



بِقَكَّة

الدليل التدريبي لمشروع جيل جديد

نسخة المتدرب

بَهْجَة

الدليل التدريبي لمشروع جيل جديد

نسخة المتدرب

إعداد:
طاقم مؤسسة الرؤيا الفلسطينية
شركة أجيليتي للاستشارات الإدارية والمالية

مراجعة وتدقيق: رامى سمارة

تصميم: مجد عسالي

مؤسسة الرؤيا الفلسطينية
Palestinian Vision
www.palvision.ps
القدس، 2015

بدعم من: مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية



يعتبر هذا الدليل خالص تجربة قامت به مؤسسة الرؤيا الفلسطينية بالشراكة مع مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية ضمن مشروع القادة الشباب - جيل جديد، دأبت مؤسسة الرؤيا الفلسطينية كمؤسسة قاعدية ومنذ نشأتها في التركيز على رعاية الشباب الفلسطيني ولفت الانتباه لقضاياه المختلفة، سواء في مجالات التعليم والتأهيل المهني، أو التوجيه الوطني انطلاقاً من مبدأ الشباب شركاء في التفكير والتخطيط والتنفيذ وليسو فقط متلقين، إيماناً منا بأن الشباب قادرين على التغيير المجتمعي كقادة تعمل على إثراء الشباب بالأدوات المختلفة فنياً وإعلامياً واجتماعياً وغيرها، ليتمكن من التعبير عن نفسه في طرح القضايا، إذ لاتتوقف المؤسسة عن توجيه الشباب في أخذ دور ريادي في تغيير واقعهم الصعب في فلسطين عموماً وفي مدينة القدس المحاصرة على وجه الخصوص، فثلث الفلسطينيين من الشباب، وهذا مؤشر مهم لتحديد ثقلهم في أي تغيير يروونه مناسباً ويريدونه على أرض الواقع، بغض النظر عن المنطقة الجغرافية في هذا الوطن.

هذا الدليل أحد الأدلة التي قامت مؤسسة الرؤيا الفلسطينية بإعدادها في السنوات الماضية، في محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز المشاركة الاجتماعية والسياسية للشباب.
- تزويد الشباب بالمعرفة والمهارات التي ستقودهم إلى تحقيق أهدافهم الوطنية والمجتمعية.

تُكمن الفلسفة وراء «البُقجة» في أنها مقتنى شخصي يفيد الآخرين، نحملهُ معنا أينما ذهب، وعباً وأدوات. أشياء كثيرة نقتنيها ونعلّمها وبإمكاننا تمريرها للآخرين، لفائدة أعمّ. «بُقجة» قريبة من جذور الفرد، وقريبة من المعرفة الأساسية والابتدائية للإنسان، فهي معرفة تولدُ داخلنا ونحملها مع الذات، تولدُ بالمساهمة والاندماج والمشاركة ابتداءً من لمسة شخصيّة للأشياء. البُقجة -بضمّ الباء- كلمة تعني (صُرّة).

هذه البُقجة ليست فانوس علاء الدّين السّحري، لكنّها مركز تراكم المعرفة، ليست أجندة أو دليل عمل، لكنّها معرفة متنوّعة وليدة تجربة الآخرين. تخدم الشّباب والعمل معهم، وتمكّنك من خوض الحياة العمليّة من مهارات وأدوات، باكتساب معرفة مفيدة وفق خصوصيّة فلسطين.

رامي ناصر الدين

مدير مؤسسة الرؤيا الفلسطينية



المحتويات

1

المهارات الحياتية

- 7 _____
- 8 _____ الاتصال والتواصل ▲
- 19 _____ التحري الإيجابي ▲
- 25 _____ إدارة وتنمية الذات ▲
- 29 _____ القيادة ▲
- 36 _____ إدارة الانفعالات والمواقف الضاغطة ▲
- 41 _____ التفكير الإبداعي ▲

2

المفاهيم المعرفية

- 47 _____
- 51 _____ العدالة الاجتماعية ▲
- 55 _____ النوع الاجتماعي ▲
- 59 _____ قراءة وتحليل المؤشرات الاقتصادية الوطنية ▲
- 68 _____ القضية الفلسطينية في نظر الشرعية الدولية ▲

3

التنمية المجتمعية

- 75 _____
- 76 _____ المبادرات الشبابية ▲
- 82 _____ المناصرة ▲
- 101 _____ المناظرات ▲





المهارات الحياتية 1

الاتصال والتواصل

1. الاتصال

مقدم البرامج الجيد هو من يقدم الأفكار بطريقة سلسلة تصل للمشاهد بوضوح، والمعلم الجيد هو من يستطيع إيصال المعلومات بسهولة ويسر للطلبة.

الكثير من الصراعات بين الأفراد أو الجماعات سببها سوء توصيل الرسالة فيما بينهم، وميسر المجموعات الجيد يستطيع فهم ما قاله المشاركون، وصياغة الموضوع بما يتناسب مع مستوى هذا الفهم، فتصل الرسالة للمشاركين بالطرق الأسهل للفهم.

تتفاوت مهارات الاتصال والتواصل عند البشر، فمنهم من لديه **ذكاء اجتماعي** يساعده في فهم الناس والتواصل معهم بسهولة ويسر، ومنهم من لديه صعوبة في ذلك، **ولكننا ملزمون خلال مراحل حياتنا بتطوير تلك المهارات**، لكي نستطيع العيش ببساطة والبقاء في أي مجتمع إنساني.

كثيرة هي الصراعات والاختلافات، بين الرجل وزوجته، وبين الأبناء ووالدهم، وبين المشغل والموظفين... إلخ؛ التي تكون نتاج سوء فهم لأمر ما، أو فشل في تمرير رسالة بطريقة واضحة، أو عدم أخذ بعض القضايا بعين الاعتبار عند تمرير الرسالة، أو للاستخدام الخاطئ لبعض الكلمات والمصطلحات وما إلى ذلك، وهذا يؤدي لفهم مغاير لما أردنا قوله ممن يستمعون لنا، أو لتفسير المستمع لما نقوله وفهمه بعكس ما ن قصد. ولذا فإنه من المهم فهم موضوع الاتصال ومركباته، والأمور التي قد تجعل رسائلنا التي نريد بثها مشوشة وغير واضحة، أو أن نفهم على عدة وجوه، وهو أمر أساسي في عملنا وتواصلنا مع زملائنا في العمل، أو الأصدقاء، أو الأهالي، وغير ذلك.

التواصل: عملية تسيير باتجاهين وليست باتجاه واحد.

الاستماع: درجة أعلى من السمع (العملية الآلية)، وتشمل إرادة سماع ما يقوله الآخر وما لا يقوله.

الإصغاء: حين يكون الفرد قادراً على عزل مثيرات خارجية والتركيز على صوت ما أو فكرة ما.

الإنصات: إبداء التركيز لشيء ما، أو لصوت نرغب في فهمه والتدقيق فيه.

مستقبل

رسالة

مرسل

المرسل: مرسِل المعلومات.

الرسالة: المعلومات التي يرسلها المرسل للمستقبل.

وسيلة الاتصال: الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

لتوصيل الرسالة يجب الانتباه للكلمات التي نستخدمها ونختار أفضلها، ومن بعض التقنيات التي يمكن استخدامها لتسهيل توصيل الرسائل:

▶ **استخدام الكلمات ذات المعنى الواضح المحدد.**

▶ **تأكيد المعنى** بكلمات أخرى، فالتكرار يساعد على الوضوح بالإضافة إلى تأكيد المعنى.

▶ **تقديم الأمثلة** التي توضح المعنى للمرسل.

▶ **استخدام المقارنات** التي تساعد على الوضوح، فالأشياء تتميز بأضدادها.

▶ **استخدام النقاط**، فهذا يساعد على سرعة الفهم والإلمام بمحتويات الرسالة، بالإضافة إلى القدرة على تذكر عناصرها.

▶ **التوليد**، إذ أن أسلوب الحديث الذي يسير على وتيرة واحدة يبعث على الملل، ويجعل المستقبل ينصرف عن متابعتك، بينما تضيفي الحركة والتنوع حياة على الأسلوب، وتجعل المستقبل ينجذب إليك.

2. فهم الآخريين

صنّف بعض العلماء الناس حسب استقبالهم للمعلومات والتعبير عن آرائهم إلى ثلاثة أنماط:

1. البصري

صاحب هذا النمط يرى العالم حوله بالعين من خلال الصور والرؤية، حتى أنه عند الحديث عن المعاني المجردة يحولها إلى مشاهد، ويركز أغلب انتباهه على صور وألوان التجربة، ويلجأ للصور لوصف حادثة معينة، وتجد عباراته يكثر فيها: **أرى. أنظر. يظهر. مشهد. وضوح. لمعان. ملاحظة. مراقبة. منظر. ألوان. ظلام. ظلال. شروق.** وهذا الشخص تجده سريعاً في حركته وفي كلامه وفي أكله، وحياته تسير وفق إيقاع سريع، وذلك بسبب تأثيره بالنمط الصوري القائم على الصور المتلاحقة والضوء.

2. السمعي

الحاسة الغالبة على هذا الشخص في استقبال المعلومات وفي إدراك العالم من حوله هي السمع، فهو يحب الاستماع كثيراً، وله مقدرة فائقة على الاستماع دون مقاطعة، ويهتم كثيراً باختيار الألفاظ والعبارات، وتجد كلامه بطيئاً، ويركز على نبرات صوته عند الكلام، كما أنه يميل للمعاني التجريدية النظرية كثيراً، وتجد عباراته يكثر فيها: **إسمع. أنصت. أصغ. صوت. رنين. لهجة. إزعاج. صياح. همس. ثرثرة. صهيل. زئير. رعد.** الشخص السمعي يتأني في اتخاذ قراره، ويجمع أكبر قدر من المعلومات قبل الوصول إليه، ويقلل إلى أدنى درجة مستوى المخاطرة، وهو عادة ما يكون حذراً.

3. الحسي

ينصب اهتمام أتباع هذا النمط بشكل أساسي على الشعور والأحاسيس، يتحدثون عن تجربة معينة من

خلال ما شعروا وأحسوا به تجاهها، ولذلك تكون قراراتهم مبنية على المشاعر والعواطف المستنبطة من التجربة.

وغالباً هم أشخاص تجد كلامهم أكثر بطناً من غيرهم، ويستشعرون ثقل المسؤولية أكثر من غيرهم، ولذلك يفعلون للمبادئ ويندفعون للعمل بها ولها، وتجد عباراتهم يكثر فيها: **شعور. إحساس. لمس. إمساك. حار. بارد. ضغط. شدة. ألم. حزن. سرور. ثقل. جرح. ضيق.**

تمرين

إعرف شخصيتك من خلال هذا الاختبار المكون من عشرة أسئلة:

1. ما الذي يؤثر في قرارك بشراء كتاب؟

- أ. لون الغلاف والصور داخل الكتاب.
- ب. عنوان الكتاب ومحتواه.
- ج. نوعية الورق وملمسه.

2. ما الذي تفضله حينما يشرح لك أحد فكرة جديدة؟

- أ. مشاهدة الصورة الإجمالية.
- ب. مناقشة الفكرة مع الشخص المعني ومع أشخاص آخرين والتفكير فيها.
- ج. الشعور بالفكرة.

3. ما الذي يحدث حينما يواجهك تحدي؟

- أ. ترى وتتخيل النواحي المختلفة لهذا التحدي.
- ب. تتبادل الآراء حول الحلول البديلة والخيارات.
- ج. تقرر وفقاً لمشاعرك.

4. في اجتماع عمل ما هو التصرف الذي تميل إليه؟

- أ. مراقبة وجهات النظر ثم إبداء وجهة نظرك الخاصة.
- ب. الاستماع إلى جميع الخيارات ثم تشرح رأيك في الموقف.
- ج. الشعور بالمنافسة ثم إبداء رأيك.

5. إذا احتجت إلى معلومات محدّدة ما الذي تتوقع حدوثه؟

- أ. تنقب بنفسك للاطلاع على آراء مختلفة.
- ب. تستمع إلى أفكار الخبراء.
- ج. تستعين بخبرة ومعرفة أفراد آخرين.

6. في حالة اختلافك مع شخص آخر ما الذي تفعله عادة؟

- أ. تركز على بلاغ الشخص الآخر.
- ب. تصغى باهتمام دون مقاطعة.
- ج. تحاور الشخص الآخر في مقصده.

7. خلال مؤتمر أو ندوة ما هو دافعك الأول؟

- أ. النظر إلى الصورة الإجمالية وتقييم الأشياء البصرية.
- ب. الإصغاء لكل كلمة في البلاغ.
- ج. الشعور بمعنى البلاغ.

8. ما هو الشيء الذي تبحث عنه في علاقة إنسانية؟

- أ. الشخص الآخر وهو في أحسن أحواله.
- ب. كلمات الدعم والتأييد من الشخص الآخر.
- ج. الشعور بالحب والتقدير من الشخص الآخر.

9. ما الذي تبحث عنه لدى شرائك سيارة جديدة؟

- أ. الأجهزة البارزة المميزة، مثل تكييف الهواء، والنوافذ الكهربائية، والمقاعد الجلدية.
- ب. كافة التفاصيل التي يزودك بها البائع.
- ج. قيادتها دون تأخير بغية الشعور بالتحكم فيها والسيطرة عليها.

10. عند سفرك على متن طائرة ما الذي تبحث عنه؟

- أ. مقعد بالقرب من النافذة.
- ب. مقعد يقرب الجناح لكونه أقل إزعاجاً.
- ج. مقعد متوسط يجعلك تشعر بطمأنينة أكبر.

النتيجة

- إذا كانت معظم إجاباتك [أ] فأنت شخص بصري
- إذا كانت معظم إجاباتك [ب] فأنت شخص سمعي
- إذا كانت معظم إجاباتك [ج] فأنت شخص حسي

تساعدك النتائج التي حصلت عليها في تحديد شكل شخصيتك ومهاراتك في التواصل مع الآخرين، كما يتيح لك التمرين تحديد نقاط الضعف في شخصيتك للعمل على تقويمها، ونقاط القوة بغية تعزيزها.

المجارة

المجارة هي أن تجعل سلوكك الخارجي متوافقاً مع ذات السلوك لدى شخص آخر، ويتم ذلك من خلال:

1. حاول أن تجعل صوتك متوافقاً مع صوت الآخر، من حيث السرعة والنبرة والحدة.
2. حاول أن توائم بين تعبيراتك الجسدية، مثل طريقة الجلوس، أو وضع اليد على الخد، أو وضع اليدين على بعضهما، أو تشبيك الأصابع.
3. تكلم مع الشخص المقابل بالأسلوب الأقرب إلى شخصيته، فإذا كان شخصاً بصرياً ركّز على تصوير الكلام له وضرب الأمثلة الواضحة. أما إن كان شخصاً سمعياً فركّز على نبرة صوتك واشرح الوضع بالتفصيل، وشجّع المناقشة بطرح أسئلة صريحة، وحاول أن تركز على المعاني والألفاظ الدقيقة. وإذا كنت برفقة شخص حسّي يجعله يشعر بما تقول وتفاعل مع الكلام.

الصوت والجسد

يعتقد البعض أن التأثير على الآخر والاتصال به بشكل جيد؛ يعني التركيز على الكلمات المؤثرة وترتيبها بنظام معين اعتماداً على شخصيته، وفي الواقع يكون بذلك قد أتم فقط 7% من عملية الاتصال، استناداً لنتائج دراسة بريطانية أجريت عام 1970 حول تأثير الكلام على الآخرين؛ بينت أن نسبة التأثير في الآخرين تكون على الوجه التالي:

▲ 7% بالكلمات والعبارات.

▲ 38% بنبرة الصوت.

▲ 55% بتعابير الجسد الأخرى (عيون، ووجه، وأيدي، وجسد).

وبالرغم من نسبة التأثير الضئيلة التي تتركها الكلمات والعبارات، إلا أنها قد تبلغ 100% عند شخص آخر، لذلك اختر كلماتك بعناية.

وفي المحصلة، الصدق في توصيل الرسالة واقتناعك بها يجعلك تبعد طرقاتاً لتوصيلها.

اللغة

في عملية الاتصال، يجب أن تكون دقيقاً في استعمال اللغة، وعليك أن تركز على الجمل بصورة صحيحة تضمنها المعلومات اللازمة من أجل الحصول على الإجابة المتوقعة.

العين

يقول الفيلسوف والأديب والشاعر الأمريكي رالف والدو إيموسون «العين يمكن أن تشكل تهديداً كما تفعل بندقية معبأة ومصوبة، أو يمكن أن تهين كالركل والرفس، أما إذا كانت نظرتها لطيفة، فيمكنها بشعاع رقتها وعطفها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة».

تمرين

1. أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص آخر؟
2. أين تنظر عندما تستمع إلى شخص آخر؟
3. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك مع شخص آخر في محادثة وجها لوجه؟
4. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما تتحدث إلى جمهور كبير؟
5. أين تنظر عندما تنصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث؟

بعد الإجابة على الأسئلة السابقة، يمكنك تحديد مدى تواصلك مع الآخرين من خلال العينين، والهدف من هذا التمرين توضيح أهمية التواصل البصري مع الآخرين أثناء إرسال المعلومات لهم أو استقبالها منهم.

احذر من أن تغمض عينيك لمدة ثانيتين أو أكثر أمام جمهور، فإنك بهذا الفعل تقول «أنا لا أريد أن أكون هنا، أو لا أريد أن أسمع هذا»، وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعيك فيشاطرونك الرغبة بعدم الاستماع، **ولا تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة،** بل تنقل بعينك إلى كل اتجاه، ركز لمدة خمس ثواني في كل اتجاه.

تمرين

- اكتب ثلاث عادات أو أنماط ترغب في تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها، فيما يخص تواصلك بالعين.
- اكتب ما تخطط القيام به لتعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة من هذه العادات.

بعد تحديد الممارسات التي ستعمل على تقويمها، والخطة التي ستتبعها في سبيل تحقيق نتائج أفضل، راجع مدى تقدمك في التواصل البصري بشكل يومي، من خلال تدوين عدد الأشخاص الذين قمت بالتواصل معهم لأكثر من خمس دقائق، وقيم مستوى التواصل البصري في كل مرة، ومع مرور الأيام لاحظ التقدم في المستوى.

الحركة

تعلم أن تقف منتصباً وتحرك بصورة طبيعية وسهلة. يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسد، فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية حين تكون مرناً، لا أن تكون منغلقاً في وضعية متوترة، وهذا ينطبق على كل الملامح والحركات، وينطبق أكثر على الساق والقدم.

قفّ منتصباً

مظهر الجزء العلوي من الجسد يدل على رأيك في نفسك، **وهذا ليس قانوناً**، لكن على الأقل سيكوّن هذا رأي الآخريين فيك، إلى أن تصلهم معلومات أوفى كافية لتغيير هذا الرأي. عندما تتحدث إلى الآخريين قد تقلّل من تأثيرك **بسبب الطريقة التي تقف بها**، وقد تحولّ طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعك من خلال لغة الجسد غير الملائمة.

تعبير الوجه

تعلّم أن تكون مستريحاً وطبيعياً عندما تتكلم.

تمرين

بين يديك مجموعة من الأسئلة حدّد لكل منها جواباً يناسب واقع شخصيتك:

1. هل تبتسم تحت الضغوط أو أن وجهك يتجهّم؟
2. عندما تتحدث على الهاتف هل تجد نفسك تبتسم أو تعبس؟
3. هل عندك حركة تعبر عن الإحباط أو ما يدل على أنك تتحدث تحت الضغط؟
4. هل تتكئ للأمام وترفع يديك فوق منطقة الحوض عندما تقدم عرضاً؟
5. هل تُعبّر عن نفاذ صبرك بالنقر بأصابعك على الطاولة عندما تستمع؟
6. هل تجد صعوبة في إبقاء أصابعك قريبة من جسمك عندما تتكلّم إلى مجموعة؟

هذا التمرين يعتبر مدخل للتعرف على قدرتك في قياس سلوكيات التحكم بالذات تحت الضغط، وتمنحك اجابات هذا التمرين التعرف على التصرفات السليمة التي يجب اتباعها.

لكي تكون فعالاً في اتصال شخصي:

1. أبق يديك وذراعيك مسترخيتين بجانبك.
2. سيطر على حركاتك وإيماءاتك وحافظ على طبيعتها عندما تكون نشيطاً.
3. تعلم أن تبتسم تحت الضغوط النفسية، بذات الطريقة التي تكون فيها ابتساماتك طبيعية في الظروف العادية.
4. كن صادقاً فيما تفعل، واسمع لذاتك فهذا يجعلك تتصرف بطريقة عفوية ومريحة.

المظهر

- ▶ حافظ على مظهر لائق لنفسك وللبيئة التي تتواجد فيها.
- ▶ يجب أن تعلم أن الانطباع الذي تتركه لدى الآخريين في أول مقابلة يصعب تغييره.

أجب على الأسئلة التالية بـ «نعم» أو بـ «لا»

1. هل تظهر بشكل أفضل وملابسك مصفوفة بطريقة معيّنة؟
2. هل تنظم الملابس في دولابك بطريقة عشوائية؟
3. هل ترتدي ملابسك لجذب انتباه الناس أو للتأثير عليهم أو لأي سبب آخر غير تغطية جسمك؟
4. هل تنتبه دائماً لمظهرك؟
5. هل ملابسك دائماً نظيفة ومكوية؟
6. هل أظافرك مقلمة ونظيفة؟
7. هل نظارتك تمنع من التواصل الفعال بالعين؟
8. هل تبدو مختلفاً بالنظارات؟
9. هل هناك فرص في التأثير؟

التمرين السابق يمنحك مساحة للتفكير بالانطباع الأولي الذي يشكله الآخرون عن مظهرك العام، أو الانطباع الأولي الذي تكونه عن الآخرون، وهذا واقع في حياتنا اليومية. لذلك التوضيح التالي يساعدك في فهم المزيد عن هذه الانطباعات:

تتكون لدينا انطباعات آنية وواضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي نراهم فيها، ويُقدّر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف 50% من انطباعاتنا (السلبية أو الإيجابية) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس الأولى. وبما أن 90% من شخصيتنا يتم تغطيتها بالملابس؛ لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا.

أما العشرة بالمائة غير المغطاة من جسمنا -الوجه والرأس- فهي أكثر أهمية من كل الجسم، لأنّها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس. **لا شك أن الانطباع الذي يستقبله الآخرون يتأثر كثيراً بأسلوب الزينة الذي نزيّن به رأسنا (مستحضرات التجميل، الحجاب، تصفيف الشعر**

أن تتعلم كيف تستعمل صوتك بطريقة ثريّة ملائمة.

تمرين

هل صوتك ثروة؟

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي:

1. هل تبرز وتيرة صوتك للآخرين أم أنك فقط تتكلم بطريقة معتادة؟
2. هل تعرف إن كنت تملك صوتاً رناناً منخفضاً أو ذا رنة عالية أو بين هذين الصوتين؟
3. هل تعرف متى يصبح صوتك باهتاً، وما هي الأسباب؟
4. هل سبق أن أثنى شخص على صوتك اللطيف؟
5. إذا كان الأمر كذلك لماذا؟ وإن لم يكن كذلك لماذا؟
6. هل صوتك على الهاتف يختلف عن صوتك الطبيعي؟
7. إذا كانت الإجابة بنعم؛ هل أنت مدرك للتأثير الذي يكون لصوتك على الهاتف؟
8. هل تعرف كيف تصنع ابتسامة في صوتك؟
9. عندما تسمع شخصاً يجب على الهاتف في إحدى المؤسسات فهل تعرف نوع الصورة التي يحملها؟
10. ما تأثير نغمة صوتك مقارنة بمحتوى رسالتك؟

ان التمرين السابق يساعدك في التفكير في أهمية التحكم بالصوت أثناء تواصلك الشفوي مع الآخرين، والشرح التالي يوضح لك تلك الأهمية:

يجب أن ينتقل صوتك بين الإثارة والحماس اللذين تشعر بهما.

معظمنا يصبح بشكل سريع حبيساً لأنماط عاداته الصوتية التي من الصعب تغييرها، بينما في الحقيقة يمكن أن نغيّر ذلك ونتعلم عادات جديدة، علماً أن نغمتك الصوتية ونوعيتها تشكل 84% من رسالتك، كما أشار إلى ذلك استاذ علم النفس د. ألبيرت مهربان في دراسته.

بمعنى آخر، نغمة حبالك الصوتية والرنين والإلقاء تشكل 84% من المصداقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك، كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلاً.

اللغة غير المنطوقة (وقفات، كلمات)

- ▶ استعمل لغة واضحة وملائمة لمستمعيك بوقفات مخطط لها، مبتعداً عن الأساليب المفرغة من معناها أو الأصوات التي لا معنى لها.
- ▶ يكون تواصل الناس أفضل عندما يمتلكون القدرة على اختيار الكلمات الصحيحة، ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق، ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة التي يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء.

- ▶ الكلمات غير المفهومة هي حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح ومن أمثلة ذلك (آه.. - أوه.. - يعني.. - كما تعرف - حسناً..)
- ▶ المتحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل، والخطباء البارزون يختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم.
- ▶ حدّد ما تعنيه، واسأل عما تريده بشكل واضح، كأن تقول مثلاً (سأحاول وآتى بجواب لك) أو (سأبحث في المرجع وسأتصل بك لإخبارك قبل الثانية والنصف ظهراً).
- ▶ يزداد ثراء مفردات الأطفال من خلال الأسرة والمدرسة، أما البالغون فليس لديهم تدرج واضح لأنهم لا يخضعون للتقييم، لكن مستوى تعلمنا وارتفاع درجة الوضوح والتأثير في اتصالنا يزيد من مفرداتنا عبر الاستيعاب النشط للكلمات الجديدة.
- ▶ إحذر من الأساليب والمصطلحات التي يتوافق عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من النَّاس، فهذه الأساليب صالحة لأهل الاختصاص، بوصفها طريقة سهلة ومختصرة ومعبرة عما يريدون، غير أن هذه الأساليب وإن كانت مفهومة للفئة المتخصصة إلا أنّ أغلب النَّاس لا يفهمونها.

إشراك المستمع

القدرة على الاحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه وإشراكه فيما نقول.

تطوير مهارة إشراك المستمع:

عندما تتكلم وتشرك الآخر بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري، فإنك تتوجه إلى مجال ضيق جداً، حيث تناشد في الغالب الجانب الأيسر من الدماغ والمتعلق بالمعلومات المجردة كالحقائق والأرقام. لا ريب أنّ هذا قد يكون كافياً أحياناً، لكن عليك أن تدرك بأنّ تلك المعلومات يمكن أن تصل بشكل فعال بواسطة الكتابة، **فالنَّاس يقرأون بسرعة تفوق بخمسة أضعاف سرعة الاستماع.**

عندما تتكلم وتكون منهمكاً في عملية الاتصال، فإنك تكشف أفكاراً وآراءً وتحاول أن تحرك النَّاس تجاه فعل ما أو تقنعهم بالموافقة.

وإذا لم تستطع تشغيل الجانب الأيمن من الدِّماغ لدى مستمعيك، فإنك تفقد الكثير من إمكانياتك للتأثير.

في حقيقة الأمر، المستمعون يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة، ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كلِّ أحاسيسهم وعقولهم، **وكلِّما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلاً مع ما تقول كلما ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.**

استخدام المرح

قدرة تبني بينك وبين مستمعيك علاقة واتصالاً جيداً وتساعدهم في الاستمتاع حين يصغون إليك.

تمرين

من خلال تجاربك في الوقوف متحدثاً أمام أفراد أو مجموعات، حاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. هل تسخر من نفسك؟
2. هل تقول أكثر من نكتتين في الأسبوع؟
3. هل يرغب الناس في الضحك عندما يكونون معك؟
4. هل تعرف الشيء الذي يجعلك تضحك؟

بعد الدجبات التي قمت بها تعرف على مهارات التأثير من خلال الدعابة أثناء عملية التواصل مع الآخرين.

استعمال الدعابة

الدعابة واحدة من أهم المهارات للتأثير في عملية الاتصال، لكنّها في الوقت نفسه تعد واحدة من أهم أساليب المراوغة. بعض النَّاس جذابون ومحبوبون بطبعهم، وآخرون يجب أن يبذلوا جهداً ليكونوا كذلك. روح الدعابة مهارة قابلة للتعلّم بكل يسر وسهولة.

تحذيرات

الفكاهة ليست هدفاً بحد ذاته في أكثر جوانب عملية الاتصال الشخصي، ولكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين والارتباط معهم على مستوى شخصي، وهذا الارتباط يتمثل في عدة مستويات أهمها المحبة، ويتكون من خلال عدة عوامل مثل البعد عن الأنانية والثقة والراحة. الالبتسامة هي ما يراه الناس عندما نتحدث، فالناس ينظرون إلى وجوهنا. **الناس يتعلمون أفضل من خلال المرح والفكاهة، ولا يفوتك أن اللحظات العاطفية هي أفضل الأوقات لإيصال رسالتك،** وباستطاعتك الوصول إلى الجانب الأيمن أو الأيسر من الدماغ لمستمعك باستعمال المرح وروح الدعابة والمواقف الإنسانية الإيجابية.

الذات الطبيعية

1. أن تكون أصيلاً صادقاً تعكس شخصيتك الحقيقية في كل ظروف الاتصال.
2. أن تفهم قواك الطبيعية وتستعملها في الاتصال.
3. أن يكون لديك الثقة في نفسك للتكيّف مع مختلف الظروف.

التحري الإيجابي

الأهداف التدريبية:

- ▶ تعريف مفهوم التحري الإيجابي.
- ▶ توضيح استراتيجية التحري الإيجابي والتعامل مع المواقف والأحداث السلبية.
- ▶ فهم الشخصية الإيجابية والشخصية السلبية والفرق بينها.
- ▶ إدراك أثر توجّهات الفرد السلبية على أفكاره وسلوكياته.

المحتوى:

- ▶ مفهوم التحري الإيجابي
- ▶ استراتيجية التحري الإيجابي
- ▶ الشخصية الإيجابية
- ▶ الشخصية السلبية
- ▶ قصة

التحري الإيجابي

هو طريقة التفكير بالعالم والمنظمات وأنفسنا، ويضعنا أمام حقيقة الطريقة التي نحن عليها، ويكشف سلوكنا في منظماتنا أو مع زملائنا. أخلاقية التحري الإيجابي وطريقة التفاعل مع الأشخاص استُخدمت في جنوب إفريقيا خلال فترة التحول إلى الديمقراطية، وساهمت بشكل كبير في تحقيق مخرجات سليمة. التحري الإيجابي كنظرية وطريقة نظامية لإدارة المنظمات؛ سمّيت وطورت من قبل د. ديفيد كوبر في الولايات المتحدة. وبأبسط أصوله، فالتحري الإيجابي يتحدى الفكرة القديمة حول أن «الأشخاص يتعلمون من أخطائهم». الحقيقة، نحن نستطيع مساعدة الآخرين في التعلم والتطور بشكل أكثر سرعة وكفاءة، وذلك بالاستخلاص والتذكير بما قد نجحنا فيه وليس بما أخطأنا به.¹

استراتيجيات التحري الإيجابي

1- ركّز على الجوانب الإيجابية الموجودة في أي موقف سلبي.

