

**RESTLESS  
DEVELOPMENT**

# مجموعة أدوات تدريب قوة الشباب

نموذج ٢





## الخطوة ١

### التَّجذُّر والمشاركة

خلال المرحلة الأولى من هذا النموذج، سندعم القائدات المشاركات/القائدات الشابات/القادة الشباب لإنشاء مساحة للتعلُّم بناءً على تجاربهن/تجاربهم الحيَّة. سنستطلع أيضاً مدى فهم المجموعة للريادة ونُبيِّر الحوارات حول أساليب الريادة وما يعني أن تستخدم «قوَّة الشباب» لإدارة الآخرين.

كميسرة، يجب أن تستعلم-ي جيداً من المشاركات/المشاركين عن المفهوم والمقاربات لإدارة الآخرين بالنسبة لهم/لهم، وعن بعض التَّحديات التي يواجهونها/يواجهونها في منظماتهم/منظمتهم. يجب أن يجعلك ذلك قادرة/قادرًا على تكييف الخطوات التاليتين من النموذج ووضعها في السِّياق الملائم.

بعد إكمال هذه الخطوة، يجب أن تدرك المشاركات/يدرك المشاركون أسلوب الريادة الذي يناسبهن/يناسبهم، وكيفية أقلمته في المستقبل. يجب أن يدركن/يدركوا أيضاً بعض التَّحديات الشائعة للريادة التي سيواجهونها/يواجهونها ويتمكَّن/يتمكَّنوا من تفسير كيفية اتباع مقاربة «قوَّة الشباب» لإيجاد الحلول.



## نموذج ٢

# استخدام قوَّة الشباب لإدارة الآخرين

## مساحات آمنة

- الترحيب بالجميع إلى ورشة العمل
- تلخيص المناقشة حول المساحات الآمنة التي جرت في النموذج ١ «ما معنى الحصول على مساحة آمنة؟» إذا كانت المجموعة جديدة، يجب إعادة الدورة].
- التأكد من أن المشاركات/المشاركين على دراية بأن لهن/لهم الحرية في أخذ استراحة عند الحاجة.
- مشاركة بروتوكولات الحماية والرفاه.

١٥ دقيقة

تأسيس ثقافة ورشة العمل

## تمرين في التجذر

- الترحيب بالجميع إلى ورشة العمل والشرح أننا سنبدأ تمريناً في التجذر ليساعدنا على التركيز.
- الطلب من الجميع الجلوس في مكان مريح. والطلب منهم التدوين:
  - أنظر-ي من حولك واذكر-ي خمسة أغراض تراها/تريها.
  - ركز-ي على أربعة أمور تستطيع/تستطيعين الإحساس بها.
  - سمّ-ي ثلاثة أمور تستطيع/تستطيعين سماعها من حولك.
  - لاحظ-ي رائحتين تستطيع/تستطيعين أن تشمهما/تشميهما من حولك الآن.
  - ركز-ي على أمر واحد تستطيع/تستطيعين تذوقه.
- اسأل-ي المشاركات/المشاركين: كيف تشعرن/تشعرون؟
- الشرح أن هذا التمرين يجب أن يساعد المشاركات/المشاركين على الشعور بالتجذر والتركيز على المهام اللاحقة.

١٥ دقيقة

تشجيع الجميع على الشعور

بالراحة في ورشة العمل

## ما هي قوّة الشّباب؟

- الشرح أننا سنركّز في النموذج ٢ على كيفية استخدام قوّة الشّباب لإدارة الآخرين وبناء قوّة الشّباب الجماعية.
- تيسير مناقشة للمجموعة حول
- «ما الذي تعنيه قوّة الشّباب بالنسبة لي؟»
- ما الذي قد تبدو عليه قوّة الشّباب الجماعية؟
- إذا أكملت المشاركات/أكمل المشاركون النموذج ١، فإنها فرصة مناسبة للتفكير بما تم تعلّمه والإجراءات التي تم اتخاذها منذ ذلك الوقت.
- وإذا لم يحصل ذلك، يجب مراجعة الرسائل الأساسية.

٣٠ دقيقة

تلخيص مفهوم المجموعة لقوّة

الشّباب

## كيف أدير الآخرين؟

- قراءة كل من الجمل التالية. إذا وافق أحد ما على الجملة، فعليه/عليها المشي نحو جهة «أوافق» أو «لا أوافق» من الغرفة.
- الإقرار بتعددية المقاربات في
- بعد كل نقطة، الطلب من شخصين، أحد ما من جهة «أوافق» وأحد آخر من جهة «لا أوافق»، تفسير رأيهما.
- جمل حول الرّيادة:
  ١. أتخذ القرارات استناداً إلى معلومات تلقيتها من الآخرين.
  ٢. أحب أن أتبع القواعد والسياسات لتساعدني في الرّيادة
  ٣. أعتقد أن على القائدات/القادة أن يتّسمن/يتّسموا بالحيوية والبراعة في الخطابة.
  ٤. أحب دائماً أن أدفع الناس للتفكير بشكل مختلف وأن أتحدى ما هو سائد.
  ٥. أستخدم تجربتي الشخصية لألهم الآخرين وأحفّزهم.
  ٦. أفضل أن أنظّم الأمور كلها خلف الكواليس على أن أكون في المقدمة.
  ٧. أحب أن أتمكن من أن أكافئ الناس على عملهم.
  ٨. أستمع دائماً أولاً قبل أن أتكلّم.

٦٠ دقيقة

الإقرار بتعددية المقاربات في

الرّيادة

٩. لا أحب أن أستخدم مصطلح قائد-ة لأصف نفسي.

١٠. أملك رؤية لكيفية سير الأمور، وعلى الآخرين أن يتبعوني.

- التفكير بالنشاط (مثلاً، العديد من الناس يفكرون بهذه الطريقة، وعدد أقل يؤمنون بهذا الأمر).
- الإقرار بأن لكل شخص مقاربة مختلفة للريادة. لا نريد أن يتفق الجميع بالرأي، أو حتى مع رأي الميسر-ة.
- الشرح أن الهدف من ورشة العمل هو التعرف على أفكار مختلفة وليس تقديم نموذج «يناسب كافة المقاسات» يمكن تطبيقه على المنظمات كلها.
- تشجيع المشاركات/المشاركين على الدخول إلى الدورات بعقل منفتح وفضولي، مع استعداد للاستماع والتعلم من الآخرين.

## تحديات شائعة للريادة • الشرح للمشاركات/المشاركين أننا سنفكر بتجاربنا في إدارة مجموعات من الناس

ضمن منظمات رسمية أو شبكات غير رسمية.

٤٥ دقيقة

تشجيع المشاركات/المشاركين

- الطلب من المشاركات/المشاركين المناقشة بشكل ثنائي - ما هو أكبر تحدٍ واجهته كقيادي-ة؟
- تشجيع المشاركات/المشاركين على الاستماع باهتمام وعدم مقاطعة بعضهم الآخر.
- الطلب من الشريك-ة «المستمع-ة» تدوين تحديات أساسية على أوراق لاصقة.
- تيسير مناقشة لمجموعة للمشاركة ببعض التحديات التي واجهتها المشاركات/واجهها المشاركون.

قد يتضمّن ذلك؛

- إدارة الخلافات بين الناس

- إيجاد التمويل للعمل

- المشاكل الشخصية

- متلازمة المحتال

- المعاناة في إدارة الوقت

- بعد تحديد بعض التحديات الشائعة، الطلب من كل ثنائي اختيار تحدٍ للتركيز عليه ومناقشته.
- كيف يمكن أن نتخطى هذا التحدي؟ ماذا سنفعل؟ ما هي العوائق؟

## اتباع مقاربة «قوة

## الشباب» للريادة

٦٠ دقيقة

تمكين المشاركات/المشاركين من

إيجاد الصلة بين مبادئ قوة

الشباب وتحديات الريادة التي

يواجهونها/يواجهونها.

الشباب (نسخة منها في الملحق ١,٣)

- شرح أننا سنقوم بلعب الأدوار. الطلب من ١٠ مشاركات/مشاركين التطوع.
- شرح سيناريو المقابلة التلفزيونية وإعطاء كل متطوع-ة شخصية من الملحق ١
- تستند هذه الإقتباسات إلى مقاربات مختلفة للريادة مستمدة من مبادئ قوة الشباب
- تشجيع المشاركات/المشاركين على الإبتكار في لعب الأدوار والاستمرار في المناقشة، مع المقدم-ة التلفزيوني-ة، بطرح الأسئلة على القائدات/القادة حول المقاربات المختلفة التي سيتم اتباعها.
- الطلب من «الجمهور» المشاركة بالأفكار.

- ما كان رأيكم/رأيكم بلعب الأدوار؟

- هل جعلكن/جعلكم تفكرون/تفكرون بطريقة مختلفة حول التحديات التي تواجهونها/تواجهونها؟

تواجهونها؟

- ما رأيك بشأن استخدام «قوة الشباب» لإدارة الآخرين؟

## الرّيادة من الوسط- «لعبة الكراسي»

### التّركيز على «الريادة»

### بـ ٣٦٠ درجة»

٧٥ دقيقة

دعم المشاركات/المشاركين

للتفكير في كيفية الرّيادة من

الوسط، أي من الأعلى والأسفل

وأفقياً.

- تقسيم المشاركات/المشاركين إلى ثلاث مجموعات.
- الطلب سراً من كل مجموعة أن تنقل الكراسي إلى زاوية مختلفة من الغرفة.
- ترك المشاركات/المشاركين يحاولون/يحاولون نقل الكراسي.
- إيقاف اللعبة بعد عدة دقائق والطلب من المشاركات/المشاركين التّفكير بما شعرن/شعروا.
- الإشارة إلى أن غالباً ما يخالجننا هذا الشّعور كقائدات/قادة، أي نشعر بالتّشتت في عدة اتجاهات. لدينا جميعاً أشخاص أعلى منا مرتبة أو ندين لهم بمساءلة تصاعديّة (فالعديد من الأشخاص ممن يشغلون أعلى المراكز يضطرون للخضوع لمساءلة تصاعديّة، ينطبق ذلك إذاً علينا كلنا). ويخضع الأفراد تحت إدارتنا لمساءلة تنازليّة، أما أقراننا فيخضعون لمساءلة أفقيّة.
- الشّرح أننا سنستعرض الضغوطات التي تشكّلها «الرّيادة من الوسط» بالإضافة إلى أدوات التّدريب لتساعدنا على الرّيادة بشكل أكثر فاعليّة «نحو الأعلى»، و«نحو الأسفل»، و«أفقياً».

### الرّيادة بـ ٣٦٠ درجة

الشّرح أننا سنتعمّق أكثر في التّحديات المحددة التي تتم مواجهتها لدى محاولة الرّيادة «من الوسط».

عرض الجمل التّالية على جدار/لوح ورقي قلب

- «أشعر بضغط نفسي كأني عالق-ة في موقف»
- «أتبع قائدة/قائداً غير كفؤة/كفؤ»
- «لدي وظيفة واحدة ولكن اضطر إلى القيام بواجبات عديدة ليست من اختصاصي»

• «غالباً ما يتم تجاهل من يعمل في الخطوط الخلفية»

• «تحب القائدات/يحب القادة أن يكنّ/يكونوا في الخطوط الأمامية بدلاً من الوسط»

• «من الصّعب الدّفاع عن الرّؤية إن لم تصنعها/تصنعها بنفسك»

• «من الصّعب أن أدير مع من هم أكبر مني سنّاً»

الطلب من المشاركات/المشاركين وضع إشارة على الورقة إذا تعلّق الأمر بتجربة مررن/مروا بها.

التّفكير بـ«النتائج» والشّرح أنها تحديات شائعة للريادة. لكنها أكثر شيوعاً حين تتم الرّيادة من الوسط.

الشّرح أن حين تتم الرّيادة من الوسط، يجب التّأثير على من هم أعلى وأقل منك مرتبة ومن هم معك. هذا ما يسمّى بالرّيادة بـ ٣٦٠ درجة.

تقسيم المشاركات/المشاركين إلى ثلاث مجموعات وتوزيع الإرشادات في الملحق ٢,٢ للتركيز على

• الرّيادة إلى الأعلى

• الرّيادة الأفقيّة

• الرّيادة إلى القاعدة

الطلب من المشاركات/المشاركين مناقشة الإرشادات والتّفكير بها. الطلب من المشاركات/

المشاركين تحديد إن كان لديهم/لديهم أي نصائح هامّة يردن/يريدون إضافتها.

