



# USAID

من الشعب الأمريكي



# المهارات القيادية والشخصية للسيدات العضوات في مجالس المحافظات

اليوم الأول

# التعارف



# قواعد العمل في الورشة

## Ground Rules



# توقعات المشاركات



# الأهداف

- ✓ تعريف عضوات مجالس المحافظات المشاركات في الورشة بالمهارات القيادية والشخصية اللازمة لهن
- ✓ تعزيز المعرفة والمهارات بمهارات الاتصال الفاعل
- ✓ تعزيز المعرفة والمهارات بمهارات إدارة النزاع
- ✓ تحديد ومناقشة النصوص والبنود المتعلقة بعدالة النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في قانون وإجراءات اللامركزية
- ✓ مناقشة تعديلات مقترحة على قانون اللامركزية
- ✓ تعزيز التشبيك والتعاون بين المشاركات

النشاط	الوقت
مراجعة مخرجات اللقاء الأول - مناقشة صفات القائد الناجح	12:00 – 10:00
استراحة	12:30 – 12:00
مدخل إلى مهارات الاتصال الفعال	2:30 – 12:30
غداء	4:00 – 2:30
مهارات الاتصال الفعال - لغة الجسد	5:00 – 4:00
تمرين تشبيك	7:00 – 5:00
عشاء تفاعلي	8:00 – 7:00

النشاط	الوقت
مهارات الاتصال الفعال - فن الإصغاء	10:30 – 9:00
مهارات الاتصال الفعال - مهارات الحديث والإلقاء	12:00 – 10:30
استراحة	12:30 – 12:00
مهارات الاتصال الفعال - فن الحوار والإقناع	2:30 – 12:30
غداء	4:00 – 2:30
مهارات إدارة النزاع	5:00 – 4:00
قراءة تحليلية للنصوص والبنود المتعلقة بعدالة النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في قانون وإجراءات اللامركزية - (د. أحمد العجارمة)	7:00 – 5:00
عشاء تفاعلي	8:00 – 7:00

النشاط	الوقت
التعديلات المقترحة على قانون اللامركزية - (الأستاذة إسراء محادين)	12:00 – 9:30
استراحة	12:30 – 12:00
مناقشة أدوات ومتطلبات التقييم الذاتي لمتابعة تطور أداء العضوات بعد التدريب	1:30 – 12:30
تقييم التدريب وخطوات مستقبلية - تسليم شهادات المشاركة	2:00 – 1:30
غداء	3:00 – 2:00

# الاجتماع الأول لعضوات مجالس المحافظات

تقييم الموقف الحالي والتخطيط للمراحل المقبلة

عمان – 10 أيلول 2018

## تقرير الاجتماع

المخرجات	النشاط
<ul style="list-style-type: none"><li>● نقص الخبرة في العمل التنموي والسياسي والمحلي عند بعض العضوات.</li><li>● نقص المعارف والمهارات الكافية بتلك المجالات عند بعض العضوات.</li><li>● ضعف الثقة بالقدرة على الأداء المطلوب بين عند بعض العضوات.</li><li>● ضعف المهارات الشخصية كمهارة التواصل وحل المشكلات والتفاوض عند بعض العضوات</li></ul>	<b>تحليل نقاط الضعف</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● الشخصيات القوية.</li><li>● التعليم الجيد.</li><li>● خبرة جيدة في الخدمة التطوعية والمجتمعية عند بعضهن.</li><li>● مهارات تعاون جيدة مع أعضاء المجالس الأخرى.</li><li>● روح الفريق.</li><li>● التفاني والتصميم والحرص على خدمة الأردن.</li><li>● قدرتهن على متابعة ومراقبة الأنشطة والتدخلات المطلوبة.</li></ul>	<b>تحليل نقاط القوة</b>

## تحليل الفرص المتاحة

- عضويتهم في لجان المجالس.
- بعض فرص التدريب من قبل الجهات الوطنية والدولية.
- اكتساب الخبرة من خلال أداء مهامهم.
- التواصل والتعاون مع الجهات المانحة والوطنية.
- دعم دوائرهن وقواعدهن الانتخابية.
- دعم المانحين للنساء في المناصب القيادية والسياسية.

## تحليل المخاطر أو المعوقات

- عدم تفعيل لجان المجالس بشكل كامل. نقص الدعم التشغيلي والإداري والمالي (المكاتب ، النقل ،...) حدثت تجربة اللامركزية في الأردن. ضعف التقدير والدعم من الأعضاء في بعض الأحيان. ضعف تعاون المسؤولين الحكوميين والمجالس البلدية والتنفيذية.
- نقص وعي المجتمعات المحلية ومعرفتها بأدوار اللامركزية والمجلس.
- قلة ثقة المجتمعات في قدرات العضوات في بعض الأحيان.
- قلة دعم وسائل الإعلام لدور العضوات وإنجازاتهم.
- ضعف التنسيق بين المانحين في جهودهم الرامية لدعم العضوات.
- غالبية الأعضاء هم الذكور الذين يقومون بالضغط والتنسيق للحصول على مناصب قيادية في المجالس. وينتج عن ذلك نسبة منخفضة للغاية من الأعضاء الإناث المنتخبات كرؤساء و/ أو نواب لمجالس المحافظات.

- إنشاء شبكة لعضوات مجلس المحافظات.
- التشبيك والتبادل بين عضوات المجلس.
- تدريب أعضاء المجلس الذكور في مجال المساواة بين الجنسين وتكافؤ الفرص.
- إتاحة الفرصة لهن لاكتساب المعرفة والمهارات من خلال التبادل الداخلي والخارجي.
- تعديل قانون اللامركزية لتحقيق مراعاة اكبر لحقوق المرأة. (النسبة المئوية واحتساب حصة الإناث)
- إنشاء لجان نسائية في مجالس المحافظات.
- تفعيل لجان المجالس من خلال الزيارات الميدانية والاجتماع مع المسؤولين الحكوميين والمجتمع المدني والقطاع الخاص.
- تقديم الدعم اللوجستي للعضوات لتسهيل تنفيذ مهامهن.
- شددت العضوات على أهمية التواصل المستمر فيما بينهن ، ووضحن الحاجة الملحة لحضور الدورات التدريبية المتعلقة بأدوارهن ومسؤولياتهن، وإعداد ميزانيات المحافظات، وقانون اللامركزية، ودليل احتياجات اللامركزية، ومهارات الاتصال، وحل المشكلات واتخاذ القرار، وكسب التأييد ومهارات التفاوض والتواصل والتخطيط الاستراتيجي ومهارات القيادة.
- تم تسليط الضوء أيضا على أهمية عقد تدريب لجميع الأعضاء في مجال النوع الاجتماعي والتنمية. (تم التخطيط له بالفعل في CITIES GESI خطة السنة 3)

المخرجات	النشاط
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>جلسة تشبيك بين العضوات.</u></li> <li>● <u>قانون اللامركزية الأردني بالمقارنة مع قوانين اللامركزية الإقليمية والدولية الأخرى.</u></li> <li>● الاجتماع مع البرلمانيات لمناقشة حقوق المرأة واقتراح تعديلات في قانون اللامركزية.</li> <li>● دليل الإحتياجات المتعلق باللامركزية من منظور عدالة النوع الاجتماعي.</li> <li>● <u>المهارات الشخصية ومهارات الاتصال.</u></li> </ul>	<p>محتوى مقترح للاجتماعات المستقبلية.</p>

# القائد الناجح

<https://www.youtube.com/watch?v=HQ-x4JlwCas>

نرجو الإصغاء بانتباه لمحتوى الفيديو

# مهارات الاتصال الفعّال - تمرين

لم تحتل التربية مكاناً نافذاً في أي عهد من العهود كما تحتله اليوم، وإن الاهتمام بالتربية والعملية التربوية قد ازداد في العصر الحاضر، ونتيجة لذلك تميزت التربية في العصر الحاضر عن غيرها بأنها متقدمة على التعليم.





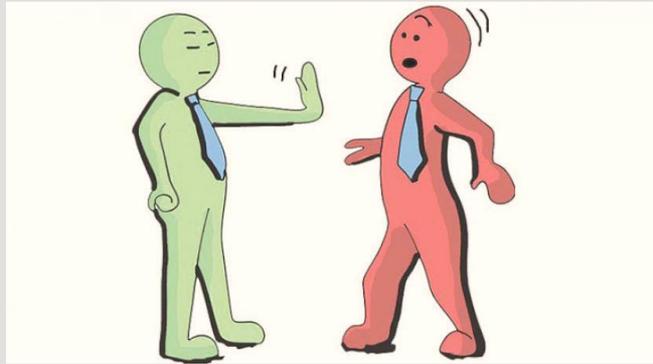
النمو الجديد الذي تعتمدة الوثيقة يستهدف وصول الأردن إلى مستويات عالية من النمو الاقتصادي وانخفاض ملموس في معدلات البطالة والتراجع في مستويات الدين العام لتصل إلى ما نسبته 47 في المائة بحلول سنة 2025

**علاقات التفاهم والتواصل بين المدرب والمتدرب:** يتمثل نموذج المدرب الناجح الذي يتمتع بالخبرة في مجال تدريب المتدربين، في ذلك الشخص الذي يمنحك إحساساً بالتواصل والتفاهم واللفظ والسهولة عند الحديث والاحتكاك به.

