

دليل تدريب المدربين

A Training of Trainers Manual



الترشح من أجل التغيير  
تعزير مكانة المرأة  
في الأحزاب السياسية

Nominating for Change:  
Strengthening  
Women's Position in  
Political Parties



دليل تدريب المدربين

A Training of Trainers Manual

الترشح من أجل التغيير

تعزيز مكانة المرأة

في الأحزاب السياسية

Nominating for Change:

Strengthening

Women's Position in

Political Parties

تصميم ورشة العمل وتقديمها/كتابة الدليل:

ليزان بومهلز

مؤسسة أوليانا للتنشيط والتدريب والأبحاث

oleanna@ca.inter.net

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية هو منظمة غير ربحية، تعمل في سبيل توطيد الديمقراطية ونشرها على نطاق واسع في العالم. ويوفّر المعهد المساعدة العملية للقادة المدنيين والسياسيين، من أجل تنمية القيم والممارسات والمؤسسات الديمقراطية، مستعيناً بشبكة عالمية من الخبراء المتطوعين. ويتعاون أيضاً مع الديمقراطيين في كل أنحاء العالم، بهدف بناء المنظمات السياسية والمدنية، وصون نزاهة الانتخابات، بالإضافة إلى تشجيع المواطنين على المشاركة وتعزيز الشفافية والمساءلة في الحكم.

مارس المعهد الديمقراطي الوطني مهامه في أندونيسيا منذ العام ١٩٩٦، عندما دعم الجهود المحلية المبذولة من أجل مراقبة الانتخابات البرلمانية، خلال شهر أيار/مايو ١٩٩٧. أمّا برامج المعهد الحالية، فتتوجه نحو تعزيز المجتمع المدني والأحزاب السياسية، فضلاً عن مساعدة الهيئة التشريعية في تنفيذ الإصلاحات الديمقراطية، وتقديم المساعدة إلى هيئات الحكم الإقليمية سيّما وأنها تطبّق سياسات اللامركزية، من دون أن ننسى تشجيع إشراف المجتمع المدني على المؤسسة العسكرية.

**National Democratic Institute  
for International Affairs**  
5th Floor  
2030 M Street, NW  
Washington, DC 20036-3306  
tel: (202) 728-5500  
fax: (202) 728-5520  
website: www.ndi.org

**المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية**  
٢٠٣٠ شارع إم، شمال غرب، الطابق الخامس،  
واشنطن العاصمة ٢٠٠٣٦  
هاتف: ٥٥٠٠-٧٢٨-٢٠٢  
فاكس: ٥٥٢٠-٧٢٨-٢٠٢  
الموقع الإلكتروني: <http://www.ndi.org>



© جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للمعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية ٢٠٠٣. يمكن نسخ أجزاء من هذا الكتاب و/أو ترجمتها لأغراض غير تجارية، شرط ذكر المعهد الديمقراطي الوطني مصدراً للمادة المنشورة، وإرسال نسخة عن الترجمة إلى المعهد.

© جميع حقوق النسخة العربية محفوظة للمعهد الديمقراطي الوطني، بيروت – لبنان، تشرين الأول ٢٠٠٨. طُبِعَ في لبنان.

ترجمة نور الأسعد، تصميم طباعي مارك رشدان.

الرجاء الامتناع عن ترجمة النص العربي إلى لغات أخرى، أما نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجارية فجائز، شرط ذكر المعهد مصدراً للمادة المنشورة.

الرجاء إرسال أي تعليق أو سؤال حول ترجمة هذا الكتاب إلى البريد الإلكتروني: [arabictranslation@ndi.org](mailto:arabictranslation@ndi.org)



١	..... المقدّمة
٢	..... كيف تستخدم هذا الكتيّب
٦	..... اليوم الأوّل
٧	..... الجلسة الافتتاحية
١٣	..... الجلسة الأولى: تحديد العوائق
١٥	..... الجلسة الثانية: كوابيس المنشط
٣٦	..... الجلسة الثالثة: بناء الثقة
٤٨	..... الجلسة الرابعة: إدارة القوى المحرّكة للمجموعة
٦٣	..... الجلسة الخامسة: المواقف والسلوكيات المؤثّرة على مشاركة المرأة في الأحزاب السياسية
٦٥	..... اليوم الثاني
٦٦	..... الجلسة السادسة: القوانين والعمليات الانتخابية
٦٧	..... الجلسة السابعة: دور/مسؤوليات المؤسسات والبنى الخاصة بالدولة
٦٨	..... الجلسة الثامنة: الاستراتيجيات المناسبة لإعداد المرأة كمرشحة للانتخابات التشريعية
٦٩	..... الجلسة التاسعة: تطوير شبكات المعلومات/الدعم ضمن حزبك وجماعتك
٧٤	..... اليوم الثالث
٧٥	..... الجلسة العاشرة: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والمخاطر
٨٢	..... الجلسة الحادية عشرة: المعلومات الاجتماعية: تقديمها وتلقّيها
٨٩	..... الجلسة الثانية عشرة: لعب الأدوار في عملية الترشيح
٩١	..... الجلسة الثالثة عشرة: الخطوات المطلوبة لتحقيق التقدّم الذاتي
١٠٤	..... الجلسة الرابعة عشرة: الإلمام بالبنى المؤسساتية (الحكومية والسياسية)
١٠٥	..... الجلسة الخامسة عشرة: الاستعداد النفسي (الذهني)
١١٣	..... اليوم الرابع
١١٤	..... الجلسة السادسة عشرة: التخطيط لورش العمل الخاصة بالمتابعة
١٢١	..... الجلسة السابعة عشرة: تطوير جلسة حول ورش العمل الخاصة بالمتابعة
١٣٣	..... الجلسة الثامنة عشرة: تطبيق المهارات من خلال جلسة تدريبية
١٣٥	..... الجلسة التاسعة عشرة: خطوات العمل المقبلة
١٣٧	..... الجلسة العشرين: التقييم النهائي والجلسة الختامية
١٣٩	..... نموذج عن استمارة التقييم قبل ورشة العمل
١٤٠	..... اختبارات المنشط
١٤٢	..... المصادر



يستند هذا الكتيّب إلى ورشة عمل نُظمت في جاكرتا، أندونيسيا، خلال شهر آذار/مارس ٢٠٠٣، في إطار تدريب المدربين، ويعنوان "الترشح من أجل التغيير: تعزيز مكانة المرأة في الأحزاب السياسيّة". وكانت ورشة العمل هذه جزءاً من برنامج وضعه المعهد الديمقراطي الوطني في أندونيسيا، من أجل دعم "المؤتمر الحزبيّ لتعزيز دور المرأة الأندونيسيّة في السياسة" (KPPI: Kaukus Perempuan Politik Indonesia)، وهي منظمة وطنيّة متعدّدة الأحزاب بدأ المعهد الديمقراطي الوطني بالتعاون معها منذ إنشائها. تجدر الإشارة إلى أنّ النساء كنّ قد استفدن من فرص عدة، لتعزيز مشاركتهنّ السياسيّة ضمن الأحزاب، بفضل الانتخابات الوطنيّة التي أجريت عام ٢٠٠٤، والضغوطات التشريعيّة الرامية إلى تخصيص كوتا قدرها ٣٠٪ للنساء اللواتي تسميهنّ أحزابهنّ من أجل خوض الانتخابات.

في هذا الإطار، دُعي اثنان وعشرون عضواً من النساء في هذا المؤتمر إلى المشاركة في ورشة عمل، منهنّ إحدى عشرة مشاركة يمثّلنّ الفروع الإقليميّة للمؤتمر الحزبي، وإحدى عشرة أخرى يمثّلنّ المركز الرئيسي. ولعلّ أهمّ معايير الانتقاء تمثّلت باستعداد المشاركات لتنظيم ورشة متابعة واحدة على الأقل، كلّ في منطقتها، استناداً إلى المواد والعبر المستخلصة. وكان المسؤولون عن ورشة العمل قد شكّلوا فرقاً من فردين، حيث جمعوا، قبل بداية الورشة، بين إحدى ممثلات الأقاليم من جهة، وممثّلة عن المركز الرئيسي من جهة أخرى، تسهياً للتواصل أو للعلاقات اللوجستيّة والبرامجيّة. نتيجةً لذلك، صار بإمكان ورشة العمل أن تقطف ثمار هذه الخطوة، خلال الجلسات المرتبطة بالتخطيط لورشات المتابعة في اليوم الرابع. جدير بالذكر أنّ معظم ورشات المتابعة هذه قد نُظمت حتّى اليوم بحضور ستّمائة مشاركة تقريباً.

بعد انتهاء ورشة عمل "تدريب المدربين"، شعر المسؤولون في المعهد الديمقراطيّ الوطني أنّ بإمكان مكاتب المعهد الأخرى، المنتشرة في مناطق مختلفة، الاستفادة من هذه المواد. فما كان منهم إلا أن وضعوا هذا الكتيّب، آمليّن أن يُستخدّم لدعم برامج أخرى، تروّج لمشاركة المرأة السياسيّة، سواء خلال عمليّة الترشّح أو في ما خلا ذلك. ومع أنّ الكتيّب يعكس ورشة عمل تامّة لتدريب المدربين، لكن لا مانع من اعتماد المواد وتكييفها لخدمة أهداف أخرى. في هذا السياق، نحيلكم إلى قسم "كيف تستخدم هذا الكتيّب"، للاطلاع على بعض المقترحات حول الأغراض الأخرى التي يمكن توظيف هذا الكتيّب لأجلها.

تودّ المؤلّفة أن تتوجّه بالشكر لكلّ من ساهم في نجاح ورش العمل الرياديّة وورش المتابعة، وتخصّ بالذكر: هيلين إليس (برنامج المرأة في المعهد الديمقراطي الوطني، أندونيسيا)، وميريتا جيدارجاتي (برنامج المرأة في المعهد الديمقراطي الوطني، أندونيسيا)، و"المؤتمر الحزبيّ لتعزيز دور المرأة الأندونيسيّة في السياسة" (أعضاء مجلس الإدارة ووحدة التّدريب والموظّفين)، فضلاً عن سائر موظّفي المعهد الديمقراطيّ الوطني في أندونيسيا الذين أحاطوا هذه المبادرة بدعم لوجستيّ ومساهمات خاصّة بالبرامج.



أعد هذا الكتيب كأداة لتدريب المدربين، بهدف إعداد المشاركات على تنظيم ورش عمل، من شأنها أن تساعد في زيادة مهارات النساء وحمل أحزابهن السياسية على ترشيحهن للانتخابات. من هذا المنطلق، تركّز بعض الجلسات على زاوية تدريب المدربين بشكل حصري؛ وقد أُشير إليها بعلامة "\*" في الصفحات التي تفتتح كل يوم جديد من ورشة العمل. أمّا بعض الجلسات الأخرى، فتركّز بشكل حصري على المحتويات المرتبطة بزيادة فرص الترشح. ومن الجلسات أيضاً ما يساهم في تعزيز المهارتين معاً، وقد تم تحديد ذلك في أغراض الجلسات.

### من الأجدر باستخدام هذا الكتيب؟

- إذا كنت تستخدم هذا الكتيب كأداة لتدريب المدربين، يُرجى منك أخذ ما يلي بعين الاعتبار:
- وحدهم المدربون أو المنشطون الخبراء يحقّ لهم استخدام هذا الكتيب. للتأكد من إيفائك بهذه الشروط، الرجاء مراجعة المنشورات في الجلسات ٢، و١٧، و١٨ بشكل خاص. فإذا كانت هذه المواد مألوفة بالنسبة إليك، و/أو تشعر براحة تامة عند استعمالها، فأنت إذًا تتمتع بالخبرة الكافية لاعتماد هذا الكتيب كأداة لتدريب المدربين.
  - تقوم معظم الجلسات على مبدأ المشاركة، وبالتالي لا بدّ من شعورك بالراحة والثقة أثناء استخدامك لهذه المنهجية.

أمّا إذا كنت تريد اعتماد هذه الكتيب لتنظيم ورشة عمل تدريبية بشكل مباشر، تستهدف كل من يرغب في الترشح، فبإمكانك الإقدام على ذلك من خلال الاعتماد على الجلسات التالية فقط، وبحسب هذا الترتيب:

#### المقدمة/ الجلسة الافتتاحية

الجلسة ١	الجلسة ٩
الجلسة ٢	الجلسة ١١
الجلسة ٣	الجلسة ١٢
الجلسة ٤	الجلسة ١٣
الجلسة ٥	الجلسة ١٤
الجلسة ٦	الجلسة ١٥
الجلسة ٧	
الجلسة ٨	

راجع الأقسام الخاصة "بالوقت" و"المسار" في كل جلسة، لتعديل المواد كما يلزم.

من الأرجح أيضاً ألا يكون المدرب/المنشط بالضرورة خبيراً في قضايا معينة، خاصّة بالترشح والانتخابات. لذا تشترط الجلسات ٦ و٧ و٨ دعوة خبراء محليين إلى ورشة العمل، لتقديم النصائح حول المحتويات المرتبطة بالسياق السياسي لورشة العمل.

## من الأجدر بالمشاركة في ورشة العمل؟

في حال كانت ورشة العمل تُعنى بتدريب المدربين، فلا داعي لأن تتمتع المشاركات بخلفية تدريبية أو سياسية. لكن من الضروري أن يكنّ مناسبات لإحياء ورش عمل متابعة (نظراً لخلفيتهن الجغرافية، أو القطاعية، أو الإثنية إلخ.)، فيخضعن للتقييم من أجل النظر في التزامهنّ بتنفيذ ورش العمل هذه. في هذا السياق، ترفق بالصفحات الأخيرة من هذا الكتيّب "استمارة تقييم قبل ورشة العمل"، لتقييم مدى خبرتهنّ التدريبية (أو افتقارهنّ لها).

ولمّا كانت ورشة العمل قائمة على مبدأ المشاركة، فينبغي أن يتراوح عدد المشاركات المثالي بين ١٥ و ٢٥ مشاركة. فمن شأن الأعداد الكبيرة أن تصعب تنظيم الجلسات في موعدها، وتؤثر على ديناميكية الفريق.

## ما هي مدة ورشة العمل؟

صُمّمت ورشة العمل لتمتدّ على فترة أربعة أيام، مع تخصيص سبع ساعات للتدريب كلّ يوم. ومن شأن النموذج المطروح في الصفحة ٨، عن برنامج عمل هذه الورشة، أن يعكس السياق الثقافي الذي نُظمت فيه أصلاً، فضلاً عن حاجات لجنة التخطيط والمشاركات. ومع أنّه ينبغي تعديل برنامج العمل ليتلاءم والحاجات المحلية، لكن من الضروري الحفاظ على نظام الجلسات.

في حال لم يُعتمد هذا الكتيّب كأداة لتدريب المدربين، يكفي يومان أو ثلاثة لتنظيم ورشة العمل. أمّا في الحالة المغايرة، وإذا صادف أنّك تملك وقتاً إضافياً، فيمكنك إضافة يوم آخر إلى ورشة العمل، للتوسّع في الجلسات التطبيقية (الجلسة ١٨ والجلسة ١٩)، سيّما وأنّ هذا قد يطوّر مستوى تدريب المدربين العتيدين. كما يمكن تنظيم ورشة العمل على مرحلتين بحيث تدوم كل مرحلة منهما يومين (في عطل نهاية الأسبوع المتلاحقة على سبيل المثال) للسماح للمشاركات باستيعاب المواد.

## ما هي الطرق الأخرى لاستخدام هذا الكتيّب؟

رغم أنّ هذه المواد وُضعت من أجل النساء اللواتي يحاولنّ شقّ طريقهنّ ضمن أحزابهنّ السياسية، إلا أنّ معظمها يلائم أيّ مجموعة تعرّضت للتهميش على يد الأحزاب السياسية، إمّا بسبب العرق أو الإثنية أو الخلفية الدينية على سبيل المثال. وعليه، صحيح أنّ الحاجة قد تدعو إلى إعادة النظر في بعض المنشورات المعدة للتوزيع، أو استبدالها لتلائم مجموعة مستهدفة أخرى، غير أنّ القضايا التي تتمّ معالجتها تبقى نفسها تقريباً بالنسبة للمجموعات المهمّشة كلّها.

مع أنّ العديد من الجلسات تركّز على مسألة حمل الأحزاب على تسمية المرأة للتّرشيح، إلا أنّها قد تنظّم أيضاً لتعزيز مهارات تنظيم الحملات بعد التّرشيح.

## كيف نُظِّمُ الكِتِيبَ؟

نُظِّمُ الكِتِيبَ بالترتيب الفعليّ لجلسات ورشة العمل:

اليوم (١، ٢، ٣، ٤)

موضوع اليوم (أنظر المقدمة للمزيد من المعلومات)


لائحة الجلسات لهذا اليوم (يشار إلى الجلسات التي تركز على تدريب المدربين بإشارة "\*")


عنوان الجلسة


هدف/أهداف الجلسة


الوقت (مدة الجلسة)

المواد (نوع المواد المشار إليها وفقاً للرموز أدناه)

 ورقة عرض معدة سلفاً

 التجهيزات المطلوبة للجلسة

 المنشورات المعدة للتوزيع

 المعدات السمعية البصرية

المسار (الإرشادات و منهجية الجلسة خطوة بخطوة)

## الرجاء التنبه إلى ما يلي:

- **المواد الأساسية** كأوراق العرض، وحامل الأوراق، وأقلام التأشير، واللوح الأبيض وغيرها، غير مدرجة في لوائح الجلسات، لأنه يتوجب توافرها بكميات كبيرة خلال ورشة العمل.
- **المنشورات** يجب أن تُوزَّع، كما يشار إليه في فقرة المسار خلال كلّ جلسة. لكنّها لا تُوزَّع عند بداية الجلسة في معظم الحالات. خلال ورشة العمل الأساسية، تلقت المشاركات مجلداً في بداية الأمر؛ وقد تمّ ثقب المنشورات مسبقاً كي تتمكن هؤلاء المشاركات من إدراجها في المجلد عند توزيعها.

## ما هي طريقة إجراء التقييم؟

تتولّى فرق من المشاركات إجراء تقييم رسميّ يومياً (أنظر المقدمة والجلسة الافتتاحية)، إلى جانب صياغة تقرير خطّي نهائيّ (الجلسة ٢٠). من الجلسات ما صُمم لتعزيز فهم المشاركات للمواد المطروحة في الجلسات الأولى (الجلسات ١٢، و١٤، و١٧، و١٨، و١٩). فضلاً عن ذلك، من المفضل أن يقوم المدرب/المنشّط باختبار المشاركات بشكلٍ منتظم، لمعرفة طريقة استيعابهنّ للمعلومات (مهارات التّدريب و/أو التّرشيح). في هذا الإطار، يمكن الاطّلاع على كيفية القيام بذلك في قسم "اختبارات المنشّط"، في نهاية الكتيب.

### ما هي أفضل طريقة لترتيب قاعة التدريب؟

في أفضل الأحوال، يجب أن تكون القاعة كبيرة بما فيه الكفاية، لتتمكّن المشاركات من الجلوس في دائرة، مع ترك مساحة فارغة حولهنّ للتوزع ضمن فرق صغيرة. كما يجب تخصيص مساحة مناسبة على الجدران للصق أوراق العرض عند انتهاء كل جلسة، إلى جانب الحفاظ على عدد من أوراق العرض الخاصّة بجلسات سابقة (لتذكير المشاركات بالمواد المنجزة مسبقاً). تجدر الإشارة إلى أنّ الألواح البيضاء المتحرّكة مفيدة جداً في حال توافرها.

### ما هي المواد غير الموجودة في هذا الكتيّب؟

يركّز الكتيّب على الناحية الخاصّة بإعداد البرامج عند تنظيم ورش العمل وتقديمها. غير أنّه لا يعالج بالتحديد القضايا المتعلقة باختيار المشاركات والتخطيط اللوجستيّ على سبيل المثال، رغم أنّ الجلسة ١٩ تفتح باب التفكير في هذه المسائل.

مع أنّ الكتيّب لا يتضمّن محفّزات خاصة، لكن من المفترض أن تتوفّر هذه الأخيرة تلقائيّاً عندما تحتاج المشاركات إلى تجديد أفكارهنّ. ويمكن أن يتولّى هذا الأمر المنشط أو المشاركات أنفسهنّ.

# اليوم الأول

## DAY ONE

---

### الموضوع:

تحديد العوائق التي تقف في وجه مشاركة المرأة المنخرطة في حزب معيّن، وتطوير الاستراتيجيات الرامية إلى تخطّي هذه العوائق (الموضوع الذي نعالجه)

### الجلسات:

الجلسة الافتتاحية

تحديد العوائق

كوابيس المنشط\*

بناء الثقة\*

إدارة القوى المحركة للمجموعة\*

السُّلوك والمواقف التي تؤثر على مشاركة المرأة في الأحزاب السياسيّة

## الأهداف:

- يتعرّف المنشط (المنشطون) والمشاركات أكثر إلى خلفيّة بعضهم البعض وإلى توقّعاتهم من ورشة العمل
- التوجيه نحو أهداف ورشة العمل ومساورها
- تحديد القواعد الإجرائيّة الخاصّة بورشة العمل
- شرح عمليّة التقييم

## الوقت:

٦٠ دقيقة

## المواد:

- ✍ الأهداف الإجماليّة من ورشة العمل
- ✍ جدول أعمال اليوم الأوّل
- 📄 نموذج عن جدول أعمال ورشة العمل، سجل التقييم اليوميّ الذي تعدّه الفرق

## المسار:

١. وُزِعَ جدول أعمال ورشة العمل، وقم بمراجعة:
  - الأهداف الإجماليّة من ورشة العمل وخلفيّتها. (لعلّ لجنة التخطيط المحليّة ترغب في شرح خلفيّة الورشة)
  - المواضيع اليوميّة: من شأن هذه النقطة أن تساعد المشاركات في التركيز على منجزات كلّ يوم
  - إشرح أنّ بعض الجلسات يركّز بشكلٍ خاص على زيادة مهارات المشاركات كمنشطات، فيما يركّز بعضها الآخر على تعزيز المهارات المرتبطة بحمل الأحزاب السياسيّة على تسمية المرأة كمرشحة. ومن الجلسات أيضاً ما يدعم تطوير المهارات في كلا المجالين. ( للمزيد من المعلومات عن تدريب المدربين، أنظر قسم "كيف تستخدم هذا الكتيّب".)
  - إشرح أنّ المسار المعتمد سيكون في معظمه قائماً على مبدأ المشاركة، مع الاستناد إلى خبرات المشاركات ومعارفهنّ. في اليوم الثاني، يستعين عدد من الجلسات بخبراء خارجيين يأتون بمعارف محدّدة حول العمليّات الانتخابيّة/الترشيح، في الإطار الذي تعمل ضمنه المشاركات\*. ولسوف تتوفّر بعض الفرص لتتمرن المشاركات على مهارتهنّ في التنشيط.

٢. أطلب من المشاركات التعريف بأنفسهنّ (الاسم، مكان الإقامة، الوظيفة، الحزب السياسي)، وذكر درس واحد يتطلّعن إلى استخلاصه من ورشة العمل هذه. (سجّل توقعاتهنّ على ورقة عرض، وألصقها طيلة مراحل ورشة العمل). ثمّ عرّف عن نفسك.

٣. حدّد القواعد الإجرائيّة الخاصّة بورشة العمل. وهي تتضمّن، كحدّ أدنى، التوقعات الخاصّة بالالتزام بالمواعيد، واحترام التوقيت المحدّد، وكيفية التصرف في حال تأخرت إحدى المشاركات أو تغيّبت عن إحدى الجلسات، وضرورة عدم مقاطعة أيّ شخص يتولّى الكلام. سجّل هذه القواعد على ورقة عرض، على أن تبقى ملصقة في مكان بارز طيلة مراحل ورشة العمل.

٤. وزّع سجل التقييم اليوميّ الذي تعدّه الفرق، وشرح أنّ:

- المشاركات سيتوزّعن على ثلاثة فرق (أقسم العدد الإجمالي للمشاركات بثلاثة)، فيكون كلّ فريق مسؤولاً عن يوم واحد (اليوم الأوّل أو الثاني أو الثالث). كما ينبغي أن يجتمعن في نهاية النّهار الذي يتولّين خلاله المسؤوليّة، ويكتبن تعليقاتهنّ في سجل التقييم. بعد ذلك، ينقلن تعليقاتهنّ قبل بداية جلسات اليوم التالي.
- يشهد اليوم الرابع تقييماً خطياً نهائياً.
- يقوم المنشطون "باختبارات" متفرقة في ورشة العمل، لتقييم مدى استيعاب المشاركات للمعارف والمهارات. (أنظر اختبارات المنشط في نهاية الكتيب.)

١. زيادة إلمام المشاركات بقضايا معيَّنة، إلى جانب البنَى والعمليّات (الانتخابيّة، الحزبيّة) المتعلّقة بالراغبات في حمل حزبهنّ على ترشيحهنّ في الدورة الانتخابيّة القادمة.
٢. تحديد العوائق التي يواجهها أعضاء الأحزاب من النساء خلال الترشيح أو غيره من العمليّات الحزبيّة المتعلّقة بالموضوع.
٣. تحديد الاستراتيجيّات الجائز استخدامها لتقليص العوائق المذكورة أو إزالتها.
٤. إعداد المشاركات ليصبحن مدريّات قادرات على تقديم ورشة عمل على مستوى إقليميّ أو غيره، قبل مرحلة الترشيح.



اليوم	موضوع اليوم	الوقت	موضوع الجلسة
١	تحديد العوائق التي تقف في وجه مشاركة أعضاء الأحزاب من النساء وتطوير الاستراتيجيات لتخطي هذه العوائق (الموضوع الذي نعالجه)	٨:٣٠ – ١٠:٠٠	الجلسة الافتتاحية: <ul style="list-style-type: none"> <li>● مقدّمة من لجان التخطيط</li> <li>● نظرة عامة إلى جلسات ورشة العمل ومسارها، بما في ذلك الناحية المختصة بتدريب المدربين</li> <li>● مقدّمات المشاركات / توقّعاتهنّ</li> <li>● القواعد الإجرائيّة</li> <li>● فرق التقييم والمسار</li> </ul>
		١٠:٣٠ – ١٠:٠٠	استراحة
		١١:٣٠ – ١٠:٣٠	١ تحديد العوائق
		١٢:٣٠ – ١١:٣٠	٢ كوابيس المنشط
		١٤:٠٠ – ١٢:٣٠	الغداء
		١٥:٠٠ – ١٤:٠٠	٣ بناء الثقة
		١٥:٣٠ – ١٥:٠٠	٤ إدارة القوى المحرّكة للفريق
		١٦:٠٠ – ١٥:٣٠	استراحة
		١٧:٠٠ – ١٦:٠٠	٤ إدارة القوى المحرّكة للفريق (تابع)
		١٨:٠٠ – ١٧:٠٠	٥ السّلك والمواقف التي تؤثر على مشاركة المرأة في الأحزاب السياسيّة
٢	المعارف المحدّدة لتعزيز المصداقيّة (ما الذي يجب أن نعرفه)	٨:٤٥ – ٨:٣٠	تقرير اليوم الأوّل من فريق التقييم
		١٠:٠٠ – ٨:٤٥	٦ القوانين والعمليات الانتخابيّة
		١٠:٣٠ – ١٠:٠٠	استراحة
		١٢:٣٠ – ١٠:٣٠	٧ أدوار/مسؤوليات مؤسسات الدولة والبنى الرسميّة
		١٤:٠٠ – ١٢:٣٠	الغداء
		١٥:٣٠ – ١٤:٠٠	٨ الاستراتيجيات الخاصّة بإعداد المرأة كمرشحة في الهيئات التشريعيّة
		١٦:٠٠ – ١٥:٣٠	استراحة
		١٨:٠٠ – ١٦:٠٠	٩ تطوير شبكات المعلومات/الدعم ضمن حزبك وجماعتك

اليوم	موضوع اليوم	الوقت	موضوع الجلسة
٣	الأدوات اللازمة للإعداد لعملية الترشيح (ما الذي يجب أن نستعد له)	٨:٣٠ - ٩:٠٠	تقرير اليوم الثاني من فريق التقييم
		٩:٠٠ - ١٠:٠٠	نقاط القوة والضعف والمخاطر والفرص
		١٠:٠٠ - ١٠:٣٠	استراحة
		١٠:٣٠ - ١١:٠٠	عرض المعلومات الاجتماعية والحصول عليها
		١١:٠٠ - ١٢:٣٠	تمثيل الأدوار خلال عملية الترشيح
		١٢:٣٠ - ١٤:٠٠	الغداء
		١٤:٠٠ - ١٥:٣٠	خطوات التطوير الذاتي
		١٥:٣٠ - ١٦:٠٠	استراحة
		١٦:٠٠ - ١٦:٣٠	خطوات التطوير الذاتي (تابع)
		١٦:٣٠ - ١٧:٠٠	الإلمام بالبنى المؤسسية
٤	تطبيق المهارات (التخطيط للتطبيق)	٨:٣٠ - ٩:٠٠	تقرير اليوم الثالث من فريق التقييم
		٩:٠٠ - ١٠:٠٠	التخطيط لورش عمل متابعة
		١٠:٠٠ - ١٠:٣٠	استراحة
		١٠:٣٠ - ١٢:٠٠	وضع جلسات ورش عمل المتابعة
		١٢:٠٠ - ١٢:٣٠	تطبيق المهارات من خلال جلسة تمرين
		١٢:٣٠ - ١٤:٠٠	الغداء
		١٤:٠٠ - ١٥:٣٠	تطبيق المهارات... (تابع)
		١٥:٣٠ - ١٦:٠٠	استراحة
		١٦:٠٠ - ١٧:٠٠	خطوات النشاط التالي
		١٧:٠٠ - ١٨:٠٠	التقييم النهائي والجلسة الختامية

١. ما هي الدروس المستخلصة اليوم برأي فريقك؟

---

---

---

---

---

٢. ما رأيك بالمسار المعتمد؟

---

---

---

---

---

٣. ما هي برأيك أكثر الدروس إفادة من جلسات اليوم؟

---

---

---

---

---

٤. وما هي أقل الدروس إفادة؟

---

---

---

---

---

٥. تعليقات أخرى

---

---

---

---

---

### الهدف:

- تحديد العوائق (المشتركة/المختلفة) التي تواجهها المرأة في حزبها السياسي أو خلال مسارها السياسي.

### الوقت:

٦٠ دقيقة

### المواد:

- ✍ أوراق عرض معدة سلفاً: إحداهما بعنوان "العوامل المساعدة"، والأخرى "العوائق"
- 🎯 بطاقات فهرسة بلونين، وأقلام تأشير، وأقلام غراء
- 📄 المنشور ١.١: لائحة بالعوائق في وجه النجاح

### المسار:

١. وزّع بطاقات فهرسة (كلّ واحدة\* بلون معيّن) وأقلام تأشير على المشاركات.
٢. أطلب من المشاركات أن يكتبن على إحدى البطاقات الملونة عائناً واحداً، يقف برأيهنّ في وجه المشاركة في أحزابهنّ.
٣. على البطاقات الملونة الأخرى، أطلب منهنّ أن يدوّن شيئاً واحداً يدعم المشاركة في أحزابهنّ.
٤. قل للمشاركات إنهنّ يملكن عشر دقائق للكتابة على كلّ بطاقة.
٥. عند إتمام المشاركات لواجبهنّ، أطلب منهنّ لصق البطاقات على ورقة العرض المناسبة، بواسطة الغراء.
٦. ما إن تُعرض النتائج كلّها، قم بمراجعتها، وضع البطاقات المتشابهة جنباً إلى جنب.
٧. إسأل:

- هل من أوجه تشابه بين تجارب المشاركات؟
- ما هي أوجه الاختلاف؟ من أين تنبع؟
- هل أحجمت المشاركات عن ذكر بعض العوائق الأساسيّة (في أغلب الأحيان، تميل المشاركات إلى تذكّر مسائل أخرى عند رؤية النتائج كلّها). هل من نقاط أخرى تدعم مشاركتهنّ ضمن الأحزاب؟
- ٨. وزّع لائحة العوائق في وجه النّجاح. أجر مناقشة جماعيّة وجيزة حول "ما يمكن فعله". إشرح أنّ الجلسات اللاحقة ستتعمّق في دراسة العوائق والاستراتيجيّات المحدّدة.

\* يمكن ملء أكثر من بطاقة واحدة بكلّ لون، بحسب عدد المشاركات. لكن تأكّد من توافر الوقت الكافي لمناقشة النتائج، في حال أُعدت أكثر من بطاقة واحدة باللون نفسه.



حدّد العوائق التي تمنع المرأة من شغل منصب تشريعيّ  
كيف يمكن تخطي هذه العوائق؟

ما الذي يمنع المرأة من شغل منصب في الهيئة التشريعيّة؟

- ثقافة الأحزاب السياسيّة الأثبّه "بأنديّة للرجال"؟
- الفتور السياسيّ؟ "الحكومة المحليّة لا سلطة لها، فما الفائدة بأيّة حال؟"
- الافتقار إلى دعم من الحزب؟ من الأسرة؟ من محيط العمل؟
- هل يستغرق الأمر الكثير من الوقت؟
- هل يكلف مبلغاً كبيراً؟ أهى صعوبة الحصول على الجهة الراعية للأطفال؟
- انعدام المهارات المناسبة؟

ما الذي يمكن أن تفعله كلّ من الجهات التاليّة؟

- الحكومة؟ التشريعات؟ التربية المدنيّة؟
- الأحزاب السياسيّة على المستوى الوطنيّ؟ تدريب المهارات؟ جلسات توزيع المعلومات؟ تغيير القوانين؟
- الأحزاب السياسيّة على المستوى الإقليميّ؟ التدريب؟ الدعم؟
- الأحزاب السياسيّة على المستوى المحليّ؟ المجموعات التابعة للأحزاب السياسيّة؟
- أنت؟

حدّد العوائق التي تواجهها المرأة العضو في الهيئة التشريعيّة خلال أداء دورها.  
كيف يمكن تخطي هذه العوائق؟

ما هي العوائق التي تواجهها المرأة العضو في الهيئة التشريعيّة؟

- ضمن المجموعة التابعة للحزب السياسيّ؟
- ضمن المجلس (مقعد الحكومة)؟
- ضمن الحزب المحليّ؟
- ضمن الجماعة؟
- في العمل؟ في البيت؟

ما الذي يمكن أن تفعله كلّ من الجهات التاليّة؟

- الحكومة؟ التشريعات؟ التربية المدنيّة؟
- الأحزاب السياسيّة على المستوى الوطنيّ؟ تدريب المهارات؟ جلسات توزيع المعلومات؟ تغيير القوانين؟
- الأحزاب السياسيّة على المستوى الإقليميّ؟ التدريب؟ الدعم؟
- الأحزاب السياسيّة على المستوى المحليّ؟ المجموعات التابعة للأحزاب السياسيّة؟
- أنت؟

### الأهداف:

- تحديد المخاوف التي قد تراود المشاركين من تأدية دور المدرب/المنشط.
- تطوير الاستراتيجيات الرامية إلى التعامل مع هذه المخاوف المحددة.

### الوقت:

٦٠ دقيقة

### المواد:

- ✍ ورقة عرض معدة سلفاً بعنوان "كوابيس المنشط"
- 📄 منشورات ١.٢: القضايا والنصائح الخاصة بإرساء المصداقية؛ ٢.٢: دور المنشط؛ ٣.٢: التعامل مع ردود الأفعال الممانعة؛ ٤.٢: مهارات التنشيط الأساسية.

### المسار:

١. استخدم وسيلة "رمي كيس الحبوب" (المبيّنة في المنشور ٤.٢)، للمناداة بأسماء المشاركين بطريقة عشوائية. أطلب من المشاركين التحدث عن أيّ شعور بالخوف يراودهم عند تأدية دور المدرب أو المنشط. ولا يهمّ إذا كنّ لا يملكون تجارب سابقة في التدريب أو التنشيط؛ فبإمكانهم الاستناد إلى تجاربهم كمشاركات في ورش عمل أخرى، أو كطالبات في كليات الدراسة.
  ٢. سجّل كلّ "كابوس" على ورقة العرض. (إعلم أنّ هذا تمرين للعصف الذهني، وبالتالي لا داعي لاستدرار التعليقات). إمنح المجموعة ١٥ دقيقة تقريباً لإجازه هذا التمرين. تأكّد من منح المشاركين كلهنّ فرصة الإفصاح عن أمر واحد يزعجهنّ على الأقل.
  ٣. أقسم المشاركين إلى مجموعات من ٤ إلى ٥ أفراد. أطلب منهنّ الانتقال ضمن مجموعاتهم.
  ٤. أطلب من كلّ مجموعة اختيار "كابوس" واحد من الكوابيس المدرجة على اللائحة.
  ٥. إمنح كلّ مجموعة عشر دقائق لإعداد سيناريو قصير (تمثيل أدوار)، يبيّن كيف يمكن أن تواجه الكابوس الذي اختارته.
  ٦. إجمع المجموعات ثانية بعد عشر دقائق، واطلب من كلّ مجموعة تقديم السيناريو الخاصّ بها.
  ٧. بعد كلّ عرض، أطلب من بقيّة المشاركين التعليق على الاستراتيجية المعتمدة: هل أعجبنا بالمقترحات؟ هل يملكون أفكاراً أخرى عن كيفية التعاطي مع الكابوس الذي تمّ اختياره؟
  ٨. وزّع المنشورات وقم بالمراجعة. يتطرق كلّ منشور إلى أفكار عن كيفية تجنّب كوابيس التنشيط المشتركة أو معالجتها.
  ٩. وزّع المنشور ٤.٢: مهارات التنشيط الأساسية كفرض، لأنّه يتضمّن وصفاً مفصلاً عن عمليّات التنشيط، كإعادة الصياغة، وانتقاء الأشخاص، وانعكاس الصور، وجمع الأفكار، وتكديس المعلومات، واقتفاء الأثر، والتشجيع، والحفاظ على التوازن، وتقديم الحجج، والعصف الذهني، وإدارة اللوائح.
- سوف تُستخدم هذه التقنيات كلّها خلال ورشة العمل؛ فيلفت المنشط نظر المشاركين إليها كلّما لجأ إليها لتعزيز معارفهم المكتسبة.