الطلب من كل مجموعة (بالتّرتيب من الرّيادة إلى الأعلى، والأفقية، وإلى القاعدة) المشاركة بأفضل نصائح هامّة.

## الأقلمة والشمولية

من أجل المتعلّقات-المتعلّمين بصرياً/من يعانين- يعانون التوازن الجنساني: التأكيد من التوازن الجنساني خلال لعب الأدوار وتشجيع المشاركات/المشاركين الأكثر هدوءاً على المشاركة.

من إعاقاة سمعية: تدوين النقاط الرئيسية من المناقشات على لوح ورقي قلاب ورسم صور ورسوم بيانية تساعد على الشرح كي يتمكن الجميع من متابعة ما يحدث. والتفكير الرفيق-ة المساعدة: تشجيع من قد يعانين/يعانون في أيضاً بأقلمة تمرين «التجذر» للتركيز على الحواس التي يتم استخدامها من قبل المشاركات/المشاركين. الظرفية.

من أجل من يعانين- يعانون من الإعاقات الجسدية: القيام بنشاط «كيف أدير الآخرين؟» خلال الجلوس، ورفع الأيدي لل«موافقة» و«عدم الموافقة». ومن الممكن أيضاً القيام بأقلمة لعبة «الكراسي» من خلال إعادة ترتيب كؤوس أو أقلام على طاولة.

السرية: تذكير المشاركات/المشاركين بعدم استخدام أي أسماء أو تفاصيل شخصية لدى مناقشة التحديات من أجل حماية خصوصية الأشخاص المشاركين.

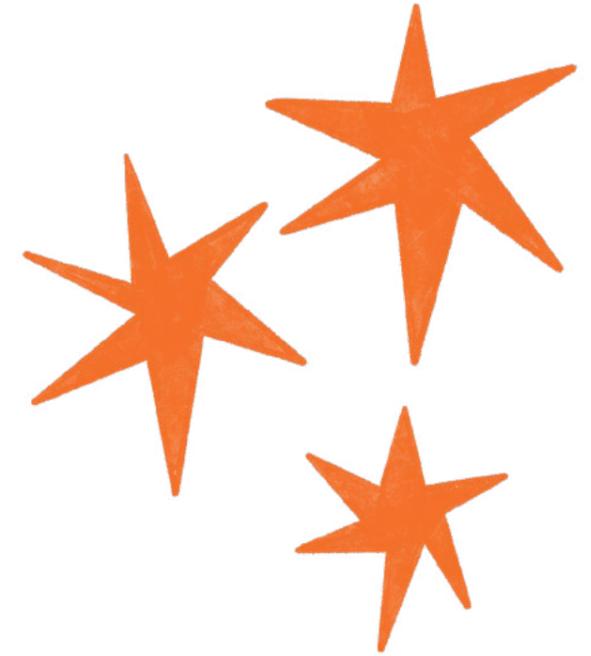
### نصائح

#### هامّة للميسر-ة

في حال تم التطرق إلى مسألة شائكة أو متنازع عليها خلال المناقشات، يتم إعطاء الأشخاص مساحة محددة الوقت للتحدث ومشاركة آرائهم، ثم يأتي وقت الإستراحة كي يتمكن الجميع من استيعاب المشاعر وتنظيمها. ويمكن استخدام هذا الوقت لتفقد المشاركات/المشاركين اللواتي/الذين قد يشعرون/يشعرون بالاستياء أو الإحباط. بعد الاستراحة، القيام بمراجعة المحادثة السابقة ثم الانتقال إلى النشاط اللاحق

إنهاء المناقشة بالتذكير بأن الريادة بـ٣٦٠ درجة هي مقارنة يكون فيها للتأثير الشخصي على الآخرين دوراً مركزياً. القيادي-ة الجيد-ة يؤثر/تؤثر بكل من حوله/حولها، وليس من الضروري أن يكون/تكون الأكبر سناً في الغرفة أو المجموعة.

تحضيراً للخطوة ٢، الطلب من المشاركات/المشاركين إكمال ملء إستبيان الريادة الظرفية (الملحق ٢،٣- الجزء ١). الإشارة إلى أن ملء الاستبيان قد يتطلّب ما بين ٣٠-٤٥ دقيقة.





## الخطوة ٢

### التعلم والاختبار

خلال الخطوة الثانية لهذا النموذج، سنصنع فرصة  
للقائدات الشابات/القادة الشباب لكسب معارف ومهارات  
جديدة واختبارها وبناء الثقة في استخدامها في بيئة داعمة.  
سنستند، خلال هذه الدورة إلى المناقشات السابقة حول  
أساليب الريادة الشخصية لاستكمال الأفكار حول استخدام  
مقاربات «قوة الشباب» لتعزيز العمل الجماعي.

كميسرة، يجب أن يتوضح لك، بعد الخطوة الثانية، كيفية  
فهم المشاركات/المشاركين لبنى منظماتهن/منظماتهم  
وأساليب الريادة. ويجب أن تدرك-ي أي جوانب من  
أساليب الريادة التقدمة تود المشاركات/بود المشاركون  
تطويرها.

الوقت الإجمالي: ٥ ساعات

نتيجة لإكمال هذا النموذج، يجب أن تفهم المشاركات/  
يفهم المشاركون جيداً كيفية إنشاء المجموعات والمنظمات  
والبنى الأكثر شيوعاً التي تتخذها. كما يجب أن يفهمن/  
يفهموا بشكل أفضل ثلاث مقاربات تقدمية رئيسية  
للريادة، أي الريادة النسوية والريادة التغييرية والريادة  
المستندة إلى القيم.

- أي نوع من القائدات/ القادة أنتمي إليه، ذلك، يجب إعطاء الوقت للمشاركات/المشاركين لإكماله.
- وكيف يمكن أن أتأقلم؟ الشرح أننا سنحلل نتائج الاستبيان الآن. سيساعدنا ذلك لفهم إن كنا نميل للتوجيه [الريادة الظرفية] أو الدعم في أسلوبنا للريادة.

٦٠ دقيقة

التيسير للمشاركات/المشاركين

للتعرف على أساليب الريادة

المختلفة التي يستخدمونها/

يستخدمونها في مواقف مختلفة

وتحليلها.

- عرض الجدول في الملحق ٢,٣ (الجزء ٢) على الجدار/اللوح الورقي القلاب.
- الشرح أن الناس يملكون أربعة أساليب أساسية للريادة؛  
- الأسلوب ١: توجيه عالٍ ودعم منخفض  
- الأسلوب ٢: توجيه عالٍ ودعم عالٍ  
- الأسلوب ٣: توجيه منخفض ودعم عالٍ  
- الأسلوب ٤: توجيه منخفض ودعم منخفض
- الطلب من المشاركات/المشاركين استخدام «بطاقة الأداء» لحساب النتائج.
- الطلب من المشاركات/المشاركين المساهمة في آرائهن/آرائهم  
- أي أسلوب استخدمت بصورة كبيرة؟  
- أي أسلوب استخدمت بصورة أقل؟  
- هل تعتقدين/تعتقد أنك دائماً اخترت المقاربة الأكثر فاعلية؟
- الشرح أننا دائماً ما نفكر كقائدات/قادة أننا نحتاج إلى اختيار أسلوب واحد أو مقارنة واحدة وتطبيق ذلك بشكل دائم. لكن أقوى القائدات/القادة هنّ/هم من يستطيعن/يستطيعون تكييف الأسلوب وفق كل حالة. هذا ما يسمّى بالريادة الظرفية.

- الأفقية: يملك كل شخص دوراً مختلفاً لكن الجميع متساوٍ ويتم اتخاذ القرارات بشكل مشترك.

- الشبكية: هي مجموعة غير رسمية من المنظمات التي تستطيع أن تختار ممثلات/ ممثلين عنها للتصويت على القرارات.

• تقسيم المشاركات/المشاركين إلى خمس مجموعات وإعطاء كل مجموعة مرحلة مثل «التكوين».

• الطلب من كل مجموعة أن تناقش المسائل التالية:

- ما هي التحديات الرئيسية برأيكم/برأيكم في هذه المرحلة؟

- أي نوع من البنى الزيدانية نحتاج إليها برأيكم/برأيكم؟

• الطلب من كل مجموعة أن تبدي رأيها بالمناقشة التي أجرتها؛

• الطلب من المشاركات/المشاركين التفكير والمساهمة في الآراء

- إلى أي مرحلة وصلت المنظمة/الشبكة التي تنتمين/تتمون إليها برأيكم/رأيكم؟

- كيف يؤثر ذلك عليكم/عليكم كقائدات/قادة؟

## دورة بناء الحركة

• الشرح أن أسلوب الزيادة يحتاج إلى التكييف وفقاً للأوضاع، وكذلك الأمر بالنسبة لمقاربة الزيادة التي قد تتأثر أيضاً بأي «مرحلة» تطوّر أو دورة وصلت إليها المنظمة أو الحركة.

٦٠ دقيقة

تأمين إطار عمل للمشاركات/

المشاركين كي يفهموا/ يفهموا

دورة الحركة أو المنظمة التي ينتمين/ينتمون إليها وبنيتها.

لوح ورقي قلاب/لوح.

• التحدث عن المراحل المختلفة؛

- التكوين: يجتمع أعضاء المجموعة فيتعرفن/يتعرفون على بعضهم البعض ويحددن/

يحددون هدف المجموعة.

- النزاع: يتواصل الأعضاء بشكل صريح ويتعرفن/يتعرفون على بعضهم البعض. وغالباً ما

ستظهر النزاعات بين أعضاء المجموعة خلال هذه المرحلة.

- التوافق: ينشئ الأعضاء قواعد معلنة أو غير معلنة حول كيفية التواصل والعمل. ويتم

تحديد المراكز والرتب والأدوار في المجموعة.

- الأداء: يؤدي الأعضاء المهام ويحققن/يحققون أهدافهن/أهدافهم.

- الإنفراض: يترك الأعضاء المجموعة ويشكلن/يشكلون مجموعات أخرى أو ينضممن/

ينضمون إليها.

• التعريف بفكرة البنى الزيدانية. استخدام الرسوم البيانية من الملحق ٢,٥ للمشاركة بأمثلة.

- الهرمية: آلية واحدة للتسلسل الإداري نحو المسؤول-ة!

- الوظيفية: ينظمها القسم أو الفريق مع عدّة مسؤولات/مسؤولين.

الإطلاع على نماذج • الشرح أننا سنعمل ضمن ثلاثة فرق للإطلاع على ثلاثة نماذج إضافية للريادة.

الريادة- الجزء ١

١. الريادة التوسية

٢. الريادة التحويلية

٣. الريادة المستندة إلى القيم

٩٠ دقيقة

تشجيع المشاركات/المشاركين

على الإطلاع على تحديات

الريادة التقدمة. • الشرح أن على كل مجموعة أن تتولى مهمة تحضير دورة من ١٠-١٥ دقيقة لتلقين

الآخرين حول أسلوب الريادة.

• تشجيع المجموعة على التفكير بطرق مبتكرة، مثل لعب الأدوار، من أجل إيضاح

كيف يمكن «أن يبدو» أسلوب الريادة في موقف حقيقي.

• تشجيع المجموعات على الذهاب إلى الخارج أو إيجاد مساحة منفصلة لتقوم

بتحضيراتها.

الإطلاع على نماذج

الريادة- الجزء

٢ (تجربة)

٩٠ دقيقة

تشجيع المشاركات/المشاركين

على فهم كيف يمكن تطبيق

نماذج الريادة التقدمة.

• إعطاء كل مجموعة ٢٠ دقيقة للمشاركة بالعرض التقديمي/الأداء.

• تخصيص ١٠ دقائق بعد كل عرض تقديمي من أجل الأسئلة والمناقشة.

• الطلب من المشاركات/المشاركين استخدام بقية الدورة [وبعد الظهر/المساء إذا كان

الأمر مناسباً] لاستيعاب المعلومات التي تم تلقيها اليوم.

• تشجيع المشاركات/المشاركين على التفكير بالأساليب المختلفة للريادة وبنيتها التي تم

النقاش حولها:

• الطلب منهن/منهم التفكير بأنفسهن/أنفسهم كقائدات/قادة للمنظمات أو الحركات

التي ينتمين/ينتمون إليها.

• إعطاء المشاركات/المشاركين بعض الأوراق اللاصقة ليأخذنها معهن/يأخذوها معهم

والكتابة عليها؛

- ما الذي ستحتفظين/تحتفظ به؟

- ما الذي ترغبين/ترغب بتغييره؟

مثلاً

أحتفظ بـ بنية غير هرمية حيث يتم الاستماع أيضاً للجميع.