- ▶ إبحث عن المزايا الإيجابية في الأشخاص أو المواقف أو الأحداث.
- ▶ توقف عن التذمّر والشكوى.

1 غادة القدومي، «التحري الإيجابي»، مشروع تنمية القدرات القيادة في المجتمع المحلي، لمن هذا الدليل صفحة 6.

- ▶ ابتعد عن القتلة الثلاثة: النقد، واللوم، والمقارنة السلبية.
- ▶ حوّل الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية، من خلال التركيز على كيفية التّعلم من الحدث أو الموقف.

2- تحرّى ما يمكن فعله لتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي.

- ▶ حاول أن تتفهم وتتقبل المشكلة، وابدأ البحث في مسببات الموقف.
- ▶ تحدث إلى النَّاس المعنيين، وحاول تفهم موقفهم ووجهات نظرهم، واشرح وجهة نظرك باحترام.

3- ضّع الموقف جانباً، وركّز على تهدئة أعصابك والاسترخاء، ومن ثمّ عد للموقف.

- ▶ حافظ على هدوئك وتنفس بعمق.
- ▶ مارس أنشطة حركية كالرياضة.
- ▶ توجه للتأمّل أو الصّلاة.

4- أخط نفسك قدر الإمكان بأشخاص إيجابيين وأحداث إيجابية.

- ▶ اقض وقتاً مع أصدقاء ذوي توجهات إيجابية.
- ▶ انخرط في تجارب وأحداث مفعمة بالطاقة الإيجابية.
- ▶ أدرك أن الأحداث والمواقف فرصة للتعلّم والنمو الذاتي.

الشخصية بين الإيجابية والسلبية

الشخصية من المواضيع المهمة في المجال النفسي بكافة أنماطها وصفاتها وتحولاتها، وهذا أمر لا بد أن تستمر عليه مسيرة الإنسانية الصالحة، ومن الضرورة بمكان تسخير كافة العلوم المتعلقة بكشف خفايا الشخصية أو تصحيح اعوجاجها أو إزالة نقاط ضعفها.

العلوم المتعلقة بموضوع الشخصية:

- ▶ علم النفس.
- ▶ علم النفس التربوي.
- ▶ علم النفس الاجتماعي.
- ▶ علم تشخيص الجينات.
- ▶ علم النفس السلوكي والأخلاقي.

الشخصية هي المفهوم الشامل للذات الإنسانية ظاهراً وباطناً، بكافة ميولها، وتصوراتها، وأفكارها، واعتقاداتها، وقناعاتها، وصفاتها الحركية والذوقية والنفسية، وتتعدد صفات الشخصية في كتب علم النفس والدراسات النفسية في كافة مجالات الحياة، وكذلك تشمل الجوانب الطبيعية الإنسانية.

الشخصية الإيجابية

1. شخصية منتجة في كافة مجالات الحياة حسب القدرة والإمكانية.
2. شخصية منفتحة على الحياة ومع الناس حسب نوع العلاقة.
3. يمتلك صاحبها النظرة الثاقبة ويتحرك ببصيرة.
4. شخصية متوازنة بين الحقوق والواجبات (ما لها وما عليها).
5. تمتلك أساسيات الصحة النفسية مثل:
 - أ. التعامل الجيد مع الذات.
 - ب. التعامل المتوازن مع الآخرين.
 - ج. التكيف مع الواقع.
 - د. الانضباط في المواقف الحرجة.
 - هـ. الهدوء في حالات الانزعاج.
 - و. الصبر في حالات الغضب.
 - ز. التحكم في النفس عند الصدمات.
6. يتعامل صاحبها مع المادة حسب المطلوب ولا يهمل الجانب المعنوي.
7. يتأثر بالمواقف حسب درجة الإيجابية أو السلبية، أي يقيس الإيجابية بالمصلحة العامة ولا يضحك السلبية أكثر من الواقع.
8. يعمل على تطوير الموجود ويبحث عن المفقود ويعالج العقبات.
9. يمتلك الثوابت الأخلاقية.
10. يراعي مقومات الاستمرارية مثل:
 - أ. الجدية عند تقلب الحالات.
 - ب. الهمة العالية والتحرك الذاتي.
 - ج. التصرف الحكيم.
 - د. المراجعة للتصحيح.
 - هـ. تنمية الدوافع الذاتية والموضوعية.
 - و. الدعاء للتوفيق بإلحاح.
11. لا يستخف بالخير من شق ثمرة وإلى قنطار من ذهب.
12. يتعامل مع كل شخص حسب درجة الصّلاح فيه ولا يغفل عن سلبياتهم.

الشخصية السلبية

1. صاحب نظرة تشاؤمية غالبية في كافة التصرفات والقناعات.
2. باطنه مملوء بالانتقام والعنوان، وفي أكثر الأحيان لا يستطيع أن ينفذ ما يريد.
3. شخصية ضعيفة الفعالية في كافة مجالات الحياة.
4. لا يؤمن بنظرية أن مسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة، بل يفقد لهمة الخطوة الأولى.
5. لا يرى فراغاً يجب ملؤه ولا دوراً عليه تأديته.
6. ليس للالتزام أو الانضباط معنى أو قيمة في قائمة أعماله.
7. دائماً يقوم بدور المعوّق والمشاغب بكل ما هو تحت تصرفه أو ضمن صلاحياته.
8. شخصية مطعمة بالحجج الواهية والأعذار الخادعة بشكل مقصود.
9. دائم الشكوى والاعتراض والعتاب والنقد الهدام.
10. يناقش بغضب وتوتر وينحاز لذاته ومصالحه.²

2 اسماعيل رفندي، «الشخصية بين الإيجابية والسلبية»، مهارات النجاح للتنمية البشرية.

لا تسمح لأحد أن يملأ فنجانك، إملاءه بإرادتك

علم شاب أنّ هناك رجلاً صينياً حكيماً من الممكن أن يدلّه على معنى الحكمة، ومن الممكن أن يعلمه كيف يتحكّم في أحاسيسه وأعصابه.

قيل له إنّ ذلك الرجل يعيش فوق جبل وإذا قابلك فأنت محظوظ.

لم يضيّع الشاب وقته، فاستقل طائرة وسافر إلى المكان، وحين وصل أخبروه أن الحكيم وافق على مقابلته، فذهب إليه وطرق الباب وأخذ ينتظر.

بقي منتظراً ثلاث ساعات حتى اشتدّ غضبه، وعندئذٍ فتحت الباب سيّدة عجوز وأخبرته أن الحكيم سيأتي إليه حالاً، ولكن ذلك لم يحدث بل جاءه الرجل بعد ساعة، وكان الشاب قد وصل إلى قمة الضيق والغضب.

جاء الرجل العجوز، وبدا بسيطاً جداً في ملابسه، وعندما جلس بجانب الشاب سأله:

هل تحب أن تشرب الشاي؟

اشتد غضب الشاب، وقال في نفسه: هذا الرجل المجنون تركني أنتظر ثلاث ساعات في الخارج ثم تركني هنا ساعة دون أن يعتذر، ثم يسألني إن كنتُ أريد أن أشرب شايًا؟

سأله الحكيم مرةً أخرى، أتريد قحداً من الشاي؟ فلما رآه الشاب مصراً، قال له هات الشاي. فأحضرت له السيدة العجوز الشاي في إبريق كبير، وقال له العجوز: أتحب أن أصب لك الشاي؟ فقال له تفضل أرجوك.

أخذ العجوز يصبّ الشاي حتى ملأ الفنجان وأخذ يسيل على الطاولة، إلى أن وقف الشاب غاضباً وقال له: ما هذا الذي تفعله؟ هل أنت مجنون؟!

عندئذٍ نظر إليه الحكيم وقال: انتهى الاجتماع. عد إليّ عندما يكون فنجانك فارغاً. ثم نهض وقبل أن يغادر قال: راقب فنجانك. لا تدعه يمتلئ بغير إذنك.

بدأ الشاب يدرك الأمر ويقول لنفسه: لقد أضعت كل هذا الوقت، ثم تحمّلتُ كل ما فعله معي، والآن أتركه يذهب؟

لا بد من أن أغيّر أسلوبه معه.

ثم قال للعجوز: أنا آسف جداً. لقد جئت إليك من آخر الدنيا فمن فضلك علّمني شيئاً مفيداً، فقال له: لكي تستطيع العيش في الدنيا بطريقة إيجابية عليك أن تلاحظ فنجانك.

فقال له الشاب: ما معنى ذلك؟

فقال له الحكيم: عندما تركناك تنتظر ثلاث ساعات كيف كان إحساسك؟

- في البداية كان إيجابياً، ثم بدأت أعذب شيئاً فشيئاً حتى كدت أنفجر، لكنني كنت مصمّماً على لقاءك.

- وكيف كان إحساسك عندما تركناك ساعة داخل البيت؟

- كنت غاضباً أكثر.

- وعندما صببت الشاي في الفنجان؟ هل من الممكن أن نصبّ في الفنجان قدرًا أكبر من حجمه؟

- لا، لا يمكن.

- وماذا حدث عندما واصلت صبّ الشاي؟

- سال على الطاولة.

- وهذا بالضبط ما حدث لأحاسيسك. جئت إلينا بفنجان فارغ، فملأناه إلى أن أخذ يطفح، وهذا يسبب لك أمراضاً. لو أردت أن تعيش سعيداً في حياتك فعليك أن تلاحظ فنجانك، ولا تسمح لأحد أن يملأه لك بغير

إذنك. انتهى الاجتماع.
همّ الشاب بالمغادرة، فقال له الحكيم: مهلاً يا عزيزي، أنسيت أن تدفع ألف دولارٍ أجرة الدرس؟
فامتلك فنجان الشاب مرةً ثانية.

وأنت، من يملك فنجانك؟ هل تسمح لكل ما حولك أن يملك فنجانك؟

نفترض أنّك استيقظت من نومك سعيداً جداً وفنجانك فارغ. دخلت الحمام فلم تجد ماءً، فبدأ الفنجان يمتلئ. وإذا كان الصابون في عينيك وانقطعت المياه ماذا يحدث للفنجان؟ سيمتلئ أكثر. جاءت المياه ولكن فجأةً شدّ أحدهم «السيفون» فنزل الماء مغلياً على رأسك. ماذا سيحدث؟ أنهيت استحمامك أخيراً وخرجت لتستقل سيارتك فوجدتها لا تعمل. كيف يكون حال الفنجان؟ دارت السيارة، ركبتها وانطلقت فوجدت شرطة في الطريق، تركوا كل الناس وأمسكوا بك أنت، فما مال فنجانك؟ أو كنت سائراً على الطريق والناس من حولك والكل ذاهب إلى عمله، وإذا بكلب يترك كل الناس ليعضك أنت بالذات. فما حال فنجانك؟ ثم ما إن دخلت مكان العمل حتى قالوا لك: الآن أتيت؟ المدير يسأل عنك. إذهب إليه فوراً لقد تأخرت. ماذا يحدث بالفنجان؟ تذهب إلى المدير: فيقول لك، أعلم أنك تأخرت عن موعد العمل، ولكن هذا ليس مهماً. مبروك، فالوظيفة والترقية التي طلبتها تمت الموافقة عليها. كنت أسأل عنك كي أهتلك! بدأ فنجانك يفرغ، ولكن أحدهم يسرع إليك ليقول: الشرطة تتصل بك. إن بيتك احترق فيفيض فنجانك مرةً أخرى.

إن أحاسيسك تشبه سكة قطار الموت «الأفغوانية» في مدن الملاهي. ترتفع ثم تنخفض ثم ترتفع ثم تنخفض بسبب الأحداث والأشخاص.

ألم يحن الوقت كي نتحكّم في أحاسيسنا ونعيش لأهدافنا ونستخدم قدراتنا لمصلحتنا، بدلاً من أن نستخدمها في الإضرار بأنفسنا؟

بناءً على ذلك، تقوم الشركات العالمية حالياً بتعيين موظفيها حسب قدرتهم على التحكّم في ذواتهم، وليس على السيرة الذاتية فقط كما كانت تفعل في السابق، وكذلك تشتترط المرونة والاتصال، وأن يكون الموظف إنساناً متفتحاً ومنجزاً، ويجب أن يعمل في فريق، حتى أصبحت السيرة الذاتية تحتل المركز الرابع عشر في قائمة الأولويات.

93% من نتائج الإنسان مبنية على قدراته الأساسية، وهي أخلاقه وتصرفاته وسلوكياته وأفكاره ومرونته وأحاسيسه.

كلّ شيء تريد أن تنقله للناس سيصل عن طريق أفكارك وتحركاتك وبوقودك (أحاسيسك)، فلو كان الوقود سلبياً يكون السلوك سلبياً.
إن الأحاسيس مثل درجات الحرارة تنخفض يوماً وترتفع يوماً، تلك هي طبيعتها.

كل فنجان بما فيه ينضح. إملأ فنجانك بما يرضيك حتى لا يبقى في حياتك متسعٌ لما لا يرضيك.

اعتادت مديرة تسويق الفندق الذي كنت أعمل فيه أن تجيب حين تُسأل عن حالها بقولها: «أنا في حالة رائعة، وليس بمقدور أحد أن يغيّر ذلك». إجابة نموذجية، لأن سلوكيات الإنسان وردود فعله هي انعكاس لما يعتمل في داخله من أحاسيس ومشاعر، ولما يسيطر على عقله من أفكار. فإن كان شخصاً متزنًا رأيت منه سلوكيات متزنة، وإن كان رائعاً رأيت منه سلوكيات رائعة. حين يقول لك أحدهم «أنت غبي» سترى الغباء في ملامح وجهه وهو نابع من داخله، لأنه لو كان شخصاً حسن الخلق وودوداً لما قال ذلك.

لا يحتاج المرء لأن يكون وقحاً وجهوري الصوت حتّى يتواصل مع الآخرين، بل يجب أن يكون مهذباً وأن يخفض من صوته.

الصوت المرتفع والصراخ يجعلان الجهاز العصبي غير متّزن. عليك أن تتحدّث بأسلوب يريح الجهاز العصبي لمن يستمع إليك ويعطيه الفرصة ليتدبّر ما تقول، فضلاً عن أن حديثك بصوت مرتفع يهدر جزءاً من طاقتك الداخليّة.³

3 د. إبراهيم الفقي، كتاب التحكم في الذات، لا تسمح لأحد أن يملأ فنجانك.. املأه بارادتك!، صفحة 70.

إدارة وتنمية الذات

الهدف العام للتدريب:

- ▶ إدراك أهمية تطوير وتفعيل الذات في بناء منظومة النجاح الشخصي.
- ▶ اكتساب مهارات التخطيط الشخصي وآليات تصميم الخطط المحققة للأهداف الذاتية.
- ▶ تنمية مهارات التفكير العليا في مجال التخطيط وحل المشكلات.
- ▶ إدراك أهمية تطوير وتفعيل الذات في النجاح الشخصي .
- ▶ رفع مستوى تقدير الذات من خلال تنمية الشعور بالمسؤولية الذاتية تجاه النجاح في الحياة.

المحتوى:

- ▶ ما المقصود بإدارة الذات.
- ▶ صناعة الذات قبل إدارة الذات.
- ▶ التخطيط للذات.
- ▶ مهارات التحفيز الذاتي.

التمارين:

- ▶ تمرين نهر حياتي
- ▶ تطوير الرسالة والرؤية الذاتية للمشاركين

ما المقصود بإدارة الذات؟

إدارة الذات هي: قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها. فالذات هي ما يملكه الشخص من مشاعر وأفكار وإمكانات وقدرات،⁴ وإدارتها تعني استغلال ذلك كله بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف والآمال، وهذه القدرات فيها ما هو موجود بالفعل، ومنها ما تحتاج لاكتسابه بممارسة فنون الكفاءة والفاعلية، ومنها:

- ▶ كيف تحدد أهدافك؟
- ▶ كيف تنظم وقتك؟
- ▶ كيف تسيطر على ذاتك؟
- ▶ كيف تكتسب الثقة بنفسك؟
- ▶ كيف تتقن فن التركيز؟
- ▶ كيف تفكر بطريقة صحيحة؟
- ▶ كيف تتخذ قراراتك؟

4 رضا «2000م» ص 20، رضا ، أكرم ، (. . . ٢٠٠٢م) ، إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، ط 3.

- ▶ كيف تقوي ذاكرتك؟
- ▶ كيف تحافظ على صحتك؟
- ▶ كيف تكسب الآخريين وتقيم معهم علاقات ناجحة؟

صناعة الذات قبل إدارة الذات

هنا تبرز مشكلة عند كثير ممن بدأوا مراراً في السير على درب إدارة الذات، فكلما حاولوا ممارسة بعض فنونها عادوا القهقري بعد أن لم يظفروا بنتيجة ملموسة، سهل جداً على سبيل المثال أن أقول لك: إذا أردت أن تنظم يومك فعليك في كل صباح أن تدون أعمالك ومهامك على ورقة، ثم توزع أوقات يومك على تلك الواجبات، وكلما أنجزت عملاً منها فقم بإسقاطه من تلك الورقة... إلخ.

كلنا حاولنا هذا من قبل، ومنا من فشل في الاستمرار عليه، بل تحقيقه لمرة واحدة فقط، وقس على ذلك في سائر فنون الفاعلية وإدارة الذات.

يؤيد علماء النفس ذلك فيقولون: إن كل إنسان يولد وفي تكوينه بذور العبقرية والكفاءة والفاعلية، ويتوقف نمو هذه البذور أو موتها على نوع التربية والرعاية التي يتلقاها الإنسان من أسرته وبيئته ومجتمعه.⁵

نستخلص مما سبق أنّ **حل هذه المشكلة** يكمن في أن نعيد تلك النفوس إلى فطرتها، ونزيع عنها ركام سنين من الصياغة السلبية التي تملأ الطريق نحو الإنجاز والفاعلية بالعوائق والعراقيل، وإلا فكيف نتقن فنون إدارة الذات ونحن أصلاً نفتقر إلى تلك الذات السوية القادرة على تشرب تلك الفنون. لذا لا بد أولاً من أن نرفع هذا الشعار: **«صياغة الذات قبل إدارة الذات».**

قواعد قيادة وإدارة الذات:

- ▶ مواءمة الظاهر مع الباطن.
- ▶ الشخصية السوية.
- ▶ القدرة على التعبير (التصورات الذهنية).

منظومة النجاح والفاعلية:

- ▶ كن إيجابياً وخذ بزمام المبادرة.
- ▶ إبدأ وأهدافك واضحة لك.
- ▶ رتب أولوياتك.
- ▶ فكر في المنفعة المشتركة لجميع الأطراف.
- ▶ حاول أن تفهم الآخريين قبل أن تتحدث إليهم.
- ▶ إعمل للجماعة وتعاون مع الآخريين.
- ▶ جدد قدراتك باستمرار.

5 كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية، ستيفن كوفى.

التخطيط للذات

تحديد ما يجب عمله اليوم لنواجه الغد بطريقة أفضل، واتخاذ قرار مسبق حول تساؤلات: ماذا، ومتى، وكيف، ومن.

النظام السداسي لإدارة الوقت:

- ▶ ارتبط بالرسالة.
- ▶ راجع أدوارك.
- ▶ حدد أهدافك.
- ▶ خطط أسبوعياً.
- ▶ أنجز يومياً.
- ▶ قيّم.

مهارات التحفيز الذاتي

الحافز هو مجموعة من العمليات تتضمن:

- ▶ إثارة السلوك (الرغبة).
- ▶ توجيه السلوك (بذل مزيد من الجهد نحو أهدافك).
- ▶ تعزيز السلوك (المثابرة على بذل الجهد).

كيف تحفز نفسك؟

- ▶ حدّد هدفك الأساسي بوضوح.
- ▶ ذكّر نفسك بأهمية الموضوع.
- ▶ حدد نقاط القوة لديك.
- ▶ حدد نقاط الضعف لديك.
- ▶ قسم العمل إلى أجزاء.
- ▶ ضع لنفسك جدولاً زمنياً.
- ▶ كافئ نفسك على النجاح.
- ▶ إبحث عن مصادر للاستمتاع في مهمتك.
- ▶ لا تترك للإحباط مجالاً.
- ▶ احذر من التسوية.

معوقات التحفيز:

- ▶ الشعور بالإحباط عند أي تعثر.
- ▶ السهر والإجهاد النفسي.
- ▶ عدم تقدير الفرد لذاته.
- ▶ التسوية.
- ▶ تأثير الزملاء غير الجادين.
- ▶ غياب الجدول الزمني.

- ▶ العوامل النفسية.
- ▶ عدم وجود خطة أو هدف.
- ▶ ضعف الثقة بالنفس وعدم تقدير الذات.⁶

تمرين

”نهر حياتي“

هذا تمرين منفرد أثناء تنفيذه ستفكر بإيجابية بعيداً عن السلبية. كل إنسان واجه منذ ولادته مواقف ساهمت في توجيه مسار حياته، حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، وهذه المواقف بطريقة أو بأخرى كانت لأشخاص تدخلوا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في توجيه حياتنا.

من الممكن أن يكون للوالدين دور في ذلك، ولكن ليس بالضرورة، لأن المهام والتربية التي يقدمها الأهل لنا هي من نمط الحياة الطبيعي، ومن الممكن أن تكون الأدوار في توجيه مسار الحياة قام بها أشخاص بعيداً عن الأهل، مثل المعلم أو الصديق أو المحاضر الجامعي أو المدرب أو مدير الشركة. لذلك، نهر حياتنا يبدأ من منبع ويسير بانحناءات بناءً على مصادفة أشخاص يوجهونه أو يؤثرون في توجيهه.

إرسم نهر حياتك على ورقه منذ الولادة وحتى الآن، وحدد 3 أشخاص كان لهم دور في توجيه النهر، وبعد ذلك إسأل نفسك ما يلي عن هؤلاء الأشخاص:

- باعتقادك ما هي الصفات التي يمتلكها هذا الشخص وأدت إلى مساهمته في توجيه مسار حياتك؟
- ما هي المهارات التي يجيدها هذا الشخص وتعتقد أنها أثرت في توجيه مسار حياتك؟
- لماذا أقتنعك هذا الشخص وأثر بك في توجيه مسار حياتك، ولم يؤثر بك أشخاص آخرون حاولوا تقديم النصح لك بطريقة أو بأخرى؟
- باعتقادك هل هذا الشخص على علم بأنك في اختبار كهذا ستذكر اسمه من أهم 3 أشخاص أثروا بحياتك بطريقة إيجابية؟
- ربما أنت أثرت بحياة أشخاص آخرين ولا تعلم بذلك، وقد تقوم بذلك في المستقبل.
- إحرص دائماً أن يكون سلوكك بناءً وتصرفاتك إيجابية مع الآخرين، لكي تمتلك القدرة على التأثير بالمجتمع وبالآخرين من منطلق تصرفاتك الشخصية واليومية.

تطوير الرسالة والرؤية الذاتية للمشاركين

كما في المؤسسات، تُعدّ الرؤيا والرسالة الشخصية، تعبيراً عن الدوافع الشخصية التي تحفز الإنسان للإنجاز، وعليه لا بد للإنسان في مرحلة الشباب أن يضع لنفسه الخطوط العريضة مهنيًا وشخصيًا بشكل رؤيا ورسالة شخصية.

6 جيل لند نفيلا، تحفيز الذات، أبسط الخطوات لتحقيق الاعتماد على النفس، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004.

الأهداف التدريبية:

- ▶ تعريف المشاركين على القيادة نظرياً وعملياً وتقريبهم من ممارسة الأدوار القيادية.
- ▶ رفع قدرتهم على التميز في الأعمال القيادية الموكلة إليهم.
- ▶ تنمية المفاهيم الإدارية لدى المشاركين، وتزويدهم بأساليب الإدارة الحديثة ومجالات تطبيقها في المبادرات المختلفة.
- ▶ تنمية المهارات والخبرات، والتأكيد على الوعي الكامل بمسؤوليات المشاركين في تطوير نظم العمل، بما يضمن الوصول للنتائج بسهولة ويسر.
- ▶ المشاركة الفعالة والتفكير العلمي والإبداعي لحل المشكلات التي تعترض سير العمل في المبادرات.

المحتوى:

- ▶ تعريف القيادة والقائد.
- ▶ أهمية القيادة.
- ▶ متطلبات القيادة وعناصرها.
- ▶ واجبات القائد وحقوقه.
- ▶ أنماط القيادة.
- ▶ اكتشاف العناصر القيادية.
- ▶ صفات القائد ومهاراته.
- ▶ من فنون القيادة.
- ▶ مشكلة ضعف القيادة وحلها.
- ▶ مزالق القيادة، «عثرات القيادة».

تمارين:

- ▶ اختبار نمط القيادة الشخصي.
- ▶ حالة دراسية: تحليل أنماط قيادية فلسطينية.
- ▶ الحديث عن تجربة أثبتت فيها مهاراتك القيادية.

ما هي القيادة ومن هو القائد

القيادة هي العملية التي تُؤثر في سلوكيات الأفراد وتنظمها في سبيل تحقيق أهداف معينة، والقائد هو الإنسان القادر على التأثير على سلوكيات الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة.

تبرز أهمية القيادة من دورها المحوري في تحسين الأنماط المعيشية في المجتمعات.

القيادة هامة للعديد من الأسباب، مثل كونها الوعاء الذي تختلط فيه جميع المفاهيم والخطط الاستراتيجية والسياسات العامة، ومساندة النواحي الإيجابية والتخفيف من النواحي السلبية قدر المستطاع، والسيطرة على المشكلات وحلها، بالإضافة إلى فض الخلافات، وتفضيل الآراء، كما أن القيادة تعمل على تطوير قدرات الأفراد ورعايتهم باعتبارهم المورد الأساسي، وتقوم بمتابعة التغيرات في البيئة المحيطة واستخدامها في سبيل تحقيق الأهداف.

عناصر القيادة

- ▶ مجموعة من الأفراد.
- ▶ تحديد أهداف مشتركة تعمل المجموعة على تحقيقها.
- ▶ تعيين القائد، وهو أحد أفراد المجموعة لديه القدرة على التأثير واتخاذ القرار من أجل إرشاد سلوكيات المجموعة.

أنماط القيادة

وفقاً لنظرية الفاعلية والكفاءة فإن للقائد ثمانية أنماط:

- 1. القائد الانسحابي:** لا يهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية. دوره غير فعّال ويؤثر بشكل سلبي على المجموعة. يشكل عقبة في وجه تطور العمل نحو الأهداف وتنمية الأفراد داخل المجموعة.
- 2. القائد المجامل:** تهمة العلاقات الإنسانية بشكل أساسي. دوره غير فعّال بسبب التركيز المفرط على العلاقات مع الآخرين.
- 3. القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):** يركز على العمل فوق كل اعتبار. فاعليته ضعيفة لأنه يهمل العلاقات الإنسانية. يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.
- 4. القائد الوسطي (الموقّ):** لديه القدرة على التعرف على أهمية الجانبين إلا أنه غير قادر على اتخاذ القرار السليم. يعتمد أسلوبه بشكل رئيسي على الحلول الوسطى. يركز على المشاكل الآنية ولا يفكر في المستقبل (سياسة إطفاء الحريق أو سيطرة الإسعاف).
- 5. القائد الروتيني (البيروقراطي):** ليس لديه اهتمام بالعمل ولا العلاقات الإنسانية. يتبع التعليمات والقوانين والأنظمة بشكل حرفي. تأثيره محدود على روح أفراد المجموعة. يُظهر فاعلية عالية بسبب اتباعه للقوانين.
- 6. القائد التطويري (المنمّي):** يضع ثقته في الأفراد ويسعى إلى تطوير مهارتهم وتوفير المناخ الملائم والمحفز للعاملين. تؤدي علاقته الوطيدة مع الأفراد إلى ارتفاع الإنتاجية. يؤثر تركيزه على العلاقات مع العاملين في تحقيق الأهداف.
- 7. القائد الأوتوقراطي العادل:** يخلق مناخاً ملائماً للعاملين ما يساعده على كسب ولائهم وطاعتهم. تكمن نقطة قوته في قدرته على التأثير على العاملين من أجل تأدية ما يطلبه منهم دون مقاومة.
- 8. القائد الإداري (المتكامل):** يقود الطاقات المختلفة صوب العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد. لديه طموحات متفوقة بخصوص الأداء والإنتاج ويحقق أهدافاً عالية. لديه القدرة على التفهم وتقبل الآخر ويراعي القدرات الفردية ويتعامل معها من هذا المنطلق. كما يمكن ملاحظة فاعليته عن طريق الاهتمام بالعمل والعاملين.

صفات القائد ومهاراته

- ▶ خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- ▶ مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
- ▶ مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

يرى الكاتب الأمريكي ستيفن كوفي في كتابه «القيادة على ضوء المبادئ»، أن هناك نوعين من القادة: أصحاب مبادئ وإداريون.

صفات القادة أصحاب المبادئ:

- ▶ يتعلمون باستمرار: قراءة، وتدريب، ودورات، واستماع.
- ▶ يسارعون إلى تقديم الخدمات، وينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، ويشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.
- ▶ يشعرون بطاقة إيجابية، فالقائد منهم مبتهج نشيط، تقاسيم وجهه هادئة، لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي، وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزاعاً لسلبية القوي.
- ▶ يثقون بالآخرين، ولا يبالغون في ردة الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- ▶ يعيشون حياة متوازنة، نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة.
- ▶ يرون الحياة كمغامرة، ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج، ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع، ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة.
- ▶ متكاملون مع غيرهم، ويحسون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إكالم الأعمال لغيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- ▶ يدربون أنفسهم على تجديد الذات وممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية.
- ▶ يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ، ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية أيضاً.⁷

صفات القادة الإداريين:

- ▶ التحكم بردة الفعل، وتتصل هذه الخصلة بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات.
- ▶ وضوح الرؤية عند بدء العمل، والمضي نحو غاية واضحة، وإطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- ▶ ترتيب أهمية الأشياء بحسب أولوياتها، وهذا مرتبط بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإدارة.
- ▶ التفكير على أساس الطرفين الراجحين، انطلاقاً من الإيمان بأن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وبأن حل المشاكل يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك، تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.

7 القيادة على ضوء المبادئ: ستيفن كوفي. ترجمة/ عبداللطيف الخياط.

- ▶ السعي وراء الفهم قبل الإفهام، وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- ▶ جعل العمل شراكة مع الآخرين، فالجميع يكمل بعضه نظراً للاختلافات والفروقات بين أفراد المجتمع.
- ▶ تجديد القدرات، والتحسين المستمر والولادة المتجددة.⁸

فنون القيادة

- ▶ إصدار الأوامر بغرض توزيع المهام على فريق العمل والاستفادة من قدراتهم، وليس بنية استعراضية أو تعسفية.
- ▶ إعطاء كل شيء مسؤولية واضحة.
- ▶ وضوح الطلب، بأن يكون كاملاً وموجزاً ودقيقاً، وصادراً عن ثقة عالية بالنفس.