## القضايا

### ابن المؤسسة/الدخيل

لا شك في أن ابن المؤسسة والدخيل إليها يواجهان مصادر توترٍ مختلفة في ما يتعلّق بإرساء المصداقية خلال التعاون مع المجموعات بروح من الديمقراطية. ويعتبر المنشط، في أغلب الأوقات، دخليلاً، بوصي باستخدامه أحد الأفراد في المجموعة، نظراً لمهاراته وبعد نظره وخبرته.

في تلك الحالة، يحدث أن يلجأ المنشط إلى عملية التخطيط (السابقة لورشة العمل) ليجعل الجهات المنظّمة (أي لجنة التخطيط عادةً) متألّفة ومهاراته. عند ذلك، تساعد اللجنة (التي تضمّ أبناء المؤسسة) في إرساء مصداقية المنشط بين المشاركات. في هذا الإطار، من الضروري أن يكون ابن المؤسسة—الذي يطلب مساعدة الدخيل في تلقين الدروس—مسؤولاً عن الترحيب به، والتأكيد على قدراته في تنفيذ ما طُلب منه؛ فيتشارك في تحمّل المسؤوليات المرتبطة بهذه العملية والضغوطات الناتجة عنها (كلّما تطلّب الأمر ذلك).

### توقّعات المشاركات

مما لا شك فيه أن المشاركات، إذا حضرن إحدى ورش العمل وفي ذهنهنّ تصوّر مسبق عن المضمون، سيُصنّ بخيبة أمل إذا قدّم لهنّ المنشط مواد مختلفة كلّ الاختلاف عن توقّعاتهن.

في أغلب الأحيان، يحاول المنشط أن يوفّق بين توقّعات المشاركات والتصميم الذي أعدته لجنة التخطيط. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال الإعلانات المسبقة، والتفاوض على الأهداف عند بداية ورشة العمل، فالعودة إلى تلك الأهداف عندما تنشأ بعض الممانعات.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المقاربة تحقّق هدفين: فهي ترسي مسؤولية مشتركة عند تصميم ورشة العمل، وتؤمّن إطار عمل للاتفاق المشترك. ويمكن إحالة أيّ اعتراضات في هذا الشأن إلى ذلك الاتفاق. لكن حتى في هذه الحالة، من المحتمل دائماً أن تدعو الحاجة إلى مراجعة الأهداف الأصليّة، وتغيير اتجاه ورشة العمل لزيادة فعاليّتها.



## النصائح

- **فاوض على الأهداف مع المشاركين.**

يجدر بالمنشطين أن يُعلموا المشاركين بالأهداف التي أعطت التصميم شكله. فافسح المجال في بداية الجلسة للإصغاء إلى ما ترغب كل مشاركة في تعلّمه. وتطرّق إلى كيفية تحقيق هذه الطموحات، وما هي التغييرات التي يمكن إجراؤها للتوفيق بين المخاوف المحددة، وأي الأهداف التي حدّتها المشاركات غير معنيّة بورشة العمل هذه.

من شأن هذه العملية أن تثبت أن المنشط قد أولى ورشة العمل دراسةً مسبقة، كما تؤكد على استعدادك للتوفيق بين أهدافه وحاجات المشاركات الخاصّة وغير المتوقّعة. وهي تدلّ أيضاً على حدود إمكانيّات ورشة العمل.
- **إعترف بالجهات المساعدة في عمليّة التخطيط/التصميم.**

إنّ الاعتراف بفضل المشاركات في تخصيص وقتهنّ وتقديم آرائهنّ، عند المساعدة في التخطيط، يبيّن لبقية المشاركات، بما لا يدع مجالاً للشك، أن المنشط قد فكّر بحاجاتهنّ الخاصّة، واستند إلى الخبرات التي يمتّعن بها. كما يثبت أيضاً أن بعض المشاركات كنّ، في الواقع، مسؤولات عن صياغة أهداف ورشة العمل.
- **تطرّق إلى نواح مألوفة من ثقافة المنظمة.**

حاول استخدام مصطلحات مألوفة لدى المشاركات. على سبيل المثال، من المفضّل اعتماد مصطلح "رئيس الجلسة" عوضاً عن "المنشّط"، في أوساط أعضاء نقابات العمّال. فعندما تعتمد أمثلة توضيحيّة مستقاة من سياقات أخرى، قم بتقديمها في إطار اللغة التي تترتاح إليها المشاركات ضمن منظمتهنّ. أمّا إذا كنت غير متأكّد من مصطلحات المجموعة أو معاييرها، فاطلب من أفرادها المساعدة. واستند إلى أكثر ما تلمّ به المشاركات: بيئتهنّ الخاصّة.
- **إمنح المشاركات الوقت الكافي للتعريف بأنفسهن.**

أطلب من المشاركات التعريف بأنفسهنّ، مع ذكر الاهتمامات التي حملتهنّ على المشاركة في ورشة العمل. فإذا قمت بتسجيل تعليقات المشاركات على ورقة عرض، سيعرفن أنك أصغيت إليهنّ، وأنك تحترم معارفهنّ وتوقعاتهنّ من ورشة العمل هذه. أمّا إذا أبدت المشاركات ممانعة بحجة أنهنّ مرتبطات بمعرفة مسبقة، فلا تتردّد بطرح بعض الأسئلة المفاجئة أو الغامضة (على غرار مكان الولادة، وعدد الأشقاء) للتأكد من استخلاصهنّ معلومات جديدة عن بعضهنّ بعضاً.



● **أربط المواد المطبوعة التي توزعها بالمناقشات خلال ورشة العمل.**

من السخرية أن الأشخاص الذين يطمئنون إلى توفر المواد المطبوعة هم أنفسهم الذين لا يطالعونها. غير أنهم غالباً ما يقرأون المواد بعد مشاركة محفزة ومثيرة للتحديات في ورشة عمل. ولا يخفى على أحد أن استخدام المواد المطبوعة من شأنه أن يعزز إلمام المنشط بالموضوع. لكن من الأرجح أن تزداد فرص قراءتها، في حال ربط المنشطون كل جزء من هذه المواد بمناقشة أداروها خلال ورشة العمل.

● **إطبع ملاحظات المشاركات ووزعها عليهن عند الإمكان.**

إذا كنت قد سجلت تعليقات المشاركات، وآراءهن، والأسئلة التي طرحنها خلال ورشة العمل، حاول أن تعيد توزيع هذه المعلومات على المشاركات. ولعلّ تسجيل الآراء على ورقة عرض أو لوح أبيض أفضل طريقة لتحقيق ذلك، كي تتمكن المشاركات من متابعة بنات أفكارهن.

من شأن إعادة توزيع المعلومات التي أدلت بها المشاركات أن تحقق ثلاثة إنجازات: فهي توثق ورشة العمل وإنتاجاتها، وتضع هذه المعلومات بمتناول المنشطين والمشاركات في المستقبل؛ كما تؤكد للمشاركات على معلوماتهن وإنجازتهن وتسبغ عليها قيمة؛ وتؤمن فرصة لإجراء المزيد من الاتصالات بالمشاركات إثر ورشة العمل.



يكون المنشط مسؤولاً عن العمل بفعالية مع مجموعة، لمساعدتها على تحقيق أهدافها المرجوة من مناسبة معينة. سعياً لتحقيق هذه الغاية، على المنشط أن:

- يراقب الوقت ويتأكد من أن وتيرة العمل تلائم المجموعة.
- يشجّع أعضاء المجموعة كلهم على المشاركة الفعّالة.
- يعترف بالاختلافات ضمن المجموعة ويستند إليها في عمله.
- يشجع على تحديد المواضيع المطروحة تحديداً دقيقاً وصريحاً.
- يعتمد على مجموعة المعارف والخبرات التي تتوافر ضمن المجموعة.
- يقدّم المعلومات وهيكلية العمل والأفكار المتبصرة عندما يكون ذلك مناسباً.
- يلخّص النقاط الاستراتيجية التي تمّ التوصل إليها في خلال ورشة العمل.
- يعالج النزاعات والمشاكل معالجة بناءة.
- يتعامل مع مساحة القاعة، والموارد، والوقت، والأشخاص الحاضرين في القاعة.
- يشجّع على طرح الأسئلة الحرجة وعرض المشكلات.
- يساعد في إرساء روح الجماعة، ويشجّع على طرح الأسئلة الفردية والاستعداد للعمل.



- **أولاً، قد تنبع الممانعة من الهوية الاجتماعية لشخص ما، ومن علاقته بالسلطة.**  
على سبيل المثال، من المحتمل أن الممانعة التي يبديها أحد الرجال، خلال مناقشة عن انعدام المساواة بين الجنسين، تعود إلى شعور بالذنب أو القلق (إلى جانب مشاعر أخرى). أما ممانعة المرأة خلال المناقشة نفسها، فتعود إلى رغبة في أن يتقبلها الغير، أو خوف من أن يشار إليها بالأصابع، أو خشية من افتقاد المكاسب الصغيرة. من هنا، تعتبر الرهانات الموضوعية على المحك، في ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين، مختلفة بالنسبة للرجال والنساء. لذا يتطلب السلوك الناتج من هذه المشاعر اهتماماً متوازناً، للحوول دون تداعي برنامج العمل. في الوقت نفسه، يمكن توظيف هذه الممانعات لتوضيح المخاطر المختلفة والعلاقات المتنوعة بالسلطة.
- **ثانياً، قد تنتج الممانعة من انزعاج حيال مضمون ورشة العمل ووجهات النظر.**  
قد تعتبر المشاركات أن الأفكار غريبة جداً بالنسبة إليهن، وأن التبعات تهدد حياتهن أكثر من اللازم. في المقابل، قد يبدي الأشخاص انتقادات متعددة لأن منظور ورشة العمل غير مثير للتحدي بما فيه الكفاية.  
في كلتا الحالتين، من شأن الممانعة أن تعلم المنشطين بردود فعل المشاركات تجاه افتراضات شخص معين أو نبرته، أو تجاه استعداد إحدى المشاركات للانخراط في معالجة القضايا. ويمكن للمنشطين أن يلمسوا الممانعة من خلال موجة قوية من المعلومات الارتجاجية، مما قد يشير إلى مشكلة يختبرها أكثر من شخص.
- **ثالثاً، قد تتعلق الممانعة بالعملية نفسها.**  
من شأن العملية الديمقراطية التي تقدر مساهمات كل المشاركات أن تدوم وقتاً أطول من إلقاء محاضرة ما.  
من هنا، سرعان ما يصاب الأشخاص الذين يفتقرون إلى الخبرة، في مجال تقدير فعالية هذا المسار، بالإحباط ونفاذ الصبر، مما يقودهم إلى ممانعة ما يجري.
- **رابعاً، قد تنشأ الممانعة عن خوف المشاركات من خسارة وضعهن و/أو ارتياهن من الممارسات التنظيمية.**  
على سبيل المثال، في المناقشات المتعلقة بإرساء العدالة في العمل، يخشى العديد من العمال الذكور البيض أن تسي وظائفهم على المحك؛ وهو شعور تغذي الممارسات الاعتيادية السابقة التي تنتهجها الإدارة.
- **خامساً، قد تنشأ "الممانعة" عن التفكير النقدي.**  
بصفتنا مرتين، يجب أن نحرص على عدم اعتبار التقدير وسيلة لتعطيل سير العمل. فالممارسة الديمقراطية لا تفرض القدرة على الإصغاء والمخالفة في الآراء وحسب، بل الاهتمام المستمر لما أغفلناه أيضاً.



## إعادة الصياغة

### كيف:

### لماذا:

- إن إعادة الصياغة مهارة أساسية من مهارات الإصغاء؛ لا بل تعتبر ركيزة للعديد من مهارات الإصغاء الأخرى التي يتمتع بها المنشط، ومنها عكس الصورة، وتجميع الأفكار، وتشجيع الأفراد على الكلام.
- من مفاعيل تقنية إعادة الصياغة أنها تبعث على الإطمئنان وتقدم إيضاحات. فهي تطمئن المتكلم إلى أن أفكاره تلقى آذاناً صاغية، وتمنحه فرصة اكتشاف كيف يعبر الآخرون عن أفكاره.
- تشمر إعادة الصياغة عن فائدتها بشكل خاص عندما تكون تصريحات المتكلم معقدة أو مرتبكة. عند ذلك، ستساعد إعادة الصياغة المتكلم في تقدير حجم وصول أفكاره إلى المستمعين.
- عبر، بكلماتك الخاصة، عما قاله المتكلم برأيك.
- إذا عبر المتكلم عن رأيه بجملة أو جملتين، حاول استخدام العدد نفسه من الكلمات عندما تقوم بإعادة الصياغة.
- إذا عبر المتكلم عن رأيه بعدة جمل طويلة، فاعمل على تلخيص كلامه.
- استهل إعادة الصياغة بتعليقات كما يلي:  
"يبدو أنك تعني بقولك ..."  
"هذا ما فهمته من كلامك ..."  
"دعني أتأكد إذا فهمت فكرتك ..."
- عندما تفرغ من إعادة الصياغة، تحقق من ردة فعل المتكلم. فاسأله: "هل فهمتك جيداً؟" ولسوف يشير لك، بالكلام أو بالإشارة، إن كان يشعر أنك قد استوعبت كلامه. فإذا لم يكن راضياً، واصل طرح الأسئلة التوضيحية حتى تفهم مقصده.
- باختصار، تبقى إعادة الصياغة الأداة الأمثل لدفع الأشخاص إلى التفكير بصوت عالٍ.



## تشجيع الأشخاص على الكلام

### كيف:

### لماذا:

● لعلّ تشجيع الأشخاص على الكلام يسفر عن فعاليته القصوى عندما يُعتمد إلى جانب إعادة الصياغة، لا عوضاً عنها. مثلاً: يقول المتكلّم: "لعله من العدل أن نقول إن معظم الأشخاص غير مرتاحين البتة إلى التغيير." فيعيد المستمع الصياغة: "إذاً، يبدو لي أنك تقول إن التغيير صعب بالنسبة لمعظم الأشخاص." وما يلبث المستمع أن يسأل: "أيمكنك أن تقدّم إليّ مثلاً عن مقصد كلامك؟"

● لعلّ التّقنيّة الأساسيّة الأفضل في مضمار تشجيع الأشخاص على الكلام تتلخّص في إعادة صياغة بيان المتكلّم قبل طرح الأسئلة المفتوحة وغير التوجيهية، مثلاً: "هل يمكنك أن تتوسّع في هذا الموضوع؟" أو "ما قصدك من...؟" أو "وكيف ذلك؟"

● في ما يلي تقنيّة أخرى، أقل شيوعاً، لكن فعّالة أيضاً. أولاً، أعد صياغة بيان المتكلّم، ثمّ استخدم بعض التعابير المفصليّة مثل "إذاً..." أو "زد على ذلك..."

مثال: "أنت تقول بضرورة الانتظار لستّة أسابيع أخرى قبل توقيع العقد، فماذا عن السّبب؟"

● إن تشجيع الأشخاص على الكلام طريقة لدعمهم بهدف الانتقال إلى الخطوة التالية في توضيح أفكارهم وتنقيحها. وهو يوصل إلى المتكلّم الرسالة التالية: "أنا معك؛ وأفهمك حتّى هذه اللحظة. والآن أخبرني المزيد."

● إن تشجيع الأشخاص على الكلام مفيد في ظرفين اثنين بالتحديد: ١. عندما يواجه أحدهم صعوبة في توضيح فكرة؛ ٢. عندما يعتقد أحدهم أن فكرته واضحة، لكنّها في الواقع مبهمّة وتربك المستمع.

● إن تشجيع الأشخاص على الكلام يوصل الرسالة التالية: "خذ وقتك وقم بإيصال فكرتك حتّى النهاية."

● عندما تقرّر تشجيع شخص على الكلام، إطرح على نفسك السؤال التالي: "هل أفهم جوهر كلامه؟" إذا كان الجواب نفيّاً، فما عليك إلا تشجيعه على التوسع في فكرته.



## عكس الصورة

### كيف:

- إذا كان المتكلم قد نطق بجملة واحدة فقط، كررها حرفياً.
- إذا كان المتكلم قد نطق بأكثر من جملة، كرر الكلمات أو العبارات الأساسية.
- في كلتا الحالتين، استخدم ألفاظ المتكلم لا ألفاظك أنت.
- تجدر الإشارة إلى أن عكس عبارات المتكلم وعكس نبرة صوته أمران مختلفان. فيجب أن تبقى نبرة صوتك وديّة ومتقبّلة، بغض النظر عن النبرة التي ميّزت صوت المتكلم.
- كن على طبيعتك في تصرّفاتك ونبرة صوتك؛ إياك والتبلد أو التصنع. تذكر أن الهدف الأساسي من تمرين عكس الصورة هو بناء الثقة.

### لماذا:

- وفقاً لتمرين عكس الصورة، يجب القبض على كلمات الأشخاص بالضبط. في الواقع، إنه نوع شكلي للغاية من أنواع إعادة الصياغة، حيث يرّد المنشط عبارات المتكلم نفسها. فبعض الأشخاص بحاجة إلى هذه الدرجة من الدقة، كي يتأكدوا من أن كلماتهم تلقى، فعلاً، آذاناً صاغية.
- غالباً ما تستفيد المجموعات المشكّلة حديثاً، وتلك التي لا تألف تقنيّة التعاون مع منشط، من مفاعيل تمرين عكس الصورة الهادفة إلى بناء الثقة.
- بشكل عام، كلما شعر منشط بالحاجة إلى إرساء حياديّته، توجّب عليه اللجوء إلى تمرين عكس الصورة أكثر من إعادة الصياغة.
- من شأن تمرين عكس الصورة أن يسرّع من وتيرة أيّ مناقشة بطيئة. بالتالي، يعتبر الوسيلة التي يقع عليها الاختيار عند تنشيط جلسة للعصف الذهني.



## جمع الأفكار

### كيف:

### لماذا:

- لمساعدة إحدى المجموعات في إعداد لائحة بالأفكار، بوتيرة سريعة، يجب أن تجمع الأفكار، لا تناقشها.
- إن جمع المعلومات مهارة تقرن بين عكس الصور وإعادة الصياغة، إلى جانب الحركات الجسدية. فتعترف مهارات الإصغاء بأفكار الأشخاص، وتخفف من ميلهم إلى الدفاع عن أفكارهم. ومن شأن الحركات الجسدية، كالتلويح بالذراع أو التجول حول الغرفة، أن يؤمن الطاقة التي تحت الأشخاص على المشاركة.
- بهدف اتباع نمط أكثر سرعة ونشاطاً، اتبع تمرين عكس الصورة أكثر من إعادة الصياغة. فعندما تكرر الكلمات نفسها، سيعتاد العديد من الأشخاص التعبير عن أفكارهم في جمل قصيرة، تتكوّن بالإجمال من ثلاث إلى خمس كلمات.
- تبدأ المجموعة بالنشاط. مع تعداد الأعضاء لأفكارهم، كرر كل ما يقولونه على طريقة عكس الصورة، أو إعادة الصياغة.
- احترم وجهات النظر كلها. فإذا قال أحدهم فكرة تبدو "غريبة"، كررها على طريقة عكس الصورة، وتابع الإصغاء إلى بقية الأفكار.



## تعيين الأدوار

### كيف:

● تعيين الأدوار هو إجراءٌ يسمح لكلِّ فردٍ بأخذ دوره، حين يعرب عدة أعضاء عن رغبتهم في الكلام في الوقت ذاته.

● تعيين الأدوار يعلم كلاً من الأعضاء أنه سيحظى، فعلياً، بدوره في الكلام؛ بحيث ينعم الأفراد بحريّة الإصغاء في ظلّ غياب أية عوامل ملهية، وذلك عوّض التنافس للحصول على حقّ الكلام.

● في المقابل، حين لا يعرف الأفراد متى سيحظون بدورهم، أو إن كانوا سيحفظون حتّى بدورهم في الكلام، لا يسعهم إلاّ التنافس للحصول على دورٍ لهم؛ ممّا ينعكس بعدّة مظاهر من التمللم وقلة الاحترام – المتجسّدة خاصةً بمقاطعة الكلام.

● حين يعدل المنشط عن تعيين الأدوار، يتعيّن عليه أن يتعقّب، شخصياً، من أدلوا بأحاديثهم، ومن لا يزالون ينتظرون دورهم في الكلام. فمن شأن تعيين الأدوار أن يعفي المنشط من هذه المسؤوليّة، بحيث يدرك كلٌّ واحدٍ متى يحين دوره.

● الخطوة الأولى: "هلاً رفع كلّ من يؤدّ الكلام يده؟"

● الخطوة الثانية: "ستستهلين الكلام، يا سوزان. ثمّ يأتي دور ديب في المرحلة الثانية، يليها بيل ثالثاً."

● الخطوة الثالثة: [بعد انتهاء سوزان من الكلام]، يسأل المنشط "من كان المتكلّم الثاني؟ أهي أنت يا ديب؟ حسناً، باشري بالكلام."

● الخطوة الرابعة: [بعد أن ينهي آخر المتكلّمين حديثه] يسأل المنشط: "أيّ منكم أن يضيف فكرة أخرى؟"

### لماذا:

● تعيين الأدوار هو إجراءٌ يسمح لكلِّ فردٍ بأخذ دوره، حين يعرب عدة أعضاء عن رغبتهم في الكلام في الوقت ذاته.

● تعيين الأدوار يعلم كلاً من الأعضاء أنه سيحظى، فعلياً، بدوره في الكلام؛ بحيث ينعم الأفراد بحريّة الإصغاء في ظلّ غياب أية عوامل ملهية، وذلك عوّض التنافس للحصول على حقّ الكلام.

● في المقابل، حين لا يعرف الأفراد متى سيحظون بدورهم، أو إن كانوا سيحفظون حتّى بدورهم في الكلام، لا يسعهم إلاّ التنافس للحصول على دورٍ لهم؛ ممّا ينعكس بعدّة مظاهر من التمللم وقلة الاحترام – المتجسّدة خاصةً بمقاطعة الكلام.

● حين يعدل المنشط عن تعيين الأدوار، يتعيّن عليه أن يتعقّب، شخصياً، من أدلوا بأحاديثهم، ومن لا يزالون ينتظرون دورهم في الكلام. فمن شأن تعيين الأدوار أن يعفي المنشط من هذه المسؤوليّة، بحيث يدرك كلٌّ واحدٍ متى يحين دوره.





### المتابعة

#### لماذا:

#### كيف:

- تُعنى تقنية المتابعة بمسألة تعقّب مختلف التوجّهات الفكرية المطروحة في آنٍ واحد ضمن إطار المناقشة الواحدة. فلنفرض، على سبيل المثال، أنّ إحدى المجموعات بصدد مناقشة خطة لاستخدام موظّف جديد؛ بحيث يتطرّق عضوان إلى دوره ومسؤولياته، بينما يتناول عضوان آخران الانعكاسات المالية لاستخدامه، ويراجع غيرهما تجربتهما مع الموظّف السابق. في مثل هذه الحالات، يحتاج الأعضاء إلى المساعدة في متابعة كلّ ما يجري، لأنّهم يركّزون انتباههم أساساً على إيضاح أفكارهم الخاصة.
- غالباً ما يتصرّف الأعضاء وكأنّ القضية المحدّدة التي لهم مصلحة فيها هي القضية التي يجب أن يركّز عليها كلّ عضو. فتقنية المتابعة تسمح للمجموعة بالتأكد من أنّ الموضوع قد طُرِح من عدّة جوانب، وهي تتعاطى مع الأفكار كلها على أساس أنّها صالحة للتّقاش.
- تزيل تقنية متابعة الأحاديث القلق الذي يساور بعضهم، ممّن يتساءلون عن عدم استجابة المجموعة لأفكارهم.
- تتمّ المتابعة ضمن إطار عمليّة ثلاثيّة الخطوات. فيعلن المنشط، أولاً، أنّه سيقف على مسافةٍ من الحديث الجاري، ويلخّصه. وفي مرحلة لاحقة، يعمد إلى ذكر مختلف الأحاديث التي جرى تداولها، على أن يتحقّق، أخيراً، مع المجموعة من مدى دقّتها. وإليك مثال عن كلّ خطوة من الخطوات:
- الخطوة الأولى: "يخال إليّ أنّ ثلاثة أحاديث تدور في الوقت ذاته. وأودّ التأكّد من أنّني قادر على متابعتها."
- الخطوة الثانية: "أرى أنّ أحد الأحاديث يتطرّق إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات، فيما يتناول الثاني الشؤون الماليّة. أمّا الثالث فيدور حول الخبرات المكتسبة جرّاء العمل مع آخر شخصٍ تولّى هذه الوظيفة."
- الخطوة الثالثة: "هل أجيّد متابعة الأحاديث الجارية؟" يحسن الأعضاء، عادةً، الإجابة عن هذه الأسئلة. من هنا، إذا سعى أحدهم إلى إيضاح الجوانب الهامّة المتعلقة بقضيةٍ خاصّة به، فابد له كلّ الدعم. ولكن، لا تحصر اهتمامك في شخصٍ واحد، بل اطلب إيضاحات من غيره أيضاً.



## التشجيع

- | كيف:   | لماذا:  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● إليكم بعض الأمثلة عن تقنية التشجيع:</li><li>● "من يملك فكرة أخرى؟"</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>● إن التشجيع هو فن خلق الفرص وإفساح المجال أمام مشاركة الأشخاص، دون أن تسلط الأضواء على فردٍ معيّن.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● "هل لدى أيّ طالب وجهة نظر حول هذا الموضوع؟"</li><li>● "هل يملك أيّ منكم قصّة عن الحرب يريد إطلاعنا عليها؟"</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● قد يبدو خلال ورشة العمل أحياناً أنّ أحد الأشخاص "يكتفي بالجلوس، وإلقاء المهام على غيره". لكن هذا لا يعني بالضرورة أنّه كسول أو غير مسؤول. عوضاً عن ذلك، لعلّه لا يشعر أنّه معنيّ بالنقاش. لكن إذا ما لقي بعض الحثّ على المشاركة، قد يكتشف غالباً ناحية من الموضوع تمّت له بصلة.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● "سمعت رأي العديد من النساء، والآن دعوني أسمع آراء الرجال."</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>● يعتبر التشجيع مفيداً بشكلٍ خاصّ خلال المرحلة الأولى من النقاش، أي عندما لا يزال المشاركون في مرحلة التحمية. لكن مع ازدياد اهتمام الأشخاص بالموضوع، لن يحتاجوا إلى تشجيع على المشاركة.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● "لقد قدّم لنا جيم فكرة سمّاها 'مبدأ عاماً'. هل يمكن لأحدكم أن يقدم لنا مثلاً تطبيقياً عن هذا المبدأ؟"</li></ul>      |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● "ما الذي عرضته الطاولة الثانية؟"</li></ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● "هل يثير هذا النقاش أيّ سؤال بالنسبة لأحدكم؟"</li></ul>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● "فلنسمع رأي شخص لم يتكلّم منذ مدّة."</li></ul>   |   |



## إرساء التوازن

### كيف:

- إليكم بعض الأمثلة عن تقنية التوازن:
- "حسنٌ، لقد أخطنا علماً بمواقف ثلاثة أشخاص؛ فهل لدى أحدكم موقف مباين؟"
- "هل من طريقة أخرى للنظر في هذه المسألة؟"
- "ما رأي البقية؟"
- "هل توافق البقية على هذا الأمر؟"
- "إذا، سمعنا رأي "فلان" ورأي "فلان". هل من طريقة ثالثة لمقاربة الموضوع؟"
- "فلتر كم من الأشخاص ينحازون إلى أي من جانبي القضية. لسنا بصدد اتخاذ قرار، ولست أطلب منكم التصويت. هذا مجرد استفتاء للآراء" لتقدير مدى اختلاف الآراء داخل القاعة. هل أنتم جاهزون؟ كم من الأشخاص يوافقون على...؟"

### لماذا:

- غالباً ما يسلك النقاش الاتجاه الذي يحدده أوائل الأشخاص الذين يدلون بالكلام حول هذا الموضوع. لكن بواسطة التوازن، يتمكن المنشط من مساعدة المجموعة في ردّ النقاش إلى حيّزه الأول، من خلال السؤال عن آراء أخرى لم يعبر عنها أصحابها بعد.
- يخفف التوازن من أثر القول الشائع: "السكوت علامة الرضى". وبالتالي، فهو يقدم المساعدة المطلوبة إلى الأفراد الذين لا يشعرون بما يكفي من الأمان للتعبير عن الآراء التي تمثل مواقف الأقلية بالنسبة إليهم.
- لا يكتفي إرساء التوازن بمساعدة الأفراد الذين يحتاجون إلى بعض الدعم في ذلك الوقت، بل يخلف أيضاً تأثيراً إيجابياً قوياً على معايير المجموعة ككل. فهو يبعث بالرسالة التالية: "نرحب بالأشخاص الذين يعبرون عن آرائهم، بغض النظر عن ماهية هذه الآراء."



## تنظيم المشاركة بالدور

### يُنصح بالاستعمالات التالية

١. *المباشرة بالتّحمية مع مجموعة تشكّلت حديثاً. عادةً ما تحتاج المجموعات الجديدة إلى نشاطات أكثر تنظيماً، بما أنّ درجة الأمان بين الأعضاء تكون منخفضة.*
٢. *تنظيم مناقشة معقّدة. في خلال مناقشة مفتوحة، غالباً ما تدور مناقشات جانبية في وقت واحد. من شأن تنظيم المشاركة بالدور أن يأخذ هذا الأمر بعين الاعتبار، ويتيح الفرصة لكل مشارك أن يجعل موضوعه المفضّل محط اهتمام المجموعة لفترة وجيزة من الوقت.*
٣. *إفساح المجال أمام المشاركات الصامتات. يجب على عملية تنظيم المشاركة بالدور أن تدعم من يواجه صعوبة في المشاركة في الأحاديث.*
٤. *جمع وجهات النظر المختلفة عند توافد المشاركات من مجموعات مصلحة متنوّعة. فمن شأن هذه المقاربة أن تخفّف من جدل المشاركات بخصوص صحّة آراء بعضهنّ بعضاً.*
٥. *الإدلاء بردود الفعل الأوليّة حول موضوعٍ مثير للجدل. عندما يكون أحد المواضيع مصدر قلق، قد يحتفظ الأشخاص بأفكارهم في طيّات أنفسهم؛ وقد يتدرّبون على إلقاء الأفكار سرّاً عساهم يجدون "الطريقة المناسبة" للإدلاء بالأفكار المجازفة. في غضون ذلك الوقت، يستحوذ القلّة ممن يتولّون الحديث بالاهتمام كلّهم. في هذا الإطار، من شأن تنظيم المشاركة بالدور أن يمنح الجميع الوقت لاستجماع أفكارهم، كي يتقاسموا المجازفات في ما بينهم.*
٦. *العودة من استراحة بعد نقاشٍ محتدم. بعد أيّ حادثة مزعجة، من شأن تنظيم المشاركة بالدور، بعد الاستراحة، أن يكون الطريقة الأمثل لإفساح المجال أمام الجميع للتعبير عن ردود فعلهم تجاه ما حدث قبل الاستراحة.*
٧. *اختتام ورشة العمل. من شأن هذا أن يمنح كلّ مشاركة فرصة أخيرة للتعبير عن أفكارها ومشاعرها التي لم تتمكن من التعبير عنها مسبقاً، أو على الأقل أمام جميع الحاضرات.*



## تنظيم المشاركة بالدور

### العملية

١. أطلب من المشاركين نقل كراسيهم لتشكيل حلقة. من الضروري في خلال عملية المشاركة بالدور أن تتمكن كل مشاركة من رؤية وجه المشاركة التي تقابلها.
٢. قدم، بجملة واحدة، نظرة عامة عن الموضوع الذي ستعالجه. مثال: "بعد هنيهات، ستمكن كل منا من إبداء ردود فعلها تجاه العرض الذي سمعناه للتو."
٣. اشرح العملية. مثال: "سنسير بالدور بدءاً من أول من يتكلم، وباتجاه عقارب الساعة. عندما تتكلم إحداكن، لا يجوز لأخرى أن تقاطعها. أمّا عندما تفرغن من الكلام، فعليكن بالقول: الدور إليك، أو: قد فرغت من الحديث."
٤. إذا طرأ أيّ تغيير على القواعد الإجرائية، راجعها في الحال. على سبيل المثال، يعطي بعض المنشطين إذناً صريحاً للأشخاص بالمرور، دون التكلم عندما يحين دورهم.
٥. بعد مراجعة القواعد الإجرائية، أعد تلاوة الموضوع. إذا دعت الحاجة إلى شرح أكثر تفصيلاً، قم بذلك فوراً.
٦. أعط الأشخاص فكرة عن كمية الوقت المتوقعة لديهم. مثال أول: "سنقطف ثمار النجاح إذا كرست كل منكن دقيقة تقريباً لمشاركتنا ردة فعلها". مثال ٢: "خصّصن قدر ما تشأن من الوقت للإدلاء بانطباعاتكن عن سبب استمرار هذه المشكلة."



## الأشكال المتنوعة لتنظيم المشاركة بالدور

في ما يلي أشكالٌ متنوّعة للمقاربة الأساسية المعتمدة في إطار المشاركة بالدور. وهي تشترك، جميعها، في قاعدتين إجرائيتين: (١) كلٌّ يتحدّث بدوره، (٢) يشير المتكلّم إلى انتهائه من الحديث، فيقول مثلاً: الدور إليك. من شأن هذه الأشكال المتنوّعة كلّها أن تشجّع على المشاركة، وتضع جميع المشاركات على قدم المساواة.

فضلاً عن ذلك، يعتبر تنظيم المشاركة بالدور طريقة ممتازة لاختتام اجتماع، لأنها تمنح الأشخاص فرصة أخيرة للتعبير عن أنفسهم.

### التنظيم المعياري للمشاركة بالدور

سر باتّجاه عقارب الساعة، أو بعكس اتّجاه عقارب الساعة، بدءاً ممّن يباشر بالحديث.

### سبع كلمات أو أقل

يقمّم الجميع الجلسة/الموضوع بسبع كلمات أو أقل. وتعتبر الجمل الناقصة مقبولة.

### رمي كيس الحبوب

عندما يفرغ المتكلّم من الحديث، يقوم برمي شيء (محمّاة أو كرة أو كيس حبوب أو غير ذلك) إلى غيره، فيباشر هذا الأخير بالكلام.

### عصا الكلام

يجب على المشارك أن يمسك بعصا الكلام (ويمكن أن يكون أيّ شيء آخر) إذا أراد أن يتحدّث. ولا يمكن لأيّ شخص آخر أن يتحدّث قبل أن يضع هذا المشارك عصا الكلام جانباً.

### كلمتان أو ثلاث لوصف الشعور

يستخدم كلّ شخص كلمتين أو ثلاث لوصف شعوره. (مثال: "راضٍ ومتعب" أو "حائر، قلق ونزق")

### الفشار

يختار كلّ شخص دوره بملاء إرادته، لا وفقاً لترتيب معيّن. لكن لا يمكنه الكلام إلا بعد أن يقول المتكلّم السابق: "الدور إليك"



### القواعد الإجرائية لتمارين العصف الذهني\*

١. كلّ مداخلة تستحقّ الإصغاء إليها.

- حتّى لو كانت الأفكار غير مألوفة أو غريبة جداً
- حتّى لو كانت الأفكار مربكة
- الأفكار التافهة بشكل خاص

٢. إمتنع عن إصدار الأحكام

- لا نقيّم أفكار بعضنا بعضاً
- لا نطبّق الرقابة الذاتية على أفكارنا
- سنوفّر هذه الأفكار لمناقشة لاحقة

٣. من الجائز تعديل هذه العمليّة قبل بدايتها أو بعد الفروع منها، لكن ليس أثناء إجرائها.

عندما تعرّف المجموعة بتقنيّة العصف الذهني، كرّس بعض الوقت لمناقشة قيمة الإمتناع عن إصدار الأحكام. ثمّ إسأل كلّ مشاركة إن كانت مستعدّة للالتزام بهذه القواعد الإجرائية. إذا أجابت إحدى المشاركات أو أكثر بالنفي، شجّع المجموعة على تعديل هذه القواعد، لتلائم حاجات المشاركات جميعاً.

\* إنّ مبتكر تقنيّة "العصف الذهني" للتحفيز على الإبداع" هو أليكس أوزبورن. وكان كتابه المعروف (New Applied Imagination, York: Charles Scriber & Sons, 1953) قد تطرّق إلى أكثر من مائة نوع من تقنيّات العصف الذهني.