أغير: أتصرف كقائدة تغييرية/قائد تغييرية





### الخطوة ٣

## الإجراءات والمساءلة

خلال المرحلة الأخيرة من هذا النموذج، سنشجّع القائدات والشابات/القادة الشباب على تحديد الإجراءات وتنفيذها عملياً وتبادل المساءلة بعد الدورة التدريبية. سنيسر أيضاً بناء مهارتين أساسيتين في مهارات الريادة وهي التقييم والتيسير.

بعد الخطوة الثالثة، يجب أن تكون-ي كميّسة- قد فهمت الالتزامات التي قامت بها المشاركات/ قام بها المشاركون لتتخذ-ي إجراءً وتتمكّن-ي من التعرف على العوائق المحتملة أو وسائل الدعم الإضافية لوضع الإجراءات قيد التنفيذ. ويجب أن يصلك تقييم على أسلوبك في التيسير وتتمكّن-ي من الإظهار للمشاركات/ المشاركون المعلومات المستمدة من ورشة العمل.

ونتيجة لإكمال هذه الخطوة، يجب على المشاركات/ المشاركون فهم الإجراءات التي يردن/يريدون القيام بها بشكل واضح بعد ورشة العمل كأفراد وضمن المنظمات التي يعملن/يعملون فيها.

الوقت الإجمالي: ٥ ساعات



## الأقلمة والشمولية!

من أجل المتعلّقات-المتعلّمين بصرياً/من يعانون- يعانون من إعاقة سمعية: التأكيد من أن الوصف الصوتي والترجمة بلغة الإشارة متوفرين أثناء لعب الأدوار.

معلومات فوق الحاجة! تتضمن هذه الدورة الكثير من المعلومات الجديدة والتّقنية. تذكّر-ي أن بعض الأشخاص يحتاجون إلى وقت أطول من الآخرين لاستيعاب المعلومات الجديدة. فشجّع-ي المشاركات/المشاركين على التحدّث معك خلال الاستراحات وبعد الدورة لاستيضاح أيّ المعاناة مع الابتكار؟ إذا وجدت المشاركات/وجد المشاركون صعوبة في الابتكار خلال لعب الأدوار، القيام بتوفير سيناريو أو مثال ليبدأن/يبدأوا به.

الوقت ليس كافياً؟ قومي/قم بتيسير مناقشة أقصر لمجموعة واحدة حول الدورات التنظيمية بدلاً من فعل ذلك مع مجموعات صغيرة.

استخدام القيم الشخصية: إذا كنت تيسرين/تيسر ورشة العمل لصالح «رستلس ديفلبننت»، قومي/قم بأقلمة مثال «الريادة المستندة إلى القيم» لاستخدام مبادئ وي ليد. ويمكن أيضاً أقلمة النشاط بشكل أكبر لاستخدام قيم منظمتهن/منظمتكم.

السياق الثقافي: يجب الانتباه إلى أن مصطلح «نسوي» ممكن أن يُفهم بطريقة مختلفة وفق الحضارات والسياسات السياسية. ويجب توفير دعم إضافي للمجموعة التي تعمل على هذا العرض، إذا دعت الحاجة. ومن أجل مساعدتك كميّسة-ة، تفقد-ي مختبر النشاط النسوي.

### نصائح هامة للميسرة

حين تقومين/تقوم بمشاركة أمثلة حول مبادئ أو قيم منظمات أخرى، ذكري/ذكري المشاركات/المشاركين أن هذه مجرد أمثلة وليست مجموعة من الإرشادات التي يجب اتباعها. شدد-ي على أن كل منظمة مختلفة وتملك أولوياتها وطرقها الخاصة في العمل.

ما نجده قيماً والتغيير	• كتابة «أحفظ» وأغبر» على الجدار/اللوح الورقي القلاب.
الذي نريد صنعه	• الطلب من المشاركات/المشاركين أن يضعن/يضعوا الأوراق اللاصقة التي حضرنها/
٣٠ دقيقة	حضرها مسبقاً على الجدار لدى الدخول إلى الغرفة.
مساعدة المشاركات/المشاركين	التشجيع على إجراء «جولة في أنحاء الغرفة» كي يتمكن الجميع من رؤية ما وُضع على
على تحديد التغييرات التي	الجدول/الألواح.
يردن/يريدون إجرائها من أجل	تيسير مناقشة للمجموعة حول
إدارة الآخرين.	• كيف يرتبط ذلك بقوة الشباب- مبادئ قوة الشباب؟

التحول إلى مستمع-ة	لعبة «الهاتف»
نشطة	الطلب من المشاركات/المشاركين الوقوف في صف أو الجلوس ضمن دائرة. ثم قراءة
٦٠ دقيقة	الرسالة التالية لأول شخص:
تشجيع المشاركات/المشاركين	«الاستماع من أهم المهارات التي يمكن أن نتحلّى بها لكننا غالباً ما نعتبرها تحصيلاً
على تحسين مهارات الاستماع	حاصلاً. يمكن أن يؤثر الاستماع باهتمام على علاقاتنا مع زملائنا وعائلاتنا. ويساعدنا
	الاستماع على التعلّم والنمو كقائدات/قادة!»
	الطلب من كل شخص أن يمرر الرسالة إلى الشخص التالي همساً. وفي النهاية، الطلب من
	آخر مشارك-ة المشاركة بالعبارة.
	من المرجح أن آخر شخص سيقول رسالة مختلفة كلياً!
	الشرح أن المهارة الرئيسية في الريادة هي الاستماع النشط. الطلب من المشاركات/
	المشاركين المساهمة في آرائهن/آرائهم
	• ما الذي يميّز المستمع-ة النشطة-ة برأيك؟

المشاركة بـ«أهم النصائح» في الأسفل	
• التكلّم بشكل أقل، الاستماع بشكل أكبر	
• التطلع للتعلم من الآخرين	
• السعي لمعرفة الحقيقة، وطرح المزيد من الأسئلة	
• الاهتمام أكثر بما هو عادل بدلاً من هو على حق	
• جعل الآخرين يشعرون بقيمتهم- الاستماع إلى احتياجات الناس ورغباتهم	

كيفية تقبل التقييم	الشرح أن قوة القادة-ة تعتمد على تقبل التقييم والاستفادة منه.
بشكل جيّد	
٩٠ دقيقة	الشرح أننا سنقوم باختبار طريقة تدعى «التقييم بـ٣٦٠ درجة». الشرح أننا سنتبادل
إعطاء المشاركات/المشاركين	تقييم مشاركتنا في ورشة العمل حتى الآن.
الفرصة لممارسة تقنيات	
«التقييم بـ٣٦٠ درجة»	• تقسيم المشاركات/المشاركين إلى مجموعات من أربعة أو خمسة أشخاص. التأكد أن
	المجموعات متنوّعة من ناحية العمر ونوع الجنس والمنظمة.
	• الطلب من شخص واحد الجلوس في الوسط بينما يجلس الآخرون من حوله/حولها.
	الطلب من كل شخص إعطاء تقييمين. يجب أن يكون أحدهما إيجابياً والآخر بناءً.
	• مثلاً
	- إيجابي: أحب كيف دائماً ما تسعين/تسعى لإيجاد أشخاص جدد للعمل معهم/معهن.
	- بناءً: أعتقد أن بإمكانك التعبير عن رأيك أكثر والمساهمة في المناقشات.
	• الشرح أن الشخص في الوسط لا يحق له/لها سوى قول «شكراً للتقييم». لا يحق له/
	لها إعطاء تفسيرات أو طرح المزيد من الأسئلة.
	• القيام بالمداورة كي يحصل الجميع على فرصة لتلقي تقييم.

الشرح أننا سنقوم خلال هذه الدورة الأخيرة بدراسة الإجراءات التي نحتاج إلى اتخاذها

## التقدم إلى الأمام

واستخدام قوتنا لإدارة لنستخدم قوة الشباب من أجل إدارة الآخرين.

## الآخرين

٦٠ دقيقة

الطلب من المشاركين/المشاركات التفكير بالنموذج والتساؤل حول

- دعم المشاركات/المشاركين
- ما الذي تعلمته حول كيفية استخدام قوة الشباب لإدارة الآخرين؟
- ما الذي ترغبين/ترغب في الحفاظ عليه وتغييره في طريقة إدارة منطمتك؟ (أو في القيام بالتزام شخصي من خلال
- استخدام قوة الشباب لإدارة الطريقة التي يديرها بها الآخرون)
- ما الإجراءات الذي ترغبين/ترغب في القيام به مستقبلاً؟
- ما نوع الدعم الذي تحتاجين/تحتاج إليه من المجموعة من أجل تحقيق ذلك؟

إختتام الدورة، وشكر المشاركات/المشاركين على التعامل الصريح والمنفتح والمشاركة الفاعلة.

- الطلب من المشاركات/المشاركين أخذ ١٠ دقائق للاستراحة وتشجيعهن/تشجيعهم على الذهاب في نزهة والجلوس بهدوء في مكان ما (مثلاً، عدم استخدام الهاتف الجوال والتحقق من البريد الإلكتروني!).

- خلال مناقشة لمجموعة، الطلب من المشاركات/المشاركين التفكير حول هذه الأسئلة - كيف شعرتن/شعرتن حين أعطيتن/أعطيتن تقييماً؟
- كيف شعرتن/شعرتن حين تلقيتت/تلقيتت تقييماً؟
- هل تفضلن/تفضلون القيام بذلك بشكل مجهول الهوية أو كتابة- أم لاحظتت/لاحظتت فائدة في إجراء الأمر وجهاً لوجه؟
- هل حاولتت/حاولتت إجراء امر مماثل في منطمتكم/منطمتكن؟

## التيسير الشمولي

٦٠ دقيقة

الشرح أن التيسير الشمولي من المهارات الرئيسية للقائدات/القادة. طرح سؤال على المشاركات/المشاركين: ماذا يعني التيسير الشمولي بالنسبة لك؟ المشاركة بالملحق ٢,٧ «قائمة اجتماع الميسرة الشمولية». الطلب من المشاركات/المشاركين العمل ضمن مجموعات صغيرة لمراجعتها واتخاذ القرار إن كان يجب إضافة أي أمر آخر.

بعد ذلك، الطلب من المشاركات/المشاركين استخدامها لتقييم كيف سارت ورشة العمل هذه! الطلب منهن/منهم مناقشة التالي:

- هل تعتقدن/تعتقدون أن ورشة العمل/الاجتماع اتسمت/اتسمت بالشمولية؟
- كيف كان من الممكن تحسين عملية التيسير؟ ما الذي قد تقمن/تقومون به بشكل مختلف؟

[هذا مثال رائع بالنسبة لكن/لكم- كميّرات/ميسرين وقائدات/قادة- أن تقمن/تقوموا

بجمع التقييمات وتقبّلها!]

## الأقلمة والشمولية!

من أجل من يعانون- يعانون من الإعاقات الجسدية: أقلمة نشاط «أحتفظ» و«أغيّر» ليتم القيام به ضمن مجموعات صغيرة جالساً إلى الطاولات.

من أجل من يعانون- يعانون من إعاقة سمعية/ فقدان للسمع: التأكد من وجود مترجم-ة للغة الإشارات لتوفير المساعدة خلال لعبة الهاتف. عدم الطلب منهن/منهم عدم المشاركة في اللعبة بل القيام بأقلمتها!

طرق غير مباشرة للتقييم: إذا شعرت المشاركات/شعر المشاركون بعدم الارتياح في إعطاء تقييم مباشر للمسؤولين/المسؤولين أو المشاركات/المشاركين الآخرين بسبب الخلفية الثقافية أو الدينية التي ينتمين/ينتمون إليها، يجب أقلمة نشاطات «التقييم بـ٣٦٠ درجة» أو «التيسير الشمولي» والسماح لهن/لهم بالمساهمة بشكل مجهول الهوية من خلال كتابة الأجوبة.

الوقت ليس كافياً؟: التركيز على وضع أهداف وأنشطة شخصية بعد ورشة العمل. الطلب من المجموعة اختيار التقييم بـ٣٦٠ درجة أو التيسير الشمولي.