فن الاتصال

الإنصات من أهم مهارات الاتصال، حيث يعد الإصغاء أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام، ولجعل أعضاء المجموعة يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات. تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية، وكانت على النحو التالي:

- ▶ H: Hear Him استمع إليه
- ▶ U: Understand his feeling احترم شعوره
- ▶ M: Motivate his desire حرك رغبته
- ▶ A: Appreciate his efforts قدر مجهوده
- ▶ N: News Him مده بالأخبار
- ▶ T: Train Him درّبه
- ▶ O: Open his eyes أرشده
- ▶ U: Understand his uniqueness تفهم تفرد
- ▶ C: Contact Him اتصل به
- ▶ H: Honour Him أكرمه

فن التأنيب

- ▶ أعط الملاحظة الضرورية بنغمة هادئة ورزينة دون تأخير.
- ▶ أُنّب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابساتها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- ▶ التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- ▶ إسأل المخطئ: ما الذي يتوجب فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً ؟ وتوصل معه لحلول عملية.

8 العادات السبع للقيادة الإداريين: ستيفن كوفي. ترجمة/ هشام عبدالله.

فن معالجة التذمرات

- ▶ تجنب الأوضاع التي تخلق المشاكل.
- ▶ استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- ▶ إذا قررت فعل شيء فافعله، وإلا بيّن للشاكي أسباب حفظ شكواه.

فن المكافأة والتشجيع

- ▶ أثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.
- ▶ عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- ▶ لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- ▶ كلّف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- ▶ تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت، لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.

فن المراقبة

- ▶ لا تظهر صفاتك القيادية ومقدرتك إلا عند مراقبة التنفيذ، وإصدار الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء.
- ▶ إعتز بالأعمال الحسنة، ولا تتردد في لفت الانتباه نحو الأخطاء.
- ▶ إحتك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها، فالقائد الذي يعطي فكرة صحيحة أفضل من ذلك الذي يطلب مئات التقارير.

فن المعاقبة

- ▶ لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- ▶ لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- ▶ لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- ▶ لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- ▶ من العقوبة تغيير نوع العمل، واللوم، وترك استثارة المعاقب.. إلخ.

فن التعاون مع القادة الآخرين

- ▶ تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو غرض، وإنما لخدمة مُثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- ▶ ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناءً في غايته.
- ▶ لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.⁹

9 لمحات في فن القيادة: ج. كورتوا. تعريب: المقدم الهيثم الأيوبي.

مشكلة ضعف القيادة وحلها

ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

المظاهر

- ▶ انعدام الانضباط في المجموعة.
- ▶ التردد والخوف من التوجيه.
- ▶ ضعف مستوى الطاعة.
- ▶ عدم تحقيق الأهداف بدرجة مقبولة وفي إطار زمني غير مقبول.
- ▶ بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.
- ▶ ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- ▶ عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- ▶ بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً).

الأسباب

- ▶ تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- ▶ تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- ▶ عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.
- ▶ عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.
- ▶ غياب القدوة.
- ▶ انعدام الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- ▶ تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- ▶ التسرع في تكليف القائد قبل إعدادة.

العلاج

- ▶ الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- ▶ اتخاذ القرار جماعياً.
- ▶ كسب الأفراد وثقتهم.
- ▶ التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- ▶ اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- ▶ الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- ▶ المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- ▶ اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- ▶ تربية جيل ثان من القادة.
- ▶ وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

مزلق القيادة

- ▶ الاستبداد.
- ▶ التفريط.
- ▶ التكبر ورفض النقد.
- ▶ غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- ▶ مخالفة الفعل للقول.
- ▶ الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- ▶ تعيين نائب ضعيف.
- ▶ غياب معالم القدوة عن شخصية القائد.
- ▶ التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة.
- ▶ الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.
- ▶ التمرد على الرئيس.

تمرين

حالة دراسية: تحليل أنماط قيادية فلسطينية

تُذكر الحالة الفلسطينية بالعديد من القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية من كلا الجنسين. اختر شخصية قيادية تركت بك أثراً وأسقط عليها إحدى الأنماط القيادية التي وردت في السابق.

تمرين

تحدث عن تجربة أثبتت فيها مهاراتك القيادية

أنت قائد. فليس بالضرورة أن يكون اسمك رناناً أو متداولاً لكي تثبت أنك كذلك، وعليه، أذكر لنا حالة من حياتك الشخصية أو الأكاديمية أو المهنية التي استملت فيها زمام المبادرة وقمت بالتأثير بالأحداث والشخوص للوصول لنتيجة نهائية، دون أن تنسى النمط القيادي الذي استخدمته، والمهارات التي طبقتها.

إدارة الانفعالات والمواقف الضاغطة

الهدف العام للتدريب:

- ▶ التعرف على مصطلح الذكاء الوجداني وتطبيقاته.
- ▶ إدراك أهمية إدارة الانفعالات في بناء منظومة النجاح الشخصي.
- ▶ اكتساب المشاركين مهارات واستراتيجيات إدارة الانفعالات.

المحتوى:

▶ الذكاء الوجداني

- مفهوم

- الشخص الذكي وجدانياً

▶ مكونات الذكاء الوجداني

- أولاً: التعرف على الانفعالات

- ثانياً: استخدام الانفعالات

- ثالثاً: فهم الانفعالات

- رابعاً: إدارة الانفعالات

▶ عندما تتحول الخلافات إلى نزاعات

- وسائل واستراتيجيات للتعامل مع النزاعات

▶ تقبل الآخر

- من هو الآخر؟

- ماذا نعني بتقبل الآخر؟

- من المسؤول عن تقبل الآخر؟

- ما هي المكاسب التي يمكن أن تتحقق من خلال تقبل الآخر؟

الذكاء الوجداني

هو القدرة على فهم الانفعالات الذاتية، والتحكم فيها وتنظيمها وفق فهم انفعالات الآخرين، والتعامل في المواقف الحياتية وفق ذلك»¹⁰.

وهذه المجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية ضرورية للنجاح المهني والحياتي.

10 أمجد قاسم، «الذكاء الوجداني ، تعريفه وأهميته وأبعاده»، 24 يناير، 2011.

الشخص الذكي وجدانياً

- ▶ قادر على إظهار انفعال لا يشعر به أصلاً إذا اقتضى الموقف ذلك، ويدخل ضمن هذا الجانب التحكم بشدة الانفعال ومداه الزمني حسب مقتضيات الموقف. ويلعب هذا الجانب من الذكاء دوراً هاماً في ترسيخ الأواصر الاجتماعية والعلاقات الإنسانية بين الأفراد، فإظهار الفرد ما يشعر به تجاه الآخرين دون اعتبار للزمان والمكان يعيق التكيف السليم.
- ▶ يتمتع عن إظهار انفعالات حسب ضرورات الموقف، فالطالب الذكي وجدانياً لا يظهر فرحه بنجاحه أمام زميل راسب مراعاة له.
- ▶ لديه القدرة على استثارة انفعالات الآخرين وفقاً لمقتضيات الموقف، فمثلاً المدرب الذكي يعتمد تغيير مشاعر وانفعالات المتدربين من أجل إحداث تغيير مرغوب فيهم، كإثارة الحماس لرفع مستوى التحدي. والذكاء هنا يكمن في معرفة الانفعال المناسب المطلوب لإثارته، وما هو تأثيره على سلوك وتفكير الفرد المقابل، وما هو التوقيت المناسب لإثارته.
- ▶ لديه القدرة على ضبط انفعاله بحيث لا يؤثر سلباً على تفكيره. الفرد الذكي لا يسمح لانفعاله أن يؤثر على الصورة التي يود أن يظهر بها للآخرين. مثلاً عندما يُنتقد لا يجعل غضبه يقوده للهجوم على الآخرين، كما لا يسمح لحالته الانفعالية أن تدفعه لاتخاذ قرارات مرتجلة، كالاستقالة السريعة بسبب عاصفة الغضب.

مكونات الذكاء الوجداني

- 1. التعرف على الانفعالات:** وهو قدرة الفرد على التعرف على انفعالاته وانفعالات الآخرين، وتتضمن القدرة على التعبير بدقة عما يشعر الشخص به تجاه الآخرين، من خلال تعابيره اللغوية وغير اللغوية، ومعرفة ما يشعر به الآخرون، ويشمل أيضاً التفريق بين الانفعال الحقيقي والمزيف، والإحساس بالتعابير الفنية المسموعة والمرئية.
- 2. استخدام الانفعالات:** ويعني استثارة الانفعال واستخدامه لترشيد التفكير، وتركيزه في المهم، وتفعيل عملية حل المشكلات. وهي القدرة على استخدام الانفعالات لتنشيط التفكير والخيال والإبداع، وعدم الاكتفاء بفهم وجهة نظر الشخص الآخر، ولكن الاقتراب من الإحساس بمشاعره بغية فهم الانفعالات والتعامل الفعال.
- 3. فهم الانفعالات:** وهو القدرة على فهم أسباب الانفعال، وكيفية تطوره، وماهية مكوناته، والقدرة على التنبؤ به، والتعبير عنه. وهي قدرة تعكس الحصيلة المعرفية للفرد في الجانب الانفعالي، وتقودنا لفهم سبب الانفعال وكيفية انتقاله من مرحلة لأخرى، كما يشمل فهم الانفعالات المركبة، والتنبؤ بالانفعالات المستقبلية بدقة، ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات الأربعة اعتماداً على القدرة العقلية للفرد.
- 4. إدارة الانفعالات:** ويعني تصريف انفعالنا بطريقة بناءة، بحيث لا تؤدي إلى إيذاء الذات أو الآخرين، واستثارة انفعالنا في المواقف التي من الواجب تحديد موقفنا النفسي اتجاهها، كإظهار الغضب عندما نشعر بالظلم، ومن ذلك أيضاً مقاومة الأفكار السلبية التي تقفز إلى الذاكرة أثناء الخلاف حتى لا تشعل الموقف أكثر.¹¹

11 بيت القيم، «اختبار توظيف الانفعالات»، qeyamhome.net/down.aspx?donid=1344

هناك فروق واضحة بين الأفراد في القدرة على الإفصاح عن الذات، فهناك من يعبر بحرية، وهناك من يتحفظ، أو يود الإفصاح ولكن لا يستطيع، أما البعض الآخر فيحجم خشية لوم الذات فيما بعد. كما توجد اختلافات فردية أيضاً في الاعتقاد بقدرة الفرد على إدارة انفعالاته، ويعتقد أن **من علامات نضج الذكاء الوجداني هو الانفتاح على جميع الخبرات الانفعالية**، سواء كانت سارة أم غير سارة، فالانفعالات تحمل رسائل وبيانات ليس من صالح الفرد تجاهلها.

تحول الخلافات إلى نزاعات

النزاع: هو وقوع تضارب أو تعارض للآراء أو المواقف بين شخصين أو أكثر، سواء أكان ذلك معلناً أم غير معلن، ويصاحبه انفعالات قوية.

تنشأ النزاعات بشكل طبيعي أحياناً وتعتبر عادية بسبب الفروقات الطبيعية بين الأفراد، **وترجع هذه الفروقات إلى:**

▶ اختلاف الخبرات والتجارب.

▶ اختلاف القيم.

▶ اختلاف الأهداف.

▶ اختلاف وجهات النظر.

▶ اختلاف كيفية الحكم على الصواب والخطأ.

إنّ النزاعات غالباً ما تنشأ بسبب تباين مستويات وقدرات أعضاء المجموعة، ولكي يكون العمل الجماعي ناجحاً، من المهم الإقرار بهذه الفروقات واستخدامها كمصدر إثراء بدلاً من محاولة التكتّم عليها وطمسها.

الحوار حول وجهات النظر المختلفة يؤدي في العادة إلى فهم أفضل لما هو مناسب.

وسائل واستراتيجيات للتعامل مع النزاعات

- 1. الاستراتيجية العلمية:** تقوم على تحليل موضوعي لسبب النزاع وخلفيته، وتسعى إلى إيجاد حلول تخدم أهداف المجموعة ومهامها.
- 2. الاستراتيجية السياسية:** تعطي كل عضو في المجموعة حقاً متساوياً في التعبير عن الرأي، وتتبع حكم الأغلبية من خلال عملية تصويت.
- 3. الاستراتيجية القانونية:** تبحث في القوانين والأنظمة لمعرفة أي منها ينطبق على الوضع القائم، ومن ثم تنفيذها.
- 4. الاستراتيجية التي تتبع التدرج في المسؤوليات:** يتم اتباعها عن طريق الرجوع إلى السلطة الأعلى في الهرم التنظيمي، للبحث عن كيفية التعامل ووضع الحلول.
- 5. استراتيجية المشاركة في حل المشاكل:** تعمل على جمع الأطراف المعنية سوياً بغية الوصول إلى اتفاق مشترك يرضى الجميع، وهو ما يعرف بقاعدة رابح/ رابح.

في إدارة النزاعات داخل مجموعات العمل يستحسن استخدام استراتيجية المشاركة في حل المشاكل.¹²

12 مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية، «إدارة النزاعات»، 2011.

وهو جزء من حل النزاع. يصعب تعريف أو تحديد من هو الآخر: هل هو كل ما يختلف عنا، أو نختلف عنه، أو من لا يشبهنا سواء من حيث اللون أو الجنس أو العادات والتقاليد أو القيم أو الفكر أو التوجه السياسي والديني؟

مفهوم تقبل الآخر

احترام الآخر وتقدير وتفهم ما لديه من مجموع المفاهيم التي ذكرت سابقاً، وكذلك فإن تقبل الآخر يرتبط بتقبل الذات بكل ما فيها من قوة وضعف، فإذا تقبل نفسك وذاتك فبدون شك ستتقبل الآخرين.¹³ **تقبل الآخر لا يعني أن نذوب فيه** وأن نخسر ما لدينا، وبالتالي فقداننا لانتمائنا لذاتنا، ولا يعني إعطاء الآخر قيمة على حساب الذات، أو الارتباط بالمجهول. هناك في معظم الأحيان تخوف من المجهول، وهو تخوف مشروع، ولكن علينا أن ندخل عالم المجهول لكي يصبح معلوماً.

من المسؤول عن تقبل الآخر

تقبل الآخر هي عملية تربوية بالدرجة الأولى، فهي **سلوك مكتسب** يحصل عليه الفرد عليه من المؤسسات التربوية التي تساهم في إنتاجه إلى المجتمع.

تبدأ هذه العملية بالأسرة وكيف تربي أبنائها، وما هي الأساليب التي تعتمدها في التربية، ومن طريقة حل المشاكل، وطرق التواصل بين الأفراد، والمشاركة والتعبير عن الرأي وإعطاء الشرعية للاختلافات في الأراء.

إنّ اعتماد هذه الطرق تمثل مقدمة الطريق لتقبل الآخر، بالإضافة إلى دور المؤسسات التربوية الأخرى كالمدارس، والمؤسسات الدينية، والاجتماعية، والثقافية، والأحزاب السياسية، والتي تساهم في تشكيل شخصية الفرد وتلعب دوراً كبيراً في تربية مفهوم وثقافة تقبل الآخر؛ إذا اعتمدت في تربيتها نهج الاعتراف بالآخر، وانطلقت من مفهوم أن لا أحد يمتلك الحقيقة الكاملة، وبالتالي **ليس هناك من هو على صواب فيما الآخرون على خطأ.**

المكاسب التي يمكن أن تتحقق من خلال تقبل الآخر

▶ عن طريق التواصل تتكون المعرفة ويزداد تبادل الخبرات وتغنى التجارب لدى الأفراد، وتزول الأفكار السلبية التي تنشأ في ذهن الإنسان عن الآخر دون معرفته، ولكن إذا عرفت الآخر فإنك ستأخذ منه وسيأخذ منك، في إطار عملية تبادلية تقوم على علاقة متكافئة، **فالمعادلة أنت وهو، وهو وأنت.**

▶ لكل فرد الحق في التحيز لما لديه، ولكن هذا لا يمنع من احترام ما لدى الآخرين وفهمه ورؤيته وتجربته، وبهذا يزداد الإحساس والشعور والتعاطف مع الغير، وهذا يعني جانب القوة في الذات، **فالآخر لا يهددني بل يكملني**، لأنّ ثقتي بما لدي كبيرة، والآخر المجهول أصبح معلوماً بفضل معرفته والتقرب منه وفهمه. التاريخ يبين لنا أنّ الحضارة الإنسانية بنيت وقامت نتيجة تقبل الأفراد لبعضهم، ونتيجة توجيه العقل البشري من خلال التقارب لما فيه خير لمصلحة الإنسان، بعيداً عن التعصب الأعمى وتأجيج

13 زهيرة فارس القاضي، «تقبل الآخر»، المركز الفلسطيني للإرشاد، 2009.

الصراعات وإلغاء الآخر الذي لا يمكن إلغاؤه لأنه موجود. ▶ شعور الفرد بالرضا والتسامح والمحبة يبعده عن الحقد والكراهة، وتزداد فرص النّجاح، وبالتالي تتحسن صحته النفسية.

هناك العديد من المفاتيح التي يمكن أن توصلنا إلى تقبل الآخر، ومنها أن نتربى على التسامح والمحبة واحترام الحرية الشخصية والخصوصية للفرد، وحرية الفكر والتعبير، وبهذا نكون مسؤولين، **فالمسئولية تتطلب من الفرد أن يحترم الآخرين ويتقبلهم.**¹⁴

14 زهيرة فارس القاضي، «تقبل الآخر»، المركز الفلسطيني للإرشاد، 2009.

التفكير الإبداعي

الأهداف التدريبية:

- ▲ فهم معنى التفكير المتشعب.
- ▲ تعلم كيفية تحليل أي مشكلة أو موقف أو تحدٍ من أكثر من منظور.
- ▲ تعلم كيفية دمج أكثر من منظور للوصول إلى حلول مبتكرة.
- ▲ فهم أهمية التفكير الإبداعي.
- ▲ معرفة العناصر السبعة الأساسية الاستراتيجية الـ SCAMPER والمستخدم في ابتكار المنتجات.
- ▲ معرفة التعديلات والتحسينات التي تجرى على منتج ما بالاستعانة بنموذج SCAMPER.

المحتوى:

- ▲ أهمية التفكير الإبداعي.
- ▲ لماذا الإبداع (الإبداع والذكاء).
- ▲ صفات المبدع.
- ▲ مكونة عناصر SCAMPER
- ▲ الفرق بين أصحاب التفكير الإبداعي والتفكير الاعتيادي.

تمرين:

- ▲ الفرق بين أصحاب التفكير الإبداعي والتفكير الاعتيادي

تنمية مهارات التفكير

يقول كونفوشيوس: لا يمكن للمرء أن يحصل على المعرفة إلا بعد أن يتعلم كيف يفكر.

على الرغم من أنّ التفكير أمر مألوف لدى الناس، إلا أنه من أكثر المفاهيم غموضاً وأشدّها استعصاءً على التعريف، ومرد ذلك أن التفكير لا يقتصر أثره على مجرد فهم الآلية التي يحصل بها، بل هو عملية معقدة متعددة الخطوات، تتداخل فيها عوامل كثيرة تتأثر وتؤثر بها، فهو نشاط يحصل في الدماغ بعد الإحساس بواقع معين، مما يؤدي إلى تفاعل ذهني ما بين قدرات الذكاء.

لذا فإن التفكير هو عملية نشطة وفاعلة ينفذها الدماغ، وتعتبر تنمية عملية التفكير مسيرة بطيئة وتحتاج إلى الصبر والمثابرة، وينبغي الحرص على أن تجري بطريقة متكاملة تسري لاكتساب المعرفة والمهارات الأخرى. التفكير الجيد هو صفة أو خاصية قد تكون موجودة لدى كل فرد، ولكن تتفاوت القدرة على صقل هذه الخاصية بين شخص وآخر، وقد يكون الجيل أيضاً له أثر في الانتقال من التفكير المتفرع إلى التفكير الشمولي الذي

يعتمد على الخبرات السابقة، وبالتالي تأخذ الأمور بمسلماتها وبالمفهوم ضمناً كلما تقدمنا في العمر. أما الإبداع فهو موهبة مولودة ومتوارثة في الإنسان، تتطلب صفلاً ورعاية متواصلة، وغالباً ما تكون في مجال واحد معين، وتتمثل في المقدرة على إيجاد وسائل وإمكانيات غير مألوفة ليغني بها مجال إبداعه. يُعرف د. فتحي عبدالرحمن جروان التفكير بأنه سلسلة من النشاطات العقلية غير المرئية، يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس، بحثاً عن معنى في الموقف أو الخبرة، وهو سلوك هادف وتطويري، يتشكل من القابلية والعوامل الشخصية والعمليات المعرفية وفوق المعرفية، والمعرفة الخاصة بالموضوع الذي يجري حوله التفكير.

أما د. جودت أحمد سعادة فينظر إلى التفكير على أنه مفهوم معقد، يتألف من ثلاثة عناصر، تتمثل في العمليات المعرفية المعقدة وعلى رأسها حل المشكلات، والأقل تعقيداً كالفهم والتطبيق، بالإضافة إلى معرفة خاصة بمحتوى المادة أو الموضوع، مع توفر الاستعدادات والعوامل الشخصية المختلفة، ولاسيما الاتجاهات والميول.

يمكن أيضاً تحليل التفكير إلى عوامل شتى، منها الذاكرة والقدرة على استخراج المعلومات بسرعة، والتحليل المنطقي للمعضلات وربطها مع بعضها البعض، واستخلاص النتائج، لكن في جميع الأحوال يجب العناية بهذه الخصائص وتدريبها بشكل مستمر بهدف صقلها وحمايتها من التآكل والتلاشي.

إن التفكير الجيد ليس بالضرورة مرادفاً للذكاء. كثيرون يحاولون الربط بينهما، ولكن يمكن أن نجد أشخاصاً أذكى لا يتفحصون النتائج والبدايل ولا يستمعون لوجهات نظر الآخرين، فعلى الرغم من ذكائهم ليسوا بالمفكرين الجيدين. ويرى الكثير من الخبراء في هذا المجال أنّ **الذكاء هو قدرة العقل الفطرية الأساسية التي يتمتع بها الناس بدرجات متفاوتة، أمّا التفكير فهو مهارة توظيف هذه القدرة.**

وفي تعريف شمولي للتفكير المتشعب المؤدي إلى حلول إبداعية، عرّف عارف الحسيني التفكير النقدي الإبداعي بأنه التفكير الإيجابي المعتمد على آليات متشعبة ومتفرعة في أغلب الأحيان، للبحث عن حلول مغايرة وجديدة وأصيلة للمشاكل، كما وأنه يعتمد الشك كسيد لليقين، ولا يأخذ الأمور بمسلماتها، دون أن ينضب هذا النبع الفكري أو يكرر اكتشافاته ذاتها بطريقة نمطية.

أهمية التفكير الإبداعي

- ▶ لقد تغير العالم.
- ▶ إن ما نحتاج إليه اليوم لمواصلة حياتنا يتوقف على نوع العالم الذي نعيش فيه. إننا بحاجة لأن نكون أذكى ومبدعين ومرنين تبعاً للظروف التي نجد أنفسنا نعيش فيها، وعندما تتغير هذه الظروف ينبغي أن يتغير سلوكنا ونستجيب بطرق مختلفة.
- ▶ في وقت من الأوقات كان مشعل المصابيح يستطيع بذكاء أن يتبع التعليمات بدقة وبطريقة مسؤولة، ولكن الأمر لم يعد كذلك، فقد أصبح هذا الذكاء الآن نوعاً من الغباء بالفعل، فالأمر يحتاج الآن إلى الانصياع للأوامر أكثر منه إلى الإبداع.
- ▶ نحن نجد في عالم اليوم الذي يتسم بسرعة الحركة والتغير؛ غموضاً لم يكن له مثيل من قبل، وحتى عندما ننجح في حلّ أحد الأُلغاز الغامضة –وليكن مثلاً لغز الحمض النووي الـDNA –؛ فإننا نكتشف أُلغازاً أخرى، مثل تأثير الأغذية المعدلة وراثياً.

لذا، لن نكون قادرين على مجازة التغييرات الكبيرة على كافة الأصعدة إلا من خلال مفهوم الإبداع والمزيد من الأفكار الإبداعية، التي تسمح لنا العيش ضمن عالم متسارع كأنه قرية صغيرة.

لماذا لا أبداع؟

▶ إذا كان لدى الجميع القدرة على الإبداع فلماذا لا أبداع؟ لكن هل أمتلك الذكاء الكافي أو القدرة العقلية أو الخيال الخصب؟ ليس لدي عقل أديسون أو اينشتاين، فهل أنا مبدع حقاً؟
▶ لا تكمن أهمية الإبداع كما يقول عالم النفس الأمريكي هارولد أندرسون في كونه عملية تشهد كل لحظة ولادة جوهرة ذات قيمة آنية، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع والتفكير الإبداعي ضرورة من ضرورات الحياة

فلقد أثبتت معظم الدراسات المتعلقة بالتفكير الإبداعي إنه بإمكان كل شخص أن يكون مبدعاً فالإبداع ليس كراً على أحد دون سواه. التفكير الإبداعي مهارة يمكن تعلمها كبقية المهارات الأخرى، والكثير من المبدعين كانوا أشخاصاً عاديين لا يتمتعون بذكاء كبير، بل بعضهم كان يعتبر أقل ذكاء من سواهم، كذلك لا يوجد رابط علمي بين الذكاء والإبداع، فقد يبدع الذكي شيئاً وقد يأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات.

هل تعلم

توماس أديسون الذي تمكن من تسجيل 1039 براءة اختراع، كان يعتبر طفلاً غير طبيعي ومتأخراً دراسياً. تم طرده من المدرسة، واستطاعت والدته استكمال تعليمه في المنزل، حتى أنه كان يقول «أمي هي التي صنعتني»، وكان دائم القول «حققت النجاح من خلال بذلي 99% من الجهد، و1% من الذكاء».

صفات المبدع

حسب الدراسات فإن صفات المبدعين وسماتهم العامة قد تتوفر كلها أو بعضها في الإنسان الذي لديه القدرة على الإبداع، وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع، فهي تتفاوت من شخص لآخر، حتى أهم المبدعين قد لا يمتلكون بعض هذه الصفات، ولتعزيز وتطوير التفكير الإبداعي لابد من الاهتمام بصقل وتنمية الصفات التالية:

صفات ذهنية

- ▶ القدرة على البحث والتفكير والتأمل الذهني.
- ▶ التركيز على النقد البناء والإتقان والتجديد.
- ▶ امتلاك الخيال الواسع والخصب.
- ▶ الميل إلى التعامل مع الأشياء المعقدة وتحدي المواقف الصعبة.
- ▶ التساؤل والاستفسار وطلب التوضيح.
- ▶ اقتراح أفكار تبدو للكثيرين غير معقولة.
- ▶ تجربة الأمور الغريبة والجديدة.

صفات نفسية

- ▶ التميز بالعمل والابتعاد عن التقليد.
- ▶ القدرة الفائقة على التكيف مع الأوضاع المستجدة.
- ▶ مواجهة التحديات وعدم الهروب من المشاكل.
- ▶ التمسس للأفكار والمشاريع وتبنيها حتى الانتهاء من تنفيذها.
- ▶ قوة الإرادة.
- ▶ امتلاك القدرة على تحمل المسؤولية في الأمور المفضلة.
- ▶ الحساسية وامتلاك روح الإحساس بالجمال.
- ▶ التميز بالطموح العالي والهمة المتوقدة.

صفات عملية

- ▶ النفور من الأعمال الروتينية.
- ▶ تفضيل الأعمال التي تنطوي على تحدي.
- ▶ الميل للمغامرة وحب التجريب.
- ▶ القدرة على حل المشاكل الصعبة.
- ▶ السعي الدائم لتحسين العمل والاهتمام بالإتقان.
- ▶ المثابرة على العمل ومتابعة الأفكار بجدية بالرغم من معارضة الآخرين.
- ▶ أوراقه فيها فوضى وعدم ترتيب.
- ▶ حب السفر والتجوال.
- ▶ حب اللعب والتسلية.

للمبدعين صفات عظيمة مليئة بالطموح والهمة والمثابرة والإيمان بالفكرة والقدرة على تحقيقها، والصبر على معارضة الآخرين ورفضهم للأفكار، كحال أي فكرة لم يعتد الناس عليها أو لم يعتقدوا بإمكانية تحقيقها.

إبداع وتحدي

عام 1930 اعتقد الأخوان رايت عندما حلقا بطائرتهما لأول مرة مسافة 37 كم؛ أنهما وقعا على أعظم اختراع عرفه العالم حينها، لذلك توجهوا إلى تاجر ليموّل الاختراع على أن يكون للأخوين نسبة من الأرباح، وبعد برهة تفكير قال التاجر «وماذا ستفعلان في الجو غير إطعام الطيور؟».

التبديل Substitute

- ▶ ما المواد أو الموارد التي بالإمكان استبدالها لتحسين المنتج؟
- ▶ ما المنتجات أو العمليات الأخرى التي يمكن استخدامها؟
- ▶ ما القواعد التي يمكن استبدالها؟
- ▶ هل من الممكن استخدام هذا المنتج بدل شيء آخر أو في مجال آخر؟
- ▶ ما الذي سيحدث إن غيرت وجهة نظرك تجاه هذا المنتج؟

الدمج Combine

- ▶ ماذا سيحدث إن تم دمج هذا المنتج مع منتج آخر من أجل ابتكار شيء جديد؟
- ▶ ما الذي يمكن دمجه؟
- ▶ ما المنتجات التي يمكن دمجها؟
- ▶ ما الأفكار التي يمكن دمجها؟
- ▶ ما الخصائص التي يمكن دمجها؟
- ▶ هل يمكن استخدام مجموعة متنوعة من المنتجات أو الأفكار؟

التكيف Adapt

- ▶ كيف يمكن مواءمة هذا المنتج أو تعديله مرة أخرى من أجل أن يخدم غرضاً مختلفاً؟
- ▶ من أو ما الذي يمكن محاكاته لمواءمة وتعديل هذا المنتج؟
- ▶ ما هو الشيء الذي يشبه المنتج؟
- ▶ ما السياق أو المجال الآخر الذي يمكن استخدام المنتج فيه؟
- ▶ ما هي المنتجات أو الأفكار الأخرى التي يمكن أن تشكل مصدر إلهام للمساعدة على المواءمة؟

التعديل Modify

- ▶ كيف يمكن تغيير شكل أو مظهر أو ملمس المنتج؟
- ▶ ما الذي يمكن إضافته لتعديل المنتج؟
- ▶ ما الذي يمكن إبرازه لرفع قيمة المنتج؟
- ▶ ما الجانب الممكن تقويته أو تحسينه في المنتج لابتكار شيء جديد؟

وضع استخدامات مختلفة Put to other use

- ▶ هل يمكن استخدام هذا المنتج في مكان آخر أو في صناعة أخرى؟
- ▶ من يمكنه استخدام هذا المنتج أيضاً؟
- ▶ كيف سيعمل هذا المنتج بشكل مختلف في زمان ومكان آخرين؟
- ▶ هل من الممكن إعادة تدوير المنتج لابتكار أو عمل شيء جديد؟

الحذف Eliminate

- ▶ كيف يمكن تبسيط المنتج؟
- ▶ ما القطع أو القواعد أو الخصائص التي يمكن حذفها؟
- ▶ ما الذي يمكن تخفيفه؟
- ▶ كيف يمكن جعله أصغر أو أسرع أو أخف وزناً أو أكثر مريحاً؟
- ▶ ما الذي سيحدث إن أزلت قطعة من هذا المنتج؟ ما الذي ستضعه مكانها؟

العكس Reverse

- ▶ ماذا سيحدث إن تم عكس العملية أو إعادة ترتيبها؟
- ▶ ماذا لو تم محاولة فعل عكس ما يُفعل الآن؟
- ▶ ما المكونات التي يمكن استبدالها لتغيير ترتيب المنتج؟
- ▶ ما الأدوار التي يمكن تبديلها أو عكسها؟
- ▶ كيف يمكن التعرف على المنتج؟

تمرين

الفرق بين أصحاب التفكير الإبداعي والتفكير الاعتيادي

يتم توزيع أوراق صغيرة على المشاركين في التدريب، كل ورقة تحمل صفة، ويطلب من المشارك قراءة الصفة وتفسيرها ووضعها إما في خانة المبدع أو في خانة الاعتيادي.

