نحو تعزيز صمود المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن

دليل تدريب المدربات على القيادة المرنة



صدر هذا الدليل في إطار مشروع:

"نحو تعزيز صمود المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن للدفاع عن حقوق النساء والأطفال"

بتمويل من : الاتحاد الأوروبي

بالتنسيق والتعاون مع :

منظمة البرلمان

مديرة المشروع

حنين دباغ

مؤسسة مبادرة مسار السلام

منسقة أولى لبرنامج الحماية والتمكين

نادية إبراهيم

مؤسسة أكون للحقوق والحريات

مديرة المشروع

خولة عبدالوكيل عبدالله

إعداد وتطوير:

هدى قنديل

استشاري تدريبات القيادة والجندر

مؤسسة هُنَّ للاستشارات



حقوق النشر
© 2024 جميع الحقوق محفوظة.
هذا الدليل التدريبي هو ملكية فكرية لمنظمة البرلمان، مؤسسة مبادرة مسار السلام، ومؤسسة أكون للحقوق والحريات. تم إعداده بواسطة هدى قنديل ونشره بتمويل من الاتحاد الأوروبي. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الدليل أو تخزينه في نظام استرجاع المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال أو بأي وسيلة، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو نسخًا ضوئيًا أو تسجيلًا أو غير ذلك، دون الحصول على إذن خطي مسبق من المنظمات المعنية أو المؤلفة.
تم إعداد هذا الدليل للاستخدام التعليمي والتدريبي فقط. لا يجوز بيعه أو استخدامه لأغراض تجارية دون إذن مسبق.
للحصول على نسخ إضافية أو طلبات إعادة الاستخدام،

يرجى التواصل مع:
[منظمة البرلمان]
[مؤسسة مبادرة مسار السلام]
[مؤسسة أكون للحقوق والحريات]

تم إعداد الرسومات في هذا الدليل باستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي للمساعدة في تصميم العناصر المرئية من قبل DALL·E وGoogle AI Test Kitchen.

مقدمة

نرحب بكم في هذا الدليل التدريبيّ المُصمَّم خصيصًا لدعم برنامج "تدريب المدربات (TOT) على القيادة المرنة" ضمن مشروع "نحو تعزيز صمود المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن للدفاع عن حقوق النساء والأطفال".
تم إعداد هذا الدليل بجهودٍ مشتركة بين منظمة البرلمان، ومبادرة مسار السلام، ومؤسسة أكون للحقوق والحريات، وبدعمٍ من الاتحاد الأوروبي.
هذا الدليل هو رحلةٌ نحو الاكتشاف والتطوير والتحول، يأخذنا في مسارٍ استثنائي نحو تعزيز الصمود، وتنمية القدرات، واستكشاف الذات القيادية، فمن خلاله نوجه دفة السفينة نحو الأمام بخطى واثقة لتحقيق تغييرٍ إيجابي حقيقي ومستدام، في ظروف تتطلب الكثير من التكيف والابتكار.
سيأخذنا محتوى هذا الدليل، المستمد من تجارب القائدات اللواتي شاركن في برنامج التدريب، إلى أساليب القيادة المرنة، وكيفية تحفيز التعلم المستدام، وبناء مرونة المنظمات، مما يعكس التزامنا الراسخ بتعزيز حقوق الإنسان وتمكين المرأة والطفل في اليمن. سنعمل معًا على تحويل هذه المعرفة إلى واقعٍ ملموس عبر توجيهات عملية وتمارين تفاعلية.
فلنتحد سويًا في هذه الرحلة، ملتزمين ببناء مستقبلٍ أفضل للمدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، حيث تكمن قوتهن في قيادة تعزز الصمود وتبني مجتمعًا أكثر إنصافًا وتقدمًا.
يهدف هذا الدليل إلى أن يكون مرجعًا شاملاً للمدربات والمشاركات على حد سواء، حيث يوفر توجيهاتٍ عملية حول كيفية تنفيذ التدريب بفعاليةٍ وبطريقةٍ متسقة، ويقدم أيضًا شرحًا وافيًا للمفاهيم النظرية مُعزّزًا بأمثلة من بيئة عمل المدافعات.
ونركز في هذا الدليل على مفهوم القيادة المرنة، وهو مفهومٌ حيوي لتعزيز القدرة على التكيف والمرونة في مواجهة الضغوط والصدمات، لا سيما في سياق النزاعات والتحولات المجتمعية التي تشهدها اليمن.
تم تصميم محتويات هذا الدليل لتكون شاملة وسهلة الاستخدام، مع التركيز على المواضيع الأساسية مثل القيادة، الوعي الذاتي، تأثير الصدمات، بناء المرونة، أنماط القيادة، التغيير الداخلي، والتخطيط الاستراتيجي.
كما يأخذ الدليل في الاعتبار التنوع الثقافي الغني في اليمن، ويؤكد على أهمية الشمولية والتنوع في بيئات العمل القيادية.

خلفية عن شركاء المشروع

منظمة البرلمان

منظمة البرلمان هي منظمة متخصصة في بناء السلام ودعم الديمقراطية، مع تركيز خاص على تمكين النساء والشباب. تعتمد المنظمة نهجًا متكاملاً يجمع بين حساسية الصراع، الوعي الثقافي، والتقاطعية، مما يزيد من فعالية أنشطتها في المناطق المتأثرة بالصراعات. تعمل المنظمة بالشراكة مع البرلمانات، الحكومات، المجتمع المدني، والمؤسسات الدولية، وتقدم خدمات استشارية بأربع لغات: الألمانية، الإنجليزية، الفرنسية، والعربية. يتمركز فريقها الدولي في برلين وكولونيا (ألمانيا) وأربيل (العراق).

رؤية ورسالة المنظمة:

تعزيز التعايش السلمي: تعمل المنظمة على تعزيز التفاهم والاحترام المتبادل بين جميع المجموعات في المجتمع، مما يسهم في بناء مجتمع متناغم ومتماسك.
دعم الديمقراطية: تهدف المنظمة إلى تعزيز القيم والممارسات الديمقراطية من خلال تشجيع مشاركة المواطنين في عمليات صنع القرار السياسي.
تشجيع الحوار: تدعم المنظمة الحوار بين المجتمع المدني وصناع القرار السياسي، مما يسهم في تحسين السياسات والممارسات التي تعزز حقوق الإنسان والسلام.
زيادة الوعي البيئي: تعمل المنظمة على رفع مستوى الوعي بالقضايا البيئية ودورها في النزاعات، والمساهمة في تخفيف حدة الصراعات المرتبطة بتغير المناخ.

مؤسسة مبادرة مسار السلام

تهدف مؤسسة مبادرة مسار السلام إلى دعم عملية السلام من خلال تعزيز المشاركة الشاملة، حماية حقوق النساء، وإبراز القيادات النسوية في اليمن. تعتمد المؤسسة في برامجها على منهجية حقوق الإنسان وتسترشد باتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (سيداو) وقرارات مجلس الأمن ذات الصلة بالنساء والسلام والأمن.

مجالات التركيز:

المشاركة الواسعة: تدعم المؤسسة مشاركة النساء في عملية السلام في اليمن ضمن المسارات الدبلوماسية المحلية، الوطنية، الإقليمية، والدولية.
حماية حقوق النساء: تدعم المؤسسة حماية حقوق النساء وخصوصاً المدافعات عن حقوق الإنسان وصانعات السلام من خلال توثيق ورصد الانتهاكات وتقديم منح الحماية والمناصرة.
القيادة المعرفية النسوية: تدعم المؤسسة القيادات النسوية في الوصول إلى المساحات الدولية والإقليمية، وكذلك دعمهن في إنتاج المعرفة عبر منصات مختلفة.

مؤسسة أكون للحقوق والحريات

مؤسسة "أكون للحقوق والحريات" هي منظمة غير حكومية وغير ربحية تأسست في 17 ديسمبر 2011، برؤية نسوية مستقلة تهدف إلى تعزيز حقوق الإنسان وقضايا المرأة. تحمل المؤسسة ترخيص عمل رسمي برقم (746)، وحصلت على الصفة الاستشارية الخاصة في المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، مما يعزز من مشاركتها وحضورها في القضايا الحقوقية على المستوى الدولي.
منذ تأسيسها، عملت مؤسسة "أكون" على بناء شبكة واسعة من العلاقات والشراكات مع منظمات وتحالفات دولية ومحلية تتشارك معها في أهدافها. تعتبر المؤسسة جزءًا من عدة تحالفات هامة، مثل التحالف الإقليمي للمدافعات عن حقوق الإنسان في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وائتلاف أصوات النساء، وائتلاف كارف، والشبكة النسوية للسلام والديمقراطية، بالإضافة إلى شبكة "نسمة 19" التي تجمع نساء في مواجهة جائحة كوفيد-19، وتكتل السلام والتنمية (PDC)، والتضامن النسوي.
كما تتعاون المؤسسة مع مجموعة من الشركاء الدوليين مثل أوكسفام، وسيفرورلد، ومنظمة البرلمان الألماني "فردريش إيبرت"، ومنظمة شركاء اليمن، ومؤسسة مبادرة مسار السلام، وصندوق المرأة للطوارئ، ومنظمة الهجرة الدولية، والصندوق العالمي للنساء (Global Fund for Women)، ومنظمة البحث عن أرضية مشتركة، والشبكة الدولية للنساء صانعات السلام.
تركز مؤسسة "أكون" في برامجها وأنشطتها على مجالات رئيسية تشمل الحماية، والإصلاح الأمني، والسلام والأمن، والمناصرة، والنوع الاجتماعي، وقطاع الصحة. من خلال هذه البرامج، تسعى المؤسسة إلى إحداث تغيير إيجابي ومستدام في المجتمع، وتعزيز السلام والديمقراطية، وضمان حقوق الإنسان والمساواة للجميع.



برنامج تدريب المدربات (TOT)

كجزء من جهود بناء القدرات ضمن المشروع، تم إطلاق برنامج تدريبي شامل عبر الإنترنت يتضمن قسمًا خاصًا بتدريب المدربات (TOT) ويركز على مفهوم القيادة المرنة. يمثل هذا البرنامج الوحدة الأولى من المشروع، ويعد خطوة أساسية نحو تحقيق أهداف المشروع. شاركت في التدريب عشر نساء يمنيات، وتم تصميمه لتزويد المدربات بالمهارات والمعرفة اللازمة لتعزيز القيادة المرنة بين المشاركات. شمل البرنامج مواضيع متنوعة مثل القيادة، الوعي الذاتي، تأثير الصدمات في بيئات العمل، بناء المرونة، وأنماط القيادة المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، ركز التدريب على التغيير الداخلي من خلال مناهج تعتمد على الاستفسار، وبماء مجتمع من الممارسة, وتحليل الهياكل التنظيمية، ومهارات التواصل الفعّال، وحل النزاعات، وبناء الفريق، وفهم ديناميكيات السلطة، والتخطيط الاستراتيجي.

الحاجة إلى دليل تدريب شامل

بهدف ضمان اتساق وجودة واستدامة أثرالتدريب على القيادة المرنة وتلبية لاحتياجات المدربات ، تقرر إعداد دليل تدريبي شامل لبرنامج تدريب المدربات حول القيادة المرنة، مخصص لليمن. سيعمل هذا الدليل كمرجع للمدربات والمشاركات، لضمان تقديم التدريب بشكل فعال ومتسق. يركز الدليل على الأهمية الحيوية للتنوع والشمول ضمن سياق القيادة المرنة، مع التأكيد على أهمية الاعتراف واحترام التنوع الثقافي الغني في اليمن.



فهرس المحتويات

المقدمة 1

الوحدة التمهيدية 6

الوحدة الأولى: تطوير الذات لتعزيز القيادة

استكشاف التفكير الإيجابي، الوعي الذاتي، المرونة النفسية، وأدوات
واستراتيجيات لمواجهة التحديات الحقوقية في اليمن 17

الوحدة الثانية: استراتيجيات القيادة المرنة

التعريف بالقيادة المرنة، الفرق بينها وبين الإدارة، وكيفية بناء المرونة
النفسية والقيادية 35

الوحدة الثالثة: جودة الحياة المهنية للمدافعات

الاحتراق الوظيفي، إجهاد التعاطف، الصدمة الثانوية، وكيفية التعامل مع
الضغوط اليومية 57

الوحدة الرابعة: ديناميات قيادة الفريق

تطوير مهارات إدارة الفرق، تحليل احتياجات المشروع، ولتواصل وإدارة
الصراعات لتحقيق التعاون الفعّال 93

الوحدة الخامسة: تحقيق الفعالية والكفاءة في إدارة الفرق

استخدام نموذج "الاختلالات الخمسة للفريق" لتحسين أداء الفرق 110

الوحدة السادسة: التواصل التعددي

تعزيز التواصل الفعّال في بيئات متعددة الثقافات والاجتماعية 130

الوحدة السابعة: تحديات هياكل السلطة وآليات الاضطهاد

تحليل التمييز، السقف الزجاجي، آليات الاضطهاد التي تؤثر على المدافعات عن حقوق
الإنسان، وسبل التعامل مع آليات الاضطهاد..... 151

الوحدة الثامنة: النهج التشاركي والعلمي في حل المشكلات والتفاوض

تقديم استراتيجيات لتحليل المشكلات، التفاوض التعاوني، تعزيز التفكير النقدي والإبداعي 167

الوحدة التاسعة: أسس التغيير المرن

الجاهزية، الشراكة، المقاومة, فهم أسس التغيير المرن، بناء الشراكات، وإدارة المقاومة بطرق مبتكرة وفعالة 191

فهرس المحتويات

الوحدة العاشرة: إدارة المعرفة واستثمار الموارد

أهمية إدارة المعرفة واستثمار الموارد لتحقيق النجاح والاستدامة في المنظمات الحقوقية..... 221

ملحق مخصص لنهج التدريب 234

ملحق مخصص لتمارين تطبيقية على نهج التدريب وتمارين تفاعلية عامة 239

ملحق مخصص لتقييم التدريب 246



الوحدة التمهيدية



واجهت قيادة النساء في اليمن، وخاصة في مجال الدفاع عن حقوق الإنسان، تحديات متغيرة بشكل كبير بعد الحرب، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى بناء فرق ومنظمات مرنة قادرة على التكيف والاستجابة بفعالية للتحديات الجديدة والمتغيرة. بناءً على تجربتنا من خلال التدريب مع مدافعات حقوق الإنسان اليمنيات، يسرنا أن نقدم لكم هذا الدليل التدريبي لتمكينهن في مجال القيادة المرنة. يهدف هذا الدليل إلى تزويد المدافعات اليمنيات عن حقوق الإنسان في المنفى بالمهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق التأثير الإيجابي في مجتمعاتهن بطرق مرنة وفعالة.

نبذة عن الدليل التدريبي:

هذا الدليل التدريبي مصمم لتعزيز مهارات المدافعات عن حقوق الإنسان اليمنيات في مجال القيادة المرنة وتلبيت احتياجاتهن القيادية، وذلك من خلال توفير سلسلة من التمارين والأنشطة التفاعلية التي تهدف إلى بناء قدراتهن على التعامل مع التحديات وتحقيق التغيير بطرق ملائمة في إطار شامل لتطوير مهارات القيادة المرنة لدى المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، عبر عشرة وحدات تدريبية متكاملة. يتناول كل قسم جوانب محددة تتعلق بالقيادة الفعّالة في سياق الحقوق الإنسانية، مع التركيز على تعزيز الأداء الشخصي والمهني في بيئة مليئة بالتحديات.

الوحدات التدريبية تشمل:

1. **تطوير الذات لتعزيز القيادة:** استكشاف التفكير الإيجابي، الوعي الذاتي، والمرونة النفسية، مع أدوات واستراتيجيات لمواجهة التحديات الحقوقية في اليمن.
2. **استراتيجيات القيادة المرنة:** التعريف بالقيادة المرنة، الفرق بينها وبين الإدارة، وكيفية بناء المرونة النفسية والقيادية.
3. **جودة الحياة المهنية للمدافعات:** تناول موضوعات مثل الاحتراق الوظيفي، إجهاد التعاطف، والصدمة الثانوية، وكيفية التعامل مع الضغوط اليومية.
4. **ديناميات قيادة الفريق:** تطوير مهارات إدارة الفرق، تحليل احتياجات المشروع، والتواصل وإدارة الصراعات لتحقيق التعاون الفعّال.
5. **تحقيق الفعالية والكفاءة في إدارة الفرق:** استخدام نموذج "الاختلالات الخمسة للفريق" لتحسين أداء الفرق ومعالجة مشاكل مثل غياب الثقة ونقص الالتزام.
6. **التواصل التعددي:** تعزيز التواصل الفعّال في بيئات متعددة الثقافات والاجتماعية لتقليل سوء الفهم وتعزيز التعاون.
7. **تحديات هياكل السلطة وآليات الاضطهاد:** تحليل التمييز، السقف الزجاجي، وآليات الاضطهاد التي تؤثر على المدافعات عن حقوق الإنسان، وسبل التعامل معها.
8. **النهج التشاركي والعلمي في حل المشكلات والتفاوض:** تقديم استراتيجيات لتحليل المشكلات والتفاوض التعاوني وتعزيز التفكير النقدي والإبداعي.
9. **أسس التغيير المرن:** الجاهزية، الشراكة، والمقاومة: فهم أسس التغيير المرن، وبناء الشراكات، وإدارة المقاومة بطرق مبتكرة وفعالة.
10. **إدارة المعرفة واستثمار الموارد:** أهمية إدارة المعرفة واستثمار الموارد لتحقيق النجاح والاستدامة في المنظمات الحقوقية.

أهداف الدليل:

1. تعزيز القيادة المرنة:

دعم المدافعات في تطوير مهارات قيادية تمكنهن من التكيف مع التحديات والمواقف غير المتوقعة.

2. دعم النمو الشخصي والمهني:

تعزيز الوعي الذاتي وتحسين قدرات المدافعات على إدارة الضغوط وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

3. توفير بيئة تعلم تفاعلية:

تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة بين المدافعات من خلال بناء مجتمعات ممارسة مستدامة.

4. تحقيق تأثير إيجابي:

تمكين المدافعات من تحقيق تأثير إيجابي ومستدام في مجتمعاتهن من خلال تطوير استراتيجيات قيادية فعالة.

نهج التعلم:

يعتمد الدليل نهجًا شاملاً ومتعدد الأبعاد يضمن ليس فقط اكتساب المهارات والمعرفة، بل يركز أيضًا على تمكين المشاركات من تطبيقها بشكل فعّال في مواقف الحياة الواقعية، مما يؤدي إلى تحقيق تغيير حقيقي ومستدام.

بناء مجتمع للممارسة:

يعتمد هذا الدليل التدريبي على مبدأ بناء مجتمع للممارسة كجزء أساسي من نهج التعلم. يُشجع المشاركات على تكوين شبكة دعم متبادلة، حيث يمكنهن تبادل المعرفة والخبرات بشكل مستمر. يُعزز هذا المجتمع من خلال جلسات نقاشية وورش عمل تفاعلية، تهدف إلى تطوير مهارات القيادة وبناء الثقة بين المشاركات.
يتيح بناء مجتمع للممارسة للمشاركات فرصة للتعلم الجماعي وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي يواجهنها في بيئات عملهن. يشجع هذا النهج على التعاون والمشاركة الفعالة، مما يعزز من روح الابتكار والتضامن بين المدافعات.

النهج العام للتفاعل المركزي حول الموضوع (TCI):

يعتمد التدريب على نهج "التفاعل المركزي حول الموضوع" (TCI) كإطار رئيسي. يركز هذا النهج على تحقيق توازن ديناميكي بين الموضوع المطروح للنقاش، العمل الجماعي، والتطور الفردي للمشاركات. يركز التدريب على معالجة القضايا العملية والموضوعية مع الحفاظ على الانسجام بين أعضاء المجموعة، مما يعزز العلاقات البناءة داخل المجموعة ويساعد في حل النزاعات بطريقة تعاونية.
يسعى هذا النهج إلى تحقيق تغيير شامل ومستدام من خلال تعزيز القيم المشتركة والتفاهم المتبادل بين المشاركات. يساعد النهج أيضًا في تنمية الإمكانيات الكامنة لدى الأفراد والمجموعة، مما يؤدي إلى تحول إيجابي في طرق التعامل مع التحديات المجتمعية.

التعلم من خلال الممارسة - التعلم التجريبي:

يطبق التدريب نهج التعلم التجريبي، حيث تشارك المشاركات في تجارب تعليمية عملية تعاونية وتأملية. يتيح هذا النهج للمشاركات أن يكنّ جزءًا نشطًا من العملية التعليمية، حيث يشاركن في تنفيذ الأنشطة وتطبيق ما تعلمنه في مواقف حياتية فعلية.
على سبيل المثال، تُقدم سيناريوهات واقعية للمشاركات، حيث يُطلب منهن اتخاذ قرارات جماعية وحل المشكلات بشكل تفاعلي. يتيح هذا النهج أيضًا فرصة للتأمل الذاتي وتقييم كيفية تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة في مواقف أخرى.

منهجيات التعلم:

يتضمن التدريب مجموعة متنوعة من الأنشطة التعليمية التي تهدف إلى تعزيز المشاركة الفعالة والتفاعل الإيجابي بين المشاركات. تشمل هذه الأنشطة:

- **لعب الأدوار:** تمثل المشاركات أدوارًا مختلفة ضمن سيناريوهات واقعية، مما يتيح لهن فرصة لاختبار وتطبيق مهاراتهن في التعامل مع مواقف معينة بطريقة تفاعلية وآمنة.
- **العصف الذهني:** تُشجع المشاركات على الانخراط في جلسات العصف الذهني لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة حول موضوعات محددة، مما يعزز الإبداع ويوسع آفاق التفكير.
- **المناقشات:** تتبادل المشاركات الأفكار والآراء من خلال مناقشات موجهة، مما يساهم في تعميق فهمهن للقضايا المطروحة وتوسيع رؤيتهن حول مواضيع متعددة تتعلق بالقيادة المرنة وحقوق الإنسان.
- **المحاضرات:** يقدم المدربون معلومات نظرية تدعم الموضوعات المطروحة للنقاش، مما يزود المشاركات بأساس علمي ومعرفي قوي يمكن البناء عليه خلال الأنشطة العملية.
- **السرد القصصي:** تُستخدم القصص كوسيلة فعالة لتوضيح المفاهيم المعقدة وتقديم أمثلة واقعية قريبة من تجارب المشاركات، مما يعزز استيعاب المفاهيم وتطبيقها في الحياة العملية.

- **الرسم والعروض التقديمية:** تُستخدم الأدوات البصرية مثل الرسم والعروض التقديمية لتعزيز الفهم وتسهيل مشاركة الأفكار بين المشاركات، حيث يتمكنّ من التعبير عن أفكارهن بطريقة إبداعية.
- **دراسة الحالات:** تُحلل حالات واقعية مأخوذة من بيئات العمل الحقيقية، حيث يتم ربط المفاهيم النظرية بالتطبيق العملي، مما يساعد المشاركات على فهم كيفية التعامل مع التحديات الفعلية.
- **العمل الجماعي:** تُنظم المشاركات في فرق صغيرة للتعاون على تنفيذ مهام محددة، مما يعزز من روح العمل الجماعي والتفاعل البنّاء، ويساهم في بناء علاقات قوية بين المشاركات.
- **المراجعات والتأملات:** يُخصص وقت محدد في نهاية كل جلسة للتأمل الذاتي والمراجعة، حيث تتمكن المشاركات من تقييم ما تعلمنه وكيف يمكنهن تطبيقه في حياتهن اليومية، مما يعزز الاستفادة العملية من التدريب.
- **المحاكاة:** تُستخدم تقنيات المحاكاة لإعادة خلق مواقف حقيقية ومعقدة تواجهها المدافعات في حياتهن المهنية، مما يتيح لهن فرصة لتجربة الحلول واتخاذ القرارات في بيئة آمنة ومسيطر عليها. الاستبيانات: تُوزع استبيانات متنوعة لقياس التقدم الفردي والجماعي، وتقديم تغذية راجعة مستمرة. تساعد هذه الاستبيانات المشاركات على تقييم أدائهن وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، بالإضافة إلى استكشاف الجوانب المختلفة من شخصياتهن وقدراتهن القيادية.



أثر التدريب من خلال شهادات المشاركات:

نتيجة لهذا التدريب، تمكنت العديد من المدافعات من تحقيق إنجازات ملموسة في عملهن وحياتهن الشخصية. إليكم بعض الشهادات التي توضح تأثير التدريب:

1. منع إغلاق المؤسسة ووضع حدود واضحة:

- تمكنت إحدى المشاركات من منع إغلاق مؤسستها بعد تحديات كبيرة. قالت: "كانت فترة صعبة على المؤسسة بسبب عدة تعقيدات، وفكرنا في إغلاقها في مرحلة ما. لكنني استفدت كثيرًا من التدريب على المستويين العملي والشخصي. تعلمت الكثير عن تحليل المشكلات، العمق، والمشاركة في هذا البرنامج، مما مكنني من اتخاذ القرارات مع الزملاء وتجاوزنا الكثير في فترة قصيرة. كانت الأمور مختلفة تمامًا قبل وبعد رحلة التدريب."
- انعكاس في التدريب: يعكس هذا النجاح تطبيق الجزء العملي من التدريب، والذي يركز على تطوير مهارات التحليل وحل المشكلات، مما ساعد المشاركات على اتخاذ قرارات استراتيجية وتحقيق نتائج إيجابية.