## نموذج ٢ الملحقات

قائدات/قادة قوّة الشَّبَاب - لعب الأدوار لمقابلة تلفزيونية	الملحق ٢,١
الرَّيادة بـ٣٦٠ درجة - الإرشادات	الملحق ٢,٢
(الجزء ١): إستبيان الرَّيادة الظرفية	الملحق ٢,٣
(الجزء ٢): تحليل الرَّيادة الظرفية	الملحق ٢,٣
دورة تكوين المجموعات	الملحق ٢,٤
أمثلة حول البُنَى الرَّيادية	الملحق ٢,٥
أساليب الرَّيادة	الملحق ٢,٦
التيسير الشمولي- قائمة المراجعة	الملحق ٢,٧

### نصائح

#### هامّة للميسر-ة

حين تساعدن/تساعد المشاركات/المشاركين على إعطاء تقييم وتقبله، يجب أن تعلمي/تعلم أن ذلك قد يشكّل صعوبة للبعض، خاصة إن كانت موازين العلاقة بين الجنسين والسّلطة قائمة بينهن/بينهم. قدّمي/قدّم أمثلة مرحة أو مضحكة لجعل النشاط ممتعاً وأقلّ جدية، «مثلاً: أنت رائع-ة في إضفاء الحيوية على النشاط، لكنك استخدمت عدداً كبيراً من الأوراق اللاصقة

## الملحق ٢,١

### قائدات/قادة قوّة الشّباب - لعب الأدوار لمقابلة تلفزيونية

«أهلاً وسهلاً إلى برنامج القناة الثانية الخاص حول الرّيادة الشّبابية. سنحدّث اليوم مع قائدات/قادة من الشّباب لنستمع إلى تجاربهن/تجاربهن».

«السؤال الأوّل إذاً هو ما الذي يجعلك قائدة جيّدة/قائدة جيّداً؟»

«لدي سؤال آخر للجميع، ماذا تفعلن/تفعلون حين تواجهن/تواجهون تحدياً، مثل [إضافة التّحدي]»

مقدّم-ة برنامج التلفزيون

«يعجبني أن لا أحد يشبه الآخر في منظمتي. كلنا نأتي من خلفيات مختلفة ونساهم بمهارات وتجارب مختلفة في الفريق.»	«أستمع دائماً قبل أن أتكلّم. يتواجد فريق في الميدان ويعمل مع الناس، ولذلك يعلم ما يحدث.»	«عملي هو أن أساعد في إقامة الروابط بين أعضاء الفريق كي لا يضطر الأشخاص إلى العمل بشكل منفرد. فعملنا كلّ مترابط.»
أناجنا، مديرة الحملة في شبكة عدالة مناخية.	راكيل، مؤسسة منظمة مجتمعية تساعد المرشدين.	يوكيو، مدير فريق استجابة للطوارئ.

## الملحق ٢,٢

### الرّيادة ب-٣٦٠ درجة - الإرشادات

نصائح هامّة «للريادة إلى الأعلى»
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة النفس بشكل إستثنائي</li> <li>• التّخفيف من حمل الرّيادة من خلال القيام بواجبات العمل جيّداً</li> <li>• الاستعداد للقيام بالمهام التي لا يريدّها الآخرون</li> <li>• التّعرف على شخصية المديرات/المدرّاء واهتماماتهن/اهتماماتهم</li> <li>• الاستعداد مسبقاً للاجتماعات- عدم تضييع وقت الأشخاص</li> <li>• معرفة متى يجب الضغط على الأشخاص ومتى يجب الإمتناع عن ذلك</li> </ul>

«أنا فخورة بأعضاء فريقتي. فهم شبان نشيطون وشابات نشيطات ولديهم/لديهن الكثير ليقدموا للعالم»	«أحب أن أتحدث مع فريقتي حول رؤيتي بالنسبة لوجهة المنظمة وما أريد أن نحقق. من المهم أن نتّسم بالأمل والإيجابية.»	«أعتبر كل شخص شاب قائداً/قائدة بطريقته/طريقتها الخاصة، لدينا أدوار مختلفة لنؤديها فقط.»
جايمز، قائد مؤسسة إجتماعية لإعادة التّدوير.	أنيتا، مديرة شركة رقص ناشئة.	ناتالي، مؤسسة لمنظمة تُعنى بحقوق الفتيات.
«أهم أمر بالنسبة لي هو القدرة على التأقلم والمرونة. ستظهر التّحديات بشكل دائم لكن الطريقة التي نتعامل بها معها هي الأهم.»	«الصّراحة من أهم الأمور- كيف يمكنك أن تتوقع-ي أن يستمع إليك أحد إن لم تكن/تكوني محل ثقة؟».	«أحب أن أظل على تواصل مع الأشخاص الشّباب في فريقتي. دائماً ما أرسل رسائل على واتساب وأبقيهن/أبقيهم على اطلاع بالمستجدات.»
جوديث، قائدة مشروع لتعليم الأقران.	فرانك، الرئيس التنفيذي لمنظمة حقوق المعوقين.	محمد، مؤسس مساهم لشركة إنتاج للموسيقى.

## الملحق ٢,٣ (الجزء ١)

### إستبيان الرّيادة الظرفية

إن هدف إستبيان الرّيادة الظرفية هو توفير المعلومات لك حول رؤيتك لأسلوبك في الرّيادة. تتكوّن الأداة من عشرين موقف عمل نموذجي تتضمن قائداً/قائدة وشخصاً أو أكثر من الموظفين/الموظفات. بعد كل موقف، تتوفر أربع احتمالات يمكن أن يتم اختيارها من قبل القائد-ة. إفترض-ي أنك القائد-ة المشارك-ة في كل من المواقف العشرين. يجب أن تختار-ي إحدى قرارات الرّيادة الأربعة في كل موقف. ضع-ي دائرة حول حرف القرار الذي تعتقد/تعتقدين أنه أقرب ما قد يصف تصرفك في الموقف المعروض. ضع-ي دائرة حول خيار واحد.

١. طلبت من موظفة جديدة أن تكتب تقريراً لشراء معدات جديدة للقسم. وهي تحتاج إلى الاستعلام أكثر عن هذه المعدات لتتخذ قراراً صحيحاً حول الخيارات والتكاليف. لكنها تشعر أن هذه المهمة ستزيد الأعباء على جدول أعمالها المثلث أصلاً. ستقوم/تقومين ب:
  - أ. إخبارها أنك تريد/تريدين التقرير. وستشرح/تشرحين ما الذي تريده/تريدينه فيه. وتعرض/تعرضين الخطوات التي يجب أن تتبعها لتتعلم أكثر عن المعدات الجديدة. وستحدد/تحددن إجتماعات أسبوعية معها لمتابعة تقدّم العمل.
  - ب. الطلب منها إعداد التقرير. وستناقش/تناقشين معها أهميته. وتطلب/تطلبين منها موعداً نهائياً لإكماله. وتقدّم/تقدّمين لها الموارد التي تعتقد أنها بحاجة إليها. وستواصل/تواصلين معها بشكل دوري لمتابعة تقدّم العمل.
  - ج. إخبارها أنك تريد/تريدين التقرير ومناقشة أهميته. وستشرح/تشرحين ما الذي تريده/تريدينه في التقرير. وتعرض/تعرضين الخطوات التي يجب أن تتبعها لتتعلم أكثر عن المعدات الجديدة. وستستمع/تستمعين إلى ما يقلقها وتستخدم/تستخدمين أفكارها إن أمكن. وستخطط/تخططين لاجتماعات أسبوعية لمتابعة تقدّم العمل.
  - د. الطلب منها إعداد التقرير. وستناقش/تناقشين معها أهميته. وستعرض/تستعرضين العوائق التي تعتقد أن يجب إزالتها بالإضافة إلى الاستراتيجيات للقيام بذلك. وستطلب/تطلبين منها موعداً نهائياً لإكماله وتقوم/تقومين بتفقدتها بشكل دوري لمتابعة تقدّم العمل.

### نصائح هامّة «للريادة الأفقية»

- التحلي بروح الصداقة والإصغاء لهموم الآخرين
- تفادي النميمة في المكتب والمواضيع السياسية
- التّعرف على العديد من الأشخاص في كامل المنظمة
- السّماح لأفضل فكرة أن تنال القبول
- عدم الإدعاء بالكمال

### نصائح هامّة «للريادة إلى القاعدة»

- التّمهل والتّعبير عن الاهتمام
- إحترام الكل وتقديرهم/تقديرهن- الإيمان بإمكانات الجميع
- العمل على تطوير شخصية أعضاء الفريق
- اعتماد نموذج السلوك الأفضل
- المشاركة برؤية المنظمة
- مكافأة النتائج

٢. يعمل فريق عملك بجهد لإنجاز تقرير يشمل القسم كله. وقد انضم موظف جديد للمجموعة. يجب عليه أن يعرض أرقام التكلفة في نهاية الأسبوع المقبل لكنه لا يعرف شيئاً عن متطلبات التقرير وشكله. وهو متحمس ليتعلم المزيد عن دوره في المجموعة. ستقوم/تقومين بـ:

أ. إخباره بما هو مطلوب بالضبط. وستحدد/تحدد شكل التقرير ومتطلباته. وتعرف/تعرفين به إلى أعضاء فريق العمل الآخرين. وتتواصل/تتواصلين معه بشكل متكرر خلال الأسبوع لمراقبة تقدم العمل وإجراء أي تعديلات. ب. سؤاله إن كان يمكنك تقديم مساعدة في أي أمر. وستعرف/تعرفين به إلى أعضاء فريق العمل الآخرين. وتبحث/تبحثين معه ما يعتقد أنه بحاجة إليه للإسراع في إعداد التقرير. وتتواصل/تتواصلين معه بشكل متكرر خلال الأسبوع لمعرفة كيفية أدائه.

ج. تحديد شكل التقرير والمعلومات المطلوبة، والطلب منه تقديم الأفكار. وستعرف/تعرفين به إلى كل عضو في فريق العمل. وتتواصل/تتواصلين معه بشكل متكرر خلال الأسبوع لمعرفة مدى تقدم العمل بالتقرير وللمساعدة في إجراء تعديلات عليه.

د. الترحيب به وتعريفه على أعضاء من فريق العمل قد يتمكنون/يتمكن من مساعدته. وستقوم/تقومين بتفقدته خلال الأسبوع لمعرفة كيفية أدائه.

٣. لاحظت وجود مشكلة أداء مع أحد الموظفين لديك مؤخراً. يبدو أنه يظهر سلوكاً لامبالياً. ولولا حثك المستمر لما تم إنجاز المهمات. تشك/تشكين في أنه قد لا يملك خبرة كافية لإنجاز المهمة العالية الأهمية التي كلفته بها. ستقوم/تقومين بـ:

أ. تحديد الخطوات التي يحتاج إلى اتخاذها والنتائج التي تريدها/تريدينها. وستحدد/تحدد المواعيد النهائية ومتطلبات الأعمال الورقية. وتتفقد/تتفقدين بشكل متكرر إن كانت المهمة تتقدم مثلما يجب. ب. تحديد الخطوات التي يحتاج إلى اتخاذها والنتائج التي تريدها/تريدينها. وستطلب/تطلبين منه تقديم الأفكار وتستخدمها/تستخدمينها إن كانت مناسبة. وتطلب/تطلبين منه مشاركة رأيه بهذه المهمة وتؤكد/تؤكدين بشكل متكرر إن كانت المهمة تتقدم مثلما يجب.

ج. جعله يشارك في حل المشاكل لهذه المهمة. وستعرض/تعرضين المساعدة وتشجعه/تشجعينه على استخدام أفكاره لإنهاء المشروع. وستطلب/تطلبين منه مشاركة رأيه بهذه المهمة. وتتفقد/تتفقدين بشكل متكرر إن كانت المهمة تتقدم مثلما يجب.

د. إعلامه بمدى أهمية هذه المهمة. وستطلب/تطلبين منه تحديد خطته الكاملة وإرسال نسخة إليك. وتتفقد/تتفقدين بشكل متكرر إن كانت المهمة تتقدم مثلما يجب.