إنّ هذه النوعية من المدربين تعمل على تنمية هذه المهارات لديها، حتى تستطيع بناء علاقات جيدة مع المتدربين، تقوم على التواصل والتفاهم والثقة والشعور بالمودعة، مما يؤدي إلى الإحساس بالترابط والتواصل بين جميع الأطراف، ويحقق أهداف التدريب.

**علاقات التاهم والتواصل بين المدرب والمتدرب:** يتمل نموذج المرب الناجح الذي يتمع بالخبرة في مجال تدري المتدربين في ذلك الشخص الذي يمنحك إحساساً بالتوال والتفاهم والطف والسهولة عند الحيث والاحتكاك به. إن هذه النوية من المدربين تعمل على تنمية هذه المارات لديها حتى تستطيع بناء علاقات جية مع المتدربين تتقوم على التواصل والتفام والثقة والشر بالمودة، مما يؤدي إلى الإحاس بالترابط والتوال بين جيع الأطراف.

لغة الجسد تلك الحركات التي يقوم بها بعض الأفراد، مستخدمين أيديهم أو تعبيرات الوجه، أو أقدامهم أو نبرات صوتهم أو هز الكتف أو الرأس، ليفهم المخاطب بشكل أفضل المعلومة التي يريد أن تصل إليه، وهناك بعض الأشخاص الحذريين والأكثر حرصًا، وأولئك الذين يستطيعون تثبيت ملامح الوجه، وأولئك الذين لا يريدون الإفصاح عما بداخلهم، فهم المتحفظون ولكن يمكن أيضًا معرفة انطباعاتهم من خلال وسائل أخرى.





لغة الجسد تلك الحركات التي يقوم بها بعض الأفراد ليفهم المخاطب بشكل أفضل المعلومة، وهناك بعض الأشخاص الحذريين والأكثر حرصاً فهم المتحفظون.

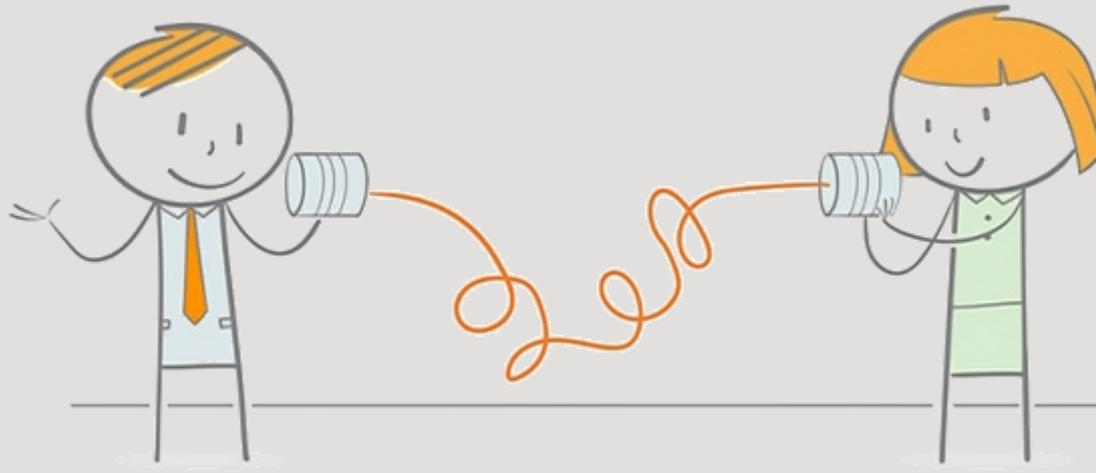
تتضمن استراتيجيات إدارة المنازعات مشاركة كافة أطراف النزاع في عملية إيجاد الحلول المناسبة و يتم في تلك الحالة تعريف المشكلة موضع النزاع و تحديد أسبابها و محاولة استبدال مشاعر الغضب و التوتر إلى مشاعر إيجابية تساعد في التغيير و التوصل إلى أفكار تتضمن حلول لتلك المنازعات بما يسهم في توحيد الجهود و العمل بجد على التوصل إلى حلول مناسبة و القضاء على سبب أو أسباب المنازعات دون بقايا من مشاعر سلبية لدي أحد أطراف النزاع أو وجود رابح و خاسر فحل المنازعات يعتمد على إيجاد حلول تراعي مصالح الجميع و تقدر تلك المصالح دون قهر لطرف لصالح طرف آخر و بخاصة مع اختلاف مستويات القيم و المعايير و في ظل غياب خط واضح بين الصواب و الخطأ في بعض القضايا و هو ما يستلزم ضرورة اللجوء للحلول الموضوعية و الدبلوماسية في كثير من الأحيان للوصول إلى حل لتلك المنازعات.

تتضمن استراتيجيات إدارة المنازعات، مشاركة كافة أطراف النزاع في عملية إيجاد الحلول المناسبة، و يتم في تلك الحالة تعريف المشكلة موضع النزاع، و تحديد أسبابها، و محاولة استبدال مشاعر الغضب و التوتر، إلى مشاعر إيجابية تساعد في التغيير و التوصل إلى أفكار تتضمن حلول لتلك المنازعات.

ماذا فهم من العرض الذي تم تقديمه

هل هذا هو النص والمعنى المقصود ???

# الاتصال الفعال

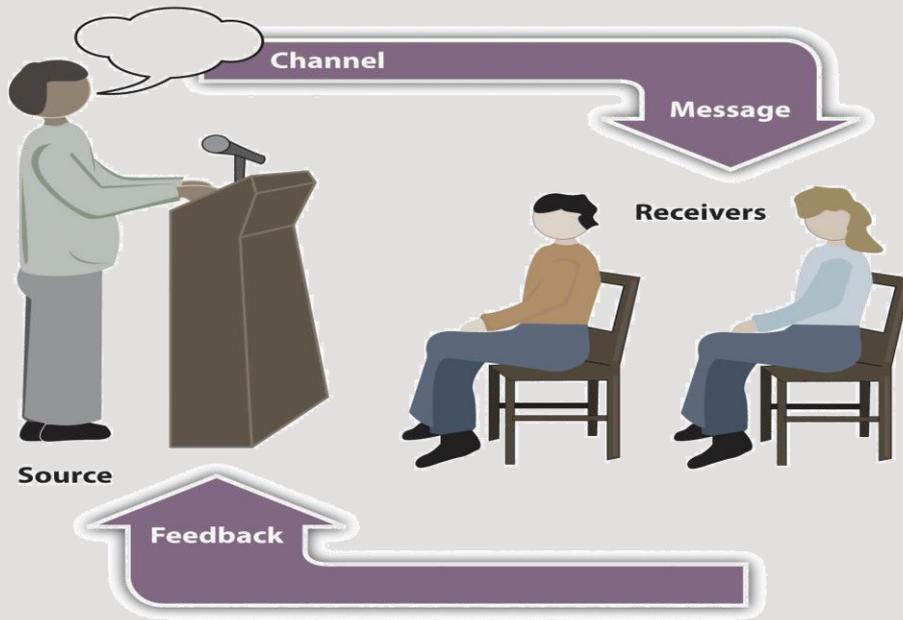


# الاتصال الفعّال

- ✓ يلعب الاتصال دوراً هاماً ورئيساً في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية وحياته العملية مع الأُسرة-الأقارب-الجيران-الأصدقاء-المدرسة-الجامعة-الشارع-مكان العمل...
- ✓ يمثل الاتصال الفعّال عاملاً حاسماً لتحقيق النجاح
- ✓ يشكل الاتصال مجموعة من المهارات التي يكتسبها ويمارسها الأفراد ليتمكنوا من تحقيق مهامهم