## نصائح للمنشط الذي يجري تمرين العصف الذهني

- | لا تفعل   | إفعل  |
|---|---|
| ● لا تقاطع المتكلم.   | ● إعتد كثيراً على تقنية عكس الصورة للانتقال من فكرة إلى أخرى بشكل سريع.                           |
| ● لا تقل: "لقد سبق لنا أن استمعنا إلى هذه الفكرة."  | ● شجّع الأعضاء على أن يأخذ كلٌّ منهم دوره في الكلام.  |
| ● لا تقل: "إنّها لفكرة رائعة!"  | ● تعاط مع الأفكار السّخيفة تعاطيك مع الأفكار الهامّة.   |
| ● لا تقل: "أنت لا تريدني أن أدون هذه الفكرة، أليس كذلك؟"  | ● تجوّل بين الأعضاء لتبعث الحيويّة في النفوس.   |
| ● لا تبدِ أيّ اهتمام خاصّ "بنخبة" المفكرين.   | ● قل: "دعني أتأكد من أنني فهمت ما قلته حتى الآن"، عند الاستماع لشخصٍ تصعب متابعته تسلسل أفكاره.   |
| ● امتنع عن قطب حاجبيك، أو عن رفعهما أو عن القيام بأيّة حركةٍ من الحركات غير الشفهية، للدلالة على عدم موافقتك على رأي الآخر. | ● لا تملّ من تكرار الغاية المنشودة: "من بإمكانه أن يفسّر أيضاً سبب افتقاد مكتبتنا إلى الفعاليّة؟" |
| ● لا تستسلم عند أوّل عقبة تعترض المجموعة.   | ● إبدأ الكتابة على ورقة عرض جديدة قبل أن تملأ الورقة السّابقة.                                    |
| ● لا تؤدّ، في آنٍ واحد، أدوار القائد، والمنشط، والمدون على أوراق العرض.   | ● نبّه الأعضاء إلى أنّ العمل أشرف على نهايته.   |
| ● لا تباشر أيّ عملٍ قبل أن تحدّد بوضوح الوقت المخصّص له.  | ● توقّع الحصول على موجةٍ أخرى من الأفكار الإبداعية بعد نزوب البديهية منها.                        |
| ● لا تدعّ الأعضاء إلى العجلة أو تمارس ضغوطاً عليهم، لأنّ الصمت يدلّ، عادةً، على أنّهم مستغرقون في التفكير.                  |   |





## عشرة أساليب تكتيكية شائعة لإساءة التعاطي مع لائحة طويلة

١. طي أوراق العرض ووضعها تحت مكتبك.
٢. أخذ استراحة وعدم العودة إلى الجلسة.
٣. أن تقول: "فلنصنّف هذه المواد سريعاً ثمّ ننتقل إلى موضوع آخر." لكن، بعد ساعتين...
٤. نشر اللائحة في الرسالة الإخبارية التالية، لتثبت إلى الجميع أنّ مجموعتك تحرز تقدماً.
٥. التذكير بشكلٍ مبهم بلائحة مشابهة صدرت عن أحد الاجتماعات في العام الماضي، ومن ثمّ تأجيل أيّ تمعّن في اللائحة الحاليّة بانتظار العثور على اللائحة القديمة. "في مطلق الأحوال، لا نريد أن نكرّر العمل نفسه بلا طائل."
٦. الطّلب من أحدهم المغادرة لتصنيف اللائحة، ثمّ الإغفال عن إدراج اسمه في جدول الأعمال في الاجتماع التالي.
٧. تسليم أوراق العرض إلى أمينة سرّ لتقوم بطباعتها.
٨. الافتراض أنّ كلّ مادة على جدول الأعمال ستجد طريقها إلى الحلّ بنفسها. ثمّ التذمّر بمرارة بخصوص المشاكل التي ما تزال عالقة: "خلت أنّنا قرّرنا..."
٩. محاولة تقصير اللائحة من خلال الجمع بين المواد، ثمّ الدخول في جدل عن مغزى كلّ مادة جديدة.
١٠. تهنئة نفسك على اجتماع باعتباره مثمراً جداً.



## اختيار المواد الفائقة الأولوية ضمن لائحة طويلة

## التصاميم

أبرز عائق	أبرز فائدة	طريقة التنفيذ	المنهج
يُعتبر هذا المنهج تجربة متعبة ومملة إذا كانت لائحة الخيارات طويلة.	لا يلفت النظر إلى المواد التي يفضلها الأعضاء النافذون.	يقرأ المنشط كل مادة بدورها على اللائحة، فيلاحظ عدد الأشخاص الذين يرفعون أيديهم لكل مادة. مثال: "حسن، كم من الأشخاص يفضل المادة ٣؟ وكم يفضل المادة ٤؟" وهكذا دواليك.	مادة بمادة
يتمتع آخر المتكلمين بأفضلية غير منصفة بحق غيرهم. فبإمكانهم إعادة النظر في ما يفضلونه، استناداً إلى أقوال الآخرين.	يمنح هذا المنهج الأشخاص فرصة التأكيد على خياراتهم.	يتكلم كل شخص بدوره ليذكر المواد المفضلة بالنسبة إليه. ولعل مشاركة كل الأعضاء بالدور هي في الغالب أبسط طريقة للقيام بذلك.	شخص بشخص
غالباً ما يكون هذا المنهج نوعاً من المبالغة عند العمل على لوائح قصيرة.	يتيح للأشخاص فرصة النهوض والتحرك. ولهذا النهج مفعول إيجابي ومحفز على مزاج المجموعة.	يقف الجميع، فيستخدمون أقلاماً ملونة ليضعوا علامات إلى جانب موادهم المفضلة.	الجميع عند الحائط
يعزز هذا المنهج الرأي القائل بأن الكشف بشكل علني عن الأفكار الشخصية المفضلة أمر غير آمن.	تفيد هذه الطريقة في الحالات المثيرة للجدل فعلاً، لا سيما عندما يتغير تصويت الشخص في حال كان الاقتراع علنياً.	تحمل جميع المواد في اللائحة أرقاماً. فيشير المشاركون إلى مادتهم المفضلة من خلال كتابة الأرقام التي يختارونها على ورقة. ثم يقوم شخصان أو أكثر بإدراج النتائج ضمن جدول.	الاقتراع السري

### الهدف:

- تعلّم المهارات الأساسية لبناء الثقة، من أجل استخدامها في تخطّي العوائق التي تواجهها المشاركات ضمن أحزابهنّ، والمدربيات في ورش العمل القادمة.

### الوقت:

٦٠ – ٩٠ دقيقة

### المواد:

- أوراق بلونين، تُقصّ على شكل تويجيات الزهرة (بعرض ستّة إنشات، مع توزيع اثنتين لكلّ مشاركة، أي ورقة واحدة من كلّ لون)؛ وبطاقات فهرسة معدّة سلفاً (واحدة لكلّ مشاركة)، مع عنونة كلّ منها بموضوع يرتبط بالتدريب أو الترشيح (أمثلة: التعلّم، التقييم، تشكيل الأهداف، الإصلاح الانتخابي، دور وسائل الإعلام، دور المرأة، دور رئيس الجمهورية، دور الأعضاء المنتخبين، لم أحبّ عمل السياسة، ما الداعي إلى عمل المرأة، ما الداعي إلى امتناع المرأة عن العمل، دور الرجل في الأسرة، أهمّ القضايا الاجتماعيّة الراهنة، حلول للاقتصاد، كيفية حمل الأشخاص على المشاركة في ورشة عمل، الإرهاب، طريقي المفضّلة للاسترخاء، كيفية تحقيق السلام العالمي).
- المنشورات: ٣-١: اختبار في الثقة بالنفس، ٣-٢: عشر طرق لتحسين احترام الذات، ٣-٣: نصائح خاصّة بفن الخطابة، ٣-٤: كيف تتكلّمين بثقة، ٥-٣: طوري مهاراتك في فن الخطابة، ٣-٦: تقنيّات فن الخطابة.

### المسار:

#### النشاط الأول (١٥ دقيقة)

١. وزّع المنشور ١.٣: اختبار في الثقة بالنفس (لا توزّع تحليل النتائج بعد)
٢. أطلب من المشاركات الإجابة عن أسئلة الاختبار بصورة فردية (٥-١٠ دقائق)
٣. وزّع تحليل النتائج. هل أبلّين حسناً؟ (يكتشف معظم الأشخاص أنّ النتيجة أفضل ممّا كانوا يتوقّعون)
٤. جلسة استخلاص المعلومات: هل استخلصن أيّ معلومة جديدة عن أنفسهنّ بفضل الاختبار؟

#### النشاط الثاني (٣٠ دقيقة)

١. وزّع تويجيات الزهرة (واحدة من كلّ لون لكلّ مشاركة).
٢. أطلب من المشاركات أن يدوّن، على إحدى الأوراق الملوّنة، أمراً واحداً يُحسّن فعله (في أيّ مجال من مجالات حياتهنّ).
٣. أطلب من المشاركات أن يلصقن ما كتبتهن على الحائط بشكل زهرة كبيرة.

٤. على الورقة الملونة الثانية، أطلب من المشاركين أن يكتبن طموحاً واحداً يرغبن في تحقيقه (الهدف)، غير أنهنّ غير واثقات من ذلك.
٥. أطلب من المشاركين أن يحاولن تنسيق التوجيهيّة التي تحمل "هدفهنّ" مع توجيهيّة أخرى ملصقة على الحائط. فتلصقن توجيهياتهنّ حول التوجيهيّة المناسبة، بطريقة تشكّل طبقة ثانية من التوجيهيات. (أمّا إذا لم يجدن أيّ توجيهيّة مناسبة، فليلصقنها في أسفل الزهرة).
٦. يجب أن تعرف المشاركات كيف يتلقين المساعدة لإنجاز أهدافهنّ من أعضاء آخرين في المجموعة نفسها (شبكات الدّعم).
٧. وزّع المنشورات ٢.٣ و ٣.٣ و ٤.٣ و ٥.٣ و ٦.٣، وامنح المشاركات بعض الوقت لمراجعتها.
٨. إسأل: هل من أوجه تشابه بين بعض المخاوف (الكوابيس) التي عبّرت عنها المشاركات في الجلسة السّابقة؟

### **النشاط الثالث (١٥ – ٣٠ دقيقة، تبعاً لعدد المشاركات)**

١. أطلب من المشاركات أن يقفن في صف.
٢. أطلب من المشاركات التّقدم واحدة واحدة والالتفات لمواجهة بقيّة المشاركات. عندما يتقدّمن، إمنح كلّ منهنّ بطاقة فهرسة بأحد المواضيع.
٣. عندما يستلمن بطاقتهنّ، يجب أن يتكلّمن عن الموضوع لدقيقة واحدة. أمّا بقيّة المشاركات، فيصغين دون إبداء التعليقات.
٤. جلسة استخلاص المعلومات: ما شعورهنّ تجاه التحدّث عن موضوع دون توقّر الوقت المناسب للإعداد؟ هل كان التكلّم لدقيقة واحدة سهلاً أم صعباً؟ كيف أقدمن على الارتجال إذا كنّ يجهلن الموضوع تماماً؟
٥. أخبر المشاركات أنّ الجلسات التالية ستفسح لهنّ مجالاً أكبر للتدرب على إلقاء الخطب.



## Self-Confidence Quiz

## اختبار الثقة بالنفس

حدّدي لنفسك العلامات التّالية لكلّ سؤال:

دائماً	= ٥ نقاط
غالباً	= ٤ نقاط
أحياناً	= ٣ نقاط
نادراً	= نقطتان
أبداً	= نقطة

١. \_\_\_\_\_ أحبّ المجازفة.
٢. \_\_\_\_\_ أقبل التّحديات برحابة صدر.
٣. \_\_\_\_\_ لا أسمح للخوف بأن يشنّيني عمّا أريد أن أفعله.
٤. \_\_\_\_\_ كم هو ممتع أن أكتسب معلومات جديدة!
٥. \_\_\_\_\_ دوّنتُ مجموعة من الأهداف الواقعيّة.
٦. \_\_\_\_\_ لا بأس بارتكاب الأخطاء.
٧. \_\_\_\_\_ أحدّد قيمي الخاصّة ولا أسمح للآخرين بزحزحتي عن مبادئتي.
٨. \_\_\_\_\_ أنا مستعدّة لتقبّل نتائج سلوكي.
٩. \_\_\_\_\_ أتبع حدسي عند اتّخاذ القرارات.
١٠. \_\_\_\_\_ أدبّر أموري الماليّة بطريقة أخصّص عبرها مبلغاً للتّرفيه، وآخر للاّخار.
١١. \_\_\_\_\_ أنظّم شؤوني.
١٢. \_\_\_\_\_ أنظّم وقتي بين العمل، والأسرة، كما أخصّص وقتاً للتّرفيه خاصّاً بي.
١٣. \_\_\_\_\_ أتمتّع بحالة نفسيّة جيّدة.
١٤. \_\_\_\_\_ أخصّص وقتاً لممارسة الرياضة وتناول الطعام الصحيّ.
١٥. \_\_\_\_\_ تضمّ خزانتتي ثياباً يسعدني ارتداؤها.
١٦. \_\_\_\_\_ أخصّص بعض الوقت كلّ يوم لجلسة تأمل هادئة.
١٧. \_\_\_\_\_ لديّ متنفس روحيّ.
١٨. \_\_\_\_\_ أشعر عادة بالسّعادة.
١٩. \_\_\_\_\_ لديّ اهتماماتي الخاصّة، وأخصّص وقتاً لمتابعتها.
٢٠. \_\_\_\_\_ لديّ مجموعة من الأصدقاء ممّن أستمتع بقضاء وقتي معهم.
٢١. \_\_\_\_\_ أستمتع بالتّعرّف إلى أشخاص جدد.

\_\_\_\_\_ مجموع حصيلتك النهائيّة



## Score Analysis for Self-Confidence Quiz

## تحليل نتائج اختبار الثقة بالنفس

لديك ثقة خارقة بنفسك. فأطّلع الأخرى بما تعلمته.	١٠٥-٩٨
لديك ثقة عالية بنفسك. أنت على المسار الصحيح.	٩٧-٧٧
لديك ثقة متوسطة بنفسك. يمكنك أن تطوّري ثقتك بنفسك بفضل بعض الشجاعة.	٧٦-٥٩
ثقتك بنفسك متدنية. من شأن تكريس الوقت اللازم لتحسين هذه الثقة أن يثمر عن فوائد كثيرة.	٥٨-٤٣
منطقة الخطر. ثقتك بنفسك متدنية جداً.	٤٢-٢١



## عشرة أساليب لتعزيز احترامك لذاتك Ten Ways to Build Your Self-Esteem

تتألف اللائحة التالية من عشر خطوات مختلفة من شأنها أن تساعدك في تعزيز مستوى احترامك لذاتك. وسوف تساعدك هذه الطريقة على التحكم بطريقة شعورك تجاه نفسك، لا سيما خلال تلك الأوقات التي تحتاجين فيها إلى الشعور بالرضى عن نفسك. ولعلك ستتحققين الانتصار الأكبر، عندما تدركين أن الأمر لا يتعلق بنظرة الآخرين إليك، بل إن نظرتك إلى نفسك هي التي تحدث كل الفرق.

**الخطوة الأولى:** تذكري أن التقدم مستحيل من دون مجازفات. فإذا لم تقدمي على اختبار تجربة جديدة، لن تكتشفي أي شيء مختلف عن نفسك أبداً. فتعلمي كيف تجازفين في بعض نواحي حياتك. واعلمي أن متابعة الدروس أو اكتساب المعلومات الجديدة سيخولك اكتشاف أشياء جديدة عن نفسك.

**الخطوة الثانية:** تخيلي أنك قد حققت أهدافك. بطبيعة الحال، نادراً ما يحقق معظمنا كل الأهداف التي حدّدناها لأنفسنا. لكن مهما كان هدفك، بإمكانك تصوّره، ممّا يساعد، عند مرحلة معيّنة، على تحويل الحلم إلى حقيقة.

**الخطوة الثالثة:** شيدي "جدار الانتصارات" لاستقبال إنجازاتك. فكلّنا يعتزّ بلحظات خاصّة من حياته، يرغب في تخليدها بذكرى معيّنة. وسواء تعلّق الأمر بوسام مُنحنا إياه في الصّغر، أو بصورة التقطت في مناسبة خاصّة أو مكان عزيز، أو بتذكّار أو جائزة تلقّيناها، فلسوف نستفيد جميعاً من عرض انتصاراتنا وإنجازاتنا. ويمكن عرضها على لوحة بيانات أو على حائط.

**الخطوة الرابعة:** تذكّري أن تشكري كل من ساعدك. فلسوف تشعرين بالرضى عندما تقدّرين إنجازات الغير أيضاً. وسواء تعلّق الأمر بولدك أو ولد شخص آخر، أم بشخص يحتاج إلى الدعم، أم آخر تكثّين له التقدير، أو ربّما ساعدك بطريقة من الطرق، فلسوف تدركين أن تعزيز معنويات الآخرين سينعكس عليك بدورك. فمن شأن قدرتك على الاعتراف بنقاط قوّة الآخرين، وانتصاراتهم، أن يسلّط الضّوء على صفاتك الحميدة.

**الخطوة الخامسة:** فلتخذي إلى التّوم في ظلّ أفكار سعيّدة وهادئة. فخلال بعض أوقات التّهار، كلّنا يواجه توتراً وفوضى. لكن على الجميع أن يبذل جهده ليخصّص جزءاً من المساء لنفسه. لذا من الضروري أن تتعلّمي كيفية تشييد ملاذ من حولك ورعاية نفسك، والاعتناء بها على أكمل وجه. ففي مطلق الأحوال، إذا لم تقدمي، أنت، على إحاطة نفسك بجو من السّكينة، من تراه سيفعل ذلك؟

**الخطوة السادسة:** حدّدي أهدافك الخاصّة. دوّني هذه الأهداف على بطاقات فهرسة، أو استخدمني نظاماً آخر لوضع لائحة بما تريدن فعله في حياتك بالضّبط. بالإمكان تحديث هذه اللائحة بسهولة، أو تغييرها بشكلٍ متكرّر. كيف لا وحياتنا



تتبدّل بوتيرة مستمرة، وبالتالي فإنّ أهدافنا ستخضع لتغييرات مشابهة.

**الخطوة السابعة:** بسّطي حياتك. فعندما تتعلّمين كيفية تنظيم مسكنك، قد تكتشفين أحياناً أنّه بمقدورك ترتيب أمور أخرى في حياتك أيضاً، حسب أولويتها. فلعلّك متعلّقة بشيء ما يذكرك بالماضي. لكن إذا تعلّمت التخلّي عن الأمور الماديّة، قد تكتشفين أنّ الأمر الوحيد الذي كان يعرقل تقدّمك لم يكن سوى... أنت شخصياً!

**الخطوة الثامنة:** لا تستسلمي! يحدث في بعض الأحيان أن تهوّر، فترتكب الأخطاء، ونصاب بالهرج أو الارتباك أمام الآخرين. لكن... وإن يكن؟ فمعظم الأشخاص ينتابهم الشعور نفسه؛ ومن النادر أن يقع المرء على شخص لم يرتكب خطأً شنيعاً أو يتعرّض لحادث اجتماعي مؤسف قط. من هنا، لعلّ أفضل طريقة عند المباشرة بمشروع معيّن هي المشاورة. فقد لا تعجبنا النتيجة في النهاية، إلا أننا سنشعر بالرضى عن أنفسنا لأننا احترمنا التزاماتنا وتابعنا الأمور حتى خواتمها.

**الخطوة التاسعة:** قد تحتاجين إلى إعادة التفاوض على بعض الاتفاقات المنكوث بها. فإذا كان الماضي يعيقك عن القيام ببعض ما توذّين القيام به، قد تحتاجين إذاً إلى معالجة مشكلة عالقة قبل المضيّ قدماً. فكّرّي في وعد لم تفي به أو التزام يجب أن تعملي على تحقيقه. أو لعلّ إجراء مكالمة هاتفية بسيطة هو كلّ ما في الأمر. بأيّة حال، تذكّري أن تعدّلي نظرتك للأمور. في بعض الأحيان، تجري الرياح بما لا تشتهي السفن، لكن يمكن أن نتعلّم كيف نتحكّم بمشاعرنا ونعدّل نظرتنا إلى الأمور وفقاً لذلك. صحيح أنّنا عاجزون عن التحكّم ببقية الأشخاص أو الأحداث، لكن عند تعلّم كيفية تغيير نظرتنا إلى الأمور، قد تصبح نتيجة وضع ما أفضل بكثير ممّا كنّا نتخيّله.

**الخطوة العاشرة:** تذكّري ما قالته إليانور روزفلت مرّة: "لا يمكن لأحد أن يشعرك بالدونية من غير موافقتك." يجب أن تصبحي أقرب صديقة إلى نفسك، لا بل أكبر معجبة بها. فكلّنا يحتاج إلى مشجّعين؛ من هنا، إذا لم تلقي تشجيعاً، ما عليك إلا أن تشجعي نفسك بنفسك! إرفعي معنوياتك.

عندما يوجّه إليك أحدهم ملاحظة سلبية أو مثبّطة للعزيمة، جرّبي أن تتناوليهما من منظور آخر. فإذا ما احتوى كلامه على ذرّة من الصدق، استمعي إلى نصيحته، وحاولي أن تتعدّي النقد لتفهمي السبب الذي يدفعه إلى تقديم هذه النصيحة. لكن لعلّ ملاحظته لا تقوم على أساس سليم؛ وفي تلك الحالة، يجب أن تدركي أنّ بعضهم يواجه عراقيل نفسية ودوافع تحول أيضاً دون أن يستفيد من قدراته لتحقيق أهدافه.

ها قد عرضنا عليك لائحة بعشرة أساليب لمساعدتك على تحقيق أهدافك. فاعتمدي على هذه اللائحة لتعزيز احترامك لذاتك، وسرعان ما ستكتشفين أنّك قد اكتسبت صديقاً جديداً ووفياً — هو أنت!





وفقاً لكتاب اللوائح (Book of Lists)، يعتبر معظم الأشخاص إلقاء الخطب السبب الرئيسي الباعث على الخوف. فالأمر يثير الخشية أكثر من الشعبان، والطيران، لا بل الموت نفسه! لكن لا يمكننا التفلت من الكلام في العلن دائماً. بالفعل، يُطلب من الكثيرين متاً تقديم التقارير في مركز العمل، أو ربّما رفع الأنخاب خلال حفلة زفاف. فكيف تقدمين على ذلك؟ بمنتهى السهولة... مع بعض الوقت والممارسة.

### القاعدة الأهم في إلقاء الخطب هي الإلمام بالموضوع الذي تعالجهينه.

قد يبدو من التفاهة الإشارة إلى هذا الأمر، غير أنّ بعض المتحدثين لا يملكون فكرة واضحة عمّا يرغبون في نقله إلى الجمهور. لذا، يجب أن تطلعي اطلاعاً تاماً على ما تريد من الجمهور اكتسابه. ومتى فعلت ذلك، اختصري الأمر إلى ثلاث أو أربع نقاط، فتوسّعي في تلك النقاط وحسب. تذكّري أنّك لست موسوعة بشرية؛ فالإفراط في تقديم المعلومات أثناء إلقاء خطاب قد يكون مهلكاً كما التقليل منها.

### تدربي على إلقاء الخطب... لكن لا تفرطي في ذلك.

تدربي على ما ستدلين به بصوت جهوريّ، لمرة أو مرتين. وهي فكرة سديدة أن توقّتي مدّة خطابك كي لا تتجاوزي الوقت المخصّص لك، ولا تفرغي قبل الأوان. كما يحدث غالباً أن يطراً على خطابك لحظات عفوية من شأنها أن تفاجئك وتبعث السرور في نفس جمهورك. فلا تظهري وكأنك تسردين خطابك للمرة الألف، وإلا بدا عليك الملل واللامبالاة تجاه جمهورك.

ومن المفيد أيضاً أن تفكرّي في زيّك. فاحرصي على أن ترتدي ثياباً مريحة، تمكّنك من التّحرك بسهولة. واحرصي أيضاً، وهنا الأهم، على أن يكون زيّاً لائقاً عليك. من شأن تقرير ثيابك مسبقاً أن يخفّف من توترك يوم إلقاء الخطاب.

### كوني على طبيعتك.

يشعر العديد من الأشخاص بالحاجة إلى اعتناق شخصية أخرى خلال إلقاء الخطاب، وكأنّهم يشعرون بغير ذي أهمية لجذب انتباه الجمهور. لا بل إنّ بعض المتكلّمين تتيبّس معالمهم، ويكتسون ملامح الجديّة المفرطة، فينسبون أنّ المزاج المرح قد يكون من أهمّ أسلحة المتكلّم. فلا تكتفي بتلفّظ الحقائق آلياً، واعلمي أنّ الحكايات والنوادر الشخصية قد تكون طريقة رائعة للتواصل مع الجمهور.

### الجمهور هو صديقك.

يتواجد الجمهور عادةً لأنّه مهتمّ بما تريد قوله، ويريد الإصغاء إليك. وبالتالي، فهو يريدك أن تبلي حسناً. لا تعتبري الجمهور كتلة بشرية عدائية، بل مجموعة من الأفراد. حاولي أن تتواصلي بالنظرات مع شخص واحد على حدة. وتعاملي مع جمهورك، مع الاستناد إلى إجاباتهم لإتمام خطابك.



### سوف تجتازين هذه التجربة بنجاح.

لم يشهد التاريخ شخصاً قضى نحبه على المنصة قبلاً قط. فلن تتقيئي، ولن تفقدي سروالك، كما لن تنسي اسمك أو تحترقي. كل هذه مخاوف تنتاب أياً من سيمثل أمام مجموعة من الأشخاص، يسميها المؤدون "كوابيس الممثلين". وهي طبيعية تماماً.

### اعتمدي بعض تقنيات الاسترخاء قبل البداية.

إذا عثرت على مكان للانفراد بنفسك، أقدمي على القفز أو هزّي كلّ قدمٍ بقوة. فمن شأن هذا أن يهدّيء من روعك ويخفّف من توترك.

هزّي يديك وافتحي قبضتك ثمّ أحكمي إطباقها. فلسوف يحول هذا دون ارتعاش يديك بشكل مفرط. أمّا إذا كان الارتجاف يمثّل مشكلة حقيقية بالنسبة لك، ما عليك إلا الإمساك ببطاقات الفهرسة، أو بالمنصة أثناء الكلام.

مدّي لسانك، وافتحي عينيك وفمك قدر ما تستطيعين، ثمّ قطبي وجهك في تكشيرة واضحة. فمن شأن هذه التمارين أن تريح عضلات وجهك بأكمله.

خذي نفساً عميقاً، وهممي قليلاً عند الرّفير لتحمية صوتك.

تخيّلي نفسك في قلب سحابة زهرية اللون. فلا يمكن أن يصيبك مكروه طالما أنّك موجودة في وسطها. حاولي الحفاظ على هذه الصّورة بينما تقفين وراء المنبر.

**تسهل هذه العمليّة بمرور الوقت. فكلّما تمّرت على إلقاء الخطابات، ازداد الأمر سهولةً. لا بل قد تكتشفين يوماً ما أنّ مخاطبة الجماهير متعة تستهويك!**



قد يكون التحدّث في العلن أو إلقاء خطاب متلفاً للأعصاب. فإذا كنت تجدين صعوبة في التحدّث أمام حشد من الناس، قد يصيبك الأمر بالفزع، فتعرقين أو تتوتّرين بشكل بالغ. من هنا، سعياً لتفادي هذا التوتّر والتكلّم بثقة، من الأفضل أن تكوني مستعدّة.

حاولي دوماً أن تتطرّقي إلى موضوع تلمّين به، وترتاحين إلى معالجته، إلا في حال فُرض عليك موضوع مسبقاً. فكلّما زاد إلمامك بالموضوع، وكلّما كبر مخزونك المعرفي، سهل عليك التحدّث عنه. لذا حاولي أن تعدّي عناصر حديثك أو خطابك أولاً. دوّني ما تريدین قوله بالضبط، أو على الأقل بعض النقاط القويّة التي تخوّلك المضيّ قدماً. فكلّما ازداد تحضيرك، اكتسبت ثقة أكبر للإدلاء بخطاب أو حديث.

حاولي أن تدوّني نقاط حديثك على بطاقات صغيرة تحملينها في باطن كفّك، إلا في حال كنت واقفة خلف منبر أو طاولة. فهكذا، سيسهل عليك الأمر، بما أنّك لن تتصارع مع كومة من الورق. كما أنّك ستخفين ملاحظاتك عن الجمهور.

لا تسدلي النظر إلى ملاحظاتك إلا بين الفينة والأخرى، أو كلّما دعت الحاجة، في حال تمكّنت من ذلك. حاولي أن تنظري إلى الجمهور عندما تتحدّثين إليه. فإذا كان النّظر إلى الجمهور والوجه كافة يصيبك بالفزع، حاولي أن تنظري فوق رؤوسهم، مع ضرورة نقل نظراتك في أرجاء القاعة، كي يشعر الجميع أنّك تحدّثينهم.

قفي بشكل مستقيم، كي تبدو عليك الثقة حتّى وإن لم تتحلّي بها. استخدمي حركات اليد كما هو مطلوب، لشرح النقاط التي تدلين بها. حاولي أن تضبطي سرعتك، فلا تسرع في الكلام؛ وتذكّري أن تصمتي للحظات عندما تدعو الحاجة إلى ذلك، كي تلتقطي أنفاسك وتستجمعي أفكارك.

إذا كنت ممن يجاهدون في سبيل التحلي بالثقة عند إلقاء الخطابات، حاولي بناء الثقة خطوةً بخطوة. إبدئي بالكلام أمام مجموعات أصغر حجماً أولاً، ثمّ ضاعفي من حجم جمهورك شيئاً فشيئاً. كما يمكنك الانضمام إلى فريق تمثيل أو نادٍ للشعر. فمن شأن هذه المجموعات والأندية أن تشجعك على اكتساب المزيد من الثقة، وتخضعك لتمارين من أجل تعزيز هذه الثقة.

يمكن اكتساب الثقة من خلال الممارسة. فعندما يتمرّن المرء على أمرٍ، ويشعر بالاطمئنان لأنه يعلم أنه قادر على القيام به، وفي هذه الحالة عندما يلمّ بموضوع الخطاب، سيُشعر بالمزيد من الثقة عند التنفيذ. لذا، تمرّسي على إلقاء خطابك أو حديثك قدر ما تستطيعين، قبل أن تحين ساعة الصّفّر. أطلبي من شخص تثقين به أن يصغي إليك بينما تدلين بالخطاب، ثمّ إسأليه عن رأيه فضلاً عن أيّ اقتراحات قد تفيدك. بالإضافة إلى ذلك، يمكنك التّدرب أمام مرآة، مهما بدا لك هذا الأمر تافهاً. فليسوف تتمكّنين من تحسين وقفتك، وتلاحظين كيف تبدو حركات يديك وغير ذلك بنظر الجمهور.

لعلّ أفضل ما يمكنك القيام به هو الاسترخاء. لا تكثري من القلق. تذكّري أنّ مشوار الألف ميل يبدأ بخطوة، وأنّ التوتّر يصيب الجميع دون استثناء؛ لذا حاولي الاسترخاء والاستمتاع بهذه التجربة. فكلّما بدت عليك علامات الراحة، سهلت عليك تأدية هذه المهمّة، وتحسّن أداؤك أمام الجمهور. بالإضافة إلى ذلك، قبل أن تباشري بالحديث أو الخطاب، خذي نفساً عميقاً للتخفيف من الشعور بالقلق. أمّا إذا كان التوتّر ما زال يهيمن عليك، فيمكنك دوماً اللجوء إلى تلك الخدعة القديمة التي تفرض "تخيّل جمهورك بملابسهم الداخلية"!



## حسني مهارتك في فن الخطابة Improve Your Public Speaking Skills

عاجلاً أم آجلاً، سننظر جميعاً إلى المشول أمام مجموعة من الأشخاص وإلقاء خطاب. ولسوف تكون هذه تجربة إما سيئة وإما سارة. من شأن النصائح التالية أن تخفف من التوتر المحيط بإلقاء الخطابات. ولا يخفى عليك أن التخفيف من التوتر يسبغ عليك قدراً أكبر من الراحة والثقة، مما يجعلك تعطين انطباعاً أفضل.

- **كوني مستعدة.** ألمي بالموضوع الذي كُلفت به. فأعدّي بطاقات فهرسة مع ملاحظات أو جمل أساسية، للإشارة إليها خلال خطابك، إذا دعت الحاجة إلى ذلك. لكن لا تدوّني الخطاب بأكمله على هذه البطاقات، ولا تقرئيه حرفياً، وإلا بدت متصلّبة، ممّلة، وغير مثيرة للاهتمام. إذا كان بإمكانك اختيار الموضوع الذي ستتطرّقين إليه بنفسك، انتقي موضوعاً يستهويك أو تمعنّت في القراءة عنه لأنّه بهمّك. فلا يخفى عليك أن شغفك بالموضوع سيساعدك أثناء إلقاء الخطاب.
- **إعربي جمهورك.** يغضّ معظم الأشخاص النظر عن هذه الاستراتيجية المهمة. غير أنّ معرفة الجمهور الذي ستتحدّثين إليه قد يساعدك في صياغة خطابك الموجه له. فلنقل، على سبيل المثال، إنك ستتحدّثين إلى مجموعة من المسنّين عن الطّرق المناسبة لرفع استثماراتهم إلى أقصى حدّ، وكسب المزيد من المال لتأمين تقاعدهم. وبما أنّ جمهورك المستهدف أكبر سنّاً، ولا يملك حيناً كبيراً من الوقت لقطف ثمار الاستثمارات الطويلة الأمد، فمن الأفضل أن تناقشي الخطط القصيرة الأمد، ذات النتائج المثمرة. لكن إذا أدليت بالخطاب نفسه أمام مجموعة من الأشخاص في العشرينات، فلسوف تشدّدين على مزايا الاستراتيجيات الطويلة الأمد.
- **تدربي / أجري التجارب الأخيرة.** راجعي خطابك مرّات عدّة، وجمعي آية دعائم يمكن استعمالها، كالصور أو الرسوم البيانية. أمّا إذا كنت تقدّمين عرضاً متعدّد الوسائط، فتتحقي من أن المعدّات تعمل بشكل صحيح. لعلّه من الأفضل أن تطلبي من أحد أفراد أسرتك، أو أصدقائك، مراقبة تمرينك، فتزويدك بالمعلومات الارتجاعية البناءة. ومن المفيد أيضاً أن تستخدم آلة تصوير، وتصوّري نفسك. فمعظم الأشخاص لا يرتاحون إلى مشاهدة أنفسهم في شريط تسجيلي. ومع أنّ هذه التجربة قد تكون مؤلمة، إلا أنّها قد تمنحك وجهة نظر ما كنت لتطلعين عليها بأيّة طريقة أخرى. فلا تسرفي في الانتقاد، وحاذري من ارتكاب زلات عظيمة. ومن الأفضل أن تتدربي على خطابك قدر ما تحتاجين من المرّات، للتألف مع المواد والوسائل البصريّة المستخدمة. فمن الضّروري أن ينساب خطابك بمرونة، ولا شكّ في أنّ ذلك سيتحقّق بالممارسة.
- **رهبة المسرح.** اختر كلّ من تكلم أمام حشد من الناس رهبة المسرح، في مرحلة من المراحل. لكن لعلّ ما يثلج الصّدر هو أنّ هذا الخوف يزول تدريجاً ما إن تبدأي بالكلام عن موضوعك. في بعض الأحيان، قد يبلغ الخوف من القدر ما يجعل المتكلّم عاجزاً عن مواصلة خطابه؛ إلا أنّ ذلك نادر جدّاً. من هنا، لعلّه من المفيد أن تجلسي على حدة لبضع دقائق، لاستجماع أفكارك والتنفس بعمق قبل إلقاء الخطاب. في هذا الإطار، من شأن تقنيّات التّصور، كتلك التي يعتمدها الرياضيون، أن تدربّ ذهنك على عدم الخوف؛ كما أن مراجعة التّميرين في عقلك مرّات عدة سيؤثر في لاوعيك بحيث لا تملكين خياراً آخر غير النجاح.

ستساعد هذه النصائح في جعل اختبار إلقاء الخطابات، أو تقديم العروض، سارّاً بالنسبة لك ولجمهورك. حظّاً سعيداً؛ فأنت على أتمّ الاستعداد.



يمكن تعريف عمليّة الخطابة بما يلي: "هو حديث أو خطاب، موجّه إلى جمهور بشكلٍ خاصّ". لكنّ مفهوم إلقاء الخطابات يمثّل، بالنسبة للعديد من الأشخاص، إجراءً يعقد اللسان ويسمّر الحركة. لا بل إنّ بعض الدراسات أظهرت أنّ الكثير من الأشخاص يصنّفون مخاطبة الجماهير كالمصدر الرئيسي للخوف.

تجدر الإشارة إلى أنّنا نعيش في مجتمع، يشكّل فيه التواصل ضرورةً لا غنى عنها للاستمرار في حياتنا اليوميّة. وبالتالي، تتطلّب منا العديد من المهن والأعمال أن نخاطب جمهوراً من نوعٍ معيّن وحجم محدّد، خلال وقتٍ من الأوقات. فمن العاملين الذين يلقون الخطابات في العلن، المدرّسون، ورجال الأعمال، والتجار، ورجال الدين، على سبيل المثال لا الحصر. ولا يخفى عليك أنّ بعض الحالات قد تتطلّب تقديم المعلومات بطابع أكثر رسميّة، فتثير التوتّر أكثر ممّا تفعل الخطابات غير الرسميّة والموجّهة إلى جمهور أصغر حجماً. لكن ما لا يدركه أولئك الذين يخشون إلقاء الخطابات في العلن هو أنّهم جميعاً، بطريقة أو بأخرى، يتحدّثون أمام المألّسواء في العمل، أم في البيت، أو المدرسة. تلك هي الملاحظة الأولى التي ينبغي الكشف عنها لكلّ ما يعاني خوفاً جرّاء مخاطبة الجماهير.

بعد ذلك، تحقّقني إن كان الخوف خوفاً فعلياً من إلقاء الخطابات في العلن، أم من إلقاء خطاب بطريقة رسميّة. بعبارة أخرى، ما الذي تخشيه حقاً؟ هل يصعب عليك التحدّث إلى البائع عند الصّندوق، بينما عشرات الأشخاص يقفون خلفك ويصفون إليك؟ إذا صحّ ذلك، فأنت فعلاً تخشين إلقاء الخطابات. لكن إذا كانت فكرة الوقوف على مسرح أو وراء منبر تخيفك أكثر، فلا بدّ من أنّ خوفك يتعلّق بالمسائل الرسميّة. في هذا المجال، تتوافر خطوات يمكن اتّخاذها لتقليل خوفك، والتعامل معه، لا بل تخطيه.

أوجدي فرصاً لإلقاء كلمتك أمام الآخرين. إبدئي بخطابات قصيرة، ولا تحاولي إلقاء خطاب طويل جداً بسرعة فائقة. على سبيل المثال، أطلببي الإذن لتلاوة دعاء المائدة قبل تناول العشاء، أو رفع الأنتخاب خلال اجتماع عائليّ. فمن السهل أن تخطي خطواتك الأولى في هذا المكان، بما أنّك محاطة بالأهل والأحبة.