٤. تغيّرت تشكيلة مجموعة العمل بسبب إعادة هيكلة الشركة. فانخفضت معايير الأداء. لم تعد تُحترم المواعيد النهائية والمسؤول-ة في العمل قلق-ة. يرغب أعضاء المجموعة في تحسين أدائهم/أدائهن لكنهم/لكنهن بحاجة إلى المزيد من المعرفة والمهارات. ستقوم/تقومين بـ:

- أ. الطلب منهم/منهن تطوير خطة لتحسين الأداء. وستكون/تكونين متواجدة للمساعدة إذا ما طلبوا/طلبين ذلك. وستسأل/تسألين عن التدريب الذي يعتقدون/يعتقدن أنهم/أنهن بحاجة إليه لتحسين الأداء وإعطائهم/إعطائهن الموارد التي يحتاجون/يحتاجن إليها. وستستمر/تستمرين في متابعة الأداء.
- ب. مناقشة خطتك لحل هذه المشكلة. وستطلب/تطلبين مساهمتهم/مساهمتهم وتستخدم/تستخدمين أفكارهم/أفكارهن في خطتك، إن أمكن. وستشرح/تشرحين المنطق وراء خطتك. وتتابع/تتابعين الأداء لمعرفة كيف يتم تنفيذها.
- ج. شرح الخطوات المحددة التي تريد/تريدين أن يتبعوها/يتبعنها لحل هذه المشكلة. وستحدد/تحددين الوقت المطلوب والمهارات التي تريد/تريدين أن يتعلموها/يتعلمنها. وستستمر/تستمرين في متابعة الأداء.
- د. المساعدة على إعداد خطة، وتشجيعهم/تشجيعهن على الإبداع. وستدعم/تدعمن الخطة وستستمر/تستمرين في متابعة الأداء.

٥. بسبب اقتطاعات في الميزانية، من الضروري إجراء عملية دمج. فطلبت من إحدى أعضاء القسم العالية الكفاءة أن تتولى هذه المسؤولية. لقد عملت في جميع مجالات قسمك مسبقاً. وعادة ما أبدت استعدادها للمساعدة في الماضي. وعلى الرغم من أنك تعتقد/تعتقدين أنها قادرة على أداء المهمة إلا أنها تبدو غير مهتمة بذلك. ستقوم/تقومين بـ:

- أ. طمأنتها. وستشرح/تشرحين الخطوات التي يجب أن تتبعها لتنفيذ المشروع. وتطلب/تطلبين أن تقدم الأفكار وتستخدمها/تستخدمينها إن أمكن، ولكن مع التأكد من أنها تتبع مقاربتك العامة. وتتفقد/تتفقدين بشكل متكرر كيفية سير الأمور.
- ب. طمأنتها. وستطلب/تطلبين منها تنفيذ المشروع كما ترتئي. وتعلمها/تعلمينها أنك دائماً متوفرة لتقديم المساعدة. وستتحلى/تتحلين بالصبر، ولكن تتأكد/تتأكدين بشكل متكرر مما يتم تنفيذه.
- ج. طمأنتها. وستطلب/تطلبين منها أن تحدد أفضل طريقة للتعامل مع المشروع. وتساعد/تساعدونها على تطوير خيارات، وتشجعها/تشجعينها على استخدام أفكارها. وتتفقد/تتفقدين بشكل متكرر كيف تتعامل مع الأمور.
- د. طمأنتها. وستعرض/تعرضين خطة عامة وتحدد/تحددين الخطوات التي تريد/تريدين أن تتبعها. وستتفقد/تتفقدين بشكل متكرر كيف يتم تنفيذ الخطوات.

٦. تواجهه/تواجهين مشكلة مع أحد الموظفين لديك للمرة الثانية في شهر واحد. فالتقارير المرحلية الأسبوعية التي يعدها غير مكتملة ومتأخرة. لكنه سلّم تقارير مكتملة بشكل دقيق في الوقت المحدد خلال العام الماضي. وهذه هي المرة الأولى التي تحدث/تحدثين معه حول هذه المشكلة. ستقوم/تقومين بـ:

أ. إخباره أن يحسّن دقة الأعمال الورقية وتوقيت تسليمها. وستراجع/تراجعين معه الجوانب غير المكتملة. وتتأكد/تتأكدين أنه يعرف ما المتوقع منه وكيفية تعبئة كل فقرة من التقرير. وستستمر/تستمرين في متابعة أدائه.

ب. الطلب منه أن يسلم أوراق العمل في الوقت المحدد وبدقة، من دون الضغط عليه. وستستمر/تستمرين في متابعة أدائه.

ج. مناقشة معايير الوقت وتكملة العمل معه. وستستمع/تستمعين إلى ما يقلقه، ولكن تتأكد/تتأكدين أنه يعرف ما المتوقع منه. وتراجع/تراجعين معه كل قسم من التقرير وتجب/تجيبين على أي أسئلة قد يطرحها. وتستخدم/تستخدمين أفكاره إن أمكن. وستستمر/تستمرين في متابعة أدائه.

د. سؤاله عن سبب عدم اكتمال الأعمال الورقية. وستستمع/تستمعين إلى ما يقلقه، وتقوم/تقومين بمساعدته قدر المستطاع على فهم أهمية التوقيت والدقة في العمل. وستستمر/تستمرين في متابعة أدائه.

٧. طلبت من أحد قدامى الموظفين أن يستلم مشروعاً جديداً. كان أداءه متميزاً في الماضي. والمشروع الذي سلمته له مهم لمستقبل مجموعة العمل. وهو يشعر بالحماسة تجاه المهمة الجديدة لكنه لا يعلم من أين يبدأ لأنه لا يملك معلومات عن المشروع. أما علاقتك به فهي طيبة. ستقوم/تقومين بـ:

أ. شرح لم تعتقد/تعتقدين أنه يمتلك المهارات للقيام بالعمل. وستسأله/تسألينه عن المشاكل التي يتوقعها وتساعدته/تساعدينه في البحث عن حلول بديلة. وستقوم/تقومين بالاتصال به بشكل متكرر لدعمه.

ب. تحديد كيف يجب أن يتعامل مع المشروع. وستحدد/تحددين النشاطات الضرورية لتنفيذ المشروع. وتتفقد/تتفقدين بشكل متكرر كيفية سير الأمور.

ج. الطلب منه أن يضع خطة لتنفيذ المشروع خلال أسبوعين وأن يرسل نسخة إليك للموافقة عليها. وستعطيه/تعطينه وقتاً كافياً لبدأ العمل من دون أن تضغط-ي عليه. وتقدّم/تقدّمين دعمك بشكل متكرر.

د. شرح كيفية التعامل مع المشروع والطلب منه طرح أفكاره واقتراحاته. وستستخدم/تستخدمين أفكاره إن أمكن، ولكن ستتأكد/تتأكدين من أن الخطة العامة متبّعة. وستتفقد/تتفقدين بشكل متكرر كيفية سير الأمور.

٨. يشعر أحد أعضاء فريقك بعدم الثقة تجاه عمل كلفته به. وهو يملك كفاءة عالية وأنت تعلم/تعلمين أنه يملك المهارات المطلوبة لتنفيذ المهمة بنجاح. وقد اقترب الموعد النهائي للتنفيذ. ستقوم/تقومين بـ:

أ. إعلامه أنك قلق-ة بالنسبة للموعد النهائي الوشيك. وستساعده/تساعدينه في البحث عن مسارات عمل بديلة،

وتشجعه/تشجعينه على استخدام أفكاره. وتتواصل/تتواصلين معه بشكل متكرر لتقديم الدعم.

ب. مناقشته بقلقك بالنسبة للموعد النهائي الوشيك. وستضع/تضعين خطة عمل لمتبعتها، وتحصل/تحصلين على رأيه بالنسبة للخطة. وتعديل/تعديلين الخطة إذا أمكن ولكن تتأكد/تتأكدين من أنه يتبع خطتك العامة. وتتفقد/تتفقدين بشكل متكرر كيفية سير الأمور.

ج. تحديد الأسباب الداعية لإنهاء المهمة في الوقت المحدد. وستعرض/تعرضين الخطوات التي تريده/تريدينه أن يبدأ باتباعها. وستطلب/تطلبين أن يتبع الخطوات. وتتفقد/تتفقدين بشكل متكرر كيف يتقدم في العمل.

د. سؤاله إن كان يواجه أي مشاكل، ولكن تركه يعالجها بنفسه. وستذكره/تذكرينه بالموعد النهائي الوشيك من دون أن تضغط-ي عليه. وتطلب/تطلبين معرفة المستجدات خلال ثلاثة أيام.

٩. طلب الموظفون/الموظفات منك أن تدرس-ي تغيير جدول العمل. وتبدو التغييرات التي اقترحوها/اقترحناها

منطقية بالنسبة إليك. فالموظفون/الموظفات لديك واعون/واعيات للحاجة إلى التغيير. وأعضاء الفريق يتميزون/

يتميزن بالكفاءة العالية ويعملون/يعملن جيداً معاً. ستقوم/تقومين بـ:

أ. المساعدة على إيجاد خيارات بديلة لجدول العمل. وستكون/تكونين متوفراً/متوفرة لتيسير مناقشة الفريق. وتدعم/

تدعمين الخطة التي سيطورونها/يطورنها. وستفقد/تتفقدين كيفية تنفيذ الخطة.

ب. وضع جدول العمل بنفسك. وستشرح/تشرحين المنطق الذي حكم صياغته. وتستمع/تستمعين لردات فعلهم،

وستطلب/تطلبين منهم عرض الأفكار وتستخدم/تستخدمين التوصيات إن أمكن. وستفقد/تتفقدين كيف سيطبقون/ يطبقن جدولك.

ج. السماح للموظفين/الموظفات بوضع جدول عمل. وستسمح/تسمحين لهم بتنفيذ الخطة بعد أن توافق-ي عليها. وتتفقد/تتفقدين عملهم/عملهن لاحقاً لتقييم التقدم.

د. وضع جدول العمل بنفسك. وستشرح/تشرحين كيف سينفذ جدول العمل، وستجيب/تجيبين عن أي أسئلة قد يطرحونها/يطرحنها. وتتفقد/تتفقدين إن اتبعوا/اتبعن جدول عملك.

١٠. تم توكيل مسؤولية الاهتمام بست أشخاص جدد إليك بسبب تغيير تنظيمي، وكان أداءهم/أداؤهم يتراجع خلال الثلاثة أشهر الماضية. ولا يبدو أنهم/أنهن يملكون/يملكن إلماماً بالمهمة ومهارات للقيام بأعمالهم/أعمالهن الجديدة، وأمسست موافقهم/موافقهن أسوأ بسبب التغيير. وخلال اجتماع للمجموعة، ستقوم/تقومين بـ:

أ. جعلهم يدركون/يدركن مدى انحدار الأداء خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة. وستطلب/تطلبين منهم/منهن أن يقرروا/يقررن ما عليهم/عليهن فعله بشأن الموضوع وتحديد موعد نهائي لتنفيذ الحل. وستراقب/تراقبين مستوى التقدم. ب. جعلهم يدركون/يدركن مدى انحدار الأداء خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة. وستحدد/تحددن خطوات العمل التي تريد/تريدون أن يتبعوها/يتبعنها. وتقدم/تقدمين تقييماً بناءً حول كيفية تحسين الأداء. وتستمر/تستمرين في مراقبة الأداء.

ج. جعلهم يدركون/يدركن مدى انحدار الأداء خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة. وستحدد/تحددن خطوات العمل التي تريد/تريدون أن يتبعوها/يتبعنها، وتشرح/تشرحن الأسباب وتسعى/تسعين للحصول على تقييم منهم/منهن. وستستخدم/تستخدمين أفكارهم/أفكارهن إن أمكن، ولكن ستتأكد/تتأكدين من أنهم/أنهن يتبعون/يتبعن مقاربتك العامة. وتستمر/تستمرين في مراقبة الأداء.

د. جعلهم يدركون/يدركن مدى انحدار الأداء خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة. وستسأل/تسألين عن أسباب تراجع أدائهم/أدائهن. وتستمع/تستمعين لما يقلقهم/يقلقهن وإلى أفكارهم/أفكارهن. وستقدم/تقدمين المساعدة لهم/لهن على تطوير خطة لتحسين الأداء. وستتابع/تتابعين أداءهم/أداءهن.

١١. حقق أحد أعضاء قسمك سجل أداء جيد خلال الاثني عشر شهراً ماضياً. وهو متحمس لتحديات العام القادم. ولكن لم تتغير الميزانيات وأهداف الوحدة كثيراً منذ العام الماضي. وخلال اجتماع معه لمناقشة الأهداف وخطة عمل للعام القادم، ستقوم/تقومين بـ:

أ. الطلب منه أن يقدم مخططاً عاماً لأهدافه وخطة عمل للعام القادم كي توافق-ي عليها. وستخبره/تخبرينه أنك ستصل/تصلين به إن كانت لديك أي أسئلة.

ب. إعداد قائمة بالأهداف وخطة عمل تعتقد/تعتقدين أنه يستطيع إنجازها العام المقبل. وسترسل/ترسلينها إليه وتلتقي/تلتقين به للتأكد إن كانت لديه أي أسئلة.