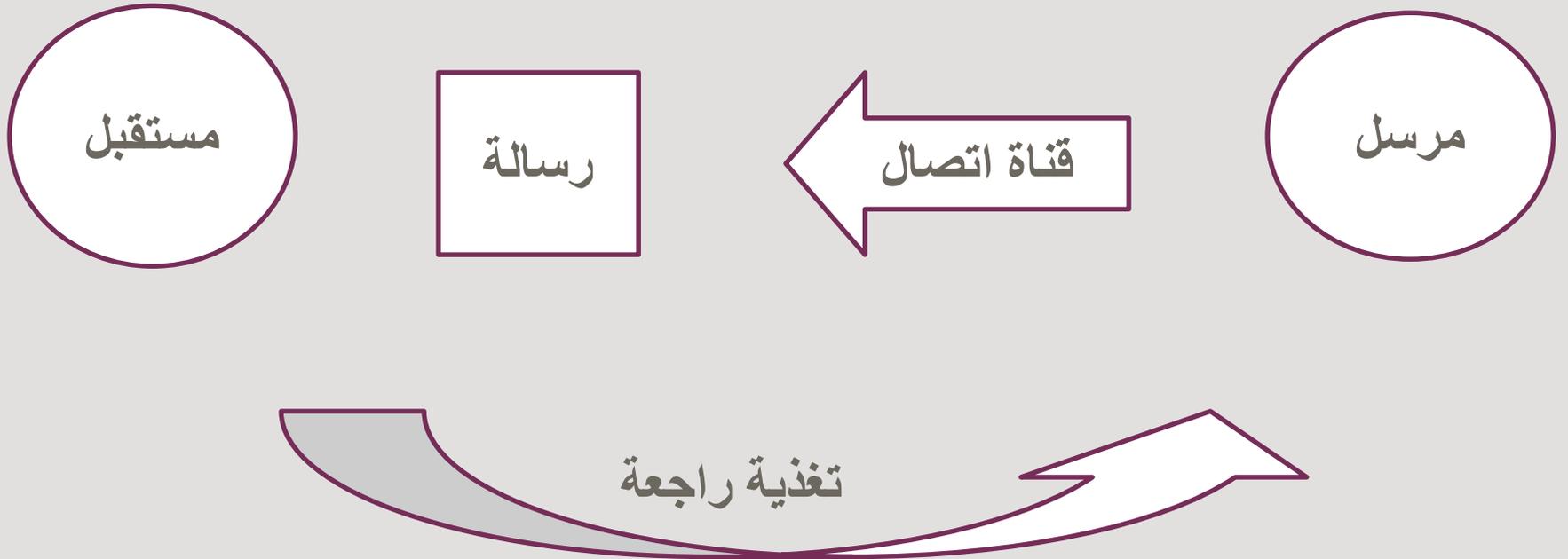
# عناصر الإتصال

مرسل يقدم منبها أو رسالة إلى مستقبل



- ✓ بحيث يدرك معناها المطلوب
- ✓ بهدف التأثير في سلوكه
- ✓ والحصول على استجابة

# عملية الاتصال



# مبادئ الاتصال الفعّال

يتميز الاتصال الفعّال بما يلي:

✓ الإدراك والوعي بالفكرة والمحتوى

✓ القدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل

✓ ويقتضي الاتصال الفعّال أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً.

✓ وإذا لم يكن هذا هو الحال عندها تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال

✓ لا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمهم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون بناءً على تجاربههم وتوقعاتهم

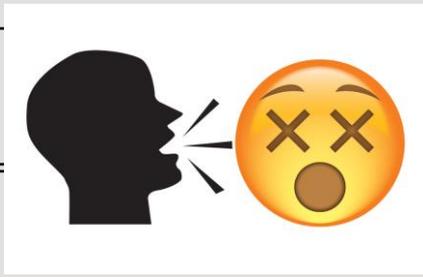
✓ ولذلك يمكن القول إنه من الحيوي والمهم بالنسبة للاتصال الفعّال ضمن مجموعات العمل أن يشتركوا في حوار مستمر وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم

# الرسالة الاتصالية Message

هي قلب عملية الاتصال وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن أن تتم عملية الاتصال بدونها



# خصائص الرسالة الاتصالية الناجحة



✓ لا لبس فيها  
✓ تذكر الحقائق

صريحة

✓ يستخدم فيها لغة سليمة

✓ تخلو من الأخطاء النحوية أو الإملائية

تبين اللغة السليمة مدى حرص المرسل على إيصال رسالته للمستقبل على  
اكمل وجه

صحيحة

✓ يكون المعنى واضحاً بحيث لا يكون هناك أي احتمال لسوء الفهم  
✓ يتطلب ذلك فحص كل كلمة وجملة وعبارة من عبارات الرسالة حتى  
تكون مفهومة لدى المستقبل

واضحة

✓ تعطي معنى كاملاً عن طريق تزويد المستقبل بمعلومات وفيرة تجيب  
عن جميع أسئلته وتوضح الهدف الاتصالي

كاملة

✓ الإيجاز بحذف المعلومات التي لا تسهم في تحقيق هدف الاتصال  
✓ تجنب الحشو الزائد.

موجزة

✓ استخدام الكلمات التي تضيف جواً من الاحترام والتقدير والارتياح على  
جو الاتصال

دمثة

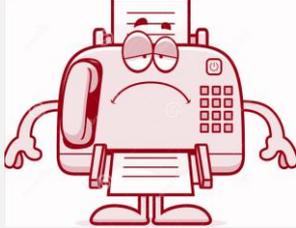
✓ تكون كلمات الرسالة الاتصالية محسوسة كونها أكثر تحديداً للمعنى من  
الكلمات المجردة

محسوسة

## خصائص الرسالة الاتصالية الناجحة

## تمرين

# نماذج الاتصال

أمثلة	الخطوات	النموذج
<ul style="list-style-type: none"><li>■ الرسائل البريدية .</li><li>■ الفاكسات .</li><li>■ البريد الإلكتروني</li><li>■ التقارير</li><li>■ المكتوبة .</li><li>■ البروشورات</li><li>■ النشرات .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ تكوين الفكرة لدى المرسل</li><li>✓ تحويل الفكرة إلى رموز</li><li>✓ نقل الرسالة خلال قناة اتصال</li><li>✓ استلام الرسالة .</li></ul>	<p>البسيط ذو الاتجاه الواحد</p> 
<ul style="list-style-type: none"><li>■ المحادثات الشفوية</li><li>■ المحادثات التليفونية</li><li>■ وسائل التواصل الاجتماعي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ إضافة رد فعل أو إجابة إلى النموذج البسيط</li></ul>	<p>المزدوج</p> 

# عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات

المعرفة والوعي  
الكامل بالمعلومات  
والبيانات

اختيار الوقت  
المناسب لتوجيه  
الرسالة حتى لا تكون  
المعلومات عديمة  
الفائدة

استخدام المؤثرات الدالة  
التي تعكس حقيقة المعنى  
والمفهوم المطلوب  
(نبرات الصوت، اختيار  
الكلمات، حركات الوجه)



الثقة في مصدر الرسالة

جذب الانتباه الكامل

لغة مفهومة  
وعبارات الواضحة

# عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات

عدم التسرع في  
اتخاذ القرارات أو  
تكوين رأي إلا بعد  
تلقي الرسالة كاملة

تنظيم الأفكار قبل  
عرضها



ضرب الأمثلة  
واستخدام وسائل  
الإيضاح البصرية أو  
السمعية أو الرسوم  
التوضيحية أو  
النماذج والبيانات

التحدث بطريقة  
مشوقة وتجنب  
الإسهاب الزائد أو  
الإيجاز الشديد

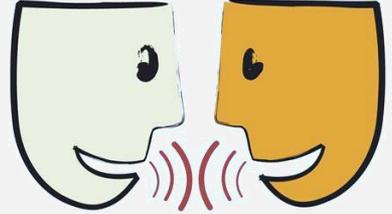
الإصغاء والإنصات  
الجيد

اختيار المكان  
المناسب لإبلاغ  
المعلومات

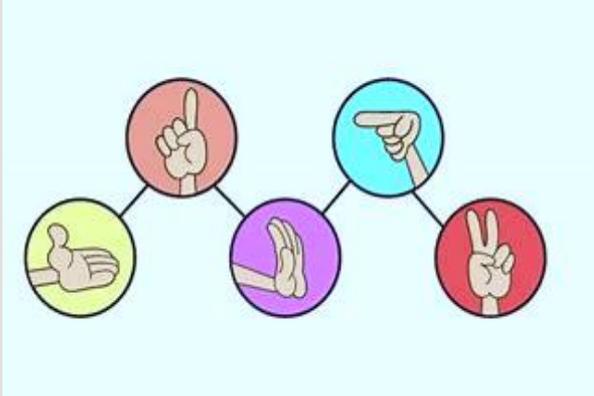
# أنواع الاتصال

الوسائل	الميزات	الاتصال
التقارير ✓	يسهل الرجوع إليه ✓ لتحديد المسؤوليات	<h2>الكتابي</h2> 
المذكرات ✓	يوثق المعلومات ✓ للاستفادة منها في المستقبل	
المنشورات ✓	يضمن نقل بعض ✓ المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين	
الشكاوى ✓		
اللوحات ✓ البيانية		
وسائل ✓ الإيضاح البصرية		
جرائد الحائط ✓		

