المخرجات الأهم في أي برنامج تنموي شبابي هو تنمية الشباب أنفسهم (تنمية بشرية).

## ٢. مبادئ التنمية الشبابية المجتمعية:

### • الشراكة ما بين الشباب والراشدين :

شراكة الشباب – الراشدين :

شراكة متساوية بين الراشدين والشباب تدعم جهوداً مشتركة نحو حل مشكلات مجتمعية وتعترف بمساهمات كلا الطرفين بشكل متوازي ومتساوي.

كيف نبدأ شراكتنا ..؟

تتحدانا فكرة الشراكة أو الشراكات ما بين الشباب والراشدين لأنها علاقات غير تقليدية في تفاعلنا وتعاطينا مع بعضنا البعض. ولإنجاح جهودنا في تحقيق هذه الشراكات ، نسأل أنفسنا:

نحن الراشدين : "هل لدينا استعداد لنشارك سلطتنا ومسؤوليتنا ؟ "

نحن الشباب : "هل لدينا الاستعداد لاكتساب السلطة والمسؤولية ؟ "

"هل لدينا مهارات العمل المشترك ؟ "

"هل نتعامل مع بعضنا البعض كنظراء، وليس كفئات منفصلة؟"

نصائح وأفكار عامة عندما نعمل مع مجموعة فيها شباب وراشدين :

- تذكيرهم دائماً بأن العمل قد أنجز بالشراكة ما بين الشباب والراشدين مهم أن نستخدم الأسماء.
- تجنب استخدام لغة صعبة.
- تجنب إحراج أي منهم أمام الآخر مثلاً: لا تطلب من أحد أن يكتب أمام الجميع ربما يكون لديه مشكلة بالإملاء أو الكتابة.

- يجب أن نعطيهم مثل إيجابي في علاقتنا مع الآخرين.
- تعطي أدوار مختلفة لأفراد المجموعة كل مرة مهم أن يجرب الجميع كافة الأدوار اللازمة.
- تقدير العمل والأفكار الجيدة.
- عمل اجتماعات منفصلة في بعض الأحيان لدراسة مدى تطور العلاقة من وجهة نظر الطرفين.
- إشراك المجتمع :

"أهل مكة أدرى بشعابها" لا يمكن لأي شخص من خارج مجتمع معين أن يعلم أكثر من أفراد المجتمع نفسه عن تاريخ المكان وتفاصيله ، ولا يمكن لأي شخص من خارج أي مجتمع أن يضمن استمرارية أي أثر تركناه مثل شخص يعيش في المكان نفسه.

لضمان إحداث تغيير على أي مكان أو مجتمع ، يجب إشراك أهل المكان ومشاركتهم ، ويجب شملهم في العملية التنموية ، وكذلك محاولة التأثير عليهم بشكل إيجابي لأن يملكوا المنتج ويساهموا بشكل أساسي في ضمان استمرارية واستدامة الأثر عليهم وعلي مجتمعهم.

#### توجهات مساعدة في بناء دعم ومشاركة المجتمع :

- المبادرة ببناء علاقات فردية ومباشرة :
- أفضل أسلوب للوصول للناس هو عبر بناء العلاقات على مستوى الأفراد . الأحاديث الفردية قد تأخذ وقت أطول ولكنها بالتأكيد تساهم بشكل مباشر في بناء علاقات أفضل .
- الاعتراف بمساهمات الناس :
- قد يعمل الجميع بشكل طوعي بما فيهم الإداريين. أي شئ يقدمه الناس حتى لو كان صغيراً أو بسيطاً هو مساهمة بما في ذلك وقتهم. يجب أن نقوم دائماً بالحديث عن ما يقدمه الناس سواءً في إجتماعاتنا ، أو مطبوعاتنا أو خلال حديثنا مع الإعلام ... إلخ.
- التواصل مع الناس برسالة بسيطة وواضحة وبشكل متوافق :
- من المهم أن نكون واضحين ومحددتين ومتوافقين فيما نقول وما نفعل. وبالتالي سيكون الناس أكثر اهتماماً بالعمل معنا وأكثر وضوحاً بما يمكنهم أن يعملوه معنا .
- التوضيح ومنذ البداية أن الهدف الرئيسي للعمل ليس للسيطرة على منطقة أو قطاع :
- بشكل عام عادة ما يترقب الناس بحذر تواجد أو عمل جهة جديدة في منطقتهم هل هو لتكرار عمل آخرين أم للعمل مع الآخرين أو البناء على عمل الآخرين والعمل معهم.