في خطوةٍ تالية، قدّمي عرضاً في مدرسة ولدك. أسألي معلم ولدك إذا كان بإمكانك التحدّث عن موضوع مندرج ضمن المنهاج الدّراسي. ومن يدري، قد تتمكنين من تقديم عرضٍ حول عملك ومسيرتك المهنيّة. حاولي اختيار موضوع ترتاحين إلى معالجته، وتلمّين به. أمّا إذا تلعثمت، فلا شكّ في أنّ جمهورك من الأطفال لن يمانع ذلك.

صحيح أنّ الأمر قد يبدو صعباً للغاية في البداية، إلا أنّك تحتاجين إلى تدريب نفسك على استغلال أيّة فرصة تخوّلك إلقاء الخطابات. فتطوّعي للقراءة الجّهوريّة، وتحقّقني إن كان من دروس تتبّعينها للاستفادة من فرص إلقاء الخطابات في العلن.

وفوق كلّ ذلك، حاولي الاسترخاء والاستمتاع بهذا النشاط.

### الأهداف:

- تعلّم كيفية التعامل مع القوى المحركة للمجموعة التي قد تواجهها كمنشّط، أو خلال ممارسة العمل السياسي.
- استخلاص المهارات المطلوبة لإدارة المشاركة والوقت ضمن المجموعات.

### الوقت:

٩٠ دقيقة

### المواد:

- بطاقات المشاكل (مشكلة واحدة لكل بطاقة بدءاً من العمود الأول في المنشور ٤-٣: "التعامل مع القوى المحركة الصعبة")، وبطاقات فهرسة بيضاء.
- المنشورات ٤-١: "أدوار الأشخاص ضمن المجموعات"، ٤-٢: "العمل ضمن مجموعات صغيرة"، ٤-٣: "معالجة القوى المحركة الصعبة"، ٤-٤: "نصائح حول إدارة التوقيت"، ٤-٥: "نصائح حول إدارة النزاعات"، ٤-٦: "نصائح حول العمل في أجواء مزعجة"، ٤-٧: "نصائح حول سبل تحدي الممانعة وتشجيعها".

### المسار:

١. وزّع المنشور ٤-١: "أدوار الأشخاص ضمن المجموعات"، وراجعته. اشرح أنّنا جميعاً نؤدي أدواراً مختلفة، سواء في مجموعات متنوعة أم ضمن المجموعات نفسها. وسوف تركز هذه الجلسة على القوى المحركة الصعبة التي قد يواجهها المنشط أو المرأة المنخرطة في العملية السياسية. كما ستتطرق إلى بعض العوامل التي تؤثر على القوى المحركة للمجموعة، كالتوقيت، والإزعاج، والنزاع، والمقاومة (خمس دقائق)
٢. وزّع المنشور ٤-٢: "العمل ضمن مجموعات صغيرة"، وراجعته. اشرح أنّ العمل ضمن المجموعات الكبيرة (عشرة أشخاص وما فوق) والصغيرة (عشرة أشخاص وما دون) ينطوي على قوى محركة مختلفة. من هنا، فإنّ تقسيم الأشخاص ضمن مجموعات صغيرة قد يغيّر، بسرعة، القوى المحركة في ورشة عمل.
٣. وزّع المشاركات ضمن مجموعات من ٤ إلى ٦ أشخاص للمجموعة الواحدة، ثمّ وزّع بطاقات المشاكل بطريقة متساوية بين المجموعات. أعط كل مجموعة ورقة عرض، وأقلام تأشير، وبطاقات فهرسة بيضاء.
٤. يجب أن تعيّن كل مجموعة الشخص الذي يُعنى بتمثيل المشكلة، وتقرّر ما هي الاستراتيجية الأكثر فعالية لحلّ مشكلة القوى المحركة. فتكتب المجموعات استراتيجية واحدة لكل مشكلة على بطاقات الفهرسة.
٥. تقدّم كل مجموعة النتائج التي توصلت إليها، كما تعلق بقيّة المشاركات على الاستراتيجيات المقترحة.

٦. وزّع المنشور ٤-٣: "معالجة القوى المحركة الصعبة". كيف يمكن مقارنة الاستراتيجيات التي عرضتها المشاركات بتلك المقترحة في المنشور؟

٧. وزّع المنشورات المتبقية، وناقش النقاط الأساسية التالية:

- المنشور ٤-٤: تتأثر القوى المحركة للمجموعة، سواء سلبياً أم إيجابياً، بالوقت المخصص لنشاطات المجموعة، وكيفية التعامل معها.
- المنشور ٤-٥: كن مستعداً دائماً لاحتمال نشوء نزاع ضمن المجموعة، واعلم أيّ استراتيجيات ستستخدم للتعامل معها.
- المنشور ٤-٦: قد تنشأ بعض القوى المحركة الصعبة جرّاء الشعور بالانزعاج.
- المنشور ٤-٧: يمكن استغلال المقاومة بشكل إيجابي لتسليط الضوء على مناقشة ضمن المجموعة. فمن الضروري عدم اعتبار الممانعين مصدراً للتأثير السلبي، لأن ذلك لن يساهم إلا في زيادة صعوبة هذه القوى المحركة.





### الأدوار

أجرى الباحثون دراسات كثيرة لتحديد الأدوار التي يؤديها الأشخاص ضمن المجموعات. فمن شأن تحديد هذه الأدوار أن ينشر الوعي ضمن مجموعتك، ويساعد في تحديد أنماط السلوك وعادات التفاعل التي تعتمد عليها المشاركات على غفلة منهن.

في ما يلي بعض الأدوار الشائعة:

### أدوار المهام

يقدم أفكاراً أو مقاربات جديدة	<b>المُبادر:</b>
يقدم آراءً مناسبة تعكس ما تفكر فيه المجموعة	<b>مقدم الآراء:</b>
يتوسّع في المقترحات التي يدلي بها الآخرون	<b>المتعمق:</b>
يقدم أمثلة مناسبة، ويعيد طرح المشكلة، ثم يتعمق في المعاني والمفاهيم	<b>الموضح:</b>

### أدوار العمليّات

يلجأ إلى الفكاهة أو يقترح أخذ استراحة	<b>المخفف من التوتر:</b>
يستعدّ لتقديم وجهة نظر	<b>القائم بالتسويات:</b>
يقوم بالتوسط/التسوية	<b>المنسق:</b>
يقدم الدعم والثناء	<b>المشجع:</b>
يحافظ على التواصل ويشجع الآخرين	<b>الحارس:</b>

### الأدوار المعرّقة

يستخفّ بوضع الآخرين ويخالفهم آراءهم بطريقة عدائيّة	<b>المهاجم:</b>
ينتقد الآخرين أو يهاجمهم	<b>الرافض:</b>
يتمسك بمواقفه، ويتحدّث عن تجارب غير متّصلة بالموضوع، أو يتطرّق إلى مواضيع سبق أن وجدت طريقها إلى الحلّ	<b>العنيد:</b>

**المنسحب:** يمتنع عن المشاركة، ويمكن أن يجري محادثات خاصة أو يأخذ ملاحظات  
**الساعي إلى قطف التقدير:** يفرط في التباهي أو الكلام  
**مبدل المواضيع:** يغيّر الموضوع  
**الفكاهي:** ينشر الحيوية في القاعة من خلال إلقاء الدعابات  
**محامي الشيطان:** يقدم وجهة نظر الفريق الآخر. ويمكن لهذا الدور أن يكون إيجابياً.

### مسائل للتفكير:

- هل تجدين نفسك أو غيرك في أيّ من هذه الأدوار؟
- هل تؤدّين عدداً من الأدوار؟
- أهي نفسها ضمن مجموعات مختلفة؟
- هل تشعرين أنك محصورة ضمن دور معين؟
- ماذا يمكن أن تفعلي حيال هذا الأمر؟



### ينصح بالاستعمالات التالية

١. كسر الجليد- تأمين جو آمن يحثّ على المشاركة. يصبح الأشخاص أقلّ تكتّمًا في المجموعات الصغيرة؛ فيبدو الجوّ أقلّ علنية.
٢. المحافظة على مستوى عالٍ من الطاقة. إنّ النهوض عن المقعد والتجول في المكان أمرٌ باعث على النشاط. كما أنّ العمل ضمن مجموعات صغيرة يتيح للجميع فرصة الكلام. فمن شأن المشاركة الفعّالة أن تزوّد الأشخاص بالطاقة وروح النشاط.
٣. تعميق مدى فهم الجميع لأحد المواضيع. ففي المجموعات الصغيرة، يحظى كلّ شخص بالمزيد من الوقت للتعمّق في أفكار غيره وتطويرها.
٤. التعمّق، بسرعة، في النواحي المختلفة لقضية معينة. فبإمكان المجموعات الصغيرة أن تعمل على عدّة عناصر من مشكلة واحدة في الوقت نفسه، ممّا يعكس نقطة القوة التي تتحلّى بها المجموعات الصغيرة.
٥. توطيد العلاقات. تقدّم المجموعات الصغيرة فرصة أكبر للتفاعل بين الأشخاص وتوطيد معرفتهم في ما بينهم على مستوى أكثر شخصيّة.
٦. التزام أكبر بالنتيجة. تشجّع المجموعات الصغيرة على المزيد من المشاركة، ممّا يعكس فرصة أكبر للتأثير على النتيجة. فحين تجسّد النتيجة أفكار الجميع، يزداد فهم المشاركين لمنطقها وفوارق المعنى التي تحيط بها، وبالتالي يشعرون بالتزام أكبر تجاه تطبيقها على أرض الواقع، بشكل أكثر فعاليّة. هذا هو المقصود من "ملكية" النتيجة.



## الإجراء

١. إعرض نظرة عامة عن هدف المهمة التالية، بجملة واحدة. مثال: "والآن، سنناقش ردود أفعالنا تجاه المحاضرة الأخيرة التي ألقاها د. ستون". لا بأس إن كانت الإرشادات مبهمة عند تلك المرحلة (وضّحها عند الخطوة الرابعة).
٢. أرشد المشاركات إلى كيفية إيجاد شركاء ضمن مجموعاتهم الصغيرة. أمثلة: "التفتي إلى الشخص الجالس بجانبك" أو "جدي شخصين لا ترتبطين معهما بمعرفة وثيقة."
٣. تريتّ حتى تؤلّف جميع المشاركات مجموعاتهنّ الصغيرة، قبل الإدلاء بالمزيد من التعليمات.
٤. بعد أن يستقر الجميع، وضّح المهمة الملقاة على عاتقهنّ. حدّد الموضوع الذي ستناقشه المشاركات، ثمّ أعلن عن النتيجة المتوقعة. مثال: "أدعى د. ستون أن المتزوّجين والعازبين من المدراء يلقون معاملة مختلفة كلّ الاختلاف. فهل توافقين؟ كيف كانت تجربتك في هذا المضمار؟ أرجو من كلّ منكنّ اقتراح مثالين أو ثلاثة عن بعض المشاكل التي نشأت في محيط عملكن."
٥. إذا كنت تريد الإدلاء بأيّ تعليمات عن قواعد إجرائيّة أو إجراءات محدّدة، فافعل ذلك الآن. مثال: "يجب أن يؤدي أحد الأشخاص دور المتكلّم، بينما يؤدي الآخر دور المستمع". بعد ذلك، تنقلب الأدوار عندما أعطي الإشارة بذلك."
٦. أخبر الأشخاص عن الوقت المخصّص لهذا النشاط.
٧. في خلال إجراء العمليّة، أعلن عن الوقت المتبقي. مثال: "بقي من الوقت ثلاث دقائق!". وعندما يكاد الوقت ينتهي، قل: "لم تبق إلا ثوان معدودة."
٨. أدعُ إلى اجتماع المجموعة بأكملها ثانية، عبر الطلب من بعض الأشخاص مشاطرة أفكارهم وتعاليمهم المكتسبة.



المشكلة	الخطأ الشائع	الاستجابة الفعالة
أحد الأعضاء المفرطين في الكلام يبسط هيمنته على الجلسة	غالباً ما يحاول المنشطون المبتدئون ضبط هذا الشخص، فيقولون: "عذراً سيّد ك. هل تمنع إذا أعطيت الدور لغيرك؟" أو يزيدون الطين بلة، فيقولون: "عذراً سيّد ك. أنت تأخذ الكثير من وقت المجموعة..."	عندما يفرط أحد الأشخاص في المشاركة، يخفّف بقيّة الحاضرين منها. لذا ركّز جهودك على الأغلبية الهادئة، وشجّعها على المزيد من المشاركة. فإنّ محاولة تغيير الشخص المهيمن لن تؤدي إلا إلى إعطائه المزيد من الاهتمام.
المشاغبة في خضمّ جلسة النقاش	يميل المنشط إلى "تنظيم" الأشخاص من خلال التنازع معهم على السلطة: "حسنٌ، فلنركّز على الموضوع من جديد". غير أنّ هذه الطريقة لا تنجح إلا عندما تكون المشكلة غير جدية.	خذ استراحة بأسرع ما يمكن. فلقد خرج الأشخاص عن النظام لأنهم أصيبوا بالإرهاك، أو تعبوا من كثرة المهام المتوجبة عليهم. بعد هذا المتنفس، سيتمكنون من التركيز بشكل أفضل.
معدّل مشاركة منخفض في المجموعة بأكملها	قد يوحي معدّل المشاركة المنخفض بأنّ قسماً كبيراً من العمل قد أنجز على عجل؛ ممّا يؤدي إلى أسوأ خطأ يمكن للمنشط أن يرتكبه: الافتراض أنّ الصّمت يعني الموافقة، فالامتناع عن عمل أيّ شيء من أجل التشجيع على المزيد من المشاركة.	انتقل من المناقشات المفتوحة التي تناسب المجموعات الكبيرة إلى نماذج مختلفة تخفّف من مستوى القلق. ففي الغالب، يعتبر إدراج الأفكار ضمن لائحة الحلّ الأمثل. فإذا كان عامل الأمان يشكّل الهمّ الأكبر، يمكن للنشاطات ضمن المجموعات الصغيرة أن تكون مهمّة جداً.



المشكلة	الخطأ الشائع	الاستجابة الفعّالة
نزاع بين شخصين	قد يضيع الكثير من الوقت في محاولة "حلّ نزاع" بين شخصين لا ينويان التوصل إلى اتّفاق قط. فيعمد الأشخاص غالباً إلى شنّ حملة هجومية على بعضهم بعضاً، سعياً لتوضيح أفكارهم الخاصّة.	خاطب بقيّة الأعضاء وأسألهم: "من لديه رأيٌ بخصوص هذه القضية؟" أو "فلنعد خطوة إلى الوراء: هل من قضايا أخرى تدعو الحاجة إلى مناقشتها؟" تذكّر: لا تركز انتباهك على الأقلية المسيطرة بل ركّزه على الأغلبية الهامدة.
تواجد عضو صامت أو عضوين ضمن مجموعة يشارك فيها بقيّة الأعضاء بنشاط	"سيد ز. لم تتكلّم كثيراً اليوم، هل من فكرة توّد أن تضيفها؟" قد ينجح هذا الأمر عندما يشير أحد الأعضاء الخجولين، بطريقة غير شفهيّة، عن رغبته في الكلام. لكنّ العضو الهادئ سيشعر بالحرج في الغالب، ويغالي في انسحابه.	"أودّ أن أسمع رأي شخص لم يتكلّم منذ فترة." لعلّ الانقسام إلى مجموعات صغيرة يجدي نفعاً. فمن شأن ذلك أن يتيح للأعضاء الخجولين الكلام، دون التنافس من أجل الحصول على "وقت للكلام".
التهامس وإلقاء الدعابات الجانيّة	يتجاهل المنشطون هذا السلوك عادة، أملاً بزواله قريباً. ومع أنّ هذا السلوك يختفي في بعض الأحيان، إلا أنّه يزداد سوءاً في أحيان أخرى.	أطلب المحافظة على اللياقة، بنبرة دافئة وفكاهيّة: "كما تعلمون، من لا يسمع الدعابة، يخال غالباً أنّ الشخص الآخر يضحك عليه هو." لكن إذا استمرّت المشكلة، فافترض أنّ الأمر يعود إلى سبب معيّن. فهل بات الموضوع مملاً وتافهاً؟ هل يحتاج المشاركون إلى استراحة؟ أم لعلّه العكس: قد يحتاج الجميع إلى وقت لإجراء المناقشات ضمن المجموعات الصغيرة.



المشكلة	الخطأ الشائع	الاستجابة الفعّالة
مشاركة دنيا من أعضاء لا يشعرون أنّهم معنيّون بالموضوع	يتصرّف المنشط وكأنّ الصمت يعني الموافقة على ما يُقال. يتجاهلهم ويشكر الله على أنّهم لا يثيرون أيّة مشاكل.	جد فرصة لافتتاح نقاش بعنوان "ما الذي يهمني من هذا الموضوع؟". اطلب من الأشخاص التوزّع ضمن مجموعات صغيرة للانخراط في النقاشات. من شأن هذا أن يمنح الجميع الوقت لاكتشاف مساهمتهم في تشكيل النتيجة.
الاستخفاف بتنفيذ الفروض	تدلي بحديث من شأنه أن يحثّ على النشاط لكنه عقيم. تتجاهل الأمر. "لم نكن بحاجة إلى هذه المعلومات بأيّة حال." تحمل شخصاً أو شخصين القدر الأكبر من المسؤولية.	أطلب من الأشخاص القيام بفروضهم ضمن فرق. قبل تقديم الفرض، أطلب من المشاركين تقديم التقارير حول التقدّم الذي يحرزونه في إعداد فروضهم. من شأن هذا أن يساعد كلّ من يواجه صعوبة في تنفيذ الفرض.
تأخير في موعد بداية الجلسة ونهايتها	لا شكّ في أنّ انتظار حضور كافة "الأشخاص المهمين" إلى الجلسة سيترتب عليه الانطلاق في وقت متأخّر. لكن، ما عساك تفعل غير ذلك؟ عندما يشرف الوقت على الانتهاء، تقوم بتجاوزه دون طلب الإذن من أحد. أمّا إذا اضطر أحدهم إلى المغادرة، فعليه الخروج بهدوء تام.	إبدأ في الموعد المحدّد تماماً. (فمن شأن انتظار الأشخاص أن يشجّع على التأخير). إذا كان لا بدّ من تجاوز الوقت المحدّد لإنهاء الجلسة، أعط المشاركين استراحة كي يتمكنوا من "الاتصال بذويهم". إذا وازمبت على تجاوز الوقت المحدّد لإنهاء الجلسة، قم بتعديل جدول أعمالك.



المشكلة	الخطأ الشائع	الاستجابة الفعّالة
الاعتراض بخصوص إجراءات تافهة	تعطى المجموعة بخصوص تبديد الوقت سدى، والتأجيل من غير داع.  تشرّد في تفكيرك، وتقول في قرارة نفسك: "إذا كنّا لم ننجز شيئاً بعد، فالذنب ذنبهم."	أطلب من المجموعة الابتعاد عن مضمون القضية والتحدّث عن المسار. إسأل: "ما الذي يجري هنا فعلاً؟"
تكرار أحد المشاركين لكلامه، وحفاظه على نبرة عالية	عند الغداء، تتحدّث عن هذا الشخص في غيابه، وتخبر المسؤول عن ضرورة بسطه المزيد من إجراءات الضبط.  تواجه هذا الشخص خلال الاستراحة. وعندما تستأنف الاجتماع، تدّعي المفاجأة عندما يبلغ قلقه مستويات قصوى!	يكرّر أحد الأشخاص كلامه عندما يشعر أنّه لم يلق آذاناً صاغية. لذا قم بتلخيص رأي هذا الشخص، كي يشعر أنّك فهمته.  شجّع المشاركين على عرض آراء بقيّة الأعضاء الذين تختلف أفكارهم عنهم.
اكتشاف أحد المشاركين لمعضلة جديدة لم يفكر فيها أحد قبلاً	تحاول إيجاد أسباب تبرّر عدم حاجة المجموعة إلى التركيز على هذه القضية.  تدّعي أنّك لم تسمع تعليقات هذا الشخص.	استيقظ! لعلّ هذا ما كنت تنتظره طيلة الوقت: مدخل إلى طريقة جديدة للتفكير في هذا الوضع برمته.





- لا تخطط لنشاطات فوق احتمالك خلال اليوم الأول. عندما تشعر أنّ تصميمك بات معقّداً، فإنّ ذلك يعني أنّ خلافاً سيصيب طريقة تقسيم الوقت.
- خصّص وقتاً في جدول العمل لاستهلال النشاطات واختتامها. من شأن هذا أن يقدّم لك دليلاً حول مدى تقدّمك في الجلسات. فإذا استغرق أحد الأنشطة وقتاً أكثر أو أقل من المتوقع، بإمكانك إجراء التعديلات من خلال الاعتماد على هذا الوقت الإضافي.
- فاوض على الوقت منذ بداية ورشة العمل. من أهمّ النقاط في بداية النهار هي التأكيد على أوقات الاستراحة، والوجبات، والختام. فمن المهم الالتزام بالمواعيد التي تمّ التفاوض عليها مع المشاركين.
- اقتطع مواد من منتصف الجلسة، لا من بدايتها أو نهايتها. من شأن تنظيم المقدّمة، وتهيئة أجواء ورشة العمل ومسارها أن يستغرقا حوالي ساعة تقريباً. كما أنّ التقييم وختام الجلسة يتطلّبان ساعة إضافية أيضاً. أمّا إذا استغرقت النشاطات وقتاً أكثر من المطلوب، فالرجاء التفكير في تغيير المسار بطريقة يستند فيها إلى منهجيات أقل استهلاكاً للوقت.
- اختصر كمية المواد التي يتمّ تقديمها وتحليلها. إذا تأخّرت، قم بتبسيط مهام المجموعات الصغيرة، أو تحديد نطاق مناقشاتها، المفترض أن تدور بين المجموعات الكبيرة.
- فاوض على أيّ تعديل يطرأ على المخطط مع المشاركين. هذا غير ضروريّ عندما لا تتأثر المشاركات بالتغيير. إشرح التبعات التي تترتّب عن أيّ تغيير، كي تشير المشاركات إلى مدى ارتياحها تجاه ذلك الأمر.
- قم بالمفاوضة عند طرح أيّ قضية غير متوقّعة. في أغلب الأحيان، تجرّ النشاطات مناقشات مهمّة، أو نزاعات، أو تلملاً يفاجيء المنشط أحياناً. في تلك الحالة، يمكن للمنشط أن يتشاور مع المجموعة حول مسؤوليّة تقسيم الوقت، فيقول مثلاً: "لقد أنفقنا ١٥ دقيقة على هذا الموضوع، ويبدو أنّنا لم نفرغ بعد. هل يتفق الجميع على أنّه من الأهميّة ما يستحقّ المزيد من المتابعة؟ إذا صحّ ذلك، علينا الاختصار من الوقت المخصّص للعروض."



- **توقّع حدوث النزاعات عند مرور ثلث ورشة العمل تقريباً.** لا مجال لتفادي النزاعات، فهي جزء من عملية التعليم التي تمتدّ طيلة ورش العمل. غير أنّ المشاركات غالباً ما يكنّ حذرات ومهذّبات في بداية الجلسة، ممّا يعني ضرورة توغّل المنشط في بواطن الأمور عاجلاً لا آجلاً. فمن شأن هذا أن يفسح المجال أمام مناقشة شاملة. وقد أثبتت التجارب أنّ هذه المرحلة تحدث غالباً في اليوم الثاني من ورشة عمل تستمرّ من أربعة إلى خمسة أيّام.
- **إقطع جلسة النقاش عندما يتأزّم النزاع بشكل ثابت.** لا يعتبر كلّ نزاع مهماً. لكن عندما يحتدم النقاش، فقد يعرّض ذلك مسار الجلسة للخطر. بصفتك منشطاً، من الأفضل أن تثبت حسك القيادي الواعي، وتجنّد النزاع ضمن البرنامج التعليمي للمشاركات.
- **سمّ المواقف المتعارضة بأكبر قدر من الوضوح.** ينبغي للمنشط أن يسلط الضوء على عناصر النزاع الأساسية، تماماً كما يسمعها، فيتيح للمشاركات توضيح آرائهنّ أو التوسع فيها. من خلال ذلك، يتمكن الجميع من متابعة النقاش وفقاً للأصول.
- **تعمّق في أسباب اتّخاذ الأشخاص لمواقفهم وما تنطوي عليه هذه المواقف.** يجب على سائر المشاركات أن يتمعنّ في مصادر النزاع، بنظرة ناقدة، كما يفهمن الخبرات التي تغدّي المواقف المختلفة. فمن شأن اكتشاف الأسباب الكامنة وراء هذه المواقف أن يتيح تقييم مكانة الآراء ومدى التشبث بها، وإلى أي مدى يمكن أن تتأثر باعتبارات جديدة. ولعلّ لعب الأدوار يشكّل أداة مفيدة لهذا النوع من العمليّات التدقيّة.
- **إلجأ إلى النزاع لتسليط الضوء على القضايا الاجتماعيّة الأوسع نطاقاً كلّما كان ذلك ممكناً.** أذع المشاركات إلى التفكير في النزاعات الجماعيّة كمشال، أو دراسة حالة، عن شكل من أشكال التفاوت أو الهيمنة على نطاق واسع. من شأن هذا أن يساعد في التخفيف من مستوى الانفعال في المجموعة.
- **شجّع المشاركات على تحمّل المسؤولية خلال مسار الجلسة.** يمكن للمنشط أن يقود المجموعة في تسليط الضوء على أفضل طريقة لمعالجة النزاعات. لكن من الضروري ألا يؤدي ذلك إلى حوار محدود بين المنشط ومشاركة واحدة أو اثنتين لا غير. من هنا، قد يفيدك أن تجول على المشاركات، كلّ بدورها، للحصول على آرائهنّ والتعلّم من تجاربهنّ.
- **إسعّ للحصول على التوافق حول طريقة عمل، لا حول المواقف.** عندما تتشبّث كلّ برأيها وتعلن عنه جهارة، يسي من الصعب التوصل إلى اتّفاق بسهولة. لذا على المنشط أن يكتفي بتلخيص المواقف المتنوّعة. إسعّ للحصول على التوافق حول طريقة عمل تعترف بالاختلافات وتستند إلى المصالح المشتركة للاستفادة من ورشة العمل.



عندما يدرس المنشط خيار تسمية سبب الإزعاج ومعالجته، في لحظة معيّنة، يجب عليه أن يدرس أيضاً العواقب الناتجة عن إغفاله الأمر برمته. ففي معظم المجموعات، لا بدّ من أن يختبر المرء لا خشيةً من تسمية سبب الإزعاج وحسب، بل قدراً كبيراً من التملل عند الإغفال عنه أيضاً. ففي بعض الأحيان، يتجنّب الأشخاص المشكلة، إمّا لأنّهم يعجزون عن الإشارة إلى وقائع الأمور، وإمّا لأنّهم لا يثقون بالمجموعة فيخشون التّعرض للفضيحة والهجوم.

- **تنبّه للأعراض:** الصّمت، المراوغة، الاستراحات المتواترة، المحادثات الجانبية، العودة المتكرّرة إلى ميادين مألوفة، الهجوم الشخصي: كلّها إشارات إلى شعور بالانزعاج ضمن مجموعة. ويجب أن يتنبّه المنشط أيضاً إلى ما يتجنّبه الأشخاص، وإلى موعد تواتر هذا السلوك، لتحديد مصدر الإزعاج على وجه الدقة.

- **سمّ مصدر الإزعاج:** إسأل المشاركين عن شعورهم تجاه تنفيذ نشاط معيّن، أو مناقشة قضية محدّدة. من شأن هذا أن يفسح المجال أمامهم أن يسمّين، بأنفسهنّ، مصادر الإزعاج.

- **دقّق في مقصد الأشخاص:** إذا كان كلام المشاركين مبهماً، لكن بدا أنهم يقصدون مغزىً أعمق من كلامهم، فاسألهم عن ذلك: "توسّعي في الموضوع"، أو "هل تقصدين أنّ..."، أو "هل يصعب عليك التكلم عن...". تلك أساليب يستخدمها المنشط ليثبت أهميّة الإصغاء، وكفي يتحدى، في الوقت نفسه، المشاركات للإفصاح عن حقيقة ما يجول في بالهنّ.

- **لا تخش الصمت:** ليس من الداعي شغل فترات الصمت كلّها. أطلب من الأشخاص الجلوس والإصغاء إلى السؤال أو التصريح المطروح. في أغلب الأحيان، تحتاج المشاركات إلى الوقت ليس إلا، للعثور على الكلمات المناسبة أو الجرأة المناسبة للبوخ ببنات أفكارهنّ.

- **إدعم الإفصاح عن المشاعر:** في كلّ ورشة عمل، يُخصّص حيّزٌ لتحليل المعلومات وتشاركها. لذا ينبغي على كلّ مشاركة أن تشارك بالمعلومات حول "من تكون" و"كيف تشعر حيال ما تفعله". فلا يخفى على أحد أنّ هذه المشاعر تكشف عادة عن حقيقة الانزعاج. من هنا، تفترض هذه النصائح بعض السبل للتنفيس عن هذه المشاعر وتشبيتها.

- **أطلب الإذن بالتعمق في مصدر الإزعاج:** لا جدوى من التدقيق في مصدر الإزعاج إذا لم تكن المجموعة راغبة في ذلك. فسمّ المشكلة بحسب رأيك، أو أطلب من المشاركات فعل ذلك. أقرّ لهنّ أنّ ذلك قد يؤثّر على البرنامج المخطّط له، واسألهم إن كان التعمق في مصدر الإزعاج الذي سمّينه عمليةً تستحقّ العناية بالنسبة إليهنّ.

- **سجّل ما يقوله الأشخاص:** تدعو الحاجة إلى طلب الإذن من المجموعة في ما يخصّ هذا الموضوع أيضاً. لكن تجدر الإشارة إلى أنّ تدوين التعليقات على ورقة عرض يساعد المجموعة في التركيز بصريّاً وسمعيّاً على المهمة، كما يساعد الأعضاء في الاستناد إلى أفكار بعضهم البعض، والعودة إليها، وتطويرها، وفي ملاحظة الأسس المشتركة ومواطن الاختلاف.
- **إحرص على تخصيص وقت لالتئام موطن العليل:** لا تباشر بهذه العمليّة في الدقائق الخمس الأخيرة من الجلسة، أو في نهاية ورشة العمل. فيجب أن يجتمع الأشخاص ثانية بعد التفكير في النقاش. وبإمكانهم حينذاك التعمّق في القضايا أكثر.
- **شجّع على مساهمات المشاركات:** في أغلب الأحيان، تقدّم المشاركات المساعدة، أو يقترحن فكرة، أو يطرحن سؤالاً يغيّر إطار الجلسة، ويشير إلى تحمّل كافة الأطراف مسؤوليةً مشتركة في مسار النقاش.
- **إعلم متى قمضي قدماً:** يمكن أن تشعر متى وصلت إحدى المجموعات، خلال مناقشتها أسباب الإزعاج، قدر إمكانيّاتها. فسرعان ما يبدأ الأشخاص بتكرار أنفسهم، أو التمهيد لمواضيع أخرى، بينما يتلاشى التوتر الذي كان يشوب الحديث عن مصدر الإزعاج. عندما يحدث ذلك، لخصّ النقاط الأساسيّة، واقترح على المشاركات أخذ هذه المناقشة بعين الاعتبار عند انتقالهنّ إلى بنود أخرى مدرجة على جدول الأعمال الأصليّ.



## Tips on Challenging and Encouraging Resistance

## نصائح حول سبل تحدي الممانعة وتشجيعها

- **اكتشف جدول الأعمال الفعلي:** إ طرح أسئلة تتطلّب من الممانعات أن يوضّحن مقصدهنّ وما يتطلّعن إليه. ففي الغالب، يحجم الأشخاص عن الكلام، أو يكمن مقصدهم في ما يشيرون إليه بشكل غير شفهيّ. فاحرص على عدم تبديد الوقت على النقاط المضلّلة عن المسألة الجوهرية.
- **واجه القضايا:** لخصّ البيان الذي تسمعه من أحد الأشخاص، وشجّع بقيّة الحاضرات على المشاركة. فإذا لم يتمكن أيّ شخص آخر من الإدلاء بحديث، لا تستسلم؛ بل اعتمد على الوقائع والموارد الموجودة في متناولك، واطرح الأسئلة التي تسبّر أغوار موقف الشخص الممانع. حدّد موقفك من القضية، وشرح ما الذي تفعله ولماذا.
- **لا تقلّل من شأن الممانع:** التزم بنقل تصاريح المشاركة الممانعة وسلوكها، حتّى لو كانت تتصرّف بطريقة هدامة. فإذا قمت بشنّ هجوم معاكس، قد تتحدّ المشاركات ضدك حتّى لو كنّ يوافقنك الرأي.
- **إسأل بقيّة المشاركات عن ردود أفعالهنّ:** إذا تمّتعت إحدى المشاركات بمتّسع من الوقت للتنفيس عن آرائها أو مشاعرها، لكنك تعتقد أنّ المجموعة لا تشاركها رأيها، إسأل إن كانت بقيّة المشاركات يشاطرنها شعورها. فمن شأن هذا أن يحول دون حصر الحديث بين المنشط والممانع فقط، كما يشجّع المجموعة على المشاركة في تحمّل مسؤولية الوقت المنفق على هذه القضية.
- **كن مستعداً لتعديل جدول الأعمال وتكييفه إذا دعت الحاجة إلى ذلك:** ليس من الضروري أن تعكس كلّ ممانعة نية تخريبية. فإذا أبدى عدّة أشخاص قلقهم من المضيّ قدماً بجدول الأعمال، قبل التعمق في قضية معينة، اقترح على المجموعة تغيير خطة الجلسة، كي تحاول التوفيق بين القلق والمخاوف التي تنتهي إلى مسامعك. ومن شأن تشجيع الممانعة العميقة التفكير أن يدلّ على أنّها تحمّل محمّل الجدّ، وتثري مسار النقاش.
- **استغل الممانعة لاستدراج الأفكار المتبصرة الجديدة:** حوّل الممانعة إلى قضية أهمّ تقوم المجموعة بالتّمعّن فيها، إذا وسعك إلى ذلك سبيلاً (باعتبارها دراسة حالة). ثمّ شجّع المشاركات على استخلاص الأفكار المتبصرة الجديدة انطلاقاً ممّا قيل وكيفية الإدلاء به.
- **إعلم متى تضيّ قدماً:** في مرحلة من المراحل، يجب أن تقرّ بوجود الاختلاف. لكن لعلّه من المفيد أن تعدّد المواقف المتباينة من جديد، فتلخّص مواطن الاتفاق والاختلاف. بعد ذلك، تدعو الحاجة إلى الاتفاق على مسار لازم للمضيّ قدماً. في بداية الأمر، قد يكون من الضروري أخذ استراحة. فإذا كانت المشاركة الممانعة مولعة بالجدال للغاية، فقد تضطر إلى ممارسة سلطتك عليها. لكن إحرص على الحصول على دعم معظم أعضاء المجموعة قبل الإقدام على ذلك.

### الهدف:

- تحديد السلوكيات و/أو المواقف السلبية التي تؤثر على مشاركة المرأة في الأحزاب والعملية السياسية.

### الوقت:

٦٠ دقيقة

### المواد:

✍ أوراق عرض معدة سلفاً مع عناوين رئيسية: النساء، الرجال، القيادة، السياسيون (وتقسم إلى عمودين، أحدهما بعنوان "إيجابي"، والآخر بعنوان "سلبي")  
📄 المنشور ٥-١: "خيار الترشيح: الوقع على الأسرة"

### المسار:

١. علق أوراق العرض المعدة سلفاً على جدران القاعة.
٢. إمنح كل مشاركة قلم تأشير واطلب منها التنقل بحرية بين أوراق العرض المعلقة (٥ — ١٠ دقائق)
٣. أطلب من المشاركات تدوين أي سلوك أو موقف يشعرن أنه مرتبط بأي فئة من العمودين الإيجابي والسلبي. ليس من الضروري أن يتوافقن على أن سلوكاً أو موقفاً معيناً يتسم بالإيجابية أو السلبية. عوضاً عن ذلك، يجب أن يفكرن إن كان المجتمع بشكل عام يعتبر هذا السلوك أو الموقف إيجابياً أو سلبياً.
٤. جلسة استخلاص المعلومات: هل توافق المشاركات على أن ما صوّرتة الجلسة هو "الواقع" بعينه؟ ما هي المواد التي تطرح إشكالية بالنسبة لكل مشاركة ضمن حزبها السياسي؟ هل من أوجه مشتركة كثيرة؟ هل من اختلافات؟
٥. إشرح أن الأحزاب والعملية السياسية تتعرض للآراء المقولبة نفسها الموجودة في المجتمع ككل. ولعلّ أبرز هذه الآراء التي تنشأ عبر الثقافات، على صعيد مشاركة المرأة في المجال السياسي، هي: "مكان المرأة في البيت (وإلا عانت الأسرة)"، أو "المرأة أنقى من الدخول في السياسة"، أو "المرأة عاجزة عن القيادة"، أو "المرأة لا تتمتع بالخبرة المناسبة".
٦. أشر إلى أنه من الأسهل تغيير السلوكيات عوضاً عن المواقف. فما هو السلوك الواجب تغييره ضمن الحزب لزيادة مشاركة المرأة فيه؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك؟ سجّل الأفكار على ورقة عرض.
٧. ذكّر المشاركات بالطريقة المستخدمة هنا ألا وهي طريقة العصف الذهني لأنها سريعة وتحت على نسبة عالية من المشاركة.
٨. وزّع المنشور ٥-١: "خيار الترشيح: الوقع على الأسرة". أيجب على الرجال التفكير في بعض النقاط المذكورة؟ هل تعتبر النقاط المذكورة مناسبة و/أو مثيرة للمشاكل بالنسبة لهم؟ هل يرغبون في إضافة أي شيء؟



## خيار الترشيح: الوقع على الأسرة

### Choosing to Run: Impact on the Family

توقّعي أن تنقلب حياة أسرتك رأساً على عقب.

لقد انتقلت إلى دائرة الضوء ما إن قرّرت ترشيح نفسك للانتخابات. كوني على ثقة أن الأمر سيغال عائلتك عن كذب، لا محالة. لذا ناقشي الأمر مع كلّ فرد من أسرتك على حدة، قبل أن تطرحي الموضوع على المجموعة ككلّ. من هذا المنطلق، كوني واقعيّة بشأن التغييرات التي ستطال أسرتك.