2. تطوير مهارات الحوار والقيادة في لجان سياسية:

- شاركت إحدى المشاركات تجربتها في اكتساب مهارات التواصل الفعّال التي طبقتها في لجنة الحوار السياسي الوطني. ذكرت: "أصبحت محاورة نتيجة للتدريب، مما يمكنني من إدارة الحوار بفعالية لتحقيق فائدة لي ولفائدة عملي. كما طورت قدراتي في إدارة فريق العمل، التغلب على الصعوبات، وخلق فريق قوي ومتفهم ومعطاء."
- تطبيق للمفاهيم التدريبية: يعكس هذا النجاح أهمية الجزء النظري من التدريب الذي يتناول استراتيجيات التواصل الفعال وإدارة الفرق، مما ساهم في تعزيز قدرات المدافعات على إدارة النزاعات وتحقيق توافق داخل الفرق.

3. اكتشاف الذات والتحفيز على التدريب:

- بعد اكتشاف مهارات جديدة، بدأت إحدى المشاركات مسيرتها المهنية كمدربة؛ وقالت: "كانت تجربة التدريب قيمة وفريدة من نوعها. اكتشفت أن لدي مهارات قد لا أكون على دراية بها، مما حفزني على خوض عملية التدريب. الآن، أنا متحمسة لتحقيق هدفي في تدريب النساء."
- نموذج لما تم تدريسه: هذه التجربة توضح كيف ساهمت أسئلة الاستبيانات والنهج التدريبي في تعزيز الوعي الذاتي لدى المشاركات، مما دفعهن لاكتشاف إمكاناتهن وتحفيزهن لتحقيق أهداف جديدة.

4. بناء الثقة والتحول الشخصي:

- بالإضافة إلى زيادة ثقتها بنفسها، ألهمها التدريب لتصبح مدربة مؤثرة. ذكرت إحدى المشاركات: "ألهمني أن أصبح مدربة ذات تأثير كبير. اكتسبت العديد من المهارات، بما في ذلك زيادة الثقة بالنفس وفهم أعمق لنفسي. بفضل جهود المدرب، تمكنت من التغلب على مخاوفي وتحديد نقاط قوتي ومجالات التحسين."
- تجسيد لما تم تدريبه: هذا النجاح يعكس دور التمارين العملية في تعزيز الثقة بالنفس وتطوير المهارات الشخصية، مما ساعد المشاركات على التحول إلى قادة فعّالين.

5. مواجهة التحديات في اليمن بمرونة:

- ذكرت إحدى المشاركات أن التدريب كان ملائمًا لتحديات المدافعين عن حقوق الإنسان في اليمن وجعلها أكثر مرونة. قالت: "من خلال هذا التدريب، تعلمت التعرف على مشاعرنا وقلقنا، وإطلاق العنان لطموحنا. علمني التدريب كيفية قيادة المفاوضات وتحقيق أفضل النتائج في كل تفاوض."
- مستمد من محتوى التدريب: هذه الشهادة تبرز أهمية دمج المشاعر والقيم الشخصية في عملية القيادة، مما يعزز القدرة على التعامل مع التحديات بمرونة وفعالية.

6. التحكم في الأزمات وبناء المرونة:

- تمكنت إحدى المشاركات من التحكم في نوبة الهلع وبناء مرونتها؛ قالت: "مكنني التدريب من التغلب على العديد من المشاكل، وعملت على حلها بشكل احترافي. أصبحت أكثر قدرة على المواجهة والعطاء، وتعلمت كيفية التحكم في نوبات الهلع."
- تطبيق عملي لما تم تعلمه: توضح هذه الشهادة كيف أن التمارين العملية التي تركز على إدارة الأزمات ساهمت في تطوير مهارات السيطرة على التوتر وبناء المرونة الشخصية.

7.تطوير أسلوب قيادة مرن خلال الأزمات:

- طورت إحدى المشاركات أسلوب قيادة مرن خلال الأزمات. قالت: "نتيجة للتدريب، توسعت رؤيتي للأزمات؛ أصبحت أكثر ثقة، وحققت مستوى عالٍ من المرونة، وطورت فهمًا أوسع للأزمات."
- انعكاس لما تم تدريسه: يعكس هذا النجاح أهمية التمارين التطبيقية التي تهدف إلى تطوير مهارات القيادة المرنة في مواجهة الأزمات.

8. إنشاء شبكة دعم قوية:

- مكن التدريب إحدى المشاركات من إنشاء شبكة دعم من القيادات النسائية. قالت: "أنا ممتنة للمشاركة في الجلسات التي عززت بناء شبكتي مع القيادات النسائية المتميزة. استفدت من الخبرات التي تم مشاركتها والدعم والتعاون الذي ساهم في تطويرنا كقادة أفضل."
- **مثال على تطبيق المحتوى التدريبي:** هذه التجربة تؤكد دور التدريب في تعزيز بناء المجتمعات الداعمة والشبكات المهنية بين القيادات النسائية، مما يعزز من تأثيرهن الجماعي.

التأثير الجماعي للتدريب:

إلى جانب التأثير الفردي، أدى هذا التدريب إلى تعزيز شبكة من القيادات النسائية القوية والمتعاونة التي تعمل بشكل منسق وفعّال لدعم حقوق الإنسان في اليمن. هذا التعاون المتزايد يعزز من قدراتهن في مواجهة التحديات المستمرة ويتيح لهن إحداث تغيير إيجابي ومستدام في مجتمعاتهن.



طرق استخدام الدليل:

يمكن استخدام الدليل في جلسات تدريبية جماعية أو فردية، حيث يمكن للمدافعات عن حقوق الإنسان الاستفادة من التمارين والأنشطة المقدمة لتطوير مهاراتهن في مجال القيادة المرنة وتحقيق النجاح في مهامهن. يُوصى بتنفيذ جميع التمارين دفعة واحدة دون انقطاع، حيثما كان ذلك ممكنًا وعمليًا.

الفئات المستهدفة من التدريب:

يستهدف هذا الدليل المدافعات عن حقوق الإنسان اليمنيات، وخاصة اللاتي يعملن في المنفى أو في بيئات عمل متأثرة بالصراع. يتضمن ذلك:

- النساء العاملات في منظمات المجتمع المدني.
- الناشطات في حقوق المرأة والطفل.
- القياديات اللواتي يعملن في بيئات عمل متأثرة بالنزاع.
- الميسرات والمدربات اللواتي يسعين إلى تطوير مهاراتهن القيادية.

تدريب الميسرات:

يوصى بتدريب الميسرات على إدارة ورش العمل المدرجة في الدليل، والتأكد من فهم المحتوى النظري والقدرة على تيسيره. يُفضل أن تخضع الميسرات لبرنامج تدريبي يشمل:

- حضور التدريب بصفة مشاركة أولى.
- اكتساب المزيد من الخبرة خلال التدريب.
- مراجعة البرنامج برفقة الميسرات المشاركات وتبادل التجارب والآراء.
- التناوب على تيسير التمارين المختلفة وجمع التعليقات والملاحظات من المجموعة.
- متابعة التخطيط للتدريب وتنفيذه.
- جمع وتحليل التغذية الراجعة ومشاركتها مع الميسرات.

تيسير التدريب حضورياً وافتراضياً:

لتيسير هذا الدليل بشكل فعال، يجب أن تتمتع الميسرات بالمعرفة والخبرة اللازمة وبعض المهارات والسلوكيات الشخصية الأساسية. في حالة التيسير الافتراضي، من الضروري أن تكون الميسرات متمكنات من تقنيات التدريب عبر الإنترنت وتقديم الدعم الشخصي للمشاركات.

العدد المثالي للمشاركات وحجم المجموعات:

يمكن أن يتراوح عدد المشاركات بين 8 إلى 20 في التدريب، مع مراعاة الظروف الخاصة لكل مجموعة. في التدريبات الافتراضية، يُفضل عدم تجاوز 10 مشاركات لضمان بيئة تدريب آمنة وشاملة وتشاركية، مما يعزز من جودة التعلم الفردي .يفضل أن تجلس المشاركات في دائرة .

البيئة التدريبية الآمنة

تُعتبر البيئة التدريبية الآمنة ضرورة أساسية لضمان فعالية التدريب ومشاركة المشاركات بفعالية.

قائمة مراجعة لأساسيات خلق مساحة آمنة خلال التدريب: (1)

التدريب حضوريًا كان أو افتراضيًا	
تعريف المدربة عن نفسها وعن المنظمة والغرض من التدريب، وكيفية تيسيره.	✓
تحديد أية مشاكل قد تعترض الوصول إلى الخدمة وتحديد خطوط العمل لحلها.	✓
اجتماع مع المتعاونات والمتعاونين في التدريب لمناقشة دورهم وكيفية التعاون معهم، وأهمية السرية.	✓
التعرف على المشاركات وكسب ثقتهن، مع التأكيد على أهمية الثقة لإجراء تمارين حول المحتوى التدريبي.	✓
تشجيع المشاركات على طلب استراحة إذا لزم الأمر.	✓
التعرف على المشاركيات وكسب ثقتهن، مع التأكيد على أهمية الثقة لإجراء تمارين حول المحتوى التدريبي	✓
تشجيع المشاركيات على طلب استراحة إذا لزم الأمر	✓
التأكيد على تعزيز احترام جميع الآراء والمعتقدات داخل مساحة التدريب	✓
توفير بيئة مفتوحة للحوار والنقاش، مع التأكيد على أهمية احترام وتقدير وجهات النظر المختلف	✓
تجنب الاحكام المسبقة والتحيزات الشخصية، والتركيز على المحتوى والموضوعات المطروحة.	✓
تقديم الدعم والتشجيع للمشاركاتت للتعبير عن آرائهن بشكل صادق ومفتوح دون خوف من الانتقاد أو التمييز.	✓
التعامل بحساسية مع أية قضايا تتعلق بالتحيز أو التمييز، والتدخل لمنع حدوثها في حال وقوعها.	✓
التأكد من توفير بيئة آمنة حيث يمكن للجميع التعبير عن أنفسهن دون خوف من التمييز أو الاستهداف أثناء كل الجلسات.	✓
التدريب حضوري	
مساحة ورشة العمل مرحبة ومريحة وجيدة الإضاءة والتهوية.	✓
وضع خطة الاستجابة للاحتياجات الخاصة مثل: رعاية الأطفال، والاحتياجات المتعلقة بكل أنواع الإعاقة	✓
أمان المكان والمنطقة المحيطة بالنسبة إلى المشاركات	✓

التدريب افتراضي	
ضمان وجود منصة افتراضية آمنة وسهلة الوصول للجميع.	✓
التأكد من أن جميع المشاركات يمكنهن الدخول والتعامل مع المنصة.	✓
حماية الخصوصية وتشفير المعلومات على المنصة الافتراضية.	✓
عدم مشاركة روابط التدريب علنًا لمنع القرصنة.	✓
توفير كلمة مرور للانضمام إلى التدريب واستخدام ميزة "غرفة الانتظار".	✓
تعيين مضيفة مشاركة لمراقبة المشاركات، وإدارة المشاركات الذين يدخلون إلى غرفة اإلنتظار .	✓
تحديث التطبيقات بصورة منتظمة لأحدث إعدادات الأمان.	✓
إنشاء معرف فريد للاجتماع.	✓
عدم تسجيل الجلسات دون علم المشاركات.	✓
توفير مساحة افتراضية مفتوحة ومرحبة، على سبيل المثال عن طريق إظهار نفسك عبر الفيديو باستخدام ميزة تقسيم شاشة االجتماع إلى غرف جانبية.	✓
تقديم الدعم والتشجيع للمشاركاتت للتعبير عن آرائهن بشكل صادق ومفتوح دون خوف من الانتقاد أو التمييز.	✓
التعامل بحساسية مع أية قضايا تتعلق بالتحيز أو التمييز، والتدخل لمنع حدوثها في حال وقوعها.	✓

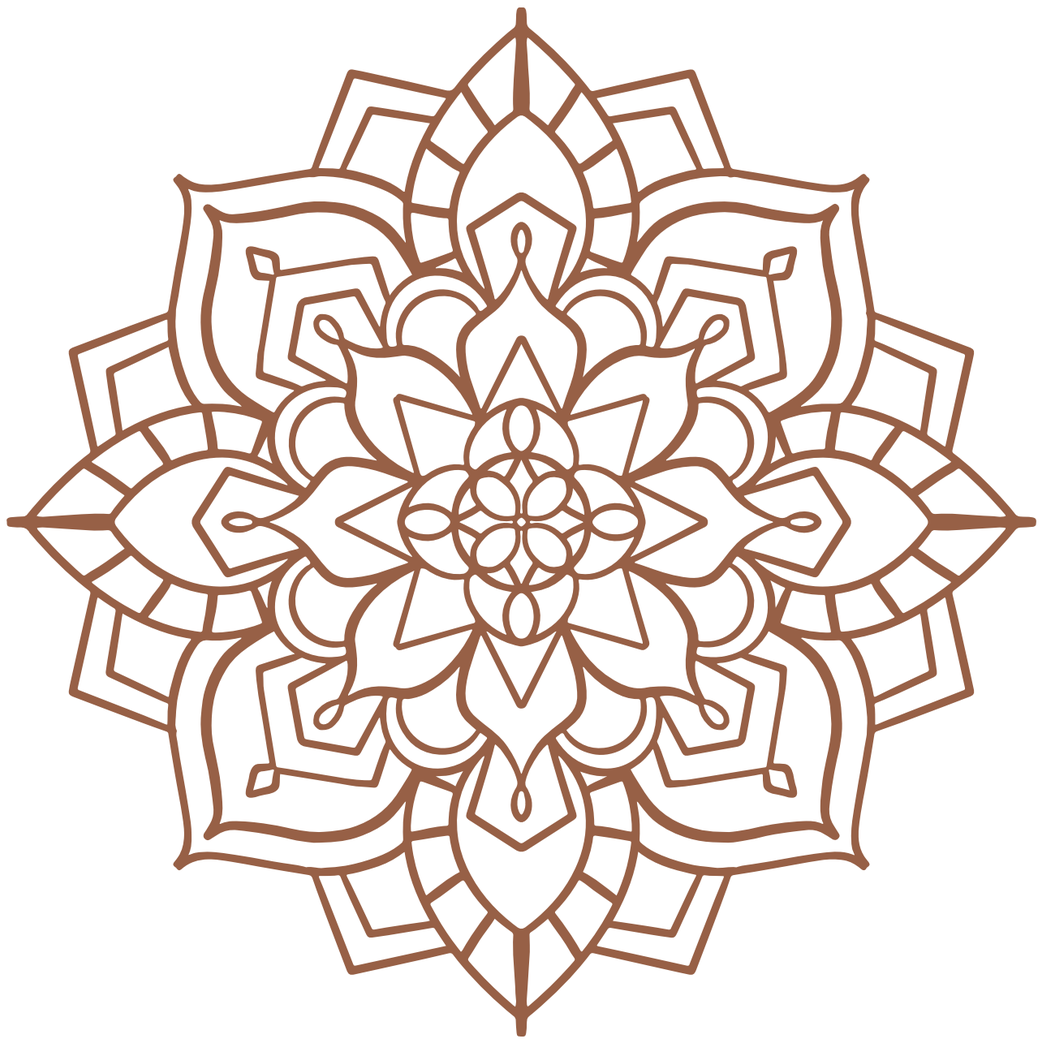
توصيات للتقييم والمتابعة:

لضمان تحقيق الأهداف التدريبية واستدامة النتائج، يوصى بتنفيذ خطة متابعة دورية تشمل مراجعة الاستبيانات والنتائج العملية. كما يُنصح بتنظيم جلسات دعم مستمرة بعد انتهاء التدريب لتقديم الدعم الشخصي للمشاركات، مما يساعد في تطبيق ما تعلمنه وتحقيق التحسين المستمر في مهاراتهن.

دعوة للعمل:

نحن نشجع كل مدافعة عن حقوق الإنسان على استكشاف هذا الدليل والاستفادة من التمارين والأنشطة المقدمة لتطوير مهارات القيادة المرنة. معًا، يمكننا تعزيز دور النساء في بناء مستقبل أكثر عدالة واستقرارًا في اليمن.

نأمل أن يكون هذا الدليل التدريبي مفيدًا للمدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، وأن يساهم في تعزيز قدراتهن على القيادة بمرونة وفعالية لتحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية في مجتمعاتهن.



المصادر

مستوحاه من

1.Development Social (2021) Unwomen Training manual for providing services remotely For

2. survivors of violence in Arab countries, arabstates.unwomen. Available at: https://arabstates.unwomen.org/sites/default/files/2022-03/Guide_CSO_Part_A_Arabic.pdf (Accessed: 01 April 2024).



من القيادة أن تجعلي الآخرين يثقون بك, ولكن تميزك كقائدة يكمن في جعل الآخرين يثقون بأنفسهم.

الوحدة الأولى:

تطوير الذات لتعزيز القيادة: التفكير الإيجابي، الوعي الذاتي، المرونة النفسية، وإدارة الحدود في مواجهة تحديات المدافعات في اليمن.

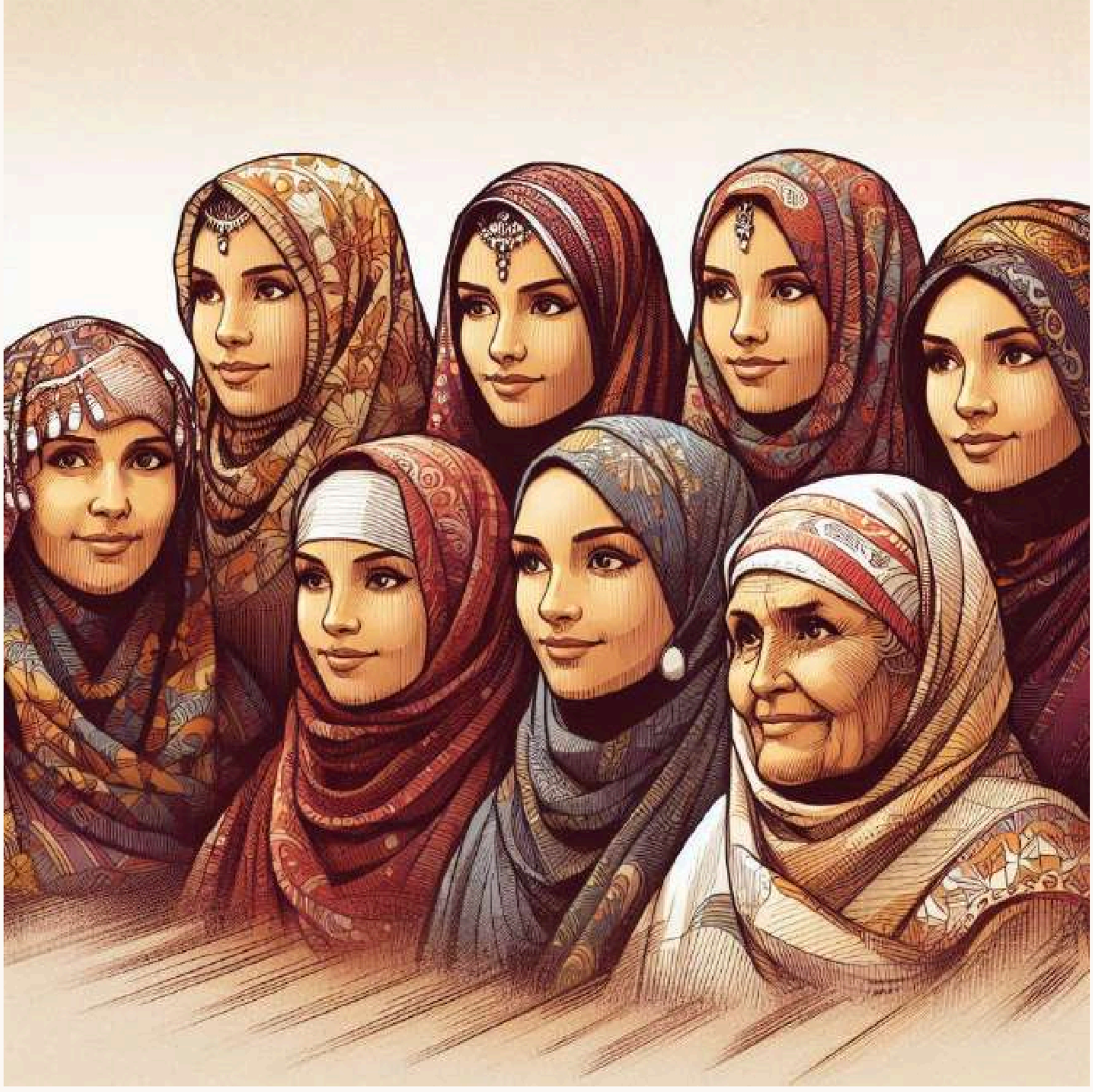


وصف الوحدة:

تتناول هذه الوحدة التدريبية مهارات التفكير الإيجابي، الوعي الذاتي، والمرونة النفسية، مع التركيز على تعزيز القيادة لدى المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن. يتم تقديم أدوات عملية واستراتيجيات تساعد في مواجهة التحديات الحقوقية بفعالية، مع أنشطة تفاعلية تهدف إلى تطوير الذات وتعزيز الأداء الشخصي والمهني.

الأهداف:

- تعريف المشاركات بمفهوم التفكير الإيجابي وكيفية تطبيقه في حياتهن اليومية وفي مواقف الدفاع عن حقوق الإنسان.
- تعزيز الوعي الذاتي لدى المشاركات من خلال تقنيات التحليل الذاتي وتقييم نقاط القوة والضعف.
- تنمية المرونة النفسية لدى المشاركات لتمكينهن من مواجهة التحديات والمواقف الصعبة بشكل فعال.
- تقديم استراتيجيات وأدوات عملية يمكن استخدامها لتطبيق التفكير الإيجابي، تعزيز الوعي الذاتي، وزيادة المرونة النفسية في بيئاتهن العملية.



التفكير الإيجابي:

- تعريف التفكير الإيجابي وفوائده في القيادة: التفكير الإيجابي هو قدرتكِ على التركيز على الجوانب المشرقة والإيجابية في كل موقف، والاعتقاد بأن الأمور ستتحسن، حتى في ظل التحديات. في دوركِ كقائدة، يعتبر التفكير الإيجابي أداة قوية تساعدكِ على تعزيز الروح المعنوية لفريقكِ، وزيادة ثقتكِ بنفسكِ، وتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة. عندما تمارسين التفكير الإيجابي، تصبحين أكثر قدرة على توجيه فريقكِ بشكل فعال، وحل المشكلات بمرونة، وإلهام الآخرين لتبني نفس النظرة الإيجابية (1).

دور التفكير الإيجابي في تعزيز أدائكِ الشخصي والمهني:

- **تعزيز أدائكِ الشخصي:** التفكير الإيجابي يساعدكِ على التعامل مع التحديات بشكل أفضل، ويقلل من مستويات التوتر والقلق. عندما تركزين على الجوانب الإيجابية، تزيدين من قدرتكِ على اتخاذ قرارات فعالة، وتحقيق أهدافكِ بوضوح وثقة (2).
- **تعزيز أدائكِ المهني:** في بيئة العمل، التفكير الإيجابي يعزز من قدرتكِ على التعاون والعمل الجماعي. كقائدة، عندما تتبنين التفكير الإيجابي، تكونين أكثر قدرة على تحفيز فريقكِ، وإيجاد الحلول للمشكلات بسرعة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع معنويات الفريق.

مقدمة إلى التفكير الإيجابي والمرونة

يعد التفكير الإيجابي أساساً لبناء المرونة في القيادة. فهو ليس مجرد توقع الأفضل، بل يتعلق أيضًا بقبول أن كل ما يحدث يمكن تحويله إلى فرصة للنمو. هذه النظرة لا تقتصر على تحسين الذات بل تشكل أيضًا إطاراً قوياً للقيادة المرنة، مما يساعد المدافعات على تجاوز العقبات وتوجيه فرقهن نحو النجاح (3).

العلم وراء التفكير الإيجابي:

يظهر العلم أن التفكير الإيجابي يرتبط بتحسينات ملموسة في الصحة البدنية والعقلية، مما يعزز من قدرة القائدات على التعامل مع الضغوطات. الأفكار الإيجابية تحفز المرونة العصبية، مما يتيح للقائدات إعادة تشكيل تفكيرهن لمواجهة التحديات بفاعلية (1).

تنمية عقلية إيجابية في المواقف المعاكسة

القائدات المرنات يعرفن كيفية تحويل المواقف الصعبة إلى فرص للتعلم والنمو. من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية وإعادة صياغة التحديات، يمكن للمدافعات تعزيز قوتهم الداخلية ومواجهة الصعوبات بإصرار.

استراتيجيات تعزيز المرونة من خلال التفاؤل

لتفاؤل هو عنصر أساسي في القيادة المرنة. القائدات المتفائلات ينظرن إلى التحديات على أنها فرص للنمو، مما يعزز من قدرة فرقهن على التكيف والابتكار في وجه الأزمات.

أثر التفكير الإيجابي على الصحة البدنية:

القيادة المرنة تعتمد على صحة القائدة البدنية والعقلية. التفكير الإيجابي له تأثير مباشر على تحسين الصحة البدنية من خلال تقليل التوتر وتعزيز نظام المناعة (2).

التفكير الإيجابي في مكان العمل

في بيئات العمل، يساعد التفكير الإيجابي القائدات على تعزيز ثقافة العمل التعاوني والإنتاجي. القائدات اللاتي يعززن التفكير الإيجابي بين أفراد فريقهن يساهمن في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء العام.