- الاستمرارية بالعمل وبما تم الإفصاح عنه :

عادة أيضا ما ينظر الناس ويبتغوا ليروا مدى إمكانية المجموعة الجديدة في منطقتهم على البقاء والحفاظ على ما تم الإفصاح به عند البداية من حيث شكل العمل ومضمونه. من المهم أن نأخذ هذه النقطة بعين الاعتبار منذ البداية وأن نكون واضحين لما نقوله وأن نفكر مسبقاً كيف يمكننا أن نحافظ على عملنا من حيث المضمون و الأسلوب.

- البحث عن المختلفين عنا والمبادرة بالحوار معهم:

يجب أن لا ندع اختلافاتنا مع آخرين في المنطقة تؤدي إلى خلق خلافات. من المهم أن ندعوهم لنشاطاتنا وإجتماعاتنا وأن نزرعهم ونحاورهم وأن نبقي دائماً على علاقة طيبة معهم.

- العمل على أمور تهمهم وتفيدهم :

إن الدافع الأساسي لمشاركة الناس واستمرارية مشاركتهم ومساهماتهم في شئ ما هو لما فيه من مصلحة لهم سواء كأفراد أو كمجتمع. يجب أن نعمل لهم ومن أجلهم ومعهم.

- الاحتفال معهم بالنجاحات الصغيرة والكبيرة .

- الأمانة والصدق والاحترام والتعلم من أخطائنا بشكل دائم

**فرقة العمل**

**4**

في نهاية التدريب على هذه الوحدة من المتوقع أن يكون المشارك / ة قادراً على أن :

- يشرح مفاهيم التدريب .
- يدرك خصائص فرق العمل الناجحة والفعالة .
- يحدد سمات أعضاء الفريق الفعال والنشيط .
- يدرك منهجية بناء فرق العمل .
- يناقش معوقات فرق العمل كانت فردية أو تنظيمية .

# الأهداف

## تعريف فريق العمل :

مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، ويجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم

## أهمية فرق العمل :

١. تحقيق التعاون بين أفراد العمل مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل.
٢. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
٣. تنمية مهارات الأفراد ، وزيادة مداركهم.
٤. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
٥. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
٦. تنمية مهارات حل المشكلات بطريقة أكثر فاعلية عن طريق الاستفادة من المواهب المختلفة للأفراد
٧. تخلق في الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار الحافز القوي لتنفيذ هذا القرار الذي أجمعوا عليه ويشعرون بالمسئولية تجاهه.
٨. رفع الجودة ، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ؛ لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ، ويرغبون في أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان.

## خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة ، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون ، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص ، كما أن المعلومات تتدفق بحرية ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق ، وتمتاز بالوضوح والدقة ، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات ، وبالإجماع ، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو ، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة ، وتكون منتقاة .

## ويمكننا القول بأن الفريق فعال إذا تميز بما يلي:

- ١- أهداف واضحة ومحددة ، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- ٢- اتصال واعي بين كل الأعضاء ، يشجع على المناقشة الصريحة ، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- ٣- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق ، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- ٤- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- ٥- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- ٦- مناخ عمل مريح وغير رسمي ، وبعيد عن التوتر والعداء ، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- ٧- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ٨- ممارسة الرقابة الذاتية.

## ومن خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- ١- المشاركة : أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- ٢- التعاون : وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- ٣- المرونة : وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين ، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- ٤- الحساسية : وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً ، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- ٥- تحمل المخاطر : وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق ، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- ٦- الالتزام : وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف الفريق وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق ، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- ٧- التيسير : وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات ، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- ٨- الانفتاح : وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات ، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

## ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

- ١- وضوح المهام والأهداف.
- ٢- التعاون بين الأعضاء.
- ٣- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف الفريق.
- ٤- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق ، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- ٥- دعم الإبداع والابتكار ، والاتصالات المفتوحة.