تحدّثي إلى امرأة أخرى سبق أن نجحت في الانتخابات البلدية، أو انتخابات أخرى على الصعيد الإقليمي أو الوطني، وتعمّقي معها في القوى المحرّكة للحياة السياسيّة. إذا كان لديك أولاد، فكّري في جمعهم بأولاد امرأة أخرى نجحت في الانتخابات، لمناقشة التغييرات التي طرأت على حياتهم. تقبّلي أن التغيير سيحدث لا محالة، وهي تغييرات قد تكون إيجابية كلّها.

أتركي لكلّ شخص في أسرتك حرية تقرير إلى أيّ مدى يرغب في المشاركة. ثمّ ضعي إرشادات، واحرصي على أن تكون واضحة جداً بنظر فريق حملتك.

إعلمي أن نواحي حياتك كافة قد أصبحت، فجأة، ملكاً عاماً ما إن أصبحت مرشحة! فعيشي حياتك الشخصية كما لو أن أخبارها ستظهر في جريدة الصباح. بالإضافة إلى ذلك، سوف يتطلّب ظهور شريكك وأطفالك في العلن تخطيطاً دقيقاً. فإذا ظهر شريكك في العلن فعلاً، سيبدو داعماً لحملتك، أو "القوة المحرّكة في الخفاء". أمّا إذا أحجم عن الظهور، فقد يشكّك الشعب في دعمه لحملتك. فهل تراه يعلم عنك ما لا يعلمونه؟ يمكن معالجة هذه الحالات بشكل فعّال إذا كنت على أتمّ الاستعداد.

أمّا إذا كنت أمّاً، فتوقّعي مواجهة مخاوف صادقة وخبيثة في آن بخصوص سعادة أطفالك. ولعلّ أبرز من سيعبّر عن هذا الأمر أصدقاؤك المقربون، وعامة الشعب. من هنا، قد "يُصوّر" احتجاب الأطفال على أنّهم يتعرّضون للإهمال، بينما يمكن أن يولّد ظهورهم مخاوف مفرطة عن تعرّضهم "للاستغلال".

أمّا إذا كنت عازبة، فمن غير المؤكّد أن تسلمي من النظرات الفضوليّة كذلك. من هنا، يمكن لكلّ هذه الأمور أن تؤثر سلبياً على معنوياتك.

فضلاً عن ذلك، حدّدي، بالتعاون مع الشريك، التزامك المالي الشخصي بحملتك الانتخابيّة. كما عليك تحديد ثوابتك والالتزام بها.

# اليوم الثاني

## DAY TWO

---

### الموضوع:

المعارف المحددة لتعزيز المصداقية (ما يجب أن نعرفه)

### الجلسات:

القوانين والعمليات الانتخابية

دور/مسؤوليات المؤسسات والبنى الخاصة بالدولة

الاستراتيجيات اللازمة لإعداد المرأة كمرشحة للانتخابات التشريعية

تطوير شبكات المعلومات/الدعم ضمن حزبك وجماعتك



**ملاحظة:**

يجب أن تدعو لجنة التخطيط و/أو المنشط خبيراً خارجياً من أهل الرأي، لعرض المعلومات في هذه الجلسة. في حال وجود هيئة رسمية لضبط الانتخابات، قد يكون حضور ممثل عنها مناسباً لتحقيق هذا الهدف.



**الهدف:**

- ستتعلم المشاركات قوانين وعمليات انتخابية محددة، مستقاة من سياقهن الخاص.

**الوقت:**

٦٠-٩٠ دقيقة

**المواد:**

- أي منشورات يقدمها الخبير. 
- أي معدّات سمعية بصرية يطلبها الخبير. 

**المسار:**

١. عين مشاركاً واحداً لتنشيط الجلسة (تلك ممارسة جيّدة لإدارة مهارات التوقيت).
٢. وزّع المنشورات (إذا كانت متوافرة).
٣. عرّف عن الخبير، وشرح سبب اختياره لهذه الجلسة.
٤. العرض الذي يقدمه الخبير.
٥. يدير المنشط فترة مخصّصة للأسئلة والأجوبة (٢٠-٣٠ دقيقة).
٦. يلخص المنشط أو أي مشارك آخر الجلسة (٥ دقائق).

#### ملاحظة:

يجب أن تدعو لجنة التخطيط و/أو المنشط خبيراً خارجياً من أهل الرأي، لعرض المعلومات في هذه الجلسة. ولعل أعضاء الحكومة المنتخبين، أو أعضاء هيئة بيروقراطية، أو أحد الأساتذة الجامعيين، مناسبون لخدمة هذا الهدف.



#### الهدف:

- ستتعلم المشاركات عن الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل من المؤسسات والبنى الخاصة بالدولة، عن طريق أمثلة مستقاة من سياقهن الخاص.

#### الوقت:

٩٠-٦٠ دقيقة

#### المواد:

- أي منشورات يقدمها الخبير. 
- أي معدّات سمعية بصرية يطلبها الخبير. 

#### المسار:

١. عيّن مشاركةً واحدةً لتنشيط الجلسة (تلك ممارسة جيّدة لإدارة مهارات التوقيت).
٢. وزّع المنشورات (إذا كانت متوافرة).
٣. عزّف عن الخبير، واشرح سبب اختياره لهذه الجلسة.
٤. العرض الذي يقدمه الخبير.
٥. يدير المنشط فترة مخصّصة للأسئلة والأجوبة (٢٠-٣٠ دقيقة).
٦. يلخّص المنشط أو أي مشارك آخر الجلسة (٥ دقائق).

#### ملاحظة:

يجب أن تدعو لجنة التخطيط و/أو المنشط خبيراً خارجياً من أهل الرأي، لعرض المعلومات في هذه الجلسة. ولعلّ اختيار امرأة سبق أن دخلت معترك الانتخابات، أو ممثلة عن مجموعة نسائية، مناسب لخدمة هذا الهدف.

#### الهدف:

- ستتعلم المشاركات عن الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل من المؤسسات والبنى الخاصة بالدولة، عن طريق أمثلة مستقاة من سياقهنّ الخاص.

#### الوقت:

٦٠-٩٠ دقيقة

#### المواد:

- 📄 أي منشورات يقدّمها الخبير.
- 📧 أي معدّات سمعية بصرية يطلبها الخبير.

#### المسار:

١. عين مشاركة واحدة لتنشيط الجلسة (تلك ممارسة جيّدة لإدارة مهارات التوقيت).
٢. وزّع المنشورات (إذا كانت متوافرة).
٣. عرف عن الخبير، وشرح سبب اختياره لهذه الجلسة.
٤. العرض الذي يقدّمه الخبير.
٥. يدير المنشط فترة مخصّصة للأسئلة والأجوبة (٢٠-٣٠ دقيقة).
٦. يلخص المنشط أو أي مشارك آخر الجلسة (٥ دقائق).

## الأهداف:

- تطوير الاستراتيجيات لإنشاء الشبكات ضمن الحزب والجماعة، أو تعزيزها، للحصول على المعلومات والدعم.
- تحديد الثغرات التي تشوب الشبكات أو المعارف، لا سيما تلك التي قد تؤثر على فرص الترشيح، فضلاً عن الاستراتيجيات اللازمة لسد هذه الثغرات.

## الوقت:

١٢٠ دقيقة

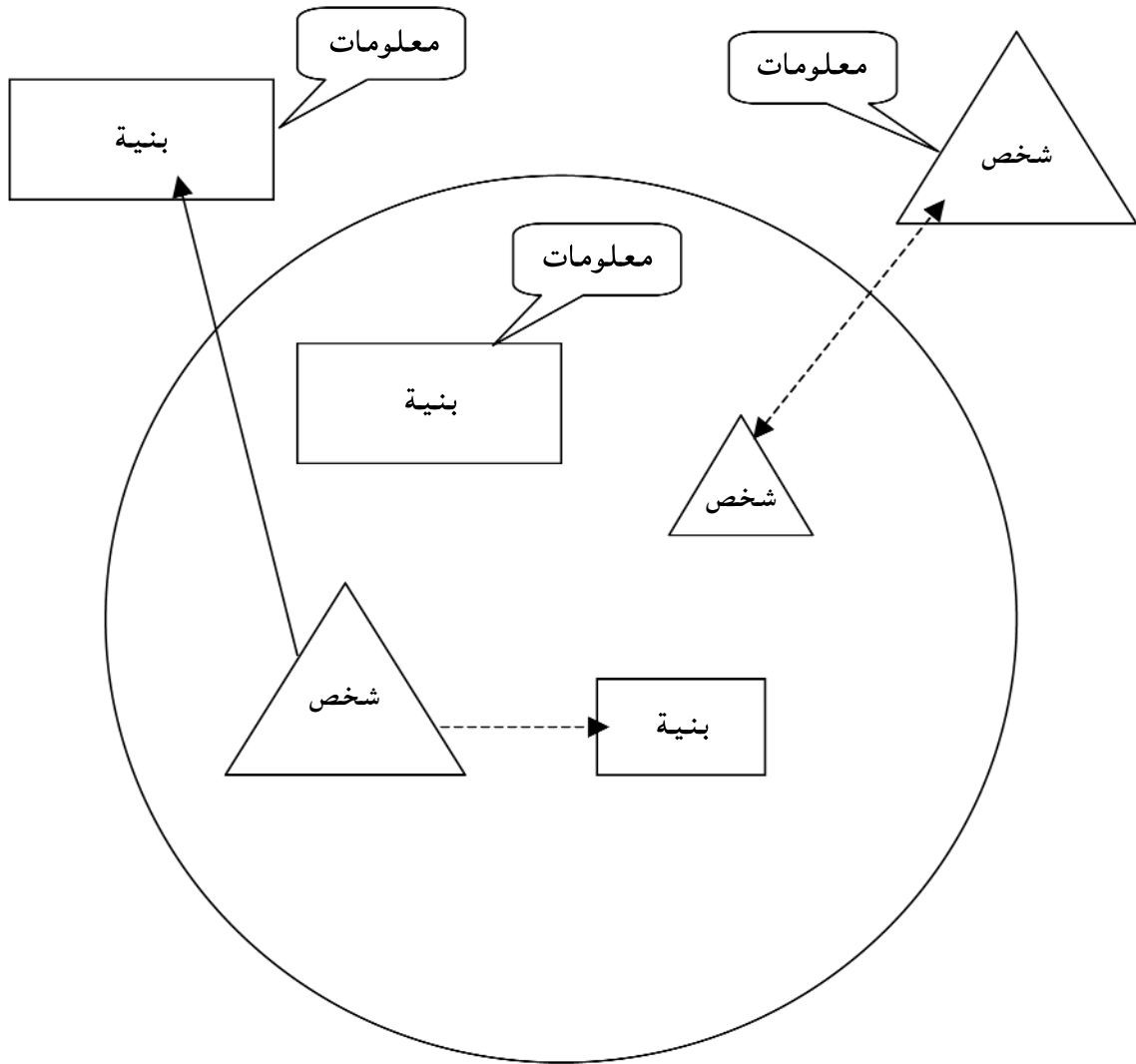
## المواد:

- ✍ أوراق عرض معدة سلفاً، مع أمثلة عن رسم "فين" البياني (Venn Diagram).
- 🕒 مقصّ، غراء، أقلام تأشير أو أقلام شمع ملوّنة، ورق أوريغامي أو كرتوني بألوان متعدّدة، أوراق كبيرة الحجم.
- 📄 المنشور ٩-١: "سجل عمل خاص بمقومات العضو الفعّال في الهيئة التشريعية"

## المسار:

١. إشرح عملية إعداد رسم "فين" البياني كما يلي:
  - تمثّل الدائرة الكبيرة المنظمة (مثال: حزب سياسي، منظمة نسائية). وتمثّل المثلثات الأشخاص، بينما البنى ممثلة عن طريق المستطيلات.
  - تشير المشاركات، بدءاً من داخل الدائرة، إلى كافة الأشخاص و/أو البنى الموجودة ضمن المنظمة.
  - تشير المشاركات، في خارج الدائرة، إلى كافة الأشخاص و/أو البنى المهمة، أو تلك التي قد تكون مهمة كمصادر للمعلومات والدعم.
  - يجب أن يعكس حجم المثلث أو المستطيل أهمية الشخص أو البنية (سواء الأهمية المتصورة أم الفعلية).
  - يمكن رسم خطوط بين الأشخاص و/أو البنى للإشارة إلى العلاقات القائمة. فيشير الخطّ الواضح إلى علاقة إيجابية وطيدة، بينما يدلّ الخط المتقطع على علاقة صعبة أو هشّة. أما انعدام الخطوط، فيعني أنّ العلاقة غير موجودة.
  - ضمن كلّ شكل هندسيّ، يجب تحديد ما للشخص أو للبنية من معلومات أو دعم أو ما يمكنهما تقديمه.
  - ما إن تفرغ المشاركات من هذه المهمة، حتّى يترتب عليهنّ صياغة أيّ استراتيجيّة، لملء الثغرات المتعلقة بالمعلومات أو الدعم، تحت رسم "فين" البياني.

٢. قسّم المشاركات إلى مجموعات لا تتعدى الأربع مشاركات في كلّ منها. ومن المفضّل أن تركز المجموعات على منظّمة مشتركة. كما يجب أن تُزوّد كلّ مجموعة بورقة كبيرة جدّاً، كي ترسم عليها الدائرة الكبيرة.
٣. أعلم المشاركات أنّه من المفيد إدراج كلّ الأشخاص والبنى على ورقة، قبل المباشرة برسم "فين" البياني. وما إن تصبح اللاتحة جاهزة، حتّى ينتقلن إلى إعداد الأشكال الهندسيّة، باستخدام أقلام ملوّنة، ومقصّات، وأقلام تأشير. بعد ذلك، بإمكانهنّ إلصاق هذه الأشكال ضمن الدائرة، أو خارجها، كما هو مبين أعلاه.
٤. ما إن تفرغ المجموعات من مهمّتها، حتّى تقدّم عروضها بالدور.
٥. جلسة استخلاص المعلومات: هل تعتبر الشغرات المحدّدة متشابهة جدّاً أم مختلفة اختلافاً جذريّاً؟ هل تعتبر الاستراتيجيّات المعروضة واقعيّة؟
٦. إشرح أنّ رسم "فين" البياني هذا قد يستخدم في تطوير خطط العمل الخاصّة بهن، في اليوم الرابع من ورشة العمل.
٧. وزّع المنشور ٩-١: "سجل عمل خاص بمقوّمات العضو الفعّال في الهيئة التشريعيّة". واطلب من كلّ مشاركة الإجابة عن الأسئلة المطروحة في منشور ١-٣. من شأن إجاباتهنّ أن تشكّل أساساً لخطة شخصية رامية إلى تحسين مستوى فعاليتهن.



حدّد الأدوار المختلفة التي يؤديها أعضاء الهيئة التشريعية. فأَيّ نوع من الدعم أو تدريب المهارات يحتاج إليها أعضاء الهيئة التشريعية من النساء، بهدف إثبات المزيد من الفعالية في أداء أدوارهنّ؟

### ١. كيف يمكن أن تكوني عضواً فاعلاً في الهيئة التشريعية؟

- ما هو دوري؟
- كيف أحمّد أولوياتي؟
- كيف أعزّز علاقاتي بالجماعة؟
- كيف يمكنني أن أدعم الحزب على الصعيد المحلي والوطني؟
- كيف يمكنني إدارة مسؤوليات أسرتي، وعملي، وحزبي؟
- ما هي الأدوات/الدعم الذي يمكن أن يقدمه لي حزبي، أو عملي، أو أسرتي لمساعدتي على تحقيق ذلك؟

### الأدوار المختلفة التي يؤديها أعضاء الهيئة التشريعية:

- عضو المجلس: صياغة السياسات، واتخاذ القرارات، وتوزيع الموارد
- النائب: التحدث بالنيابة عن ناخبك والمساعدة في حلّ مشاكلهم
- السياسي: الناطق باسم الحزب ومنظّم الحملات
- المدافع عن الجماعة: إقامة الروابط مع الجماعة الأوسع

### المهام المختلفة التي يؤديها أعضاء الهيئة التشريعية:

- تطوير السياسة
- تنفيذ الأعمال الخاصة بقضايا معينة
- تنظيم الحملات المحلية
- التدقيق في الخدمات
- ترؤس اللجان
- تطوير الروابط مع الجماعة

## ٢. ما هي المهارات التي تتمتعين بها؟

- الملهمّة: رفع سقف التوقعات حول ما يمكن إنجازه
- المنظّمة: التأكد من تطبيق القرارات
- المعنويّة بحلّ المشاكل: التأكد من أنّ النتائج التي تمّ التوصل إليها مرضية للجميع
- لولب الفريق: الإصغاء والحرص على إشراك الجميع في اتّخاذ القرارات
- مسهّلة الاتّصالات: الاتّصال بالعالم الخارجي

## ٣. ما هي المهارات الأخرى التي يمكن أن تحدّديها؟



# اليوم الثالث

## DAY THREE

---

### الموضوع:

الأدوات الخاصة بالإعداد لعملية الترشيح (ما يجب أن نستعد له)

### الجلسات:

نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، المخاطر

المعلومات الاجتماعية: تقديمها وتلقيها\*

لعب الأدوار في عملية الترشيح

الخطوات المطلوبة لتحقيق التقدم الذاتي

الإلمام بالبنى المؤسسية

الإعداد النفسي (الذهني)\*

### الأهداف:

- وضع التحليل الخاصّة بنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر، على الصّعيد الإقليمي والوطني (بما في ذلك المواد الصادرة عن الجلسات السّابقة).
- تحديد المحاور الأساسيّة التي يجب التركيز عليها لبقية ورشة العمل، أي تلك الممهّدة لعملية الترشيح.

### الوقت:

٦٠ دقيقة

### المواد:

- ✍ أوراق عرض معدّة سلفاً تحمل العناوين التالية على التوالي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، المخاطر.
- 🔍 نقاط صغيرة قابلة للّصق، متوفّرة في ثلاثة ألوان، مع تأمين أربع منها لكلّ مشاركة (في حال عدم توافرها، يمكن استخدام أوراق لاصقة وقصّها إلى أرباع)
- 📄 المنشورات : ١٠-١: "تعريف التحليل الخاصّ بنقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والمخاطر"، ١٠-٢: "النقاط الأساسيّة ومثال عن التحليل الخاصّ بنقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والمخاطر"، ١٠-٣: "إطار عمل التحليل الخاصّ بنقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والمخاطر".

### المسار:

١. وزّع المنشورات الثلاثة وراجعها. إشرح أنّ نقاط القوة والضعف داخلية في المقام الأوّل (بالنسبة للشخص أو المنظمة)، وبالتالي يمكن تغييرها أو التأثير عليها. هذا من جهة. أمّا من جهة أخرى، فتعتبر الفرص والمخاطر خارجية في المقام الأوّل. بالتالي، رغم إمكانية تطبيق استراتيجيات للتعامل معها، إلا أنّه من غير المرجّح أن نتمكّن من تغييرها في الأساس.
٢. قسّم المشاركات إلى أربع مجموعات. أعط كلّ مجموعة ورقة عرض وأقلام تأشير.
٣. على كلّ مجموعة أن تقرّر أيّ منظمة ترغب في التركيز عليها، ثمّ تصوغ تحليلاً لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، على ورقة العرض.
٤. ما إن تفرغ المجموعات من مهمّتها، حتّى يصبح بإمكانك لصق كلّ النتائج على الجدران.
٥. إمنح كلّ مشاركة ثماني نقاط لاصقة بلونين (أربع نقاط لاصقة بكلّ لون).
٦. أطلب من المشاركات لصق هذه النقاط ذات اللون الواحد (الأحمر مثلاً) إلى جانب نقاط القوة و/أو الضعف الأساسيّة برأيهن، الموجودة على الجدران حيث ألصقت النتائج. ويجب أن يلصقن النقاط ذات اللون الآخر (الأزرق مثلاً) إلى جانب المسائل التي يعتبرنها فرصاً و/أو مخاطر أساسيّة ضمن جدول النتائج نفسه.

٧. الجدولة: إجمع عدد النقاط اللاصقة الخاصّة بنقاط القوّة، وسجّل المسائل الثلاث التي حازت أعلى نسبة من التأشير على ورقة العرض (أي تلك التي حازت أكبر عدد من النقاط اللاصقة). ثمّ كرّر العمليّة نفسها مع نقاط الضعف، والفرص، والمخاطر.

٨. أعط كلّ مشاركة أربع نقاط لاصقة أخرى باللون المتبقي.

٩. أبلغ المشاركات بضرورة وضع هذه النقاط اللاصقة للإشارة إلى أهمّ نقاط القوّة، والضعف، والفرص، والمخاطر، برأيهنّ، من ضمن المسائل الثلاث التي تمّ تحديدها في كلّ فئة. لكن باستطاعتهنّ أن يستخدمن أكثر من نقطة لاصقة واحدة للإشارة إلى خيارتهنّ المفضّلة إذا لزم الأمر.

١٠. الجدولة: إجمع عدد النقاط اللاصقة إلى جانب كلّ مسألة.

١١. أطلب من المشاركات العودة إلى مجموعتهنّ الصغيرة، ووزّع على كلّ مجموعة إحدى المسائل التي نالت أكبر عدد من الأصوات. إذا كانت أكثر من أربع مسائل تحتلّ الأولويّة، وزّعها بالتساوي على المجموعات.

١٢. أطلب من كلّ مجموعة تحديد الاستراتيجية التي ينبغي استخدامها من أجل (تبعاً للمسألة التي أوكلت إليها):

● تعزيز نقطة القوّة أو الاستفادة منها

● تخفيض الوقع السلبي لنقطة الضعف أو الحدّ منها

● الاستفادة من الفرصة

● تخفيض الوقع السلبي للخطر أو الحدّ منه

١٣. جلسة استخلاص المعلومات: ما هي المعلومات التي اكتسبتها المشاركات عن منظّماتهنّ من خلال هذا التمرين؟

١٤. أشر إلى أنّ طريقة وضع النقاط اللاصقة هي إحدى الطرق لإدارة اللوائح وترتيب المعلومات حسب أولويّتها، بأسلوب تفاعليّ وفعّال.



## Definition of SWOT Analysis

## تعريف التحليل الخاص بنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر

يعتبر التحليل الخاص بنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر، تقنية عامة، يمكن أن تُطبَّق بشكل مناسب في مختلف الوظائف والنشاطات ضمن المنظّمات. لكن تجدر الإشارة إلى أنّها تناسب المراحل الأولى من التخطيط الاستراتيجي والتسويقي بشكل خاص.

أمّا إجراء هذا التحليل، فيتطلّب اقتراح وتسجيل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر، المتعلقة بمهمة، أو فرد، أو قطاع، أو منظّمة. وتجري العادة أن يأخذ التحليل بعين الاعتبار الموارد والقدرات الداخلية (نقاط القوة والضعف)، فضلاً عن العوامل الخارجة عن المنظّمة (الفرص والمخاطر).

بالنسبة للفوائد التي يثمر عنها التحليل الخاص بنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر، فهي:

- وضع إطار عمل لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر، وتحليلها.
- تأمين الزخم اللازم لتحليل وضع معيّن، وتطوير الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة.
- إرساء أساس لتقدير القدرات والكفاءات الجوهرية.
- تثبيت وجود نية للتغيير وإعطاء المفتاح الثقافي لهذا التغيير
- تحفيز المشاركة في تجربة ضمن مجموعة.

### المخاوف حول نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر

يعتبر "هيل" و"ويستبروك" أنّ التحليل الخاص بنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر، هو مقارنة عامة، لا تناسب بيئة اليوم المتنوّعة وغير المستقرّة. كما أوحيا إلى أنّها غير فعّالة كوسيلة للتحليل للأسباب التالية:

- نشوء اللوائح الطويلة
- الاعتماد على الوصف عوضاً عن التحليل
- الامتناع عن ترتيب البنود بحسب أولويتها
- عدم استخدام هذا النوع من التحاليل في المراحل اللاحقة لعملية التخطيط والتطبيق



## Key Points and Example of a SWOT Analysis

## النقاط الأساسية ومثال عن التحليل الخاص بنقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والمخاطر

### ما الداعي إلى استخدام هذه الأداة؟

يعتبر التحليل الخاص بنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر وسيلة فعّالة جداً لتحديد نقاط قوتك وضعفك، فضلاً عن التّمعّن في الفرص والمخاطر التي تواجهك. فمن شأن تنفيذ تحليل، استناداً إلى هيكلية عمل "نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والمخاطر"، أن يساعدك في تركيز نشاطاتك ضمن المجالات التي تعتبر معقلاً لقوتك، وحيث تكمن أئمن فرص بالنسبة لك.

### كيف تستخدم هذه الأداة؟

لتنفيذ تحليل خاص بنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر، دوّني الردود على الأسئلة التالية (أو ما يشابهها):

#### نقاط القوة:

- ما هي حسناتك؟
- ما الذي تحسّن فعله؟
- ما هي نقاط قوتك برأي الأشخاص الآخرين؟

فكّري في الردود من وجهة نظرك، ووجهة نظر الأشخاص المحيطين بك. لا تكوني متواضعة، بل واقعية. فإذا كنت تواجهين صعوبة في إنجاز هذا التمرين، حاولي تدوين لائحة بميزاتك، على أمل أن تميّزي بينها بعض نقاط قوتك!

#### نقاط الضعف:

- ما الذي يمكنك أن تحسّنيه؟
- ما الذي لا تحسّن فعله؟
- ما الذي يجب أن تتجنّبيه؟

من جديد، فكّري في ذلك على أساس داخلي وخارجي. فهل يبدو لك أن أشخاصاً غيرك يميّزون فيك سيّئات لا تلاحظينها؟ هل يحقّق منافسوك نتائج أفضل منك؟ من الأفضل أن تكوني واقعية الآن، وتواجهي أيّة حقائق غير مرضية بأسرع ما يمكن.

#### الفرص:

- أين تجد الفرص المناسبة بالنسبة لك؟
- ما هي الاتجاهات المثيرة للاهتمام التي تتنبّهين لها؟



قد تتأتى الفرص المفيدة عن عدة أمور، منها مثلاً:

- التغييرات في التكنولوجيا والأسواق على مستوى واسع وضيق في آن
- التغييرات في السياسة الحكومية
- التغييرات في الأنماط الاجتماعية، وسير السكّان، وأسلوب الحياة إلخ.
- المناسبات المحليّة

### **المخاطر:**

- ما هي العوائق التي تواجهيها؟
- ما هو وضع منافسك؟
- هل تتغيّر المتطلّبات التي تفرضها وظيفتك، أو المنتج أو الخدمات الخاصّة بك؟
- هل يهدّد تغيّر التكنولوجيا منصبك؟
- هل تعانيين مشاكل في الدين أو تدفق المال؟

لا يخفى على أحد أنّ إجراء هذا التحليل سيسلّط الضوء على الكثير من المعلومات، سواء من حيث الإشارة إلى البنود الواجب تنفيذها، أو تحديد المشاكل ضمن إطارها الصحيح.

وبإمكانك أيضاً أن تطبّقي هذا التحليل على منافسيك. فمن يدري؟ قد تظهرين بعض التبصر المثير للاهتمام!



## مثال:

يمكن لشركة استشارة صغيرة ناشئة أن تجري التحليل الخاص بنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر، كما يلي:

### نقاط القوة:

- لقد تمكنا من الاستجابة بشكل سريع، بما أن شركتنا لا تفرض الالتزام الصارم بقواعد مشددة، ولا تتطلب الموافقة من هيئة إدارية عليا، إلخ.
- لقد تمكنا من منح الزبائن خدمات جيّدة جداً، بما أن كمية الأعمال البسيطة حالياً تعني تخصيص المزيد من الوقت للزبائن.
- يتمتع المستشار الرئيسي ضمن شركتنا بسمعة جيّدة في السوق.
- يمكننا تغيير توجّهنا سريعاً في حال لم تنجح طريقتنا في التسويق.
- بما أن نفقاتنا العامة محدودة، يمكننا أن نمنح الزبائن خدمة ذات جودة عالية.

### نقاط الضعف:

- لا تتمتع شركتنا بوجود أو سمعة في السوق.
- طاقم عملنا صغير، ومهاراته الأساسية سطحية في مجالات عديدة.
- نحن غير محصنين تجاه مرض أحد الموظفين الأساسيين، أو رحيله، أو غير ذلك.
- لا يمكن الاعتماد على تدفقنا النقدي في المراحل الأولى من العمل.

### الفرص:

- يتوسّع قطاع عملنا مع توفّر العديد من الفرص للتّجّاح.
- يتطلّع مجلسنا المحلي إلى تشجيع شركات العمل المحليّة من خلال التعاون معها كلّما كان ذلك ممكناً.
- قد يتوانى منافسوننا في اعتماد التقنيات الجديدة.

### المخاطر:

- هل ستحدث التطورات في المجال التكنولوجي تغييرات في السوق، بشكل يتعدى قدرتنا على التكيف؟
- من شأن أيّ تغيير بسيط لمصلحة منافس كبير أن يقضي على أيّ مركز في السوق تمّ اكتسابه.

عند ذلك، قد تقرّر شركة الاستشارات التخصص في خدمات الاستجابة السريعة، ذات الجودة العالية، التي تقدّمها إلى شركات الأعمال المحليّة. في تلك الحال، ستختار التسويق لخدماتها في منشورات محليةّة تختارها بعناية، لتسجيل أكبر نسبة من التواجد في السوق، وفقاً لقدرات الموازنة المخصّصة للحملات الدعائيّة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون الشركة على اطلاع بأحدث التغييرات في المجال التكنولوجي، كلّما كان ذلك ممكناً.



SWOT Analysis  
Framework

إطار عمل التحليل الخاصّ بنقاط القوّة،  
نقاط الضعف، الفرص، والمخاطر

نقاط الضعف	نقاط القوّة
المخاطر	الفرص



### الهدف:

- التدرب على إدارة المعلومات الارتجاعية بصفقتها وسيلة تواصل إيجابية، كجزء من دور المرأة المنشطة أو كسياسية تتفاعل مع الآخرين، بما في ذلك وسائل الإعلام.
- التدرب على كيفية تقديم المعلومات الارتجاعية البناءة، كمنشئة.

### الوقت:

٣٠ دقيقة

### المواد:

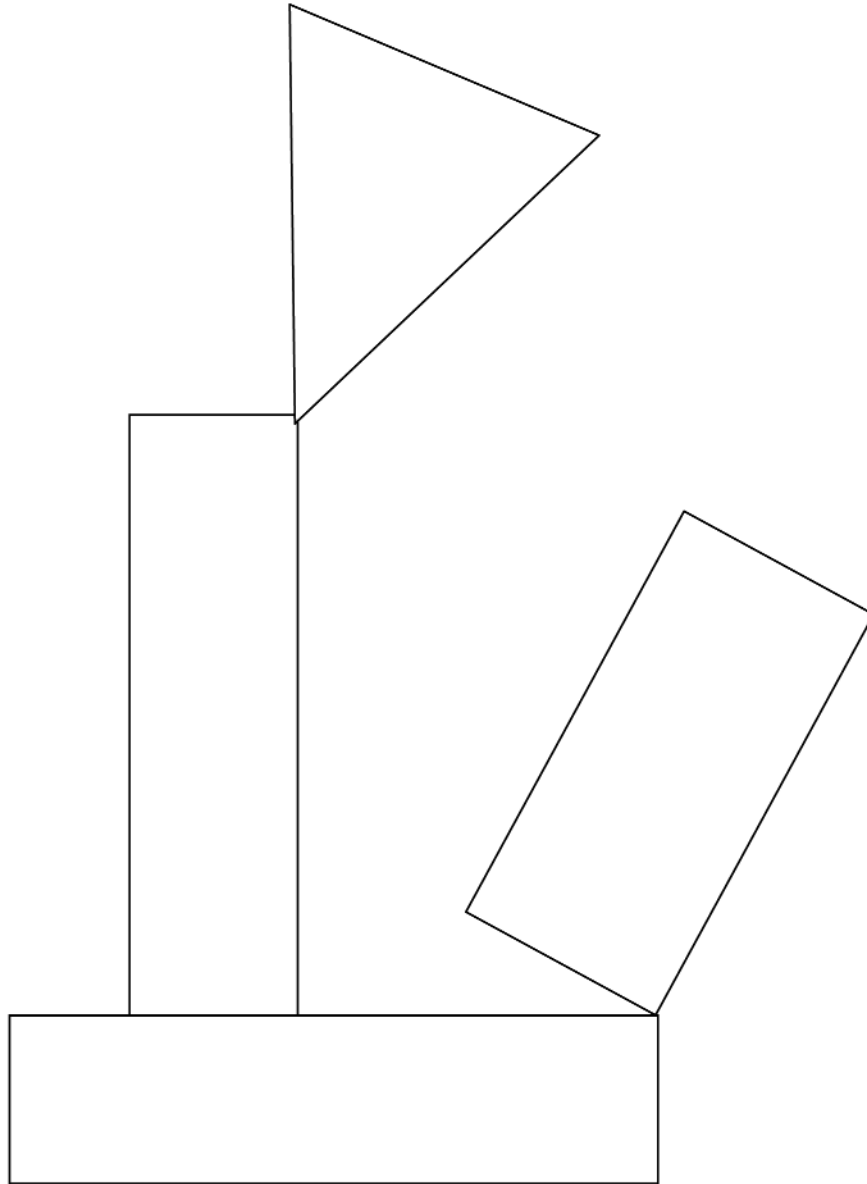
- ✍ بطاقة واحدة تتضمن تمريناً على المعلومات الارتجاعية: الرسم التوضيحي أ، وبطاقة واحدة تتضمن تمريناً على المعلومات الارتجاعية: الرسم التوضيحي ب، أوراق بيضاء (اثنان لكل مشاركة)
- 📄 المنشوران ١١-١: "ثلاث طرائق لتقديم المعلومات الارتجاعية وتلقيها"; ١١-٢: "نصائح للمنشطين حول تقديم المعلومات الارتجاعية".

### المسار:

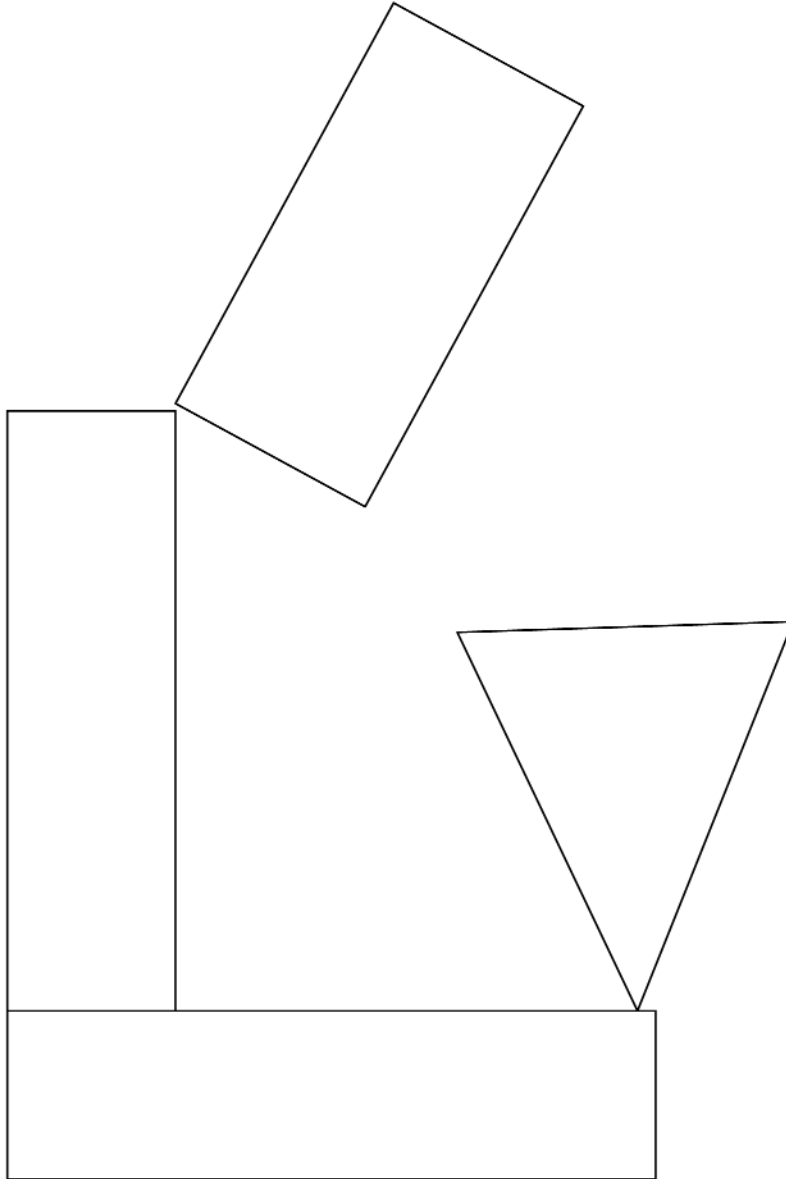
١. وزّع أوراقاً بيضاء على المشاركين.
٢. إبحث عن متطوعة (جدي شخصاً يشعر أنه يتمتع بمهارات ممتازة في التواصل).
٣. أطلب من المتطوعة الانتقال نحو مقدمة القاعة، والجلوس على مقعد بحيث تدير ظهرها لبقية المشاركين. ثمّ قُدّمي إليها البطاقة ذات الرسم البياني أ.
٤. إشرح أنّ المتطوعة ستنقل التعليمات اللازمة لرسم الشكل الهندسي على البطاقة، مستخدمةً وسائل التواصل الشفهي فقط (من دون حركات اليد). ولا يمكن لبقية المشاركين طرح الأسئلة أو التعليق.
٥. عندما تفرغ المتطوعة من إعطاء التعليمات، أطلب من المشاركين تسمية رسومهنّ بـ"الرسم أ"، ثمّ إجمع الأوراق.
٦. جد متطوعة أخرى، واطلب منها الانتقال نحو مقدمة القاعة، على أن تجلس مواجهةً بقية المشاركين هذه المرة. ثمّ قُدّمي إليها البطاقة ذات الرسم البياني ب.
٧. إشرح أنّ هذه المتطوعة ستنقل التعليمات اللازمة لرسم الشكل الهندسي، غير أنّها ستعتمد هذه المرة على وسائل التواصل غير الشفهي، كما يمكن لبقية المشاركين أن يطرحن أسئلة.
٨. عندما تفرغ المتطوعة من إعطاء التعليمات، أطلب من المشاركين تسمية رسومهنّ بـ"الرسم ب"، ثمّ اجمع الأوراق.
٩. إعرض مجموعتي الرسوم.