بناء علاقات مرنة من خلال التواصل الإيجابي:

العلاقات القوية والمتينة تشكل جزءاً أساسياً من القيادة المرنة. التواصل الإيجابي هو ما يعزز هذه العلاقات، ويساعد القائدات على تجاوز الخلافات وبناء فرق قوية ومتحدة.

التغلب على النكسات بموقف إيجابي:

القائدات المرنات يعرفن أن النكسات جزء من رحلة النجاح. من خلال الحفاظ على موقف إيجابي، يمكنهن تحويل الفشل إلى فرص للتعلم والنمو الشخصي والمهني.

دمج التفكير الإيجابي في الحياة اليومية

التفكير الإيجابي يجب أن يكون جزءاً من الحياة اليومية للقائدات المرنات. من خلال دمج هذا النهج في الروتين اليومي، يمكن للقائدات تعزيز قدرتهن على مواجهة التحديات وتحقيق نجاح مستدام (4).



الوعي الذاتي:

في عالم القيادة وتطوير الذات، يبرز الوعي الذاتي كأحد الأركان الأساسية التي تنير مسار القائدات، وتعزز من فعاليتهن في تحقيق الأهداف وتوجيه الفرق نحو النجاح. فالقيادة ليست مجرد استحواذ على السلطة أو اتخاذ للقرارات، بل هي رحلة تتغلغل في أعماق الذات وتشكل علاقاتها مع الآخرين. ومن هنا سننطلق في استكشاف تفاعل الوعي الذاتي مع مسار القيادة، إذ لا يمكن إجراء مناقشة مقنعة حول القيادة المرنة دون فهم للذات، فكل النظريات والمبادئ لن تكون سوى خيوط غير مترابطة إذا تجاهلنا إطار الذات والمجتمع (5).

أهمية الوعي الذاتي للمرأة القائدة

حين نلقي نظرة على دور المرأة في ميدان القيادة، ندرك أهمية بروز الوعي الذاتي، حيث تتأثر النساء بعوامل جندرية واجتماعية تلعب دورًا كبيرًا في تشكيل فهمهن وتصورهن لذواتهن وقد تشكل بوصلة توجيههن وصورتهن الذاتية. فما هو الوعي الذاتي؟ ولماذا يحظى بأهمية بالغة بالنسبة للقائدات؟

تعريف الوعي الذاتي:

الوعي الذاتي هو قدرتنا على إدراك وفهم ما يحدد هويتنا كأفراد، بما في ذلك شخصياتنا وأفعالنا وقيمنا ومعتقداتنا وعواطفنا وأفكارنا. فهو حالة نفسية تجعل الذات محور الاهتمام، وأحد أولى مكونات مفهوم الذات. وبناءً على اقتراح علماء النفس شِيلي دوفال وروبرت ويكند، يمكن تعريف الوعي الذاتي على أنه القدرة على التركيز على الذات وتقييم تناغم أفعالنا وأفكارنا وعواطفنا مع معاييرنا الشخصية الداخلية. عندما يكون الفرد على درجة متقدمة من الوعي الذاتي، يستطيع تقييم نفسه بموضوعية وإدارة عواطفه، وتوجيه سلوكه بما يتماشى مع قيمه الشخصية (4). وتعتبر هذه المهارة نادرة لأن الكثيرين يميلون إلى تفسير تصرفاتهم ومشاعرهم وأفكارهم بناءً على تأثير العواطف والظروف الخارجية. لذلك، يعتبر تطوير الوعي الذاتي أمرًا أساسيًا للقادة، حيث يمكنهم من خلاله تقييم تطورهم الشخصي وكفاءتهم، والتكيف مع المتغيرات، وتغيير المسار عند الضرورة.

أنواع الوعي الذاتي:

الوعي الذاتي العام:

يتيح لنا فهم كيف نظهر للآخرين والالتزام بالأعراف الاجتماعية، ويساعدنا على التصرف بطرق مقبولة اجتماعيًا. ورغم فوائده، يمكن لأولئك الذين يفرطون في هذا النوع من الوعي أن يقضوا الكثير من الوقت في القلق بشأن آراء الآخرين عنهم.

الوعي الذاتي الخاص:

القدرة على ملاحظة الحالة الداخلية للفرد والتفكير فيها. يتميز أولئك الذين يمتلكون وعيًا ذاتيًا خاصًا باستشعار وتأمل مشاعرهم، وردود أفعالهم.

الوعي الذاتي والصورة الذاتية:

الوعي الذاتي وصورتنا الذاتية يرتبطان بشكل وثيق، حيث يؤثر كل منهما على الآخر بشكل مباشر. عندما يكون لدينا وعي ذاتي جيد، فإنه يمكننا من فهم أنفسنا بشكل أعمق وأوسع، مما يسهل عليه بناء صورة دقيقة وشاملة عن أنفسنا. كذلك، عندما يكون لدينا صورة إيجابية للذات، فإننا نميل إلى الاستفادة من الوعي الذاتي لتعزيز ثقتنا بأنفسنا وفهم قدراتنا ونقاط قوتنا وضعفنا بشكل أكبر (4). والعمل المستمر على تطوير الوعي الذاتي وصورة الذات، يمكننا تحسين تفاعلنا مع العالم من حولنا وتحقيق نجاحات أكبر في الحياة الشخصية والمهنية.



المرونة النفسية:

تعريف المرونة النفسية

هي تلك القدرة العقلية والعاطفية والسلوكية التي تمكننا من التكيف والتعامل بفاعلية مع التحديات والضغوطات المختلفة التي تواجهنا في حياتنا اليومية. فهي المجهود الذي نبذله للتغلب على المشاكل والصعوبات التي نواجهها أو سوف نواجهها خلال حياتنا، وقدرتنا على تعزيز قوانا الشخصية في مواجهة هذا المجهود (3).

المرونة النفسية كعملية متكاملة

تُعتبر المرونة النفسية عملية متكاملة تشمل مجموعة من السمات والمهارات التي تساعدنا على تجاوز المصاعب والمواجهات بطريقة بناءة، دون أن ننهار نفسيًا أو نفقد توازننا العاطفي. وهي ليست عبارة عن حل نهائي للتوتر والمصاعب التي نواجهها. بل، تمثل المرونة النفسية قوة داخلية تمكننا من التعامل مباشرة مع التحديات والمواجهات بكل ثقة وإيجابية. فهي تمنحنا القدرة على التغلب على الصعوبات وتجاوزها، ومواصلة النمو والتطور رغم المواقف الصعبة. وبالتالي، تقلل المرونة النفسية من التأثيرات السلبية للظروف الصعبة، وتسهل علينا التكيف مع الحياة والظروف المتغيرة من حولنا (2).

تحديات المرونة النفسية:

تتضمن تحديات المرونة النفسية عدة جوانب تشكل تحديات التكيف مع الحياة والبيئة المحيطة. هذه العوامل يمكن تصنيفها إلى عوامل بيئية، وعوامل متعلقة بالأسرة، وعوامل شخصية.

تحديات المرونة النفسية في حرب اليمن والنزوح

الصعوبات الاقتصادية والفقر نتيجة لتدمير البنية التحتية وفقدان الوظائف، العنف المجتمعي والصراعات المسلحة التي تزيد من مستويات التوتر والقلق، التهجير والنزوح وفقدان المأوى وفقدان العائلة والمجتمع، الصدمات النفسية نتيجة الحروب والتهجير وفقدان الأحباء (3).

تحديات المرونة النفسية في بيئة العمل للمدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن

التعرض للعنف والتهديدات بسبب نشاطهن في مجال حقوق الإنسان، ضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة في ظل الأوضاع الصعبة في اليمن، الصعوبات في الحصول على دعم مالي أو موارد لتقديم المساعدة للمحتاجين، الصراعات الداخلية والتوترات بين المجتمعات والجماعات المختلفة (6).

عوامل حماية المرونة النفسية

المرونة النفسية ليست مجرد القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات، بل هي القدرة على التعامل معها بشكل صحيح وبناء، مما يساعدنا على النمو والتطور من خلالها. إنها عامل أساسي في بناء شخصية صلبة ومتوازنة، تمكّننا من التكيف مع مختلف جوانب الحياة وتحقيق أهدافنا وتطلعاتنا بفعالية. ولحماية هذه المرونة النفسية وتعزيزها، هناك مجموعة من العوامل التي تلعب دورًا حيويًا، مثل الدعم الاجتماعي، والتفكير الإيجابي، وإدارة الضغوط، والمرونة العقلية، وغيرها. في هذا الدليل، سنتناول بالتفصيل أهم هذه العوامل واستراتيجيات بنائها في بيئة عمل المدافعات عن حقوق الإنسان، ونوضح كيفية تطويرها والاستفادة منها لتعزيز المرونة النفسية في حياتنا اليومية.



إدارة الحدود

الحدود الصحية

هي مجموعة من الخطوط الإرشادية التي يضعها الفرد لنفسه بهدف حماية صحته النفسية والجسدية، وتنظيم علاقاته مع الآخرين. هذه الحدود تساعد في تحديد المسؤوليات، توضيح التوقعات، والحفاظ على التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. من خلال وضع حدود صحية، يتمكن الفرد من حماية طاقته العاطفية، تعزيز رفاهيته، واتخاذ قرارات تركز على مصلحته دون تجاوز الآخرين لحقوقه أو استنزافه نفسيًا أو جسديًا، فهي آلية ضرورية للحفاظ على صحتكِ النفسية والانفعالية، خاصة في بيئات العمل ذات الضغوط العالية مثل العمل في حقوق الإنسان. وضع هذه الحدود يساعد في تحديد مسؤولياتكِ، حماية طاقتكِ، وتعزيز رفاهيتكِ النفسية والجسدية .(7)

إليكِ بعض الأمثلة على الحدود الصحية المستمدة من العمل كمدافعة عن حقوق الإنسان في اليمن:

- **الفصل بين العمل والحياة الشخصية:** من المهم أن تقومي بتحديد وقت لنهاية يوم العمل، مثل الساعة الخامسة مساءً، وأن تتوقفي عن الرد على رسائل البريد الإلكتروني أو المكالمات المتعلقة بالعمل بعد هذا الوقت. هذا يساعدكِ على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية، مما يقلل من التوتر والاحتراق النفسي.
- **رفض المهام غير المنطقية أو غير العادلة:** إذا طلب منكِ مديركِ أو زميلكِ تولي مشروع إضافي في وقت ضيق، يمكنكِ الرد بطريقة توكيدية: "أقدر ثقتك بي، لكنني في الوقت الحالي مشغولة بمهام أخرى. سأكون سعيدة بمناقشة مواعيد أخرى لإنجاز هذا العمل إذا كان ذلك ممكنًا". هذا الرد يساعد في وضع حدود واضحة دون أن يكون رفضًا قاطعًا، مما يحافظ على العلاقة المهنية دون التضحية بصحتكِ.
- **حماية السلامة النفسية:** إذا كنتِ تتعرضين لمحتوى صادم بشكل متكرر، يمكنكِ وضع حد زمني للتعرض لهذه المواد، مثل تحديد 30 دقيقة يوميًا للتعامل مع مثل هذه الحالات، ومن ثم أخذ استراحة نفسية لاستعادة التوازن. هذه الاستراتيجية تحميكِ من التأثيرات السلبية طويلة الأمد مثل القلق أو الاكتئاب.

- **الحفاظ على خصوصية المعلومات الشخصية:** عند مواجهة ضغط للكشف عن معلومات شخصية في العمل، يمكنكِ الرد بحزم: "أحب أن أبقي بعض الأمور شخصية. هل يمكننا التركيز على الجانب المهني؟". هذا النوع من الردود يحمي خصوصيتكِ ويمنع الآخرين من تجاوز الحدود.
- **طلب الدعم عند الحاجة:** إذا شعرتِ بالإرهاق النفسي من أعباء العمل، يمكنكِ استباق ذلك بالقول: "أحتاج إلى دعم إضافي في هذا المشروع. هل يمكننا تخصيص موارد إضافية أو إشراك شخص آخر للمساعدة؟". طلب المساعدة يعزز الصحة النفسية ويمنع الشعور بالانعزال.
- **التحكم في حجم العمل:** بدلاً من قبول مشاريع أو قضايا إضافية بشكل غير محدود، يمكنكِ استخدام هذه العبارة: "حالياً أعمل على عدة مشاريع، وللتأكد من تقديم أفضل جودة عمل، أحتاج إلى إنهاء هذه المهام أولاً قبل قبول أي شيء جديد". هذا الرد يحميكِ من الإرهاق ويعزز جودة العمل.

- **التعامل مع النقد والهجوم الشخصي:** إذا واجهتِ نقدًا أو هجومًا شخصيًا، يمكن أن يكون ردكِ: "أقدر ملاحظاتك، لكنني أود التركيز على الأمور المهنية ونقل النقاش إلى ما يمكن تحسينه في العمل". هذا يحافظ على حدودكِ النفسية دون الانجرار إلى مشاعر سلبية.
- **الابتعاد عن البيئات السامة:** إذا كنتِ تعملين في بيئة عمل تحتوي على ضغوطات نفسية بسبب زملاء سامين، يمكنكِ وضع حد مثل: "سأحاول التركيز على عملي ولن أشارك في المحادثات التي تخلق توترًا". هذا النوع من الحدود يساعد في تقليل التعرض للتوتر ويحميكِ من الانخراط في النزاعات.

- **التواصل بوضوح حول التوقعات:** إذا كانت التوقعات في العمل غير واضحة، يمكنكِ قول: "أريد أن أتأكد من فهمي الصحيح للمهام المطلوبة. هل يمكننا مراجعة الأهداف والجدول الزمني معًا؟". هذا الرد يعزز الشفافية ويقلل من احتمالات سوء الفهم والإحباط.
- **التعامل مع المواقف الطارئة دون الإضرار بالصحة النفسية:** عند مواجهة أزمة في العمل تتطلب مجهودًا إضافيًا، يمكنكِ قول: "أفهم أن هذا الوضع طارئ، سأبذل قصارى جهدي، ولكنني أحتاج إلى استراحة قصيرة لاحقًا لاستعادة التركيز". هذا يعزز قدرتكِ على التعامل مع الضغوط دون التسبب في إرهاق طويل الأمد.

هذه الحدود الصحية ليست مجرد خيارات، بل هي ضرورة للحفاظ على صحتكِ النفسية والجسدية، وضمان استمراركِ في الدفاع عن حقوق الإنسان بفعالية وقوة (8).

من المهم للغاية عند محاولة إدارة عملية وضع الحدود في التعامل مع الآخرين(9):

- وضع الحدود لا يعني أن تكوني صارمةً وعدائية.
- من الضروري جدًا معرفة المبادئ والقيم لديك في العمل والمنزل، حتى تتمكني من توضيح الحدود التي يتوجب على الآخرين أخذها بعين الاعتبار.
- لإدارة الحدود بشكل جيد، يجب عليك التواصل بوضوح حول القيم والرغبات الخاصة بك.
- التعامل فورًا مع من يتعدى على قيمك ومبادئك، وعدم تأجيل ذلك. لا تنتظري وتشيري إلى هذا التعدي لاحقًا.
- وضع وإدارة الحدود في المنزل (على سبيل المثال، "أنا لا أجيب على المكالمات الهاتفية بعد الساعة العاشرة مساءً، ولا أجيب على المكالمات الهاتفية المتعلقة بالعمل عندما أكون في إجازة"). لا مانع لدي في عدم العمل على الإطلاق عندما أكون في إجازة.
- تقديم تفسيرات واضحة. ركزي على الناحية الخارجية وليس الداخلية عند شرح الحدود لديك. لا تجعلي التوضيح حول السبب وراء عدم رغبتك في كسر إحدى القيم لديك يتركز عليكِ؛ بل اجعليه مرتكزًا على نوعية العمل، والإنتاجية، وربما مديرك بدلاً من ذلك.
- كوني مستعدة للتعامل مع التعدي على الحدود. تخيلي قيمة معينة لديك تتعرض للتعدي وفكري في كيفية الرد على ذلك.
- استخدمي استراتيجية مفيدة لجميع الأطراف. على سبيل المثال، إذا طلب منك زميلك في العمل التحدث لبضع دقائق وكنتِ فعلاً منهمكة في العمل ولا تستطيعين الحديث معه أو لا ترغبين في أن يقاطعكِ، يمكنكِ الرد بطريقة مفيدة له أيضًا. على سبيل المثال، قولي: "أود ذلك، لكنني لا أستطيع الآن. أستطيع أن أجلس معكِ عند الساعة العاشرة أثناء الاستراحة، أو عند الساعة الرابعة بعد انتهاء ساعات العمل. أي من الخيارين تفضلين؟"
- عند تعرض حدودك للتعدي، حاولي تجنب الردود الشخصية/الانفعالية. على سبيل المثال، إذا طلب منكِ مديرك القيام بمهمة إضافية ولا تملكين الوقت للقيام بها، تجنبي قول: "أشعر بالإرهاق الشديد اليوم؛ لدي مليون شيء لأقوم به." بدلاً من ذلك، قولي شيئًا مثل: "إذا قمت بذلك الآن، لن أتمكن من إنهاء الشيء الآخر اليوم. أي من الشيئين تودين مني القيام به؟"



أسئلة للنقاش والتأمل

فيما يلي بعض الأسئلة للنقاش والتي يمكن استخدامها في الوحدة التدريبية:

1- التفكير الإيجابي:

- كيف يمكن أن يؤثر التفكير الإيجابي على قدرتكِ كقائدة في التعامل مع الأزمات الحقوقية في اليمن؟
- ما هي التحديات التي تواجهك في تطبيق التفكير الإيجابي في حياتكِ اليومية، وكيف تتغلبين عليها؟
- كيف يمكن للتفكير الإيجابي أن يسهم في بناء علاقات أقوى وأكثر مرونة مع فريقك؟

2- الوعي الذاتي:

- كيف يؤثر الوعي الذاتي على قدرتكِ في اتخاذ القرارات الصعبة في مواقف الدفاع عن حقوق الإنسان؟
- ما هي أهم الأدوات أو التقنيات التي تستخدمينها لتعزيز وعيكِ الذاتي، وكيف تنعكس نتائجها على عملك؟
- كيف يمكنكِ تحسين تفاعلك مع الآخرين من خلال تعزيز وعيك الذاتي؟

3- المرونة النفسية:

- كيف تسهم المرونة النفسية في تعزيز قدرتكِ على مواجهة الضغوطات والتحديات اليومية؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تعتقدين أنها الأكثر فعالية في بناء المرونة النفسية لدى المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن؟
- كيف يمكن أن تساعدكِ المرونة النفسية في إدارة المواقف الصعبة دون التأثير على صحتك النفسية؟

4- إدارة الحدود:

- ما هي التحديات التي تواجهكِ في وضع حدود صحية في العمل، خاصة في بيئة مليئة بالضغوطات مثل اليمن؟
- كيف يمكنكِ الحفاظ على حدودك الشخصية والمهنية دون التأثير على جودة عملك؟
- شاركي تجربة شخصية حيث واجهتِ صعوبة في إدارة الحدود، وكيف تعاملتِ مع هذا الموقف.

5- العلاقة بين المفاهيم:

- كيف يمكن للتفكير الإيجابي والوعي الذاتي والمرونة النفسية أن تعمل معًا لتعزيز قيادتك في بيئة العمل الحقوقي؟
- في رأيك، أي من هذه المهارات يعتبر الأكثر أهمية في مواجهة التحديات في اليمن ولماذا؟
- كيف يمكن أن يؤثر تحسين مهارة واحدة من هذه المهارات على تطوير الجوانب الأخرى في شخصيتك كقائدة؟

هذه الأسئلة تهدف إلى تشجيع المشاركات على التفكير العميق والنقاش حول المواضيع المتعلقة بتطوير الذات وتعزيز القيادة في مواجهة التحديات الحقوقية.



الجزء العملي

1.تمرين: "عكس عكاس"

الوصف:

هذا التمرين يهدف إلى تعليم المشاركات كيفية تحويل الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية من خلال إعادة صياغتها، مما يعزز التفكير الإيجابي ويقلل من التأثير السلبي للتفكير المعيق. ستقوم المشاركات بتحليل أفكارهن السلبية ثم يتعلمن كيفية إعادة صياغتها بطريقة إيجابية وبناءة.

الهدف: تمكين المشاركات من تطوير مهارة التفكير الإيجابي، مما يساعدهن في التعامل بشكل أكثر فعالية مع التحديات اليومية والمواقف الصعبة.

خطوات التنفيذ - التدريب الوجاهي

التحضير والتجهيز

الوقت

- وجاهي: 60 دقيقة .
- عن بعد: 30 دقيقة.

عدد المشاركات:

- وجاهيًا: 20 مشاركة
- عن بعد: 10 مشاركات

1- التأكد من الجاهزية:

- تأكدي من ترتيب الجلسة بشكل دائري أو على شكل نصف دائرة لضمان تواصل بصري جيد بين المشاركات.
- قدمي مقدمة قصيرة حول أهمية التفكير الإيجابي وأثره على حياتنا.

2- تحديد الأفكار السلبية
مهمة فردية:

- وزعي أوراقًا وأقلامًا على المشاركات واطلبي منهن كتابة 3 إلى 5 أفكار سلبية تتبادر إلى أذهانهن بشكل متكرر.
- أعطي مثالاً لتوضيح ما تقصدينه.

3- تحليل الفكرة السلبية
مهمة فردية:

- اطلبي من المشاركات اختيار فكرة سلبية واحدة من الأفكار التي كتبتها وتفكير في تأثيرها عليهن.
- قدمي توجيهات خلال هذه الفترة لمساعدتهن على التفكير في الأسباب الكامنة وراء هذه الأفكار.

4- إعادة صياغة الفكرة :
مهمة فردية:

- الآن، اطلبي من المشاركات إعادة صياغة الفكرة السلبية بشكل إيجابي. قدمي أمثلة وشجعيهن على التفكير بشكل إبداعي.
- كوني جاهزة للمساعدة إذا واجهت أي مشاركة صعوبة في إعادة الصياغة.

5- مشاركة النتائج في مجموعات صغيرة:
تقسيم المشاركات إلى مجموعات صغيرة:

- قسمي المشاركات إلى مجموعات من 3-4 أفراد واطلبي منهن مشاركة الأفكار التي حددنها وكيف قمن بإعادة صياغتها.
- دعيهن يناقشن ويقدمن ملاحظات بناءة لبعضهن البعض.

6- المناقشة العامة والانعكاس:
جمع المشاركات:

- بعد الانتهاء من مناقشات المجموعات الصغيرة، اجمعي المشاركات مرة أخرى لمناقشة عامة.
- اطلبي من كل مجموعة تقديم ملخص لما تمت مناقشته وكيف شعرن بعد إعادة صياغة الأفكار السلبية.

لمتابعة الممارسة اليومية والتطبيق الذاتي:

- شجعي المشاركات على مراقبة أفكارهن اليومية وإعادة صياغة أي فكرة سلبية يتعرضن لها خلال الأسبوع القادم.
- قدمي لهن تحديًا صغيرًا لتدوين الأفكار السلبية التي واجهنها وكيف قمن بإعادة صياغتها ومناقشة النتائج في الجلسة التالية.



واجب منزلي للمشاركات



1- تمرين الامتنان اليومي

الهدف: تعزيز التفكير الإيجابي من خلال التركيز على الأشياء الجيدة في حياتك.

الطريقة: كل يوم، ابدئي بكتابة ثلاثة أشياء تشعرين بالامتنان لها. لا يهم إذا كانت هذه الأشياء كبيرة أو صغيرة، المهم هو التأمل في تلك الأمور وكيف تؤثر بشكل إيجابي على حياتك.

2- تمرين إعادة صياغة الأفكار السلبية:

الهدف: تعلم كيفية تحويل الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية.

الطريقة: فكري في فكرة سلبية تراودك بشكل متكرر. اكتبي هذه الفكرة ثم أعيدي صياغتها بشكل إيجابي. على سبيل المثال، إذا كانت الفكرة "لن أتمكن من إكمال هذا العمل في الوقت المناسب"، حاولي إعادة صياغتها إلى "سأبذل قصارى جهدي وسأطلب المساعدة إذا احتجت إليها".

3- تمرين التأمل الإيجابي:

الهدف: تعزيز الهدوء الداخلي وتركيز عقلك على الأمور الإيجابية. الطريقة: خصصي 10-15 دقيقة من وقتك لجلسة تأمل. ركزي على تنفسك ثم استرجعي في ذهنك تجربة إيجابية سابقة. حاولي استحضار المشاعر الجميلة التي رافقت هذه التجربة.

4. تمرين التصور الإيجابي للمستقبل:

الهدف: تشجيع التفكير الإيجابي حول مستقبلك. الطريقة: أغلقي عينيك وتخيلي نفسك بعد خمس سنوات وأنت تعيشين حياة مرضية وناجحة. تخيلي التفاصيل بوضوح، مثل مكان الإقامة، الوظيفة، العلاقات الاجتماعية، والصحة. بعد ذلك، اكتبي وصفًا لهذه الحياة المستقبلية.

5- تمرين العبارات التحفيزية الذاتية:

الهدف: تعزيز ثقتك بنفسك وتوليد طاقة إيجابية. الطريقة: اختاري من بين قائمة من العبارات التحفيزية (مثل: "أنا قادرة"، "أنا أستحق السعادة") ثلاث عبارات تشعرين بأنها تلمسك شخصيًا. كرري هذه العبارات لنفسك يوميًا لمدة أسبوع.