# أنواع الاتصال

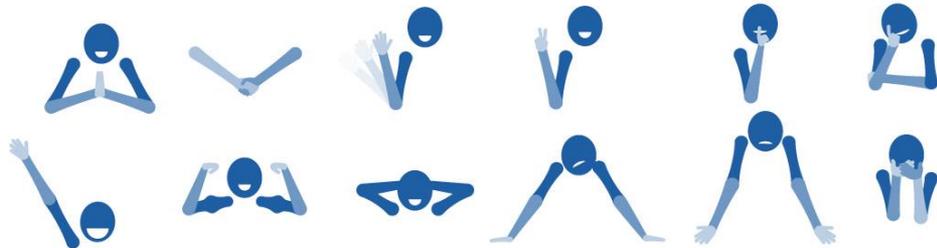
الاتصال	الميزات	الوسائل
<p><b>اللفظي</b></p> 	<p>✓ يقوي روح التعاون والصدقة</p> <p>✓ يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور</p> <p>✓ يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم</p> <p>✓ يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء ويوفر الوقت والجهد</p> <p>✓ يوضح ردود الفعل العكسية</p>	<p>✓ المقابلات الشخصية</p> <p>✓ المكالمات التليفونية</p> <p>✓ اللجان</p> <p>✓ الاجتماعات</p> <p>✓ المؤتمرات</p> <p>✓ المحاضرات</p>

# أنواع الاتصال

الوسائل	الميزات	الاتصال
✓ الإيماءات ✓ حركات الوجه ✓ السكوت ✓ الغضب ✓ الانفعال ✓ السلام باليد ✓ الابتسامة	إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقتنا بمستمعينا	<b>غير اللفظي</b> 

لغة الجسد

# Body Language



**BODY LANGUAGE**



عدائي



سعيد و واثق



غاضب



نفذ

صبره



يشعر بالملل



يشعر بالملل



# لغة الجسد

إن إمضاء الشخص في بعض الأحيان وقتاً طويلاً في تحليل الكلمات قيلت دون إدراك مغزاها هو نتيجة لعدم ملاحظة لغة الجسد والإيماءات وفهمها

إن أكثر من 50% من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز لا عن طريق الكلام واللسان

من الأخطاء الجسيمة التي يقع فيها غالبية الأشخاص تجاهل لغة الجسد والإيماءات أثناء محاولة فهم ما يقول الآخرون وفهم أفكارهم

إن هذه الطريقة ذات تأثير أقوى بمرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات

مس اليد للوجه أو لمس  
الأنف أثناء الحديث أمر  
قد يكون مرتبط بعدم  
قول الحقيقة

## أمثلة

قد يلجأ البعض إلى  
لمس الأذن عند  
التشكيك بكلام يقال  
أمامهم

عندما يهز البعض رؤوسهم في  
إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد  
أن الشخص المتكلم يزيد من  
سرعة كلامه.

عندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي  
المدير نكتة عرضية نجد أن البعض يصطنع  
ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات  
زاويتي فمه التي تُشدّ وتُرخي في اتجاه  
الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن  
عضلات أطراف العينين تتقلّص أيضاً





أن يكون الإبهامان  
متلاصقين فهذا يعني أن  
المتحدث عقلاني وكريم  
ومتقف ويستطيع التأقلم مع  
الظروف العامة

عندما يجري تعريف بعض الناس إلى بعضهم الآخر يظهر  
مستوى ما من الاهتمام يُعبّر عنه بازدياد رفرقة أجفان  
العينين من 18 مرة إلى أكثر من 25 مرة في الدقيقة

بيشير تشابك الذراعين وتباطؤ  
رفرفة العينين إلى الملل أو  
إلى عدم الموافقة ما يحتمل أن  
يجعل المتكلم يبطن في كلامه



## العين



إذا ضاقت العينان يدل  
على عدم تصديق  
الحديث

إذا اتسع بؤبؤ العين  
فذلك دليل على سماع  
الشخص لشيء أسعده

إذا نظر إلى أسفل فإنه  
يتحدث مع أحاسيسه  
وذاته حديثا خاصا  
ويشاور نفسه في  
موضوع ما

إذا اتجه بعينه إلى أعلى  
اليسار فإنه يتذكر شيئا  
من الماضي له علاقة  
بالواقع الذي هو فيه

# الأصابع

نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب  
يشير إلى العصبية أو عدم الصبر



# الحاجبين



إذا رفع المرء حاجباً واحداً فإن ذلك يدل على سماعه ما لا يصدقه أو يراه مستحيل



أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة



أما التقطيب بين الحاجبين مع ابتسامة خفيفة يدل على التعجب مع عدم الرغبة بالتكذيب

## الأكتاف



عندما يهز الشخص كتفه فيعني ذلك انه لا يبالي أو يشك بما يسمعه

## الذراعين



عندما يربت الشخص بذراعيه على صدره فهذا يعني أنه يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل من الطرف المقابل

# الجبين



إذا قطب الشخص جبينه وطاقأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما تم إخباره به



أما إذا قطب جبينه ورفعته إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك

# الأنف والأذنان



إن حك الشخص لأنفه أو تمرير يديه على أذنيه ساحبا إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه أن يفعله



وضع اليد أسفل الأنف فوق الشفة العليا دليل أنه يخفي عنك شيئا ويخاف أن يظهر منه

# الأيدي



ضم اليدين وشبك الأصابع دليل على التوتر وعدم الراحة، وقد تكون دليلاً على انعدام الثقة في النفس. في المقابل فإن ضم اليدين بشكل تتلامس فيه أطراف الأصابع يعني نفاذ الصبر



تحرك اليد بشكل عشوائي في كل الاتجاهات، مؤشر على السعادة والحماسة والشعور بالطاقة والمزاج الإيجابي

# مجموعات التشبيك

خبرة عالية في قوانين اللامركزية والبلديات

5

إجراءات تحديد المناطق الواقعة ضمن حدود المحافظة التي تعاني من نقص في الخدمات والتنمية، أو من المشاكل الطارئة، واقتراح الحلول لها مع الجهات ذات العلاقة، وإقرار خطة طوارئ المحافظة

6

الخطوات والإجراءات المتعلقة بإيجاد قنوات تواصل فاعلة مع المسؤولين والمجالس البلدية والتنفيذية

7

إجراءات إقرار مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة من وزارة المالية/الموازنة العامة المحال اليه من المجلس التنفيذي لأدراجه في الموازنة العامة وفق إجراءات اعداد الموازنة العامة للدولة

8

إجراءات إقرار دليل احتياجات المحافظة من المشاريع التنموية والخدمية المحال اليه من المجلس التنفيذي وتحديد أولويات تلك الاحتياجات

1

إجراءات إنشاء مشاريع استثمارية والقيام بمشاريع مشتركة مع المحافظات الأخرى بموافقة الجهات المختصة

2

إجراءات إعداد وتنفيذ الموازنات السنوية للبلديات

3

إجراءات إقرار مشروعات الخطط الاستراتيجية والتنفيذية المتعلقة بالمحافظة والمحالة اليه من المجلس التنفيذي والتأكد من تنفيذها

4

شبكة السيدات العضوات في مجالس المحافظات  
مجموعات التشبيك

الفاضلة ----- من مجلس محافظة -----

رقم الهاتف المحمول ----- البريد الالكتروني -----

ستتواصل مع

الفاضلة ----- من مجلس محافظة -----

رقم الهاتف المحمول ----- البريد الالكتروني -----

للاستفادة من معلوماتها وخبراتها في مجال مجموعة رقم ( )

توقيع

توقيع

عناوين المجموعات

مجموعة 1	إجراءات إقرار دليل احتياجات المحافظة من المشاريع التنموية والخدمات المحال اليه من المجلس التنفيذي وتحديد أولويات تلك الاحتياجات
مجموعة 2	إجراءات إنشاء مشاريع استثمارية والقيام بمشاريع مشتركة مع المحافظات الأخرى بموافقة الجهات المختصة
مجموعة 3	إجراءات إعداد وتنفيذ الموازنات السنوية للبلديات
مجموعة 4	إجراءات إقرار مشروعات الخطط الاستراتيجية والتنفيذية المتعلقة بالمحافظة والمحالة اليه من المجلس التنفيذي والتأكد من تنفيذها
مجموعة 5	خبرة عالية في قوانين اللامركزية والبلديات
مجموعة 6	إجراءات تحديد المناطق الواقعة ضمن حدود المحافظة التي تعاني من نقص في الخدمات والتنمية، أو من المشاكل الطارئة، واقتراح الحلول لها مع الجهات ذات العلاقة، وإقرار خطة طوارئ المحافظة
مجموعة 7	الخطوات والإجراءات المتعلقة بإيجاد قنوات تواصل فاعلة مع المسؤولين والمجالس البلدية والتنفيذية
مجموعة 8	إجراءات إقرار مشروع موازنة المحافظة ضمن السقف المحددة من وزارة المالية/الموازنة العامة المحال اليه من المجلس التنفيذي لادراجه في الموازنة العامة وفق إجراءات اعداد الموازنة العامة للدولة