١٠. جلسة استخلاص المعلومات: كيف شعرت المتطوعتان (١ و ٢) خلال كلّ تمرين؟ كم استغرق إنجاز كلّ جزء؟ إلى أيّ مدى اختلفت دقة التواصل بالنسبة للرسمين أ وب؟ كيف يمكن ربط هذه التجربة بتجارب التواصل ضمن المجموعات التي تتمتع بها المشاركات؟
١١. النقاط الأساسية: نعتمد على المعلومات الارتجاعية (التواصل) لنعلم إذا فهمنا المتلقي. تجدر الإشارة إلى أن القدر الأكبر من التواصل يكون غير شفهيّ. من هنا، بصفتنا منشطات وعاملات في السياسة، ينبغي أن نتنبّه جيّداً لطريقة تواصلنا، وردود أفعالنا تجاه تواصل الآخرين معنا.
١٢. وزّع المنشور ١.١١: "ثلاث طرائق لتقديم المعلومات الارتجاعية وتلقّيها"، والمنشور ٢.١١: "نصائح للمنشّطين حول تقديم المعلومات الارتجاعية". وراجع النقاط الأساسية في المنشور ٢.١١.
١٣. إمنح المشاركات بضع دقائق لقراءة المنشورين. وإشرح أنّك تتوقّع منهنّ استخدام بعض التقنيات المبيّنة في الجلسة التالية.

الرسم البياني أ



الرسم البياني ب





## Three Ways to Give and Receive Feedback

## ثلاث طرائق لتقديم المعلومات الارتجاعية وتلقيها

### ملاحظات وتفسيرات

١. أطلب من الجميع إيجاد شريك.
٢. إمنح كلّ مشاركة خمس دقائق لتقدّم المعلومات الارتجاعية إلى شريكها، كما يلي:  
أولاً: "مما لاحظته فيك..."  
ثانياً: "إنّ رأيي بخصوص هذه الملاحظة هو...".
٣. بعد مرور خمس دقائق، ذكّر كلّ فريق بتبادل الأدوار، بحيث تصبح المتكلّمة مصغية والعكس صحيح. بعد عشر دقائق، أطلب من الجميع إيجاد شريكة أخرى. ثمّ كرّر الخطوات ٢ و٣.
٤. بعد بضع جولات، إجمع المشاركات ضمن مجموعة كبرى من جديد، وياشر باستخلاص المعلومات.

### التقدير:

١. احتسب عدد الأفراد في كلّ مجموعة ثمّ قم بإنقاص فرد واحد. ووفقاً للمجموع الذي حصلت عليه، وزّع العدد نفسه من الأوراق البيضاء على كلّ مشاركة. على سبيل المثال، تتلقّى كلّ مشاركة في مجموعة من ثمانية أشخاص سبع صفحات.
٢. أطلب من الجميع كتابة صفة يقدّرونها في كلّ عضو من أعضاء المجموعة (صفحة لكلّ عضو). ويمكن أن تكون الكتابة بسيطة، كما يمكن أن تتخذ منحى أكثر شخصية ومراعاة.
٣. بعد أن تكتب كلّ مشاركة رسالة إلى كلّ عضو في مجموعتها، أطلب من الجميع فضّ رسائلهنّ، ثم الوقوف ووضع كلّ رسالة على الكرسيّ الخاصّ بها.
٤. بعد تسليم كافة الرسائل، أطلب من المشاركات العودة إلى مقاعدهنّ والقراءة.
٥. قم باستخلاص المعلومات خلال ١٥ دقيقة على الأقل.

### كيف أبدو؟

١. صف النشاط، وبيّن أنّ شخصاً واحداً سيسأل المجموعة: "كيف أبدو في هذا النشاط/الاجتماع إلخ؟ ما هي نقاط قوّتي وضعفي؟" فيجيب الأشخاص على الشكل التالي: "أرى أنّك تحمين جيم عندما يتأخّر عن مهلة نهائية"، أو "أنت الوحيدة التي تصغين جيّداً لآراء الجميع".
٢. إبحث عن متطوّعة. حدّد مهلة زمنيّة لا رجوع عنها، كي تصغي هذه المتطوّعة إلى الانطباع الذي تخلفه في نفوس الأشخاص. خصّص ١٥ دقيقة على الأقل لهذا التمرين.
٣. عند إدلاء المشاركات بوجهات نظرهنّ، تأكّد من أنّ المتلقية تصغي دون كلام. ثمّ إمنحها خمس دقائق على الأقل، عند انتهاء الوقت، للإجابة.
٤. انتقل إلى متطوّعة أخرى، وهكذا دواليك.



- **تحذري باستخدام ضمير المتكلم:** إن التصريحات التي تبدأ بـ: "لقد شعرتُ أن..." أو "عندما سمعتك تقولين..." تسبغ على الإجابات مسؤولية شخصية. فهي لا تدعي أنها تنطق بلسان الآخرين، ولا يجدر بها أن تفعل.
- **كوني دقيقة:** من شأن التصريحات التي تبدأ بـ: "عندما قلت ذلك، كنتُ..." أو "إن فكرتك عن..." أن تركز على العمل أو البيان بحد ذاته، مما يجعل المناقشات مألوفة أكثر، ويسهل من عملية معالجتها والتمعن فيها. لكن تجنبي بعض التعليقات مثل: "لا تنفكين..." أو "أنت تواظبين على..."
- **أقدمي على تحذري الفكرة أو العمل لا الشخص نفسه:** ليس من المفيد تسليط الضوء على نبرة صوت أحد الأشخاص أو فأفاته. التزمي بالحركات أو السلوكيات التي يمكن أن يغيّرها الشخص (إذا وافق على أن تغيّرها سيعود عليه بالفائدة).
- **إجمعي بين الاعتراف بالأعمال الناجحة والتحديات نحو التطور:** قلّة من الأشخاص فقط يتمتعون بقدرة على السيطرة على مشاعرهم، بحيث لا يحتاجون إلى ثناء أو تقدير لإنجازاتهم. غير أن الاعتراف بذلك يساعد في تحديد إطار الاقتراحات والتحديات المندرجة في سياق بذل الجهود وتحقيق الإنجازات. فمن شأن هذا أن يساعد الشخص في التواصل مع روح من النقد الإيجابي. فاشرحي المقومات المساهمة في نجاح عمل ما، واعلمي أن الكشف عن الأفكار والمهارات المؤدية إلى النجاح قد يكون منوراً.
- **إطرحي الأسئلة لتوضيح الأسباب أو التدقيق فيها:** من شأن الأسئلة المماثلة: "ما الذي أخذته بعين الاعتبار عندما قرّرت..." أو "ما الذي قصده عندما قلت..." أن تسبغ على الشخص صفة الانتقاء وتحكيم العقل. كما تفيد الأسئلة في تجنّب النقد والاقتراحات التي لا ترمي إلى صلب الموضوع، ولا تمت إلى ما يحاول الشخص أن يفعله بصلة.
- **حدّدي الجسور:** عندما تقدّمين معلومات ارتجاعية بناءة إلى مشارك، ذكّريه بالصفات المشتركة بينكما. فبعض التعليقات، مثل: "أعرف أننا عندما نقوم بهذا النشاط الفلاني، فإننا نميل إلى..."، تذكّر الشخص أنكما تسلكان الخطّ نفسه. لكن في بعض الأحيان، يفترض هذا الجسر نفسه الاعتراف بالاختلافات أيضاً؛ مثل: "كانت تجربتي مختلفة بعض الشيء، لكن..."

● **اعترفي بطريقة مقاربتك لمشكلة معينة:** لما كان بمقدور الأشخاص استخلاص المعلومات من التجارب الفاشلة، تماماً كما يفعلون من التجارب الناجحة، فمن المفيد أن تثبتي كيف تغلّبت على مشكلة شائكة. في هذا الإطار، استخدمني جملاً مثل: "لقد واجهت هذه المشكلة بدوري... لتشدّدي على أنّك، كمنشّطة، لا تعتبرين الأمر مجرد تمرين أكاديميّ."

● **اقترحي مقاربات بديلة، كلّما كان الأمر ممكناً:** إذا طرحت أسئلة مثل: "هل فكرت في... أو "ماذا سيحدث إذا حاولنا... يفتح مجالاً واسعاً من الإجابات المتنوّعة الممكنة. تجدر الإشارة إلى أنّ استخدام ضمير المتكلّم في الجمع "نحن" يوحي أنّ القضية وحلّها أمران يهتمان المجموعة بأكملها. لذا، شجّعي الآخرين على المساهمة في استدرار الخيارات المختلفة. من شأن هذا أن يوضّح أنّه ما من طريقة أخرى واحدة فقط (وبالتالي أفضل) لإنجاز هذا التمرين.

### ملاحظة:

يجب على المنشط أن يدون المواضيع على منشورات، انطلاقاً من عروض الخبراء (الجلسات ٦ و٧ و٨)، قبيل بداية الجلسة – موضوع واحد لكل مشاركة.

### الأهداف:

- تعلم كيفية تقديم عروض عامة، وجيزة وواضحة، ضمن حدود زمنية قصيرة.
- تقديم التقد البناء (المعلومات الارتجاعية) وتلقيه.
- تعزيز الاحتفاظ بالمعلومات من عروض سابقة.

الوقت:

٩٠ دقيقة

### المواد:

⦿ ساعة توقيت

📄 المنشور ١.١٢: "توجيهات نحو لعب الأدوار في عملية الترشيح"

### المسار:

١. إشرح أن كل مشاركة ستقدم عرضاً عن موضوع محدد من المواد التي عرضها الخبراء في جلسات سابقة.
  - لن يملك إلا خمس دقائق لإعداد العرض، بدءاً من لحظة استلامه المنشور.
  - خصص ثلاث دقائق فقط لتقديم العرض.
  - بعد كل عرض، ستدعى مشاركتان لإعطاء صاحبة العرض معلومات ارتجاعية بناءً بخصوص العرض الذي قدمته.
٢. وزع المنشور ١.١٢: "توجيهات نحو لعب الأدوار في عملية الترشيح"
٣. بعد خمس دقائق، إبدأ بالعروض، واستخدم ساعة التوقيت لتوقيتها (توقع تخصيص خمس دقائق بالإجمال لكل عرض: ثلاث دقائق للعرض نفسه، ودقيقتين للمعلومات الارتجاعية).
٤. جلسة استخلاص المعلومات: كيف يمكن مقارنة هذه التجربة بتلك المبينة في الجلسة الثالثة، عندما لم تتمتع المشاركات بأي وقت للإعداد، ولم يملك بالضرورة أي معلومات عن الموضوع؟ هل كنّ قادرات على عكس عروض الخبراء بشكل دقيق؟ أكان من الصعب أم من السهل عليهن الاستمرار في الكلام طوال ثلاث دقائق؟ هل خلفت عروضهن الأثر المطلوب بفضل سلوكهنّ وأسلوبهنّ في الكلام؟





١. مطلوب منك تقديم عرض عن أحد مواضيع الجلسات السابقة التي قدّمها الخبراء.

موضوعك هو:

يجب أن يلخّص عرضك النقاط الأساسية التي قدّمها الخبير بخصوص الموضوع المعين لك.

٢. لديك خمس دقائق لإعداد عرضك. من المواد التي يمكن أن تعود عليك بالفائدة هي تلك المبينة في المنشورات ٣-٣، و٤-٣، و٥-٣، و٦-٣.

٣. لديك ثلاث دقائق فقط لتقديم العرض. تذكّري: عليك توخي الوضوح والإيجاز!

### الأهداف:

- صياغة برنامج للسياسة المعتمدة.
- إعداد العروض الخطية والشفهية.
- صياغة لمحة شخصية عن المشاركات.

### الوقت:

١٢٠ دقيقة

### المواد:

- ورقة بيضاء، أقلام تأشير (قلم لكل مشاركة)
- المنشورات ١٣-١: "قائمة مرجعية للتقييم الذاتي الخاص بالمرشحين"؛ ١٣-٢: "سجل عمل خاص بصياغة برنامج للسياسة المعتمدة"؛ ١٣-٣: "تحسين مستوى العروض والتقارير"؛ ١٣-٤: "تقييم مستويات الدعم"؛ ١٣-٥: "استراتيجيات لإقناع الآخرين"؛ ١٣-٦: "عشر نصائح ثمينة لتنظيم حملة ترشيح ناجحة"؛ ١٣-٧: "الصورة والعرض"؛ ١٣-٨: "نصائح لتحقيق التقدم ضمن حزبك السياسي".

### المسار:

#### النشاط الأول (١٥ دقيقة)

١. وزع المنشور ١٣.١: "قائمة مرجعية للتقييم الذاتي الخاص بالمرشحين"، واطلب من المشاركات تدوين الإجابات. ثم اسأل: هل يفين بهذه المعايير الخاصة التي تخولهنّ الترشح للانتخابات؟

#### النشاط الثاني (٤٥ دقيقة)

١. وزع المنشورين ١٣.٢ و ١٣.٣، وراجعهما. فسيتمّ الاعتماد عليهما في التمرين التالي.
٢. وزع المشاركات ضمن مجموعات تضمّ كلّ منها بين ثلاثة وأربعة أفراد.
٣. يجب أن تدون كلّ مجموعة الإجابات في المنشور ١٣.٢، ثمّ تعتمد على المنشور ١٣.٣ لاستدرار الأفكار، قبل أن تحضّر عرضها خطياً. عليها أن تحاول جذب الانتباه إلى عرضها قدر الإمكان (٢٠ دقيقة).
٤. أطلب من كلّ المجموعة تقديم عرضها دورياً، يلي ذلك التعليقات من بقيّة المشاركات.

### النشاط الثالث (٣٠ دقيقة)

١. أطلب من المشاركين العودة إلى المجموعات نفسها. ثم وُزِع المنشور ٤.١٣، فضلاً عن أحد برامج السياسة التي أنجزتها مجموعة أخرى.
٢. أطلب من كل مجموعة، استناداً إلى المنشور ٤.١٣، أن تقيّم مستويات الدعم لبرنامج السياسة الذي وُزِع عليها.
٣. أطلب من كل مجموعة أن تقدّم، بالدور، نتائجها بشكل موجز.
٤. وُزِع المنشورات المتبقية وراجعها.

### النشاط الرابع (٣٠ دقيقة)

١. أطلب من كل مشاركة أن تعدّ لمحة شخصية عن حياتها (صفحة واحدة كحدّ أقصى)، لاستخدامها في حملتها.
٢. علّق اللمحات الشخصية. أطلب من المشاركين التوجّل وتقييم كل واحدة منها على حدة، من خلال استخدام أقلام التأشير لتصنيفها كما يلي:

✓ فعالة جداً

× غير فعالة

(إذا لم يتسنّ لك الوقت الكافي لإنجاز ذلك، بإمكانك تخصيص النشاط الرابع كفرض، على أن تفسح بعض الوقت لعملية التقييم قبل بداية الجلسات في اليوم الرابع).



## Candidate Self- Assessment Checklist

## قائمة مرجعية للتقييم الذاتي الخاص بالمرشحين

لعلّه من الأفضل أن تتمعني في هذه اللائحة، لتعرفي إذا كنت تتميزين بأيّ من الخصائص التي لا يحبّها الآخرون. بأية حال: شدي على أفضل الخصائص التي تتمتعين بها، واتّخذي الاستراتيجيات المناسبة لتتعلمي بعضها الآخر.

- الإكتفاء بالإصغاء إلى ما ترغبين في سماعه
- الغضب بسهولة
- الفظاظة
- الانعزال
- الامتناع عن الإصغاء
- الثرثرة
- المعارضة
- الشخصية الضعيفة
- النزعة إلى القلق والشك
- عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي
- النشاط المفرط
- الضعف أو التأثر سريعاً بالغير
- الانغماس في التفاصيل
- عدم اقتراح أفكار عديدة للبرنامج
- صوت حادّ
- ضعف في الثقة بالنفس
- تكلف مفرط
- إسراف في الشرب

راقبي نفسك مراقبة دقيقة. شدي على الخصائص التي ستخلّف تأثيراً إيجابياً على حملتك، ودّونيها. إليك بعض الأمثلة عن مميّزات المرشحين الإيجابية:

- الصدق
- النزاهة
- الدراسة السريعة
- الوثوق بأهدافك
- الدهاء
- القدرة على التزام الصّراحة
- القدرة على اقتراح الأفكار
- مراعاة مشاعر الآخرين
- حسّ الفكاهة
- القدرة على تكليف شخص آخر بمهمة.
- القدرة على اتّخاذ القرارات سريعاً
- القدرة على طمأنة الآخرين
- المواقف الودودة
- القدرة على الإقناع
- القدرة على الرفض
- الانضباط الذاتي
- الحدس
- القدرة على التحمّل
- الصّوت الجهوري
- المهارات التنظيمية
- مراعاة الوسائل الإعلامية



لا شكّ في أنّ تنظيم الحملات مهمّة شاقة، تخلو من القواعد التي يلتزم بها المرشّحون. لذا توقّعي استقبال آراء تلصق بك أيّاً من الصّفات المذكورة أعلاه، حتّى وإن لم يكن الأمر صحيحاً.

ما من أحد كامل. فلا تعتقدي أنّك مثال الإنسان الكامل، واعلمي أنّ المشكلة لا تكمن في الوضع بحدّ ذاته، بل في كيفية تعاملك معه. لذا، تحلّي بالإيجابيّة!

بعد أن قمت بتحليل مواطن قوّتك، إسألّي نفسك عن كيفية مقارنتها بنقاط قوّة خصمك. هل أخذت مواطن ضعفهم بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجية الخاصّة بحملتك؟ (مثال، كيف تقارنين مهاراتك في إلقاء الخطابات مع مهاراتهم؟)



١. العوسع في المشكلة

- ما هي المشكلة وما سبب حدوثها؟

---

---

---

- إلامَ تحتاج جماعاتنا من أجل معالجة هذه المشكلة؟

---

---

---

- ما هي افتراضاتنا بخصوص هذه المشكلة؟

---

---

---

- ما الذي نرغب في تغييره؟ ما هو هدفنا على المدى الطويل؟

---

---

---

- ما هو غرضنا على المدى القصير؟

---

---

---



## ٢. تطوير الاستراتيجية

- من هم حلفاؤنا في نقطة الخلاف هذه؟

---

---

---

- ومن هم خصومنا؟

---

---

---

- ما هي الاستراتيجيات التي سنستخدمها؟

---

---

---

- متى سنقوم بتطبيقها؟

---

---

---

## ٣. الإعداد للنتائج

- كيف سيتلقى الآخرون استراتيجيتنا؟

---

---

---

- كيف نعرف إن كانت جيدة بما فيه الكفاية؟

---

---

---

- كيف نقيم استراتيجيتنا؟

---

---

---



المشكلة	الحلّ
التقارير معقّدة وغير منظّمة، وأعضاء المجموعة لا يفهمونها.	شجّع صاحبة العرض على تخصيص بضع دقائق قبل الوقت المحدّد، للتفكير في منطق تقريرها.
تقارير مضجرة، ومشتتة، ومكرّرة.	أطلب من صاحبة العرض تدوين النقاط الأساسيّة باختصار، قبل المباشرة بالكلام.
يبدو أنّ أعضاء المجموعة لا يفهمون النقطة الأساسيّة التي يركز عليها التقرير.	قبل الاجتماع، شجّع صاحبة العرض على الإعلان عن النقطة الأهمّ في الجملة الأولى، ثمّ إعادة الإعلان عنها في الخلاصة.
تظهر على الأشخاص علامات الانشدهاء وسوء الفهم، وكأنّهم كانوا أسيري سحابة من الغموض.	أطلب من صاحبة العرض تخصيص وقت للأسئلة والأجوبة. ثمّ شجّع الحاضرين تشجيعاً حثيثاً على الاستفادة منها.
يسود الارتباك حيال ما هو متوقّع من المستمعات عند التصرّف بالمعلومات المعروضة.	شجّع صاحبة العرض على إعلام الحاضرين كيف تتوقّع منهم التصرّف بالمعلومات. مثال: "الرجاء نقل هذه الأفكار إلى زملائكم".
من التقارير ما يطرر المستمعات بوابل من التفاصيل، ممّا يزيد الحمل عليهنّ، فيمتنعن عن الانتباه إلى العرض.	شجّع صاحبة العرض على استخدام الوسائل البصريّة. نادراً ما تدعو الحاجة إلى استخدام الأجهزة والمواد الزلقة واللماعة، بل يكفي تخطيط الرسوم البيانية بخط اليد على ورقة العرض.
تمرّ صاحبة العرض أحياناً المواد المكتوبة، ثمّ تواصل الكلام. فتكفّ المشاركات عن الإصغاء كي تطالع المنشورات.	إنصح صاحبة العرض إمّا بتوزيع المواد والتوقف ريثما تطالعها المشاركات، وإمّا بالامتناع عن توزيعها حتّى انتهاء التقرير.





أعارض بشدة	أميل نحو المعارضة	متردد	أميل نحو الدعم	أوافق بشدة

المواقف والمسلكيات

الأفراد والمجموعات



١. نريد أن نمنع \_\_\_\_\_  
بـ \_\_\_\_\_ من خلال \_\_\_\_\_

٢. يمكن إقناعهم أو التأثير عليهم من خلال التحركات/الأحداث التالية (حسب الأولوية):  
أ.  
ب.  
ج.  
د.  
هـ.

٣. يمكن الاستناد إلى نقاط قوتنا ومواردنا لإقناعهم بالوسائل التالية:  
أ.  
ب.  
ج.  
د.  
هـ.

٤. في ما يلي المقاربات الأسهل والأكثر فعالية التي يمكن لمجموعتنا أن نستخدمها (التصنيف):

	المقاربات الأسهل	الأكثر فعالية
المقابلات التلفزيونية/الأخبار	_____	_____
الأخبار الإذاعية/إعلانات الخدمة العامة	_____	_____
برامج الحوار الإذاعية	_____	_____
إعلانات الصحف	_____	_____
مقالات الصحف	_____	_____
شهادة _____	_____	_____
يقول فيها _____	_____	_____
بموافقة _____	_____	_____
يقول فيها _____	_____	_____
المطوية (ماذا يرد فيها؟)	_____	_____
النشرات الإعلانية (ماذا يرد فيها؟)	_____	_____
الإكراه (ما هي الأساليب التكتيكية؟)	_____	_____
المساومة (ماذا لدينا لتقدميه؟)	_____	_____



## 10 Hot Tips for Organizing a Successful Nomination Campaign

## عشر نصائح ثمينة لتنظيم حملة ترشيح ناجحة

١. كوني مستعدةً لنشاطات الحملات "الخفية" التي ستستغرق الكثير من وقتك.
٢. كوني مستعدةً لملاحظة تغييرات في الأشخاص الذين يقدمون لك يد المساعدة، بمن فيهم أولئك الذين تعتبرينهم أصدقاءك.
٣. أعلمي المسؤول عن موعد وصولك، بغض النظر إن كنت محاضرة أو ضيفة تتمتع بمنزلة رفيعة.
٤. تحدّثي إلى الجميع، سواء كنت تعرفينهم أم لا، عن المنصب الذي تطمحين إليه أو القضايا التي تروّجين لها.
٥. اعتبري نفسك مصدراً مهماً للنشاط الذي يمكن أن يستثمره الآخرون لاستعادة نشاطهم الخاص.
٦. كوني مستعدةً لإسباغ أهمية ملحوظة على مسألة النوع الجنسي.
٧. إذا تناهت إلى مسامعك صفات حسنة عن خصمك، فلا تجعلي ذلك يشبط عزيمتك. فذلك ناتج غالباً عن جهده في عملية الترويج الشخصي لنفسه. ما عليك إلا اعتماد هذه الاستراتيجية بنفسك.
٨. توقّعي تلقّي الانتقادات. فلا يمكن التفلّت من ذلك؛ لا بل إنّه أحد العوائق التي يجب أن تواجهيها قبل بلوغ هدفك.
٩. أنت مرشحة، لا شخصاً فاز بالانتخابات. فلا تخدعي نفسك فتتوهمين أنك ستفوزين لمجرد أنّك تستحقين ذلك، واعلمي أنّك ستفوزين إذا نظّمت أفضل الحملات.
١٠. إدعي الجميع إلى الاحتفال المندرج في إطار حملتك الانتخابية. وبغض النظر عن نتيجة الانتخابات، ذلك هو الوقت الأمثل لتقديم الشكر إلى جميع من ساهم في نجاح حملتك.



تتعرّض المرشحات لقدر كبير من الفحص والتدقيق، سواء من الأصدقاء أم الغرباء، عندما يتعلّق الأمر بمظهرهنّ (ولأسباب لا تمتّ للموضوع بصلة في الغالب). فتقبلي هذا كواقع، واستعدّي له حتّى إذا كنت تتحمّلين منه كدرّاً شديداً.

### لن تحسلي على فرصة ثانية لتخلّفي انطباعاً أولاً في النفوس

لا يخفى عليك أنّ الناس يتّخذون الانطباعات الأولى سريعاً، ومن الصعب عليهم تغيير هذا الانطباع، لا سيّما إذا كان سلبياً. فلسوف يشكّل الناس، في غضون هنيهات، أفكاراً عن خلفيتك الاقتصادية والتربويّة، ومكانتك الاجتماعيّة، وخبرتك، وإمكانية الوثوق بك، وأخلاقك، ونجاحك سواء في عملك الراهن أم السابق.

من هذا المنطلق، تقبلي أنّ الجمهور سيكوّن عنك فكرته، استناداً إلى افتراضاته الخاصّة. واحرصي بالتالي على أن تميل كفة افتراضاته لمصلحتك. فكلّما اهتمت بمظهرك الخارجي بطريقة أكثر فعاليّة، ازداد الوقت المخصّص لعناصر أكثر أهميّة في حملتك الانتخابيّة.

ولعلّ السرّ في ذلك هو تنمية حسّك وإدراكك للصورة التي تمثّلينها. فارتدي الأزياء اللازمة كي يتقبّلك جمهورك.

أمّا سبيلك إلى ذلك، فهو تحقيق التوازن بين الراحة والصورة التي تعكس فيك حسّ القيادة. فبإمكان الأشخاص أن يستشعروا الانزعاج أو المظهر غير الاعتياديّ لأيّ متكلم.

### خطّطي للملابس التي سترتدينها مسبقاً

تذكّري أنّ ملابسك تعكس شخصيتك. من هنا، خطّطي لما سترتدينه بالجهد نفسه الذي تخطّطين به لبرنامجك الانتخابي، أو استراتيجياتك، أو كما تنظّمين فريق حملاتك. جدي شخصاً ليحتلّ صفة مستشارك — فمن شأن ذلك أن يشلج صدره!

### كيف ولماذا

من الضروري أن تفكّري، كلّ صباح، في الزي المناسب الحاضر في خزانتك. فمن الأقوال الشائعة:

"عندما يقف رجل لتولي الكلام، سيسمعه الآخرون أولاً ثمّ يتأمّلون مظهره. أمّا إذا وقفت امرأة لتولي الكلام، فإنّ الآخرين سيتأمّلون مظهرها أولاً؛ فإذا أعجبهم، أعاروها سمعهم."

لا يخفى عليك أنّ الألوان التي ترتدينها مهمّة جداً. فمن الأفضل أن ترتدي الألوان التي تجعلك تظهري نابضة بالصحة



والحياة. تجنّبي الألوان التي تجعلك شاحبة، أو تبرز الهالات السوداء تحت عينيك، أو تكشف عن علامات المرض عليك لأيّ سبب من الأسباب.

تجدر الإشارة إلى أنّ الألوان ترتبط، وفقاً للتقاليد والعادات المتوارثة، بمزايا مختلفة. فمن شأن ألوان الأسود، والرمادي الغامق، والأزرق الغامق، والأخضر الغامق، والأحمر الداكن أن تشير إلى شخصيّة "قويّة جديرة بالثقة". ومن الأمثلة الأخرى:

الأحمر	=	حاسم
الأزرق	=	صاحب سلطة
البرتقالي	=	ودود
البنّي	=	يمكن التعويل عليه
الرمادي	=	ناجح

فكّري في الرسالة التي توّدين إيصالها. استغلي الألوان لتظهري بأبهى حلّة.

### اللون المناسب في المقابلات التلفزيونية

لا شكّ في أنّ لون ملابسك عنصر مهمّ جداً في حال ظهورك على الشاشة التلفزيونيّة. فإذا كانت خلفية المشهد داكنة مثلاً، وكانت ملابسك داكنة كذلك، لن تكون صورتك واضحة تماماً.

تظهر الألوان بطريقة مختلفة على شاشات التلفزيون والشرائط التسجيليّة. فتعتبر الألوان "الباردة" بشكلٍ عام أكثر وضوحاً أمام الكاميرا. إذا أحسنت التنظيم، ستعرفين مسبقاً لون خلفيّة الاستديو! ولا تنسي أن ارتداء الملابس الداكنة جداً، لا سيّما الملابس السوداء الكثيفة، ستؤثّر على وضوح صورتك. كما أنّ الألوان السوداء، والبيضاء، والحمراء ستبدو صارخة جداً أمام الكاميرا، في حين ستكون الألوان الشاحبة، كالزهري مثلاً، باهتة. ومع أنّ ارتداء قميص أبيض إزاء خلفيّة داكنة قد يكون مناسباً، لكن إذا كان الاستديو أبيض اللون أو قشدياً، فقد تبدو صورتك متوهجة أو باهتة. وليس هذا وحسب، لا بل إنّ بعض الأشكال، على غرار الأقمشة ذات المربّعات أو الخطوط ستظهر حادة أيضاً. رغم ذلك، قد تثبت الأشكال الكبيرة في بعض الأحيان عن فعاليتها.

### الاكسسوارات

يمكن للاكسسوارات الملفتة للنظر والأنيقة أن تضفي لمسة إيجابية على مظهرك. فاستخدميها لكن باقتصاد، واعلمي أنّ صورتك قد تمسي متوهجة ومشوّهة إذا أفرطت في استعمالها. فضلاً عن ذلك، قد تلفت الأقران والأساور نظر جمهورك حتّى يتلهى عن كلامك. وبعد، فأنت تطلبين من جمهورك الانتباه إليك، لا إلى اكسسواراتك.



- اجتمعى بقيادة الأحزاب السياسية في محلّتك ودائرتك، وتعرّفي إليهم. إحرصى على تعريفهم بك وباسمك. أخبرهم عن طموحاتك السياسيّة، وتأكّدي من إعلامهم بدعمك للحزب، وبتشجيعك الآخرين على تقديم الدعم للحزب أيضاً.
- حدّدي الرجال المنخرطين في حزبك السياسيّ، ممّن يدعمون أهدافك. إسعي إلى الاجتماع بهؤلاء الرجال، ووطّدي علاقات عمل متينة معهم.
- يجب أن تكوني أكثر نشاطاً، وصدقاً، وصراحةً، واجتهاداً، من أيّ نائب منتخب من الرجال (فلماً كان يسهل على بقيّة الرجال والنساء أن ينتقدوا المرأة العاملة في السياسة، من الضروريّ أن تبذلي الجهود لتثبتي قدراتك، وتكسبي ثقة الآخرين).
- إيّاك والانخراط في نشاطات تبدو مخادعة بنظر العامة.
- إيّاك وإساءة استخدام الموارد العامة لمصلحتك الشخصية أو لمصلحة أحد أقاربك.
- إيّاك وقبول الهدايا، أو المال، أو الخدمات الخاصّة التي يُتوقّع منك ردّها في يوم من الأيام، من خلال نفوذك كقائدة منتخبة.
- يجب أن تخرجي عن المسار المحصور بك، لتثبتي أنّك سياسيّة موجهة نحو تقديم الخدمات، ولست مهتمة بجني المكاسب، بل بخدمة الآخرين.
- شاركي في الجمعيةّ النسائيّة المحليّة التابعة لحزبك السياسي، في حال توافر واحدة. فمن شأن جناح المرأة في حزبك أن يمنحك دعماً منظّماً، عند حاجتك إلى ممارسة الضغط على الحزب. ولا يخفى عليك أن باستطاعتك كسب الخبرات في مجال القيادة في هذا المكان. تذكّري أنّ الحزب يقدر قيمة النساء اللواتي يتمتّعن بالتنظيم عند الانتخابات.
- شاركي في إحدى اللجان التابعة لحزبك السياسيّ. ففي الغالب، لا تستغرق اجتماعات اللجان هذه وقتاً طويلاً. بإمكانك دائماً أن تعلمي على الارتقاء ضمن الحزب، سعيّاً للانضمام إلى لجان أعلى شأناً في المستقبل. لذا، كوني عضواً ناشطاً في اللجنة. كوّني صداقات جديدة. وتطوّعي لتحملّ المسؤوليات وإثبات عملك الجاد.
- شجّعي المزيد من النساء على المشاركة في حزبك السياسيّ، وساعديهنّ في الحصول على مقاعد ضمن اللجان المتنوّعة. إعملي على تنظيم حركة، وضمّي إليها الكثير من النساء!
- فليكن حزبك وناخبوك على علم بنشاطاتك وإنجازاتك ضمن جماعتك. فلا تخفى عليك أهميّة هذا الأمر في إثبات إمكانية مساءلتك.
- إذا لم يكن من جمعية نسائية ضمن حزبك، فأنشئي جمعية. إبدئي بالتشبيك والاجتماع ببقيّة النساء في حزبك.
- لا تحصري نفسك ضمن نشاطات الجمعية النسائية في حزبك السياسيّ، بل شاركي في هيئة الحزب الأساسيّة أيضاً. (تذكّري أنّ القوة الفعلية تكمن في البنية الحزبيّة التي يحتلّ فيها الرجال أهمّ المراكز الحزبيّة).

### الأهداف:

- مراجعة المعارف الخاصة بالبنى المؤسسية، الحكومية منها والسياسية، وتعزيزها.

### الوقت:

٣٠ دقيقة

### المواد:

- ◎ أربع مجموعات مماثلة من البطاقات، تتضمن البنى السياسية والحكومية الأساسية، المستقاة من سياق المشاركات (كل بطاقة تصوّر بنية واحدة)، أصابع غراء.

### المسار:

١. قسّم المشاركات إلى أربع مجموعات.
٢. إمنح كل فريق مجموعة من البطاقات، وورقة عرض، وغراء.
٣. أطلب من المجموعات لصق البنى على ورقة عرض، بحيث تعكس نمط علاقاتها الخاصة بكل منها.
٤. إعرض النتائج وراجعها: هل كانت أوراق العرض النهائية نفسها مع المجموعات كلّها؟ ناقش أيّ تفاوت في النتيجة وصحّحه.

### الأهداف:

- اكتساب المعلومات حول الأدوات اللازمة من أجل الاستعداد نفسياً لعملية الترشيح والتنشيط.

### الوقت:

٦٠ دقيقة

### المواد:

١. أوراق بقياس ١٢ إنش ٤ إنشات (واحدة لكل مشاركة) قابلة للطّي مثل الأكورديون، حتّى تشكّل كتيباً يماثل عدد "صفحاته" عدد المشاركات الإجمالي.
- المنشوران ١٥-١: "كيفية التعاطي مع النقد الشخصي والتهجّم"، ٢٠١٥: "لغة الجسد وأساليب التواصل".

### المسار:

#### النشاط الأول (٣٠ دقيقة)

١. وزّع المنشور ١٥.١: "كيفية التعاطي مع النقد الشخصي والتهجّم"، وامنح المشاركات بضع دقائق لقراءته.
٢. أشر إلى أنّ شغل منصب عام (سواء كمرشح أو كمنشط) يجعلنا أكثر قابلية للتأثر بالنقد، لا بل بالتهجّم الذي قد يؤثر على ثقتنا بالنفس وحالتنا الذهنية. من هنا، يجب أن نحرص على الاستعداد نفسياً لهذه المواجهة، من خلال الإعداد لاستراتيجيات شخصية تساعدنا على التأقلم مع الوضع. في هذا الإطار، يتضمّن المنشور بعض الاقتراحات حول كيفية التعامل مع هذه الحالات: فهل تشعر المشاركات بإمكانية الاعتماد على هذه الاستراتيجيات؟ ما هي تجاربهنّ في التعاطي مع هذه الحالات؟
٣. وزّع المنشور ١٥.٢: "لغة الجسد وأساليب التواصل".
٤. كما في المنشور السابق، أشر إلى أنّ طريقة اتّصالنا بالأشخاص، ومعالجتنا للمعلومات التي ينقلونها إلينا، تخلف أثراً كبيراً على كميّة اتّصالهم بنا. من هنا، يقدّم هذا المنشور بعض الاقتراحات حول كيفية التحكّم بردود أفعالنا، حتّى تبقى علاقاتنا إيجابية وبعيدة عن المواجهة.
٥. انتقل بين المشاركات بالدور واسأل: "ما هي أكثر الحواجز النفسية مشقّة برأيك، عند تطلّعك إلى الترشح (أو أداء دور المنشط)؟"



## النشاط الثاني (٣٠ دقيقة)

١. أعط كل مشاركة ورقة واحدة (سبق أن طويت على طريقة الأكورديون كما هو مبين أعلاه في فقرة المواد).
٢. أطلب منهم كتابة أسمائهم في البداية (الصفحة الأولى).
٣. بعد ذلك، ينبغي على كل مشاركة أن تنقل "كتيبها" إلى المشاركة الجالسة إلى يمينها.
٤. أطلب من المشاركات كتابة رسالة واحدة إلى المشاركة التي وضعت "كتيبها" بين أيديهن، لمساعدتهن على الشعور بالثقة بأنفسهن.
٥. ما إن تفرغ كل مشاركة من هذه الخطوة، حتى يتوجب عليها تسليم "الكتيب" ثانية إلى المشاركة الجالسة إلى يمينها، فكتابة رسالة أخرى في "الكتيب" الجديد.
٦. كرر هذه العملية، حتى تكون كل مشاركة قد دوّنت رسائل في سائر "كتيبات" المشاركات (أي حتى تستلم كل مشاركة "كتيبها" من جديد).
٧. أطلب من المشاركات قراءة الرسائل التي دوّنت من أجلهن قراءة صامتة.
٨. جلسة استخلاص المعلومات: ما هو شعورهن إزاء تلقي هذه الرسائل؟ هل من معلومات يرغبن في إطلاع الأخريات عليها؟ (تجدر الإشارة إلى أنّ هذا التمرين مؤثر للغاية، حيث من الممكن أن تنفعل المشاركات إلى أقصى حد. لذا امنحن الوقت اللازم للاختلاط ببعضهن بعضاً، من أجل إطلاق العنان لانفعالاتهن، في حال لم تنته هذه الجلسة في نهاية النهار كما هو مخطط هنا).