## منهجية بناء فريق العمل

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس ، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض ، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل ، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل ، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

### ١- التشكيل :

ويسود هذه المرحلة الارتباك ، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم ، وتتصف العلاقات بالرسومية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم ، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم ، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق ، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

### ٢- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر ، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع ، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية ، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية ، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به ، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

### ٣- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق ، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة ، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية ، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

### ٤- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية ، والرضا عن النفس ، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو ، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً ، وبالتالي يلزم الفهم التام ، والالتزام بالتدرج العملي السليم ، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية

ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:



- ١- تحديد الحاجة للفريق.
- ٢- تعيين قائد للفريق.
- ٣- توضيح المهمة ، والتوقعات.
- ٤- تشكيل الفريق.
- ٥- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- ٦- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- ٧- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- ٨- البدء في العمل.
- ٩- المحافظة على الأداء الفعال.

## معوقات بناء فرق العمل

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر إتصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي :

### • المعوقات التنظيمية :

١. المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء ( صناع القرارات ) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجديّة عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .

٢. التركيز على إنجاز العمل : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .

٣. ضعف التفكير الإستراتيجي : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم

ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .

ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل .

٤ . الهيكل التنظيمي : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .

تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

#### ● المعوقات الفردية :

(١) معتقدات قائد الفريق : تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق .

حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

(٢) المهارات : هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

(٣) المكان : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

(٤) عدد أعضاء الفريق : يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضمن عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة " على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

القيادة

5

في نهاية التدريب على هذه الوحدة من المتوقع أن يكون المشارك / ة قادراً على أن :

- يشرح مفاهيم التدريب .
- يدرك أهمية القيادة والقائد ويميز بينهما .
- يحدد متطلبات القيادة وعناصرها وواجبات القائد .
- يدرك الفرق بين القيادة والإدارة وأيهما أفضل .
- يناقش صفات القائد الناجح ، ومزلق القيادة .

# الأهداف

## تعريف القيادة والقائد

### القيادة:

هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.  
فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

### القائد :

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .



## أهمية القيادة

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

- (١) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط الفريق وتصورات المستقبلية .
- (٢) أنها المظلة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- (٣) تدعيم القوى الإيجابية في الفريق وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- (٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- (٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للفريق ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- (٦) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الفريق .
- (٧) تسهيل للفريق تحقيق الأهداف المرسومة .

## متطلبات القيادة وعناصرها

متطلبات القيادة هي :

- (أ) التأثير : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
- (ب) النفوذ : القدرة على إحداث أمر ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي .
- (ج) السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق .

وعليه فعناصر القيادة هي:

- (١) وجود مجموعة من الأفراد .
- (٢) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها .
- (٣) وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

## الفرق بين القيادة والإدارة

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والإشراف ، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
  - (أ) تحديد الاتجاه والرؤية .
  - (ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .
  - (ج) التحفيز وشحن الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

## مقياس الكفاءة في القيادة:

يمكننا باستخدام هذا الاستبيان تقويم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة. فكلما زاد عدد الدرجات التي يحصل عليها الفرد، يعني ذلك ارتفاع كفاءته القيادية.

**الريادة:** يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، ويكونون محط أنظار من حولهم، وكثيرا ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل. كما نجد على الطرف الآخر أناسا يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام ، فمن أي نوع بين هذين النوعين من البشر أنت !!..

الدرجة	ضع علامة عند الاختيار المناسب لك	النوع
٥ درجات		قيادي من الطراز الأول
٤ درجات		قيادي في أغلب الأحيان
٣ درجات		متوسط الكفاءة القيادية
درجتين		تميل إلى الانقياد أكثر من القيادة
درجة		تابع مأمور لا يحدد عن التبعية

**أصالة التفكير:** بعض الناس مستقلون مبدعون في تفكيرهم، ولهم "آراءهم الخاصة" في معظم الأمور. فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل. بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيرا ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين، قبل أن يُعملوا فكرهم ، فمن أي نوع بين هذين النوعين من البشر أنت !!..

الدرجة	ضع علامة عند الاختيار المناسب لك	النوع
٥ درجات		أصيل التفكير فوق العادة
٤ درجات		أكثر إبداعا من الشخص العادي
٣ درجات		في مستوى غالبية الناس
درجتين		تميل إلى الاعتماد على غيره في الأفكار
درجة		لا تظهر أي رغبة في التفكير الأصيل

**سحر الشخصية:** يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم، بينما يخلف البعض الآخر انطبعا سينا بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم. ويلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس، وغالبا ما يكون صاحبها مهملا من الآخرين. فمن أي نوع بين هذين النوعين من البشر أنت !!..