# عشاء تفاعلي



اليوم الثاني





الإنصات

الإصغاء

الاستماع

السمع

- ✓ السمع - حاسة التقاط الصوت عفويًا بدون قصد المستمع (مثل سماعك صوت موسيقى تنبعث من السيارة بقربك)
- ✓ الاستماع - فعل يقصد منه استراق السمع وتمييزه جيداً (كأن تفتح نافذة سيارتك كي تستمع للموسيقى السابقة)
- ✓ الإصغاء - في حال الإعجاب بالصوت يتم الانتقال إلى مرحلة الإصغاء حيث يبدأ التركيز وتفاعل القلب والمشاعر
- ✓ الإنصات - يتطلب الإصغاء الجيد إلغاء الضوضاء وإسكات بقية الأصوات (الطلب من الأطفال السكوت حتى تتم عملية الإصغاء بشكل أفضل)



## فن الإصغاء

- ✓ يعني الإصغاء بانتباه القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث حتى تتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة
- ✓ لا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالاتنا بعضنا ببعضنا الآخر, إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح
- ✓ أن فهمنا لما يقوله المتحدث يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم
- ✓ إن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح، وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

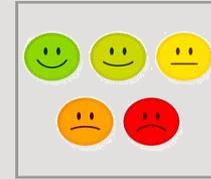
# العناصر الأساسية للإصغاء

التركيز والانتباه



- ✓ يتضمن ذلك الإشارات غير اللفظية في سلوكنا والتي نعبر من خلالها عن تركيزنا الكامل على كلام المتحدث
- ✓ إن النظر إلى عيني المتحدث والالتفات إليه وتجنب القيام بكل ما يمكن أن يحول دون إصغائنا الكامل له مثل إجراء المكالمات التلفونية أو تصنيف الأوراق أو الحديث مع شخص آخر هذه جميعاً تعطي المتحدث شعوراً بأن تركيزنا وانتباهنا كله معه وبذلك نشجع استمرارية الاتصال بيننا وبينه.

التجاوب مع مشاعر المتحدث



- ✓ إن القدرة على التجاوب مع مشاعر المتحدث ومحاولة فهم تعبيراته الجسدية والعاطفية تعتبر عنصراً هاماً ومتمماً لعناصر الإصغاء بانتباه وهذا يتطلب تدريباً دقيقاً فسوء إدراك حالة المتحدث الجسدية والعاطفية تقودنا إلى معوقات في الاتصال

إعادة الصياغة

I just need the main ideas



- ✓ ويعني ذلك أن نلخص ما نفهمه من كلام المتحدث بكلماتنا الخاصة، وإذا صادق المتحدث على صحة ملخصنا، فهذا يساعدنا على إعطاء الإجابات المفيدة على نحو ملائم
- ✓ وفي نفس الوقت فإن إعادة الصياغة الصحيحة، تعطي المتحدث شعوراً بأن ما يريد قوله قد تم فهمه جيداً

التغذية الراجعة



- ✓ وتعني كيفية استجابتنا لرسائل الآخرين أو كلامهم وكيفية التعبير عن رأينا الخاص
- ✓ تعزز التغذية الراجعة البناءة علاقاتنا وتشجع على المزيد من استمرارية الاتصال

# مهارات الحديث والإلقاء

# أقوال وحكم !!!

إذا كان الكلام من فضة  
فالسكوت من ذهب

الصمت متعة في زمن  
الثرثرة

لنتكلم مهما كان الثمن

كثيرا ما نرفض فكرة ما  
لمجرد أن النبذة التي قيلت بها  
تثير النفور.

خير الكلام ما قل ودل

بعض القول يذهب في  
الرياح

رب كلمة قالت لصاحبها  
دعني

ملكتم نفسي يوم ملكتم  
منطقي

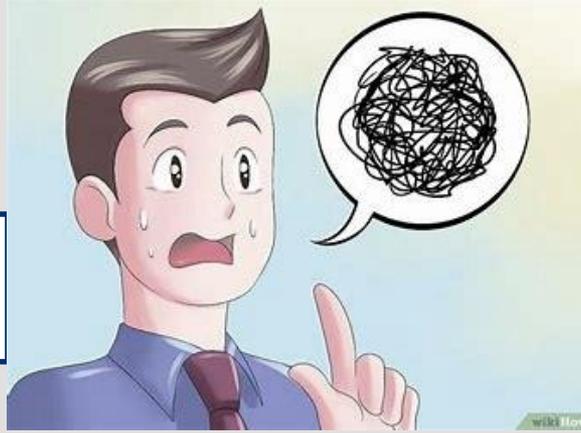
إياك وأن يضرب لسانك  
عنقك



تمرين مجموعات

من؟ ولماذا؟

ماذا يفقد ???



المتحدث غير الماهر

نفقد الوقت، والفرص، والمال، والصداقات، والعلاقات الاجتماعية، بسبب الحديث غير المخطط له، وغير الموزون، وغير الملائم، وغير المهني، واللامبالي، وغير الدقيق، أكثر مما نفقده من خلال أي نشاط آخر من أنشطة حياتنا

الطريقة التي نتكلم بها تدل علينا، أي تكشف عن جوانب شخصيتنا، وقيمنا وأخلاقنا، وذكائنا، أكثر مما توضحه طريقتنا في المشي أو الأكل أو اللبس أو القراءة

## ما المطلوب ؟؟؟؟

المطلوب هو التخطيط الجيد للحديث من خلال المراحل التالية

- ✓ الإعداد للحديث.
- ✓ توجيه الحديث.
- ✓ تقويم الحديث.

# الإعداد للحديث

- ✓ تحديد الهدف من الحديث: بالإجابة على سؤال واضح، لماذا نتحدث؟
- ✓ تحديد موعد إلقاء الحديث: لضمان الاستعداد النفسي والعقلي لجميع الأطراف.
- ✓ اختيار المكان المناسب: فكل نوع من الحديث له مكان مناسب يختلف عن الآخر.
- ✓ تحديد نوعية الجمهور: فهي تفيدنا في كل جوانب الحديث.
- ✓ اختيار مادة الحديث: فلا نتحدث إلا في الموضوع الذي نعرف عنه الكثير، وتكون معلوماتنا صحيحة وجديدة وصادقة وكافية، ومتصلة بالموضوع الرئيسي.

# توجيه الحديث

8. التركيز على عملية تنظيم الوقت.
9. تحديد الحديث بنقاط محددة وتكرارها للمستمعين.
10. البدء بملخص سريع للنقاط التي سوف تناقشها.
11. البدء بنقاط الإتفاق.
12. تجنب التطويل.
13. استخدام الجمل القصيرة.
14. الخاتمة الجيدة التي تبلور الموضوع.

1. الثقة بالنفس.
2. التعبيرات المريحة للوجه.
3. المظهر الجيد والملبس المناسب.
4. حسن الاستهلال.
5. العرض المنظم والمناسب.
6. الاهتمام بالمستمع والحرص على اجتذابه بصرياً.
7. استخدام اللغة المناسبة والسرعة المناسبة للحديث.

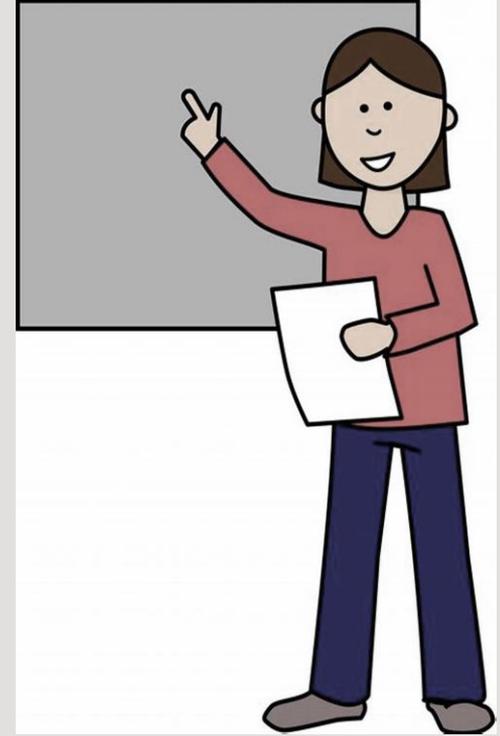
# تقويم الحديث

عملية التقويم يجب أن تكون مرافقة للحديث في المراحل التالية  
للتعرف على الإيجابيات والسلبيات

- ✓ منذ أول مرحلة الإعداد
- ✓ أثناء الحديث
- ✓ من خلال رجوع الصدى
- ✓ بعد الحديث بإعادة الاستماع إليه، أو بالاستماع إلى ملاحظات المستمعين

## الإلقاء

✓ الحضور	مكونات
✓ الوسيلة	الإلقاء
✓ المقدم	
✓ الرسالة	



## بعض الأسئلة الأساسية قبل الإلقاء

إن الاستعداد يجيب على هذه الأسئلة وعلى كثير غيرها، لتجنب الإحراج للمقدّم قليل الخبرة والتجربة، وحتى للمقدّمين الذين اعتادوا على تقديم العديد من الإلقاءات، كما أن الاستعداد يساعد على تجنب العديد من المأزق.