أدركت عدّة منظّمات أهميّة تنمية ثقافةٍ "ممتنعة عن اللوم"، كجزء من التزامها بالقضاء على التمييز، والالتزام بالتحسين المستمرّ. غير أنّ تحقيق ذلك ليس بالأمر السهل. في غضون ذلك، نحن جميعاً بحاجة إلى تحديد شكل النقد الشخصي والتهجّم، تحسباً لأيّ هجومٍ قد نتعرّض له، وتحديد كيفية التعامل معه بطريقة فعّالة.

### تحديد شكل النقد الشخصي والتهجّم

تنصّ الخطوة الأولى على التعرف إلى النقد الشخصي والتهجّم، في جوهرهما، وتمييز الفرق بينهما وبين عملية "التحليل النقدي". يمكن تعريف النقد الشخصي، برأبي، على أنّه أيّ تعليق يظال أداء شخص ما، لكنه يهدف في طيّاته إلى الاستخفاف بإحساسه المتأصّل بالرضا، في حين يُعتبر التهجّم استمرارية أكثر وحشية للعملية نفسها. فيُحدّد كتهجّم كلّ محاولة يقوم بها شخص معيّن للاستخفاف بآخر أمام بقيّة الناس، إمّا بالتحدث عنهم بالسوء في غيابه، وإمّا حتى بـ"حشد" بقيّة الأشخاص ضده.

على سبيل المثال، حدث أن عملت مرّة مع شركتين، إحداهما تزوّدت الأخرى بمنتوج معيّن. فدرج المدراء التنفيذيون في الشركة التي تستلم السلع على القول: "إنّ موردي لا يسلمني السلّع في الموعد المناسب قط. إنه يمثّل مجموعة من الأغبياء! هم عاجزون عن إدارة أيّ شيء." غير أنّ الأمر مجرد افتراء منظمّ: فقد حوّل تعليقاً على أداء المورد الذي يمكن أن يكون دقيقاً، كما يمكن ألا يكون ("لا يسلمني السلّع في الموعد المناسب قط")، إلى عدد من التصريحات المضرة والمجحفة التي لا تستند إلى أيّ مبرّر أو أساس سليم.

في حالة أخرى، عندما كنت أعمل كخبيرة استشارات لإحدى الشركات المصنّعة للسيارات، أخبر مدير التدريب رئيسي في العمل حينذاك أنّه يعتبر أحد زملائي غير مناسب للعمل كخبير استشارات لأنّه يهوديّ المعتقد، وأنني غير مناسبة لأنّ أظافري محشوة بالقذارة. لم تكن هذه المعلومات الارتجاعية ترمي إلى مساعدتنا في تحسين أدائنا (فكيف يمكن للمرء أن يحسّن أداءه إذا كان المأخذ عليه هو أنه يهودي؟)، بل إلى إيذائنا والتقليل من شأننا. أتصوّر أنّه كان مدفوعاً بتأثير من الخوف، حيث خشي ألا نتمتّع بالمصداقية الكافية أمام بقيّة الأشخاص في الشركة، مما سيرتدّ عليه سلباً. مع ذلك، لا يمكن اعتبار هذا التصرف إلا تهجّماً ضدنا.

ينبغي أخذ العديد من العوامل بعين الاعتبار، عند التفكير في كيفية التعامل مع النقد الشخصي والتهجّم. في البداية، من الضروري أن نتأكّد من أنّنا نتعرّض للاستخفاف فعلاً. فرغم الطرفة المعروفة: "لمجرد أنّك مصاب بجنون الارتياب، فإنّ ذلك لا يعني أنّ العالم كلّهُ ضدك!"، إلا أنّ شعورنا بعدم الإيفاء بمستوى الكفاءة المطلوب قد يقودنا، أحياناً، إلى الاعتقاد بأننا نتعرّض للتهجّم. من هنا، ينبغي أخذ الحيطة والحذر، بحيث لا نخترق دوافع سلبية، نتحكّم بسلوك الشخص الآخر. ومع أنّ النقد قد يتضمّن معلومات صحيحة في بعض الأحيان، بحيث لا نحتاج إلى معلومات ارتجاعية تلمي علينا تصرفاتنا، إلا أنّ طريقة تلاوته تتسم بالتأنيب أو التهجّم.



نتعرّض للتهجم غالباً لأننا نقوم باتّخاذ المبادرة. فلمّا كان تسلسل السلطات الهرمي قائماً على أسس مؤسّساتية صارمة أحياناً، فإنّ الناس يشعرون بالانزعاج في حال تخطى بقية الأشخاص "حدودهم"، حتى وإن كان ذلك يصبّ في مصلحة المنظّمة ككل. من هنا، يعتبر توطيد العلاقات الوثيقة التي يمكن الاعتماد عليها أساساً مهماً لكافة التحركات المتخذة.

رغم ذلك، أعتقد أنّنا نستخفّ، بالإجمال، بعدد المرات التي نتعرّض فيها للانتقاد والتهجم. فيجب أن نتعلّم كيف نصدر أحكاماً سليمة على هذه الحالات وعلى دوافع بقية الأشخاص، عوضاً عن الاعتماد على شعورنا تجاه ما يفعلونه.

### التعامل مع التهجم بطريقة مشرّفة ولائقة

ما إن نحدّد أنّنا نتعرّض للتهجم، حتى تدعو الحاجة إلى معالجة الوضع بشكل فعّال، لا سيّما إذا كنا نرمي إلى المحافظة على مصداقيّتنا أمام بقية الأشخاص.

من النقاط الأساسيّة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار:

- المحافظة على الهدوء والثقة بالنفس دون فقدان رباطة جأشنا.
- إيلاء الشخص الآخر انتباهنا الكامل.
- طرح الأسئلة المثيرة للاهتمام والإصغاء باحترام تام.
- صياغة وجهة نظر مناسبة.
- الاعتراف بالخطأ في حال ارتكابه.
- تشجيع الشخص الآخر على تفسير الخطأ المرتكب، بتفاصيله.
- الطلب من الشخص الكفّ عن هذا الأمر.
- حشد الحلفاء للحصول على الدعم.

### المحافظة على الهدوء والثقة بالنفس دون فقدان رباطة جأشنا

إذا قرّرنا مواجهة شخص ينتقدنا أو يتهجم علينا، بطريقة فعّالة، علينا المحافظة على الهدوء والثقة بمقدار تقديرنا لأنفسنا ولحسن القيادة. مثلاً، قد تدعو الحاجة إلى الإصغاء للشخص الآخر لبعض الوقت على الأرجح، مع الحرص على عدم الالتزام بموقف دفاعي في الوقت نفسه.

### إيلاء الشخص الآخر انتباهنا الكامل، طرح الأسئلة المثيرة للاهتمام والإصغاء باحترام تام

لعلّ أبسط طريقة للتعامل مع التهجم، بأسلوب مشرّف ولائق، هو الاعتماد على مهارة الإصغاء. فتنصّ مهمّتنا على طرح الأسئلة المثيرة للاهتمام، وإيلاء الشخص الآخر الانتباه الكافي للتأكد من إمكانية تغيير أيّ شيء، لمحاولة مساعدته على التراجع عن موقفه الانتقادي.



## صياغة وجهة نظر مناسبة

يمكن اعتبار معظم التهجمات الشخصية طلباً للمساعدة، يُبلّغه المرسل عن طريق الرموز. فقد اكتشفت غالباً أنني إذا اعتبرت أن هؤلاء الأشخاص إمّا يفهمون المطلوب منهم، وإما يشيرون إلى الصعوبة التي يواجهونها، فإن ذلك سيعود عليّ بالفائدة. بعبارة أخرى، تعود ردة الفعل المحتملة إلى سلوكين اثنين لا غير: إما أن كل شيء يجري على ما يرام بالنسبة للأشخاص، وبالتالي فإن مهمتنا تنصّ على تقديرهم ومساعدتهم في إنجاز عملهم على نحو أكثر فعالية؛ وإما أنهم يشيرون إلى الصعوبة التي يواجهونها. وقد يتخذ ذلك شكل رفع الصوت بالشكاوى ولوم الآخرين. في تلك الحالة، تنصّ مهمتنا على فهم العائق الذي يواجهونه، فمدّ يد المساعدة إليهم في حال قرّرنا ذلك.

من المهمّ في هذه الحالة ألا نتصرّف وكأنّ الأمر "موجّه ضدنا شخصياً". فبإمكاننا، في الأساس، أن نردّد على أنفسنا أننا لا نتعرّض للتهجم على يد إنسان، بل جرّاء أنماط سلوك متكررة. من هنا، إذا نجحنا في تجنّب الوقوع في هذا الفخ، أي اعتبار المسألة موجّهة ضدنا شخصياً، وتمكّنا من معالجة المشكلة كما يجب، فلسوف نحرز تقدماً عظيماً.

## الاعتراف بالخطأ في حال ارتكابه

عندما يتّضح لنا أننا قد ارتكبنا خطأ ما، ينبغي أن نعتزّف بذلك ونقدّم الاعتذار. ومع أنّ هذا الأمر يعتبر علامة ضعف بالنسبة لعدّة أشخاص، إلا أنني أعتبره إشارة إلى قوّة عظيمة. فمن الطبيعي أن يرتكب الأشخاص الأخطاء على الدوام، وإلا كيف يتمكّنون من التعلم والتقدم؟ في ثقافة "الامتناع عن اللوم"، نحن نعتبر كلّ خطأ فرصة للتدرب على التحليل النقدي، بدلا من اعتباره سبباً للخضوع إلى استجواب قاس.

## تشجيع الشخص الآخر على تفسير الخطأ المرتكب، بتفاصيله

في بعض الظروف، من المفيد أن يعتمد المرء ممارسة تدعى "التوكيد السلبي". فعندما نضبط الشخص "متلبساً" في تهجمه علينا، بينما تكون علاقتنا سليمة بشكل عام، يمكننا أن نسأله عما أسأنا فعله، ثم نخبره أنّه محقّ تماماً، فنعتذر قبل أن نسأله مجدّداً عن أخطاء أخرى، وهكذا دواليك. من شأن هذا أن يشجع الشخص الآخر على إطلاق مكنونات صدره، إلا أنّ اعتذارنا الهادئ ودعوتنا إلى قول المزيد سيخفّفان من وطأة المشاعر السلبية. شخصياً، كنت شاهداً على ارتياح العديد من الأشخاص لدى مواجهتهم بهذا السلوك الفعال.

## الطلب من الشخص الكفّ عن هذا الأمر

بين الحين والآخر، نواجه تهجماً غير منطقيّ البتة، يستهدف شخصنا ويتخذ صفة الثأر الشخصي. من هنا، تدعو الحاجة إلى اعتماد مقاربة مختلفة لمعالجة هذا الوضع. في هذه الظروف، يجب أن نتحقق من نيّة الشخص الآخر، فالتأكد من أنّه قد قرّر التهجم علينا بغض النظر عن أيّ ذنب اقترفناه. بعد ذلك، بإمكاننا أن نبلّغه عن مطلبنا بوضع حدّ للتهجم في الحال، فالامتناع عن الشروع في أيّ حديث، أو مراسلة، أو شرح، بانتظار حدوث ذلك.



تجدر الإشارة إلى أن هذا لا يمثل رفضاً للشخص على المستوى الإنساني، بل رفضاً للسلوك نفسه. ففي بعض الأحيان، يستحيل إجراء حديث منطقي مع شخص ما، لأنّه "حبيس" سلسلة من الأنماط التهجّميّة. ولعلّ الردّ المناقض الأمثل في هذه الحالة هو الانسحاب حتّى يقرّر هذا الشخص الكفّ عن التهجّم.

### **حشد الحلفاء للحصول على الدعم**

من الحملات التهجّمية ما يرمي إلى الهدم والتدمير لدرجة أنّ كل ما سنفعله أو نقوله سيستخدم ضدّنا. في هذه الحالة، من المفيد أن نفكر مع حلفائنا، في كيفية تدخلهم من أجل وضع حدّ لهذا التهجّم. ولا يخفى على أحد أنّ ذلك سيفرض عليهم العمل بثقة وبراعة كبيرتين، بالنيابة عنّا، من خلال الاستعانة بكافة التقنيات التي استعرضتها أعلاه.



## حركات الجسد وأنماط الاتصال Body Language and Communication Styles

من الضروري فهم أساليب التواصل غير الشفهية، سيّما وأننا نتلقى أكثر من ٥٠٪ من الأفكار عن طريق حركات الجسد.

ويقال إن:

- ٧٪ من أيّ رسالة ينقل عن طريق الكلمات.
- ٣٨٪ ينقل من خلال الصوت/النبرة، اللهجة، مقام الصوت، امتداده، طبقتة، جهارته، إيقاعه.
- ٥٥٪ عن طريق لغة الجسد غير الشفهية.

ويمكن تمييز أسلوبين من أساليب التواصل غير الشفهية:

١. حركات الجسد كتعبير الوجه، والإيماءات، ووضعيات الجسد.
٢. العلاقات المكانية – المسافة التي تحددها لتفصل بينك وبين الشخص الآخر.

### مهارات التواصل (الشفهية وغير الشفهية) عند الرد

#### التفسيرية:

يتميّز هذا الرد بنقل المتلقي إلى المرسل طبيعة المشكلة، لكنّه لا يخبره عن الحلّ الذي يجب أن يتّخذه. (من شأن هذا أن يساعد المرسل في إدراك مدى وقع كلامه على المتلقي. ويمكن أن يؤدي إلى مواجهة بنّاءة.)

#### الداعمة:

هو ردّ يشير إلى أنّ المتلقي يرغب في طمأنة المرسل، والتخفيف من الحدة في مشاعره، وتسجيل دعمه لما سبق أن تقرّر أو نُفِّذ. (وهو مفيد عندما يحتاج المرسل إلى لمس الاستحسان لدى الجمهور، ويتطلّع إلى الدعم والاطمئنان.)

#### المتعمّقة:

هو ردّ يفضي إلى المزيد من المعلومات. فيطرح المتلقي الأسئلة على المرسل، مما يولّد نقاشاً من أجل توضيح المسألة التي تثير المشكلة. (من شأن هذا أن يساعد في توضيح المشكلة ويساعد المرسل على التعمق في التبعات الكاملة لسلوكه أو قراره.)

#### المتفهمة:

يعيد المتلقي صياغة كلام المرسل، بهدف التحقق من مدى فهمه له، ورؤية المشكلة من منظور المرسل، وفهم شعوره منها. (تساعد تلك الطريقة المرسل على التوسع في أفكاره، ومشاعره، ووجهات نظره إلخ.، كما تضاعف من دقة الاتّصال بين المرسل والمتلقي.)



### **التقييمية:**

هورد يظهر أن المتلقي قد قيّم مشكلة المرسل، وتبيّن إلى أيّ مدى تمتّ ردود فعله إلى الموضوع بصلة. كما يشير المتلقي إلى ما يمكن للمرسل أن يفعله، أو ما يجدر به تنفيذه. (وهي طريقة مفيدة عندما يُطلب من المتلقي إصدار حكم تقييمي، فالكشف عن قيمه ومواقفه ومشاعره الخاصّة.)

### **هام:**

- إنّ المغالاة في الاعتماد على أيّ من الأساليب المذكورة سابقاً، أو الاقتصاد في استخدامها، قد يشكّل عبثاً عند الانخراط في حوار.
- إنّ الامتناع عن اختيار الردّ المناسب يفسّر عدداً كبيراً من حالات خلل التواصل.
- يمكن لفهم الردود أن يشكّل أداة قويّة جداً، لا سيّما عند بداية التفاعل.
- لعلّ المقاربة الأفضل في معظم الحالات هي تفادي الإدلاء برّد تقييمي، في المراحل الأولى من العلاقة بين المرسل والمتلقي (فمن شأن الحكم التقييمي أن يغذي حكماً تقييمياً آخر).

### **القاعدة العامة في التواصل:**

قبل الرد، إسأل نفسك: "هل سيساهم بياني أو سؤالي التالي في توطيد علاقتنا أم في تعزيز الجفاء بيننا؟"

# اليوم الرابع

## DAY FOUR

---

### الموضوع:

ممارسة المهارات المكتسبة (التخطيط لعملية التنفيذ الخاصة بنا)

### الجلسات:

التخطيط لورش العمل الخاصة بالمتابعة\*

تطوير جلسة حول ورش العمل الخاصة بالمتابعة\*

تطبيق المهارات من خلال جلسة تمرين\*

الخطوات الخاصة بالتحركات التالية\*

التقييم النهائي والجلسة الختامية



**الأهداف:**

- إتمام برنامج عمل مفصل، ينظم ورش العمل الخاصة بالمتابعة التي يتم تدريب المشاركين على تنشيطها.
- تحديد الثغرات في المهارات و/أو المعارف التي ما زالت بحاجة إلى المعالجة.

**الوقت:**

٦٠ دقيقة

**المواد:**

📄 المنشورات الخاصة بنماذج عن برنامج ورشة العمل، ١.١٦: "قضايا خاصة بخطة ورشة العمل"؛ ٢.١٦: "سجل عمل خاص بخطة ورشة العمل"؛ ٣.١٦: "قائمة مرجعية خاصة بخطة ورشة العمل الفعالة"

**المسار:**

١. وزّع المنشورات الخاصة بنماذج عن برنامج ورشة العمل (بدءاً من المقدمة والجلسة الافتتاحية)، ١.١٦: "قضايا خاصة بخطة ورشة العمل"؛ ٢.١٦: "سجل عمل خاص بخطة ورشة العمل"؛ ٣.١٦: "قائمة مرجعية خاصة بخطة ورشة العمل الفعالة"
٢. راجع الخطة المعتمدة في ورشة العمل هذه. وبيّن كيف ترتبط الجلسات بأهداف ورشة العمل الإجمالية وبقية الجلسات. بالإضافة إلى ذلك، أشر إلى المقاطع المفيدة في المنشورات لإثبات وظيفة الخطة التي اعتمدها.
٣. قسّم المشاركين إلى فرق ثنائية أو متعدّدة الأعضاء لتنفيذ ورشة العمل الخاصة بالمتابعة، في حال إحاطتهم بها علماً. (يمكن لكلّ مشاركة أن تعمل على حدة أيضاً، في حال كان من المقرر أن تقدّم ورشة العمل هذه بمفردها.)
٤. على كلّ مجموعة أن تتمم السجل الخاص بخطة ورشة العمل (٢.١٦). ويمكن الاعتماد على جلسات ورشة العمل الراهنة، لكن بالترتيب الذي يناسب سياق ورشة العمل الخاصة بالمتابعة. كما يمكن للمشاركات إضافة أفكارهنّ الخاصة إلى الجلسات.
٥. تعلق كلّ مجموعة/ثنائي/فرد النتائج التي توصّلت إليها على جدار القاعة.
٦. قم بجولة على نتائج كلّ فريق، واسأل عن أيّ تعليقات أو اقتراحات من بقيّة المشاركات، من دون أن تنسى إضافة تعليقاتك الخاصة.
٧. حدّد النقاط التي لم توضّح المشاركات فيها عناصر خطة ورشة العمل، وفسّر السبب. يجب أن تفهم المشاركات لم تعتبر الجلسة التي اخترنها ملائمة، ولم ستكون فعّالة.

٨. تحقّق من مستوى ارتياح المشاركين إلى تنشيط جلسات من اختيارهن. فإذا شعرن بانزعاج من جلسة معيّنة، ولم يكن الشقة الكافية لتقديمها، ناقش الاستراتيجيات المحتملة لزيادة ثقتهنّ بأنفسهنّ، فضلاً عن الحلول البديلة لمقاربة هذه الجلسة؛ أو أطلب منهنّ إلغاء هذه الجلسة بأكملها من برنامج عملهنّ.
٩. يجب أن تثمر هذه الجلسة عن إعداد برنامج كامل، يغطّي كافة الساعات المخصّصة لتنظيم ورشة عمل خاصّة بالمتابعة.



### المطلوب خلال الساعة الأولى

لعلّ المهمة الأساسية لاستهلال العمل هي تنظيم فترة التعرّف. فمن الضروري أن يتعرّف الأشخاص إلى بعضهم بعضاً، فيألي أجواء ورشة العمل، للشعور بالارتياح. بالإضافة إلى ذلك، تجري العادة أن نطلب من الأشخاص التحدّث عما اختبروه بهدف المشاركة في هذا الحدث، كجزء من استراتيجية نشر الشعور بالإلفة بين المشاركين.

● **إرسى مصداقيّتك.** مثلاً، طلب أحد مدراء التربية في نقابة عمّالية كبرى من اثنين متّاً، غير منتسبين إلى هذه النقابة، تنظيم جلسة حول تربية الشعوب. في الواقع، لم نكن دخیلين على هذه النقابة وهذا الإقليم وحسب، بل أوشكنا على تقديم عرض حول مسألة قد تعتبر مشبوهة بنظر البعض أيضاً. بعد التحدّث إلى أعضاء النقابة الذين دعونا، قرّرنا المباشرة عن طريق تعريف المشاركين بنا. فما كان متّاً إلا أن قدّمنا أنفسنا بطريقة أكثر رسميّة من ذي قبل. كما طلبنا من رئيس النقابة إضفاء المزيد من المصداقية على الجلسات، من خلال التمهيد للجلسة، وتعريف الأعضاء بنا. من هنا، من الضروري أن تعرّف الأشخاص بك، في أيّ جلسة، وبكيفية تواصلك معهم، فضلاً عن تعريفهم بموضوع ورشة العمل.

● **اكتشفي سبب مشاركة الأشخاص.** حتّى إن جمعت المعلومات مسبقاً، فمن النادر أن ينخرط جميع المشاركين في مرحلة التخطيط؛ وبالتالي تدعو الحاجة إلى التحقق من توقعاتهم للتأكد من أنّ الخطة ستلبي حاجاتهم. كما تتيح هذه المرحلة للأشخاص سماع آراء بعضهم البعض مباشرة، وتبيّن أنّ النية هي جعل ورشة العمل هذه برنامجاً لهم، لا لنا. وقد جرت العادة أن ندوّن توقّعات الأشخاص، ممّا يؤمّن المواد اللازمة التي يمكن استخدامها لاحقاً عند التفكير في نهاية الجلسة.

● **عرّفني عن الأهداف وبرنامج العمل.** نقوم بالتعريف عن الأهداف ونخطّط للحدث استناداً إلى توقّعات المشاركين، كما نفاوض على أيّ تغيير. في خلال هذه العمليّة، نحدّد تحديداً واضحاً التوقّعات التي:

- تشكّل منذ البداية جزءاً من برنامج العمل.
- لا يمكن الإيفاء بها، بما أنّها تقع خارج نطاق الجلسة.
- يمكن إدراجها لكن بعد تعديلها. فيُطرح في الجلسة اللاحقة اقتراح ملموس للنقاش حول كيفية الإيفاء بهذه التوقّعات.

لا يخفى عليك أنّ مقدّمة البرنامج المدروسة تعكس مدى تحضيرك له، ويمكن أن تشكّل جزءاً من إرساء مصداقيّتك؛ فضلاً عن أنها علامة على مدى احترامك للمشاركات.

● **قَدَمي لموضوع ورشة العمل.** يمكن أن تندرج هذه الخطوة ضمن التمرين أو النشاطات التي تمهّد للانطلاق. كما اعتبرنا أنه من المفيد تطبيق نشاط، يساعد المجموعة في تحديد موقعها بالنسبة إلى موضوع ورشة العمل: أي درس الصفات التي نتمتّع بها وتلك التي لا نتمتّع بها، وكيفية تأثير هذه العوامل على علاقتنا بالموضوع.

● **فاوضي على التدابير اللوجستية.** تبرز عدّة مشاكل لوجستية في أيّ حدث، تدعو الحاجة إلى حلّها قبل المضيّ قدماً، بدءاً من تحديد التوجيهات حول الامتناع عن التدخين، وصولاً إلى التفاوض حول مواعيد بداية الجلسات وانتهائها. ولا ريب في أن أكثر هذه المشاكل تتعلّق بأمور الإقامة، عندما يبيت الأشخاص في مكان الاجتماع، بعيداً عن منازلهم. ففي تلك الحالة، سينشغل المشاركون الذين لم يعتادوا الأمر بعد بمسائل تتعلّق بوجبات الطعام، والهواتف، وتدبير النوم. من هنا، لا يخفى عليك أن توضيح هذه النقاط سيساعدك في التخفيف من القلق، وهو شعور لا يلقي الاهتمام الكافي في أغلب الأحيان. وبالتالي، يمكن إرساء "قواعد إجرائية" تضبط الأمور اللوجستية، للتأكد من فهم المشاركين لهذه الأمور فهماً تاماً.

● **هيئني الأجواء.** من أهمّ الأفكار التي نوّد إيصالها للمشاركات خلال الساعة الأولى من ورشة العمل هي رغبتنا في مشاركتهم وبسط سيطرتهم على الحدث. من هنا، للمساعدة في خلق هذه الأجواء، نختار نشاطات تمهيدية تمنح الجميع فرصة المشاركة. كما تسنح الفرصة غالباً، في خلال تنفيذ هذه النشاطات، نقل الأثاث كي تشعر المشاركات أن المكان ملك لهنّ. ويحدث في معظم الأوقات أن نختار مسار العمل، عن طريق طرح افتراضاتنا بخصوص الخطوات المتبّعة، ثمّ التفاوض عليها مع المشاركات. وما نلبث أن ننشر لائحة بهذه الافتراضات، ونستند إليها على امتداد ورشة العمل.

### نموذج عن لائحة "افتراضاتنا حول ورشة عمل"

- يساهم الجميع في خلق أجواء آمنة/غير معتمدة على إصدار الأحكام.
- تصدر معظم المحتويات عن المشاركات.
- تضيفي المشاركات التحليل والخبرات على البرنامج.
- تعتمد المشاركات موقفاً غير متسامح تجاه كل أنواع القمع.
- تتحمّل المشاركات مسؤولية استخلاصهنّ المعلومات وتفاعلهنّ مع بقية المشاركات.
- يشارك الجميع بشكل كامل في الجلسات كافة.
- يضيفي الجميع روحاً مرححة على الجلسات.
- يتقبّل الجميع اختلاف الآراء في المقاربات والاستراتيجيات.

## نموذج عن "قائمة مرجعية للانطلاق بورشة العمل"

- تعريف المشاركات ببعضهن البعض.
- تهيئة الأجواء، وتشكيل المجموعة.
- التفكير في الهوية الاجتماعية للمجموعة انطلاقاً من علاقتها بالموضوع.
- تحديد توقّعات المشاركات.
- التمهيد لموضوع ورشة العمل.
- تقديم الأهداف والتخطيط للحدث (برنامج العمل)، استناداً إلى توقّعات المشاركات.
- تهيئة الأشخاص للموضوع ذهنياً وجسدياً.
- تنظيم مسار العمل بالتعاون مع المشاركات.
- توضيح أيّ تفاصيل تتعلق بالتدابير اللوجستية.
- التفاوض على القواعد الإجرائية.
- منح المشاركات فرصة إضفاء لمسة شخصية على المكان.



## Workshop Design Sheet

## سجل خاص بخطة ورشة العمل

عنوان ورشة العمل:

المشاركات:

الأهداف الإجمالية:

١. \_\_\_\_\_
٢. \_\_\_\_\_
٣. \_\_\_\_\_
٤. \_\_\_\_\_

الشخص المسؤول	المواد المطلوبة	تفاصيل مسار العمل	الجلسة	الوقت



- أطلب من لجنة تخطيطية مؤلفة من المشاركين المساعدة في وضع الخطة.
- خذي بعين الاعتبار ما تعرفينه عن المشاركات.
- زوري مكان الاجتماع، وخذي المساحة بعين الاعتبار عند وضع الخطة.
- أعلن عن افتراضاتك الخاصة مسبقاً.
- خذي بعين الاعتبار السياق التنظيمي والاجتماعي الأوسع لورشة العمل.
- كوني واضحة بشأن أنواع المناسبات/التحركات التي سبقت هذه الجلسة، وتلك التي من المقرر أن تليها.
- توقّعي المشاكل المحتملة وكيفية معالجتها.
- فلتكن الأهداف واضحة ومحددة ولتتبع مساراً جلياً.
- فليكن برنامج العمل واضحاً، وخطياً، يناسب الحيز الزمني المتوافر.
- نظمي مزيجاً من النشاطات التي تشجع على المشاركة، وتأخذ بعين الاعتبار خلفية المشاركات.
- طبّقي طرقاً تتيح للمشاركات بسط سيطرتهم، شيئاً فشيئاً، على مسار العمل.
- إعلمي كيف توزعين الأشخاص ضمن مجموعات، وكيف ترفع هذه المجموعات تقارير عن عملها.
- خطّطي للاستراحات، والتمارين المحفّزة على النشاط، ولبسط أجواء المرح.
- خطّطي لإجراء التقييم قبل ورشة العمل وبعدها.
- حدّدي المسؤوليات الواضحة لجلسات المتابعة.
- ارسمي خطة واضحة لتوثيق المسار من أجل المشاركات.
- راجعي خطتك وأجزئها: فعلى الأرجح أنك بالغت في مكان ما.

---

---

---

### الأهداف:

- استخدام المهارات والمعارف المكتسبة خلال الجلسات/النشاطات السابقة، لوضع خطة جلسة واحدة على الأقل، تعتمد في ورش عمل المتابعة.

### الوقت:

٩٠ دقيقة

### المواد:

- ☞ نموذج عن تصميم مفصل لإحدى الجلسات
- ◎ المواد المستخدمة في الجلسات السابقة (أوراق بيضاء، غراء، مقصات، نقاط لاصقة، إلخ).
- 📄 المنشورات ١.١٧: "المنوع والمسموح في واجبات المنشط"، و٢.١٧: "تصميم نشاطات ورشة العمل"، و٣.١٧: "كيف يكتسب الأشخاص المعلومات".

### المسار:

١. وزّع المنشورات ١.١٧: "المنوع والمسموح في واجبات المنشط"، و٢.١٧: "تصميم نشاطات ورشة العمل"، و٣.١٧: "كيف يكتسب الأشخاص المعلومات".
٢. راجع المنشور ٣.١٧: "كيف يكتسب الأشخاص المعلومات"، لتشدد على المشاركات أن منهجية النشاطات التي يخرننها ستؤثر على كمية المعلومات المكتسبة حول موضوع ما.
٣. إمنح المشاركات بعض الوقت لقراءة بقيّة المنشورات. ولعلّهن يقرأن أيضاً المنشورات من الجلسة الثانية مجدداً، بما أنّها تحوي الكثير من المعلومات عن المنهجية.
٤. أعدّ جلسة قصيرة للأسئلة والأجوبة، لتوضيح أيّ نقاط بقيت مبهمّة بالنسبة للمشاركات.
٥. قدّم ورقة العرض المعدّة سلفاً، حيث دوّنت نموذجاً عن تصميم مفصل لإحدى الجلسات. (صحيح أن الجلسة الثانية معتمدة هنا، لكن يمكن الاستناد إلى جلسات أخرى). راجع التصميم، وأشر إلى درجة التفصيل المطلوبة من أجل التخطيط للجلسات: الأهداف الواضحة، والمدة الزمنية، والمواد المطلوبة، والوضوح عند تحديد المسار والمنهجية المستخدمة.
٦. أطلب من المشاركات الانضمام إلى المجموعات التي توزّعت عليها في الجلسة السابقة (الجلسة ١٦)، سواء أكانت مجموعة متعدّدة الأفراد، أم ثنائية، أم فردية، لتقديم ورشة عمل المتابعة.
٧. عيّن لكلّ مجموعة جلسة من تلك الجلسات المدرجة في برامج العمل التي صيغت في الجلسة السابقة (الجلسة ١٦).



حاول تجنّب توزيع الجلسة نفسها على المجموعات، لتطوير أكبر قدر ممكن من الجلسات.

٨. أطلب من المجموعات:

- وضع تصميم خطّي مفصّل للجلسة التي أوكلت إليها (على ورقة عرض أو أوراق أصغر حجماً). يجب، على الأقل، أن تكون النتيجة مفصّلة، كما النموذج المبين في الخطوة ٥.
- الاستعداد لتنشيط الجلسة التي أوكلت إليها. غير أنّ هذا ليس بعرض للتصميم الخطّي! تجدر الإشارة أيضاً إلى أنّ الوقت لا يسمح بتنشيط الجلسة بأكملها، لذا على المجموعة أن تعرض ما مدّته عشر دقائق من الجلسة. ويمكن اقتطاع هذه الدقائق العشر من بداية الجلسة، أو من جزء يركّز على دور المنشط/وظيفته. (سيُطبّق ذلك خلال الجلسة التالية).

- تحضير المواد المطلوبة للجلسة التجريبية (أوراق عرض معدّة سلفاً، أفلام تأشير، غراء، إلخ).

٩. تجوّل بين المجموعات لتتأكد من أنّها تدرج، في التصميم الخطّي، مستوى التفاصيل المطلوب، وأنّها تتّبع المسار الصحيح عند إعداد الجلسات التجريبية.

### الأهداف:

- تحديد أي مخاوف قد تنتاب المشاركات في ما يتعلق بأداء دور المدرب/المنشط.
- تطوير الاستراتيجيات الهادفة إلى التعاطي مع المخاوف المحددة.

### الوقت:

٦٠ دقيقة

### المواد:

ورقة عرض معدة سلفاً بعنوان "كوابيس التنشيط"  
المنشورات ١.٢: "القضايا والنصائح الخاصة بإرساء المصادقية"، ٢.٢: "دور المنشط"، ٣.٢: "التعامل مع المواقف الممانعة"، ٤.٢: "مهارات التنشيط الأساسية".

### المسار:

١٠. إلجأ إلى وسيلة "رمي كيس الحبوب" (المبيّنة في المنشور ٤.٢) لاستدعاء المشاركات بشكل اعتباطي. أطلب منهنّ تلاوة مخاوفهنّ المرتبطة بأداء دور المدرب أو المنشط. وفي حال لم تكن لهنّ خبرات سابقة في هذا المجال، فبإمكانهنّ أن يستندن إلى تجاربهنّ كمشاركات في ورش عمل أخرى، أو كطالبات. فما الذي يضاعف من توترهنّ فعلاً؟
١١. سجّل كل "كابوس" على ورقة عرض. (هذا تمرين للعصف الذهني، وبالتالي يجب عدم استدرار أيّ تعليق). إمنح المجموعة حوالي ١٥ دقيقة لأداء هذا التمرين، وتأكد من حصول كلّ مشاركة على فرصة للمساهمة، ولو لمرة واحدة على الأقل.
١٢. وزّع المشاركات على مجموعات من أربعة إلى خمسة أشخاص، واطلب منهنّ الانضمام إلى مجموعتهن.
١٣. أطلب من كلّ مجموعة اختيار "كابوس" واحد من اللائحة.
١٤. إمنح كلّ مجموعة عشر دقائق لإعداد سيناريو قصير (تمثيل أدوار)، لتقدّم كيفية تعاملها مع الكابوس الذي اختارته.
١٥. إجمع الفرق المختلفة بعد عشر دقائق، واطلب من كلّ مجموعة تقديم السيناريو الخاصّ بها.
١٦. بعد كلّ عرض، أطلب من بقيّة المشاركات التعليق على الاستراتيجية المستخدمة: فهل أعجبهنّ السيناريو المقترح؟ هل من أفكار أخرى حول كيفية التعاطي مع هذا الكابوس المعين؟
١٧. وزّع المنشورات وراجعها. يحمل كلّ منشور أفكاراً حول كيفية تجنّب كوابيس التنشيط المشتركة، ومعالجتها.
١٨. أطلب من المشاركات تحضير المنشور ٤.٢: مهارات التنشيط الأساسية كفرض، بما أنّه يتضمّن وصفاً مفصلاً عن عمليات التنشيط، على غرار لوائح إعادة الصياغة، وانتقاء الأشخاص، وعكس الصورة، وجمع الأفكار، والتكديس، واقتفاء الآثار، والتشجيع، وإقامة التوازن، وتعيين الأدوار، والعصف الذهني، والإدارة.



يختلف المنشط عن أي قائد أو رئيس جلسات. ويكمن الاختلاف في كيفية أدائه دوره. فالقائد/رئيس الجلسة يقرّر ما هي الأمور الواجب إنجازها وكيف، كما يبلغ الأشخاص بضرورة الحفاظ على النظام إلخ. أما المنشط، فيسأل، ويقترح، ويحافظ على حسن سير جدول الأعمال الأساسي، ويتحقّق من مدى استعداد المشاركين للانتقال إلى الخطوة أو القرار التالي. بعبارة أخرى، يمكن القول إنّ المنشط موجود، بشكل عام، حرصاً على منح جميع المشاركين فرصة للتعبير عن أنفسهم، فيشعرون أنّهم يلقون قبولاً وأذاناً صاغية. وهو يحاول أن يحافظ على حيادية بالغة. فضلاً عن ذلك، يحاول المنشط أن يؤمّن بنية كافية، تمنع أي تداخل بين ما يجري للمشاركين والموضوع المطروح على جدول الأعمال.