الاعتيادي	الإبداعي
"التفكير الاعتيادي يستخدمه 98% من البشر"	"التفكير الإبداعي يستخدمه 2% من البشر"
ينحى اتجاه التفكير المنطقي السهل	يمتلك دوافع داخلية وإرادة قوية
خامل وغير نشيط فكرياً	نشط ذهنياً متوقد الفكر
ينجز الأشياء بذات الطريقة الاعتيادية	يؤمن بالتحسينات المستمرة
ينظر للأمر بدون تأمل وبطريقة اعتيادية	ينظر للأمر بطريقة غير مألوفة
يستخدم الحلول الاعتيادية المتعارف عليها والمجربة سابقاً	يبحث عن الحلول البديلة، ولا يكتفي بحل أو طريقة واحدة
يعجبه الوضع الحالي	مبادر لا يحب الروتين
يخشى إبداء رأيه أو أفكاره بطريقة قد تغضب الآخرين	لا يهجم آراء الآخرين السلبية بأفكاره
يحقق أهدافه بطريقة اعتيادية	يحقق أهدافه بطريقة إبداعية مختلفة



2 المفاهيم المعرفية

ما هي التنمية؟

يخطئ من يظن أن التنمية هي البرامج والمشروعات والجمعيات الأهلية والمؤسسات والمنظمات، إلى آخره من تلك القائمة. إذ لا تقتصر التنمية على هذا، بل تلك مجرد أدوات ووسائل لتحقيق التنمية، ولكن جوهر التنمية هي أنها فرص، فرص كي نتعلم، فرص كي نكتشف، فرص كي نغير، فرص كي تتحسن أحوال معيشتنا، فرص كي ينمو ويتطور الشباب، فرص كي يشارك الشباب في مجتمعهم... إلخ. لو أخذنا مثلاً تنمية الشباب كمثال، فهي ليست البرامج والمشروعات، فالشباب لا يعيش داخل البرامج والمشروعات، إذ أن التنمية هي فرص، فإذا كانت تلك البرامج تخلق فرصاً للشباب كي يتعلموا ويكتشفوا ويشاركوا ويتفاعلوا في مجتمعاتهم التي يعيشون فيها، إذا فبذلك نقوم بتنمية الشباب.

هل قدرتنا على التنمية مقرونة بقدرتنا على الحصول على تمويل؟

التمويل هو أحد الوسائل أو الموارد التي يمكن توظيفها كي نحدث بها تنمية، فالتنمية ليست التمويل ولكن جوهر التنمية الفعالة يكمن في النظرة الإيجابية إلى مجتمعاتنا، وقدرتنا على أن نبني على ما هو موجود واكتشاف وبناء ما لدينا من موارد مع توظيف التمويل المتاح في التنمية.

التنمية هي أن نبني على ما هو موجود

كيف ننظر إلى مجتمعاتنا؟

سؤال قد يكون على قدر من الغرابة، ولكنه فرصة كي نتأمل كيف ندرك مجتمعاتنا التي نعيش فيها وننظر إليها.

أن ننظر بإيجابية لمجتمعاتنا:

- ▶ أن نركز على ما لدينا لا ما ينقصنا.
- ▶ أن نكتشف ما لدينا من مواد.
- ▶ أن نكتشف ما لدينا من مشاكل.
- ▶ أن ننظر إلى مجتمعاتنا على أنها غنية وليست فقيرة، غنية بما يمتلكه أفرادها من مواهب وقدرات وامكانيات. ليس بحسب الأفراد ولكن أيضا ما فيها من منظمات ومؤسسات.

تمرين

صف مجتمعك بـ 5 كلمات

- فكر في خمس كلمات يمكن أن تصف بها مجتمعك الذي تعيش فيه.
- تأمل تلك الكلمات أو الصفات.

- قم بتصنيف الكلمات الخمس إلى ما هو إيجابي وما هو سلبي.
- كم واحدة منها إيجابية وكم واحدة يمكن أن تكون سلبية؟
- هل من الممكن أن يكون ما هو إيجابي سلبي في نفس الوقت؟

ذات مرة، وصف أحدهم مجتمعه بأنه «تمسك بالعادة والتقاليد»، في رأيك هل يمكن اعتبار ذلك نقطة سلبية (نقطة ضعف) في مجتمعنا أم أنه نقطة إيجابية (نقطة قوة)؟ من الممكن أن يكون التمسك بالعادة والتقاليد نقطة سلبية (نقطة ضعف)، إذا ما كان ذلك يحدّ من مشاركة المرأة في المجتمع، أمّا إذا ما كانت تلك العادات والتقاليد تنطوي على قدر من التماسك والتضامن والشعور بالآخر، عندها سيكون التمسك بمثل هذه العادات والتقاليد نقطة إيجابية (نقطة قوة) يمكن أن نبني عليها.



مجتمعاتنا هي كئصف الكوب

هناك من ينظر إلى الكوب على أن نصفه فارغ، وآخر قد ينظر إليه على أن نصفه ممتلئ، ليست المشكلة هنا في نظرتنا، ولكن الأهم العواقب والنتائج المترتبة عليها، فمثلاً:

- ▶ **نصف كوب الفارغ:** ستسيطر هذه الفكرة علينا باعتبارها مشكلة، وسننهمك في كيفية حلها بجعل الكوب ممتلئاً، في حين سننسى التفكير في كيفية الاستفادة مما فيه من ماء قد نروي به نبتة صغيرة في الشرفة كي تكبر.
- ▶ **نصف كوب الممتلئ:** سنفكر كيف نستفيد مما فيه من ماء، قد نستخدمه لنروي به عطشنا، أو قد نروي به تلك النبتة في الشرفة.

«الأفكار الإيجابية تعطي نتائج إيجابية، والأفكار السلبية تعطي نتائج سلبية»

تلك النظرة الإيجابية إلى مجتمعاتنا أو النظرة إلى النصف الممتلئ من الكوب يسمى "النهج المبني على الموارد في التنمية" (التنمية اعتماداً على الموارد)
 ABCD: Assets Based Community Development
 مجتمعاتنا ينقصها الكثير. هذه معلومة لا تمكننا من بناء المجتمعات، ولكن باكتشاف ما لدينا من موارد والبناء عليها نستطيع أن نبني مجتمعاتنا.
 مثال: نجار شاب كان فقد إحدى ساقه قبل سنوات، بالتأكيد لديه إعاقة، لكنّه أيضاً يمتلك مهارة. إذا فكرنا في إعاقته، فإنه لا يمكننا أن نبني مجتمعاتنا، ولكن إذا كان تفكيرنا منصبا على أنه نجار ولديه قدرات ومهارات، فإننا بهذه الحقيقة وحدها نستطيع أن نبني المجتمع.

شورية الحصى (حساء الحجارة)

كانت هناك قرية تمر بفترة جفاف شديد، استهلك خلالها السكان كل ما لديهم من طعام. كان أهل القرية ينتظرون الموت جوعاً، إلى أن وصل شاب ليأوي إلى القرية لليلة واحدة، يستريح فيها ليكمل رحلته، ولكن نصحه أهل القرية بالرحيل إذ لا يوجد لديهم ما يأكلوه.

رد الشاب قائلاً: لدي هنا ما يكفي لطبخ حساء يكفي جميعاً لو وفرتم لي قدرًا كبيراً». أحضر له السكان ما طلب وانتظروا متلهفين ما الذي سيفعله.

ملأ الشاب القدر بالماء، وأشعل النار أسفله، ثم التقط ثلاث حصوات وألقى بها في الماء. وبينما أخذ الماء يغلي، صاح الشاب: «أنا أحب حساء الحصى، ولكن إذا أضفنا له القليل من الطماطم سيكون مذاقه أفضل»، فذهب أحدهم مسرعاً وعاد ببعض حبات الطماطم كان يخزنها، ووضعها داخل القدر. تذوق الشاب الحساء وقال: «أصبح الآن أذو، ولكن مع القليل من البطاطس يمكن أن يكون أفضل»، فتذكر أحد الأهالي أن لديه بعض البطاطس، فذهب كي يأتي بها. وعلى هذا النحو أصبح الحساء يتكون من الطماطم والبطاطس والجزر والبصل والقليل من اللحم والملح، وكانت حقا وجبة لذيدة سدّت جوع أهل القرية.

تأملات:

- ▶ ما أهم مبدأ اعتمد عليه الشاب في حل مشكلة أهل القرية وسد جوعهم؟ وما الذي قدمه لهم؟
- ▶ مجتمعاتنا تشبه ذلك الحساء، نحتاج كي نصنعها أن نكتشف ما لدينا، وقد لا ننتبه إلى أنه بعض من الطماطم والبطاطس والجزر... إلخ.

“التنمية تدار بإهدار”

هي جملة سمعتها لأول مرة من أ. مصطفى عبد الرحمن، فاستوقفتني كثيراً لما حولها من علامات استفهام وأفكار كثيرة. عبد الرحمن، هو أحد العاملين مع الشباب في محافظة سوهاج (جنوب مصر)، كان يعبر فيها عن رأيه وتجاربه كعامل في تنمية المجتمع.

- ▶ فهل صحيح أن تدار التنمية بإهدار؟
- ▶ هل نهدر الموارد كي نطور وننمي؟
- ▶ هل لأنّ هنالك أموال يجب أن نصرفها، نقوم بأمر يمكن أن تعتبر إهداراً لها؟
- ▶ هل لو كانت التنمية تحدث بهذا الشكل لا تزال تنمية؟
- ▶ هل إهدار الموارد فقط بما يتم تضييعه منها أو عدم إحسان استغلاله، أم أنّ إهدار الموارد يمتد ليشمل جوانب أخرى؟

العدالة الاجتماعية

الأهداف التدريبية:

- ▶ التعرف على العدالة الاجتماعية بشكل عام.
- ▶ العدالة الاجتماعية في المجتمعات العربية.
- ▶ التعرف على سبل تحقيق العدالة الاجتماعية.

المحتوى:

- ▶ مفهوم العدالة الاجتماعية.
- ▶ المساواة وعدم التمييز وتكافؤ الفرص.
- ▶ التوزيع العادل للموارد والأعباء (العدالة التوزيعية).
- ▶ الحق في الضمان الاجتماعي (الحماية الاجتماعية).

التمارين:

- ▶ تفاعل مرتكزات العدالة الاجتماعية.
- ▶ تشخيص واقع العدالة الاجتماعية في فلسطين.

العدالة الاجتماعية

تسعى الدول إلى وضع أنظمة وأسس واضحة ودائمة، لضمان كافة الحقوق والاحتياجات لأفراد المجتمع بالتساوي وبالتوازي مع سياسات أخرى تقودها نحو التطور والتقدم. الجوانب الأساسية لهذا التطور تشمل: الاقتصاد، والتعليم، والبيئة، والصحة، والمرأة، والطفل، وسيادة القانون والقضاء. عند توفير هذه الخدمات المجتمعية للأفراد وتطبيقها؛ فهذا يعني تطبيق مفهوم العدالة الاجتماعية، والتي هي حق من حقوق الإنسان العالمية، نصّت عليها المواثيق الدولية ودساتير الدول المحلية.

مفهوم العدالة الاجتماعية

هي نظام اقتصادي اجتماعي، يهدف إلى إزالة الفوارق الاقتصادية الكبيرة بين طبقات المجتمع، وتصف فكرة المجتمع الذي تسود فيه العدالة في كافة مناحيه، بدلاً من انحصارها في عدالة القانون فقط. بشكل عام، تفهم العدالة الاجتماعية على أنها توفير معاملة عادلة وحصّة تشاركية من خيرات المجتمع.¹⁵

15 العدالة الاجتماعية، فؤاد العادل، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر، 1969.

العدالة الاجتماعية تشكل مادة خصبة للنقاش في السياسة والدين ومحددات المجتمع المتحضر.

المرتكزات الأساسية لتحقيق العدالة الاجتماعية:

1. المساواة وعدم التمييز وتكافؤ الفرص.
2. التوزيع العادل للموارد والأعباء (العدالة التوزيعية).
3. الضمان الاجتماعي (الحماية الاجتماعية).
4. التنمية الإقليمية المتوازنة.
5. العدالة بين الأجيال.

يعد مبدأ المساواة وعدم التمييز الأساس في العدالة الاجتماعية، ولكن العدالة الاجتماعية لا تعني المساواة الكاملة أو المطلقة، بمعنى التساوي الحسابي في أنصبة أفراد المجتمع من الدخل أو الثروة، فمن الوارد أن تكون هناك فروق في هذه الأنصبة تتواكب مع الفروق الفردية بين الناس في أمور كثيرة، كالفروق في الجهد المبذول في الأعمال المختلفة، أو فيما تتطلبه من مهارات أو تأهيل علمي أو خبرة، أو طبيعة الاحتياجات.¹⁶ وحسب أحد المفكرين البارزين، فإنّ اللامساواة الاقتصادية والاجتماعية يجب أن تنظم على نحو يجعلها تقدم للأفراد الأقل حظاً في المجتمع أكبر نفع ممكن من جهة، ويجعلها تتيح في الوقت نفسه إمكانية الالتحاق بالوظائف والمواقع المختلفة أمام جميع الأفراد في إطار من المساواة المنصفة في الفرص من جهة أخرى. وعموماً فإنّ العدالة الاجتماعية تعني في الأساس المساواة في الحقوق والواجبات، والمساواة أو التكافؤ في الفرص.

وتقترن المساواة في الفرص بثلاثة شروط:

1. عدم التمييز بين المواطنين، وإزالة كل ما يؤدي إليه من عوامل، وغياب ما يترتب على التمييز من نتائج سلبية، كالتهميش والإقصاء الاجتماعي والحرمان من بعض الحقوق.
2. توفير الفرص، حيث لا معنى للحديث مثلاً عن التكافؤ في فرص العمل إذا كانت البطالة شائعة، وهو ما يترتب التزاماً على الدولة بوضع السياسات واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوافر فرص العمل.
3. تمكين الأفراد من الاستفادة من هذه الفرص ومن التنافس على قدم المساواة.

لكن، حتى لو توافرت الشروط الثلاثة السابقة، فإنّ ذلك قد لا يحقق العدالة، إذ ينتج الاختلاف في قدرات الأفراد ونصيب أسرهم من الفقر أو الغنى ومن تدني المكانة الاجتماعية أو علوّها؛ فروقاً واسعة في العوائد تتجاوز ما يمكن اعتباره فروقاً مقبولة اجتماعياً. ومن هنا تظهر ضرورة تدخل الدولة بسياسات إعادة التوزيع لتقريب الفروق في الدخل والثروة بين الطبقات، حتى لا تؤدي هذه الفروق للإطاحة بمبدأ تكافؤ الفرص ذاته. **وبذلك فإنّ التكافؤ في الفرص وإن كان شرطاً ضرورياً للعدالة الاجتماعية، فإنه غير كافٍ لتحقيقها،** ويلزم أن يضاف إليه شرط السعي المستمر لتضييق الفوارق في توزيع الدخل والثروات ومن ثمّ الفوارق في النفوذ السياسي.

16 د/إبراهيم العيسوي: العدالة الاجتماعية من شعار مبهم إلى مفهوم مدقق، صحيفة الشروق 1 أكتوبر 2012.

التوزيع العادل للموارد والأعباء (العدالة التوزيعية)

كذلك تعني العدالة الاجتماعية التوزيع العادل للموارد والأعباء، من خلال نظم الأجور والدعم والتحويلات ودعم الخدمات العامة، وبالذات الخدمات الصحية والتعليمية.

ويتحقق ذلك من خلال أربعة محاور:

- 1. إصلاح هيكل الأجور والدخول:** يتم من خلاله تحديد المستوى المعيشي للعاملين بأجر، ويعكس بصورة أو بأخرى توزيع القيمة المضافة المتحققة في العملية الإنتاجية بين أرباب العمل والعاملين لديهم. يتضمن إعادة النظر في هيكل الأجور ثلاثة جوانب:
 1. وضع حدّين أقصى وأدنى للأجور.
 2. اعتماد مفهوم الدخل بدلاً من الأجر أو الراتب.
 3. تحقيق «العدالة الأفقية» و«العدالة الرأسية» للدخول في القطاع الواحد.
- 2. نظام الضرائب:** إعادة توزيع الدخل من خلال طريقة توزيع الأعباء الضريبية. وكلما تعددت الشرائح الضريبية واتخذت منحني تصاعديا يتناسب مع المقدرة التكلفة للممولين، فإنّ النّظام الضريبي سيتمتع بدرجة أعلى من الكفاءة في تحسين الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- 3. دعم السلع والتحويلات ودعم الخدمات العامة:** إنفاق عام موجه إلى الفقراء ومحدودي الدخل وشرائح رئيسية من الطبقة الوسطى، لإتاحة الرعاية الصحية والتعليمية لهم، وتوفير مصدر دخل للفئات الأشد فقراً والعاطلين عن العمل.
- 4. تمكين المواطنين:** يتضمن توفير فرص العمل، سواء من خلال خلق الفرص الحقيقية، أو من خلال قيام الحكومة بتهيئة البنية الاقتصادية، وتسهيل تأسيس الأعمال بكل أحجامها بما يخلق فرص العمل في القطاع الخاص.

الضمان الاجتماعي (الحماية الاجتماعية)

يعد الضمان الاجتماعي أحد الأركان الرئيسية للعدالة الاجتماعية، ويحظى بتأكيد في وثائق القانون الدولي لحقوق الإنسان وبرامج منظمة العمل الدولية، ويلزم الميثاق الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية الدول الأعضاء «بحق كل شخص في الضمان الاجتماعي، بما في ذلك التأمينات الاجتماعية».¹⁷ ويشمل الضمان الاجتماعي، الحق في الحصول على استحقاقات نقدية أو عينية، والحفاظ عليها دون تمييز لضمان الحماية من أمور تشمل ما يلي:

1. غياب الدخل المرتبط بالعمل بسبب المرض أو العجز أو الأمومة، أو إصابات تحدث في إطار العمل، أو البطالة أو الشيخوخة، أو وفاة أحد أفراد الأسرة.
2. ارتفاع تكلفة الرعاية الصحية.
3. عدم كفاية الدعم الأسري خاصة للأطفال أو للبالغين المعالين.

17 اللجنة المعنية بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، الدورة التاسعة والثلاثون، التعليق العام رقم 19، الحق في الضمان الاجتماعي (م9)، وثيقة (4) E/C.12/GC/19/4 فبراير 2008

يتم تطبيق نظام الضمان الاجتماعي من خلال وضع نظم قائمة على الاشتراكات أو على التأمين الاجتماعي أو نظم الإعانة الاجتماعية الهادفة، وتدفع فيها الاستحقاقات لذوي الحاجة. **ويتعين على الدولة وضع أنظمة غير قائمة على الاشتراكات لأنه من المستبعد أن يتمكن الجميع من دفع تكاليف نظم التأمينات.**

العدالة الاجتماعية في فلسطين

برامج الضمان والحماية الاجتماعية في المناطق الفلسطينية تطمح لتحقيق العدالة الاجتماعية، مثل نظم التأمينات والمعاشات التقاعدية، والحماية الاجتماعية من خلال الدعم العيني أو النقدي، وإتاحة السلع والخدمات العامة مثل التعليم المجاني أو الرعاية الصحية والعلاج المجاني لغير القادرين، والسعي لتوفير فرص العمل.

لكن هناك العديد من الإجحافات الاجتماعية في الواقع الفلسطيني بما يُدلل على غياب العدالة الاجتماعية، حيث تفتقر فلسطين لمبدأ المساواة وعدم التمييز وتكافؤ الفرص. على سبيل المثال، ورغم التقدم الذي أحرز في مكافحة التمييز ضد المرأة؛ إلا أن الواقع حافل بأنماط متعددة من التمييز ضدها، بدءاً من النطاق العام للمشاركة في الحياة العامة ومراكز صنع القرار، وصولاً إلى المشاركة في النشاط الاقتصادي.

سبل تعزيز العدالة الاجتماعية

1. تجميع العديد من الأدبيات الدولية والوطنية حول عدد من العناصر الجوهرية لتعزيز العدالة الاجتماعية، أهمها:
الحاجة إلى نمط جديد للتنمية يتجاوز أهداف النمو الاقتصادي إلى تلبية احتياجات الناس، وهو التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مجتمعة.
2. إعادة النظر في الحد الأدنى والأعلى للأجور، والمفارقات في كثير من البلدان العربية، واعتماد مفهوم الدخل بدلاً من الأجر أو الراتب الأساسي، أي الأخذ بعين الاعتبار البدلات والمكافآت والحوافز.
3. إعطاء مسألة توفير فرص عمل للشباب ما تستحقه من اهتمام، والنظر إلى الفجوة في النوع الاجتماعي بينهم.
4. إعادة النظر في السياسة الضريبية، وتبنى سياسات ضريبية أكثر تدرجاً بغية تمويل البرامج الرئيسية، مثل التعليم والحماية الاجتماعية وتهيئة بنية أساسية كثيفة للعمالة، وسيدعم هذا الأمر في الوقت نفسه أهداف إعادة التوزيع.
5. توفير ضمان اجتماعي جيد التصميم، يضمن توسيع نطاق مظلة التأمينات الاجتماعية القائمة على الاشتراكات وإعانات البطالة، وإرساء أرضية حماية اجتماعية لأكثر الناس استضعافاً، لا تقف عند الوصول للحد الأدنى من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية.

النوع الاجتماعي

الأهداف التدريبية:

- ▶ التعرف على مفهوم النوع الاجتماعي.
- ▶ تطبيق النوع الاجتماعي على العلاقات، الأدوار والمسؤوليات التي تم إقرارها اجتماعياً للرجال والنساء ، تحددتها عوامل ثقافية تتغير بمرور الزمن.
- ▶ التعرف على استراتيجيات المساواة بين الجنسين، والمعاملة المتساوية مع الرجل والمرأة فيما يتعلق بحقوقهم، وكذلك في إطار التشريعات والسياسيات، بالإضافة إلى منحهم فرصة متساوية للوصول إلى الموارد والخدمات والسيطرة عليها في سياق العائلة والمجتمع.

المحتوى:

- ▶ مقدمة.
- ▶ ما هو النوع الاجتماعي؟
- ▶ ما أهمية النوع الاجتماعي فى التنمية؟
- ▶ منظور النوع الاجتماعي على المستوى الاجتماعي والسياسي.

التمارين:

- ▶ ميزان الحرارة (تعميق المفاهيم واكتسابها).
- ▶ السلطة والتمييز.
- ▶ الأدوار والحاجات الجندرية.
- ▶ أي منهم أو منهن الضحية؟!

أصبح لمفهوم النوع الاجتماعي – المتعارف عليه بالجندر (Gender) - الأهمية القصوى فى التنمية الاجتماعية، والتي من المتوقع منها أن تؤدي إلى أوضاع حياتية أفضل للجميع وفى كافة المجالات.

النوع الاجتماعي

يعنى دراسة المتغيرات حول مكانة كل من المرأة والرجل في المجتمع، بغض النظر عن الفروقات البيولوجية بينهما وفقاً لدراسة الأدوار التي يقوم بها، أي أن المرأة والرجل ينبغي النظر إليهما من منطلق كونهما إنساناً بغض النظر عن جنس كل منهما. وهذا العلم لا يخص المرأة فحسب، وإنما يعنى الرجل كذلك، وهو مفهوم ثقافي نسبي لأنه يختلف من زمان لآخر ومن مجتمع لآخر، ويشكل نظرة المجتمع لأدوار وإمكانيات وحقوق وواجبات كل من المرأة والرجل.

ما هو النوع الاجتماعي؟

يختلف مفهوم النوع عن المفهوم العام للجنس؛ فالجنس يعنى الأحوال البيولوجية والتي تقود إلى تحديد نوع أو جنس كل من المرأة والرجل، ويتصف بكونه عنصراً ثابتاً لا يتغير. بينما النوع الاجتماعي يمثل الهوية والكيان الإنساني الذي يتم تشكيله اجتماعياً، ويتأثر بما يم تحديده بالإدراك الحسي الاجتماعي للآثار والأدوار الذكورية أو الأنثوية. الدور والهوية الاجتماعية هما عنصران قابلان للتغير من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية، التي تبدأ منذ اليوم الأول في حياة المولود، وتستمر طوال فترة التنشئة. العوامل التي تؤثر على الدور والهوية الاجتماعية تتركز في الانطباع العام المكون لدى المجتمع، والصور التقليدية النمطية عن المرأة، والصورة الإعلامية عن المرأة والرجل، والتي تختلف من مجتمع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، بالإضافة إلى العمر ومستوى التعليم والتقاليد المجتمعية والزمن والموقع الجغرافي للمجتمع وغيرها.

ما أهمية النوع الاجتماعي فى التنمية؟

تسعى رؤية النوع الاجتماعي إلى التأكد من أن الفوائد العائدة من التنمية تصل إلى الفئات المستهدفة من الرجال والنساء، ولا تقف عند أولئك الذين هم فى مركز أفضل يسمح لهم بالاستفادة منها، ومن أن جهودات التنمية سوف تؤدي إلى أوضاع اجتماعية أفضل فى كافة المجالات، هذا بالإضافة إلى أنها تتيح الفرصة لمشاركة الجميع فى عملية التنمية، مما يؤدي إلى الشعور بالانتماء، وبالتالي الالتزام بما يتم عمله والرغبة فى إنجاحه واستمراره.

المستويات المختلفة لسياسات النوع الاجتماعي

إن مشاركة جميع فئات المجتمع فى العمل داخل المؤسسات والمنظمات يُعتبر عاملاً هاماً فى إنجاح ما تقوم به تلك المؤسسات، وتأكيداً لدورها كمشارك فعال ومؤثر فى عملية صنع واتخاذ القرار، وحتى تكون التنمية المجتمعية مستدامة وشاملة. ويستخدم منظور النوع الاجتماعي للتعرف على حجم المشاركة وقوتها على المستويات المختلفة داخل المنظمة، ومن أهمها منظور النوع الاجتماعي على المستوى الاجتماعي والسياسي.

منظور النوع الاجتماعي على المستوى الاجتماعي والسياسي

يساعد على كشف الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عدم المساواة، سواء على المستوى القومي أو القانوني (التشريعي أو العرفي)، والممارسة الإدارية للمؤسسة والممارسة الاجتماعية على مستوى المجتمع، وهي وسائل للتعرف على نوعية السياسات المطلوبة وطرق العمل بها والتغلب على مشكلاتها. ومن هنا، تأتي أهمية العمل على قضايا النوع الاجتماعي من منظور الدعوة وكسب التأييد الذى يُلقى الضوء على المستوى الاجتماعي والسياسي والاختلافات القائمة بين «ما هو مفروض» و«ما هو قائم»، والعوامل التي تؤثر فيه.

مثال:

- ▶ **المؤتمرات الدولية:** مثل الاتفاقية الدولية لمنع التمييز ضد المرأة عام 1979.
- ▶ **الدساتير الوطنية:** قد تحقق بعض الدساتير كثيراً من المساواة للنوع فى الحقوق والحريات، لكنها لا تضع إجراءات واضحة وملزمة لتطبيقها.
- ▶ **القانون التشريعي:** تسمح بعض القوانين بالمعاملة المميزة للمرأة، وتتخذ أحياناً شكل «حماية المرأة»، فيحظر بعضها مثلاً على الإناث التقدم للخدمات العامة مثل جوازات السفر أو ترخيص لبعض الأعمال، كما أنه عند الممارسة قد يضع صعوبات تعرقل حصول المرأة على حقوقها كاملة.
- ▶ **القانون العرفي:** العديد من البلدان تطبق نظاماً مزدوجاً للقوانين، حيث يسري القانون العرفي فى مجال الشؤون الشخصية، وغالباً لا توجد فروق واضحة بين القانون العرفي ومجرد العادة. وفى مجال حقوق المرأة، فإنّ بعض القوانين العرفية قد تسلب الحقوق التى يكفلها القانون التشريعي والدستور، لذلك فإنّ دور القضاء هو إلقاء الضوء على القوانين المعمول بها فى الدستور القومي والقانون التشريعي.
- ▶ **الممارسة الإدارية:** تحافظ الأجهزة الحكومية فى حالات كثيرة فى تخطيطها وتنفيذها للبرنامج على بعض ممارسات التفرقة إما صراحة أو ضمناً، فمثلاً لا يكون القانون صريحاً في منع المرأة من تولي بعض المناصب العليا كالمحافظ، ولكن لا يتم الالتزام به أثناء الممارسة الإدارية بشكل معلن.
- ▶ **الممارسة الاجتماعية:** على مستوى إدارة الأسرة والمجتمع، نجد تقاليد راسخة لا حصر لها تعمل على التفرقة ضد الفتيات والنساء، وبخاصة فى حق التعليم وطريقة تقسيم العمل وتوزيع المزايا والحصول على الموارد.¹⁸

تمرين

الأنشطة التي يمكن للرجال والنساء القيام بها

المهنة	النساء	الرجال	كلاهما
قيادة الطائرة			
الخطابة			
الهندسة			
الطب			
تصليح سيارات			
صيانة الأجهزة الكهربائية			

18 مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، «كيفية ادماج النوع الاجتماعى فى سياسات وأنشطة المنظمات غير الحكومية»

			التمريض
			التعليم
			التجارة
			الزراعة
			تربية المواشي
			سلك القضاء
			رئاسة الوزراء
			قيادة المركبات العامة
			عضوية المجالس المحلية
			التصنيع الغذائي
			التجنيد الإجباري
			كاتب عدل

تأمل التمرين أعلاه، والأدوار التي قمت بتصنيف المرأة والرجل تحت إطارها وأجب عن الأسئلة التالية:

- ما هي الأمور التي تحدد أدوار النوع الاجتماعي في فلسطين؟
- ما الذي يتوجب فعله من أجل مواجهة الصور النمطية لدور النوع الاجتماعي في مجتمعك؟
- ما هي الاستراتيجيات التي ستتبعها في تغيير مجتمعك المحلي فيما يتعلق بأمور دور النوع الاجتماعي إن أتاحت لك الفرصة؟

قراءة وتحليل المؤشرات الاقتصادية الوطنية

الأهداف التدريبية:

- ▶ التعرف بالمؤشرات الاقتصادية الكلية والجزئية.
- ▶ اكتساب المعارف والمهارات المتعلقة بتحليل المؤشرات الاقتصادية القومية وأثرها على الفرد والأسرة.
- ▶ القدرة على فهم الظواهر والأحداث الاقتصادية وارتباطها بالسياسات الاقتصادية.
- ▶ مناقشة وتحليل أهم السياسات والمؤشرات الاقتصادية في فلسطين.