✓ ماذا يتوقع الحضور؟

✓ هل سيصغون إليّ؟

✓ كيف ستكون ردود أفعالهم لما سأقوله لهم؟

✓ كيف سأقف أمامهم؟

✓ هل يجب عليّ استخدام الكثير من الشرائح؟

✓ هل أتصرف معهم بطريقة رسمية؟

✓ ماذا يحدث لو أنني نسيت ما أريد قوله لهم؟

✓ هل سيفهمون ما سأحدث عنه؟

# مهارات الحوار والإقناع



# الحوار

- ✓ يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة
- ✓ هدف أي حوار هو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين
- ✓ قد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهديب سلوك معين
- ✓ والحوار وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات
- ✓ يتطلب صفات معينة وقواعد إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة منه

# الإقناع

- ✓ لا بد أن يكون الشخص مقتنعاً جداً بالفكرة التي يسعى لنشرها
- ✓ استخدام الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل : بما أن ، إذن ، وحينما يكون .. الخ ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة
- ✓ تجنب التعميمات البراقة التي لا تُفهم أو ذات المعاني الواسعة.
- ✓ تجنب الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام

# صفات المحاورين الجيدين

[https://www.youtube.com/watch?v=xfK\\_AGhGsg8](https://www.youtube.com/watch?v=xfK_AGhGsg8)



# تقييم ذاتي - هل انا محاوره ماهرة

العلامة من 10	الصفة
	أزن كلامي قبل قوله
	أعبر عن وجهة نظري بدقة وإيجاز
	لبقة في عباراتي وتعاملاتي
	إتقن معاينة حديث وسلوك الآخرين أثناء الحوار بغرض معرفة نقاط القوة والضعف لديهم
	أمتلك سرعة البديهة وقوتها
	أتحلى بالقدرة على الهدوء وضبط النفس أثناء الحوار
	أستمع وانصت للآخرين جيدا أثناء الحوار
	أفهم تفسير لغة الجسد للآخرين أثناء الحوار
	أتحلى بالتواضع المبني على الثقة بالنفس
	أتحلى باللطف ودمائة الأخلاق
	المجموع

# صفات المحاورين الجيدين ... ؟؟؟؟؟؟

✓ إتقان فن الإنصات والاستماع للآخر

✓ اللباقة في العبارات والتعاملات

✓ إتقان معاينة الآخرين بغرض معرفة نقاط القوة والضعف

✓ التحلي بالهدوء ورباطة الجأش

✓ سرعة وقوة البديهة

✓ ضبط النفس

✓ التواضع

✓ دماثة الأخلاق



# دعوة للحوار

يجب أن تتمتع المرأة بحقوق  
مساوية لحقوق الرجل في جميع  
مجالات الحياة

بشكل عام، الرجال أفضل كقادة  
سياسيين

وضع السيدات المنتخبات في مجالس  
المحافظات أقوى من وضع العضوات  
المعينات

في حالة ندرة فرص العمل، فللنساء  
الحق أكثر من الرجال في الحصول  
على فرص العمل الموجودة

تراعي بنود قانون اللامركزية،  
وإجراءات تطبيق اللامركزية،  
مفاهيم عدالة النوع الاجتماعي  
وتكافؤ الفرص

إجراءات تخصيص الموازنات  
للمحافظات عادلة ودقيقة

هناك فجوة كبيرة بين ما يسود في  
ذهن المواطنين حول منظومة  
اللامركزية وما تقوم به المجالس  
وصلاحياتها بشكل فعلي

يشكل العبء الاسري تحدٍ كبير في عمل  
عضوات مجالس المحافظات، كممثلات عن  
المواطنين في المحافظات، والذي يمنح  
زملائهن الأعضاء فرصة أكبر للتفاعل مع  
أفراد المجتمع، مما يحد من إبراز دورهن  
ووصولهن للمواطنين

# ملاحظات على أسلوب الحوار في المجموعات

المجال	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م
ضبط النفس أثناء الحوار							
الاستماع والإصغاء عندما يتحدث الآخرون							
تقبل الرأي الآخر							
انتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل							
المبادرة إلى قبول الحديث عند وجود الدليل والحجة عند الآخرين							
عدم إصدار أحكام على المتحاورين أثناء الحوار حتى وإن كانوا مخطئين							
محاورة شخص واحد في كل مرّة ما أمكن ذلك							



# كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً

- |  |   |
|--|---|
| ✓ إظهار اللباقة والهدوء وحضور البديهة ودمائة الأخلاق               | ✓ تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه                   |
| ✓ المبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من الآخرين.               | ✓ الاستعداد النفسي والذهني                            |
| ✓ عدم إصدار أحكام على المتحاورين أثناء الحوار حتى وإن كانوا مخطئين | ✓ الاستعداد لحسن الحديث                               |
| ✓ محاورة شخص واحد في كل مرة ما أمكن ذلك                            | ✓ ضبط النفس   |
| ✓ اختيار الظرف الزماني والمكاني المناسب للحوار                     | ✓ الاستماع والإصغاء                                   |
| ✓ مراعاة حالة المحاورين وخلفياتهم العلمية والعملية                 | ✓ التواضع وتقبل الآخر                                 |
|  | ✓ انتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل              |
|  | ✓ الحرص على العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح |

# الإعداد الجيد للحوار ... في اجتماعات مجلس المحافظة

<p>✓ ما الذي تحاولين أن تتجزيه؟</p> <p>✓ هل ترغبين في إقناع الآخرين بتجربة طريقة جديدة لحل مشكلة تتعلق بخدمة الفئات المستهدفة؟</p> <p>✓ هل ترغبين في تشكيل لجنة للتوصل إلى طرق لتحسين خدمات؟</p> <p>✓ حددي أهدافك بإيجاز بشكل مكتوب وقومي بعد ذلك بتنقيحها قبل تقديمها</p>	<p>تحديد الأفكار بإيجاز</p>
<p>✓ حددي المميزات الأساسية التي سوف يكفلها استخدام أفكارك</p> <p>✓ قومي بجمع البيانات النوعية والكمية التي تؤيد خطتك.</p> <p>✓ هذه النقاط الرئيسية القليلة سوف تشكل العمود الفقري لحوارك</p>	<p>إعداد قائمة بالنقاط الإيجابية في خطتك</p>
<p>✓ فكري جيداً في الأسئلة والاعتراضات التي قد يقابل بها اقتراحك</p> <p>✓ قومي بتجهيز استجابة سليمة لكل من هذه الأسئلة أو الاعتراضات</p> <p>✓ قومي بجمع البيانات والحجج الإضافية التي تحتاجينها لتأييد قضيتك</p>	<p>تحليل المعارضة السلبية المحتملة</p>
<p>✓ تقربي بصورة غير رسمية إلى الآخرين الذين تحترمين رأيهم</p> <p>لتحصلي منهم على تقييم لمقترحك</p> <p>✓ بذلك لن تجدي طريقاً لتحسين خطتك فحسب, ولكن سوف يبدأ هؤلاء الذين سيقومون بمراجعة خطتك في تقبلها والإيمان بها كذلك</p>	<p>الترويج للخطة بشكل مسبق</p>

✓ الاستعداد والتحضير للحوار تحضيراً جيداً واستكشاف خفايا الموضوع والتزود بالمعلومات