الدرجة	ضع علامة عند الاختيار المناسب لك	النوع
٥ درجات		من أكثر الناس قبولا في المجتمع
٤ درجات		تتمتع بشعبية جيدة
٣ درجات		متوسط - تلقى الترحيب المعتدل لكنه غير متميز
درجتين		قليل الشعبية
درجة		تترك انطبعا سينا لدى أغلب الناس

**الاتصال بالناس:** بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة، بينما على الضد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة. وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين. المطلوب هنا تقويم ذاتك . هل يفهم الناس ما تقوله بسرعة وبسهولة ؟ هل ينصتون إليك في يسر ومتعة عندما تتكلم ؟ حاول أن تتذكر وضع العلامة عند الاختيار المناسب لك !!..

النوع	ضع علامة عند الاختيار المناسب لك	الدرجة
متحدث بارع		٥ درجات
لديك القدرة على التعبير وتوصيل الأفكار بشكل جيد		٤ درجات
على مستوى أغلبية الناس في الحديث		٣ درجات
على مستوى متدن في الحديث		درجتين
متحدث غير جيد		درجة

**أمين ويمكن الاعتماد عليه:** بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف، ويحوزون على احترام الجميع. والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء . فمن أي نوع بين هذين النوعين من البشر أنت !!..

النوع	ضع علامة عند الاختيار المناسب لك	الدرجة
تتمتع بدرجة عالية من احترام الناس وثقتهم		٥ درجات
في عداد من يعتمد عليهم		٤ درجات
على مستوى أغلبية الناس		٣ درجات
يعتمد عليك في بعض الأحيان		درجتين
لا يعول عليك		درجة

أجمع الدرجات لتحديد مدى كفاءتك كشخص قيادي ، وتحديد نقاط الضعف لديك لتقويتها في المستقبل .

الدرجة	أنت ..	ضع علامة عند الاختيار المناسب لدرجتك
من ٢٥ - ٢٠	قائد مبدع .. قيادي من الدرجة الأولى	
من ١٩ - ١٥	قائد جيد .. لكنك تحتاج للمزيد من تطوير ذاتك	
من ١٤ - ١٠	قائد عادي تحتاج للاختلاط بالناس بشكل اوسع	
من ٩ - ٥	قائد ضعيف وبسيط وتحتاج للاعتماد على نفسك بشكل أكبر	
من ٤ - صفر	شخص تبغي ، فلتبدأ من تقوية ذاتك ولتأمن بقدراتك	

ومن الممكن تقديم هذه الاستمارة لأكثر من شخص للإجابة عليها ومن ثم جمع الدرجات لمعرفة مدى كفاءته كشخص قيادي .

حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين :

أ - القائد السلبي ( المنسحب ) :

- لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل .
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء .
- لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه .
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل .

ب - القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج - القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د - القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بالبعدين الإنساني والعملي ، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال ، ويربط الأفراد بالمنظمة ، ويهتم بالتغيير والتجديد .

## حسب نظرية النظم الإدارية:

### أ - القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

### ب - القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب.

### ج - القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

### د - القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور ؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

## حسب نظرية الفاعلية والكفاءة :

### أ - القائد الإنتاجي :

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

### ب - القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

### ج - القائد التطويري (المنمي):

- يثق في الأفراد وينمي مهاراتهم ، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعامل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

### د - القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

### هـ - القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- يحقق أهدافاً عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

حسب نظرية التوجيه والدعم :

أ - القائد الموجه (إخباري):

- درجة التوجيه عالية جداً ، بينما درجة الدعم منخفضة.
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب - القائد المساند (مشارك) :

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

ج - القائد المفوض (مفوض) :

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د - القائد الرئيس (استشاري) :

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

## واجبات القيادة

- ١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- ٢) تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف الفريق وأهدافهم الشخصية.
- ٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالفريق وأفراده.
- ٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالفريق وأهدافه وخطته وأفراده.
- ٥) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح الفريق.
- ٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

## صفات القائد ومهاراته

- الصفات والخصائص للقائد من أهمها:
  - (١) خصائص ذاتية " فطرية " : كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
  - (٢) مهارات إنسانية " اجتماعية " : كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
  - (٣) مهارات فنية " تخصصية " : كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