6- تمرين العمل الإيجابي:

الهدف: اتخاذ خطوات عملية لتعزيز التفكير الإيجابي. الطريقة: حددي هدفًا صغيرًا يمكن تحقيقه خلال الأسبوع المقبل والذي سيجلب لك أو للآخرين شعورًا إيجابيًا. قد يكون الهدف بسيطًا مثل التواصل مع صديقة قديمة أو بدء عادة صحية جديدة.

7- تمرين التفكير العكسي:

الهدف: تدريب عقلك على رؤية الإيجابيات حتى في المواقف السلبية. الطريقة: فكري في موقف صعب أو سلبي واجهتيه مؤخرًا. بعد ذلك، حددي شيئًا إيجابيًا نتج عن هذا الموقف، مثل درس مستفاد أو قوة مكتسبة.

8- تمرين الصندوق الإيجابي:

الهدف: تجميع وتذكر اللحظات الإيجابية على مدار الوقت. الطريقة: اصنعي صندوقًا أو جرة صغيرة وضعي فيها ملاحظات عن كل لحظة إيجابية تمرين بها. في نهاية الشهر، اقرئي هذه الملاحظات للتذكير بكل الأمور الجيدة التي حدثت.

2- .تمرين "نهر حياتك"

وصف النشاط:

سيقوم المشاركات برسم "نهر حياتهن" وتحديد المراحل والعلاقات الأساسية فيه، مع التأمل في القيم والأهداف التي شكلت مسارهن. النشاط مصمم ليكون فعالاً في وقت قصير سواء حضوريًا أو عبر الإنترنت، مع الحفاظ على التركيز على الجوانب الرئيسية من حياة المشاركات.

الهدف من النشاط:

التأمل الذاتي: يساعد التمرين المشاركات على استكشاف مسار حياتهن وتأمل الأحداث المهمة التي أثرت فيهن، مما يعزز الوعي الذاتي

تحليل العلاقات: يتيح التمرين للمشاركات فرصة لتحديد الأشخاص الذين أثروا في حياتهن بشكل كبير، سواء كانوا دعمًا إيجابيًا أو تحديات واجهنها.

التعرف على القيم والمبادئ: يساعد التمرين في فهم القيم والمبادئ التي وجهت قرارات المشاركات في مختلف مراحل حياتهن.

تحديد العقبات والتحديات: يعمل التمرين على تمكين المشاركات من التعرف على التحديات والعقبات التي واجهنها خلال رحلتهن الحياتية، وكيف أثرت هذه العقبات في تشكيل مسارهن.

التخطيط للمستقبل: من خلال استعراض الماضي وفهم العوامل المؤثرة في الحياة، يساعد التمرين المشاركات على التفكير في كيفية توجيه حياتهن في المستقبل نحو تحقيق الأهداف الشخصية.

التواصل والمشاركة: يشجع التمرين على المشاركة والتواصل بين المشاركات، مما يتيح تبادل الخبرات والتعلم من تجارب الآخرين.

التعافي العاطفي: يمكن أن يساعد التمرين في معالجة المشاعر المتعلقة بتجارب الماضي، مما يسهم في تعزيز الصحة النفسية والعاطفية.

بناء الهوية الشخصية: يساعد التمرين المشاركات على بناء وتطوير هويتهن الشخصية من خلال استعراض الأحداث التي ساهمت في تشكيل شخصياتهن اليوم.

عدد المشاركات:

- وجاهيًا: 20 مشاركة
- عن بعد: 10 مشاركات

الوقت :

- وجاهيًا: ساعة ونصف
- عن بعد: 30 إلى 45 دقيقة

- يُمنح المشاركات 8 دقائق على الأقل للرسم. إذا سمحتي لهم بفترة أطول، سيحتجن إلى وقت أطول للتشارُك. بحسب عدد أفراد المجموعة، يمكن القيام بهذا النشاط في مدة تقصُر لا تتعدى 20 دقيقة أو تطول لتصل إلى ساعة ونصف، لذا عليك حساب الوقت بما يتلاءم.

خطوات تنفيذ النشاط وجاهيًا (90 دقيقة):

1- التحضير:

- قومي بإعداد بيئة مريحة وهادئة للمشاركات، مع توفير أوراق كبيرة وأقلام ملونة. اشرحي الهدف من النشاط بإيجاز.

2- المرحلة الأولى: التفكير

- اطلبي من المشاركات التفكير بسرعة في مسار حياتهن، مع التركيز على اللحظات المهمة والتغييرات الكبيرة. يمكن أن يكتبن بعض الملاحظات السريعة على ورقة.

3- المرحلة الثانية: الرسم

- اطلبي من المشاركات رسم "نهر حياتهن" على الورقة. يمكنهن استخدام الألوان لتمييز المراحل المختلفة ووضع رموز سريعة للعقبات والتحديات مثل:

2- رموز للعلاقات المهمة:

- **قلب** ❤️: لتمثيل الحب والعلاقات العاطفية المهمة، سواء كانت مع شريك حياة، أفراد العائلة، أو أصدقاء مقربين.
- **دائرة متحدة المركز** 🎯: لتمثيل الأشخاص الذين كانوا محور حياتكِ أو كان لهم تأثير كبير في توجهاتكِ.
- **شجرة** 🌳: لتمثيل العائلة أو الأجداد والجذور العائلية.
- **يدان متشابكتان** 🤝: لتمثيل الشراكات المهمة أو العلاقات التعاونية التي أثرت في حياتكِ.
- **وجه مبتسم** 😊: لتمثيل الأصدقاء المقربين أو الأشخاص الذين جلبوا السعادة إلى حياتكِ.

3- رموز للعقبات:

- **صخرة** 🪨: لتمثيل العقبات الكبيرة أو المشاكل التي واجهتها في حياتكِ، مثل تحديات صحية، أزمات عائلية، أو صعوبات مالية.
- **خط متعرج** ⚡: لتمثيل التغييرات المفاجئة أو الأزمات التي قلبت حياتكِ رأسًا على عقب.
- **سلسلة** ⛓️: لتمثيل القيود أو الضغوط التي شعرتِ بها في مراحل معينة من حياتكِ.
- **مثلث تحذير** 🚧: لتمثيل اللحظات الحرجة أو الإنذارات التي جعلتكِ تعيدين التفكير في مساركِ.
- **سحابة ممطرة** 🌧️: لتمثيل الأوقات الحزينة أو المليئة بالتحديات النفسية.

هذه الرموز يمكن أن تساعد في تبسيط تمثيل العلاقات المهمة والعقبات على "نهر حياتك"، مما يجعل من السهل فهم وتذكر التجارب التي أثرت في حياتك.

4- المرحلة الثالثة: تحديد العلاقات :

ساعدي المشاركات على تحديد الأشخاص المهمين في حياتهن ووضع رموز أو أسماء تمثلهم على الرسم.

5- المرحلة الرابعة: التأمل والكتابة

اطلبي من المشاركات كتابة ملاحظات قصيرة حول القيم والأهداف التي كانت مهمة لهن في كل مرحلة.

6- المشاركة (اختياري) والنقاش

- شجعي المشاركات على مشاركة نهر حياتهن مع المجموعة إذا رغبن في ذلك، وابدئي نقاشًا حول ما تعلموه من هذا التمرين.

7- الختام (5 دقائق):

- اختتمي الجلسة بتلخيص سريع وشجعي المشاركات على مواصلة التفكير الشخصي بعد الجلسة.

خطوات تنفيذ النشاط عن بعد (30 إلى 45 دقيقة):

1- التحضير المسبق:

- قبل الجلسة، أرسلي للمشاركات تعليمات سريعة عبر البريد الإلكتروني حول النشاط والأدوات المطلوبة (مثل الورقة والقلم أو برامج الرسم).

2- تقديم التمرين

- اشرحي الفكرة والأهداف عبر منصة التدريب (Google Meet، Zoom، إلخ) واستخدمي مشاركة الشاشة لتوضيح خطوات التمرين.

3- المرحلة الأولى: التفكير

- اطلبي من المشاركات التفكير سريعًا في حياتهن وتحديد اللحظات الأساسية والمنعطفات المهمة.

4- المرحلة الثانية: الرسم

- اطلبي منهن رسم "نهر حياتهن" بسرعة، باستخدام أدوات الرسم الرقمية أو الورق والقلم. يمكنهن إضافة رموز سريعة للعلاقات المهمة والعقبات

5- المرحلة الثالثة: التأمل والكتابة

- اطلبي منهن كتابة ملاحظات قصيرة حول القيم والأهداف

6- المشاركة (اختياري) والنقاش

- إذا رغبن، يمكن للمشاركات مشاركة نتائجهن بسرعة عبر الشاشة ومناقشة ما تعلموه.

7- الختام

- اختتمي الجلسة بتلخيص سريع وشجعي المشاركات على متابعة التفكير الشخصي بعد الجلسة.



3- تمرين:لا ، شكراً.

وصف التمرين:

هذا التمرين يهدف إلى تعزيز مهارات التواصل الواعي بين المشاركات من خلال طرح الأسئلة التي تعكس اهتمامًا حقيقيًا بالشخص الآخر. يُشجع التمرين على التفكير في دوافع الشخص، ومراعاة الحدود الشخصية، وتطوير القدرة على التعبير عن الرغبات والاحتياجات بوضوح واحترام.

الأهداف:

- **تعزيز الوعي الذاتي:** تطوير القدرة على التعرف على احتياجات ورغبات الذات وعدم التضحية بها من أجل الآخر.
- **تحسين مهارات التواصل:** تعزيز القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تعكس اهتمامًا حقيقيًا واحترامًا للآخر.
- **بناء الثقة:** تمكين المشاركات من التعبير عن الحدود الشخصية بطريقة واضحة ومهذبة.
- **تطوير الحساسية تجاه الآخرين والقدرة على وضع الحدود:** زيادة الوعي بمشاعر واحتياجات الآخرين دون إهمال الذات.

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

الوقت:

حوالي 30 إلى 45 دقيقة.

تنفيذ التمرين وجاهيًا (حضورياً):

الإعداد:

1- المكان:

اختاري مكانًا مريحًا يسع المشاركات، مع ترتيب المقاعد بحيث تكون كل مشاركتين أو مجموعة صغيرة قريبتين من بعضهن البعض، ويمكنهن التحدث بسهولة.

2- المواد:

بطاقات أو أوراق صغيرة وأقلام للمشاركات ليكتبن عليها أسئلتهن (إذا رغبت في ذلك).
ساعة لضبط الوقت لكل مرحلة من مراحل التمرين.

3- توجيه المجموعة: قبل البدء، اشرحي الأهداف والخطوات بوضوح، مع التأكيد على أهمية احترام الحدود الشخصية والتعبير عن الذات بصدق.

الخطوات:

1- تحضير الأسئلة

- أعطِ المشاركات وقتًا للتفكير وكتابة الأسئلة التي يرغبن في طرحها على جارتها.

2- طلب الإذن وطرح الأسئلة

- اطلبي من كل مشاركة أن تسأل جارتها: "هل يمكنني أن أطرح عليك سؤالاً؟".
- إذا وافقت الجارة، تطرح السؤال ويتبع ذلك السؤال عن رغبتها في الإجابة.

3- الإجابة

- تستجيب الجارة إما بالإيجاب أو الرفض، مع شكرها على السؤال.

4- تبادل الأدوار:

- بعد انتهاء الجولة الأولى، تتبادل المشاركات الأدوار بحيث يطرح الطرف الآخر سؤاله.

5- المناقشة والملاحظات

- بعد الانتهاء، يمكن للمجموعة التحدث عن تجربتهن، ما شعرن به، وما الذي تعلموه عن أنفسهن والآخرين.

تنفيذ التمرين عن بعد (افتراضياً):

الإعداد:

المنصة الافتراضية:

استخدم منصة تواصل فيديو مثل Google Zoom، Meet، أو Microsoft Teams. تأكدي من أن جميع المشاركات لديهن الوصول إلى المنصة ويعرفن كيفية استخدامها.

الغرف الفرعية (Breakout Rooms)

تأكدي من أن المنصة التي تستخدمها تتيح تقسيم المشاركات إلى غرف فرعية حيث يمكن لكل زوج أو مجموعة صغيرة أن تجري التمرين بشكل خاص.

الوقت

حددي وقتًا محددًا لكل مرحلة من مراحل التمرين وشارك ذلك مع الجميع في بداية الجلسة.

الخطوات:

1- تحضير الأسئلة

- عبر الفيديو، اشرحي التمرين ثم اطلبي من المشاركات أن يكتبن أسئلتهن خلال فترة التحضير.

2- تقسيم المشاركات

- استخدمي ميزة "Breakout Rooms" لتقسيم المشاركات إلى أزواج أو مجموعات صغيرة.
- اعطِ تعليمات واضحة حول العودة إلى الغرفة الرئيسية بعد انتهاء الوقت المخصص.

3- طلب الإذن وطرح الأسئلة

- في الغرف الفرعية، تقوم كل مشاركة بطرح سؤالها بعد طلب الإذن.

4- الإجابة

- كما في النسخة الوجاهية، تستجيب الجارة إما بالإيجاب أو الرفض مع شكرها على السؤال.

5- تبادل الأدوار:

- بعد انتهاء الجولة الأولى، تتبادل المشاركات الأدوار داخل الغرفة الفرعية.

6- العودة للمناقشة في الغرفة الرئيسية

- بعد انتهاء الجولات، تعود المشاركات إلى الغرفة الرئيسية لمشاركة ملاحظاتهن وتجاربهن.

نصائح إضافية لتيسير التمارين عن بعد

للتنفيذ عن بعد

تأكدي من أن الجميع يعلم كيفية استخدام ميزات المنصة مثل الميكروفون والكاميرا وميزة "رفع اليد" للتفاعل

التحفيز على المشاركة

شجعي المشاركات على التعبير بصراحة وبدون تردد، وأكدي على سرية ما يُناقش.

المرونة في إدارة الوقت

إذا لاحظتِ أن المشاركات بحاجة إلى وقت أطول في أي مرحلة، كوني مرنة في إدارة الوقت.

المصادر

- Fredrickson, B.L., 2009. Positivity: Groundbreaking Research to Release Your Inner Optimist and Thrive. New York: Crown Archetype.
- Seligman, M.E.P., 2011. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press.
- Reivich, K. and Shatté, A., 2002. The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles. New York: Broadway Books.
- Goleman, D., 1995. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books.
- Duval, S. and Wicklund, R.A., 1972. A Theory of Objective Self Awareness. New York: Academic Press.
- Avolio, B.J. and Gardner, W.L., 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), pp.315-338.
- Smith, J., Doe, A. and Brown, R., 2020. Healthy Boundaries in Professional Settings. New York: Academic Press.
- Hernes, G. and Paulsen, T., 2003. The Role of Boundaries in Professional and Personal Life. Oslo: Scandinavian Academic Press.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), 2020. Handbook: Self-Care and Staff Care. [pdf] Available at: https://www.giz.de/en/downloads/Handbook%20Self%20Care%20and%20Staff%20Care%20English%202020.pdf [Accessed 13 June 2024].



الوحدة الثانية:

استراتيجيات القيادة المرنة



وصف الوحدة:

هذه الوحدة تغطي مفهوم القيادة المرنة وتستعرض الفرق بين القيادة والإدارة. يتم تناول أنواع القيادة المختلفة، مع التركيز على القيادة المرنة وكيفية تطويرها. تشمل الوحدة استراتيجيات لبناء المرونة النفسية والقيادية، وأهمية القبول والملاحظة، ودمج العقلانية والعاطفة في اتخاذ القرارات. تتضمن الوحدة أيضًا تمارين عملية لتطبيق المفاهيم المكتسبة، مثل مقياس المرونة النفسية ورسم نهر الحياة كأداة لفهم وتطوير المرونة القيادية.

الأهداف

1. فهم مفهوم القيادة المرنة: تعزيز الفهم العميق للقيادة المرنة وأهميتها في بيئات العمل المعقدة والمليئة بالتحديات.
2. تمييز بين القيادة والإدارة: توضيح الفروق بين القيادة والإدارة وأهمية كل منهما في تحقيق أهداف المنظمة.
3. تطوير مهارات القيادة المرنة: تقديم استراتيجيات وأدوات لتعزيز المرونة في القيادة، بما في ذلك كيفية التكيف مع التغيرات والتحديات غير المتوقعة.

مقدمة عن القيادة والمرونة القيادية

المرونة القيادية ليست مجرد مهارة فردية، بل هي مجموعة متنوعة من المهارات والآليات التي تتيح لنا التكيف مع التحديات والصعوبات أثناء قيادتنا لفرقنا ومنظماتنا. من خلال القيادة المرنة، يمكننا التغلب على العقبات والتحولات المفاجئة. فما هي القيادة وكيف تصبح القيادة مرنة؟

تعريف القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة. تُعرّف القيادة أيضًا بالقدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وحماس. كما يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي تتميز بها القائدة عن غيرها في توجيه الآخرين بطريقة تمكنها من كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم لتحقيق هدف محدد (1).

الفرق بين القيادة والإدارة

قد يتداخل مفهوم القيادة مع مفهوم الإدارة، ولكنهما يختلفان في التوجه والعلاقات والتعامل مع الأفراد والتغيير والتطوير والتخطيط، مما يجعلهما مفاهيم متميزة بذاتها.

- **القيادة**: توجهها الأساسي هو تطوير وتمكين العنصر البشري وتحفيزه لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء. تهتم القيادة بالإلهام والرؤية، وتحفيز الفرق لتحقيق أهداف طويلة المدى، وتعطي الأولوية للرؤية والإلهام (2).
- **الإدارة**: توجهها الأساسي هو إدارة المخرجات والنتائج الواضحة والمكونات المادية في المنظمة، والتنظيم والتنسيق لتحقيق أهداف محددة والحفاظ على الاستقرار، وتعطي الأولوية للكفاءة والتنفيذ (2).

أنواع القيادة

تتعدد أنواع القيادة الإدارية بناءً على المركز الوظيفي، ومواصفات شخصية القائدة، والموقف الذي تتم فيه القيادة، واحتياجات الفرق العاملة. ومن أنواع القيادة:

- **القيادة التحفيزية**: تركز على تحفيز وتشجيع الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تحديد الأهداف الشخصية وتقديم مكافآت.
- **لقيادة التحويلية**: تركز على تحويل وتطوير الأفراد والفرق، وتشجع على تغيير السلوكيات والأداء من خلال التوجيه والتحفيز.
- **القيادة الديمقراطية**: يتم فيها إشراك أفراد الفريق في اتخاذ القرارات، وتعزيز التفاعل والمشاركة في صنع القرارات.
- **القيادة المرنة**: تتميز بالمرونة والتكيف في التعامل مع المواقف المتغيرة والمتنوعة

(3).

القيادة المرنة

معنى القيادة المرنة

القيادة المرنة تعني القدرة على القيادة المتكيفة والمؤثرة في ظل الظروف الصعبة والتغير المفاجئ وعدم اليقين. تركز القيادة المرنة على قدرة القادة على التكيف والتعامل مع التحديات والتغييرات في بيئة العمل بشكل فعال. القائدات المرنات قادرات على الحفاظ على الهدوء والوضوح والاقتناع وسط القلق الناجم عن التعقيد المتزايد والتغيير المتسارع (4).

نموذج القيادة المرنة

نموذج القيادة المرنة يعكس تحولًا نموذجيًا في الرؤية والتفكير والتصرف، مما يتيح للقائدات التحديث والتكيف بسرعة مع المتغيرات في بيئة العمل المعقدة. تعتمد القيادة المرنة على قدرات الاستجابة السريعة، والتعلم المستمر، وبناء العلاقات القوية مع الفريق، وتشجيع الابتكار والتغيير الإيجابي (4).

الاعتراف والقبول

الاعتراف بالواقع والقبول به هما الخطوتان الأوليتان والحاسمتان في القيادة المرنة. يمكن أن يكون الإنكار رد فعل طبيعي عندما نواجه تحديات كبيرة أو مواقف غير مرغوب فيها، لكنه يعوق التقدم ويؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة (1).

ما هو الاعتراف؟

الاعتراف بالواقع يعني قبول أن الأمور ليست دائماً كما نتمناها، وأن التحديات جزء لا يتجزأ من عملية القيادة. الاعتراف بالواقع يتيح للقائدات القدرة على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات المحيطة بهن. فعلى سبيل المثال، في بيئة معقدة مثل اليمن، حيث تتغير الأوضاع بسرعة وتصبح التحديات متعددة الأوجه، يصبح الاعتراف بالواقع أمرًا ضروريًا للقائدات في مجال حقوق الإنسان (1).

أهمية القبول في القيادة المرنة:

القبول هو القدرة على التناغم مع التحديات والتحولات، وتحويل التساؤلات من "لماذا يحدث هذا؟" إلى "ماذا يمكننا أن نتعلمه من هذا؟" و"ما الذي نستطيع فعله؟". القبول يتطلب تفهّم أن الظروف الصعبة جزء من الحياة، وأنه يمكن تحويل المعاناة إلى فرص للتعلم والنمو (1).

الملاحظة والمراقبة

الملاحظة والمراقبة تشكلان عنصرين أساسيين في القيادة المرنة. من خلال مراقبة الأحداث والظواهر من حولنا بدقة ووعي، نتمكن من رؤية الأمور بوضوح أكبر، مما يساعد في تقييم المواقف بشكل أفضل واتخاذ قرارات أكثر حكمة (2).

ما هي الملاحظة والمراقبة؟

الملاحظة تعني الانتباه للتفاصيل الدقيقة دون التسرع في إصدار الأحكام، بينما تشمل المراقبة تتبع الأنماط والاتجاهات في سلوك الأفراد والفرق، وكذلك اكتشاف الفرص والتحديات المستجدة (2). من خلال المراقبة الدقيقة، يمكن للقائدات تقييم الأحداث بموضوعية وتحليلها دون تحيز، مما يعزز اتخاذ القرارات المستنيرة.

أهمية الملاحظة دون أحكام:

الملاحظة والمراقبة بدون إصدار أحكام مسبقة تعني أننا نحلل الموقف ونجمع المعلومات دون أن نسمح لانحيازاتنا أو توقعاتنا بالتأثير على نظرتنا (2). هذه المقاربة تتيح لنا فهم الوضع كما هو فعلاً، مما يعزز الثقة بين أعضاء الفريق ويجعلهم يشعرون بأن آرائهم تُقدّر وتُحترم.

دمج العقلانية والعاطفية

القيادة المرنة تتطلب مزيجًا متوازنًا بين العقلانية والعاطفية. في اتخاذ القرارات، يجب أن تكون القائدة قادرة على الاستفادة من التحليل المنطقي والوعي العاطفي معًا (3).

العقلانية

تشير العقلانية إلى القدرة على تحليل المعلومات وتقييم الخيارات المتاحة بشكل منطقي، واتخاذ قرارات قائمة على الحقائق والبيانات. القائدة المرنة تستخدم العقلانية لتوجيه فريقها نحو اتخاذ القرارات الأكثر فعالية وتحقيق الأهداف المحددة (3).

العاطفية

على الجانب الآخر، تمثل العاطفية القدرة على التعاطف مع الآخرين وفهم مشاعرهم واحتياجاتهم. القائدة المرنة لا تهتم فقط بالنتائج والأرقام، بل تسعى أيضًا إلى فهم التأثير العاطفي لقراراتها على الفريق وأفراد المجتمع (3).

تمكين الذات والآخرين

القيادة المرنة تعني تمكين الأفراد ليكونوا أفضل نسخة من أنفسهم، مع التركيز على النمو الشخصي والتطوير المستمر (4).

ما هو التمكين؟

التمكين يشير إلى منح الأفراد الأدوات والمعرفة والفرص التي يحتاجونها لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. القائدة المرنة تسعى إلى تمكين الآخرين من خلال تشجيع الاستقلالية، وتقديم الدعم والتوجيه، وبناء بيئة تشجع على الابتكار والنمو (4).

أهمية تمكين الذات والآخرين:

تمكين الذات يعني أن القائدة تعرف كيف تدير نفسها بفعالية، وتدرك قوتها وضعفها، وتعمل على تطوير نفسها باستمرار. تمكين الآخرين يعني أن القائدة تساعد أفراد فريقها على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتوجيههم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية (4).

استراتيجية بناء المرونة القيادية للمدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن

1. لا تمشي وحدكِ أبداً: دعم الأصدقاء والشركاء الاجتماعيين

2. ابحثي عن اثنين على الأقل من الأصدقاء المقرّبين

3. ابني شبكة "شركاء التفكير"

4. ابحثي عن معالج جيد

5. اسعي للقاء قائدات أخريات يمتلكن الصمود

6. ابحثي عن الدروس المستفادة

7. بناء وقت للتأمل في جدولك

8. قراءة عن القيادة المرنة

9. القيام ببناء فريق عظيم

10. كوني استباقية "بنشاط"

11. اسعي للحصول على التنقل و"تدوير الوظائف"

12. ابحثي عن الدروس

13.عززي الوعي العاطفي:

14.اخلقي بيئة دعم نفسي:

15.أديري التوتر والصراعات بشكل فعّال

16.شجعي التعاون والتكامل:

1. لا تمشي وحدكِ أبداً: دعم الأصدقاء والشركاء الاجتماعيين

من الضروري للمدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن أن يكون لديهن دعم اجتماعي قوي، سواء من الأصدقاء، الحلفاء، أو الزملاء. في ظل التحديات التي يواجهنها، يُعتبر الدعم الاجتماعي أحد الأدوات الأكثر فعالية للصمود. الأشخاص الذين يحظون بدعم أصدقائهم وزملائهم يتمكنون من اجتياز الأزمات بشكل أفضل بكثير من أولئك الذين يفتقرون لهذا الدعم [5].