✓ إتقان فن السؤال من حيث المضمون ووقت وأسلوب الطرح

✓ الالتزام بالعقل والمنطق والبحث عن الدليل

✓ استخدام الأمثلة الواقعية والحسية

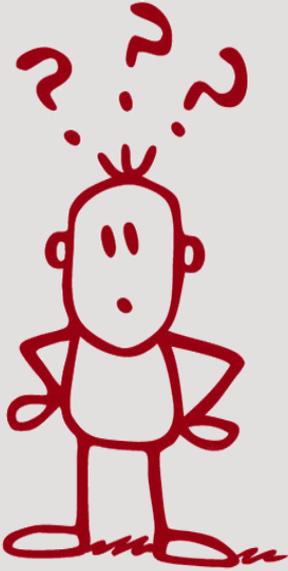
✓ الاستفادة من النماذج الناجحة في الحوار والمناقشة

✓ تدريب النفس على ممارسة مهارة الإصغاء والإنصات للآخرين

# Conflict Management النزاع إدارة



## تمرين



حالات نزاع في مجال عملكن ... لماذا حدثت،  
وكيف تم التعامل معها

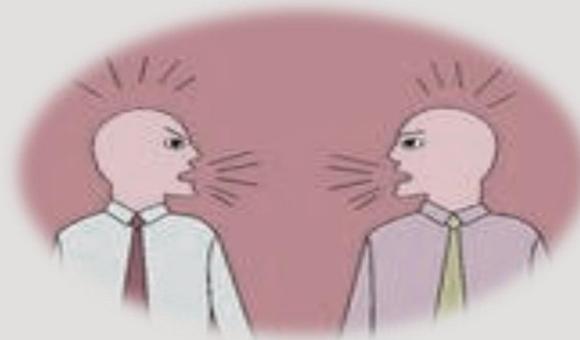
✓ النزاع جزء من حياتنا اليومية

✓ يمكن أن يحدث حتى في أفضل العلاقات

✓ يثور في بعض الأحيان في شكل جدل مع أصدقاء أو زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين، حول أفضل طريقة للقيام بمهمة ما

✓ يمكن أن يكون على شكل سوء تفاهم بين افراد الأسرة

✓ عندما يواجه الناس موقفا مولداً للنزاع فإن منهم من يلجأون الى السلوك العدواني، ومنهم من يستثيظون غضبا من داخلهم، لكن يبقون هادئين ويعاقبون الشخص المتسبب في غضبهم بصمتهم.



لا يمكننا أن نتجنب النزاع .....

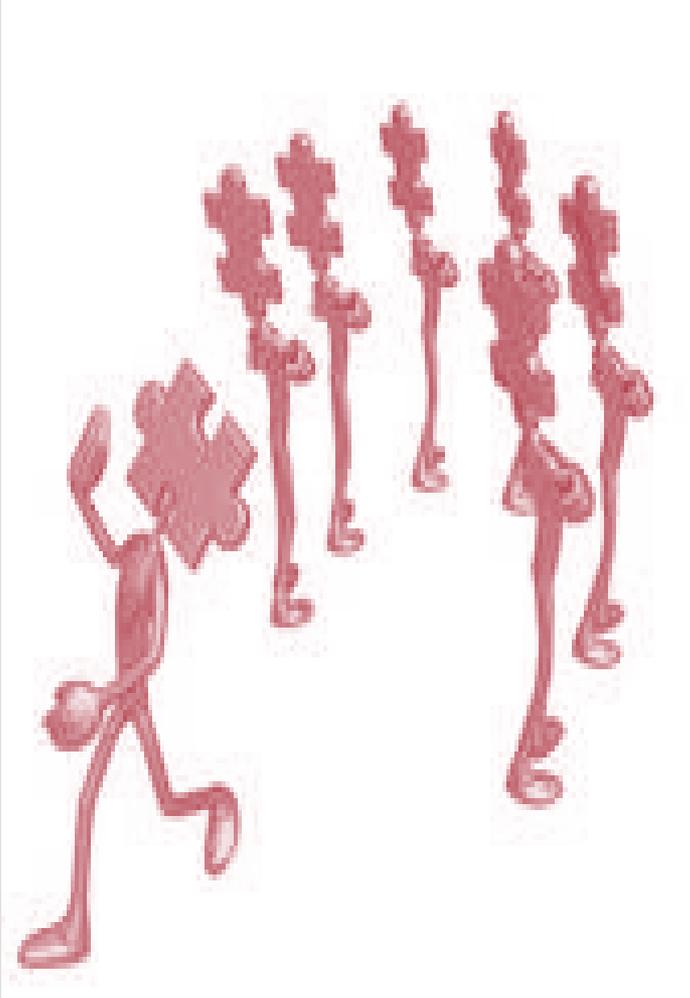


لكن يمكننا أن نتعامل معه بنجاح

# بعض استراتيجيات إدارة النزاع



# التجنب ... Avoidance



- ✓ إستراتيجية مؤقتة تتضمن الانسحاب من موقف النزاع
- ✓ يتم من خلالها تجاهل الأمر بدلا من التعامل معه
- ✓ ملائمة جدا عندما يكون الموضوع غير مهم
- ✓ أو عندما يكون الضرر الناجم أكبر من المنفعة المتحققة في حالة التوصل الى حل
- ✓ أو عندما تكون احتمالات تلبية رغباتك ضئيلة
- ✓ أو عندما يكون اتصالك بالشخص المعني بالأمر غير متاح بالشكل الكافي
- ✓ أو عندما تكون في حاجة الى وقت من أجل القيام بجمع المعلومات

# التسوية... Compromise



- ✓ التسوية في الأساس عبارة عن الوصول الى حل وسط عن طريق التفاوض بناء على استعدادك لتقديم بعض التنازلات للطرف الآخر
- ✓ تتضمن إرضاءً جزئياً لكلا الطرفين المعنيين بالأمر
- ✓ تكون ملائمة جداً عندما لا تكون هناك حاجة الى حل مثالي
- ✓ أو عندما يكون الوقت المتاح قصيراً
- ✓ أو عندما يكون الطرفان على نفس الدرجة من القوة
- ✓ أو عندما تكون هناك حاجة للتوصل لحل مؤقت لمشكلة معقدة

# الهيمنة... Dominance

✓ الهيمنة تتضمن حل النزاع عن طريق استخدام نفوذك أو سلطتك الرسمية . ومن أمثلة ذلك قول الرئيس لمرؤوسه: "لا بد ان تمتثل لما امرتك به فأنا رئيسك"

✓ هذا الاسلوب يكون ملائماً جداً عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ إجراء سريع (ربما لا يحظى بتأييد كبير) من أجل ضمان مكاسب طويلة الأمد



# التعاون ... Cooperation



✓ يتضمن التعاون تحديد الأسباب الكامنة للنزاع والبحث عن حلول تحقق منفعة مشتركة

✓ ويكون هذا الاسلوب ملائماً جداً عندما تكون هناك حاجة الى اتخاذ قرارات عالية الكفاءة والجودة وعندما تكون الأمور مهمة للدرجة التي لا تسمح بتقديم تنازلات او الأخذ بحل وسط

# الإيثار ... Altruism

✓ في هذه الاستراتيجية تكون على استعداد للتضحية بأن تقدم اهتمامات الطرف الآخر على اهتماماتك ورغباتك الشخصية، ومن الأمثلة الجيدة لهذا الأسلوب مجاملة أحد الزوجين للآخر عندما ينشأ نزاع بينهما بأن يقوم بتقديم اهتمامات ورغبات الطرف الآخر على اهتماماته ورغباته الذاتية

✓ هذا الأسلوب يكون ملائماً جداً عندما يمثل الأمر أهمية أكبر بالنسبة للطرف الآخر مقارنة بأهميته بالنسبة لك

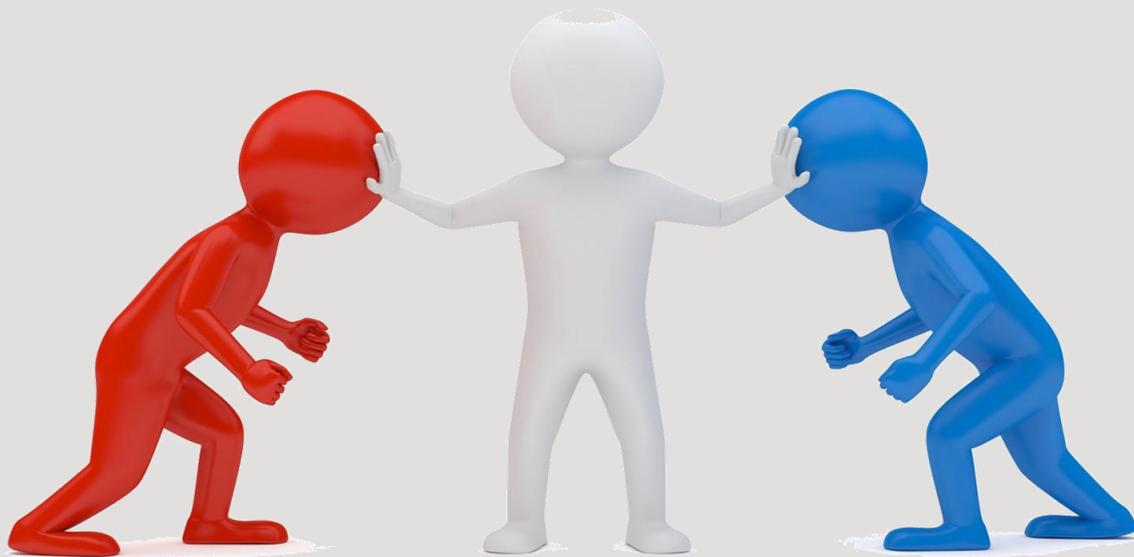
✓ أو عندما يكون هنالك رغبة في تقليل الخسائر لأدنى درجة ممكنة، عندما تكون كفة الطرف الآخر راجحة على كفتك

✓ أو عندما يكون الانسجام بين الطرفين ذا أهمية خاصة



# النزاع في مجال العمل

هو التضارب والتناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك، بين فردين أو مجموعتين من الموظفين، حول مصالح العمل أو المصالح الشخصية، مما يؤثر على أدائها إيجاباً أو سلباً، حسب نوع النزاع ودرجته وأهدافه.