المحتوى:

- ▶ المتغيرات الاقتصادية الكلية
 - الطلب الكلي والعرض الكلي
 - الدخل القومي والنتاج القومي
 - الدخل الشخصي والدخل المتاح
 - الادخار الشخصي
 - الناتج القومي والنتاج المحلي
 - الناتج الحقيقي والنتاج النقدي
 - الإنفاق الشخصي
 - نفقات الاستهلاك الشخصي
- ▶ القراءة الجوهرية لمؤشر نفقات الاستهلاك الشخصي
 - مؤشر نفقات الاستهلاك الشخصي المثبط
 - الادخار والاستثمار
 - التضخم
 - البطالة
- ▶ السياسات المالية والنقدية ودورها في تحقيق الاستقرار الاقتصادي
 - السياسة الاقتصادية
 - التقلبات (الدورات) الاقتصادية
 - السياسة المالية
 - السياسة النقدية

التمارين:

- ▶ تتبع المؤشرات الاقتصادية لفلسطين خلال 10 سنوات.
- ▶ حالة دراسية: الاقتصاد الرأسمالي والاقتصاد الاشتراكي، أيهما أفضل لفلسطين؟
- ▶ ملحق باريس الاقتصادي: ماله وماعليه؟

المتغيرات الاقتصادية الكلية

يعد الاقتصاد الكلي من المواضيع المثيرة والضرورية، حيث يُطرح لنقاش في كثير من الصحف ومحطات الإذاعة والتلفزة، ويعتبر الرفاه الاقتصادي والبطالة والدخل من المفاهيم المرتبطة بالاقتصاد الكلي. تأتي أهمية الاقتصاد الكلي من شموليته لكثير من القضايا التي تحظى باهتمام المجتمع ككل وكأفراد، وتُقاس القدرات الاستهلاكية للأفراد واحتماليات تطوير مستويات المعيشة لديهم ومدى تأثر الوضع الاقتصادي؛ بمستوى الناتج القومي.

الطلب الكلي والعرض الكلي

الطلب الكلي: مجموع ما ينفقه المشترون في اقتصاد ما.
العرض الكلي: مجموع البضائع والخدمات المنتجة في مجتمع ما خلال مدة عينية.

يطلق مصطلح «التوازن الاقتصادي» على الحالة التي يتساوى فيها العرض الكلي مع الطلب الكلي. يحدث التضخم إذا زاد الطلب عن العرض، ويحدث الركود الاقتصادي عند قصور في الطلب عن العرض.

الدخل القومي والناتج القومي

- ▶ يقاس الأداء الاقتصادي من خلال الناتج القومي الإجمالي الذي هو أحد أكثر المقاييس استخداماً.
- ▶ **الناتج القومي الإجمالي** هو مجموع القيمة النقدية للسلع والخدمات التي ينتجها اقتصاد ما خلال فترة زمنية محددة.
- ▶ تدرس «حلقة التدفق الدائري للدخل»، العلاقات بين قطاعات الاقتصاد من أجل تفسير مفاهيم الدخل والناتج القومي.
- ▶ يتكون الاقتصاد من قطاعات وهي: القطاع العائلي، والقطاع الإنتاجي، والقطاع الحكومي، والقطاع العالمي.
- ▶ يصرف القطاع العائلي جزءاً من الدخل الذي يجنيه على السلع والخدمات، وبالتالي يتحول هذا القسم إلى القطاع الإنتاجي.
- ▶ يقوم القطاع العائلي بتوفير قسم آخر من دخله في المؤسسات المالية مثل البنوك، والتي تعمل على إعطاء قروض استثمارية لشراء سلع من القطاع الإنتاجي.
- ▶ يحصل القطاع الحكومي صافي الضرائب من القطاع العائلي، ويستعملها في شراء السلع من القطاع الإنتاجي. **صافي الضرائب** هو مجموع ما يدفعه القطاع العائلي من ضرائب مع اقتطاع فوائد الضمان الاجتماعي التي يحصل عليها هذا القطاع من الحكومة.
- ▶ يدفع القطاع العائلي مقابل السلع والخدمات المستوردة من القطاع العالمي، بينما يحصل القطاع الإنتاجي على مقابل السلع والخدمات المحلية من القطاع العالمي.
- ▶ وبالتالي، فإنّ الناتج القومي هو القيمة السوقية لمجموع السلع والخدمات في مجتمع ما خلال مدة زمنية محددة (بالعادة ما تكون سنة).
- ▶ ويعرف الدخل القومي بأنه إجمالي دخول العناصر التي أسهمت في العملية الإنتاجية خلال مدة زمنية محددة (بالعادة ما تكون سنة).

يعرف الإنفاق الكلي داخل أي مجتمع على أنه إنفاق قطاعات الاقتصاد الأربعة وهي المستهلكين (القطاع العائلي) والقطاع الإنتاجي والحكومي والعالمية.



الدخل الشخصي والدخل المتاح

الدخل الشخصي = الدخل القومي - (ضرائب أرباح الشركات + الأرباح المحتجزة + صافي مدفوعات التحويلات)، أي أنّ الدخل الشخصي هو الدخل القومي بعد اقتطاع الربح الذي لم يتلقاه القطاع الإنتاجي. أما الدخل المتاح = الدخل الشخصي - الضرائب المباشرة على الدخل، أي أن الدخل المتاح هو الدخل الذي يمكن التصرف فيه بإنفاقه على الاستهلاك والادخار، أي إذا خصمنا هذه الضرائب من الدخل الشخصي نحصل على الدخل المتاح.

الادّخار الشخصي

الادّخار الشخصي = الدخل المتاح - الإنفاق الاستهلاكي متضمناً فوائد المستهلكين، أي هو ما يتبقى من الدخل المتاح بعد خصم الاستهلاك متضمناً الفائدة المدفوعة بواسطة المستهلكين.

الناتج القومي والناتج المحلي

يختلف الناتج القومي الإجمالي عن الناتج المحلي الإجمالي في كون هذا الأخير يعني قيمة ما أنتجه المجتمع باستخدام عناصر الإنتاج المحلية (الوطنية) فقط. الناتج القومي المحلي = الناتج القومي الإجمالي - صافي عوائد عناصر الإنتاج الخارجية. الناتج القومي الإجمالي = الناتج القومي الإجمالي - عوائد عناصر الإنتاج المحمولة من الخارج + عوائد عناصر الإنتاج المحمولة إلى الخارج.¹⁹

19 الخطة الدراسية لمادة مبادئ الاقتصاد الكلي (102)

الناتج الحقيقي والناتج النقدي

الناتج الحقيقي هو الناتج النقدي (الناتج القومي الإجمالي الذي تم حسابه) مقسوماً على المستوى العام للأسعار، أي أنّ الناتج الحقيقي هو الناتج القومي مقسوماً على الأسعار الثابتة. ويمكن استنتاج الأسعار الثابتة من خلال استبعاد أثر تغيرات الأسعار بقسمة الناتج القومي بالأسعار الجارية على الرقم القياسي.

الإنفاق الشخصي

يتكون الإنفاق الشخصي بشكل أساسي من الاستهلاك الشخصي للسلع والخدمات، ويتضمن الفائدة على الديون - ولا يشمل الرهن العقاري- وما يُدفع للحكومة أو للخدمات الاجتماعية.

نفقات الاستهلاك الشخصي

يشمل مؤشر نفقات الاستهلاك الشخصي الإنفاق على السلع المختلفة والإنفاق عن طريق بطاقات الائتمان أو مدفوعات الفائدة على الديون، ولا يشمل المدفوعات للخدمات الاجتماعية ومعاش التقاعد.

القراءة الجوهرية لمؤشر نفقات الاستهلاك الشخصي

هو الاستهلاك الشخصي على السلع والخدمات، ويشمل مدفوعات الفائدة على الديون (ولا يشمل الرهن العقاري) والمدفوعات الحكومية أو الخدمات الاجتماعية، مستثنى منه أسعار الأطعمة والوقود، ويعد هذا من المؤشرات الأساسية لقياس التضخم، ولكن البعض يفضل مؤشر أسعار المستهلكين.

مؤشر نفقات الاستهلاك الشخصي المثبط

يستخدم هذا المؤشر لقياس التضخم وفقاً للتغيير في معدلات الاستهلاك الشخصي، ويحدد هذا المؤشر متوسط الزيادة في الأسعار لجميع معدلات الاستهلاك الشخصي المحلي، حيث يعتبر مؤشراً شاملاً وثابتاً لقياس معدلات التضخم.

التأثير:

الدخل الشخصي هو رقم يعكس قيمة وحجم الدورة الاقتصادية في الدولة. وبشكل عام يزيد ارتفاع الدخل الشخصي من كفاءة الاقتصاد عن طريق زيادة الإنفاق والذي بدوره يرفع من الطلب على السلع، ويرفع بالتالي الإنتاج، مما ينعكس مرة أخرى على الإنتاجية ورفع قيمة الناتج المحلي الإجمالي، والإنتاج المرتفع يحتاج إلى زيادة توظيف وارتفاع في الدخل فتعود الكثرة من جديد. ويؤثر هذا الارتفاع على العملة والأسهم بصورة إيجابية، إلا أنه لا يؤثر بصورة مباشرة بسبب اعتماده على عوامل ومؤشرات اقتصادية أخرى.

بينما ينظر للقراءة الجوهرية لمؤشر نفقات الاستهلاك الشخصي على أنه المؤشر المفضل لدى الحكومة، لقياس معدلات التضخم، حيث يربط معدلات الاستهلاك بمستويات الأسعار. وعندما ترتفع القراءة الجوهرية لمؤشر نفقات الاستهلاك الشخصي تزيد من الضغوط التضخمية، وذلك له أثر

كبير على النشاط الاقتصادي، وبالتالي سترتفع قيمة الدولار مقابل العملات الرئيسية، بينما ارتفاع مؤشر نفقات المستهلك الشخصي على أسواق الأسهم سيكون له أثر عكسي لأن ذلك سيزيد من احتمالية ارتفاع أسعار الفائدة.²⁰

ونشير هنا إلى أنّ انتقال دالّتي الادخار والمستهلك وتحرّكهما يكون دائماً في اتجاهين متضادين إذا ما حدث وتغير أحد العوامل السابقة، فلو زادت الضريبة مثلاً فإن دالّة المستهلك تتجه إلى أسفل بينما تنتقل دالّة الادخار إلى أعلى والعكس صحيح .

الادخار و الاستثمار

الادّخار = الدخل المتاح - الإنفاق الاستهلاكي، أي أنه الجزء من الدخل المتاح الذي يتبقى بعد الإنفاق الاستهلاكي.

الاستثمار = الدخل المتاح - الإنفاق الاستهلاكي، وبالتالي فإن الاستثمار المحقق (الفعلي) يعبر عن الادّخار المحقق (الفعلي).

أما الادخار المخطط لا يعبر بشكل أساسي عن الاستثمار المخطط، لأن كل منهما يتم من خلال جهتين مختلفتين لديهما دوافع مختلفة.

ويتم الادخار من خلال المستهلكين كالأفراد والعائلات، وذلك لأسباب عديدة، كأن يدخر الفرد بغرض تدبير الأموال اللازمة لمشروع معين، أو لقضاء إجازة، أو لعدم شعوره بالأمان ولرغبته في تأمين مستقبله.

تختلف دوافع الادخار عن دوافع الاستثمار في المجتمع والذي يتم من خلال المنتجين، ولذلك فإن ما يعتزم الأفراد ادخاره ليس بضرورة أن يكون مساوياً لما يعتزم رجال الأعمال استثماره، لكون هذا الأخير يتطلب اتباع سياسات معينة تضمن توافر الاستثمارات اللازمة لتحقيق التوظيف الكامل، حيث أن الاستثمار يعتمد على عوامل كثيرة منها التقدم التكنولوجي، وحالات التفاؤل والتشاؤم الخاصة برجال الأعمال، والضرائب والسياسات المالية والنفدية للدولة.

ويحدد الاستثمار بشكل رئيسي المركز الاقتصادي للدولة على المدى القصير، وهو السبب الرئيسي للنمو الاقتصادي على المدى الطويل.

التضخم

يعرف بأنه «نقود كثيرة تطارد سلعاً قليلة»، حيث يصيب الاقتصادات العالمية سواء نامية أو متقدمة. كما يعرف بأنه الزيادة في الطلب الكلي عن العرض الكلي، مما يؤدي إلى سلسلة من الارتفاعات في الأسعار، أي هو زيادة أسعار جميع السلع والخدمات بنسب مختلفة (حيث لا تحصل الزيادة بنفس النسبة)، ويفيد التضخم المدين إلا أنه يضر بالدائن.

آثار التضخم:

- ▶ **على الدخل:** يتضرر من لديه دخل ثابت ويستفيد منه من لديه دخل ناشئ.
- ▶ **على المديونية:** يستفيد المدين بينما يتضرر الدائن، لأنّ المدين يستدين مبلغاً ما ومن ثم يُرجعه بعد مدة زمنية بقيمة حقيقية أقل بسبب ارتفاع الأسعار المستمر.

<http://www.forex-demo.net/vb/t16862.html> 20

- ▶ **على ميزان المدفوعات:** تعاني الدولة من ارتفاع أسعار منتجاتها من ضعف في التنافس مع منتجات الدول الأقل أسعاراً، مما يؤدي إلى عجز في الميزان التجاري بسبب زيادة الواردات وقلة الصادرات.
- ▶ **على النمو الاقتصادي:** يؤثر التضخم سلباً على الاستثمار ويؤجله بسبب عدم استقرار الأوضاع المستقبلية، كما يؤثر على الادخار وعلى دافعية العاملين بسبب انخفاض دخولهم الحقيقية، ويعتقد البعض أن التضخم يمثل دافعاً للنمو الاقتصادي، حيث يعمل على ارتفاع الأسعار وزيادة الأرباح لفترة معينة، وبالتالي زيادة الاستثمار والتشغيل وانخفاض البطالة، إلا أن التضخم نوعان، الأول سريع يضر بالاقتصاد، والآخر بطيء قد يشكل حافزاً للنمو إذا ما ترافق مع سياسات اقتصادية سليمة.

البطالة

هم الأفراد الذين ليسوا جزءاً من سوق العمل، إلا أن لديهم الرغبة بذلك.
تقاس نسبة البطالة من خلال الفرق بين الطلب على العمل والمعروض منه، أي أن البطالة = (عدد العاطلين \ القوة العاملة) × 100%.

أنواع البطالة:

- ▶ **الوظيفية:** تمنع العامل المؤهل من الحصول على فرصة عمل متوفرة، بسبب الفرق الزمني بين تركه وظيفة ما والحصول على أخرى.
- ▶ **الهيكليّة:** تنشأ بسبب التغيرات التنظيمية في الاقتصاد التي تحدث لاختلاف في نوعية الطلب على العمل ونوعية عرضه في منطقة معينة أو بين المناطق، مما يؤدي إلى انعدام التناسق بين الأعمال المتاحة والمرغوب فيها.
- ▶ **الدورية:** تنشأ في حالات الركود الاقتصادي، بسبب انخفاض الطلب الكلي على السلع والخدمات ومن ثم تخفيض الطلب الكلي على العمل لمواجهة عدم مرونة الأجور الحقيقية في الاتجاه التنازلي.
- ▶ **الموسمية:** تنشأ في مجالات الصناعة والخدمات الموسمية، والتي قد يكون لها علاقة بالظروف المناخية مثل السياحة.
- ▶ **المقنّعة:** تكون غير ظاهرة، يعبر عنها البعض بأنها عدد كبير من العمال يشتركون في أعمال تتطلب عدداً أقل منهم. على سبيل المثال عندما تخاف الحكومة من ارتفاع البطالة فإنها توظف عدداً كبيراً في مؤسساتها وهيئاتها.

منحنى فيليبس

هو العلاقة العكسية بين التضخم والبطالة.

السياسات المالية والنقدية ودورها في تحقيق الاستقرار الاقتصادي

السياسة الاقتصادية

هي جملة القوانين التي تنظم عمل السلطات العامة في الدولة لتحقيق أهداف محددة، منها المحافظة على الثروة القومية، أو تحقيق العدالة الضريبية، أو مكافحة الاحتكار، أو تنمية الأقاليم وغيرها، إلا أن الأهداف

الرئيسية يمكن اختصارها في ما يلي:

▶ العمالة الكاملة.

▶ استقرار المستوى العام للأسعار.

▶ النمو الاقتصادي.

▶ التوازن الخارجي.

وتعتمد السياسة الاقتصادية العامة على النظرية الاقتصادية أو التحليل الاقتصادي حتى لا تتحول إلى نوع من العمل اللامنهجي، حيث تمنع كل من النظرية الاقتصادية والتحليل الاقتصادي متخذي القرارات في السياسة العامة شرخاً عن العلاقات الموجودة في الاقتصاد، فالأهداف الاقتصادية متعددة متناقضة، لذلك فلا بد من تحديد الأولويات والسياسة الاقتصادية.

التقلبات الاقتصادية

تصيب كل اقتصاد في العالم، وتمر بالمراحل التالية:

1. **القاع والكساد:** وتتصف هذه الفترة بهبوط حاد في النشاط الصناعي، وانخفاض كبير في الطلب نسبة إلى العرض، مما يؤدي إلى إغلاق الكثير من المشروعات، وبالتالي زيادة البطالة وانخفاض الأجور والأرباح والأسعار إلى أدنى المستويات.
2. **التوسع والانتعاش:** ينخفض حجم البطالة ويزيد الدخل والاستهلاك، ويتفاءل رجال الأعمال ويزيد حجم الإنتاج والمبيعات والأرباح.
3. **القمة والرخاء والتضخم:** يكون فيها النشاط الاقتصادي كبير ويرتفع مستوى الأسعار العام ويقل المخزون، مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاج وارتفاع في مستوى التوظيف. وعندما يصعب زيادة الإنتاج فإن الأسعار ترتفع بحدة وتوصف هذه القمة بأنها تضخم.
4. **الركود:** يتراجع الاقتصاد في هذه الفترة حيث ينخفض الطلب ومن ثم الأجور والأرباح.

السياسة المالية

يقصد بها استخدام الضرائب والإنفاق الحكومي لتحقيق الأهداف الاقتصادية، والتي من أهمها تحقيق الناتج القومي عند مستوى التوظيف الكامل من غير تضخم وقد تكون انكماشية أو توسعية.

1. السياسة المالية الانكماشية:

وتستخدمها الحكومة لمعالجة التضخم من أجل تحقيق العمالة الكاملة. ويكون ذلك عن طريق:

أ. تخفيض الإنفاق الكلي. ب. زيادة الضرائب. ج. تخفيض الإنفاق الكلي وزيادة الضرائب معاً.

2. السياسة المالية التوسعية:

وتستخدمها الحكومة في حالات الركود أو الانكماش من أجل تحقيق العمالة الكاملة. ويكون ذلك عن طريق:

أ. زيادة الإنفاق الكلي. ب. تخفيض الضرائب. ج. زيادة الإنفاق وتخفيض الضرائب معاً.

السياسة النقدية

الإجراءات الخاصة بالتأثير على مستوى الناتج والتوظيف عن طريق عرض النقود. وهي إما «انكماشية»

تستخدم في حالات التضخم، حيث يهدف فيها البنك المركزي إلى تخفيض الإنفاق الكلي عن طريق الحد من كمية النقود المعروضة، أو «توسعية» تستخدم في حالات الانكماش وتهدف إلى زيادة عرض النقود في المجتمع.²¹

تمرين (1)

تتبع المؤشرات الاقتصادية لفلسطين خلال 10 سنوات.

باستخدام الملصقات على الحائط، قم بالربط بين ما يلي من الأرقام والمؤشرات الاقتصادية ذات العلاقة

معدل استهلاك الأسرة في فلسطين	٢٦٪
موازنة الحكومة الفلسطينية	٢٪
الناتج الإجمالي المحلي بالأسعار الجارية	١٢ مليار دولار
الحد الأدنى للرواتب	١.٤٥ دينار
معدل التضخم	٥ مليار دولار
الناتج الإجمالي المحلي بالأسعار الثابتة	٧ مليار دولار
عدد المنشآت العاملة في فلسطين	١٣٥ الف منشأة
خط الفقر المدقع	١٤٥. شيكل
الواردات الفلسطينية	١٨٥. شيكل
خط الفقر الوطني	٢٢. شيكل
الصادرات الفلسطينية	مليار دولار
نسبة البطالة	٥ مليار دولار

تمرين (2)

الاقتصاد الرأسمالي والاقتصاد الاشتراكي، أيهما أفضل لفلسطين؟

النظام الرأسمالي:

يعتمد على الربح المادي، ويتميز بخاصية الملكية لوسائل الإنتاج، والملكية هذه تعطي الحق في استخدام رأس المال للحصول على الربح المادي المطلق، وتلعب المنافسة في هذا النظام دوراً كبيراً، وتختلف من بلد إلى آخر، وهو نظام عدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، ويميز هذا

21 الخطة الدراسية لمادة مبادئ الاقتصاد الكلي (102)

النظام انحسار دور الدولة في رسم السياسة الاقتصادية والدفاع عنها، ويختلف هذا من بلد إلى آخر، وهذا ما نجده في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان وغيرها من الدول التي تسير في فلك الرأسمالية.

النظام الاشتراكي:

يرتكز النظام الاشتراكي على النظرية الاقتصادية الشيوعية في نظام تحتكر فيه الدولة ملكية موارد الانتاج وتلغي الملكية الفردية، وبالتالي تسيطر الدولة على عمليات الانتاج من مراحلها الأولية بما في ذلك دراسات الجدوى وتحديد الجهات المسؤولة عن العملية الانتاجية حتى نهايتها في النظام الاقتصادي حسب احتياجات المجتمع والعلاقات الطردية بين العرض والطلب في السوق المحلية إلا أن ذلك النظام يؤثر على جودة ونوعية السلع بالإضافة إلى احتمالات عدم عكس احتياجات أو رغبات الناس الحقيقية في عملية الانتاج.

باعتمادك أي من النظامين يطبق في فلسطين؟

تمرين (3)

ملحق باريس الاقتصادي ماله وماعليه.

ملخص

قررت السياسة التجارية الإسرائيلية بشكل كامل السياسة التجارية الفلسطينية من عام 1967 إلى عام 1994.

كان هناك تطبيق تلقائي على الضفة الغربية وغزة لكافة رسوم الاستيراد، والجبائات الأخرى، والمقاييس المطلوبة التي تبنتها إسرائيل، لكن منذ عام 1994، أصبحت المبادئ التي تُرشد السياسة التجارية للضفة الغربية وقطاع غزة مُعرّفة في بروتوكول العلاقات التجارية بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية، الذي تم التوقيع عليه في باريس بتاريخ 29 نيسان 1994 «بروتوكول باريس». تم دمج بروتوكول باريس، بعد إجراء تعديلات طفيفة فقط، كملحق 5 في الاتفاقية المرحلية «أوسلو» التي وُقعت في واشنطن في 28 أيلول 1995. يُنظّم «بروتوكول باريس» العلاقات الاقتصادية في أربعة قطاعات: العمل، والعلاقات التجارية، والمسائل المالية، والترتيبات النقدية.

القضية الفلسطينية في نظر الشرعية الدولية

الأهداف التدريبية:

- ▶ التعرف على منطلقات القانون الدولي ذات العلاقة بالقضية الفلسطينية.
- ▶ الاطلاع على أهم قرارات الأمم المتحدة ذات العلاقة بالقضية الفلسطينية.
- ▶ تحليل الواقع الفلسطيني في إطار القانون الدولي.

المحتوى:

- ▶ القانون الدولي وميثاق الأمم المتحدة.
- ▶ القضية الفلسطينية وقرارات الشرعية الدولية.
- ▶ القضية الفلسطينية في قرارات الجمعية العامة ومجلس الأمن.

التمارين:

- ▶ تمرين تفاعلي لربط أرقام القرارات بنصوصها ومعانيها.
- ▶ نقاش مجموعات.

القانون الدولي وميثاق الأمم المتحدة

القانون الدولي

يتكون من مجمل المبادئ والمعايير القانونية التي تحكم المجموعة الدولية (الدول والمنظمات الدولية والمجموعات والأشخاص وعدة قضايا مثل البيئة العالمية). يحافظ القانون الدولي على حقوق الشعوب والجماعات والمنظمات، وينظم العلاقات بين الدول، وذلك من خلال ميثاق الأمم المتحدة والقرارات الدولية، بما في ذلك الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي اعتمده الجمعية العامة للأمم المتحدة في العاشر من كانون أول عام 1948م.

أهم مبادئ القانون الدولي

- ▶ سيادة الدولة، وتعني أن كل دولة تتمتع بسيادتها، وتختار قوانينها ونظام تنميتها بحرية، والوصول إلى الموارد الطبيعية.
- ▶ عدم التدخل، حيث لا يحق للدولة أن تتدخل في الشؤون الداخلية لدولة أخرى.

ميثاق الأمم المتحدة

يشمل الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمدنية للدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة ولجميع الأفراد والجماعات العرقية، وحق الشعوب في تقرير مصيرها، بما يكفل وجودها وحقوقها المختلفة، فهو حق دولي لجميع الشعوب الكبيرة والصغيرة، الغنية والفقيرة، القوية والضعيفة، دون استثناء أو تفرقة بسبب العرق أو الدين أو اللغة أو التاريخ أو الموقع الجغرافي، وحق الدول في تقرير مصيرها وحققها في العدل والمساواة وفي الحضارة والتقدم التكنولوجي وغيره، وهذا يعنى التحرر من الاستعمار ونيل الاستقلال، أي أن يعمل الشعب على إقامة دولته المستقلة على ترابه الوطني، لأن الشعب الذي عاش على أرضه آلاف السنين هو الذي يمتلك حق السيادة على أرضه وتقرير مصيره. وفى هذا الإطار، جاء في المادة الثانية من ميثاق الأمم المتحدة:

«يتمتع أعضاء الجمعية جميعاً في علاقاتهم الدولية عن التهديد باستعمال القوة أو استخدامها ضد سلامة الأراضي، أو الاستقلال السياسي لأية دولة أو على أي وجه آخر لا يتفق ومقاصد الأمم المتحدة».

القضية الفلسطينية والقرارات الدولية

استمر النضال الفلسطيني، واستمر الصراع العربي-الإسرائيلي، وقامت حروب أعوام 1948 و1956 و1967 و1973 و1982، التي ساعدت في كشف حقيقة انتهاكات حقوق الإنسان التي تقوم بها إسرائيل أمام المجتمع الدولي، وبهذا تطور موقف الأمم المتحدة اتجاه القضية الفلسطينية وحق الشعب الفلسطيني في تقرير مصيره، وتُرجم هذا الموقف عملياً من خلال القرارات التي أصدرتها الأمم المتحدة خاصة قرارات الجمعية العامة والتي جاءت كما يلي:

قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة	136 قراراً
قرارات مجلس الأمن	60 قراراً
قرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي ولجنة حقوق الإنسان	10 قرارات
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة «يونسكو»	14 قراراً
منظمة الصحة العالمية	30 قراراً

وستستعرض المادة التدريبية القرارات التي تخدم وتكفل حق تقرير المصير وتحليلها.

نصت قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة على الاعتراف بالشعب الفلسطيني وحقوقه غير القابلة للتصرف، والذي يتضمن الحق في تقرير المصير وفقاً لميثاق الأمم المتحدة، وأنَّ احترام هذا الحق الثابت لا غنى عنه من أجل إقامة سلام عادل ودائم في الشرق الأوسط، وأدانت الجمعية العامة كل من ينكر حق تقرير المصير للشعوب المستعمرة والأصلانية. ووجهت قرارات الجمعية العامة نظر مجلس الأمن إلى السياسة الإسرائيلية التي تنتهجها ضد الشعب الفلسطيني.

القضية الفلسطينية في قرارات الجمعية العامة ومجلس الأمن

منذ أحالت الحكومة البريطانية القضية الفلسطينية للجمعية العامة للأمم المتحدة في نيسان عام 1947م - لعدة أسباب منها العنف والاضطرابات الأهلية والأضرار الاقتصادية والمادية التي لحقت بالحكومة البريطانية بسبب الحرب العالمية الثانية بالإضافة الى فشل محاولاتها السابقة في حل الصراع؛ فقد اتخذت الجمعية كماً كبيراً من القرارات لحل القضية الفلسطينية.²²

اتخذت الجمعية العامة للأمم المتحدة قراراً بتشكيل لجنة خاصة لدراسة الوضع الفلسطيني محلياً، وصياغة توصيات تهدف إلى استقرار الموقف في فلسطين، وذلك في أول دورة خاصة للجمعية العامة بتاريخ 15 أيار 1947، وامتنع الاتحاد السوفيتي آنذاك عن التصويت على مشروع هذا القرار، لأنه لم يتضمن قضية منح الاستقلال والسيادة الوطنية لفلسطين.²³

واقترحت اللجنة الخاصة للأمم المتحدة لحل القضية، تقسيم فلسطين إلى دولتين وطنيتين مستقلتين (عربية ويهودية)، متجاهلة حل الدولة الواحدة الذي قدمته اللجنة العربية العليا الفلسطينية.

تبنت الجمعية العامة قرار (181) الذي نص على إنهاء الانتداب البريطاني على فلسطين في 29 تشرين الثاني 1947م، وتقسيم فلسطين إلى دولتين: دولة يهودية على 56.47% من الأرض، ودولة عربية على ما مساحته 42.88%، مع الحفاظ على اتحاد اقتصادي بينهما وتحويل القدس (0.65% من فلسطين) بضواحيها إلى وحدة إقليمية مستقلة ذات طابع دولي خاص Corpus Separatum .

ومع نهاية الانتداب البريطاني في 14 أيار 1948، أُجبر 380,000 فلسطيني على ترك منازلهم على يد العصابات الصهيونية المسلحة، وأمنت القوات الصهيونية السيطرة العسكرية على 70% من فلسطين بانتقالها إلى ما وراء خط التقسيم، وبذلك تم الاستيلاء على 13.53% من الأراضي التي خصصت للدولة العربية، بالإضافة إلى القسم الغربي من القدس.

في 15 أيار (مايو) 1948، أُعلن عن قيام دولة إسرائيل، مما دفع الدول العربية الراضة لقرار التقسيم إلى إعلان الحرب من أجل إغاثة الشعب الفلسطيني.

تحث وتشجع القوانين الدولية وقرارات الأمم المتحدة إسرائيل على السماح للاجئين الفلسطينيين النازحين الذي لا يقل عددهم عن 700,000 في نهاية عام 1948 بالعودة إلى أراضيهم، حيث تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة في 11 كانون الأول 1948، قرار رقم (194) الذي أكد على: "وجوب السماح بالعودة في أقرب وقت ممكن للاجئين الراغبين في العودة إلى ديارهم والعيش بسلام مع جيرانهم، ووجوب دفع تعويضات عن ممتلكات الذين يقررون عدم العودة إلى ديارهم وعن كل مفقود أو مصاب بضرر، عندما يكون من الواجب وفقاً لمبادئ القانون أن يعرض عن ذلك الفقدان أو الضرر من قبل الحكومات أو السلطات المسؤولة."

قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 194 هو أهم مصدر مرجعي يتم التأكيد عليه سنوياً منذ اعتماده.²⁴

وتوالت قرارات الأمم المتحدة بشأن فلسطين والصراع العربي- الإسرائيلي:

▶ قرار رقم (303): مع نهاية عام 1949 سيطرت إسرائيل على 78% من أراضي فلسطين المنتدبة، فالتخذت الجمعية العامة للأمم المتحدة هذا القرار بتاريخ 19 كانون الأول 1949، الذي أعاد التأكيد على وضع

22 في ذلك الحين، تألف ثلثي السكان اليهود من مهاجرين، التعداد السكاني لليهود شكل حوالي 32% من مجموع السكان في فلسطين (مع 29% تركيز في تل أبيب)، في حين اقتصرت ملكية الأراضي اليهودية على 6.6% فقط.

23 شردمة فلسطين: الصيغ للتقسيم منذ الانتداب البريطاني، باسيا، 2013

24 قرارات الأمم المتحدة بشأن فلسطين والصراع العربي الإسرائيلي، المجلد الأول، 1947 - 1974، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، نقلًا عن المحاضر الرسمية للجمعية العامة، الدورة الثانية، الملحق رقم 11، المجلد الأول إلى الرابع.

- القدس تحت نظام دولي دائم لحماية المقدسات، وإقرار أحكام قرار التقسيم (181) لعام 1947.²⁵
- ▶ قرار رقم (242): اتخذ مجلس الأمن الدولي هذا القرار بتاريخ 22 تشرين الثاني 1967 ونص على انسحاب القوات المسلحة الإسرائيلية من أراضي احتلت في النزاع الأخير، وإنهاء كل حالات الحرب والمطالب المتعلقة بها، واحترام السيادة ووحدة الأراضي والاستقلال السياسي لكل دولة في المنطقة والاعتراف بها، بالإضافة إلى حقها في العيش بسلام ضمن حدود آمنة ومعترف بها دون تهديدات أو استخدام القوة. وأكد القرار كذلك على ضرورة التوصل إلى تسوية عادلة لمشكلة اللاجئين.²⁶
- ▶ قرار مجلس الأمن رقم (252) 1968: نصّ على أنّ "كل الإجراءات التي اتخذتها إسرائيل والتي تميل إلى تغيير الوضع القانوني للقدس باطلة ولا يمكن أن تغير ذلك الوضع".
- ▶ قرار رقم (338): أقر مجلس الأمن بالإجماع المشروع السوفيتي- الأمريكي المشترك لقرار رقم (338) في 22 تشرين الأول 1973، والذي تضمن بالإضافة إلى أحكام وقف إطلاق النار؛ تنفيذ قرار مجلس الأمن رقم (242) بجميع أجزائه ودعوة الأطراف المتنازعة للمشروع في مفاوضات فورية تحت إشراف مناسب لإحلال السلام الدائم والعدل في الشرق الأوسط.²⁷
- ▶ قرار رقم (3236) 1974: نص على الاعتراف بحق الشعب الفلسطيني في تقرير المصير، وشدد على حقوق الشعب الفلسطيني غير القابلة للتصرف، وخصوصاً:
- الحق في تقرير مصيره دون تدخل خارجي.
 - الحق في الاستقلال والسيادة الوطنيين.
- وأكد هذا القرار على قرار رقم (194)، الذي أكد على حق العودة للاجئين الفلسطينيين، وشدد على احترام حقوق الشعب الفلسطيني كافة واستعادتها بكل الوسائل وفقاً لمقاصد ميثاق الأمم المتحدة ومبادئه، وطلبت الجمعية العامة من الأمين العام للأمم المتحدة التواصل مع منظمة التحرير الفلسطينية في كل الشؤون المتعلقة بالقضية الفلسطينية.²⁸
- ▶ قرار رقم (3210) 1973: هو القرار الأكثر أهمية في تجسيد وإبراز حق تقرير المصير للشعب الفلسطيني، لأن القرار نصّ على أنّ الشعب الفلسطيني هو الطرف الأساسي المعني بقضية فلسطين، وعلى أثر ذلك دعت الجمعية العامة منظمة التحرير الفلسطينية بصفتها الممثل الشرعي والوحيد للشعب الفلسطيني للمشاركة في مؤتمراتها.
- ▶ وتلى هذا القرار، القرار رقم (3237) 1974، الذي اعتمد منظمة التحرير الفلسطينية «كبعثة مراقبة غير عضو»، ودعت المنظمة إلى حضور جميع المؤتمرات والوكالات المتخصصة التي تشرف عليها الجمعية العامة. جدير بالذكر أنّ هذه الصفة لم يسبق أن مُنحت لأي حركة تحرير في تاريخ الأمم المتحدة، وقد تتالت قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة بهذا الشأن:²⁹
- ▶ قرار (160/43): يعطي الحق بتعميم الاتصالات بين م.ت.ف والجمعية العامة للأمم المتحدة دون وسيط في عام 1988.

abid 25

26 موسوعة السياسة، المجلد الرابع، ص 773.

27 موسوعة السياسة، المجلد الرابع، ص 774.

28 وثيقة الأمم المتحدة المعنونة "قائمة أولية مشروحة بالبنود المقرر إدراجها في جدول الأعمال المؤقت للدورة العادية الثانية والستين للجمعية العامة

29 قرارات الأمم المتحدة بشأن فلسطين والصراع العربي الإسرائيلي، المجلد الأول، 1947 - 1974، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، نقلًا عن المحاضر الرسمية للجمعية العامة، الدورة الثانية، الملحق رقم 11، المجلد الأول إلى الرابع.

- ▶ قرار 177/43: استعمال اسم "فلسطين" بدلاً من "منظمة التحرير الفلسطينية"، و صدر عام 1988.
- ▶ قرار 250/52: يمنح منظمة التحرير حقوقاً إضافية للمشاركة في أعمال الجمعية العامة و صدر عام 1998.
- ▶ قرار مجلس الأمن رقم (476) 1980: "يؤكد من جديد أن جميع التدابير والإجراءات التشريعية والإدارية التي اتخذتها إسرائيل-السلطة القائمة بالاحتلال- والتي ترمي إلى تغيير طابع ووضع مدينة القدس المقدسة ليس لها شرعية قانونية، وتشكل انتهاكاً صارخاً لاتفاقية جنيف الرابعة، وعقبة خطيرة أمام تحقيق سلام شامل وعادل ودائم في الشرق الأوسط".³⁰
- ▶ قرار مجلس الأمن رقم (1397) 2002: وهو أول قرار ينصُّ بوضوح على حل الدولتين: "إن مجلس الأمن، إذ يشير إلى جميع قراراته السابقة ذات الصلة، ولا سيما القرارين (242) و(338)، وإذ يؤكد رؤية تتوخى منطقة تعيش فيها دولتا إسرائيل وفلسطين جنباً إلى جنب، ضمن حدود آمنة ومعترف بها".³¹
- ▶ قرار رقم (66/225) 2012: ينصُّ على "السيادة الدائمة للشعب الفلسطيني على الأراضي الفلسطينية المحتلة، بما فيها القدس الشرقية، ولل سكان العرب في الجولان السوري المحتل على مواردهم الطبيعية"، وطالب القرار إسرائيل بوقف استغلال الموارد الطبيعية، والإضرار بها، والتسبب بضياعها أو استنفادها، وتعريضها للخطر. وأنّ على إسرائيل الاعتراف بحق الشعب الفلسطيني بالمطالبة بحقوقه وتعويضه عن الانتهاكات الإسرائيلية.³²
- ▶ قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 19/67 تم منح فلسطين صفة «دولة مراقب غير عضو» وذلك في 29 تشرين الثاني 2012، حيث تمت الموافقة على مشروع القرار بعد أن صوتت 138 دولة لصالحه و9 دول ضده مع امتناع 41 دولة عن التصويت.
- ويدعو القرار إلى إيجاد حل عادل لقضية اللاجئين، وإيقاف التوسع الاستيطاني الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية، والعمل على إيجاد حل للصراع الإسرائيلي الفلسطيني، وإنهاء الاحتلال الذي بدأ عام 1967.³³
- ويمثل هذا القرار استدعاءً لقرارات الأمم المتحدة السابقة بما يتعلق بالقضية الفلسطينية ويعيد النظر بالمرجعية الدولية بخصوص الصراع الفلسطيني الإسرائيلي.³⁴
- جدير بالذكر أن هذه الصفة أتاحت الفرصة لفلسطين للانضمام إلى العديد من المنظمات والإتفاقيات الدولية، بما في ذلك محكمة الجنايات الدولية، وهي الخطوة القادمة التي اتخذتها القيادة الفلسطينية في بحثها عن شرعية دولية تساعد في ضمان حقوق الشعب الفلسطيني.
- ▶ الدولة رقم (123) في محكمة الجنايات الدولية: انضمت فلسطين إلى المحكمة الجنائية الدولية رسمياً بتاريخ 1 نيسان 2015 بعد تقديم طلب الانضمام لها في كانون الثاني من العام نفسه، ووقعت ما يقارب عشرين ميثاقاً دولياً، من ضمنها ميثاق روما المؤسس للمحكمة الجنائية الدولية.
- ويتيح انضمام فلسطين للمحكمة الجنائية ملاحقة الحكومة الإسرائيلية بخصوص جرائم الحرب التي ارتكبتها وما تزال ترتكبها ضد الشعب الفلسطيني.³⁵

30 شردمة فلسطين: الصيغ للتقسيم منذ الانتداب البريطاني، باسيا، 2013

31 قرار مجلس الأمن رقم 1397 بشأن إقامة دولة فلسطينية،قناة الجزيرة، 2002

32 شردمة فلسطين: الصيغ للتقسيم منذ الانتداب البريطاني، باسيا، 2013

33 فلسطين دولة مراقب،قناة الجزيرة، 2012

34 ما بعد الاعتراف بفلسطين «دولة مراقب غير عضو» ،قناة الجزيرة، 2012

35 فلسطين تنظم رسمياً للمحكمة الجنائية الدولية،قناة الجزيرة، 2012

ومع مرور الزمن، واستمرار الصراع الفلسطيني-الإسرائيلي؛ بدأ النظام الدولي يتفهم القضية الفلسطينية، خاصة أن موازين القوى بدأت تتغير لصالح الدول والشعوب المحبة للسلام، وبهذا تطور دور الأمم المتحدة اتجاه الشعب الفلسطيني وقضيته وحقه في تقرير مصيره. أكدت هذه القرارات وغيرها بأن لدى الشعب الفلسطيني، بالإضافة إلى حقه في تقرير مصيره، حقوقاً ثابتة غير قابلة للتصرف منها:

- ▶ أرض فلسطين هي وطن لكل الشعب الفلسطيني.
- ▶ السيادة على أرض فلسطين هي ملك للشعب الفلسطيني، وهي سيادة لا تتأثر بالاحتلال.
- ▶ للشعب الفلسطيني حقوق مماثلة لبقية شعوب العالم، وذلك وفقاً للمادة الأولى من ميثاق الأمم المتحدة.
- ▶ من حق الشعب الفلسطيني استعادة كافة حقوقه بكل الوسائل المتاحة في إطار ميثاق الأمم المتحدة. وربطت الأمم المتحدة هذه الحقوق بالسلام العادل والدائم والشامل في منطقة الشرق الأوسط والعالم، لهذا طلبت الأمم المتحدة من إسرائيل الانسحاب الكامل من الأراضي التي احتلتها بعد حرب 1967، حتى يتمكن الشعب الفلسطيني ممثلاً بمنظمة التحرير الفلسطينية من تقرير مصيره بحرية تامة ودون أي تدخل إقليمي أو دولي.

تمرين

لربط أرقام القرارات بنصوصها ومعانيها:

على ماذا تنص القرارات التالية التي حددت مصير الفلسطينيين:

- قرار 181
- قرار 194
- قرار 242
- قرار 2535
- المادة 55 من ميثاق الأمم المتحدة
- قرار 338
- لجنة الـ 23





3 التنمية المجتمعية

المبادرات الشبابية

الأهداف التدريبية:

- ▶ ربط مفهوم المبادرة بواقع المجتمع واحتياجه وتوجيه المشاركين للتفكير ببيئتهم.
- ▶ إنتاج أفكار لا نمطية إبداعية، واستخدام أساليب بيئة التفكير الإبداعي لضمان تنفيذ مبادرة غير مألوفا بعيدة عن الأنشطة والفعاليات المجتمعية.
- ▶ تحفيز المشاركين من خلال نقل صورة مبادرات إبداعية حققت نتائج مميزة من قبل أقران لهم بالعالم أو الوطن العربي، من خلال عروض فيديو، أو استعراض حالات دراسية حقيقية، أو ترتيب زيارة لقادة مبادرات إلى المجموعة التدريبية.
- ▶ ضمان قدرة المشاركين على تصميم الخطط للمبادرات بكافة تفاصيلها، على أن تكون الخطط واقعية وقابلة للتحقيق.
- ▶ تحديد مبادرات تناسب إمكانياتهم لضمان التنفيذ الفعال وتحقيق النتائج.

المحتوى:

- ▶ تعريف المبادرة.
- ▶ إشراك الشباب في العمل المجتمعي.
- ▶ العناصر الأساسية للمبادرة.
- ▶ خطوات المبادرة.
- إنتاج الأفكار.
- تطوير الأفكار.
- تحديد الأهداف.
- ترجمة الأهداف إلى أنشطة.
- تحديد خطة التنفيذ.
- بناء الموازنة.
- توزيع الأدوار.
- ▶ معايير المبادرة الشبابية وعوامل نجاحها.
- ▶ أسئلة لضمان التخطيط الجيد للمبادرة.

التمارين:

- ▶ عصف ذهني حول الاحتياجات المجتمعية.
- ▶ اختيار أفكار المبادرات.
- ▶ وضع الخطة الأولية.

تعريف المبادرات

- ▶ فرصة للتعلم واكتساب الخبرة.
- ▶ فرصة للشباب لتنفيذ أفكارهم.
- ▶ فرصة للمشاركة الفاعلة بتصميم المشاريع.
- ▶ فرصة لتعزيز وتقوية شعور الشباب بالمواطنة والمساهمة في خدمة المجتمع.

نوعية تصرفات وتوجهات البالغين



العناصر الأساسية للمبادرة الشبابية

- 1. المبادرة الذاتية:** وتعني رغبة المشاركين في تبني أفكار لخدمة المجتمع انطلاقاً من المسؤولية الذاتية.
- 2. الفكرة:** وهي نابعة من المشارك نفسه وتشعره بالملكية في ابتكار الأفكار.
- 3. الحاجة المجتمعية:** الاحتياج المجتمعي للفكرة يحفز شغف المشاركين لمواصلة العمل والجد لتلبية الاحتياج، ويحفزهم في خدمة مجتمعهم، وذلك كون المجتمع سيدعم الفكرة ويثني على أداء المشاركين لأنها تلبى احتياجاً عاماً بالمجتمع.
- 4. الأفكار اللانمطية:** الأفكار الخارجة عن نطاق المشاريع العامة، والتي تلبى الحاجة بطريقة إبداعية؛ لها دور كبير باستمتاع المشاركين في تلبية الاحتياج بأساليب وطرق جديدة.
- 5. تسويق الأفكار:** أي نشاط مجتمعي ترغب بالقيام به لا بدّ من وجود المعارضين والداعمين له، ولا يمكن للداعمين أن يساندوك دون إقتناعهم بأفكارك، ولهذا فإن الإقناع أسلوب مبني على ثقافة المجتمع والفئة المستهدفة من الداعمين؛ على المشاركين إتقانه.
- 6. فريق العمل:** توزيع الأدوار والمهام وبناء الفريق بناءً على القدرات والخبرات، وتوسيع فريق العمل من المجتمع المحلي والشركاء والخبراء ضمن تنظيم معين، له دور أساسي في ترويج أكبر للمبادرة وتحقيقها بشكل يخدم المجتمع ويمس احتياجاته.
- 7. الاستمرارية والاستدامة:** من العناصر الرئيسية للمبادرات الاستمرارية، التي لولاها لكانت مجرد نشاط يبدأ وينتهي دون ترك الأثر الملموس لتلبية الاحتياج المجتمعي.

إنتاج الفكرة

كل مشروع مجتمعي يبدأ بفكرة، وهذه الفكرة تنتج من خلال التحليل والدراسة، أو المشاهدة، أو الإدراك. الأفكار تنتج من الحاجة لحل مشكلة أو لتطوير أو لتلبية احتياج فئة معينة، فالفكرة تبدأ دائماً صغيرة ويتم البناء عليها لتتطور وتكبر لتصبح مشروعاً.

تطوير الفكرة

يمكن تطوير الأفكار لتلبي الاحتياج بطريقة مباشرة وبأساليب أولية وواقعية وإبداعية، ويتم في هذه المرحلة بناء مجموعة من الافتراضات التي يمكن تطبيقها لكي يتم الخروج فكرة ناضجة قابلة للتنفيذ، ومن أهم الأساليب التي يجب أخذها بعين الاعتبار خلال تطوير الأفكار هو التشارك في بنائها من خلفيات فكرية مختلفة، والابتعاد عن النمطية والتقليد، والتوجه نحو التخيل والإبداع، ويجب أن يتم تحديد الاحتياج والفئة والمستهدفة وملخص عن الفكرة وأسلوب المعالجة بشكل أولي.

تحديد الأهداف

يجب أن تُترجم هذه الفكرة لمجموعة من الأهداف التي تتضمن تلبية الاحتياج، وتقسم الأهداف إلى نوعين:

1. الهدف العام

2. الأهداف الفرعية

ويتم صياغة الهدف العام بطريقة مقتضبة ويعكس الفكرة من تنفيذ هذه المبادرة، أما الأهداف الفرعية فهي جزئية وتعكس الهدف العام، ويجب أن تكون واقعية مباشرة محددة وقابلة للقياس ومرتبطة بزمن، وبناء الأهداف بصورة منطقية له دور أساسي في بناء الأنشطة وضمان تحقيق ما بنيت عليه فكرة المبادرة.

ترجمة الأهداف إلى أنشطة

بعد صياغة الأهداف بطريقة منظمة نقوم بترجمة هذه الأهداف إلى أنشطة، ويمكن أن يحصل كل هدف على نشاط أو أكثر لتنفيذه، ومن الممكن إشراك أكثر من هدف بنشاط معين، ولكن ما يجب إدراكه أنّ الأنشطة يجب أن تحقق الأهداف بطريقة مباشرة، ومن المهم أن نبتعد عن التقليد في اختيار الأنشطة المناسبة.

تحديد خطة التنفيذ

في هذه المرحلة يتم تقسيم تنفيذ الأنشطة بأسلوب تسلسلي إن لزم الأمر، وتجزئة الأنشطة إلى خطوات تنفيذ محددة بزمن منطقي ليتم الترتيب والتنسيق لتنفيذها بأريحية، وبعد تحديدها يتم وضع قائمة بالمهام الفرعية التي يجب القيام بها لتنفيذ كل نشاط.

بناء الموازنة

بعد اكمال التخطيط لكافة الأنشطة وتحديد المهام الفرعية لكل نشاط بشكل دقيق، يتم تحديد التكلفة المادية المتوقعة لتنفيذ كل نشاط أو مهمة بشكل عام ودمجها بناءً على عناوين رئيسية.

توزيع الأدوار

توزع الأدوار في المبادرات المجتمعية بناءً على القدرات والمهارات لضمان تحقيق أفضل النتائج، حيث تكون المهام مستندة على احتياجات المبادرة الرئيسية، ويتم العمل بمبدأ القيادة التشاركية. كل شخص قائد بمجال تخصصه مع وجود قائد عام يتولى الإدارة والتنسيق ومتابعة تنفيذ الخطة بشكل دقيق.

التشبيك

يجب التركيز على عملية التشبيك مع المجتمع المحلي والجهات التي تتقاطع مع طبيعة المبادرة والخبراء في ذات المجال، وذلك لبناء العمل بطريقة تكاملية من قبل كافة الأطراف في سبيل خدمة المجتمع وتلبية للاحتياج المجتمعي. ومن الممكن أن يتم التشبيك في مرحلة تطوير الأفكار ليتم بناء الأفكار بطريقة تشاركية، بما يضمن اقتناع كافة الأطراف بالأفكار وتبنيها، ويلعب التشبيك دوراً مهماً في عملية تجنيد الأموال لتنفيذ المبادرة والاستثمار بالمواد المحلية المتاحة وتوظيفها بطرق سليمة.

معايير المبادرة الشبابية وعوامل نجاحها

معايير المبادرة

- ▶ تتجاوب مع احتياجات حقيقية.
- ▶ مشاركة شبابية فعالة في جميع مراحل المبادرة.
- ▶ المبادرات ذات الأفكار المبدعة والتي لم تنفذ من قبل.
- ▶ مرتبطة بوقت زمني محدد.

عوامل نجاح المبادرة

- 1. التأثير:** يجب أن يكون للمبادرة تأثير ملموس يتجاوز المشاركين والمنفذين لأعضاء المجتمع وفئاته المختلفة.
- 2. التقييم:** للتأكد من نجاح وفاعلية واستمرارية المبادرة، لابد من عملية تقييم مستمرة ومتابعة مع المجموعات الشبابية المنفذة ومجموعات المستفيدين.
- 3. أنشطة المتابعة:** لابد من نشر وتعميم إنجازات ونجاحات المبادرات .
- 4. الإعلام والتسويق:** تغطية المبادرة إعلامياً وتسويقها، وإشهار وإظهار دور المجتمع الداعم والمساهمات.
- 5. موجّه ومشرف:** شخص يعتبر كمصدر للمعلومات ومرجع، لديه الخبرة في العمل الشبابي وتطبيق المبادرات، يرافق المجموعة ويدعم مشاركتهم ويفعلهم.

أسئلة لضمان التخطيط الجيد للمبادرة

- ▶ كيف يتم تمويل المبادرة؟ من الأهالي أم عبر جمع اشتراكات أم من جهات أخرى؟
- ▶ لم تعتبر فكرة هذه المبادرة مهمة؟
- ▶ لماذا نرغب في تنفيذ هذا المشروع كمبادرة شبابية؟
- ▶ ما هو الداعي، أو السبب، أو السياق، أو الاحتياج للمبادرة؟
- ▶ ماهو حافز الشباب للمشاركة وتنفيذ المبادرة؟
- ▶ من سيستفيد من المبادرة وبماذا؟
- ▶ من سيتأثر بشكل مباشر من المبادرة؟
- ▶ ما المأمول أن يتعلمه الشباب على الصعيد الشخصي؟
- ▶ ماهي الفعاليات والأهداف التي وضعها الشباب؟
- ▶ من المسؤول عن تنفيذ كل فعالية وتحقيق أهدافها؟
- ▶ متى وأين سيتم تنفيذ كل من الفعاليات وتحقيق كل من الأهداف؟
- ▶ ما هي الحدود والفترات الزمنية لكل فعالية وهدف؟
- ▶ كيف سيتم تقييم المبادرة في كل مراحلها؟
- ▶ كيف سيقوم الشباب بالتأكد من سير المبادرة حسب الخطة ومن تحقيق أهدافهم؟
- ▶ كيف ستتم متابعة المجموعة؟
- ▶ كيف ستتم متابعة الفعاليات وقياس تأثير المبادرة على الفئة المستهدفة؟
- ▶ ما هي الدروس المستفادة من تنفيذ المبادرة؟

تمرين (1)

تحليل المشاكل باستخدام شجرة المشاكل

قبل البدء بهذا التمرين، من المفترض تحديد فكرة المبادرة التي ستقومون بالعمل عليها في الأشهر المقبلة. وعليه لابد الآن من تحليل المشكلة الرئيسية التي تعالجها مبادرتكم المكونة من مجموعة أفكار.

الأداة المستخدمة هي أداة شجرة المشاكل، التي تفترض أنّ كل مشكلة لها مسببات رئيسية ومسببات فرعية وظواهر ناتجة عن المشكلة نفسها.

وعليه، فإن المطلوب الآن:

1. قم بصياغة المشكلة الرئيسية التي تعالجها المبادرة باستخدام التسلسل التالي:
 - رقم أو نسبة.
 - الوضع السلبي مصاغ بطريقة سلبية.
 - الفئة المستهدفة.
 - الموقع الجغرافي.

2. قم بتحديد الأسباب الرئيسية التي تسبب المشكلة. هذه الأسباب الرئيسية يجب أن تكون مرتبطة بشكل مباشر. في حالة وجود أسباب فرعية تقود إلى الأسباب الرئيسية قم بوضعها أيضاً.
3. حدد الظواهر الرئيسية التي نتجت بسبب وجود المشكلة وتأثيراتها على المجتمع.
4. حدد الفئات المتأثرة المباشرة وغير المباشرة.
5. حدد النطاق الجغرافي.

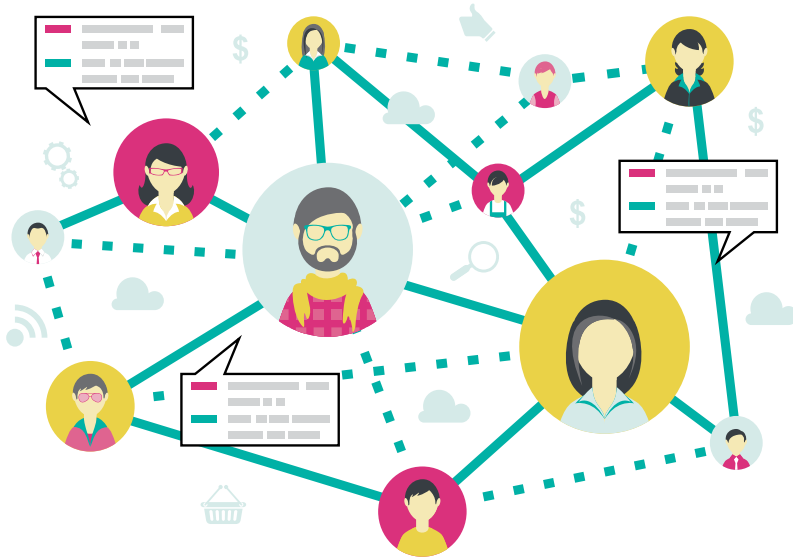
تمرين (2)

وضع الخطة التشغيلية للمشروع باستخدام مصفوفة الإطار المنطقي

الآن وقد قمتم بإنجاز الإطار المنطقي لمبادرتكم، سنقوم بتفريغ نتائج التمرين ١ و ٢ على مصفوفة الإطار المنطقي بحسب الشكل التالي:

				الهدف العام
التكاليف	المسؤولية	الزمن	المؤشرات	الهدف الخاص الأول
				المخرجات/الأنشطة
				الهدف الخاص الثاني
				المخرجات/الأنشطة
				الهدف الخاص الثالث
				المخرجات/الأنشطة

يعتبر الحشد لأي قضية اجتماعية هو الأساس في نجاحها غالباً، وخصوصاً إذا ما توقعنا حدوث صراعات نتيجة التغيير المحتمل، ومعارضة من السياسيين لتنفيذ تلك التغييرات. الحشد في تعريفه المبسط هو تجميع أكبر عدد من الأفراد لمناصرة قضية معينة.



تعريف المناصرة

هي عملية تنظيم جهد جماعي مقصود لتغيير وضع قائم، سواء كانت سياسات بالية تريد مجموعة ما تغييرها أو تطويرها، أو ممارسات هامة أو حكومية أو تشريعات ليست ملائمة في وضع ما. تهدف المناصرة لإجراء تغيير في وعي واضعي القرار لتغيير سياساتهم، سواء على المستوى المحلي أو القطري أو الدولي.

وتعرف المناصرة أيضاً بأنها «العمل مع آخرين في تنظيم أو تجمع أو تحالف على نحو منظم لتحقيق شيء مختلف، أو العملية الفعالة التي يمكن لها النجاح في التأثير على صناعة القرار وعلى عمليات تطبيقه، عن طريق (تعليم) و(تفهم) و(توعية) القادة صناع القرار أو من يقومون بتنفيذ القرارات والسياسات، أو الذين يقومون بتعديل أو إصلاح السياسات القائمة»³⁶.

36 الصندوق الاجتماعي للتنمية وجودة التدريب والدعم المؤسسي (2011). الخلفية النظرية وكسب التأيد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية. الجمهورية اليمنية (ص: 18).

أهداف المناصرة

تختلف أهداف المناصرة حسب القضية التي يود الفرد رفعها، والبنية السياسية الموجودة في البلد، ولكن بصورة عامة هناك أهداف يمكن الاتفاق عليها وخصوصاً في البلدان المتطورة:

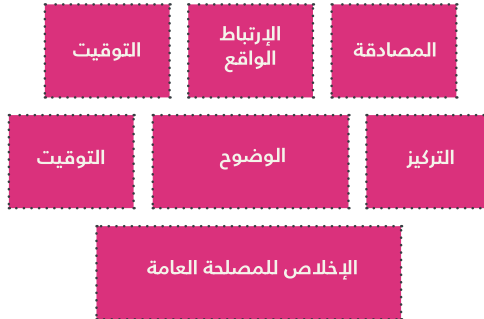
- ▶ منح الضحايا والضعفاء مساحة للحديث وتوصيل صوتهم إلى صانعي القرار، المشغولين غالباً بالقضايا الدورية.
- ▶ مساندة صانعي القرار في اتخاذ قراراتهم، من خلال توفير المعلومات الضرورية لهم، سواء بإطلاعهم على مشاكل لا يعوها، أو باقتراح حلول لم يفكروا بها من قبل.
- ▶ إجراء تغيير ضروري سواء على مستوى السياسات الداخلية لمؤسسة ما، أو حكومية في دولة ما، أو سياسات ذات بعد قطري وعالمي.
- ▶ تنظيم عمل مجموعة من الناس بهدف رفع شعورهم بالسيطرة على حياتهم، وإحساسهم بالقدرة على التغيير في قضايا تهمهم، بعد أن ظنوا لوقت طويل بأن لا حول لهم ولا حيلة في تغييرها.
- ▶ رفع مستوى الملكية للمصادر الفيزيكية والاجتماعية، ورفع مستوى المسؤولية المجتمعية لدى الأفراد، وتعزيز مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة والحقيقية لقضاياهم.

القيم ومبادئ العمل الموجة لحملة المناصرة³⁷

قبل الحديث عن المناصرة، علينا أن نسأل أنفسنا:

من هم المشاركون في حملات المناصرة؟ ومن هم الأكثر نجاحاً في تلك الحملات؟

لا شك أن هناك أناساً يشاركون في تلك الحملات من دوافع شخصية وأجندات سياسية خاصة بهم، ولكن بغض النظر عن هؤلاء، فلا بد أن تكون الحملة مبنية على أسس قوية تساعد في نجاحها، حيث وبحسب الكثير من التجارب لا تؤدي حملات المناصرة غالباً ثماراً ولا تحقق أهداف قادتها.



أشكال وصور المناصرة

- ▶ جلسات ولقاءات مع الجمهور على شكل ورشات عمل، أو ندوات، أو منتديات، بهدف تعبئة العامة حول موضوع ما يهم الجميع.
- ▶ الاستفادة من خبرات المشاركين، لكتابة التقارير والعرائض لصانعي القرار والحملات الدبلوماسية ورؤساء المؤسسات والشركات بحسب القضية.

37 المصدر السابق

- ▶ الوساطة بين الجمهور وصانعي القرار لإيصال أصواتهم إليهم والدفاع عن حقوقهم ونقاش القضايا المهمة.
- ▶ بناء ونشر المواد الدعائية التي يمكن أن ترفع وعي الجماهير حول قضية معينة، والاستفادة من القدرات الخطابية والتكنولوجية في عمل ذلك.
- ▶ العمل المباشر والتعاوني مع صانعي القرار والمؤسسات المحلية والدولية، من أجل التأثير على السياسات والممارسات بمواضيع ذات أهمية.