ج. إعداد قائمة بالأهداف وخطة عمل تعتقد/تعتقدين أنه يستطيع إنجازها العام المقبل. وستلتقي/تلتقين به لمناقشة آرائه واقتراحاته. وستعدل/تعدلين الخطة وفق أفكاره، ولكن ستحرص/تحرصين على اتخاذ القرارات النهائية.

د. الطلب منه أن يقدم مخططاً عاماً لأهدافه وخطة عمل للعام القادم. وستراجع/تراجعين الأهداف والخطة معه. وستسمع/تستمعين لأفكاره وتساعد/تساعدينه على البحث عن بدائل. وتدعه/تدعينه يتخذ القرارات النهائية المتعلقة بأهدافه وخطة العمل.

١٢. حققت وحدتك سجل أداء ممتاز خلال العامين الماضيين. لكنها واجهت مؤخراً ثلاث انتكاسات كبيرة بسبب عوامل خارجية عن إرادتها. فانخفض أداء الموظفين/الموظفات ومعنوياتهم/معنوياتهن بشكل حاد وأبدى/أبدت المسؤول-ة في العمل قلقها من الأمر. وخلال اجتماع للمجموعة، ستقوم/تقومين بـ:

- أ. مناقشة الانتكاسات الأخيرة. ستقدم/تقدمين الخطوات المحددة التي تريد/تريدين أن يتبعوها/يتبعنها لتحسين الأداء. وتستمر/تستمرين في متابعة الأداء.
- ب. السؤال عما يشعرون/يشعرون به تجاه الانتكاسات الأخيرة. وستستمع/تستمعين إلى ما يقلقهم/يقلقهن وتقوم/تقومين بالتشجيع والمساعدة على استعراض أفكارهم/أفكارهن لتحسين الأداء. وستستمر/تستمرين في متابعة الأداء.
- ج. مناقشة الانتكاسات الأخيرة. ستوضح/توضحين الخطوات التي تريد/تريدين أن يتبعوها/يتبعنها لتحسين الأداء. وستستمع/تستمعين للأفكار وتستخدمها/تستخدمينها إن أمكن. وتركز/تركزين على النتائج. وتشجعهم/تشجعينهم على الاستمرار في المحاولة. وستستمر/تستمرين في متابعة الأداء.
- د. مناقشة الانتكاسات الأخيرة من دون ضغوطات. وستطلب/تطلبين منهم/منهن تحديد موعد نهائي لتحسين الأداء ودعم بعضهم بعضاً خلال هذا المسار. وستستمر/تستمرين في متابعة الأداء.

١٣. تم تعيينك مسؤولاً/مسؤولة عن موظفة جديدة ستؤدي عملاً هاماً ضمن وحدتك. وعلى الرغم من أنها لا تمتلك الخبرة إلا أنها تشعر بالحماسة والثقة للقيام بالعمل. ستقوم/تقومين بـ:

- أ. إعطاؤها الوقت لتحديد ما يتطلبه العمل وكيفية القيام به. وستعلمها/تعلمينها لم العمل مهم. وستطلب/تطلبين منها أن تتواصل معك في حال احتاجت إلى المساعدة. وستراقب/تراقبين مستوى تقدمها في العمل.
- ب. تحديد النتائج التي تريد/تريدين ومتى تريدها/تريدينها. وستعرف/تعرفين بالخطوات التي يجب أن تتبعها لتحقيق النتائج بشكل واضح. وستشرح/تشرحين لها كيفية القيام بالعمل. وستراقب/تراقبين مستوى تقدمها في العمل.
- ج. التحدث عن النتائج التي تريد/تريدين ومتى تريدها/تريدينها. وستحدد/تحددن بدقة الخطوات التي تستطيع أن تتبعها لتحقيق النتائج. وتشرح/تشرحين لم هذه الخطوات ضرورية وتطلب/تطلبين منها أن تقدم الأفكار. وتستخدم/تستخدمين أفكارها إن أمكن، ولكن ستتأكد/تتأكدين من أن الخطة العامة متبعة. وستتابع/تتابعين أداءها.
- د. السؤال عن الطريقة التي تخطط بها لتؤدي هذا العمل. وستساعد/تساعدنها على استكشاف المشاكل التي تتوقعها من خلال إيجاد حلول بديلة ممكنة. وتشجعها/تشجعينها على تنفيذ خطتها. وستكون/تكونين موجودة للاستماع لما يقلقها. وتتابع/تتابعين أداءها.

١٤. طلب-ت المسؤول-ة عنك رفع إنتاج وحدتك سبعة في المائة. وأنت تعلم/تعلمين أن ذلك ممكن، لكن سيتطلب الأمر مشاركتك الفعالة. وكي يتوفر لك الوقت، يجب أن تعيد-ي تكليف مهمة تطوير نظام جديد لمراقبة التكاليف لإحدى الموظفين لديك. تمتلك الموظفة التي تريد/تريدين اختيارها خبرة واسعة في مجال أنظمة مراقبة التكاليف، لكنها غير متأكدة من قدرتها على القيام بهذه المهمة بمفردها. ستقوم/تقومين بـ:

أ. توكيل المهمة إليها والاستماع إلى ما يقلقها. وستشرح/تشرحين لم تعتقد/تعتقدين أنها تمتلك المهارات للقيام بالعمل. وتساعد/تساعدونها في البحث عن مقاربات بديلة إذا اعتقدت أن ذلك سيكون مفيداً. وستقدم/تقدمين التشجيع والدعم لها من خلال تأمين الموارد الضرورية. وتراقب/تراقبين مستوى تقدمها في العمل.

ب. توكيل المهمة إليها والاستماع إلى ما يقلقها. وستناقش/تناقشين ما هي الخطوات التي يجب أن تتبعها لتنفيذ المهمة. وستطلب/تطلبين منها تقديم أفكار واقتراحات. وبعد استخدام أفكارها، إن أمكن، ستأكد/تأكدين من أنها تتبع مقاربتك العامة. وستراقب/تراقبين مستوى تقدمها في العمل.

ج. توكيل المهمة إليها. وستستمع/تستمعين إلى ما يقلقها ولكن ستدعها/تدعينيها لحل المشكلة بنفسها. وتعطيها/تعطينها الوقت لتتأقلم، وستتفادى/تتفادين طلب النتائج على الفور. وستراقب/تراقبين مستوى تقدمها في العمل. د. توكيل المهمة إليها. وستستمع/تستمعين إلى ما يقلقها، وتخفف/تخففين من مشاعر عدم الأمان بإخبارها كيف عليها أن تتعامل مع هذه المهمة بالضبط. وتحدد/تحددن الخطوات التي يجب اتخاذها. وستراقب/تراقبين مستوى تقدمها في العمل عن كثب.

١٥. طلب/طلبت المسؤول-ة عنك تكليف شخص للانضمام إلى فريق عمل يشمل كافة أقسام الشركة. وسيقوم فريق العمل هذا بتقديم توصيات لإعادة هيكلة خطة تعويضات الشركة. فاخترت موظفة عالية الإنتاجية تعرف موقف زملائها/زميلاتها بالنسبة لخطة التعويضات الحالية. وقد سبق أن قادت وحدة فريق عمل آخر بنجاح. وهي تريد المهمة. ستقوم/تقومين بـ:

أ. إعطائها المهمة ولكن ستخبرها/تخبرينيها كيف ستمثل وجهة نظر زملائها/زميلاتها. ستذكر/تذكرين أن عليها أن تقدم لك تقريراً مرحلياً خلال يومين بعد كل اجتماع لفريق العمل.

ب. الطلب منها أن تقبل المهمة. ستساعد/تساعدونها على إنشاء وجهة النظر التي ستبناها في عملها مع فريق العمل. وتتواصل/تتواصلين معها بشكل دوري.

ج. إعطائها المهمة. وستناقش/تناقشين معها ما عليها فعله لتتأكد أن فريق العمل سيأخذ في عين الاعتبار وجهة نظر زملائها/زميلاتها. وتطلب/تطلبين أن تقدم الأفكار وتؤكد/تؤكدن أنها تتبع مقاربتك العامة. وتطلب/تطلبين منها أن تسلّم تقريراً إليك بعد كل اجتماع لفريق العمل.

د. إعطائها المهمة. وستطلب/تطلبين منها أن تبقيك على اطلاع بتقدم مسار الأمور. وتتواصل/تتواصلين معها بشكل دوري.

١٦. بعد مرض أحد أفراد عائلتك، اضطررت إلى تفويت اجتماعين للجنة تعمل تحت إدارتك. ولدى حضورك الاجتماع التالي، وجدت أن اللجنة تعمل جيداً وتقوم بإحراز تقدم لتحقيق أهدافها. أتى جميع أعضاء المجموعة مستعدين/ مستعدات وشاركوا/ شاركن في الاجتماع وأبدوا/ أبدين حماسة نحو التقدم المحرز. لم تعد/ تعودي واثقة من الدور الذي يجب أن تقوم-ي به. ستقوم/ تقومين بـ:

أ. شكر أعضاء اللجنة للجهود التي بذلوها/ بذلنها حتى اليوم. وستترك/ تتركين المجموعة تعمل كما فعلت سابقاً خلال الاجتماعيين الماضيين.

ب. شكر أعضاء اللجنة على الجهود التي بذلوها/ بذلنها حتى اليوم. وستعدّ/ تعدّين جدول الأعمال للاجتماع التالي. وتبدأ/ تبدئين بإدارة نشاطات المجموعة.

ج. شكر أعضاء اللجنة للجهود التي بذلوها/ بذلنها حتى اليوم. وستقوم/ تقومين بكل ما باستطاعتك لتجعل-ي الأعضاء يشعرون/ يشعرون أنهم مهمون ومعنيون/أنهن مهمات ومعنيات. وتحاول/ تحاولين طلب أفكار واقتراحات بديلة.

د. شكر أعضاء اللجنة على الجهود التي بذلوها/ بذلنها حتى اليوم. وستعدّ/ تعدّين جدول الأعمال للاجتماع التالي، ولكن ستأكد/ تتأكدين من طلب أفكار واقتراحات من قبلهم/ قبلهن.

١٧. يتميز الموظفون والموظفات لديك بالكفاءة العالية ويعملون/يعملن جيداً وحدهم/وحدهن. وقد ارتفع مستوى الحماسة لديهم/لديهن بسبب إنجاز حديث. يُعتبر أداؤهم/أداؤهن متميزاً كمجموعة. والآن، يجب أن تضع-ي أهداف الوحدة للعام المقبل. خلال اجتماع للمجموعة، ستقوم/ تقومين بـ:

أ. امتداحهم/امتداحهن للنتائج التي تم تحقيقها العام الماضي. وستجعل/تجعلين المجموعة تشارك في حل المشاكل ووضع الأهداف للعام المقبل. وتقوم/تقومين بتشجيعهم/تشجيعهن على الإبداع وتقديم/تقدمين المساعدة ليجدوا/يجدن بدائل. وستتابع/تتابعين تنفيذ خطتهم/خطتهن.

ب. امتداحهم/امتداحهن للنتائج التي تم تحقيقها العام الماضي. وستضع/تضعين تحدياً لهم/لهن من خلال تحديد الأهداف للعام المقبل. وتحدد/تحددن خطوات العمل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف. وستتابع/تتابعين تنفيذ خطتك.

ج. امتداحهم/امتداحهن للنتائج التي تم تحقيقها العام الماضي. وستطلب/تطلبين منهم/منهن وضع الأهداف للعام المقبل، وتحدد/تحددن خطة العمل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف. وستكون/تكونين متواجداً/متواجدة للمساهمة إن طُلب ذلك منك. وستتابع/تتابعين تنفيذ خطتهم/خطتهن.

د. امتداحهم/امتداحهن للنتائج التي تم تحقيقها العام الماضي. وستضع/تضعين الأهداف للعام المقبل وتحدد/تحددن خطوات العمل الضرورية لتحقيقها. وستطلب/تطلبين أن يقدموا/يقدمن الأفكار وتستخدمها/تستخدمينها إن أمكن. وستتابع/تتابعين تنفيذ خطتك.