# هل النزاعات والاختلافات مفيدة في مجال العمل؟



**نعم** وذلك عندما يكون النزاع والتنافس في وجهات النظر حول تعظيم مصلحة المنظومة بعيداً عن تصفية الحسابات الشخصية.

**لا** وذلك عندما يكون النزاع والتنافس في وجهات النظر يهدف لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة لمنظومة العمل سواء كان الصراع بين فرد وآخر أو بين مجموعتين، وبهذا تهدر الكثير من مواردها على تصفيات الحسابات.

# مصادر النزاع بين المجموعات وضمنها

✓ تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة

✓ وجود أهداف وسياسات مخفية

✓ عدم توافر الشفافية في السياسات والأنظمة والإجراءات

✓ تداخل المهام والوظائف

✓ عدم وضوح مهمة الموظف، وعدم التكافؤ بينها وبين قدراته

✓ التنافس بين الأفراد أو الإدارات على الموارد، خاصة المحدودة

منها

✓ التنوع الثقافي في المؤسسات التي تحوي جنسيات وثقافات عديدة

✓ تضخيم توقعات الموظفين التي لا تستطيع المؤسسة تلبيتها



Conflict  
AT WORK



# أنواع النزاع في مجال العمل

## النزاع المحمود بين المجموعات

✓ يحدث عندما يركز الموظفون على المهمات وكيفية أدائها من خلال الحوار والنقاش البناء الذي يساعد على جودة صنع القرار من أجل نتائج أفضل.

✓ وبطبيعته أي الصراع الوظيفي الايجابي المحمود يعتبر من التوترات الخلاقة والمنتجة لأنه يطور الفكر الإبداعي بين الموظفين في منظومة العمل.

RIGHT

WRONG

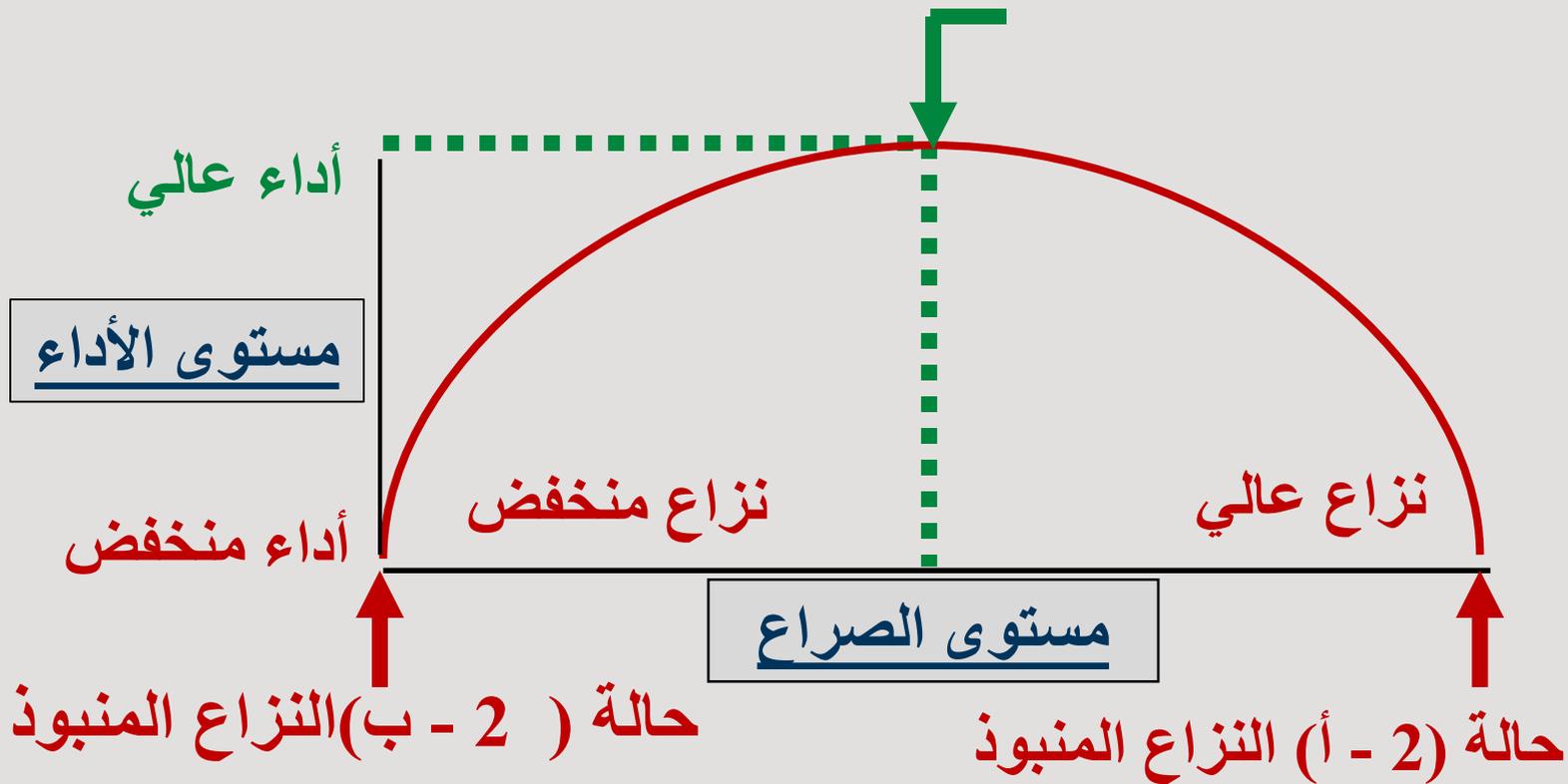
## النزاع السلبي الهادم بين المجموعات

✓ على الإدارة التخلص منه لأنه يستنزف نسبة كبيرة من مواردها، وذلك بوضع سياسات واضحة لا تقبل تباين وجهات النظر الشخصية التي تتحول إلى نزاع في الرأي والسلوك

✓ وهذا النزاع بطبيعته سلبي يؤثر على الأداء المؤسسي لأنه يحول جهود الموظفين وموارد المنظومة من المهمات والوظائف إلى النزاعات وتصفية الحسابات.

# العلاقة بين الأداء المؤسسي ونزاع المجموعات

حالة (1) النزاع المحمود



# إدارة النزاع بين/ضمن المجموعات

✓التعاون بين المدير والموظفين (الفريق) لحل المشكلة التي ساهمت في بدء النزاع

✓تدخل السلطة المفوضة التي تملك القوة الكافية لفض النزاع

✓تحديد مصدر النزاع ومواجهته لحل المشكلة

✓وضع أهداف عليا لتجاوز النزاع

✓توسيع وزيادة الموارد المتاحة

✓ترويض العامل الإنساني الذي يشعل فتيل النزاع

✓ترويض العامل الهيكلي الذي يساعد على قيام بيئة النزاع (تصميم الوظيفة،

الفريق، اللجنة)



# C.A.L.M model

When Conflict Happens do the following:

- **C - CLARIFY** the issue
- **A - ADDRESS** the problem
- **L - LISTEN** to the other side
- **M - MANAGE** your way to resolution



# جلسة حوارية حول قانون اللامركزية

د. أحمد العجارمة

# عشاء تفاعلي



اليوم الثالث

التعديلات المقترحة على  
قانون اللامركزية

الأستاذة إسراء محادين

# إجراءات ونماذج التقييم الذاتي

# موضوعات مقترحة للقاءات المستقبلية

الموضوع

----- المحافظة

----- الإسم

# شهادة مشاركة

123certificates

شكراً لکن