مراحل حملة المناصرة

بما أن المناصرة هي عملية أو سيرورة قد تطول وقد تقصر زمنياً؛ فإنها تنقسم إلى مرحلتين تكمل إحداها الأخرى:

1. مرحلة التخطيط لحملة المناصرة (تقييم الوضع - صياغة الأهداف - وضع الاستراتيجية).
2. مرحلة تنفيذ أنشطة حملة المناصرة (وضع خطة النشاط - تنفيذ الحملة - المتابعة والتقييم).



التخطيط للحملة وتنفيذها

سنتبع الخطوات الست السابقة لتحديد المراحل التي يجب أن يعيها من يريد بناء حملة للمناصرة أو المشاركة فيها.

الخطوة الأولى: تقييم الوضع

هذه الخطوة هي الأهم في أي حملة مناصرة، فلا يمكن أن نحارب وحشا ليس له ملامح، ولا يمكن أن نحل مشكلة لا نعرف مركباتها المؤثرة فيها، ولا يمكن التعرف على الشجرة من ثمارها فقط، وإنما علينا التمييز فيها وفحصها وتشخيصها بشكل منهجي قبل طرح حلول لها، ولمعرفة وزنا الحقيقي عند مواجهة الآخرين وصانعي القرار.

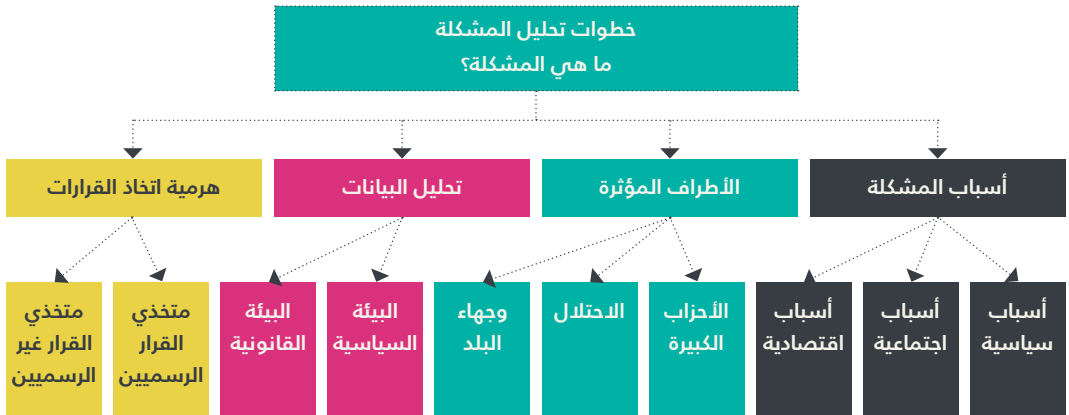
هناك أداتان نستطيع الاستعانة بها في تقييم وضع قائم:

1. شجرة المشكلات لفحص مركبات المشكلة.

2. SWOT لفحص إمكانيات نجاح الحملة.

1. شجرة المشكلات

تساعدنا أداة شجرة المشكلات في معرفة إذا ما كنا نتفق على المشكلات التي نواجهها. من المهم أن نتفق فيما بيننا على المشكلات التي نرغب بمواجهتها، وهذا يساعدنا في تحديد الأسباب التي تقف وراء هذه المشكلات وتشخيصها والتعرف على مركباتها وتشعباتها، إضافة إلى ذلك، وإذا ما أردنا التعمق أكثر في العملية؛ نستطيع التوصل إلى جذور الشجرة والتعرف على المحركات والدوافع الأصلية وراء المشكلة.



مثال 1

في الآونة الأخيرة تحاول سلطات الاحتلال الإسرائيلي فرض المنهاج الإسرائيلي على مدارس القدس، وخصوصاً تلك التابعة لها، وترغب المدارس الخاصة بشتى الطرق والأساليب في البدء بتعليم نظام "البجروت" (الإسرائيلي) بدل نظام (التوجيهي) الفلسطيني.

كل عام يزداد -وبتدرج بطيء- عدد الأطر التي تريد الانضمام أو تلزم بالانضمام للنظام الإسرائيلي، الأمر الذي قد يؤثر في نهاية الأمر على الوعي المعرفي والاتجاهاتي للطلبة الفلسطينيين في القدس، ويؤدي لإضعاف المؤسسة الفلسطينية التربوية على المستويين المتوسط والبعيد.

ربما يشعر بعضنا بضرورة عمل شيء تجاه هذه الظاهرة، ولا يعرف ما الذي عليه عمله. من المهم وقبل البدء بالعمل فهم هذه الظاهرة، والتعرف على أسباب رغبة الإسرائيليين بفرض مناهجهم على المدارس، خاصة في ظل محدودية قدرة الفلسطينيين على مواجهة هذه الظاهرة.

هناك ضرورة لتقوية المنهاج الفلسطيني في وجه المناهج الإسرائيلية، ومواجهة حملة الأسرلة التي يعمل عليها الإسرائيليون جاهدون وبالتعاون أحياناً مع وسطاء مقدسين يسهلون لهم العملية ويسوقون لهم الفكرة.

تساعدنا شجرة المعرفة بالتعرف على أسباب ومركبات المشكلة.

حسب المثال السابق علينا أن نسأل ما يلي:

1. ما هو حجم المشكلة في القدس؟
 2. ما هي المدارس المستهدفة والتي بدأت بتطبيق المنهاج الإسرائيلي؟
 3. ما هي الأسباب السياسية التي تدفع في هذا الاتجاه (أسباب سياسية على المستوى الفلسطيني - أسباب سياسية على المستوى الإسرائيلي).
 4. ما هي الأسباب الاقتصادية التي تدفع في اتجاه تبني المنهاج الإسرائيلي والانتقال إلى مدارس «البلدية الإسرائيلية»؟
 5. ما هي الأسباب التي ترتبط بسياسة السلطة الفلسطينية والمنهاج الفلسطيني؟
 6. ما هي الأسباب الثقافية التي تسبب قبول أو رفض المنهاج الفلسطيني من قبل المقدسيين؟
 7. من هم أصحاب القرار في هذا الموضوع؟ وما ثقل كل منهم؟ (وضع ودور التنظيمات السياسية في الأحياء المقدسية، ووجهاء البلد، ومنظمة التحرير الفلسطينية في مواجهة هذا الموضوع).
- يمكننا إضافة الكثير من الأسئلة التي تساعدنا وبشكل دقيق على التعرف على المشكلة ومركباتها.



يمكنكم الاستمرار بالتحليل حتى فهم كل مركبات الظاهرة

بعد أن نقوم بتشخيص المشكلات، علينا أن نبنى تصوراً للحلول.

يمكن للجدول التالي أن يساعدنا في سرد الحلول، وإعطاء تقييم لكل حل بدرجة من (1-5) ضمن معايير معينة.

يتم نقاش كل حل مع مجموعة من الناس، ومن ثم ترتيب الحلول حسب الأكثر نجاعة. يمكن بعد ذلك استخدام SWOT ANALYSIS لفحص كل إمكانية من الإمكانيات أيضاً.

الحل	التأثير المحتمل	احتمالات النجاح	درجة التقبل المجتمعي	إمكانية التطبيق	الإجمالي
التوعية التربوية	3	3	2	5	13
إشراك أئمة المساجد في الحل	3	3	5	3	14
متابعة تنفيذ القانون ومعاينة الخارجين	2	2	1	2	7
العمل مع وجهاء البلد وإجراء نقاش مفتوح	4	3	5	4	16

2. SWOT لفحص إمكانية نجاح الحملة

طريقة SWOT للتحليل ومسح الاحتياجات مثلها مثل طرق مسحية أخرى، تعتبر فعالة في تحديد مواطن القوة والضعف في المبادرات المرجو القيام بها، أو عند تطوير مشاريع وخدمات للسكان. كذلك تتيح لنا هذه الطريقة تمييز الفرص المتاحة أمامنا، والتي نستطيع اغتنامها والاستفادة منها، ووضع الإصبع على التهديدات التي يمكن أن تعرقل عملية التطوير لزيادة الكفاءة. بلغة أخرى، إن تحديد العناصر الداخلية والخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على تقدم وتطوير الناتج الخدماتي؛ يساعدنا في رؤية صورة أوضح لوضع الخدمة، ومن ثم اقتراح البدائل للتخفيف من نقاط الضعف والتهديدات القائمة قدر الإمكان، وتعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص كما يجب. طريقة مسح الاحتياجات المطروحة SWOT، تساعدنا في تحديد المبادرات المرجو تطويرها، وفحص إمكانية نجاحها من خلال دراسة البيئتان الداخلية والخارجية التي يمكن أن تدفع أو تعيق تقديم هذه الخدمات.

عند بداية مبادرة ما أو فحص فكرة معينة علينا تحديد ما يلي:

- ▶ ما هو المجال والموضوع الذي نريد التدخل فيه؟
- ▶ ما هي مهمتنا؟
- ▶ ما هي طبيعة الناس (السكان أو الفئة المستهدفة) الذين نود إجراء التغييرات بينهم وبمشاركتهم؟
- ▶ كيف تؤثر البيئتان الداخلية والخارجية على قدراتنا؟
- ▶ ما هي التغييرات المرجوة في هذا المجال؟
- ▶ ما هي سلة الخدمات والبرامج والسياسات التي نطمح لتطويرها لهذه الفئة؟
- ▶ ما هي الإجراءات التي سنقوم بها؟

حسب طريقة SWOT لمسح الواقع يجب الإجابة بصدق وواقعية على الجوانب الأربعة التالية:

1. **نقاط القوة:** ما الجوانب القوية الموجودة في المجتمع، أو الجمعية، أو الجهاز، أو المركز، إلخ... التي تعتبر مصدر فخر؟ وما هي الجوانب التي تسير على الوجه الصحيح؟
2. **نقاط الضعف:** ما هي جوانب الضعف التي بحاجة للتطوير؟ وما هي الجوانب التي تسير بشكل سيء ويجب تغييرها؟ وما هي الأمور التي يجب التخلص منها وتجنبها لأنها تؤثر حالياً على تقدم الخدمات بشكل جيد؟
3. **الفرص:** ما هي الفرص والإمكانيات المفتوحة أمامك؟ وما هي المجالات المتاحة لتحسين تقديم الفكرة، أو الحملة، أو الخدمة؟ كدعم المؤسسات المانحة للفكرة، ووجود جو عام مساند لها
4. **التحديات:** ما هي الصعوبات التي تواجه الفكرة أو المبادرة أو الخدمة من الخارج؟ هل هناك مشاكل في الميزانيات أو السياسات أو السياسيين أنفسهم، إلخ...؟

يساعدنا استخدام هذا النوع من التحليل على فهم الواقع الحالي وفهم الصعوبات والمشاكل ضمن حجمها الطبيعي والواقعي التي قد تواجهنا عند البدء بالعمل، من خلال تحديدنا لجوانب القوة والضعف وتحديد الفرص والتحديات.

	الجوانب السلبية	الجوانب الإيجابية
البيئة الداخلية	نقاط الضعف	نقاط القوة
البيئة الخارجية	التحديات	الفرص

مثال 1

أراد مرشدو ومرشدات بعض المدارس الخاصة في منطقة ما بالأراضي الفلسطينية وضع سياسة لمكافحة العنف المدرسي المتزايد في السنوات الأخيرة. طرحوا خلال ورشة عمل الكثير من الاستراتيجيات، سواء تلك المتعلقة بالإرشاد والتربية أو الداعية لإلزام السلطة بالتوجيهات الوزارية في مكافحة العنف، على مستوى المعلمين والمعلمات وعلى مستوى الطلبة.

اقترحوا أيضاً استراتيجيات شمولية تضم كل دوائر التأثير من شرطة ووزارة وأهالي ومدرسة. ولكي يكملوا النقاش، كان عليهم القيام بمسح الواقع من خلال "SWOT" لكي يعرفوا نقاط القوة والضعف في مدارسهم والفرص والتحديات الخارجية التي يتوقعونها.

SWOT ANALYSIS

الموضوع: العنف المدرسي

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ▶ تفهم بعض المعلمين لموضوع العنف وانضمام أصواتهم إلى صوت المرشد. ▶ وجود الدافعية عند المرشد. ▶ حصول المرشد على الاستشارة المهنية. ▶ تعاون بعض الإدارات مع الموضوع. ▶ وجود مجلس آباء فعال. ▶ وجود أنشطة لا منهجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ نظرة الإدارة السلبية لعمل المرشد. ▶ نموذج المعلم العنيف الموجود في بعض المدارس. ▶ الافتقار إلى الأساسيات اللازمة للعمل على هذا الموضوع. ▶ مواقف المدرسين التي ترى بالعقاب الجسدي وسيلة لضبط الطلاب. ▶ البيئة المدرسية المكتظة. ▶ مواقع المدارس. ▶ ضعف شخصية المعلم ومكانته. ▶ وجود علاقة غير صحية بين الإدارة والطلاب. ▶ بيروقراطية العمل في الجهاز.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> ▶ وجود مشكلة العنف في المدارس. ▶ وجود شبكة الدعم النفسي للعمل كطاقم. ▶ وجود بعض المؤسسات الأخرى التي تعمل على نفس الموضوع. ▶ برامج التطوير المدرسي. ▶ وجود توجه عام من قبل برنامج التعليم نحو خفض مستوى العنف. ▶ دورات مساندة للمعلمين في مواضيع اللعب الآمن. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ وجود أسر وتنشئة اجتماعية لا تقاوم العنف. ▶ ضعف العلاقة التكاملية بين الأسرة والمدرسة. ▶ أساليب التربية المبنية على ممارسة السلطة البعيدة عن الاستماع لآراء الأبناء والتعبير عن الرأي. ▶ ثقافة البيئة المحلية المعززة للعنف سواء كانت على مستوى التنظيمات والأهالي. ▶ العصبية القبلية والعائلية. ▶ السلطة الأبوية. ▶ غياب الجوانب الترفيهية والتثقيفية المجتمعية والأندية التي يمكن أن يفرغ فيها الطالب طاقاته. ▶ البطالة والعامل الاقتصادي. ▶ غياب التواصل الصحي بين الأزواج فيما يتعلق بتربية الأبناء. ▶ ضعف تطبيق القوانين تجاه الطلبة العنيفين، أو الأهالي العنيفين، أو المدرسين العنيفين.

الخطوة الثانية: صياغة الأهداف

بعد تحديد المشكلة وأسبابها، وعمل شجرة المشاكل ونقاش حلول لتلك المشاكل واختبار الحلول بحسب الجدوى والفعالية وإمكانية التطبيق؛ نبدأ وبشكل ممنهج بتحديد الهدف العام من الحملة والأهداف الخاصة منها.

بالعودة إلى المثال السابق حول مكافحة الزواج المبكر في قرى القدس الجنوبية، كيف نصيغ الهدف العام والأهداف الخاصة؟

الهدف العام: يجب أن يكون شمولياً وعماماً يحوي الرؤية العامة من وراء التدخل والطموح البعيد الذي نريد تحقيقه، مثلاً:

- ▶ التخفيف من ظاهرة الزواج المبكر
- ▶ رفع سن الزواج في القرى الجنوبية إلى 20 سنة على الأقل لدى الفتيات.
- ▶ تعزيز إشراك المرأة في اتخاذ القرارات المتعلقة بها كالزواج والدراسة.

بعد ذلك يمكن أن نشق من تلك الأهداف العامة أهدافاً خاصة، يمكن العمل عليها وقياسها لاحقاً. يجب أن تتمحور الأهداف حول الحل الأمثل الذي تم اختياره، وعليها أن تكون ذكية «SMART»

S	M	A	R	T
Specific	Measurable	Accessible	Realistic	Time managed

أمثلة على الأهداف الخاصة:

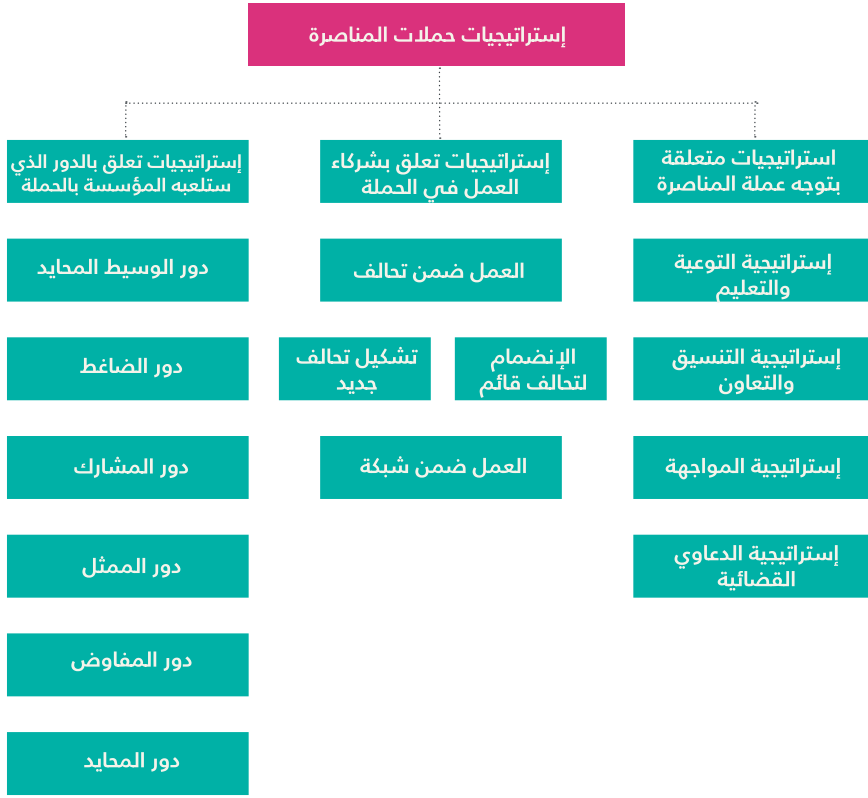
- ▶ تنفيذ حملات توعية مدرسية تقوم بها الطالبات حول مضار الزواج المبكر.
- ▶ توعية الأمهات بمضار الزواج المبكر ونشر المعرفة الضرورية بينهن.

الخطوة الثالثة: استخدام استراتيجيات المناصرة

الشكل التالي³⁸ يوضح الاستراتيجيات التي يجب الإلمام بها لتحقيق أهداف المناصرة الموضوعية في المرحلة السابقة.

يمكن التركيز على استراتيجية واحدة، ويمكن الدمج بين عدة استراتيجيات وهذا أنسب، ففي حال ضعفت استراتيجية ما، يبقى العمل متاحاً على بقية الاستراتيجيات، كما أنه من المهم الانتقال من استراتيجيات اليوجي (استراتيجيات الإرشاد والتعليم والتوجيه) إلى استراتيجيات الكوميسور/المفوض (استراتيجيات الضغط القانوني والتشريع) في حال لزم الأمر.

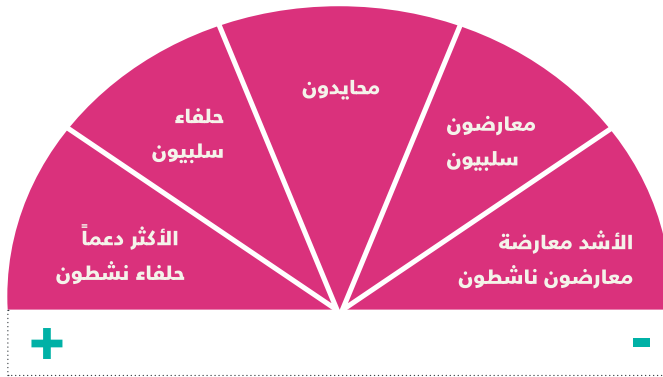
38 الصندوق الاجتماعي للتنمية وحدة التدريب والدعم المؤسسي (2011). دليل الأنشطة للمتدرب في المناصرة وكسب التأييد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، رئاسة مجلس الوزراء- الجمهورية اليمنية.



إستراتيجية الدعاوى وليس الدعاوى

عند استخدامنا للإستراتيجيات يتوجب علينا:

▶ أن نعي تماماً مع من نعمل، وما هي الفئات التي نريد مناصرتها، وما هي ميزاتنا، وقدراتنا، ووضعها السياسي، والاجتماعي وما إلى ذلك.



- ▶ أن نعي مقابل من نعمل، ونقارن بين قدرات وطاقات الطرفين.
- ▶ أن نرتب الاستراتيجيات من الأكثر سلماً إلى الأكثر اشتباكاً.
- ▶ أن نعرف خارطة التحالفات التي يمكن تشكيلها، وأن نحدد أجندة كل طرف من الأطراف، وندرك أسس التحالفات والتعاون التي علينا القيام بها.
- ▶ أن نتعرف على طيف المؤسسات والأشخاص³⁹ الذين قد يتحالفوا معنا وقد يعارضونا (الشكل التالي يساعدنا في تحديد ذلك).

الخطوة الرابعة: وضع خطة النشاط

بعد تحديد القضية التي نريد مناصرتها، وتحديد أهدافنا العامة والخاصة منها، وبعد أن قمنا بمسح الواقع المؤسساتي والتحالفات الممكن بناؤها؛ علينا الانتقال إلى الجانب العملي في الحملة، وتحديد مجموع الأنشطة التي ستحقق الأهداف. أي نشاط يجب أن يكون ضمن منظومة مترابطة من الأنشطة الأخرى، والتي تحقق جميعها في النهاية أهداف الحملة. عند التخطيط لأي نشاط مناصرة علينا تحديد مركباته، والجدول التالي يساعدنا في تنظيم النشاط:

النتائج المتوقعة من النشاط	المصادر اللازمة لتنفيذ النشاط (أشخاص، معدات، مواد، وتكاليف	أين سيقام النشاط	متى وما هي المدة الزمنية المطلوبة	المسؤول عن التنفيذ	النشاط	الهدف الفرعي للنشاط

الخطوة الخامسة: تنفيذ النشاط

من المعروف أن أي حملة مناصرة تتكون من الكثير من الأنشطة، وهي عملية تأخذ وقتاً قد يمتد لعدة أشهر. من المهم أن يكون التدخل ممنهجاً وواضحاً منذ البداية. على من يخطط للحملة أن يضع جميع الأنشطة المتوقع تنفيذها مسبقاً أمام عينيه، وأن يضع جدولاً زمنياً لتنفيذها. هناك عدة أساليب لتنظيم المعرفة والخطة التنفيذية لمجموع الأنشطة، وبرنامج GNATT يساعدنا في ذلك. البرنامج عبارة عن جدول "اكسل" EXCEL يمكننا من رصد كل الفعاليات والأنشطة والمصادر المطلوبة على محور زمني (يومي - أسبوعي - شهري - سنوي). في كل نقطة زمنية نستطيع أن نفحص مدى تقدمنا في أي من النشاطات، وما هي احتياجاتنا لكل نشاط، وما هي الأنشطة المتوقعة على المدى القصير والمدى الطويل.

39 الشركاء: مركز تعاون مؤسسات المجتمع المدني (سنة غير موجودة). مهارات قيادة الحملات وكسب التأييد للمجتمع المدني (برنامج تدريبي). الأردن.

KEY ACTIVITIES	START	DAYS	TARGET	STATUS	Number of workers																																									
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
Production Timeline																																														
Designing	11/26	2.00	11/27																																											
Printing Paper	11/26	2.00	11/27																																											
Technological Documentation	11/26	2.00	11/27																																											
Purchasing																																														
Steel	11/26	7.00	12/4																																											
Manufacturing																																														
Subcontract	12/1	19.00	12/19																																											
Flameplate	12/3	18.00	12/12																																											
Round pipe quotation	12/1	3.00	12/3																																											
Round pipe manufacturing	12/3	10.00	12/12																																											
Pin quotation	12/2	3.00	12/4																																											
Pins processing	12/5	15.00	12/19																																											
Tooling production and processing	11/26	8.00	12/5																																											
Blanking	12/5	16.00	12/21	95%	3																																									
Sand blast and primer painting	12/1	10.00	12/12	88%	4																																									
Machining lifting lugs and pins	12/7	15.00	12/19	96%	3																																									
13 side units	Class 1	12/12	15.00	12/21	90%	6																																								
12 side units	Class 2	12/12	15.00	12/21	83%	5																																								
13 side units	Class 3	12/12	15.00	12/21	75%	8																																								
12 side units	Class 4	12/12	15.00	12/21	76%	7																																								
MPI (Magnetic particle inspection)	12/24	3.00	12/28																																											
14 corner units	Blanking Class	12/12	15.00	12/21	90%	3																																								
Integral installation testing	12/27	6.00	1/1																																											
Finish painting	1/2	3.00	1/4																																											
Package and Delivery	1/5	2.00	1/6																																											

ON TRACK
MISSED
HOT ON TRACK
COMPLETE

نستطيع تحديد عمل الشخص في هذه المرحلة بستة مستويات:40

1. ضع قائمة بالأنشطة جميعها التي تود القيام بها بناء على الأهداف.
2. صنّف القائمة السابقة حسب الأولويات، ورتب الأنشطة حسب خط زمني واضح.
3. قم بوضع تصور زمني لتنفيذ كل نشاط (كم من الوقت يلزم لتنفيذ كل نشاط)؟
4. ابن جدول GNATT ورتب الأنشطة فيه، واربط بينها وبين المعلومات المتاحة من حيث الاحتياجات - الأفراد الذين سيقومون بها- الاتصالات التي ستقوم بها وما إلى ذلك.
5. تأكد من أن الأنشطة مرتبة بشكل منطقي وتكمل بعضها، ولها بداية ونهاية واضحتان.
6. إحرص على توفر كل المستلزمات الضرورية لضمان تنفيذ الأنشطة من دون عوائق، والتأكد من تفرغ الأشخاص الذين سيقومون بذلك.
7. قم بفحص الجدول باستمرار للتأكد من أي خلل أو تأخير معين واعمل على تصحيحه.

الخطوة السادسة: متابعة تقييم النشاط

«يخطئ من يظن أن أدوات التقييم توضع في نهاية التدخل»

1. ضع معايير تقييم الحملة في مرحلة التخطيط.
2. حدد المخرجات المتوقعة من الحملة منذ البداية.
3. اقترح أدوات لقياس مدى تحقيق أهداف الحملة.
4. كن واضحاً بخصوص معايير الجهة التي ستشرف على التقييم، وهذا يعتمد إن كنت ستجربه داخلياً أو خارجياً.

40 مشروع رؤى الناس في صنع السلام (2011). بناء قدرات المناصرة: مجموعة أدوات تدريبية.

يهدف تقييم أي مشروع لفحص مدى تحقيق الحملة لأهدافها على المستويين الكمي والنوعي. التقييم سيجيب عن مدى تأثير الناس والسياسيين والتحالفات بالحملة، ومدى قدرتها على التغيير المجتمعي. يهدف التقييم أيضاً إلى فحص ما إن سارت الحملة كما خطط لها، وما إذا تم استخدام المصادر والموارد كما يجب.

للتذكير، برنامج GNATT يساعد في متابعة الأنشطة بمجملها، ولكننا في نهاية الحملة علينا أن نتوقف ونقيّم ما قمنا بعمله. على من يقوم بالتقييم أن يكون واقعياً ومدركاً ومتابعاً لتفاصيل الحملة، سواء من خلال المعرفة المسبقة أو من خلال اللقاءات والمشاهدات وقراءة التقارير، وعليه أن يكون حيادياً وموضوعياً.

«مستويات الأثر» التي على قادة الحملة فحصها عند إجراء التقييم:

1. أثر الحملة على الأفراد المستفيدين منها مباشرة.
2. أثر الحملة على المستفيدين غير المباشرين من الجمهور.
3. أثر الحملة على السياسيين ومنتخذي القرار.
4. أثر الحملة على العمل المؤسسي والتحالفات.

تمويل حملة المناصرة



من المهم لأي شخص يخطط لأي حملة أن يفكر في بداية الأمر بشركاء سيتعامل معهم، أو شبكات سيتعاون معها، أو ممولين سيتوجه إليهم لمساعدته في تغطية حملته.

تختلف الحملة عن المشاريع، فطبيعتها ليست تنموية أو تطويرية، بل هي رد فعل لواقع طارئ ولفترة محدودة من الوقت، وبالتالي فإن غالبية الممولين لا يهتمون بتمويل مثل تلك الأنشطة قصيرة الأمد، بالرغم من أهميتها.

تستطيع المؤسسات أن تدمج ضمن برامجها حملات ضغط وتأثير لدفع أجنداتها، وترتيب المواضيع المهمة على سلم أولويات واضعي السياسات ومنتخذي القرار، ولكن بكل الأحوال على المؤسسة أو الأفراد منظمي الحملات أن يفكروا بالمصادر المختلفة التي يحتاجونها لإدارة حملتهم.

عندما نتحدث عن تمويل الحملة فلا نقصد بالضرورة الدعم المالي فقط، وإنما نعني المصادر التالية:

1. **الدعم المالي:** من خلال منح تقدمها بعض المؤسسات والصناديق المهمة بموضوع الحملة، ولذا فمن المهم التعرف على المؤسسات واهتماماتها.

على سبيل المثال: تهتم مؤسسات «إنقاذ الطفل» و«اليونيسيف» و«أرض الإنسان» بقضايا الطفل وحقوقه وخصوصاً التعليم، فيمكن التوجه لهم لطلب المعونة المالية في هذا المجال.

2. **الدعم المعنوي:** يمكن التوجه لبعض متخذي القرار ورجال المجتمع ونسائه المهمين ليظهروا تعاطفهم مع الفكرة المناصر لها، ومن المهم تجنيد الأصوات الداعمة من المجتمع وإبرازها، فهي لا تقل أهمية عن الدعم المالي.

3. **الدعم العيني:** تحتاج الحملات في مراحلها المختلفة إلى الكثير من الاحتياجات العينية كالقرطاسية للعمل المكتبي والعمل الميداني والتدريبات، والألبسة والمطبوعات، والغذاء، والمواصلات، والمكان الذي سيجتمع فيه المشاركون أو سيديرون الحملة من خلاله، إضافة لأماكن مخصصة للاجتماعات الدورية وما إلى ذلك.

4. **خبرات مهنية:** تحتاج الحملات إلى مساعدة مختصين في مجالات مختلفة سواء في تنظيم الحملات والمناصرة، أو في المجال الذي سيناصر من أجله، كذلك قد توفر بعض المؤسسات الداعمة أشخاصاً مهنيين يساعدون من خلال تجربتهم ومعارفهم في إدارة الحملة، والاستفادة القصوى من المصادر البشرية والسياسية والإدارية، من توثيق للحملة وكتابة التقارير وما إلى ذلك.

5. **متطوعون:** حملة دون متطوعين هي غالباً حرب من غير جنود. المتطوعون هم الثروة الأساسية في إدارة الحملات، ولكنهم بحاجة إلى توجيه وإرشاد ورفع مستوى الوعي والمعرفة لديهم في أهمية ما يعملون.

6. **سلة تدريبات من قبل مؤسسات محلية ودولية:** يمكن أن تكون المساعدة من خلال مجموعة تدريبات يطلبها مدراء الحملة لطاغم العمل أو للمتطوعين والمشاركين من المؤسسات الأخرى، وتقديمه بعض المؤسسات بشكل تطوعي أو ضمن برامج التدريب الخاصة بها.