١٩. تم تعيينك مؤخراً رئيساً/رئيسة لوحدة. ولاحظت منذ توليك المنصب انخفاضاً في مستوى الأداء. فقد حصلت تغييرات في التكنولوجيا ولم يتعلم الموظفون/الموظفات مهارات وتقنيات جديدة. وأسوأ ما في الأمر أنهم/أنهن لا يُبدون/يبدن أي رغبة في تعلم هذه المهارات. خلال اجتماع للمجموعة، ستقوم/تقومين بـ:

- أ. مناقشة تراجع مستوى أداء الموظفين/الموظفات. وستستمع/تستمعين لما يقلقهم/يقلقهن. وتطلب/تطلبين منهم/منهن تقديم الحلول لتحسين الأداء. وستعبر/تعبرين عن ثقتك بالاستراتيجيات التي يضعونها/يضعونها. وتركز/تركزين على الجهود التي بذلوها/بذلها سابقاً، ولكن ستتابع/تتابعين الأداء فيما ينفذون/ينفذون الاستراتيجيات.
- ب. عرض الإجراءات التصحيحية الضرورية التي تريد/تريدن أن يقوموا/يقمن بها. وستناقش/تناقشين هذا العرض وتستخدم/تستخدمين أفكارهم/أفكارهن، ولكن ستأكد/تأكدن أنهم/أنهن ينفذون/ينفذون خطة عملك التصحيحية. وستتابع/تتابعين أداءهم/أداءهن.
- ج. إخبارهم/إخبارهن عن التراجع في الأداء. وستطلب/تطلبين منهم/منهن تحليل المشكلة، ووضع مجموعة من خطوات العمل لتوافق-ي عليها. وتحدد/تحددن موعداً نهائياً للخطة. وستتابع/تتابعين تنفيذها.
- د. عرض الإجراءات التصحيحية الضرورية التي تريد/تريدن أن يقوموا/يقمن بها وإدارتها. وستحدد/تحددن الأدوار والمسؤوليات والمعايير. وتتفقد/تتفقدين بشكل متكرر إن كان أداءهم/أداؤهن يتحسن.

١٨. أنت والمسؤول-ة عنك تعلمان أن قسمك بحاجة إلى مجموعة جديدة من إجراءات العمل لتحسين الأداء على المدى البعيد. ويتوقع أعضاء القسم لإجراء بعض التغييرات ولكن، بسبب وظائفهم/وظائفهن المتخصصة، تنقصهم/تنقصهن المعرفة والمهارات لفهم الصورة الكبرى. ستقوم/تقومين بـ:

- أ. عرض الإجراءات الجديدة. وستنظم/تنظمن عملية التنفيذ وتديرها/تديرينها. وستجعل/تجعلين المجموعة تشارك في مناقشة حول إيجاد البدائل. وستستخدم/تستخدمين اقتراحاتهم/اقتراحاتهن إن أمكن، ولكن ستفرض/تفرضين عليهم/عليهن اتباع مقاربتك العامة. وستتابع/تتابعين استخدام الإجراءات الجديدة.
- ب. عرض الإجراءات الجديدة وتوضيحها. وستدير/تديرين المجموعة عن كثب خلال الاستخدام الأولي للإجراءات. وتتابع/تتابعين استخدام الإجراءات.
- ج. جعل المجموعة تشارك في مناقشة حول ما يجب أن تكون عليه الإجراءات الجديدة. وستشجع/تشجعين المبادرة والإبداع لديهم/لديهن في تطوير الإجراءات الجديدة. وتساعد/تساعدن في البحث عن بدائل ممكنة. وستدعم/تدعمن استخدام الإجراءات الجديدة. وتتابع/تتابعين النتائج عن كثب.
- د. الطلب من المجموعة أن تصيغ مجموعة من الإجراءات الجديدة وتنفذها. وستجيب/تجيبين عن أي استفسارات حول المعلومات ولكن ستدع/تدعين مسؤولية المهمة لهم/لهن. وتتابع/تتابعين استخدام الإجراءات الجديدة عن كثب.



الملحق ٢,٣ (الجزء ٢)  
تحليل الريادة الظرفية

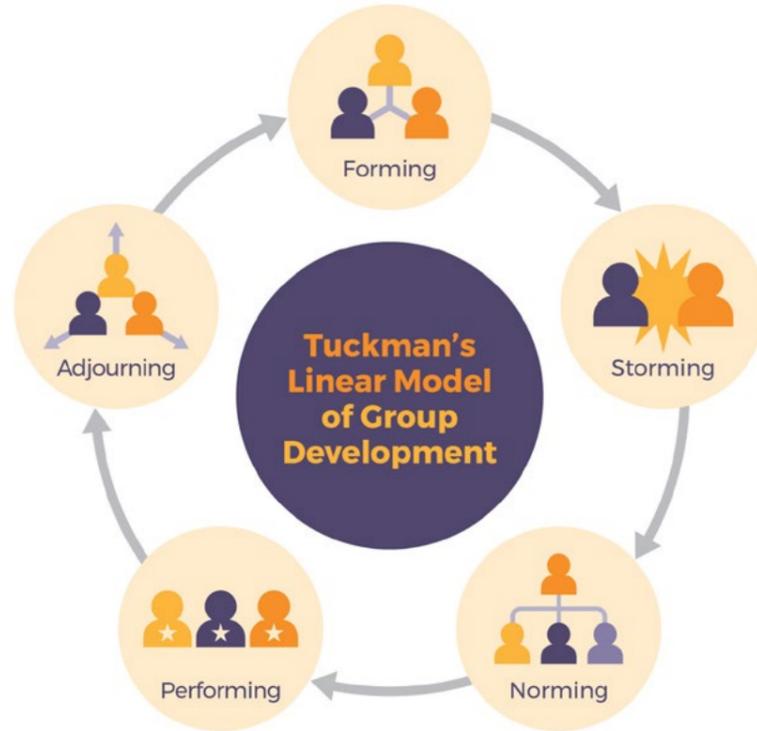
ما الذي يفعله/تفعله قائد-ة من الأسلوب ٢؟ (توجيه عالٍ/دعم عالٍ)	ما الذي يفعله/تفعله قائد-ة من الأسلوب ١؟ (توجيه عالٍ/دعم قليل)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المشاكل</li> <li>• وضع الأهداف</li> <li>• إعداد خطط عمل لحل المشاكل والتشاور مع الموظف-ة</li> <li>• شرح القرارات، وطلب الأفكار، وزيادة التواصل الثنائي الجانبي</li> <li>• دعم مبادرات الموظفين/الموظفات وامتداحها</li> <li>• اتخاذ القرارات النهائية بعد الاستماع إلى أفكار أخرى</li> <li>• إدارة عمل الموظفين/الموظفات</li> <li>• تقييم عمل الموظفين/الموظفات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المشاكل</li> <li>• وضع الأهداف وتحديد الأدوار</li> <li>• إعداد خطط عمل لحل المشاكل</li> <li>• السيطرة على عمليات اتخاذ القرار</li> <li>• إعطاء تعليمات محددة وإجراء تواصل أحادي الجانبي</li> <li>• المبادرة إلى حل المشاكل واتخاذ القرارات</li> <li>• الإعلان عن الحلول والقرارات</li> <li>• الإشراف على عمل الموظفين/الموظفات وتقييمه</li> </ul>

السلوك التوجيهي	السلوك الداعم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الأهداف أو الغايات</li> <li>• التخطيط لعمل المدير-ة مسبقاً</li> <li>• الإبلاغ بأولويات العمل</li> <li>• إيضاح أدوار الفريق لتنفيذ مهمة.</li> <li>• وضع أوقات محددة للعمل مستقبلاً.</li> <li>• تحديد طرق لتقييم أداء الموظف-ة</li> <li>• التحقق إن كان العمل يتم بشكل صحيح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستماع إلى مشاكل الموظف-ة</li> <li>• امتداح الموظف-ة لتنفيذ المهمة</li> <li>• طلب إقتراحات أو معلومات حول تنفيذ المهمة</li> <li>• تشجيع الموظف-ة ليشعر/تشعر أنه/أنها قادرة-ة على القيام بالمهمة</li> <li>• التحدث بمعلومات شخصية</li> <li>• إيصال معلومات حول المهمات</li> <li>• تيسير عملية حل المشاكل أو اتخاذ القرارات</li> </ul>

## الملحق ٢,٤ دورة تكوين المجموعات

نموذج تاكمان لتطور المجموعات:

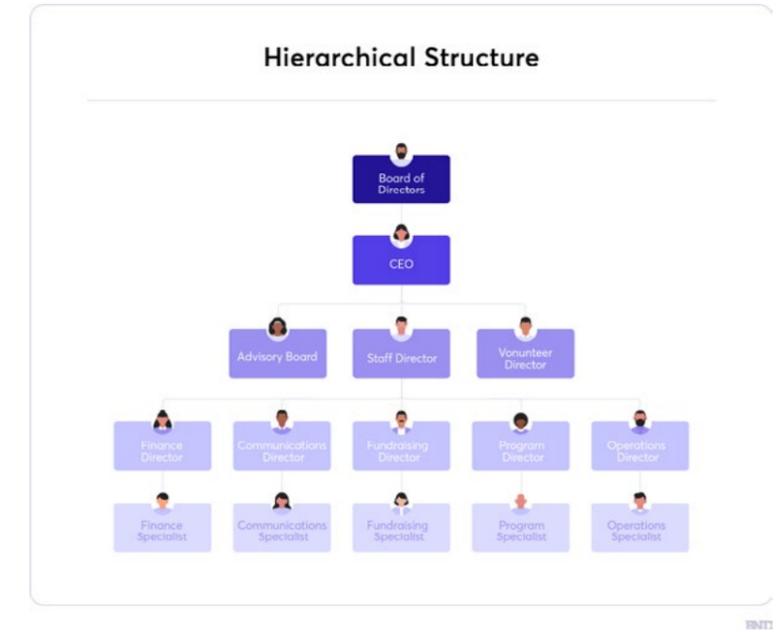
التكوين- النزاع- التوافق- الأداء- الإنفراض



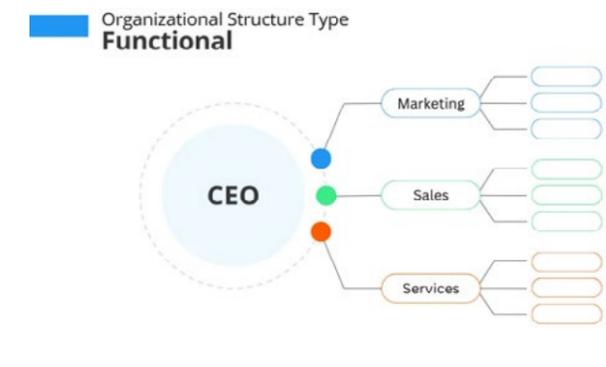
ما الذي يفعله/تفعله قائد-ة من الأسلوب ؟٣ (توجيه قليل/دعم عال)	ما الذي يفعله/تفعله قائد-ة من الأسلوب ؟٤ (توجيه قليل/دعم قليل)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جعل الموظفين/الموظفات يشاركون/يشاركن في تحديد المشاكل ووضع الأهداف</li> <li>• الطلب من الموظف-ة تحديد كيفية القيام بالمهمة</li> <li>• تقديم الطمأنينة والدعم والموارد والأفكار عند الطلب</li> <li>• المشاركة بالمسؤولية في حل المشاكل واتخاذ القرارات مع الموظفين/الموظفات</li> <li>• الاستماع إلى الموظفين/الموظفات وتيسير حل المشاكل واتخاذ القرارات</li> <li>• العمل مع الموظف-ة لتقييم عمله/عملها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المشاكل مع الموظف-ة بشكل مشترك</li> <li>• السماح للموظف-ة بإعداد خطة عمل وأن يسيطر/تسيطر على عملية اتخاذ القرار</li> <li>• وضع الأهداف بالتعاون مع الآخرين</li> <li>• القبول بقرارات الموظف-ة ومراقبة الأداء بشكل دوري فقط</li> <li>• السماح للموظف-ة بتقييم عمله/عملها</li> <li>• السماح للموظف-ة بتحمل المسؤولية والحصول على التقدير</li> </ul>

أمثلة حول البنى الريادية

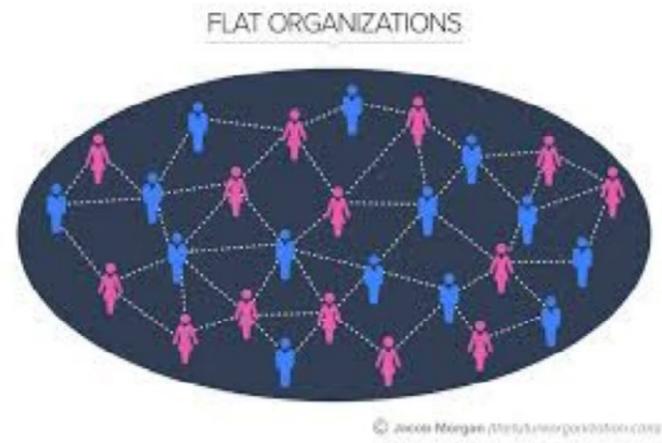
البنية الهرمية:



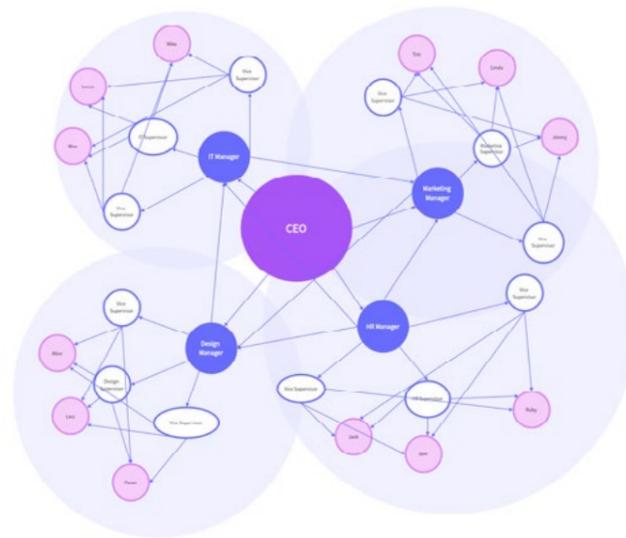
البنية الوظيفية:



البنية الأفقية:



البنية الشبكية:



## الملحق ٢,٦ أساليب الريادة

### ١. الريادة النسوية

<p>٤. التنوع</p> <p>الاعتراف بالتنوع والاحتفاء به وتعزيزه في المنظمة من خلال توسيع نظرتنا للعالم خارج الثنائيات ورعاية ريادة الشباب، خاصة من بلدان جنوب العالم.</p>	<p>٣. المساواة الجماعية</p> <p>تعزيز وضع الأهداف بشكل مشترك وإنشاء مساحات مؤسسية لأعضاء الفريق والشباب ليشاركوا/يشاركين في عمليات اتخاذ القرار بالتساوي والإدارة من داخل المنظمة وخارجها.</p>
<p>٦. معالجة التحيز</p> <p>التعرف على التحيز الواعي واللاواعي والتحقق من امتيازاتنا الفردية والمؤسسية على أساس النوع الجنسي والطبقة والعرق والقدرة وعوامل أخرى.</p>	<p>٥. عدم التسامح مطلقاً مع التمييز والتحرش الجنسي</p> <p>إدانة جميع أشكال التمييز وإساءة استخدام السلطة والتحرش الجنسي وتطبيق الإجراءات التأديبية المناسبة.</p>
<p>٨. السعي وراء هدف</p> <p>الدفع قدماً بالعدالة الجنسانية وتغيير الأعراف الجنسانية الضارة واتباع هذا الهدف في حياتنا الشخصية والمهنية. وإثراء العمل بالشغف والحيوية.</p>	<p>٧. المشاركة في القوة</p> <p>استخدام القوة بشكل مسؤول من أجل تغيير الأنظمة وتأمين فرص متكافئة. الاستفادة من القوة الفردية والجماعية لإنشاء مساحة للشباب. والإشادة بعمل الآخرين والمشاركة بطرق أخلاقية وغير انتقائية مع أعضاء الفريق والمجتمعات.</p>
<p>١٠. تكريم الحركة</p> <p>تقدير المنظمات النسوية وتكريمها والتضامن معها كحليقات قوية تشارك في أعمال حيوية لإحداث تغيير دائم ومؤثر نحو تحقيق العدالة الجنسانية.</p>	<p>٩. الفرح في التعاون المشترك</p> <p>جعل مكان العمل مساحة للتعاون والاحترام المتبادل حيث يستمتع الناس بالالتقاء سوياً.</p>
<p>أسئلة للنقاش؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أي مبادئ توافق/توافقين عليها أو تختلف/تختلفين معها؟</li> <li>• هل تعتبرين نفسك قائدة نسوية؟</li> <li>• هل توجد مساوئ للريادة النسوية؟</li> </ul>	

### ما هي الريادة النسوية؟

تعزز الريادة الأبوية آلية الهيمنة والتبعية. وتجعل القوة لعبة نتیجتها صفر: إذا حصلت على القليل فسيبقى ما هو أقل لك. وتسعى الريادة النسوية لتغيير هذه الآلية، فهي تخبرنا أننا نستطيع أن نكون أقوى من خلال جعل من حولنا يشعرون/يشعرن بالتمكين والقدرة والاحترام. وهي تسعى للقوة مع الآخرين بدلاً من الهيمنة بالقوة عليهم.

(أكشن إيد Action Aid، ٢٠١٨)

### مبادئ الريادة النسوية

قامت بعض المنظمات بإنشاء «مبادئ ريادة نسوية» خاصة بها لتساعد في توجيه عملها وكيفية إدارة المنظمة. وهنا مثال على ذلك (منظمة الخطة الدولية، Plan International ٢٠٢٢)

<p>٢. الرعاية الذاتية والجماعية</p> <p>الاهتمام بصحتنا الفردية وإيجاد توازن بين العمل والحياة الشخصية، وتشجيع أعضاء الفريق والشركاء المتعاونين على إيلاء الأولوية للرعاية الذاتية ورعاية الآخرين. ويشمل ذلك الرعاية المؤسسية، مثل قيام المدراء بتوزيع أعباء العمل على الموظفين/الموظفات بشكل متوازن وتمكينهم/تمكينهن كي يعطوا/يعطين الأولوية للرعاية الذاتية وتعزيز التحسينات الهيكلية لإنشاء بيئة عمل متناغمة.</p>	<p>١. الوعي الذاتي والشجاعة</p> <p>القيام بجهد واعٍ لتتعرف على نقاط ضعفنا ونقيم نقاط قوتنا بينما نتحدى أنفسنا والآخرين لتحسن من خلال التأمل الذاتي وإجراء تقييم متبادل يحمل التعاطف.</p>
---	--

ما هي الرّيادة التّحويلية؟

إنّ الريادة التحويلية عملية يشارك خلالها القادة/القائدات ويؤثرون/يؤثرن على الآخرين ويحفزونهم/يحفزونهن على العمل بجهد وبشكل أفضل. والرّيادة التّحويلية أسلوب يمكن أن يلهم من يتبعونه/يتبعنه لإحداث تغييرات إيجابية. ويتسم القادة التّحويليون/القائدات التّحويليات عادة بالحيوية والحماسة والشغف.

خصائص القائد-ة التغييري-ة

التحفيز الفكري: تحدي الوضع القائم، والتشجيع على الإبداع، واستكشاف طرق جديدة للقيام بالأمر والتعلّم.	الاهتمام الموجه للفرد: تشجيع كل فرد من المتابعين/ المتابعات على المشاركة بالأفكار والتواصل مباشرة مع القائد-ة. وتقدير المساهمة الفريدة لكل متابع-ة.
التحفيز الملهم: التّحلي برؤية واضحة يمكن التعبير عنها للمتابعين/المتابعات بشغف وتحفيز.	التأثير المثالي: أن يكون/تكون قدوة للمتابعين/المتابعات. وبما أن المتابعين/المتابعات يشعرون/يشعرن بالثقة والاحترام تجاه القائد-ة، فإنهم/إنهن يقتدون/يقتدين بهذا الفرد ويستوعبون/يستوعبن مثله العليا.



أسئلة للنقاش

- أيمنك أن تفكر-ي بأي قادة تحويليين/قائدات تحويليات؟
- ما هي سلبيات وإيجابيات هذه المقاربة؟

٣. الرّيادة المستندة إلى القيم

ما هي الرّيادة المستندة إلى القيم؟

الرّيادة المستندة إلى القيم هي أسلوب ريادة يرتكز إلى قيم القائد-ة والفريق. وهو يستند إلى مبدأ أن الناس يحفزون أنفسهم من خلال تطبيق قيمهم الشخصية في حياتهم اليومية. فالمنظمات التي تؤمن بمجموعة مشتركة من المعتقدات تملك موظفين/موظفات قادرين على العمل معاً، مما يرفع الإنتاجية.

مثلاً- قيم رستلس ديفلبمنت

<p>”الرأس“</p>  <p>نحن خبراء/خبيرات في واقع حياتنا. نحن نبتكر ونجرب أموراً جديدة من دون خوف من الفشل.</p>	<p>”القلب“</p>  <p>قوة الشّباب هي في صميم كل ما نقوم به. ونعطي الأولوية لرفاه جميع موظفينا/موظفاتنا، وندعم القائدات الشّابات/القادة الشّباب ليحققوا/يحققن النجاح.</p>
<p>”الأيدي“</p>  <p>نتعاون ونحوّل القوة للشباب والمجتمعات. نتواصل مع القائدات/القادة الشباب ونقوم برعايتهم/رعايتهن والاحتفاء بهم/بهن وتمويلهم/تمويلهن.</p>	<p>”الصوت“</p>  <p>نتحلى بالصدق والشفافية. ونستخدم صوتنا لما هو عادل.</p>

أسئلة للنقاش

- ما هي القيم التي تؤمن/تؤمنين بها أنت ومنظمتك؟
- كيف تطبق/تطبقين هذه القيم في عملك اليومي؟
- ما قد تكون التحديات للرّيادة المستندة إلى القيم؟

## التيسير الشمولي - قائمة المراجعة

خلال الاجتماع		
حدد/حددي التوقعات- راجع-ي أهداف الاجتماعات وجدول الأعمال.	اسأل-ي المشاركين/المشاركات عما يحتاجون/يحتجّن إليه للشعور بالأمان وحدد-ي «قواعد المشاركة».	
المشاركة المتساوية- يتم إعداد المحتوى من قبل الموجودين/الموجودات في الغرفة.	شجّع-ي المشاركات/المشاركين على مشاركة الضمائر التي يستخدمونها/يستخدمونها عند التعريف عن أنفسهم/أنفسهن.	
كن فضولياً/كوني فضولية- اطرح-ي الأسئلة وبيّن-ي أنك تستمع/تستمعين باهتمام للنقاط المطروحة.	ابدأ/إبدئي الاجتماع بالاطمئنان على الجميع لمعرفة كيف يشعرون/يشعرن.	
خذي استراحة- وخصص-ي وقتاً للتفكير والصامت والعمل الفردي كي تسمح-ي لأصحاب/صاحبات الأصوات الخجولة أن يعبروا/يعبرن عن أنفسهن/أنفسهن.	احترم-ي الاختلافات واسمح-ي للأشخاص أن يساهموا/يساهمن بطرق مختلفة (كتابةً ومحادثَةً).	
المجموعات الصغيرة- إجراء مناقشات ضمنها ثم الإبلاغ بالنتائج.	اللغة- إنشاء ثقافة التقدير	
تفقد-ي المشاركين/المشاركات ممن يحتاجون/يحتجّن إلى احتياجات الوصول بشكل متكرر. كن/كوني مرنة-ة خلال الاجتماعات.	عدّل-ي النشاطات لضمان مساهمة المشاركين/المشاركات جميعاً.	

قبل الاجتماع		
تفقد/تفقدني الاحتياجات في ما يخص إمكانية الوصول- ورتّب/رتبي وجود مترجمين/مترجمات، ومترجمين فوريين/مترجمات فوريات، وأماكن يسهل الوصول إليها عند الحاجة.	ادع/ادعي الأشخاص المفترض وجودهم/وجودهن فقط	
أسند/أسندي الأدوار- مثل الميسر-ة، ومدوّنة-ة الملاحظات، ومسجلة-ة الوقت، والمدير-ة التقني-ة.	احصل-ي على معلومات حول جدول الأعمال	
.....	تأكد-ي أنك تملك/تملكين ميزانية كافية لإجراءات الوصول أو لتضع-ي توقعات ملائمة تتعلق بالوصول.	

**RESTLESS  
DEVELOPMENT**

حقوق الطبع والنشر © Restless Development ٢٠٢٤

تقرير فني وتصميم بواسطة Shehzil Malik

بعد الاجتماع			
الملاحظات - قم/قومي دائماً بمتابعة الملاحظات وأي اتفاقات أو إجراءات يتم التركيز عليها.		التقييم - استعلم/استعلمي عن كيفية سير الدورة من خلال محادثات أو استبيانات سريعة.	
.....		.....	