2. ابحثي عن اثنين على الأقل من الأصدقاء المقرّبين

الأصدقاء المقرّبون هم أشخاص تحترمينهم وتثقين بهم بشدة، ويهتمون بكِ كشخص. الأهم من ذلك، أنهم سيكونون صادقين معكِ، وهذا هدية للقائدة. هؤلاء هم الحلفاء الحقيقيون الذين يستمعون بعناية، ويدفعون بلطف ضد أفكاركِ، ويقدمون لكِ مشورة حكيمة وردود فعل [2]. من المهم أن تلتقي بأصدقائكِ المقرّبين بانتظام، ليس فقط عندما تكون هناك أزمة أو عندما تكون الأمور صعبة. اعتني بهذه العلاقات لأنها قد تدوم مدى الحياة. اسعي لأن تكوني صديقة موثوقة للآخرين، وخاصة لأصدقائكِ المقرّبين. سيساهم هذا التبادل في بناء رابط دائم يمكن أن يكون أداة لا تقدر بثمن في الأوقات الصعبة [6].

3. ابني شبكة "شركاء التفكير"

شركاء التفكير يختلفون عن الأصدقاء المقرّبين لأن دورهم ومساهمتهم يركزان على جعلكِ قائدة أكثر ذكاءً. هذا لا يعني أن الأصدقاء المقرّبين لا يستطيعون القيام بذلك، ولكن هدية الأصدقاء المقرّبين تكمن في الدعم العاطفي والنفسي الذي يقدمونه. شركاء التفكير - ويمكنكِ أن تكوني لديكِ العديد منهم - يقدمون لكِ وجهات نظر ورؤى مختلفة. يمكنهم أيضًا مساعدتكِ في مواكبة الممارسات الجديدة والاتجاهات والأحداث التي يمكن أن تؤثر على مؤسستكِ. شركاء التفكير لدينا يوسعون من تفكيرنا، يساعدوننا على التروي عندما نشعر بالإرهاق، ويمنعوننا من القفز إلى الحلول بسرعة. هم موارد رائعة للاستفادة منها قبل اتخاذ قرارات هامة، لأنهم يمكنهم تقديم خيارات متعددة ومساعدتنا على فهم الأمور عندما نتعامل مع التعقيد والغموض. يجب عليكِ أن تكوني شريكة جيدة في التفكير بالمقابل. اقرئي على نطاق واسع، شاركي رؤاكِ وشاركي بفعالية في شبكات متعددة. لا أحد يقدر العلاقة من طرف واحد. يجب عليكِ أن تساهمي بنشاط وبمعنى لإضافة قيمة إلى هذه العلاقات الاستراتيجية [7].

4. ابحثي عن معالج جيد

المعالج يمكن أن يساعدكِ في فهم مشاكلكِ المتعلقة بالسلطة، وكيف تتعاملين مع الصراعات، ولماذا تؤجلين اتخاذ القرارات الهامة. يمكن للمعالج مساعدتكِ في تحديد الفرق بين رغباتكِ وتطلعاتكِ، والأهم من ذلك، لماذا تريدين قيادة الآخرين. كلما زادت معرفتكِ بنفسكِ، كلما أصبحتِ أكثر فعالية وصمودًا [8]. يتطلب الأمر شجاعة حقيقية لفحص حياتكِ الداخلية، وقيمكِ، ودوافعكِ ورغباتكِ. قليل من القائدات يخضن هذه الرحلة، لأن القائدات يفترضن خطأً أن السعي إلى معالج يشير إلى أن لديهن "مشكلة" أو أنهن لسن ذكيات بما يكفي لفهم الأمور بأنفسهن. هاتان الفكرتان المدمرتان يمكن أن تمنعا القائدات من القيام بالعمل الحقيقي للتعلم والوعي الذاتي. القائدات اللواتي يفتقرن إلى الوعي الذاتي يمكن أن يتركن أثرًا سلبيًا كبيرًا على المجتمع ويمكن أن يسببن فوضى أثناء مسيرتهن [9]. لقد عملت مع عدة قائدات "غامضات" في مسيرتي المهنية. كان تجنبهن للتأمل الذاتي عملاً جبانًا. هؤلاء القائدات ليس لهن مكان في مجتمعاتنا.

5. اسعي للقاء قائدات أخريات يمتلكن الصمود

اسألي أصدقاءكِ، وزميلاتكِ، وأصدقائكِ المقرّبين وشركاء التفكير عن القائدات اللاتي يمتلكن الصمود ويعرفنهن. هؤلاء القائدات موجودات هناك؛ اذهبي وابحثي عنهن، لأنهن يمكن أن يكنّ مصدرًا لا يقدر بثمن بفضل رؤيتهن وحكمتهن. لقد خضن الرحلة الصعبة، ونجون بل وازدهرن، وغالبًا ما يكنّ كريمات ومستعدات لمشاركة تجاربهن معكِ.

6. ابحثي عن الدروس المستفادة

أنا أؤمن بأن الفشل والانتكاسات والتغييرات المدمرة لا مفر منها في عالم مليء بالغموض والتعقيد. عندما لا تكون هناك إجابات سهلة أو حلول أنيقة متاحة، سيتعين على القائدات المخاطرة، وتجربة نهج إبداعي، والتلعثم أحيانًا أمام الناس، وستحدث الأخطاء. سوف تحتاج القائدات إلى الشجاعة للبحث عن الدروس التي يمكنهن تعلمها من فشلهن كما من نجاحاتهن. هذا بالطبع أصعب بكثير من الآخر، لكن غالبًا ما تكون هذه هي الأماكن التي تكمن فيها الدروس الأعمق والأكثر قيمة [10]. هذا هو المكان الذي تصبح فيه الأصدقاء المقرّبون مفيدين بشكل خاص. يمكنهم توفير الدعم العاطفي اللازم لفك تشابك موقف غير مريح أو حادثة صعبة. اسعي جاهدةً لمشاركة الأمور بصراحة معهم. قدمي الحقائق والتاريخ والسياق، واسألي بنشاط عن مشورتهم ومنظورهم. حاولي جاهدةً ألا تكوني متفاعلة مع ردودهم. فقط استمعي، وامتصي ما يقولونه لكِ، وتعلمي.

7. بناء وقت للتأمل في جدولك

يقترح العديد من الخبراء في مجال الصمود أن التأمل هو طريقة قوية لبناء الصمود الشخصي [5,11]. قد يكون هذا تحديًا للقائدات المشغولات والمثقلات بالمهام. في البيئة المليئة بالتحديات المستمرة التي تعيش فيها المدافعات عن حقوق الإنسان، قد يبدو الأمر غير منطقي لتخصيص وقت للتفكير والتأمل. ولكن التأمل هو بروتوكول أساسي يجب تضمينه في روتينك اليومي والأسبوعي. هناك العديد من الطرق لالتقاط أفكاركِ وتأملاتكِ: تسجيل فيديو، الاحتفاظ بمذكرات، أو استخدام تطبيقات مثل Penzu أو iDoneThis. أخذ الوقت للتأمل سيفضح غالبًا معلومات هامة، حتى استراتيجية، قد لا تكون واضحة في البداية [12].



إليكِ بعض الأسئلة التوجيهية المقترحة للتأمل:

- ما هي التحديات التي تستمر في الظهور؟ لماذا تستمر؟
- من الذي يثق بي؟ من يطلب نصيحتي؟ مع من أتحدث؟
- كيف يشعر الناس حولي؟ هل هم ملتزمون؟ هل يشعرون بالدعم؟ هل يستمع لهم؟ كيف أعلم ذلك؟
- من يزعجني؟ لماذا؟
- ما هي التحديات المستقبلية التي أراها؟ ماذا يمكنني أن أفعل للتحضير لها؟ من يمكنني أن أتحدث معه للحصول على وجهة نظر مختلفة حول المستقبل؟
- هل أعيش قيمي؟ متى وأين أفعل ذلك؟
- بماذا أنا فخورة؟ ما الفرق الذي صنعته ، حقًا؟
- ما الذي أتجنب فعله؟ لماذا؟
- ما الذي يجعلني قلقة؟
- ما هو شيء تعلمته في الأسبوع الماضي؟

راجعي ملاحظاتكِ في المذكرات مع أصدقائكِ المقرّبين بانتظام. هذا لا يعني أنكِ بحاجة إلى استعراض كل واحد من هذه الأسئلة المقترحة بالتفصيل، ولكن من المهم مشاركة ملخص شامل ولكن ذا معنى لتأملاتكِ وطلب التغذية الراجعة.

8. قراءة عن القيادة المرنة

في التاريخ، هناك العديد من القائدات اللواتي أظهرن مرونة كبيرة في مواجهة التحديات والأزمات. على الرغم من الظروف الصعبة، استطعن تحقيق نجاحات ملحوظة بفضل قيادتهن القوية. قائدات مثل الملكة بلقيس، الملكة حتشبسوت، والملكة أروى بنت أحمد الصليحي، وشجرة الدر، وفاطمة الفهرية، جميعهن واجهن صعوبات جمة ولكنهن استطعن الاستمرار والنمو في ظل الظروف القاسية. قراءة عن حياتهن، دوافعهن، شكوكهن وآمالهن يمكن أن يوفر لكِ خريطة طريق مدروسة نحو المرونة. السعي لفهم الاستراتيجيات والممارسات التي اتبعنها للتحمل مع مرور الوقت يمكن أن يكون ذا قيمة كبيرة. الأهم من ذلك، مناقشة هذه الكتب والسير الذاتية مع الزميلات يخلق الفرصة الأعمق لاستكشاف وتوسيع تفكيركِ حول القيادة المرنة حقًا. هنا قد تلعب شبكة شركاء التفكير دورها، حيث يمكن لكل شخص في شبكتكِ اختيار قائدة لقراءة عنها ومناقشتها. لقد شاركت في عدة مناقشات "نادي الكتاب" مثل هذه ووجدتها مفيدة، حيث يجتمع الناس من جميع أنحاء المجتمع للحديث عن هؤلاء القائدات المرنات ومناقشة آثار عملهن القيادي.
تم استبدال الأسماء بالقائدات الجدد دون تغيير النص الأساسي.[7].



9. القيام ببناء فريق عظيم

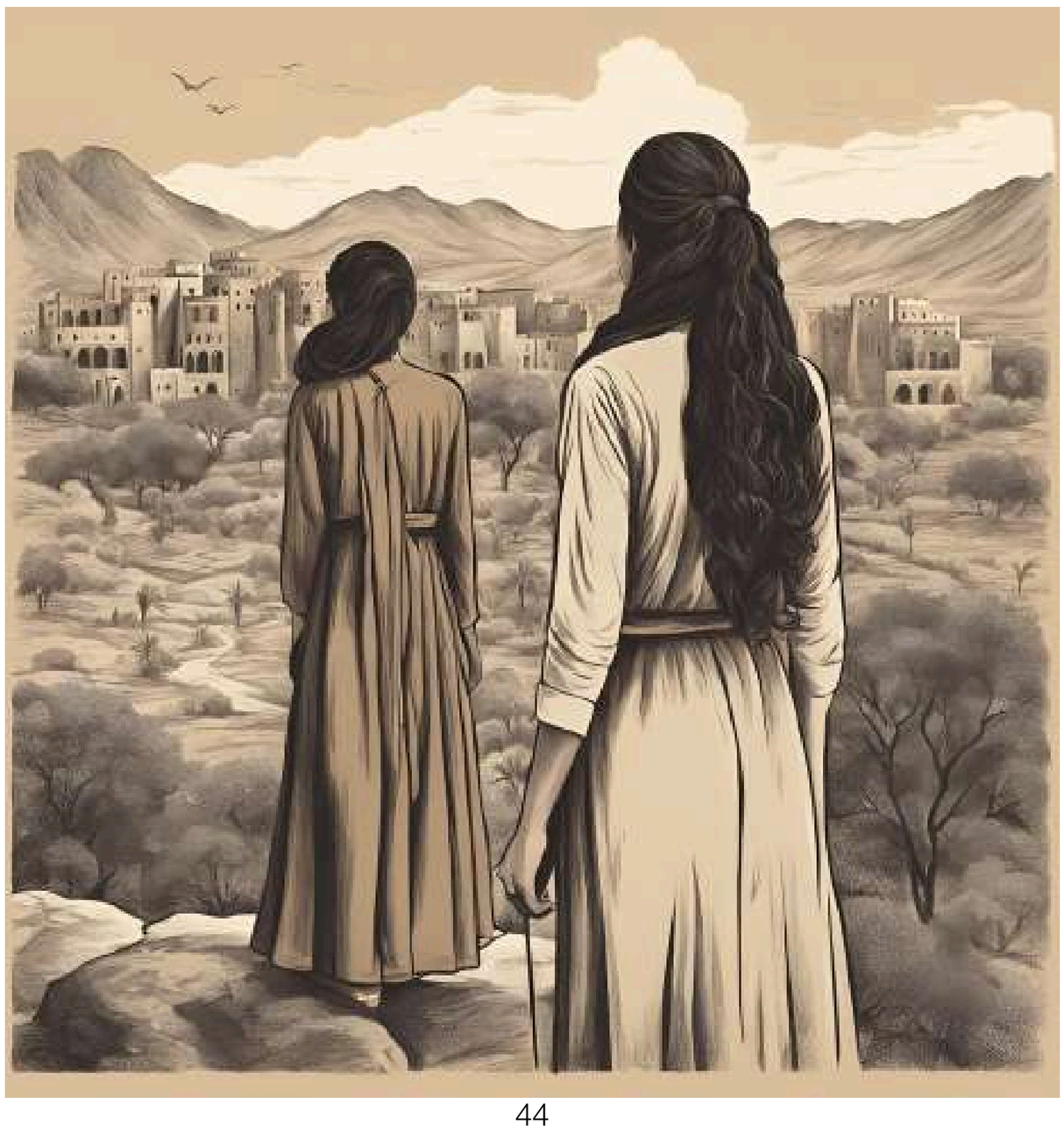
مجموعة موهوبة ومتفانية من الأفراد الذين يعملون معًا نحو هدف مشترك، ويحققون الأهداف التي التزموا بها، ويدعمون بعضهم البعض هو شيء رائع لمشاهدته. كما أنه نادر مثل الألماس الأزرق [13]. بناء وصيانة فريق عالي الأداء هو مهمة صعبة وشاقة. إنها ليست للأشخاص الضعفاء القلب. يتطلب الأمر الكثير من الطموح والعرق، والشجاعة والانضباط لبناء مثل هذا الفريق. لسوء الحظ، لم يتم تعليم معظم المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن كيفية بناء فريق، ويعانين من أسطورة أن إذا جمعتي مجموعة من الأشخاص الموهوبين معًا، يحدث شيء سحري، بطريقة ما. إذا كنتِ تريدين حقًا بناء عضلات صمودكِ، فإن بناء فريق قد يكون أفضل وأصعب طريقة لتحقيق ذلك. إنه تحدي حقيقي للالتزام بالوقت والجهد اللازمين لبناء فريق عظيم أو حتى فريق جيد جدًا. لا يمكنكِ تزوير هذا؛ إما أن تكوني ناجحة فيه، أو لا تكونين كذلك. عندما تضرب أزمة أو يبدو الفشل حتميًا وأنتِ تقفين وحدكِ، تكونين في ورطة. ولكن إذا كان لديكِ فريق حقيقي لتقفي معه، فإن فرصكِ في البقاء وحتى الازدهار تزداد. مع فريق حقيقي، يمكنكِ استخدام المواهب المتنوعة ووجهات النظر المتعددة لأعضائه لحل المشكلات المعقدة. يمكنكِ أيضًا الاستفادة من الدعم العاطفي للآخرين ورفع الدلاء معًا لإطفاء الحريق. قيادة فريق فعال تطور مهاراتكِ القيادية بعدة طرق، لأنكِ يجب أن تكوني:

- **متواصلة فعالة**
- **مستمعة عظيمة**
- **شخصًا موثوقًا يتصرف بنزاهة**
- **صانعة قرار فعالة وحلّالة للمشكلات**
- **شخصًا موجهًا نحو النتائج**
- **بانية علاقات**

كل هذه المهارات تبني صمودكِ وستعدكِ للتحديات والمشكلات والأزمات الحتمية التي تنتظرنا جميعًا. إذا استطعتِ بناء فريق عالي الأداء، ستكونين قد أنجزتِ مهمة عظيمة ونبيلة. ستكونين أيضًا مستعدة جيدًا لكل شيء تقريبًا. كرسي نفسكِ لهذا [13].

10. كوني استباقية "بنشاط"

لبناء "عضلات" صمودكِ القيادي، يعتبر النهج الاستباقي أمرًا أساسيًا لنجاحكِ. لا تنتظري الأزمة، التحدي أو الفشل لتأتي إليكِ؛ قومي ببناء "جاهزية الصمود" للتعامل مع هذه الحوادث الصعبة قبل حدوثها. هذا لا يعني محاولة التنبؤ بالمستقبل أو المشاركة في التفكير في سيناريوهات حول ما قد تفعلينه في أزمة أو كيف تعتقدين أنكِ قد تتصرفين. قد تكون هذه الممارسات مفيدة وقد تعدكِ فكريًا، لكنكِ تحتاجين إلى تحضير نفسكِ تجريبيًا. بعض الاقتراحات في هذه الورقة (مثل بناء شبكة شركاء التفكير، الاحتفاظ بمذكرة) يمكن أن تساعدكِ في تطوير الصمود. ولكن، كونكِ "استباقية" بنشاط يخلق وضعًا مختلفًا. أنتِ لا تنتظرين؛ أنتِ تبحثين عن طرق للتعلم، والنمو، والتطور. وضعي نفسكِ في الخارج، وابحثي عن التحديات، وضعي نفسكِ في مواقف غير مألوفة، واعملي مع الأشخاص الذين لا تتفاعلين معهم عادةً، يمكن أن يساعد في إعدادكِ للأوقات الصعبة المقبلة [5].



11. اسعي للحصول على التنقل و"تدوير الوظائف"

إذا كنتِ تبنين عضلات صمودكِ، فأنتِ بحاجة إلى مجموعة متنوعة من التجارب لتوسيع محفظتكِ القيادية. في المجال الحقوقي، من السهل أن يتم احتجازكِ في مسار وظيفي واحد. هذا ليس أمرًا سيئًا، ولكن هذا النهج الوظيفي، هذه الطريقة في النظر إلى العالم، يمكن أن تحبسكِ في نمط حل المشكلات والتفكير بطرق معينة. يمكن أن تحدكِ. على الرغم من أن تدوير الوظائف هو ممارسة مقبولة في القطاع الخاص [14]، إلا أنها ليست ممارسة مألوفة في المجال الحقوقي. عندما أتحدث عن تدوير الوظائف، لا أعني "زيارة" قسم آخر ليوم واحد لرؤية كيفية قيامهم بالأشياء. ولا أعني "تتبع" قائدة من قسم آخر أو منظمة. أعني استثمارًا كبيرًا من الوقت (مثل فصل دراسي، أو ستة أشهر) حيث تعمل القائدة فعليًا، وليس فقط تراقب، في قسم أو دائرة أو منظمة مختلفة. على سبيل المثال، قد تقوم شخصة ما من مجال التوثيق بـ "دورة" في الشؤون القانونية. أو قد يعمل الأشخاص في المناصرة مع فريق إعلامي. إلى جانب كسر الحواجز الموجودة في معظم المنظمات، فإن القائدة التي تدور ستتعرف أيضًا على ثقافة مجموعة أخرى، وكيفية قيامهم بالأعمال التجارية، وكيف يتواصلون ويحلّلون المشكلات معًا. لقد قابلت عدة نائبات رئيسيات كن قد حظين بتعيينات دوارة بدعم من رئيس أو مستشارة مستنيرة. إنه تغيير اللعبة. هؤلاء النائبات للرئيس أبلغنني بأنهن الآن يرون المزيد من النظام وطورن منظورًا شاملاً حول كيفية عمل مؤسساتهن. تعلمن أشياء لم يتصورنها أبدًا وتواصلن مع الآخرين عبر المجتمع الذين يهتمون بعمق بمهمة وقيم مؤسستهن. ساهمت هذه الصلة في بناء الثقة في الآخرين الذين يحاولون القيام بالأمر الصواب خدمةً لرؤية المؤسسة. كما يبني التدوير رأس المال العلائقي اللازم للتعاون بفاعلية وتحقيق نتائج ملموسة عبر الحدود المؤسسية. تعود هؤلاء النائبات للرئيس إلى وظائفهن السابقة مع توسيع للرؤية والمنظور ويشتركن مع زملائهن ما تعلموه عن المجموعة الأخرى. في الغالب، تبني هذه التعيينات الدوارة مهارات صمود قوية وتعزز فهمهن لكيفية عمل المجتمع بشكل فعلي [13].

12. ابحثي عن الدروس

أنا أؤمن بأن الفشل والانتكاسات والتغييرات المدمرة لا مفر منها في عالم مليء بالغموض والتعقيد. عندما لا تكون هناك إجابات سهلة أو حلول أنيقة متاحة، سيتعين على القائدة المخاطرة، وتجربة نهج إبداعي، والتلعثم أحيانًا أمام الناس، وستحدث الأخطاء. سيحتاج المدافعات عن حقوق الإنسان إلى الشجاعة للبحث عن الدروس التي يمكنهن تعلمها من فشلهن كما من نجاحاتهن. هذا بالطبع أصعب بكثير من الآخر، لكن غالبًا ما تكون هذه هي الأماكن التي تكمن فيها الدروس الأعمق والأكثر قيمة [10]. ابحثي عن الدروس بعد مناقشة الوضع أو الحادثة مع أصدقائكِ المقرّبين. احتفظي بالقائمة مختصرة إلى ثلاثة أو أربعة دروس، لأن تدوين قائمة طويلة من الدروس سيزيد الأمور تعقيدًا، وهو غير ضروري. ثلاث دروس كافية. قد تجدين أنكِ تملكين بضع صفحات من هذه الدروس الصعبة بنهاية مسيرتكِ المهنية. شاركيها مع القائدات الأخريات، خاصة الشابات والناشئات منهن. قطعة واحدة من الحكمة يمكن أن تساعد الآخرين في تجنب الكثير من الألم.

13.عززي الوعي العاطفي:

احرصي على تعزيز وعيكِ العاطفي من خلال المشاركة في التدريب وورش العمل التي تركز على فهم الذات والآخرين. الفهم العميق لعواطفكِ وكيفية تأثيرها على سلوككِ وقراراتكِ هو أساس القيادة الفعّالة. من خلال هذا الوعي، ستتمكنين من التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وتحسين التواصل مع الآخرين، وبناء علاقات أقوى وأكثر استقرارًا داخل الفريق.فهم الذات والعواطف يساعدكِ على التعرف على نقاط قوتكِ وضعفكِ، مما يتيح لكِ تطوير استراتيجيات فعّالة للتعامل مع التحديات. كما أنه يمكّنكِ من قراءة وفهم عواطف الآخرين، مما يجعل تفاعلاتكِ أكثر فعالية.

14.اخلقي بيئة دعم نفسي:

اعملي على توفير بيئة دعم نفسي قوية داخل فريقكِ، حيث يمكن للأعضاء التعبير عن مشاعرهم بحرية ودون خوف من الحكم أو الانتقاد. عندما يشعر أعضاء الفريق بأنهم مدعومون نفسيًا، يكونون أكثر استعدادًا للتعاون والعمل معًا بشكل فعّال. بيئة الدعم النفسي تعزز الثقة المتبادلة بين الأعضاء وتجعل الفريق أكثر استعدادًا لمواجهة الصعوبات. البيئة التي يشعر فيها الأفراد بالراحة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم تسهم في خلق مناخ من الثقة والاحترام المتبادل. هذا يحسن من ديناميكية الفريق ويزيد من تماسكه وقدرته على الصمود في وجه التحديات.

15.أديري التوتر والصراعات بشكل فعّال:

واجهي التوتر والصراعات بشكل مباشر وحوليها إلى فرص للنمو الشخصي والمهني. لا تتجنبي الصراعات أو تتجاهليها، بل استخدميها كفرصة لتطوير مهارات جديدة وحل المشكلات بطرق إبداعية. إدارة التوتر بشكل فعّال يساعدكِ على الحفاظ على استقرار الفريق ويعزز من قدرتكِ على تحقيق أهدافكِ القيادية.الصراعات والتوترات جزء طبيعي من العمل، ولكن الطريقة التي تديرين بها هذه المواقف هي التي تحدد مدى نجاحكِ كقائدة. تحويل هذه التوترات إلى فرص للنمو يساعدكِ في بناء بيئة عمل أكثر مرونة وإنتاجية.