### في ما يلي عدد من النقاط التي ينبغي على المنشط أن يأخذها بعين الاعتبار:

أطلب من المشاركين المحافظة على الموضوع:

- أعلم المشاركين متى تغيّر موضوع النقاش. فهم يسارعون عادة إلى العودة للموضوع المطروح على طاولة النقاش.
- ذكّر المشاركين، بين الفينة والأخرى، بالموضوع المطروح على النقاش. "أليس هذا ما كنّا نناقشه؟"

لخص ما أدلى به المشاركون:

- لخص بشكل خاص الأفكار التي أدلى بها المشاركون الأقل نشاطاً.
- أربط كلام أحد المشاركين بأفكار الآخرين.
- تقبّل بعض أجزاء الفكرة، وأطلب من الشخص الذي أدلى بها التعمق فيها أكثر.
- بلّغ الأشخاص في حال تعرّض أحدهم للمقاطعة في حديثه، واطلب منه إنهاء كلامه.

أعلم الأشخاص أن لا بأس من التعبير عن مشاعرهم:

- لخص المشاعر التي تمّ التعبير عنها، فضلاً عن المضمون.

إطرح المشكلة بطريقة بناءة كي يتمكن الأشخاص من معالجتها:

- إطرح المشكلة كمشكلة فعلاً، عوضاً عن تصويرها كذنب ارتكبه أحد الأشخاص.
- إطرح المشاكل والأسئلة، لا الأجوبة، على المجموعة.
- وضح أيّ قرار يجب على المجموعة أن تتّخذه (في حال دعت الحاجة إلى ذلك)، لئلا يبذد الأشخاص وقتهم سدى.

إقترح أساليب لحلّ المشكلة:

- أعلم المشاركين بالموعد المناسب للانتقال إلى المشكلة التالية أو البند التالي المطروح على جدول الأعمال.



- حاول أن تجزئ المشاكل العسيرة إلى أجزاء يمكن العمل عليها ومعالجتها بشكل مستقل.

#### لخص المقررات المتخذة:

- احرص على إعادة الإعلان عن قرار بعد أن تتخذ المجموعة.

#### النقاط التي يجب على المنشط تجنبها:

لن يكون المنشط فعالاً، بأي شكل من الأشكال، في حال لم يحافظ على حياديته. فمن الضروري ألا يكون مشاركاً أساسياً في مجريات النقاش، وألا يحاول التلاعب بالمجموعة من خلال استغلال دوره لطرح برنامج شخص معين على طاولة النقاش.

بالإضافة إلى ذلك، على المنشط أن يتجنب بشكل خاص:

- انتقاد أفكار الآخرين أو قيمهم.
- فرض أفكار أحد الأشخاص على المجموعة من خلال استغلال المنشط لدوره في التنشيط.
- اتخاذ القرارات بالنيابة عن بقية المشاركين، دون الحصول على موافقتهم.
- المشاركة المكثفة في النقاشات في حال كنت المنشط. فمن شأن هذا أن يلهيك ويبعد المجموعة كلها عن المسار المقرر لها.



### ما هو النشاط؟

يمكن تقسيم النشاطات إلى ثلاثة أنواع:

- العروض
- النقاشات الموجهة
- النشاطات المنظمة

ما زال العديد من الأشخاص يرتاحون، أكثر ما يرتاحون، إلى العرض سواء كان شفهيًا أم سمعيًا بصريًا. من جهته، يفترض النقاش الموجه المتمتع بالمهارة في ضمان المشاركة الواسعة، وإيجاد الأسئلة المناسبة. أمّا النشاط المنظم (على غرار تمثيل الأدوار)، فيمكن أن يكون الأكثر ديناميكية، لكن قد يشمل أيضاً على أعلى نسبة من المجازفة.

في الصفحات التالية، سنشير إلى النشاطات المنظمة لا غير. لكن في الواقع، تدعو الحاجة في الغالب إلى مزج أنواع النشاطات الثلاثة، للحرص على اتصال برنامجك بكافة أنماط التعليم التي يتبعها المشاركون.

تفترض النشاطات المنظمة، في الغالب، تقسيم كافة المشاركين (الذين يتراوح عددهم في أفضل الأحوال بين ١٥ و ٢٥ فرداً)، إلى مجموعات صغيرة. ومهما كان نوع النشاط المعتمد (تمثيل الأدوار، النقاشات الجماعية، إلخ)، فإننا نطلب من المشاركين عادة، التفكير في عدّة أسئلة طُرحت خلال مرحلة التصميم.

### الخطوات أو اللحظات المعتمدة في أيّ نشاط

لعلّ إحدى الطرق للانطلاق هي تشريح النشاط إلى عناصره الأساسية.

#### ١. المقدمة: شرح النشاط

- **قدّم المعلومات العامة الخاصّة بالنشاط وأهدافه.** نبدأ عادة بالشرح للمشاركات السبب الذي دفع بنا إلى اقتراح هذا النشاط. في بعض الأحيان، نضمّن في هذه الملاحظات المفتوحة معلومات عامة أو تاريخية بسيطة، إذا كان الأمر ملائماً، أو نحاول تبديد أيّ مخاوف. على سبيل المثال، نشدّد، في المقدمة التي تسبق نشاطاً تمثيلاً، على أننا لا نقدّم أيّ جائزة عن أفضل الأدوار، وأنّ الأدوار المهمة تبقى متوافرة لمن لا يحبّ أن يؤدي دور البطولة.

اكتشفنا أيضاً أنّ ارتياحنا إلى النشاط ضروريّ، إذا كنا نتطلّع إلى مساعدة غيرنا على الشعور بالارتياح كذلك. فضلاً عن ذلك، لا مانع، عند التمهيد لنشاط معيّن، من التطرق إلى مواضيع عامة، لكن تدعو الحاجة في نهاية هذا



التمهيد إلى اعتماد الدقة البالغة بخصوص التعليمات.

● **سلط الضوء على التوجيهات والمهمة والمدة المتوفرة.** يجب أن تعرف المشاركات بالضبط ما هي الواجبات المطلوبة منهن. في أغلب الأحيان، نقوم بكتابة المهمة – التي تفترض غالباً التفكير في لائحة الأسئلة المرتبطة بالموضوع – على ورقة عرض، كي يتمكن الجميع من رؤيتها.

في حال كان من المقرر أن يعمل الأشخاص في قاعات مختلفة، أو في حال كانت المهمة معقدة، نقوم بتسليم سجل بالمهام إلى كل شخص. ويتضمن هذا الأخير السؤال أو الأسئلة الواجب مناقشتها أو معالجتها؛ وكيفية تسجيل العمل؛ وتحديد التقارير التي يجب رفعها إلى المجموعة برمتها؛ والمدة المتوفرة للأشخاص. تشاور مع المجموعة لتضمن أن المشاركات قد فهمن المهمة المطلوبة، وأبدن استعداداً لتنفيذها. أفسح بعض الوقت لطرح الأسئلة.

● **وزع المنشورات، وأعلم الأشخاص عن كيفية التوزع ضمن مجموعات، وإلى أين يجب أن يتوجهوا.** يجب تحديد المنشورات أو غيرها من المواد، في حال توافرها، كما يجب اقتراح مسار لتسليمها إلى كل مجموعة. قبل بداية النشاط، قد تضطر أيضاً إلى توزيع الأشخاص ضمن مجموعات صغيرة. في هذا الإطار، إحرص على توزيع الأشخاص مسبقاً، بشكل يضمن مزيجاً من الخبرات المتنوعة ضمن الفريق الواحد.

لا مجال، في كل ورشة عمل، لتجنّب زمرة من الأشخاص، ممن يحافظون على طابع غير رسمي، ويتصلون ببعضهم البعض عن طريق معرفة سابقة. لذا، يجب أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار، عند توزيع الأشخاص على مجموعات صغيرة، إمّا لتشجيع الأشخاص على الاختلاط وإمّا للاستفادة من العلاقات القائمة مسبقاً.

أمّا إذا كان البرنامج يمتدّ على فترة زمنية أطول، فيمكن النظر في طريقتين أو ثلاث لتوزيع الأشخاص ضمن مجموعات. لا تنس أن تكون واضحاً بشأن مكان عمل كل مجموعة؛ لكن من الأفضل الإدلاء بهذه المعلومة بعد تقسيم الأشخاص إلى مجموعات، وإلا لن يتذكروا في الغالب إلى أين يجب أن يتوجهوا.

### **أفكار لتوزيع الأشخاص ضمن مجموعات:**

□ رقم الأشخاص بحسب عدد المجموعات التي تحتاج إليها. بمعنى آخر، إذا كانت ورشة العمل تتألف من عشرين شخصاً، رغبت في تقسيمهم إلى أربع مجموعات صغيرة، أعط المشاركين أرقاماً تتراوح بين ١ و ٤. ثم اطلب من الأشخاص التجمع ضمن أربع مجموعات، وفقاً للأرقام.

□ وفقاً للرموز. حضر أوراقاً تحمل رموزاً مختلفة، بمقدار الفرق التي تحتاجها. فإذا كنت ترغب في تشكيل أربع



مجموعات من خمسة أشخاص، حضّر خمس نسخات عن كلّ رمز، كالمثلثات، والمربّعات، والدوائر، والمستطيلات. فيختار كلّ شخص رمزاً وما يلبث أن يبحث عن الأشخاص الآخرين ممّن يحملون الرمز نفسه.

□ الاختيار الذاتي. عندما ترغب في توزيع الأشخاص ضمن مجموعات، وفقاً لمدى اهتمامهم بموضوع معيّن، بإمكانك لصق المواضيع على الجدران في أماكن مختلفة من القاعة. أطلب من المشاركين "التصويت بأقدامهم"، من خلال التوجه نحو الموضوع الذي يهتمهم أكثر من غيره. أمّا إذا أبدى العديد من الأشخاص اهتماماً بموضوع معيّن، فبإمكانك تجزيء هذا الفريق نفسه إلى جزئين. هذا من جهة؛ أما من جهة أخرى، إذا لم يبد أيّ شخص اهتماماً بأحد المواضيع، فلا داعي حتّى لمناقشة هذا الموضوع.

□ وفقاً للصوت. تعتبر هذه الطريقة مفيدة في مرحلة لاحقة، عند تطبيق برنامج ذي مدة زمنية طويلة، حيث تسنح الفرصة للأشخاص التعرف إلى بعضهم البعض، والإقلاع عن الحجل. وهي تتبّع المسار نفسه لمنهجية الرموز، باستثناء أن كلّ مشارك يستلم، هذه المرّة، ورقة تصف صوتاً. ولجعل الأمر أكثر إثارة للاهتمام، يمكن للأشخاص أن يارسوا هذا التمرين، شرط أن يكونوا معصوبي العينين. من الأمثلة عن الأصوات، نذكر أصوات الحيوانات، وهدير الآلات، وبكاء الأطفال. هيّا، اعتمد على مخيلتك، واستمتع!

□ المجموعات المشكّلة سلفاً. في بعض الأحيان، تدعو الحاجة إلى مزيج خاص من الأشخاص لأهداف محدّدة. فأدرج أسماء أعضاء المجموعة، ومكان عملهم، على لائحة عرض، وألصقها على العَلن. من شأن إعداد اللائحة مسبقاً أن يوفر عليك بعض الوقت، ويجنّبك الشعور بالارتباك خلال تنفيذ النشاط.

## ٢. إعداد النشاط

- عندما يعمل المشاركون على مهمّة معيّنة – إعداد مشهد تمثيليّ، أو الانخراط في مناقشة لاستخلاص الأفكار، أو إعداد تقرير – فإننا، كمنشّطين، نمتنع عن المشاركة في النشاط، نظراً إلى أنّ وجودنا قد يعرقل عمل الفريق أو يلهي الفريق عنه. في هذه الحالات، يقتصر دور المنشّط على تمثيله مرجعاً للمشاركين، وتوضيح التعليمات، فضلاً عن مساعدة أيّ مجموعة تواجه صعوبات. كما يجب علينا أيضاً أن نراقب الوقت.

## ٣. عرض النشاط ومناقشته

- ترفع المجموعات الصغيرة تقارير بنتائج عملها إلى المجموعة الأكبر. ولما كان معظم المنشّطين (والمشاركين) قد



اختبروا ما يفوق حصّتهم من الجلسات العامّة المملة، فقد أصبح من المهم التخطيط بدقّة لاستخلاص أكبر قدر من الفوائد من مناقشات المجموعة الأكبر: أي اتخاذ قرار بما يجب إشراكه وكيف.

### أساليب رفع المجموعات الصغيرة للتقارير:

- **معالجة كلّ مجموعة لمسألة مختلفة.** تهتمّ كلّ مجموعة برفع التقارير حول مسألة مختلفة عن المجموعة الأخرى. وتتمّ تغطية كلّ المسائل مرّة واحدة.
- **تُرفع التقارير حول مسألة واحدة.** ترفع المجموعات التقارير حول إحدى المسائل التي تمّت مناقشتها فقط (المسألة الرئيسية). ويمكن الإعلان عن الملاحظات المرتبطة بالمسائل الأخرى، كي تتمكن المجموعات الأخرى من إلقاء نظرة عليها خلال الاستراحة.
- **الطرق المتنوّعة لرفع التقارير.** قد يُطلب من كلّ مجموعة استخدام طريقة متنوّعة لرفع التقارير (الأساليب البصريّة، التمثيلية، الشفهية، أغنية، إلخ.)، أو اعتماد الطريقة التي يرتاح إليها الأعضاء أكثر من غيرها.
- **الجلسات العامة المتزامنة.** نعتمد هذه الطريقة عندما تعدّ المجموعات الصغيرة المسرحيات الهزلية القصيرة أو العروض التمثيلية، فتكون المجموعة ككل كبيرة بشكل لا يمكن من متابعة العروض كلّها. فلا يسعنا سوى أن نقسم مجموعة المشاركين الأساسيّة إلى أكبر قدر ممكن من المجموعات الكبيرة بحيث تقدّم كل واحدة منها ثلاثة أو أربعة عروض ويكون على رأسها منشط واحد. ويمكن لهذه الجلسات العامة الصغيرة كلّها أن تحدث في الوقت عينه.
- **مراجعة المواد المعروضة في الصالة.** تلصق كلّ مجموعة المواد الخاصة بها، فيجول المشاركون حول صالة العرض الفوريّة هذه، لمراجعة منجزات الآخرين. لكن من الضروري أن يتواجد ممثلٌ عن كلّ مجموعة مع هؤلاء المشاركين للإجابة عن أسئلتهم. ويمكن أيضاً ترك مساحة فارغة في أوراق العرض لأيّ تعليق أو سؤال قد يصدر عن بقية المشاركين.
- **تصميم مشترك.** قبل نهاية الفترة المخصّصة لنقاش المجموعة الصغيرة بـ ١٥ أو ٢٠ دقيقة، أطلب من كلّ مجموعة التركيز على التقرير الذي سترفعه، وملخصها عن النقاش. يمكنك تأمين نموذج عن التصميم، من دون أن يكون ذلك إلزامياً بالنسبة للمجموعة:

إنّ النقاط الأساسيّة التي ناقشناها هي (ثلاث كحدّ أقصى):

- ١.
- ٢.
- ٣.

وقد استنتجنا أنّ:

ونوصي بأنّ:

أمّا إحدى أهمّ النقاط التي ناقشناها، ونرغب في تسليط الضوء عليها، فهي:





- **غياب التقارير المرفوعة.** في بعض الأحيان، ليس من الممكن أو الضروريّ الإصغاء إلى تقارير المجموعات الصغيرة، نظراً إلى بعض القيود الزمنية أو طبيعة النقاش بحدّ ذاتها — مع أنّ هذا لا يحدث في معظم الأحيان. وفي الجلسة العامة، من الممكن أيضاً الطلب من جمهور المستمعين الإدلاء بتعليقاتهم حول النقاط أو القضايا الأساسية المطروحة.
- **استخلاص الخبرات.** بعد أن تعود المجموعات الصغيرة إلى الجلسة العامة، تقضي الخطوة التالية بطرح الأسئلة عن العمل الذي أنجزته المجموعات الصغيرة، بشكل يسألّ الضوء على خبرات المشاركين ويحدّد الأنماط المعتمدة. قد تتضمّن الأسئلة: "ما هو شعورك؟"، أو "ما أهمّ المعلومات أو الأفكار التي اكتسبتها؟"
- **البحث عن الأنماط/التحليل.** هذا هو متن أيّ نشاط. فبعد أن تنجز المجموعات التقارير كافة، يمكنك أن تطرح عدداً من الأسئلة عن المعلومات التي وردت في هذه التقارير. ما هي أوجه الشبه والاختلاف؟ ما الذي كان مفيداً وما الذي طرح العراقيل؟ من المستفيد؟ من الخاسر؟ ما هي المخاوف المشتركة الأساسية؟ ما هي القضايا التي ينبغي أن نركّز عليها نقاشنا الآن؟
- **إضافة محتويات/نظريات جديدة.** بعد تحليل خبرات المشاركين، يمكننا التمهيد لمحتويات أو نظريات جديدة، إمّا من خلال عرض وجيز أو منشور يقدمه المنشط.
- **التلخيص.** يعتبر تلخيص أهمّ النقاط التي طرحت خلال النقاش الخطوة الأخيرة في أيّ نشاط. فيمكن للمشاركين والمنشطين أن يتعاونوا في تسمية القضايا الأساسية ضمن استمارة تلخيص.

## تلخيص الخطوات المتبعة في أيّ نشاط

### ١. المقدمة: شرح النشاط

- شرح أهداف النشاط
- تقديم لمحة عامة عن النشاط إذا كان الأمر مناسباً
- إشرح المهام المطلوبة والوقت المتوفّر، مع التأكّد من مدى الوضوح والقبول
- حدّد المواد/المنشورات ووزّعها، في حال توافرها
- تكوين المجموعات: كيفية تقسيمها وإلى أين يجب التوجه

### ٢. إعداد النشاط

- يعمل المشاركون على مهمّة معيّنة، ضمن مجموعات في الغالب (الإعداد)
- يتوفّر المنشط كمرجع أو لتوضيح لبس معيّن
- يراقب المنشط الوقت



٣. عرض النشاط ومناقشته

- إذا كانت المجموعات صغيرة، عد إلى المجموعة الأكبر
- استخلص الخبرات
- إبحث عن الأنماط / التحليل
- أضف محتويات / نظريات جديدة
- لخص

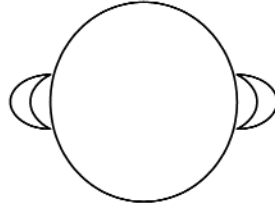
### قائمة مرجعية خاصة بتطوير النشاطات المناسبة

#### فكر في ما يلي

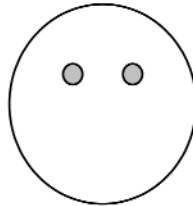
- السياق المحلي
- عدد المشاركين
- من هم المشاركون (الخلفية الثقافية، القطاع، الطبقة الاجتماعية، العرق، النوع الجنسي، التقاليد)
- مستوى الارتياح: هل سيشعر المشاركون بالانزعاج حيال تنفيذ النشاط عند هذه المرحلة من ورشة العمل؟
- الأهداف
- التصميم: عند أي مرحلة من ورشة العمل يجدر بك أن تنفذ هذا النشاط؟
- التوقيت (تأثيره على مستوى الطاقة، التركيز)
- الوقت المتوفّر لك
- اللغة: المستوى والمقروئية
- المساحة والتدابير اللوجستية
- المواد والتقنية المتوافرة/المطلوبة
- موضوع النشاط
- المواد المتوافرة لديك
- خبرات المشاركين في ما يتعلّق بموضوع النشاط
- السياق التنظيمي (تحديد الوقت، ومن هم المعنيون)
- هل من عوامل أخرى؟ \_\_\_\_\_



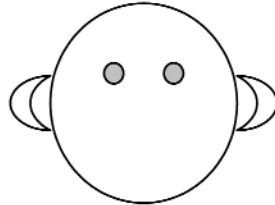
عن طريق السمع فقط = ٢٠٪



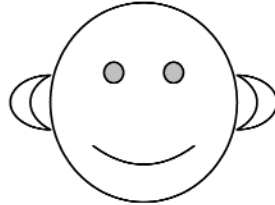
عن طريق البصر فقط = ٣٠٪



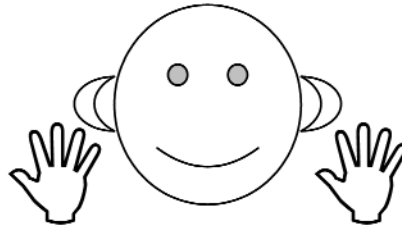
عن طريق السمع والبصر = ٥٠٪



عن طريق السمع والبصر والكلام = ٧٠٪



عن طريق السمع والبصر والكلام والممارسة = ٩٠٪



### الأهداف:

- تطبيق مهارات التدريب والتنشيط من خلال تقديم نموذج الجلسة المصمّم في الجلسة ١٧.

### الوقت:

١٢٠ دقيقة

### المواد:

- المواد التي أعدتها المجموعات في الخطوة ٨ من الجلسة ١٧، ساعة توقيت.
- 📄 المنشور ١.١٨: "سجل ملاحظات المنشط".

### المسار:

١. وزّع المنشور ١.١٨: "سجل ملاحظات المنشط"، وراجع.
٢. أوكل لكل مجموعة مهمة تولي المراقبة والتنشيط لمجموعة أخرى. يجب أن تستند المجموعة إلى المنشور ١.١٨ لتسجيل ملاحظاتها.
٣. أطلب من كل مجموعة تشكّلت في الجلسة السابقة أن تنشط الجلسة الموكلة إليها لمدة عشر دقائق.
٤. إثر كل جلسة تدريبية، أطلب من المسؤولين عن المراقبة والتنشيط في تلك المجموعة أن يطلعن الأخريات على ملاحظاتهم. أطلب ممن تمّت مراقبتهم أن يصغين إلى المعلومات الارتجاعية دونما تعليق. ثمّ أضف تعليقاتك الخاصة بعد أن تفرغ المراقبات من مهمّتهم.
٥. بعد أن تكتمل الجلسات التدريبية كافة، أطلب من المشاركات التعليق على تجربتهنّ من خلال جولة بالدور.



## Facilitation Observation Sheet

## سجل الملاحظات حول التنشيط

اسم المنشط	اسم المنشط	اسم المنشط	المهارات
			١. يساعد المجموعة على الاستمرار في التركيز على الموضوع: أ. يشير إلى أنّ النقاش قد ابتعد عن صلب الموضوع، متى لاحظ ذلك. ب. يعلن عن الموضوع الأساسي ثانية
			٢. يوضّح أساليب التواصل ويوافق عليها: أ. يلخّص مداخله المشارك ب. يربط بين الأفكار ج. يشير عندما يتعرّض أحدهم للمقاطعة، ويدعوه إلى مواصلة حديثه
			٣. يقبل المشاعر بصفاتها بيانات قيّمة : أ. يلخّص المشاعر المعبر عنها
			٤. يعرض المشكلة بطريقة بناءة: أ. يعيد عرض المشكلة لنفي إلقاء اللوم على أيّ جهة ب. يعرض المشاكل، لا الحلول ج. يساعد في توضيح محاور صنع القرار
			٥. يقترح الإجراء أو المقاربة المعتمدة لحلّ المشكلة: أ. يشير إلى المرات التي يجب المضيّ فيها قدماً ب. يقترح أحد الإجراءات الواجب اعتمادها
			٦. يلخّص ويوضّح التوجيه: أ. يلخّص منجزات الفريق ويشير إلى الخطوات المقبلة
			٧. يتجنّب بعض التصرفات على غرار: أ. انتقاد الأفكار أو المشاعر أو الحكم عليها ب. فرض الأفكار الخاصة ج. اتّخاذ القرارات بالنيابة عن المجموعة د. إصدار التعليقات الطويلة

### الأهداف:

- التخطيط للمهام الواجب تنفيذها قبل تطبيق ورشة عمل المتابعة

### الوقت:

٦٠ دقيقة

### المواد:

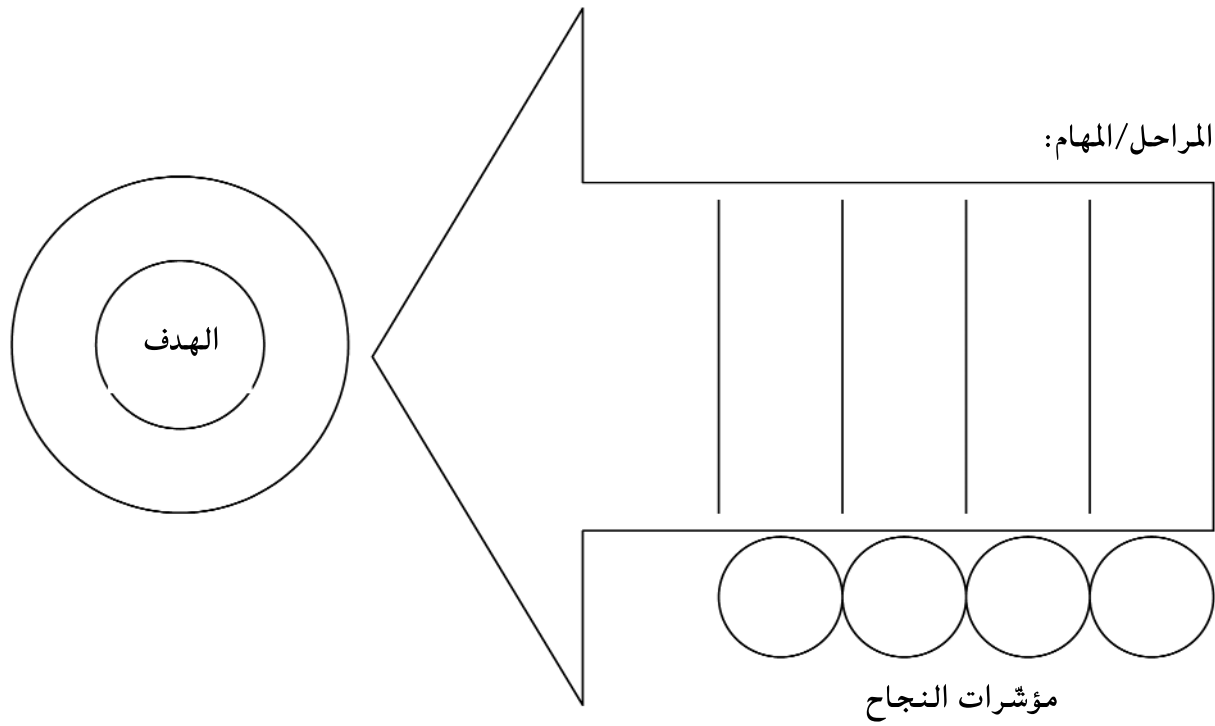
✍ ورقة عرض معدة سلفاً: هيكلية خطة العمل

### المسار:

١. راجع هيكلية خطة العمل. يجب أن يركّز التخطيط على التفاصيل اللوجستية وبرمجة التفاصيل التي ينبغي إنجازها قبل ورش عمل المتابعة، ويهدف تنظيمها. أمّا بعض الأمور التي يجب إنجازها على الأرجح، فهي:
  - اختيار المشاركات ودعوتهن
  - تأمين موقع
  - تأمين المواد المطلوبة
  - إيجاد التمويل اللازم
  - تحديد الخبراء الخارجيين للجلسات ٦ و٧ و٨، ودعوتهم
  - تنظيم ترتيبات السفر و/أو المسكن
٢. وزّع المشاركات على مجموعات تعكس من سينظّم ورشة عمل المتابعة، وأين. (يمكن أن تكون هذه الفرق صغيرة أو كبيرة بحسب الحاجة.)
٣. قدّم إلى كلّ مجموعة ورقة عرض وأقلام تأشير.
٤. أطلب من المجموعات إكمال خطة العمل الخاصة بها.
٥. ليس من الضروري عرض هذه الخطط، لكن يمكن تنظيم نقاش حول المشاكل الأساسية التي قد تواجه المجموعة خلال وضع خطط العمل الخاصة بها، في حال ارتأت المجموعات ذلك.

الفريق:

الموارد:



### الأهداف:

- استخلاص الدروس الفعّالة وغير الفعّالة للمساعدة في تحسين المنهج.
- منح المشاركات فرصة للشعور بأنهن حققن إنجازاً وبأنهن أتمن مهمتهن.

### الوقت:

٦٠ دقيقة

### المواد:

- كيس حبوب أو طابطة تنس
- 📄 المنشور ١.٢٠: "التقييم النهائي – الرأس، القلب، القدمان"،

### المسار:

#### النشاط ١ (٣٠ دقيقة)

١. وزّع المنشور ١.٢٠: التقييم النهائي – الرأس، القلب، القدمان.
٢. أطلب من المشاركات إتمامه كلاً على حدة كما يلي:
  - إلى جانب "الرأس": أهمّ نقطتين أو ثلاث استخلصنها من ورشة العمل
  - إلى جانب "القلب": أهمّ شعورين أو ثلاثة انتابهنّ بعد المشاركة في ورشة العمل
  - إلى جانب "القدمين": أهمّ هدفين أو ثلاثة تطلّعن إلى تحقيقه نتيجة المشاركة في ورشة العمل
٣. إجمع الإجابات وراجعها بعد ورشة العمل بالتعاون مع لجنة التخطيط.

#### النشاط ٢ (٣٠ دقيقة)

١. أطلب من المشاركات الجلوس في دائرة.
٢. إرم كيس الحبوب أو طابطة التنس إلى إحدى المشاركات واسألها: "ماذا توّدين أن تقولي للمجموعة قبل أن تغادري؟"
٣. بعد أن تفرغ هذه المشاركة من حديثها، عليها أن ترمي كيس الحبوب أو طابطة التنس إلى مشاركة أخرى، للإجابة عن السؤال نفسه.
٤. تابع القيام بهذه العمليّة حتّى تحظى كلّ مشاركة بفرصة الإجابة عن السؤال.





١. هل سبق لك أن درّبت مجموعة قبلاً، بصفتك مدرّبة، أو منشّطة، أو مدرّسة؟

نعم (أجب عن السؤال ٢)

كلا (أجب عن السؤال ٣)

٢. إذا أُجبت بنعم، الرجاء ذكر أنواع التدريبات التي قمت بها.

\_\_\_\_\_ .١.٢

\_\_\_\_\_ .٢.٢

\_\_\_\_\_ .٣.٢

\_\_\_\_\_ .٤.٢

\_\_\_\_\_ .٥.٢

٣. ما هي أنواع التجارب الإيجابية التي اختبرتها كامرأة عضو في حزبك السياسي؟

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٤. هل سبق لك أن واجهت أيّ صعوبات كامرأة عضو في حزبك السياسي؟

نعم (أجب عن السؤال ٥)

كلا (أجب عن السؤال ٦)

٥. إذا أُجبت بنعم، الرجاء وصف أنواع الصعوبات التي واجهتها.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٦. هل سبق أن ترشّحت لمنصب معيّن؟ (سواء سياسي أو لعضوية مجلس، إلخ).

نعم

كلا

شكراً لمساعدتنا في ملء هذا التقييم

تجري العادة أن يلجأ المنشطون، في أي ورشة عمل للتدريب على المهارات، إلى أساليب مختلفة للتأكد من مدى فهم المشاركين للمحتويات الأساسية. إليك بعض الأفكار حول كيفية إنجاز هذه المهمة بطريقة منظمة. تجدر الإشارة إلى أن "الاختبارات" المدرجة في هذا الإطار تُعدّ، بشكل عام، مرّة يومية من أجل سدّ الثغرات بوتيرة سريعة. بالإضافة إلى ذلك، سيشعر المشاركون، بفضل هذه الاختبارات، أنهم توصّلوا إلى إنجازات عظيمة، لا سيّما عندما يلاحظون كمية المعارف التي اكتسبوها.

### "إختر بطاقة" (فردياً/ضمن مجموعة)

- حضّر مجموعة من البطاقات (بطاقة واحدة لكل مشارك على الأقل)، تتضمن كل منها مفاهيم أساسية (كلمة إلى ثلاث كلمات).
- أطلب من المشاركين الجلوس في دائرة.
- أقلب البطاقات لإخفاء محتواها واطلب من إحدى المشاركات اختيار واحدة منها.
- بعد ذلك، على المشاركة أن تقدّم تعريفها لمحتوى البطاقة التي اختارتها.
- إذا فشلت في الإداء بالإجابة الصحيحة، أطلب من بقية المشاركات المساعدة.
- واصل الانتقال بين المشاركات، بالدور، حتّى يتسنى لكل مشاركة فرصة اختيار بطاقة.

### لعبة "تيك تاك تو" أو "إكس أو" (ضمن فريق)

- حضّر تسع أوراق لاصقة كبيرة (أو بطاقات مع غراء)، مع طرح سؤال واحد عن المواد التي تمّت تغطيتها في كل بطاقة.
- أرسم جدولاً كبيراً للعبة "تيك تاك تو" على ورقة عرض أو لوح أبيض (أنظر الصورة أدناه).
- ألصق الأوراق التي حضّرتها على جدول "تيك تاك تو"، واقلبها لإخفاء محتواها (ورقة لاصقة لكل "مربّع").
- وزّع المشاركات على فريقين: فريق "إكس" وفريق "أو".
- أطلب من كلّ منهنّ الوقوف في فريقها، أمام الجدول.
- أطلب من أحد الفريقين اختيار المربّع الذي يرغب في "الفوز" به. ثمّ إكشف عن الورقة اللاصقة واطرح السؤال المكتوب على المشاركات في هذا الفريق. بإمكانهنّ مناقشة الأمر قبل الإجابة.
- في حال كانت الإجابة صحيحة، بإمكان الفريق أن يدوّن الحرف المخصّص له في ذلك المربّع (سواء "إكس" أم "أو"). أمّا إذا كانت الإجابة خاطئة، فعليه إعادة السؤال إلى المربّع. (ويمكن للفريق نفسه أو الفريق الآخر أن يحاول الإجابة عنه لاحقاً).
- واصل الأمر حتّى يتمكن أحد الفريقين من تسجيل ثلاثة مربّعات متواصلة لصالحه، سواء كانت أفقية، أم عمودية، أم مائلة. هذا هو الفريق "الفائز".

قبل:

بعد:

O	O	X
X	X	O
X	X	O

ملاحظة واحدة بالمقلوب	ملاحظة واحدة بالمقلوب	ملاحظة واحدة بالمقلوب
ملاحظة واحدة بالمقلوب	ملاحظة واحدة بالمقلوب	ملاحظة واحدة بالمقلوب
ملاحظة واحدة بالمقلوب	ملاحظة واحدة بالمقلوب	ملاحظة واحدة بالمقلوب

### "الجمل المتقطعة" (فردياً/ضمن مجموعة)

- قصّ ورقة العرض إلى أجزاء طويلة (اثنين على الأقل لكل مشاركة). أكتب على كلّ جزء جملة من المواد التي تمّت تغطيتها. ثمّ إقطع هذا الجزء إلى قطعتين، مع احتواء كل قطعة على جزء من الجملة. أخلط مجموعة الأوراق جيّداً.
- إمنح كلّ مشاركة قطعتين من الأوراق (أو أكثر).
- أطلب من المشاركات التجوّل في القاعة والعثور على الجزء الناقص من جملتهنّ.
- وسيلة بديلة: أعدّ مجموعات متشابهة من "الجمل المتقطعة"، وامنح كلّ مشاركة أو مجموعة صغيرة من المشاركات سلسلة كاملة من هذه الجمل.
- أطلب من كلّ مشاركة/مجموعة إتمام جملها.

استخدمت المواد التالية كأساس لبعض الجلسات أو المنشورات في ورشة العمل، بعد أن تمّ تعديلها لهذا الغرض في أغلب الحالات.

**Educating for a Change.** Rick Arnold, Bev Burke, Carl James, D'Arcy Martin and Barb Thomas. Toronto: Between the Lines/Doris Marshall Institute for Education and Action, 1996.

**Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making.** Sam Kaner. Gabriola Island: New Society Publishers, 1996.

**New Leadership for Women and Men: Building an Inclusive Organization.** Michael Simmons. Aldershot: Gower Publishing Limited, 1996.

**Power: A Repossession Manual - Organizing Strategies for Citizens.** Greg Speeter. Amherst: University of Massachusetts (Citizen Involvement Training Project), 1978.

**Working Together: A Manual for Helping Groups Work More Effectively.** Bob Biagi. Amherst: University of Massachusetts (Citizen Involvement Training Project), 1978.

**Zen of Groups: A Handbook for People Meeting with a Purpose.** Dale Hunter, Anne Bailey and Bill Taylor. Auckland: Tandem Press, 1992.

ليزان بومهولز  
مؤسسة أوليانا للاستشارات  
للتنشيط، والتدريب، والأبحاث  
فانكوفر، كولومبيا البريطانية  
كندا

---

عملت ليزان بومهولز، على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، كمنشطة، ومدربة، ومديرة برامج في كندا والخارج. أمّا المبادئ التي يقوم عليها عملها، فاللجوء إلى الآليات ووسائل الإعلام التي من شأنها أن تعزز مشاركة أصحاب الحقوق ووصولهم إلى الخدمات. في هذا الإطار، ينصبّ التركيز على قضايا النوع الجنسي، والتنوع والقضايا المشتركة بين الثقافات؛ والموارد البشرية وبناء قدرة المؤسسات؛ والتطور الاقتصادي ضمن الجماعة؛ وتصميم البرامج والتخطيط لها؛ والمراقبة والتقييم. ومن المنظمات التي تعاملت معها مجلس الأبحاث والتخطيط الاجتماعي في كولومبيا البريطانية، كندا، وجمعية التنمية الاقتصادية لجماعة مستقبل النساء، وأوكسفام-كندا، ومنتدى أندونيسيا-كندا، وبرنامج الجماعات الذكية، وبرنامج دعم المرأة، وبرنامج الشراكة للتنمية، واللجنة الدولية الكاثوليكية للهجرة.









**National Democratic Institute  
for International Affairs**  
2030 M Street, NW, 5th Floor  
Tel: 202 728 5500  
Fax: 202 728 5520  
[www.ndi.org](http://www.ndi.org)