### ورأي آخر يقول بأن من صفات القادة:

- ❖ أنهم يتعلمون باستمرار .
- ❖ أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات ويشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.
- ❖ أنهم يشعرون بطاقة إيجابية.
- ❖ أنهم يثقون بالآخرين.
- ❖ أنهم يعيشون حياة متوازنة.
- ❖ أنهم يرون الحياة كمغامرة ثرية بالخبرات الجديدة.
- ❖ أنهم متكاملون مع غيرهم يعملون مع الآخرين بروح الفريق.
- ❖ أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات.

### أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير:

- ❖ كن مختاراً لاستجابتك وكن فاعلاً لا مفعولاً به.
- ❖ لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما .
- ❖ أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها .
- ❖ فكر على أساس الطرفين الربحين.
- ❖ اسع أولاً لأن تفهم ، ثم اسع إلى أن تفهم.
- ❖ اجعل العمل شراكة مع الآخرين.
- ❖ طور وعزز قدراتك.

ومن هنا نستطيع أن نلخص ونحدد صفات القائد وهي:

- ❖ الهدوء وضبط النفس .
- ❖ الإيمان بالمهمة.
- ❖ الشعور بالسلطة.
- ❖ البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
- ❖ الانضباط.
- ❖ الفعالية.
- ❖ التواصل.
- ❖ الواقعية.
- ❖ الدماثة والعطف.
- ❖ طيبة القلب.
- ❖ الحزم.
- ❖ العدل.
- ❖ احترام الكائن البشري.
- ❖ إعطاء المثل.
- ❖ المعرفة.
- ❖ التنبؤ.

## واجبات القائد وحقوقه

### • الواجبات:

- ١) اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- ٢) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- ٣) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل .
- ٤) العدل بين الأفراد في المعاملة ، وإسداء النصح لهم دوماً.
- ٥) المشاورة.
- ٦) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- ٧) إعداد قادة المستقبل.

### • الحقوق:

- ١) الطاعة له بالمعروف.
- ٢) مناصرته وتأييده والدعاء له.
- ٣) مناصحته وتسديد رأيه.
- ٤) الالتزام برأيه النهائي.
- ٥) الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

## صفات القائد الناجح

- ١- الشعور بأهمية الرسالة : الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- ٢- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.
- ٣- الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
- ٤- النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم.
- ٥- الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
- ٦- الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
- ٧- التضحية: يضحى برغبته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- ٨- مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير.
- ٩- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.

## تجنب مزالق القيادة

- الاستبداد.
- التفريط.
- الكبر والعجب ورفض النقد.
- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- مخالفة الفعل للقول.
- الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- تعيين نائب ضعيف.
- ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.
- التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية.
- الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.

### الأهداف

في نهاية هذا النشاط يكون المشاركون قد أوضح التالي :

- ٣- ملخص عن المعلومات الذي تناولته المادة وترسخت في ذهنه .
- ٤- ملخص عن ما أستفاده خلال البرنامج التدريبي .



### ورقة العمل (٣)

### الاختبار البعدي والتقييم

### الأهداف

في نهاية هذا النشاط سيكون المشاركون قد عبر عن رؤيته للبرنامج وما يراه أفضل لتحسين البرنامج :

- يحدد رؤيته حول ما أستفاده من مواضيع البرنامج التدريبي بوضوح وما هو الشيء الذي يحتاج إلى التركيز عليه بشكل أكبر .
- باستطاعته المقارنة بين خلفيته السابقة وما تم اكتسابه بعد البرنامج التدريبي بصورة صحيحة.
- يستطيع المشاركون أن يقيم البرنامج بحسب رؤيته الخاصة به وأن يطرح مقترحاته للتحسين .

## المراجع

الموضوع	المراجع
التنمية الشبابية المجتمعية	دليل نسيج للتنمية الشبابية المجتمعية
القيادة	Management - The Five Functions
القيادة	دليل التدريب القيادي، هشام طالب.

# بأدر



مؤسسة بأدر للتنمية  
الحي السياسي خلف جامع العاقل  
ت: ٠١٤٢٢٤٨٥  
٧٣٥٢٩٢١٩١  
baader.ye@gmail.com  
Baadr-y.org