16.شجعي التعاون والتكامل:

عززي التعاون بين أعضاء فريقكِ من خلال تشجيع الحوار المفتوح والعمل على تحقيق أهداف مشتركة. شجعي الأعضاء على تبادل الأفكار والخبرات والعمل معًا نحو تحقيق رؤية موحدة. هذا التعاون لا يعزز فقط من فعالية الفريق، بل يساعد أيضًا في بناء علاقات قوية ومستدامة داخل الفريق.التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق ضروري لتحقيق النجاح الجماعي. عندما يعمل الأعضاء معًا بشكل متناغم، يكون الفريق أكثر قدرة على الابتكار وحل المشكلات المعقدة، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

مراجعة ما بعد العمل

تعتبر مراجعة ما بعد العمل أداة فعالة للتعلم الجماعي، تم تطويرها لمساعدة الفرق على الاستفادة من تجاربهن، سواء كانت تجارب ناجحة أو مليئة بالتحديات. في بيئة الدفاع عن حقوق الإنسان، تُعد مراجعة ما بعد العمل وسيلة لتقييم الأداء والتعلم من النجاحات والإخفاقات، بهدف تحسين الاستراتيجيات المستقبلية وزيادة الفعالية في العمل الحقوقي.
أثناء إجراء مراجعة ما بعد العمل، يتم تنظيم المناقشة حول أربعة أسئلة رئيسية تساعد في توجيه العملية:

ما الهدف الذي خططنا لتحقيقه؟ - ما هي النية أو الهدف الرئيسي الذي كان لدينا؟
ماذا حدث بالفعل؟ - ما الذي قمنا به فعليًا وما كانت النتائج؟
ما الذي أدى إلى هذه النتائج؟ - لماذا حدث ما حدث؟
ما الذي سنحافظ عليه أو نحسنه؟ - كيف يمكننا تحسين أدائنا في المرة القادمة؟

رغم أن هذه الأسئلة تبدو بسيطة، إلا أنها عند تطبيقها بفعالية يمكن أن تكشف عن الكثير من المعلومات المفيدة. من المهم أن يكون هناك ميسره ذو خبرة لتمكين جميع أفراد الفريق من المشاركة وضمان أن المناقشة بناءة وشاملة.

تذكري أن هذه المراجعات ليست جلسات لتوجيه الانتقادات أو اللوم، وليست مصممة لإحراج أحد. إنها فرصة للتعلم الجماعي، مما يمكن الفريق من تعزيز استراتيجياتهن وزيادة فعاليتهن في الدفاع عن حقوق الإنسان.
ولكن يجب أن تدركي أن نجاح مراجعة ما بعد العمل يعتمد بشكل كبير على وجود ثقافة تنظيمية تدعم الصدق والانفتاح والشفافية. إذا كانت هذه القيم غير موجودة بشكل قوي في بيئة عملك، فقد تتحول المراجعة إلى تجربة سلبية. لذا، إذا كنتِ تخططين لإجراء مراجعة ما بعد العمل، من الأفضل أن تبدئي بالتركيز على النجاحات أولاً، ثم الانتقال إلى الأخطاء والتحديات عندما تكون الظروف مناسبة.
في بيئة الدفاع عن حقوق الإنسان، قد تُجرى مراجعات ما بعد العمل بعد انتهاء حملات معينة أو مبادرات محددة، لكنها يمكن أن تكون مفيدة أيضًا أثناء تنفيذ مشروعات طويلة الأجل. هذه المراجعات تساعد الفريق على التوقف للتفكير في ما تم تحقيقه حتى الآن، والتعلم من التجارب المستمرة لتعديل وتطوير الاستراتيجيات أثناء التنفيذ.
استخدام مراجعات ما بعد العمل يمكن أن يعزز من قدرة المدافعات عن حقوق الإنسان على مواجهة التحديات بفعالية أكبر، وزيادة مرونة الفرق في التعامل مع العقبات التي قد تواجههن.
يمكنكِ إجراء هذه المراجعات شخصيًا أو عبر الإنترنت، حسب الظروف المتاحة. يجيب المشاركون على الأسئلة المحورية الأربعة ويطلبون المداخلات من الأعضاء الآخرين. يجب أن تظل التعليقات الفردية داخل المجموعة، ولكن يمكن مشاركة "الدروس المستفادة" بشكل مناسب مع الشركاء أو الأطراف المعنية الأخرى.

أسئلة الاستقصائية

في رحلة التعلم والتطوير القيادي، هناك العديد من الأسئلة الاستقصائية التي يمكن أن تساعد القادة في استكشاف نقاط القوة والتحديات وتوجيه مسارات التطور. إليك بعض الأسئلة التي وجدها القادة مفيدة في تعزيز النمو الشخصي والمهني:

1- ما كان يجب أن يحدث وما حدث بالفعل:

هنا تحتاجين إلى مقارنة بين التوقعات الأولية وبين ما حدث بالفعل. فكري فيما إذا كانت هناك فجوات في التخطيط أو التنفيذ. قد تساعدك هذه المقارنة في تحديد الأخطاء التي حدثت والتعلم منها.

2- الأشياء التي لم تتوقعيها:

فكري في الأمور التي جاءت كمفاجأة لك ولم تكوني قد خططت لها. هل كانت هناك تحذيرات لم تأخذيها على محمل الجد؟ هل كانت هناك علامات تشير إلى ما سيحدث ولم تلاحظيها؟

3- الإشارات التي كنت تتجاهليها:

استرجعي الأحداث وحاولي تحديد الإشارات التي كانت واضحة ولكن لم تعيريها اهتمامًا. أحيانًا، قد نتجاهل إشارات صغيرة لأنها لا تبدو مهمة في اللحظة نفسها.

4- التعليقات التي لم تستمعي إليها أو تجنبتيها:

هنا، فكري فيما إذا كان هناك أشخاص قدموا لك نصائح أو تعليقات تجنبت الاستماع إليها. لماذا تجاهلتها؟ هل كان لديك أسباب معينة؟ وهل كانت تلك التعليقات صحيحة في النهاية؟

5- وجهات النظر المعاكسة:

من المهم أن تتذكري من قدم لك وجهات نظر مختلفة وكيف كان رد فعلك تجاههم. هل قمت بالتصدي لهم أم استمعت إليهم بتمعن؟ التفكير في هذه الأمور يساعدك في فهم كيف تتعاملين مع الآراء المعارضة.

6- من كان يجب أن تستمعي إليه ولكنك لم تفعلي:

ربما كانت هناك أصوات معينة كانت تستحق الاستماع إليها ولكنك لم توليها الاهتمام الكافي. فكري في هذه الأصوات ولماذا لم تستمعي إليها.

7- ما الذي مر دون أن يلاحظه أحد ولكن كان واضحًا لبعض الناس:

هنا يمكن أن تساعدك وجهات نظر الآخرين في فهم ما قد فاتك. حاول استرجاع الأحداث من وجهة نظر شخص آخر.

8- تحديد الأنماط:

هل حدثت مثل هذه المواقف من قبل؟ هل هناك أنماط معينة تتكرر؟ التفكير في الأنماط يمكن أن يساعدك في منع تكرار الأخطاء.

9- الدعم والتحديات من الآخرين:

فكري في من كان داعمًا لك ومن لم يكن. كيف ساهموا في تحسين أو تفاقم الوضع؟ قد يكون هناك أشخاص كانوا يشكلون عقبات دون أن تدركي ذلك.

10- الصراعات الداخلية:

الصراعات الداخلية قد تكون مرتبطة بخوف من اتخاذ قرارات معينة أو بشكوك حول قدرتك على التصرف. تحديد هذه الصراعات يمكن أن يساعدك في التعامل معها بشكل أفضل في المستقبل.

11- السياسة التي كنت تلعبينها:

ما هي الاعتبارات السياسية أو الاجتماعية التي كانت تؤثر على قراراتك؟ أحيانًا قد نتخذ قرارات بناءً على الاعتبارات الخاطئة.

12- الحدس

حدسك قد يكون أداة قوية. إذا كان لديك شعور بأن الأمور لن تسير كما هو مخطط لها ولكنك تجاهلت هذا الشعور، حاولي فهم السبب وراء ذلك.

بعض الدروس المستفادة من تجارب سابقة في العمل الحقوقي

- **المشاركة الهادفة من القادة الحقوقيين:** من الضروري أن تشاركي بفعالية في الاجتماعات وتتابعي تنفيذ الاستراتيجيات، مع التأكيد على أهمية التعاون والتضامن في العمل.
- **الاتصال الشفاف والقوي:** يجب أن يثق الجميع في عملية الاتصال ليصدقوا أن المبادرة جديرة بالثقة والاحترام.
- **المشاركة الهادفة من أصحاب المصلحة والمجتمعات المتأثرة:** تأكدي من الاستماع إلى جميع الأصوات، خاصة أولئك الأكثر تضررًا، وجمع أفكارهم في قاعدة بيانات يمكن للجميع الوصول إليها.
- **البحث عن منظور خارجي:** تجنبي الاقتصار على الأفكار الداخلية فقط وابحثي عن وجهات نظر خارجية لتعزيز فعالية عملك.
- **بناء الثقة كأصل استراتيجي:** اهتمي ببناء الثقة بين جميع الأطراف المعنية، من خلال الشفافية والصدق والاستماع لوجهات النظر المتعددة.

أسئلة للتأمل والمناقشة على الوحدة

1. كيف تعرفين القيادة المرنة في سياق بيئة عملكِ الحالية؟
2. ما هي الفروق الرئيسية بين القيادة والإدارة، وكيف يمكن أن تطبقي كل منهما بشكل فعال في منظمتكِ؟
3. من خلال تجربتكِ، ما هو نوع القيادة الذي تعتقدين أنه الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة؟ ولماذا؟
4. كيف يمكنكِ تطبيق مفهوم القبول في مواجهة التحديات اليومية في قيادتكِ؟
5. ما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعدكِ على تعزيز مرونتكِ النفسية كقائدة؟
6. كيف يمكنكِ دمج العقلانية والعاطفية في اتخاذ القرارات القيادية؟
7. ما هي أهمية بناء شبكة دعم قوية كجزء من استراتيجياتكِ للقيادة المرنة؟
8. كيف يمكن لتجاربكِ الحياتية أن تؤثر على أسلوبكِ في القيادة، وما الذي تعلمتِه من تجربتكِ؟
9. كيف يمكن أن تساهم القيادة المرنة في تحسين أداء فريقكِ في مواجهة التحديات المستقبلية؟
10. ما هي الطرق التي تستخدمينها لتعزيز التعاون والتكامل داخل فريقكِ؟



الجزء العملي

1.تمرين: أزمة مفاجئة

الوصف: يهدف هذا التمرين إلى تعزيز قدرات المتدربات على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في بيئات عمل متغيرة وغير مستقرة. ستتعرّض المتدربات لمواقف تحاكي التحديات الواقعية التي قد تواجههن في بيئة العمل، مما يساعدهن على تطوير مهارات التكيف والتعاون تحت الضغط.

الوقت المتوقع:

- وجاهي: 60 دقيقة.
- عن بعد: 30دقيقة.

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

الأهداف:

1. تعزيز مهارات اتخاذ القرارات تحت الضغط: تساعد المتدربات على تحسين قدرتهن على التفكير بسرعة واتخاذ القرارات المناسبة في مواقف غير متوقعة.
2. تحسين القدرة على التكيف مع التغييرات المفاجئة: تدرب المتدربات على كيفية التعامل مع التغييرات المفاجئة وإعادة ترتيب الأولويات بسرعة.
3. تعزيز التعاون بين الفريق في مواجهة التحديات: تقوي التمرين روح الفريق وتعلم المشاركات كيفية العمل معًا بفعالية تحت الضغط.

الخطوات للتنفيذ:

أولاً: التنفيذ وجاهي (وجهًا لوجه)

التقسيم إلى مجموعات:

قسمي المشاركات إلى مجموعات صغيرة من 3-4 أشخاص، بحيث يتم توزيع المهام بينهن.

تقديم السيناريوهات:

قدم لكل مجموعة أحد السيناريوهات التالية:



ثانيًا: التنفيذ عن بعد (أونلاين)

1- تحديد المجموعات:

- قسمي المشاركات إلى مجموعات صغيرة من 3 أشخاص باستخدام غرف جانبية (Breakout rooms) على منصة الاجتماعات الافتراضية.

2- تقديم السيناريوهات:

- ارسلي لكل مجموعة السيناريوهات عبر الدردشة أو الشاشة المشتركة.

3- التغيير المفاجئ:

- غيري الشروط عبر الدردشة أو الشاشة المشتركة بعد بدء النقاش.

4- التكيف:

- أعطِ المجموعات وقتًا للتكيف واتخاذ قرارات جديدة بناءً على التغييرات المفاجئة.

5- النقاش:

- اجمعي جميع المشاركات مرة أخرى في الغرفة الرئيسية لمناقشة الأداء والتحديات وكيفية التعامل معها.

أسئلة مناقشة:

- كيف تعامل فريقكم مع التغيير المفاجئ؟
- هل كان هناك تردد أو تحديات في التكيف مع الوضع الجديد؟
- ما هي الاستراتيجيات التي استخدمتموها لاتخاذ قرارات سريعة؟
- هل كانت القرارات مبنية على تحليل سريع أم كانت استجابة فورية للتحديات؟
- كيف أثر التغيير على ديناميكية الفريق والتواصل بين الأعضاء؟
- هل ظهرت أي مشاكل في التواصل أو التنسيق بين أعضاء الفريق؟
- ما هو أصعب جزء في التكيف مع التغييرات المفاجئة؟
- كيف تعاملتم مع الضغط الناتج عن هذه التغييرات؟
- إذا كان لديكم فرصة لإعادة التمرين، ما الذي ستغيرونه في استراتيجيتكم؟
- كيف يمكنكم تحسين اتخاذ القرارات في المستقبل؟
- كيف يمكن تطبيق هذه التجربة في بيئة العمل الفعلية؟
- ما هي الدروس المستفادة التي يمكن أن تساعد في تحسين أداء الفريق في المستقبل؟

ملاحظات:

- هذه الخطة مكثفة وتتطلب من المشاركات التركيز السريع والتفاعل الفعال.
- يمكن تمديد بعض الفترات الزمنية حسب الحاجة إذا كانت هناك مرونة في الجدول الزمني

قدمي لكل مجموعة أحد السيناريوهات التالية:

- **سيناريو 1: تقليص التمويل من الجهات الداعمة**

أثناء تنفيذ حملة توعية واسعة النطاق حول حقوق المرأة في اليمن، تتلقى المنظمة إخطارًا بأن الدعم المالي من الجهة الداعمة قد تم تقليصه بنسبة 40% بسبب أزمة اقتصادية عالمية. يجب على الفريق اتخاذ قرار سريع حول كيفية إعادة توزيع الموارد وإعادة ترتيب الأولويات لضمان استمرار الحملة دون التأثير على الأهداف الأساسية.

- **سيناريو 2: تصعيد أمني مفاجئ**

فريقك يعمل على مشروع توثيق انتهاكات حقوق الإنسان في إحدى المناطق الحساسة. فجأة، تندلع مواجهات مسلحة في المنطقة، مما يعيق قدرتك على التواصل مع الفريق الميداني ويعرض أعضاء الفريق للخطر. يجب على الفريق اتخاذ قرار سريع حول كيفية ضمان سلامة الأعضاء واستمرار العمل بطرق بديلة.

- **سيناريو 3: حجب منصة إعلامية**

أثناء تنفيذ حملة إعلامية تهدف إلى فضح انتهاكات حقوق الإنسان في اليمن، تتلقى المنظمة إشعارًا بأن المنصة الإعلامية الرئيسية التي كانت تُستخدم لنشر المعلومات قد تم حجبها من قبل السلطات. يجب على الفريق اتخاذ قرار سريع حول كيفية إيجاد بدائل فعالة لنشر المعلومات وضمان وصول الرسالة إلى الجمهور المستهدف.

- **سيناريو 4: تهديدات بالاعتقال**

في وسط تنظيم فعالية حقوقية كبرى في صنعاء، يتلقى الفريق تهديدات بالاعتقال من قبل السلطات المحلية إذا استمرت الفعالية. يجب على الفريق اتخاذ قرار سريع حول كيفية الاستجابة لهذه التهديدات، مع مراعاة سلامة المشاركين وضمان استمرار الرسالة الحقوقية.

- **سيناريو 5: انسحاب أحد الشركاء**

أثناء العمل على مشروع مشترك مع عدة منظمات محلية ودولية لتعزيز حقوق المرأة في اليمن، يعلن أحد الشركاء الرئيسيين انسحابه من المشروع بسبب ضغوط سياسية. يجب على الفريق اتخاذ قرار حول كيفية تعويض هذا الانسحاب وضمان استمرار المشروع دون التأثير على نتائجه المستهدفة.

- **سيناريو 6: ضغوط اجتماعية**

أثناء تنفيذ مشروع لتمكين الفتيات من التعليم في منطقة ريفية محافظة، تواجه المنظمة ضغوطًا اجتماعية من بعض الزعماء المحليين والعائلات التي ترفض تعليم الفتيات. يجب على الفريق اتخاذ قرار حول كيفية التعامل مع هذه الضغوط وضمان استمرارية المشروع مع الحفاظ على علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي..

3- التغيير المفاجئ:

بعد أن تبدأ المجموعات في العمل على السيناريو، أدخلي تغييرًا مفاجئًا مثل تقليص إضافي للموارد أو تغيير في الأولويات من قبل الإدارة العليا.

إليك بعض التغييرات المفاجئة التي يمكن إدخالها أثناء تمرين "أزمة مفاجئة" لكل من السيناريوهات الستة المذكورة:

- **سيناريو 1: تقليص التمويل من الجهات الداعمة**

التغيير المفاجئ: بعد أن تبدأ المجموعة في إعادة توزيع الموارد، تتلقى إشعارًا آخر يفيد بأن الجهة الداعمة تطالب بتقرير مالي مفصل وإجراءات تدقيق شاملة خلال 24 ساعة لضمان استمرار التمويل المتبقي. يجب على الفريق الآن التعامل مع هذا الطلب الإضافي بسرعة وبشكل دقيق.

- **سيناريو 2: تصعيد أمني مفاجئ**

التغيير المفاجئ: بعد اتخاذ الفريق قرارًا بشأن سلامة الأعضاء، يتلقى الفريق معلومات بأن بعض الشهود أو الضحايا الذين تم التواصل معهم لغايات التوثيق أصبحوا في خطر أكبر بسبب التصعيد الأمني. يجب على الفريق الآن إعادة تقييم الوضع واتخاذ قرارات حول كيفية حماية هؤلاء الأفراد والاستمرار في التوثيق دون تعريضهم للخطر.

- **سيناريو 3: حجب منصة إعلامية**

التغيير المفاجئ: بعد أن يبدأ الفريق في البحث عن بدائل للمنصة المحجوبة، يتلقى إشعارًا بأن السلطات قد بدأت في مراقبة جميع وسائل التواصل الاجتماعي المرتبطة بالمنظمة. يجب على الفريق الآن تطوير استراتيجيات جديدة للاتصال ونشر المعلومات دون المخاطرة بكشف هويات الأعضاء أو تعريض المنظمة للخطر.

- **سيناريو 4: تهديدات بالاعتقال**

التغيير المفاجئ: بعد أن يقرر الفريق كيفية الاستجابة للتهديدات، يتلقى إشعارًا بأن أحد أعضاء الفريق الأساسيين قد تم احتجازه بالفعل من قبل السلطات المحلية. يجب على الفريق الآن التعامل مع هذه الأزمة الجديدة واتخاذ قرارات سريعة حول كيفية ضمان سلامة الأعضاء الآخرين واستمرار العمل الحقوقي.

- **سيناريو 5: انسحاب أحد الشركاء**

التغيير المفاجئ: بعد أن يبدأ الفريق في تعديل خطته لتعويض انسحاب الشريك، يتلقى إشعارًا بأن شريكًا آخر يواجه تهديدات أو ضغوطات مماثلة وقد ينسحب هو أيضًا. يجب على الفريق الآن التفكير في استراتيجيات بديلة أكثر استدامة لضمان عدم انهيار المشروع بالكامل.

- **سيناريو 6: ضغوط اجتماعية**

التغيير المفاجئ: بعد أن يبدأ الفريق في تنفيذ استراتيجيات للتعامل مع الضغوط الاجتماعية، تتلقى المنظمة تهديدات بإغلاق المشروع من قبل السلطات المحلية بناءً على مطالب الزعماء التقليديين. يجب على الفريق الآن التفكير في استراتيجيات بديلة لكيفية الاستمرار في دعم الفتيات وتوفير التعليم بطريقة لا تثير معارضة شديدة.

4- التكيف واتخاذ قرارات جديدة:

- أعطِ المجموعات وقتًا قصيرًا للتكيف مع التغيير الجديد واتخاذ قرارات مناسبة.

5- النقاش:

- اجمعي جميع المجموعات لمناقشة كيفية تعاملهم مع التغيير وما الذي يمكن تحسينه في المستقبل.

2. تمرين : استراتيجيتي الخاصة

الهدف:

- مساعدة المتدربات على تطوير استراتيجياتهن الشخصية للقيادة المرنة من خلال تحليل تجاربهن السابقة والتحديات المحتملة، وتطبيق المفاهيم المستفادة من الوحدة التعليمية.

الوقت المتوقع:

- وجاهي: 90 دقيقة.
- عن بعد: 30دقيقة.

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

كيفية تنفيذ التدريب وجاهي (وجهًا لوجه) وعن بعد (أونلاين)

1- التنفيذ وجاهي (وجهًا لوجه):

البيئة والتهيئة:

- إعداد القاعة: تأكدي من تجهيز القاعة بأماكن مريحة للجلوس وتوزيع المشاركات في مجموعات صغيرة. تأكدي من وجود لوحات بيضاء أو ورق للكتابة لكل مجموعة.
- المواد المطلوبة: أقلام، أوراق، ملاحظات لاصقة، وحاسوب أو جهاز عرض إذا كانت هناك حاجة لعرض شرائح تقديمية.

تنفيذ الخطوات:

1- توجيه التأمل الذاتي والتحليل الشخصي:

1.1 وزعي على كل متدربة ورقة عمل تحتوي على الأسئلة التي ستساعدها في التأمل الشخصي.

1.2 امنحي المتدربات 15 دقيقة للكتابة والتفكير بشكل فردي.

2- تحليل بيئة العمل الحالية:

2.1 بعد الانتهاء من التأمل الذاتي، اجمعي المتدربات في مجموعات صغيرة لمناقشة تحليلاتهن الخاصة ببيئة العمل الحالية. خصصي 10 دقائق لهذه المناقشة.

3- تطوير استراتيجية القيادة المرنة:

3.1 بعد النقاش، اجعلي كل متدربة تطور استراتيجيتها الخاصة بالاعتماد على النقاشات والتحليل. استخدمي 20 دقيقة لهذه الخطوة.

4- المراجعة والتقييم:

4.1 قومي بتنظيم جلسة جماعية حيث يمكن لكل متدربة مراجعة وتقييم ما توصلت إليه. استخدمي 15 دقيقة لهذا الجزء.

5- مشاركة الاستراتيجيات:

5.1 اجعلي المتدربات يعرضن استراتيجياتهن على باقي المجموعة، وتقديم التغذية الراجعة. خصصي 30 دقيقة لهذا الجزء.

التفاعل والنقاش:

- خلال جميع مراحل التدريب، تحركي بين المجموعات لتقديم الدعم والتوجيه.
- شجعي على المشاركة الفعالة والتفاعل بين المتدربات.

الختام

- اختتمي الجلسة بتلخيص أهم النقاط المستفادة، وشجعي المتدربات على تطبيق استراتيجياتهن في بيئات العمل الحقيقية.

الخطة المكثفة للتنفيذ عن بعد (أونلاين):

1- التأمل الذاتي والتحليل الشخصي:

1.1 اطلبي من المتدربات التفكير بسرعة في تجربة قيادية واحدة سابقة وماذا تعلمن منها.

1.2 يمكن استخدام الدردشة أو مستند مشترك لكتابة النقاط الرئيسية.

2- تحليل بيئة العمل الحالية:

2.1 قسمي المتدربات إلى غرف جانبية صغيرة (Breakout Rooms) لمناقشة التحديات والموارد في بيئة عملهن الحالية.

2.2 اطلب منهن تحديد نقطة قوة واحدة ونقطة ضعف واحدة في بيئتهن الحالية.

3- تطوير استراتيجية القيادة المرنة:

3.1 اجمعي المشاركات في الغرفة الرئيسية. اطلبي منهن تطوير استراتيجية سريعة تشمل خطوة عملية واحدة يمكنهن اتخاذها لتعزيز مرونتهن القيادية.

3.2 يمكن لكل متدربة مشاركة استراتيجيتها في الدردشة أو على مستند مشترك.

4- مراجعة سريعة ومشاركة الاستراتيجيات:

4.1 خصصي الوقت المتبقي لمراجعة سريعة حيث تقوم كل متدربة بمشاركة استراتيجيتها مع المجموعة.

4.2 قدمي التغذية الراجعة الفورية ، وشجعي النقاش إذا كان هناك وقت.

5- ختام الجلسة:

5.1 اختتمي الجلسة بتلخيص سريع لأهم النقاط والمخرجات.

5.2 شجعي المشاركات على تطبيق ما تم تعلمه ومتابعة التقدم في بيئات عملهن.