من المهم:

1. إدارة الميزانية بصورة شفافة وقانونية.
2. تسجيل وتوثيق كل المدخلات والمخرجات.
3. عمل تصنيف واضح لعناصر الميزانية (أنشطة، معاشات، مواصلات، إلخ...).
4. التأكد من وجود مستندات تبين أوجه الصرف لكتابة التقرير والتصريح عنه لاحقاً.

الشبكات الاجتماعية والتقنيات الأخرى في المناصرة

يعد الانترنت من أفضل طرق التواصل بين الناس، وباتت الشبكة العنكبوتية بمواقعها وتطبيقاتها تهدد بقاء الطرق التقليدية التي أصبحت محدودة الأثر والإقبال عليها ضعيف، كالجرائد والمجلات وحتى الراديو والمحطات التلفزيونية.

تظهر الدراسات أن معدلات الجلوس أمام شاشة الحاسوب والهاتف الخليوي تزداد باستمرار، حتى وصلت إلى بضع ساعات بالمعدل يومياً.

يكاد الشاب في أيامنا يفقد توازنه في حال انطفأ هاتفه لسبب ما، أو إذا انقطع تواصله مع شبكة الانترنت. أصبح استخدام شبكات التواصل الاجتماعية في الحملات والتنظيم وخصوصاً «فيسبوك» و«واتس أب» و«تويتر» أساسياً للعمل التعبوي.



غالبية الشباب يمتلكون حساب «فيسبوك» ويهتمون بفحص كل ما هو جديد على الموقع، كما أنهم أصبحوا شركاء فاعلين في نشر أي خبر أو إعلان نريد تعميمه على أكبر عدد من الناس، فبمجرد الضغط على زر المشاركة «SHARE»؛ تنتشر المعلومة بشكل سريع يضاهاه فعالية أدوات إعلامية أخرى.

يمتاز الإعلام والتواصل من خلال الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي بأنه:

1. يساهم في نشر المعارف بطريقة أسرع مقارنة بالوسائل التقليدية.
2. إمكانية التفاعل والمشاركة.
3. لا يتطلب الحضور الجسدي ولا الدائم.
4. يعطي مساحة كبيرة لحرية الرأي والتعبير، ويكسر الحواجز والخطوط الحمراء.
5. يكفل ظهور مساحة للاختلاف الثقافي في المجتمع بشكل منظم.
6. إمكانية الحصول على الكثير من الآراء حول قضية معينة.

برز بشكل ملحوظ أهمية هذه المواقع في تحشيد الشعب للتضامن مع الأسرى المضربين عن الطعام، وفي مواجهة الاستيلاء على الأراضي بمبادرات مثل «مدينة باب الشمس» و«مدينة كنعان» وغيرها، وكذلك نجد أن صورة الطفل الذي عاد ووجد منزله قد تم تدميره؛ لا زالت تتفاعل رغم مضي فترة على الحدث نفسه. أما في الإعلام التقليدي المتمثل بالصحف المحلية ووكالات الأنباء؛ ورد هذا الخبر مرة واحدة في تاريخه وانتهى.

يدل ذلك على أن مواقع التواصل الاجتماعي تلعب دوراً هاماً في إبراز الصورة التي تتجاوب مع مشاعر الناس ومصالحهم، فبدل أن يتطلب الأمر تقديم تضحيات يومية في الإعلام التقليدي؛ تقدم مواقع التواصل الاجتماعي إمكانية إحياء نفس الحدث مرات عدة وعلى فترة زمنية أطول.⁴¹ في أحدث تقرير صادر عن مؤتمر «رواد التواصل الاجتماعي العرب للعام 2015»⁴² تبين أن شبكات التواصل الاجتماعي وأدواته تنتشر بشكل كبير بين الجميع خاصة الشباب. أوضحت النتائج أن «فيسبوك» هو الأداة الأكثر شيوعاً بين المستخدمين في تناقل المعلومات، يليه «واتس أب» بالمحدوديات الخاصة به، واحتل ذيل الترتيب جوجل+ «GOOGLE+». سنلخص في الصفحات التالية أهم النتائج التي عرضها تقرير «مؤتمر الرواد العرب في التواصل الاجتماعي» «رواد التواصل الاجتماعي العرب للعام 2015» الذي أقيم في دبي عام 2015.

41 سمير عوض (2013). في ساحات مواقع التواصل الاجتماعي أو في حضرة الملوك. مدونات جامعة بير زيت.
42 قمة رواد التواصل الاجتماعي العرب (2015). تقرير وسائل التواصل الاجتماعي في الوطن العربي (التقرير الأول)

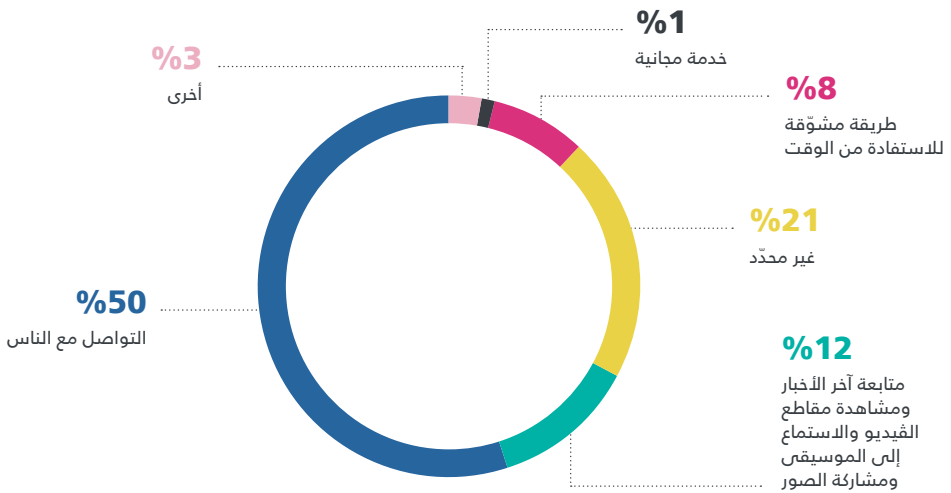
الهدف من عرض النتائج هو وضع مصممي الحملات في صورة إمكانيات أدوات التواصل، والتي يمكن أن يستفيدوا منها بالشكل الأمثل لنشر أفكار حملاتهم الخاصة، وحتى يتمكنوا من حشد وتعبئة الناس حولها سواء في فلسطين أو العالم العربي أو حتى سائر دول العالم، والأمثلة على ذلك كثيرة (حملة المقاطعة، والحملات المناهضة للجدار، وحملات محاربة الفساد وما إلى ذلك).



- 39% فيس بوك أكثر وسيلة تواصل اجتماعي تفضيلاً
- 84% استخدام تطبيق فيس بوك
- 87% المشتركون الحاليون في فيس بوك
- 89% استخدام فيس بوك على أساس يومي

كما هو واضح من الرسم، يستخدم الشباب «فيسبوك» كوسيلة رئيسية في التواصل الاجتماعي مقارنة بالأدوات الأخرى. بالنسبة لهذا الجيل هو التطبيق الأهم في التواصل مع الأصدقاء. تظهر النتائج أن حوالي 90% من الذين تم سؤالهم في العالم العربي يستخدمون «فيسبوك» بشكل يومي. النتائج في فلسطين مشابهة لواقع الوطن العربي.

تختلف دوافع استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، ولكن غالبية من تم سؤالهم يستخدمونها لحاجة «التواصل»، وهذه نقطة يمكن الاستفادة منها في حملات المناصرة. متابعة مقاطع الفيديو يأتي في الدرجة الثانية من الاهتمام، وهنا يمكن التركيز على المواد المصورة والمشوقة كأداة أساسية في التواصل وعدم الاكتفاء بالنص لوحده.





66% استخدام يوتيوب على أساس يومي
 39% المشتركون الحاليون في يوتيوب
 30% استخدام تطبيق يوتيوب
 5% يوتيوب أكثر وسيلة تواصل اجتماعي تفضيلاً

النتائج تظهر أن «يوتيوب» أداة يمكن الاستفادة منها في نشر الحملة والحديث عنها.

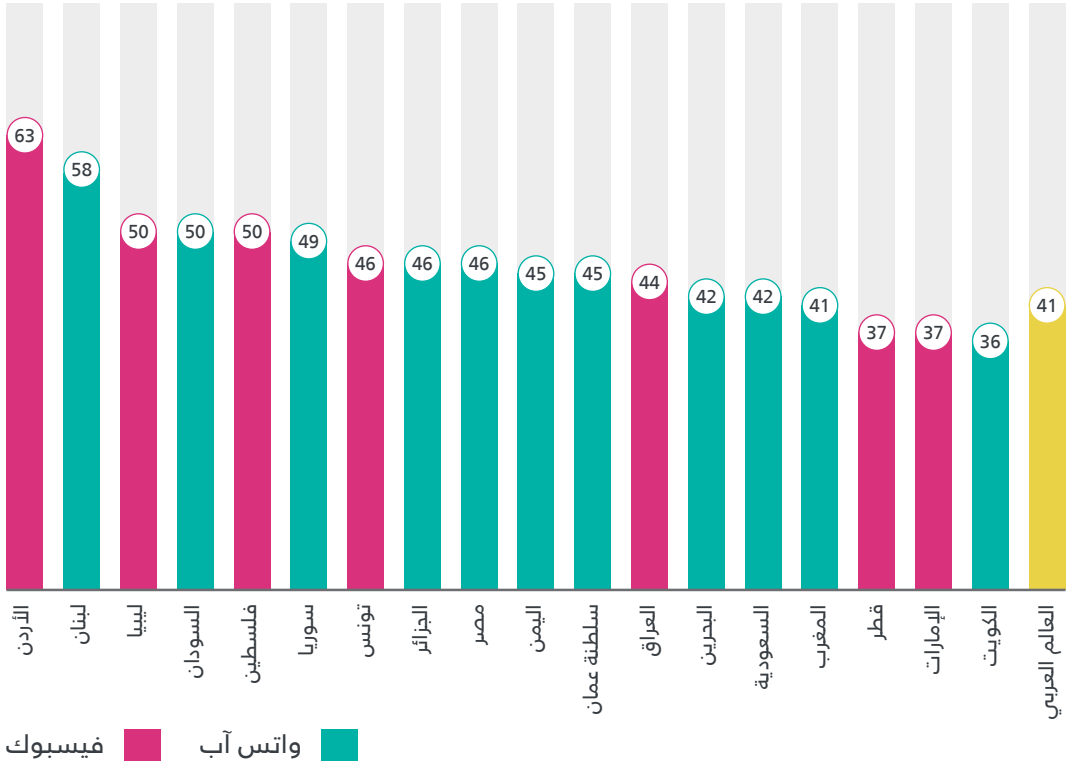
حوالي 40% من الذين تم سؤالهم لديهم حساب على البرنامج، و66% من المشتركين يزورون الموقع لتحميل أو سماع الموسيقى، أو يتابعون أفلاماً بصورة يومية.

الوضع في فلسطين لا يختلف كثيراً عن الوضع في بقية بلدان الوطن العربي.

يظهر الشكل أدناه أن الفلسطينيين هم من الشعوب الأكثر استخداماً لـ «فيسبوك»، ويسبقهم الأردنيون واللبنانيون فقط.

50% ممن تم سؤالهم يستخدمون «فيسبوك» ويفضلونه على «واتس أب» كوسيلة تواصل مع الآخرين.

50% تمثل نسبة كبيرة إن أدركنا كيف نصل بها وإليها في حملات المناصرة التي نخطط لها



أمور يجب الانتباه لها:

1. الحفاظ على دقة وصحة المعلومات المنشورة على الشبكات الاجتماعية، وهذا يحتم إيجاد الاستراتيجية الأنسب لرفع المعلومات على الشبكات الاجتماعية، كفحص النصوص والرسائل قبل نشرها.
2. تحمل المسؤولية القانونية: الشبكات الاجتماعية هي مساحة تضمن حرية التعبير ولا تتدخل بالمضامين المنشورة، بحيث يكون الفرد نفسه هو من يتحمل المسؤولية القانونية لما يرفعه على حسابه الخاص. لذا من المهم أن ننتبه إلى أن ما ننشره على الشبكة لا يعارض قوانين النشر.
3. استخدام لغة تجمع وتشجع الأفراد على المشاركة والابتعاد عن استخدام لغة التهديد والتخويف والإساءة، ومن المهم الحديث عن الموضوع والقضية وتأثيراتها على الجمهور والابتعاد قدر الإمكان عن شخصنة القضايا، لأن هذا الأسلوب غير مجدي.
4. النزاهة في استخدام المعلومات: من المهم إسناد المعلومات إلى مصادرها، ونقلها كما هي بدقة وعدم تأويلها أو إعادة صياغتها بعكس ما قصد الكاتب، ومن المهم عدم رفع صور الأشخاص الخاصة واستخدامها لأهداف خاصة دون طلب إذن بذلك من صاحب الصور والمعلومات.
5. تجنب التعليقات المبتذلة وردود الفعل السريعة وغير المدروسة.

شبكات التواصل لا تغني ولا بأي شكل من الأشكال عن الاتصال المباشر وجهاً لوجه مع الناس، واستخدام تقنيات الحملات المختلفة. تستخدم الشبكات الاجتماعية لتنظيم الفعاليات، ولكن على الأنشطة أن تجمع الناس بعضها ببعض.

تقنيات حملات المناصرة الأخرى

على من يقوم ببناء الحملة أن يطالع على كل التقنيات التي يمكن استخدامها في الحملة، وأن يتعرف على مميزات كل واحدة منها مقارنة بالأخرى وعلى نواقصها. من المهم، نقاش كل تقنية مع أناس مختصين ليقوموا بدورهم في التخطيط لاستخدامها، ويمكن قراءة مراجع وأمثلة وقصص نجاح استخدمت فيها تلك التقنيات. لسنا بحاجة في نهاية المطاف لاستخدام جميع التقنيات، ولكن علينا أن نستخدمها بالتدرج، ونفحص في كل مرة مدى نجاعة كل تقنية على حده في إيصالنا لما نريده في حملتنا.



- في دليل الخلفية النظرية في المناصرة 43 تم عرض 5 تقنيات إضافية للمناصرة وهي كالتالي:
1. **الرسائل:** من خلال هذه الأداة البسيطة والمباشرة يمكن عرض أهداف الحملة وإعطاء معلومات عنها، وكذلك الأسباب التي دعت للقيام بها.
 2. **التواصل اللفظي:** سواء كان ذلك بالحديث مع شخص ما مستهدف أو مجموعة نريد تجنيدها للحملة. تمتاز هذه التقنية بمباشرتها، وإعطاء الآخريين فرصة الاستفسار عن قضايا غير مفهومة، وإعطاء الإجابات والتوضيحات بشكل مباشر.
 - هناك أمور يفضل الأشخاص الحديث عنها مباشرة لأنهم لا يفضلون الكتابة.
 - اللقاء المباشر مع الناس يكسر حاجز الخوف والقلق، ويرفع من مستوى الثقة بين المشاركين في الحملات.
 3. **العرائض:** تقوم مجموعة من الناس بالعمل على هذه التقنية وتجهيزها، وهي تشبه الرسالة في شكلها، ولكن الهدف يختلف، فيكون المقصود بها أصحاب القرار، ويوقع عليها أناس معنيون وشخصيات مهمة لتوضيح رأيهم في القضية.
 - تمتاز هذه التقنية بأن أثرها قد يكون كبيراً، ويمكن أن تستفيد من التقنيات التكنولوجية القائمة في تجميع أكبر عدد ممكن من التوقيعات اللازمة.
 4. **الاجتماعات العامة:** هي وسيلة يتم خلالها اللقاء بين القائمين على الحملة والمهتمين من الجمهور، وإخبارهم بما توصلت له الحملة وسماع آرائهم باستمرار.
 - تمتاز هذه الأداة بالعلاقة المباشرة مع أكبر شريحة ممكنة من الناس، ولكن على المنظمين أن يفحصوا بعض القضايا القانونية حولها، ومن المهم أيضاً فحص المكان الذي سيتم فيه اللقاء، والتوقيت الأفضل لعقد الاجتماع واختيار المتحدثين بعناية وبناء برنامج الاجتماع بدقة.
 5. **المظاهرات والتجمعات الاحتجاجية السلمية:** تعتبر من أكثر التقنيات المهمة على الصعيد الاجتماعي والوطني، وغالبا ما تلفت اهتمام وسائل الإعلام المصورة والمسموعة، ويلتفت إليها الناس عموماً.
 - بشكل عام تكون هذه الاحتجاجات مبرمجة ومنظمة، وأحياناً أخرى تقام دون استصدار تراخيص من الحكومة لها.
 - تمتاز هذه الوسيلة بجرأتها، وبقدرتها على استدراج تعاطف المارة مع القضية التي ترفعها مقارنة بالتقنيات الأخرى.

43 الصندوق الاجتماعي- وحدة التدريب والدعم المؤسسي (2011). الخلفية النظرية في المناصرة وكسب التأييد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية. رئاسة مجلس الوزراء. الجمهورية اليمنية.

المناظرات

الهدف العام للتدريب:

- ▶ تعزيز ثقافة الحوار والنقاش من خلال مساعدة المشاركين في تطوير مهارات التفكير النقدي والتحليل.
- ▶ تطوير المهارات المطلوبة للتفاوض والمناظرة، كالتفكير النقدي، والتحليل، والإصغاء، والخطابة، وتوصيل المعلومات بطريقة ناجحة ومبنية على المنطق والأبحاث الأكاديمية.
- ▶ اكتساب استراتيجيات للمحاجة والمعرفة لبناء خطاب.
- ▶ معرفة أوسع وأعمق في قضايا الحملات أو قضايا اجتماعية وسياسية واقتصادية.
- ▶ القدرة على الدفاع عن الحملات بشكل أفضل والرد على أي سؤال حولها.
- ▶ الالتزام بمبدأ الاحترام والإصغاء والتحدي.

المحتوى:

- ▶ مقدمة حول المناظرة العامة.
- ▶ اختيار وصياغة موضوع المناظرة.
- ▶ الاستعداد للمشاركة في المناظرة العامة.
- ▶ أساسيات المناظرة – المقولة.
- ▶ أساسيات المناظرة – الدحض.
- ▶ تقييم المناظرة.

التمارين:

- ▶ مفاوضة مجموعات حول قضية خلافية
- ▶ The Game Theory

مقدمة

المناظرة هي الطريقة الممنهجة التي يتم من خلالها عرض حجج تتفق مع أو تعارض قضية معينة تكون هي محور النقاش في المناظرة. يناقش المشاركون القضية بطريقة نقدية من خلال طرح الأسباب والأدلة التي تهدف إلى إقناع الجمهور بوجهة نظرهم أو موقفهم، وتخضع المناظرة إلى مجموعة من القوانين الملزمة خلال فترة المناظرة. توفر المناظرة مساحة للنقاش بين طرفين، وتجسد مفهوم التسامح مع الآراء المختلفة، وتمثل اختباراً صارماً للذات. وتعتبر المناظرة بشكل أساسي طريقة للذين يملكون مواقف وآراء خلافية، من دون أن يتحول الخلاف إلى

مهانة وتحقير واتّهام.

توفر المناظرة فرصة لتحليل قضية ما بأسلوب معمق، إلا أنها لا تصبو إلى تحقيق اتفاق أو معاهدة ما. يقول الفيلسوف الفرنسيّ جوزيف جويرت «المناظرة بشأن قضية معيّنة بدون إيجاد حلول بشأنها، أفضل من طرح حلول للقضية بدون إقامة مناظرة حولها».⁴⁴

تعريف المناظرة

المناظرة هي فعالية خطابية علنية أمام جمهور، وتكون تنافسية أحيانًا إذا ما أُعدت للإقناع أو لتغيير الرأي، وتعاونية أحيانًا أخرى حين تهدف لتوفير المعلومات حول موضوع ما، إلا أنّها تكون تثقيفية دائمًا. المناظرة هي حدث مبنّي ومحدّد بوقت، كما وأنّ الفرص الممنوحة فيه للمتحدّثين في الخطاب والاستجاب أو المداخلات محدودة، ويشاهد الناس في كثير من الأحيان نقاشات يقاطع البعض فيها حديث الآخر ويتحدّثون كيفما يشاؤون، ومن دون الالتزام بالدور، وهذه النقاشات لا تعتبر مناظرات، لأنّها لا توفّر حقًا متساويًا لكل طرف بعرض ادّعاءاته وآرائه.⁴⁵

أهداف المناظرة

1. الإقناع أو تغيير الرأي (في المناظرة التنافسية).
2. توفير المعلومات حول موضوع معيّن (في المناظرة غير التنافسية).

فوائد المناظرة

- ▶ تطوير القدرات البحثية.
- ▶ تحسين التفكير النقديّ.
- ▶ تحفيز سرعة البديهة.
- ▶ تطوير مهارات العرض والتحدّث أمام الجمهور.
- ▶ تعزيز الثقة بالنفس.
- ▶ تنمية قدرة مواجهة المشكلة وحلّها.
- ▶ إثراء المعرفة.
- ▶ تحسين مهارة الإصغاء.

اختيار وصياغة موضوع للمناظرة

يعتبر اختيار موضوع المناظرة من أهم وأصعب المراحل التنظيمية للمناظرة، ولإنتاج مناظرة ذات جودة عالية يجب أن يكون اختيار الموضوع ضمن معايير عالية الجودة، فاختيار موضوع ضعيف سيؤدي إلى ضعف المناظرة بشكل عام وخيبة أمل لدى الجمهور والمشاركين ولجنة التحكيم.

44 المناظرة العامة: مبادئ وتطبيقات، المؤسسة الدولية لتعليم المناظرة.

45 ورشة تدريبية: مقدمة عن المناظرة، المؤسسة الدولية لتعليم المناظرة.

يجب مراعاة المعايير التالية من أجل اختيار موضوع جيد:

- ▶ أن يكون مثيراً للاهتمام ويحفز على حب الاطلاع.
- ▶ أن يكون مثيراً للجدل، ويمكن أن يسبب اختلافاً في الآراء.
- ▶ أن يكون متوازناً، بمعنى أنه يحفز على تقديم الحجج والأدلة.
- ▶ أن لا يكون مثالياً لأقصى الحدود، بل يركز على قضايا يفهما المناظرون والحضور ولهم ارتباط بها.
- ▶ أن لا يركز على مسألة ضيقة أو تقنية.

يجب صياغة موضوع المناظرة بعد تحديده على شكل مقترح للمناظرة، أي التعبير عن موضوع المناظرة بلغة تساعد المناظرين على بناء حجج مقنعة تتناسب مع معرفة الجمهور وتعززها.

وتكون شروط الصياغة على النحو التالي:

- ▶ معبر عن الموضوع عن طريق جملة تقريرية إيجابية.
- ▶ معبر عن الموضوع بطريقة واضحة لا لبس فيها.
- ▶ مصاغ باستخدام كلمات محايدة لا تحيز فيها.

التحضير للمشاركة في مناظرة عامة

يعتبر الوقت الذي يقضيه المنظمون بالتحضير للمناظرة العامل الرئيسي في تحديد نجاحها ومدى تفاعل الجمهور والمشاركين معها.

خطوات التحضير للمناظرة:

- ▶ طرح الأفكار المتعلقة بآليات المناقشة.
- ▶ المرحلة البحثية.
- ▶ تطوير الحجج.
- ▶ جمع الأدلة المساندة.
- ▶ تطوير وإعداد القضية التي ستطرح خلال المناظرة .
- ▶ تقسيم الحجج، والأمثلة، والمسؤوليات.
- ▶ تطوير أسلوب الاقناع، وتنظيم شكل الخطابات والمدخلات، وتطوير أسلوب الإلقاء.⁴⁶

أساسيات المناظرة

المقولة - القضية - Motion/Resolution

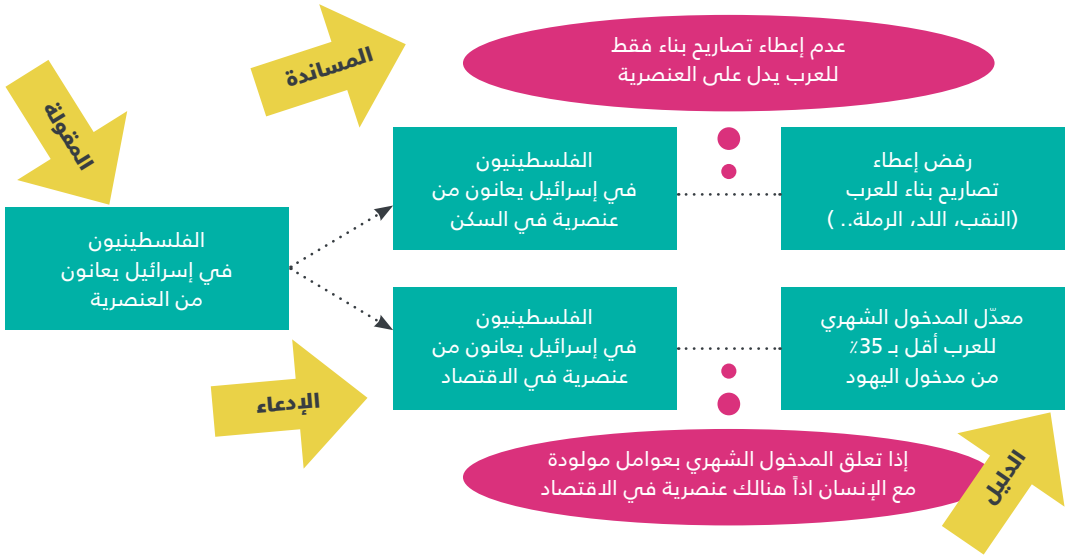
- ▶ المناظرة لها موضوع معين يصاغ على شكل مقولة أو قضية محددة تجعل الحوار مباشراً ومثيراً للاهتمام.
- ▶ على المقولة أن تكون دائماً جدلية.
- ▶ تصاغ المقولة غالباً بصيغة الإيجاب.

46 المناظرة العامة: مبادئ وتطبيقات، المؤسسة الدولية لتعليم المناظرة.

مقولة سياسية	مقولة قيمة	مقولة حقيقية
يجب السماح أم يجب المنع؟	جيد أم سيء؟ أخلاقي أم غير أخلاقي؟	نعم أم لا؟
مثال: «يجب السماح بالزواج المدني»	مثال: «حرية الاختيار أهم من حرية التعبير»	مثال: «الموت حتمي»

مكونات الحجة

المساندة	الدليل	الإدعاء
هي العلاقة المنطقية أو السبب الذي يربط الدليل بالإدعاء	المعلومات الإضافية التي تعطى إلى الجمهور من أجل مساندة الإدعاء	هو الموقف الذي يريد المناظر أن يقبله الجمهور



الدحض

الرد على حجج الخصم من خلال إضعافها والتقليل من شأنها

الدحض ممكن أن يتم من خلال:

- ▶ تحدي التعريفات.
- ▶ تحدي الادعاءات.
- ▶ تحدي التسلسل المنطقي وفك العلاقة بين مكونات الحجة من ادعاء وتفسير ودليل.
- ▶ تحدي الأدلة.

مبنى الدحض:

- ▶ تحديد حجة الخصم.
- ▶ إعلان رد الفريق.
- ▶ توفير المساندة.
- ▶ التفسير.
- ▶ التأثير على الرد.

الخطابات

الخطاب البناء عادةً ما يحتوي على المركبات التالية (بحال كان منفرداً عن المناظرة):

- ▶ شد الانتباه.
- ▶ تشخيص المشكلة.
- ▶ تعريف المصطلحات في المقولة.
- ▶ عرض كل من:
 - الحجج أو الخطة التنفيذية لتطبيق سياسة ما.
 - استنتاج ختامي.

تقييم المناظرة

قد تكون المنافسة أقل أهمية خلال المناظرات العامة مقارنة بالمناظرة التنافسية، ولكن يبقى التنافس من طبيعة المناظرة في جميع الأحوال.

بناءً على هذا، يجب أن يتم تحديد طريقة للتقييم حتى يتسنى للمناظرين معرفة الفائز.

خلال مناظرة عامة، قد يقوم بالتقييم لجنة من الحكام، أو الجمهور، أو كليهما.⁴⁷

47 ورشة تدريبية: مقدمة عن المناظرة، المؤسسة الدولية لتعليم المناظرة.

الخطاب الأول المؤيد	الخطاب الأول المعارض	الخطاب الثاني المؤيد	الخطاب الثاني المعارض	الخطاب الثالث (مؤيد أو معارض)
- الخطاب البناء	- الخطاب البناء	مواجهة خطاب الفريق المعارض:	مواجهة خطاب الفريق المعارض:	تحديد نقاط التصادم
- شد الانتباه	- شد الانتباه	- دحض حجج الفريق	- دحض حجج الفريق	التشديد على نقاط لم يدحضها الفريق الآخر
- تشخيص المشكلة	- تشخيص المشكلة	- المعارضة	- المعارضة	عرض الحجج والملخص
- تعريف المصطلحات	- تعريف المصطلحات	- مواجهة الخطة البديلة (إذا تم طرح خطة بديلة)	- مواجهة الخطة البديلة (إذا تم طرح خطة بديلة)	استنتاج جدارة الفريق بالفوز
- عرض كل من: الحجج أو الخطة التنفيذية	- عرض كل من: الحجج أو الخطة التنفيذية	- إعادة بناء الخطاب المؤيد (دحض - الدحض) - التشديد	- إعادة بناء الخطاب المؤيد (دحض - الدحض) - التشديد	تجنب عرض حجج جديدة
- استنتاج ختامي	- استنتاج ختامي	- الدحض الذي قدمه الفريق المعارض الأول أي شرح وتعليل حجج الفريق المعارض عن طريق عرض أمثلة أو أدلة جديدة.	- الدحض الذي قدمه الفريق المعارض الأول أي شرح وتعليل حجج الفريق المعارض عن طريق عرض أمثلة أو أدلة جديدة.	
		- لفات الانتباه لنقاط لم يتطرق اليها الفريق المؤيد (لم تدحض)	- لفات الانتباه لنقاط لم يتطرق لها الفريق المؤيد (لم تدحض)	

إملاء هذا الجدول لتعرف مدى القوة والضعف عندك في عملية التفاوض، ضع علامة في الخانة التي تناسبك ولتكن صادقًا مع نفسك.

نقاط التقييم	غالبًا - دائمًا	أحيانًا	لا أبدًا
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

1. إذا كانت علامتك أغلبها في خانة 'لا أبدًا' فأنت تفتقر تمامًا على مهارات التفاوض، ولا بد لك ان تبدأ في العمل على زيادة مهاراتك ومعارفك من خلال المشاركة في دورات تدريبية حول الموضوع.

2. إذا كانت علامتك أغلبها في خانة 'أحيانًا' فأنت لديك مهارات التفاوض لكنها ضعيفة للغاية ولا تشكل سلوكيات دائمة لك.

3. أما إذا كانت علامتك أغلبها في خانة 'غالبًا دائمًا' فهنئًا لك، فأنت مفاوض ممتاز.

مؤسسة الرؤيا الفلسطينية

ش. الرشيد, عمارة الغرفة التجارية الطابق الخامس, القدس
02-6285080 | info@palvision.ps | www.palvision.ps