ملاحظات:

- هذه الخطة مكثفة وتتطلب من المشاركات التركيز السريع والتفاعل الفعال.
- يمكن تمديد بعض الفترات الزمنية حسب الحاجة إذا كانت هناك مرونة في الجدول الزمني



المصادر

- Frankl, V. E. (2006) Man's Search for Meaning. Boston: Beacon Press.
- Senge, P. M. (2006) The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday.
- Goleman, D. (1995) Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books.
- Boyatzis, R. and McKee, A. (2005) Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Boston: Harvard Business School Press.
- Pulley, M. L., & Wakefield, M. (2001). Building resilience: How to thrive in times of change. CCL Press.
- Heifetz, R., & Laurie, D. (2001). The work of leadership. Harvard Business Review Press.
- Zolli, A. (2013). Resilience: Why things bounce back. Simon and Schuster.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business School Press.
- Goleman, D. (2005). Emotional intelligence. Bantam Books.
- Snyder, C. R. (2013). Hope theory: Rainbows in the mind. Psychological Inquiry, 13(4), 249-275.
- Sanaghan, P. (2015). Collaborative leadership in higher education: A comprehensive guide for faculty, students, and administrators. Stylus Publishing, LLC.
- Griswell, C., & Jennings, J. (2009). The leadership challenge. Wiley.
- Sanaghan, P., & Eberbach, K. (2014). Building a high-performance team. Academic Impressions.
- Fernandez-Aroaz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2011). How to hang on to your high potentials. Harvard Business Review, 89(10), 76-83.
- Kellerman, B. (2004). Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters. Harvard Business School Press.
- Lipman-Blumen, J. (2006). The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them. Oxford University Press.
- Shambaugh, R. (2010). It's not a glass ceiling, it's a sticky floor: Free yourself from the hidden behaviors sabotaging your career success. McGraw-Hill Education.
- Academic Impressions. (2016). Building Leadership Resilience: Lessons from Strategic Planning. [online] Available at: https://www.academicimpressions.com/sites/default/files/0116-leadership-resilience-md.pdf [Accessed 14 Jul. 2024].

الوحدة الثالثة:

جودة الحياة المهنية للمدافعات



وصف الوحدة

1.في بيئة العمل الصعبة والمتقلبة التي تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، يصبح الحفاظ على الصحة النفسية والجسدية أمرًا حيويًا لضمان استمرارية وفعالية عملهن. فالضغوط اليومية المتزايدة، والتفاعل المستمر مع قصص الألم والصدمات، تشكلان تحديات استثنائية تتطلب قدرة عالية على الصمود النفسي.

تركز هذه الوحدة التدريبية على ثلاثة مفاهيم رئيسية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على المدافعات: الاحتراق الوظيفي، إجهاد التعاطف، والصدمة الثانوية. الاحتراق الوظيفي هو حالة من الإرهاق الجسدي والعقلي والنفسي نتيجة الضغوط المستمرة في العمل، والتي قد تؤدي إلى فقدان الدافع والشعور بالمعنى. أما إجهاد التعاطف، فينشأ عندما يستنزف الدعم المستمر للآخرين طاقة الفرد النفسية، مما يؤدي إلى شعور بالخدر العاطفي والابتعاد عن المواقف التي كانت في السابق تستدعي مشاعر التعاطف. في حين أن الصدمة الثانوية هي حالة نفسية ناتجة عن التعامل المتكرر مع تجارب وآلام الآخرين، وقد تؤدي إلى تغيير عميق في نظرة الفرد للعالم، وفقدان الإيمان بالمعنى والهدف.

الأهداف

1.التعرف على مفاهيم الاحتراق الوظيفي، إجهاد التعاطف، والصدمة الثانوية: فهم العوامل التي تساهم في ظهور هذه الحالات النفسية وكيفية تأثيرها على الأداء المهني والشخصي.
2.تحديد الأعراض والعلامات التحذيرية: التعرف على الأعراض الجسدية والعقلية والعاطفية المرتبطة بكل من الاحتراق الوظيفي، إجهاد التعاطف، والصدمة الثانوية.
3.تعلم استراتيجيات الوقاية والتعامل مع هذه الحالات: اكتساب مهارات وتقنيات عملية للحد من تأثير الاحتراق الوظيفي وإجهاد التعاطف والصدمة الثانوية.
4.تعزيز القدرة على القيادة المرنة: تطوير القدرة على مواجهة التحديات النفسية بشكل فعّال، والحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية.
5.تشجيع بيئة عمل داعمة: تعزيز الوعي بأهمية الصحة النفسية في بيئة العمل، وتشجيع النقاش المفتوح حول الاحتراق الوظيفي وإجهاد التعاطف والصدمة الثانوية بين أفراد الفريق.



ما يُعانيه الإنسان يمكن أن يُنزع منه كل شيء إلا حريته في اختيار موقفه من تلك المعاناة.

فيكتور فرانكل - من كتابه "الإنسان يبحث عن المعنى"

تتعرض المدافعات في بيئة عمل حقوق الإنسان في اليمن لكثير من الضغوط التي تؤدي إلى العديد من الآثار التي سوف نستعرضها في هذه الوحدة. وقد أشار تقرير هيومن رايتس ووتش إلى الظروف القاسية التي تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، والتي تؤدي إلى ضغوط نفسية هائلة. يسلط التقرير الضوء على البيئة القاسية التي تعيشها هؤلاء النساء، حيث يعانين من ضغط نفسي هائل نتيجة للعنف المستمر والتهديدات المباشرة التي يتعرضن لها. هذه الظروف تضع النساء في مواجهة مباشرة مع حالات الخوف المستمر وفقدان الأمان، مما يزيد من مستويات التوتر والقلق ويؤدي إلى آثار نفسية طويلة الأمد [12].

الضغوط

1. الضغط هو حالة من التوتر تنشأ عندما يقوم الشخص بالاستجابة إلى المتطلبات والضغوط الناشئة من العمل، العائلة، االلتزامات، والنقد الذاتي [1]. ينجم الضغط عن المتطلبات الخارجية والاحتياجات الداخلية المفروضة ذاتيًا. وعندما نتحدث عن الضغط، فإننا نعني بذلك الضغط السلبي. الشعور بالضغط في الأساس يهدف إلى إبلاغك بما يجب عليك القيام به. الضغط ذو المستويات الطفيفة والمعتدلة، على سبيل المثال، يساعدك في التغلب على التحديات اليومية، يحفزك لبلوغ أهدافك، يساعدك في إتمام مهامك بفعالية أكبر، ويقوي ذاكرتك. هناك فوائد أخرى مرتبطة بمستويات الضغط الطفيفة والمعتدلة، مثل تقوية جهاز المناعة، تحسين وظائف القلب، وحماية جسمك من العدوى [2].
2. الضغط عامل رئيس للبقاء على قيد الحياة، ولكن مستويات الضغط المرتفعة و/أو الضغط المزمن يمكن أن تكون ضارة بالصحة. قد يسبب الضغط الذي يستمر لأسابيع وأشهر ضعفًا في الجهاز المناعي وارتفاعًا في ضغط الدم، الإرهاق، الاكتئاب، القلق، وحتى الأمراض القلبية. وخصوصًا كمية الأدرينالين (الإيبينفرين) الزائدة التي تكون ضارة بالقلب وتؤثر سلبًا على الشرايين وقدرة خلاياها على إعادة البناء [2].



الضغوط التي تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن

1- الضغوط الخارجية:

1.1. البيئة الأمنية والسياسية:

- النزاعات المسلحة: اليمن تعيش حالة من النزاع المستمر، مما يجعل بيئة العمل محفوفة بالمخاطر ويشكل تهديدًا دائمًا على حياة المدافعات عن حقوق الإنسان.
- الاستهداف المباشر: المدافعات عن حقوق الإنسان غالبًا ما يكن عرضة للاستهداف من قبل أطراف النزاع أو المجموعات المسلحة، سواء بالتهديد أو بالاعتداء الجسدي.
- الاعتقالات والاحتجاز التعسفي: يتعرض العديد من الناشطات للقبض والاحتجاز من قبل السلطات أو الجماعات المسلحة بسبب نشاطهن الحقوقي.

1.2. الضغوط الاجتماعية:

- لضغوط المجتمعية: الثقافة الاجتماعية في اليمن قد لا تتقبل أو تدعم دور المرأة في الدفاع عن حقوق الإنسان، مما يؤدي إلى انتقادات اجتماعية قاسية أو حتى نبذ اجتماعي.
- التهميش الاجتماعي: التحديات المتعلقة بالتهميش وعدم الاعتراف بجهود المدافعات تؤدي إلى ضغوط نفسية إضافية.

1.3. الضغوط الاقتصادية:

- عدم الاستقرار المالي: نتيجة للنزاع والحصار الاقتصادي، تعاني الناشطات من ضغوط مالية متزايدة، مما يزيد من تعقيد جهودهن في مجال حقوق الإنسان.
- انعدام الدعم المالي: العديد من المدافعات يعتمدن على الدعم الخارجي، والذي قد يكون غير كافٍ أو متقطع.

2- الضغوط الداخلية:

2.1. الضغوط النفسية:

- الخوف والقلق: نتيجة للتهديدات المستمرة على حياتهن وسلامتهن الشخصية.
- الإرهاق العاطفي: التعامل المستمر مع قضايا حقوق الإنسان في بيئة صعبة ومليئة بالعنف يمكن أن يؤدي إلى الإرهاق النفسي والعاطفي.

2.2. ضغوط العمل:

- الحمل الزائد: كون البيئة اليمنية معقدة ومليئة بالتحديات، يكون العمل على قضايا حقوق الإنسان عبئًا كبيرًا، خاصة مع نقص الموارد البشرية والتقنية.
- عدم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية: نتيجة لتفانيهن في قضايا حقوق الإنسان، قد تجد المدافعات صعوبة في تحقيق التوازن بين العمل وحياتهن الشخصية، مما يزيد من الضغط الداخلي.



أولا الاحتراق الوظيفي:

يمكنكِ تعريف الاحتراق الوظيفي بأنه تلك الحالة التي تصلين فيها إلى فقدان الرغبة في العمل، مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية وتراجع القدرة على التطوير في أداء أعمالكِ. عادةً ما تصابين بالاحتراق الوظيفي عندما تبقين في نفس العمل لفترة طويلة دون تغيير أو تطوير، أو نتيجة للتعرض المستمر للضغوط [9].
يمثل الاحتراق الوظيفي مجموعة من الأعراض النفسية التي تشمل الإجهاد العاطفي، والاستجابة العدائية تجاه الآخرين، والشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي، والتي تظهر بشكل خاص بين الأفراد الذين يتطلب عملهم تفاعلاً مستمراً مع الآخرين [3].
ويعد الاحتراق الوظيفي حالة نفسية تفقدين فيها الاهتمام بنفسكِ وبعملكِ، وتشعرين بالقلق والتوتر والإجهاد نتيجة أعباء العمل وعدم قدرتكِ على مواجهة متطلباته [9].
أشار أحد الباحثين إلى أن الاحتراق الوظيفي هو "تغير سلبي واضح في سلوككِ تجاه نفسكِ وتجاه الآخرين، وينتج عنه تقلب في المشاعر والميول والرغبات، وصولاً إلى حالة متدهورة من الإعياء والاكتئاب، كرد فعل لعدم قدرتكِ على التكيف مع ضغوط العمل وعبء الحياة الزائد عن طاقتكِ، وعدم قدرتكِ على تحسين وضعكِ الحالي في ظل بيئة عمل سريعة التغيير" [10].

كما يُعرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الاستنزاف والإنهاك التي تشعرين خلالها بالتشاؤم والسخرية من قيمة العمل، والتشكيك في قدرتكِ على أداء عملكِ [9]. وقد لاقى تعريف ماسلاش (1996) قبولاً واسعاً بين الباحثين، حيث عرّف الاحتراق الوظيفي بأنه الحالة التي تظهر فيها أعراض نفسية سيئة مثل الاستنزاف العاطفي، وتدني الشعور بالإنجاز الشخصي، وسوء التعامل مع الآخرين، خاصة بين العاملات اللاتي تتطلب أعمالهن احتكاكًا مباشرًا وكثيفًا مع الآخرين [3].
أما روثمان (2004) فقد عرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة سلبية ومزمنة ترتبط بالعمل في أذهان الأفراد العاديين، وتتصف بالإنهاك والشعور بالقلق والضيق، وانخفاض الكفاءة الذاتية والدافعية، وتكوين اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه العمل [6].
من ناحية أخرى، عرّف العمري ونصر (2016) الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الإجهاد الانفعالي مصحوبة بنقص الكفاءة الشخصية وضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل، والذي تتعرضين له في المهن التي تتطلب التواصل المباشر مع الناس [10]. وأضاف المسعودي (2016) أن الاحتراق الوظيفي هو حالة عاطفية نفسية سماتها التعب وفقدان الاهتمام والإحباط، التي تتداخل مع العمل الوظيفي نتيجة التعرض للضغوط لفترات زمنية طويلة [11].

عناصر الاحتراق الوظيفي

توصل ماسلاش في عام 2001 إلى أن هناك خمسة عناصر هامة في الاحتراق الوظيفي، وهي:

1. درجة عالية من أعراض عدم الارتياح مثل الإنهاك العاطفي والعقلي، والشعور بالإعياء والإحباط.
2. يصاحب الاحتراق الوظيفي أعراض سيكولوجية وسلوكية أكثر من الأعراض العضوية.
3. ترتبط الأعراض المصاحبة للاحتراق الوظيفي بالعمل.
4. تشمل الأعراض الأفراد العاديين الذين لا يعانون من أي أمراض نفسية سابقة.
5. تتكون الاتجاهات وتمارس السلوكيات السلبية بسبب انخفاض مستوى كفاءة الفرد في أداء وظيفته [5].

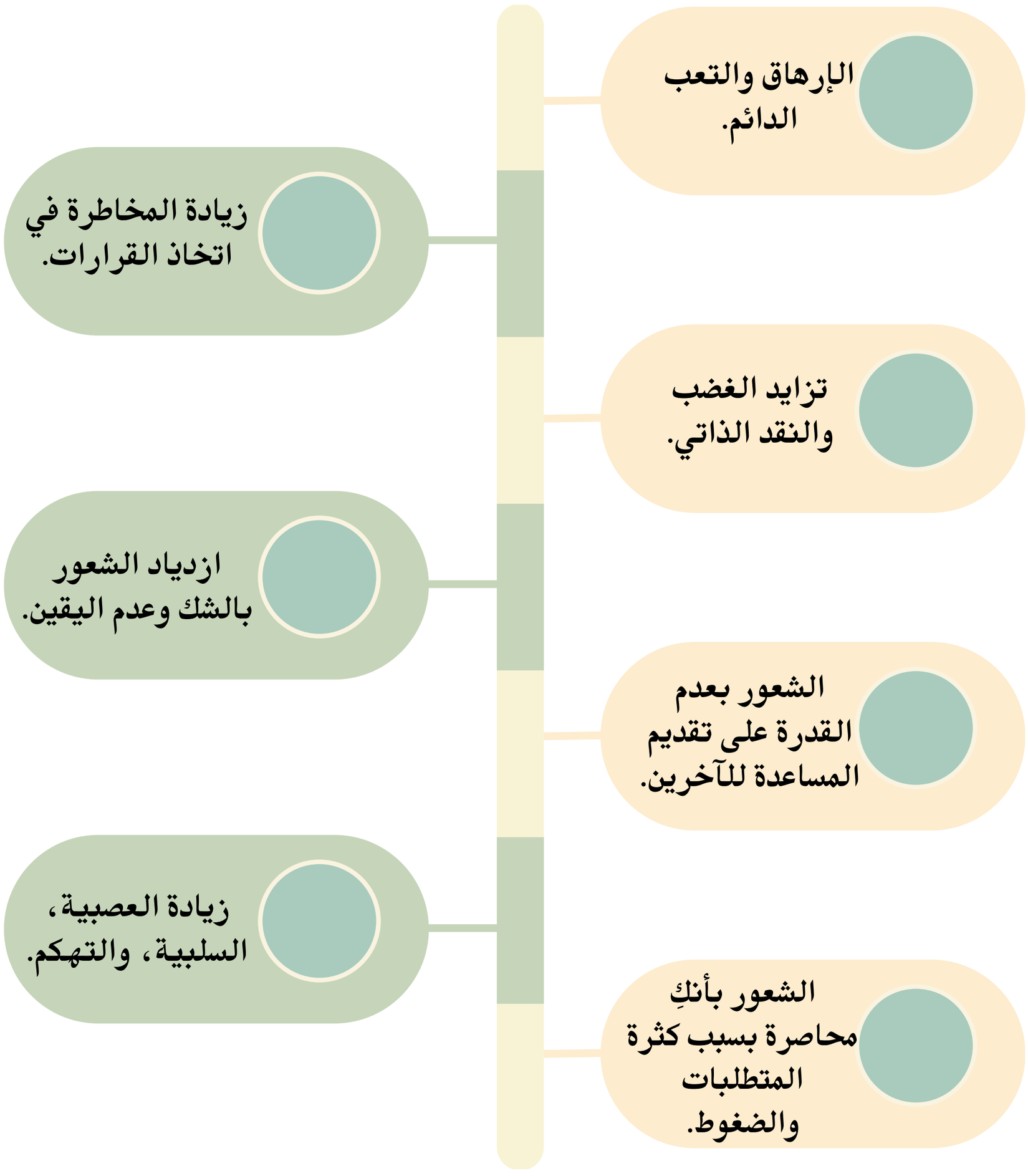
بصفة عامة، يُنظر إلى الاحتراق الوظيفي على أنه عملية تتطور عبر الزمن، تبدأ عند أي مرحلة أو أي بُعد من أبعاده الثلاثة، والتي تؤدي بدورها إلى توليد البُعد الثاني ثم حدوث البُعد الثالث [4]. فالاحتراق الوظيفي يتناسب عكسياً مع الرضا الوظيفي. نقصد بالرضا الوظيفي مجموع المشاعر التي تشعرين بها تجاه العمل الذي تشغلينه حاليًا، ويعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه عملكِ. وهو عامل يتضمن رضاكِ عن الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، رئيسكِ، والجماعة التي تعملين معها [9].

أبعاد الاحتراق الوظيفي

حدد ماسلاش (2001) ثلاثة أبعاد رئيسية تكون مفهوم الاحتراق الوظيفي:

الإنهاك العاطفي: يمثل هذا البُعد المحور الأساسي لمفهوم الاحتراق الوظيفي، ويعد العرض الأكثر وضوحًا للأعراض المصاحبة له. يتجلى هذا الإنهاك عندما تشعرين بأن كل طاقاتكِ قد استُنزفت، مما يجعلكِ غير قادرة على المساهمة بفعالية في عملكِ من الناحية النفسية [5].
سوء التعامل مع الآخرين: يشير هذا البُعد إلى ميلكِ للابتعاد عن الآخرين والتعامل معهم بطريقة غير إنسانية، مما يؤدي إلى فقدان الجوانب الإنسانية التي كانت تتوافر لديكِ سابقًا. يظهر هذا البُعد بوضوح في المهن التي تتطلب احتكاكًا مباشرًا مع الآخرين [5].
الشعور بتدني الإنجاز: يعتبر هذا البُعد بمثابة تقييمكِ لذاتكِ بشكل سلبي، حيث تشعرين بعدم الجدوى ونقص الإنجاز وعدم الرضا عن مستوى أدائكِ الوظيفي. يحدث هذا البُعد كنتيجة للإنهاك العاطفي أو سوء التعامل مع الآخرين، أو لكليهما [7].

علامات مبكرة للاحتراق الوظيفي التي قد تظهر عليكِ:



أعراض الاحتراق الوظيفي:

1. فقدان الشعور بالسيطرة على عملك أو المعنى أو الغرض منه.
2. الشعور بعدم التوافق بين قيمك الخاصة وتلك التي ترى أن منظمتك تدعمها.
3. من الممكن أن يصبح تركيزك محدودًا للغاية وتصبحين منشغلة بصراعاتك وإخفاقاتك المتصورة.
4. قد يظهر الإرهاق الجسدي والعاطفي على شكل أرق مزمن، وعدم القدرة على التركيز، ومرض متكرر، ومستويات عالية من الاكتئاب والقلق.
5. العزلة الذاتية والتشاؤم الشديد وفقدان المتعة.
6. قد يظهر الشعور بعدم الفعالية وعدم الإنجاز على شكل مشاعر اللامبالاة واليأس وزيادة التهيج ونقص الإنتاجية وضعف الأداء.
7. قد تبدين غير متحركة وسلبية ومنفصلة عن الآخرين.

تبعات الإصابة بالاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي يمكن أن يكون له تبعات خطيرة على صحتكِ الجسدية والنفسية، بالإضافة إلى تأثيراته السلبية على قدرتكِ على أداء دوركِ كمدافعة عن حقوق الإنسان. إليكِ بعض هذه التبعات:

1. التبعات الجسدية: قد تعانين من مشاكل صحية مثل أمراض القلب وارتفاع ضغط الدم والسكري، والتي يمكن أن تتفاقم بسبب الإجهاد المستمر.
2. التبعات النفسية: تشمل الأرق والاكتئاب والشرود الذهني، وقد تصل إلى الحاجة إلى رعاية نفسية متخصصة بسبب الاضطرابات العقلية الناتجة عن الضغوط المستمرة.
3. التبعات الوظيفية: قد يتأثر رضاكِ عن عملكِ، وتزداد احتمالات التغيب عن المهام الموكلة إليكِ، مما قد يؤدي إلى تقليل فاعليتكِ في مجال الدفاع عن حقوق الإنسان.

التبعات على الفعالية في الدفاع عن حقوق الإنسان:



عوامل الاحتراق الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تساهم في زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي لديكِ، ومنها:

عوامل تنظيمية تتعلق ببيئة العمل:

1. طبيعة التنظيم الوظيفي داخل المنظمة، كثرة الأعمال والأعباء الوظيفية، تعقد الإجراءات الروتينية، وعدم وضوح الدور وصراع الأدوار.
2. عبء العمل: تزايد الانتهاكات والضغوط الناتجة عن كثرة الحالات التي تتعاملين معها، وتعقد القضايا في ظل النزاعات المستمرة.
3. التحكم في العمل: القيود السياسية والاجتماعية التي تحد من حرية اتخاذ القرارات في العمل.

عوامل شخصية:

1. عدم التوافق المهني لديكِ، وعدم قدرتكِ على التكيف مع بيئة العمل، والمرونة في التفكير [8].
2. الصفات الشخصية: الانفتاح على الضغوط والتوتر أو التفاعل العصبي مع الظروف الصعبة، وعدم التوافق المهني.
3. القيم والمبادئ: الصراع بين القيم الشخصية وقيم المنظمات التي تعملين معها، مما يؤدي إلى إحباط عميق.

عوامل متعلقة بعلاقات العمل:

1. تشمل العلاقات السيئة مع الرؤساء وزملاء العمل [8].
2. المجتمع والدعم الاجتماعي: بيئة العمل التي تفتقر إلى الدعم الاجتماعي وتزيد فيها الخلافات غير المحسومة.
3. التعزيز والدعم: قلة التقدير والتشجيع من المجتمع والمؤسسات المحلية والدولية، مما يزيد من الشعور بالعزلة.

عوامل متعلقة بطبيعة العمل:

1. تتعلق بعدم تقدير الإدارة للجهود المهنية المبذولة، قلة الحوافز، وعدم كفاية فرص الترقي [8].
2. العدالة والإنصاف: الشعور بعدم العدالة في مكان العمل وفي القرارات المتعلقة بالقضايا التي تعملين عليها.
3. غياب الحوافز: قلة الدعم المالي والمعنوي وعدم تقدير الجهود المبذولة، مما يؤدي إلى انخفاض الدافعية.

التعامل مع أعراض الاحتراق الوظيفي

1. اشرحي أعراض الإرهاق التي تعانين منها لمديرك/مديرتك، وناقشي التغييرات المحتملة في عبء العمل أو أنماط العمل. اسألي عما إذا كان بإمكانك إعادة التركيز على المهام والأنشطة التي يمكن تحقيقها بشكل واقعي والتي تشعرين بالدافع من خلالها وتعكس قيمك الشخصية.
2. إذا كنت مرهقة، خذي إجازة مرضية أو إجازة سنوية من أجل الحصول على استراحة من العمل.
3. تحدثي إلى مقدم/مقدمة الرعاية الصحية أو أخصائي/أخصائية الصحة العقلية في أقرب وقت ممكن إذا كان لديكِ أي مخاوف.
4. يمكن للمديرين/المديرات وزملاء العمل المساعدة من خلال جعل الاحتراق الوظيفي موضوعًا آمنًا للحديث عنه في مكان العمل، ومن خلال إيجاد طرق عملية لمشاركة أعباء العمل الثقيلة داخل الفرق.

ثانيا إجهاد التعاطف:

إجهاد لتعاطف هو مفهوم يعبر عن حالة من الضغط والإجهاد النفسي التي قد تتعرض لها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، نتيجة التعامل المستمر مع الأشخاص الذين يعانون من الصدمات والانتهاكات الجسيمة لحقوقهم. في سياق العمل الحقوقي، يمكن أن تنغمس المدافعات في معاناة الآخرين، مما يجعلهن عرضة للإرهاق النفسي والعاطفي، حتى وإن لم يتعرضن هن أنفسهن مباشرة لهذه الانتهاكات. هذا المفهوم تم استكشافه بشكل موسع في الأدبيات النفسية، وخاصة في كتاب Figley (1995) الذي يعالج تأثيرات الإجهاد النفسي الناتج عن التعامل مع المصابين بصدمات نفسية وكيفية التكيف معها.

أسباب إجهاد التعاطف:

ينجم إجهاد التعاطف عن التفاعل المستمر مع معاناة الآخرين والشعور بالمسؤولية تجاه مساعدتهم. يؤدي هذا إلى شعور الفرد بأنه مثقل بألم الآخرين.فهو يركز على التفاعل مع الألم العاطفي للآخرين. وهو نوع من "العدوى العاطفية" حيث يتأثر الشخص بمعاناة الآخرين بشكل مباشر.

أعراض إجهاد التعاطف:

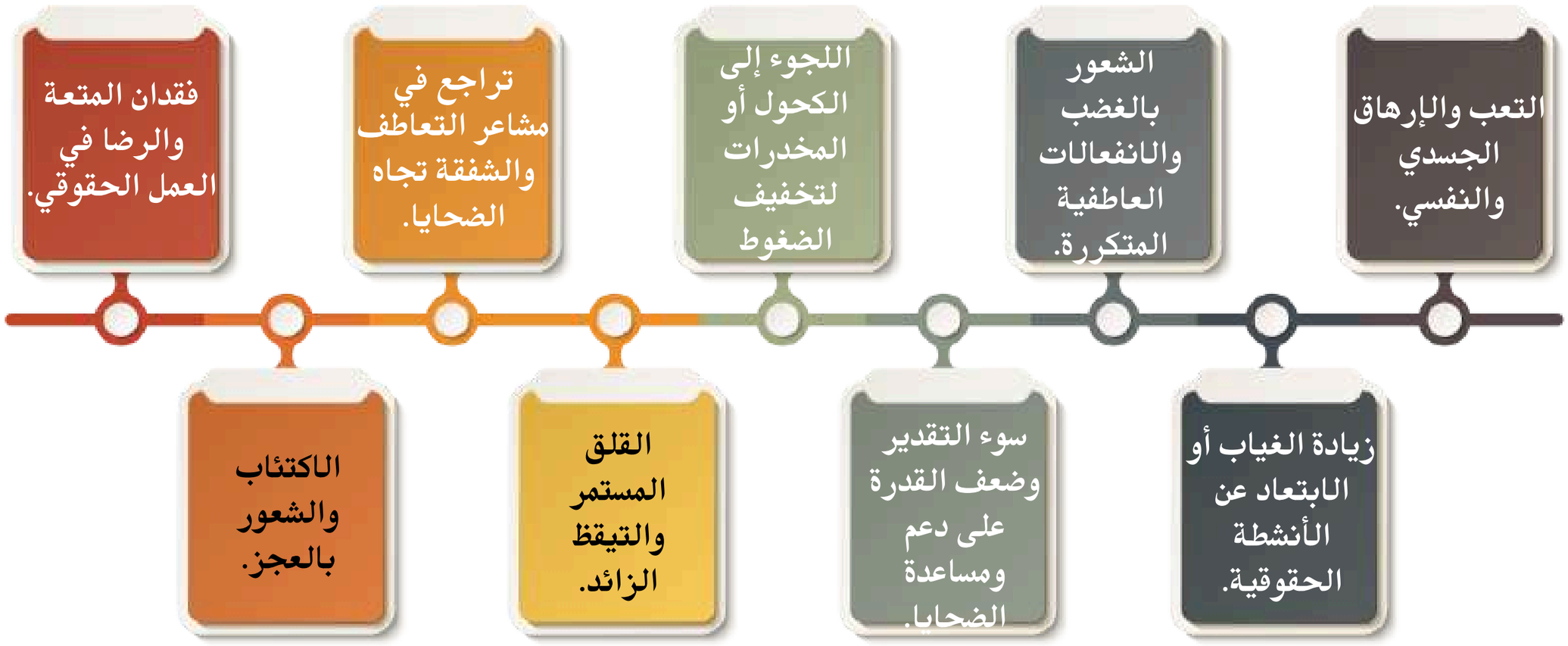
تشمل الأعراض:



التعامل مع إجهاد التعاطف:

1. خذي خطوة للوراء واطلبي الدعم: من المهم أن تأخذي وقتًا لتقييم وضعك الشخصي، وتطلبي الدعم من الزملاء أو الأشخاص المقربين. التفكير في حدودك الشخصية ووضع حدود صحية يمكن أن يساعد في الحفاظ على توازنك العاطفي.
2. مارسي الرعاية الذاتية: من الضروري أن تخصصي وقتًا للرعاية الذاتية. احرصي على أخذ فترات راحة منتظمة، وتناولي وجبات مغذية، وحافظي على نمط نوم صحي، ومارسي الرياضة بانتظام. البقاء على اتصال بالأصدقاء والعائلة يمكن أن يوفر دعمًا عاطفيًا ضروريًا.
3. الدعم من المديرين/ات وزملاء العمل: يمكن للبيئة العملية أن تلعب دورًا كبيرًا في التغلب على إجهاد التعاطف. يجب أن يكون من الآمن الحديث عن هذا الموضوع في مكان العمل. إيجاد طرق عملية لمشاركة أعباء العمل داخل الفرق يمكن أن يخفف من الضغط الفردي.
4. استشارة مقدم\ة الرعاية الصحية أو أخصائي\ة الصحة العقلية: إذا كانت لديك أي مخاوف بشأن صحتك النفسية أو العاطفية، فمن المهم أن تتحدثي إلى مختص في أقرب وقت ممكن. يمكن أن يقدم لك التوجيه والدعم اللازمين للتعامل مع إجهاد التعاطف بشكل فعال.

أعراض وعلامات إرهاق التعاطف لدى المدافعات عن حقوق الإنسان:



ثالثا الصدمات غير المباشرة، الثانوية:

نحن نستخدم مصطلح "الإسقاط النفسي" للإشارة إلى الصدمة غير المباشرة لوصف التأثير الذي تتركه قصة الضحية على التجربة الشخصية أو المشكلات الخاصة للشخص المرافق. على سبيل المثال، قد يستدعي الحديث عن الاغتصاب أو الحزن على فقدان شخص عزيز الذكريات المتعلقة بتجربة المدافعة الخاصة مع الاستغلال أو الفقد.

عندما تعملين في مجال حقوق الإنسان، غالبًا ما تكونين عرضة لخطر التعرض للصدمات الثانوية، وهي حالة نفسية قد تتطور نتيجة التعاطف المستمر والتفاعل مع الناجين من الصدمات الشديدة مثل العنف أو الكوارث. هذه الصدمات الثانوية قد تشمل الإجهاد النفسي، والشعور بالتأثر العميق بمعاناة الآخرين، بالإضافة إلى الإرهاق الشديد، مما يمكن أن يؤدي إلى تغيير عميق في رؤيتك للعالم. قد تشعرين بفقدان الإيمان والمعنى والهدف في حياتك.
المدافعات عن حقوق الإنسان قد يتعرضن للصدمة الثانوية أو "الصدمة غير المباشرة" عندما يسمعن أو يشاهدن أو يقرأن عن أحداث صادمة وقعت للآخرين. هذه الصدمة تنتج من التفاعل العاطفي العميق مع تجارب الضحايا، حيث يستمعن بانتظام إلى قصص مؤلمة ويواجهن حالات من العنف، والفقر، والكوارث. لذا، فإن الصدمة الثانوية تعتبر جزءًا لا يتجزأ من العمل في مجال حقوق الإنسان.

أعراض الصدمة غير المباشرة، الثانوية: 19

1. **المشاعر القوية:** مثل اليأس، الإحباط، أو الحزن الشديد، مما قد يجعلك تشعرين بالعجز أمام معاناة الآخرين.
2. **الشعور بالذنب والعار:** يعرف هذا أحيانًا بـ "ذنب الناجي" أو "ذنب المتفرج"، حيث قد تشعرين بأنك كان بإمكانك فعل المزيد لتجنب المعاناة التي تعرض لها الآخرون، مما يزيد من الضغوط النفسية عليك.
3. **الأفكار أو الصور المتطفلة:** حيث تسيطر عليك أفكار أو صور مؤلمة تتعلق بالقصص أو الأحداث الصادمة التي شهدتها أو سمعت عنها، مما يجعل من الصعب عليك التخلص منها أو تجاهلها.
4. **الإرهاق والشكاوى الجسدية:** قد تعانين من إرهاق مستمر، وقد تظهر عليك أعراض جسدية مثل مشاكل في الجهاز الهضمي، عدم انتظام ضربات القلب، اضطرابات في النوم والشهية.
5. **الخدر العاطفي:** الشعور بالانفصال العاطفي عن نفسك وعن العالم من حولك، مما يجعلك غير قادرة على التفاعل بشكل طبيعي مع المحيطين بك.
6. **تجنب المشاعر غير المريحة:** الميل إلى تجنب المواقف أو المواد التي قد تثير لديك مشاعر غير مريحة أو تعيد لك ذكريات الصدمة، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تجنب الحياة الاجتماعية أو المهنية.
7. **التورط المفرط وفقدان الحدود:** قد تشعرين بأنه لا غنى عنك في مساعدة الآخرين، مما يدفعك إلى تجاوز حدودك في العمل، والتضحية بحياتك الشخصية لصالح العمل، مما يؤدي في النهاية إلى فقدان التوازن بين العمل والحياة.



العوامل المساهمة في الشعور بالصدمة الثانوية:

1. القلق بشأن تأثير عملك: القلق المستمر بشأن الأثر المحتمل لعملك في مواجهة أسباب العنف والحرب والمعاناة.
2. المشاعر المتضاربة: التعامل مع ناجين هم أنفسهم ضحايا ومرتكبين، مما يخلق تحديات عاطفية معقدة.
3. صعوبة التواصل: الحواجز اللغوية والثقافية قد تزيد من صعوبة التفاعل وفهم الاحتياجات.
4. نقص الموارد: التعامل مع محدودية الموارد والتجهيزات اللازمة لأداء العمل بشكل فعال.
5. عدم وجود الخصوصية: العمل والعيش في ظروف قد تفتقر إلى الخصوصية يمكن أن يزيد من الضغط النفسي.

التدابير الوقائية والعلاجية:

لحماية نفسك من الإصابة بالصدمات الثانوية أو للتعامل معها بفعالية، يمكنك اتخاذ عدة تدابير منها:

1. فترات التوقف عن العمل الإلزامية: تأكدي من تخصيص وقت للراحة والاستجمام بانتظام، مثل يوم واحد في الأسبوع.
2. فترات راحة خارج البلد: يمكنك أخذ إجازة قصيرة خارج مكان العمل كل ستة إلى ثمانية أسابيع للتجديد والاسترخاء.
3. بناء علاقات دعم قوية: حافظي على علاقات صحية مع العائلة والأصدقاء لتوفير الدعم العاطفي.
4. ممارسة أساليب الاسترخاء: مثل التأمل، التنفس العميق، والاستماع إلى الموسيقى.
5. ممارسة التمارين الرياضية بانتظام: لتحسين الصحة الجسدية والنفسية.
6. تبادل الخبرات مع الزملاء: تحدثي مع زملائك عن ردود الفعل العاطفية الصعبة وشاركيهم مشاعرك.
7. التغذية السليمة والنوم الكافي: احرصي على تناول وجبات صحية والحصول على قسط كافٍ من النوم.
8. تجنب الإفراط في استخدام المنبهات: قللي من تناول السكر والكافيين لتجنب زيادة التوتر.
9. جلسات الدعم النفسي: شاركي في جلسات الاستطلاع النفسي عقب الأزمات للتعامل مع المشاعر المرتبطة بالعمل.

أهمية فترات التوقف عن العمل:

تعتبر فترات التوقف عن العمل من أهم الاستراتيجيات لتخفيف الإجهاد. من المهم أن تتاح لك الفرصة للاسترخاء ومغادرة البيئة المباشرة التي تعملين فيها. تواصلي مع العاملين الآخرين في المنطقة، واقرئي الكتب، واستمعي إلى الموسيقى كوسيلة للاسترخاء بعد نهاية اليوم. إذا أمكن، احرصي على الفصل بين مكان العمل ومكان المعيشة، وحاولي قضاء عطلات نهاية الأسبوع بعيدًا عن مكتبك المحلي، سواء من خلال زيارة مكاتب أخرى أو السفر داخل البلد.

من الضروري أن تتذكري أن التعرف على أعراض الصدمة الثانوية والتعامل معها بشكل مبكر يمكن أن يحمي صحتك النفسية والجسدية ويساعدك على الاستمرار في أداء عملك بفعالية. تعزيز التعاطف مع الذات، ممارسة الرعاية الذاتية، والحصول على دعم من بيئة العمل، كلها استراتيجيات يمكن أن تساعدك على التعامل مع آثار الصدمة غير المباشرة وحماية صحتك النفسية.
إذا شعرت بأي أعراض مقلقة، لا تترددي في التحدث إلى مقدم الرعاية الصحية أو أخصائي الصحة العقلية في أقرب وقت ممكن لتلقي المساعدة المناسبة.
هذه النصائح والإرشادات قد تكون ضرورية للحفاظ على سلامتك النفسية أثناء عملك في بيئات تتعرضين فيها للتجارب الصادمة .

أسئلة النقاش والتامل حول الوحدة

إليك مجموعة من أسئلة النقاش للوحدة التدريبية حول "جودة الحياة المهنية للمدافعات: إدارة الاحتراق الوظيفي، إجهاد التعاطف، والصدمة الثانوية":

الجزء الأول: المفاهيم الأساسية

1. ما هو تعريفك الشخصي للاحتراق الوظيفي؟
- كيف يمكن أن يؤثر الاحتراق الوظيفي على قدرتك في أداء مهامك اليومية؟

2- ما الفرق بين إجهاد التعاطف والاحتراق الوظيفي؟
- كيف يمكنك التعرف على الأعراض المميزة لكل منهما؟

1. كيف يمكن أن تؤثر الصدمة الثانوية على نظرتك للعالم وحياتك المهنية؟
- هل سبق لك أن شعرت بتأثير الصدمة الثانوية؟ كيف تعاملت مع ذلك؟

الجزء الثاني: العوامل المساهمة

4- ما هي الضغوط الخارجية الأكثر تأثيرًا على المدافعات عن حقوق الإنسان في بيئات العمل الصعبة مثل اليمن؟
- كيف تؤثر هذه الضغوط على صحتك النفسية؟

5- كيف تؤثر الضغوط الاجتماعية والاقتصادية على عملك كمدافعة عن حقوق الإنسان؟
- هل يمكنك مشاركة أمثلة من تجربتك الشخصية؟

6- ما هي العوامل الداخلية التي تشعرين أنها تزيد من مستوى الضغط لديك في العمل؟
- كيف تتعاملين مع هذه العوامل؟

الجزء الثالث: استراتيجيات الوقاية والتعامل

7- ما هي الأساليب التي تستخدمينها لرعاية نفسك عاطفيًا وجسديًا؟
- هل تجدين هذه الأساليب فعالة؟ لماذا أو لماذا لا؟

8- كيف يمكن لفترات التوقف عن العمل الإلزامية أن تساعد في تقليل الإجهاد النفسي؟
- هل لديكِ تجارب مع أخذ استراحات من العمل؟ كيف أثرت على أدائك وصحتك النفسية؟

9- ما الدور الذي يمكن أن يلعبه دعم الأصدقاء والزملاء في إدارة الاحتراق الوظيفي وإجهاد التعاطف؟
- كيف يمكنك بناء شبكة دعم قوية في بيئة عملك؟

الجزء الرابع: التعامل مع الصدمات الثانوية

- 10- ما هي العلامات التحذيرية التي يجب أن تنتبهي لها فيما يتعلق بالصدمات الثانوية؟
- كيف يمكن أن تؤثر هذه العلامات على حياتك اليومية؟
- 11- كيف يمكن لممارسة الرعاية الذاتية أن تساعد في التخفيف من آثار الصدمات الثانوية؟
- هل هناك طرق معينة تودين تجربتها لتحسين رعايتك الذاتية؟
- 12-كيف يمكن للمنظمات التي تعملين بها دعم المدافعات عن حقوق الإنسان في مواجهة الاحتراق الوظيفي وإجهاد التعاطف والصدمة الثانوية؟
- ما هي التغييرات التي ترغبين في رؤيتها داخل منظمتك لدعم صحتك النفسية بشكل أفضل؟

الجزء الخامس: تعزيز القيادة المرنة

13- ما هي المهارات القيادية التي ترغبين في تطويرها لتعزيز مرونتك النفسية في مواجهة الضغوط؟
- كيف يمكن لهذه المهارات أن تساعدك في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية؟

14- كيف يمكنك تشجيع بيئة عمل داعمة تركز على الصحة النفسية في فريقك؟
- ما هي الخطوات العملية التي يمكنك اتخاذها لتعزيز هذه البيئة؟

15- ما هي الاستراتيجيات التي تعتقدين أنها الأكثر فعالية في التعامل مع الاحتراق الوظيفي وإجهاد التعاطف والصدمة الثانوية؟
- هل هناك استراتيجية معينة ترغبين في تبنيها أو تطويرها بشكل أكبر؟

هذه الأسئلة تهدف إلى تحفيز التفكير العميق والنقاش المفتوح حول الموضوعات المهمة في الوحدة التدريبية، مما يساعد المشاركات على تطبيق المفاهيم في حياتهن العملية وتحسين جودة حياتهن المهنية.

تمرين1: رعاية الذات للمدافعات عن حقوق الإنسان. 17

وصف التمرين:

تم تطوير هذا التمرين بناءً على أداة تقييم رعاية الذات التي تم إعدادها من قِبل كارين و. ساكفياتني، ولوري آن بيرلمان في العام 1996، وقد تم تعديله ليكون مناسبًا للمدافعات عن حقوق الإنسان. يهدف هذا التمرين إلى تعزيز ممارسات رعاية الذات لدى المدافعات عن حقوق الإنسان. من خلاله، سيتم تقييم خمسة جوانب رئيسية لرعاية الذات: الجسدية، النفسية، الانفعالية، الروحية، والمهنية. يوفر التمرين للمدافعات عن حقوق الإنسان فرصة لتحديد مجالات الرعاية الذاتية التي تحتاج إلى تحسين ووضع خطة عملية لتعزيز هذه الجوانب في حياتهن اليومية.

الهدف من التمرين:

يهدف هذا التمرين إلى تعزيز ممارسات رعاية الذات لدى المدافعات عن حقوق الإنسان من خلال تقييم الجوانب المختلفة لرعاية الذات وتحديد مجالات التحسين ووضع خطة عمل لذلك.

الوقت المتوقع:

- 30-45 دقيقة

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

الأدوات والمواد المطلوبة:

عند تنفيذ التمرين في تدريب وجاهي:

- نسخ مطبوعة من استبيان رعاية الذات لكل متدربة.
- أقلام لكل متدربة.
- لوح ورقي (Flipchart) وأقلام تخطيط لكتابة الملاحظات.
- جهاز عرض (بروجكتور) لعرض الإرشادات والتعليمات.
- مكان مناسب ومريح للتدريب.

عند تنفيذ التمرين عن بُعد:

- نسخة رقمية من استبيان رعاية الذات (يمكن مشاركتها عبر البريد الإلكتروني أو من خلال منصة التدريب).
- جهاز كمبيوتر أو هاتف ذكي لكل متدربة.
- اتصال جيد بالإنترنت.
- برنامج لعقد الاجتماعات عبر الإنترنت (مثل Zoom، Google Meet، Microsoft Teams).
- أداة للتفاعل المباشر مثل Menti أو Padlet لجمع الملاحظات والأسئلة.
- إمكانية مشاركة الشاشة لعرض الإرشادات والتعليمات.

الخطوات:

1. تقديم التمرين:

- ابدئي بشرح الهدف من التمرين وأهميته في تعزيز رعاية الذات للمدافعات عن حقوق الإنسان.
- وضحي كيفية تنفيذ التمرين، سواء كان وجهًا لوجه أو عبر الإنترنت.

2. توزيع الاستبيان:

- في التدريب الوجاهي: وزعي نسخ الاستبيان والأقلام على المتدربات.
- في التدريب عن بعد: أرسلي الاستبيان للمتدربات واطلبي منهن تحميله أو فتحه على أجهزتهن.

3. تنفيذ التمرين:

4. حساب الدرجات:

- اطلبي من المشاركات قراءة كل بند واختيار الرقم الذي يعبر عن مدى تكرار قيامهن بالنشاط أو الممارسة.
- امنحي المشاركات 20-30 دقيقة لإكمال التقييم.
- بعد الانتهاء من الاستبيان، اشرحي كيفية حساب المتوسط لكل جانب من جوانب رعاية الذات.
- **في التدريب الوجاهي**: قدمي المساعدة الفردية للمتدربات إذا احتجنها.
- **في التدريب عن بعد:** اطلبي من المتدربات كتابة استفساراتهن في الدردشة أو استخدام ميزة رفع اليد للحصول على المساعدة.

5. مناقشة النتائج:

- **في التدريب الوجاهي:** اطلبي من المشاركات مشاركة نتائجهن العامة (دون الحاجة لمشاركة تفاصيل شخصية) ومناقشة المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- **في التدريب عن بعد:** شجعي المشاركات على المشاركة في النقاش من خلال الصوت أو الكتابة في الدردشة. يمكن استخدام أداة تفاعلية لجمع الردود بشكل مجهول.

6. وضع خطة عمل:

- اطلبي من كل مشاركة اختيار بند واحد من كل جانب ترغب في تحسينه ووضع خطة بسيطة لذلك.
- **في التدريب الوجاهي**: قدمي المساعدة في صياغة الخطط إذا لزم الأمر.
- **في التدريب عن بعد:** خصصي وقتًا للأسئلة والمساعدة في صياغة الخطط عبر مشاركة الشاشة أو الدردشة.

7. ختام التمرين:

- اختتمي التمرين بتذكير المشاركات بأهمية رعاية الذات واستمرارية العمل على تحسينها.
- اطلبي منهن التفكير في كيفية دمج رعاية الذات كجزء أساسي من حياتهن المهنية والشخصية.



استبيان رعاية الذات للمدافعات عن حقوق الإنسان) 17

التعليمات: يرجى قراءة كل بند واختيار الرقم الذي يعبر عن مدى تكرار قيامك بالنشاط أو الممارسة الموصوفة. بعد الانتهاء من الاستبيان، احسبي متوسط درجاتك في كل جانب من جوانب رعاية الذات.

مقياس التكرار:

باستمرار	أحيانا	نادرا	أبدا	إطلاقا
5	4	3	2	1

التعليمات: يرجى قراءة كل بند واختيار الرقم الذي يعبر عن مدى تكرار قيامك بالنشاط أو الممارسة الموصوفة. بعد الانتهاء من الاستبيان، احسبي متوسط درجاتك في كل جانب من جوانب رعاية الذات.

مقياس التكرار:

باستمرار	أحيانا	نادرا	أبدا	إطلاقا
5	4	3	2	1

	الأسئلة	1	2	3	4	5
1. رعاية الذات الجسدية:	أتناول وجباتي بشكل منتظم (فطور، غداء، وعشاء).					
	أتناول طعامًا صحيًا.					
	أقوم بتمارين رياضية بانتظام.					
	أحصل على رعاية صحية للوقاية.					
	أحصل على رعاية صحية عندما أحتاج إليها.					
	آخذ وقتًا للراحة عندما أحتاج.					
	أحصل على تدليك (مساج).					
	أقوم بأنشطة جسدية أستمتع بها (الرقص، السباحة، المشي، الركض).					
	أحصل على نوم كافٍ					
	أرتدي ملابس تعجبني وتشعرني بالراحة.					
	آخذ إجازات قصيرة أو طويلة للاسترخاء.					
	أقوم برحلات تستغرق يومًا بعيدًا عن الهاتف.					

	الأسئلة	1	2	3	4	5
2- الرعاية النفسية للذات:	أخصص وقتًا لمراجعة ذاتي					
	لدي معالجة نفسية خاصة بي.					
	أقرأ أدبيات لا تتعلق بعملي.					
	أقوم بشيء جديد وغير مألوف بالنسبة لي.					
	أقلل من مستويات الضغط في حياتي.					
	أشارك الآخرين بخصائصي الفريدة.					
	أنخرط في أنشطة تحفز عقلي وتوسع مداركي.					
	أسمح لنفسي بتلقي الدعم من الآخرين.					

	الأسئلة	1	2	3	4	5
2- الرعاية النفسية للذات:	أمضي وقتًا مع أشخاص أستمتع بصحبتهم.					
	أعزز نفسي وأشجعها.					
	أعطي نفسي التوكيدات والتطمينات اللازمة.					
	أحب نفسي وأقبلها كما هي.					
	أعيد مشاهدة أفلامي وقراءة كتبي المفضلة.					
	أحدد نشاطات وأشخاص وأماكن مريحة وألجأ إليها عند الحاجة.					
	أسمح لنفسي بالتعبير عن مشاعري، مثل البكاء أو الضحك.					

	الأسئلة	1	2	3	4	5
4. الرعاية الروحية للذات:	أمضي وقتًا مع الطبيعة.					
	أجد علاقة روحية أو مجتمع روحي أشارك فيه.					
	أكون منفتحة على الإلهام والتأمل.					
	أقدر التفاؤل والأمل في حياتي.					
	أعي الجوانب الروحية وغير المادية في الحياة.					
	أسمح لنفسي بالتساؤل حول الأمور التي لا أعرفها.					
	أسمح لنفسي بالتعبير عن مشاعري، مثل البكاء أو الضحك.					

	الأسئلة	1	2	3	4	5
5. رعاية الذات المهنية:	آخذ استراحات منتظمة خلال العمل.					
	أخصص وقتًا للتحدث مع زملائي في العمل					
	أحدد مشاريع أو مهام تلهمني وتحمسني.					
	أضع حدودًا واضحة مع زملائي ومرؤوسيي في العمل.					
	أوازن عبء العمل بحيث لا أشعر بالضغط الزائد.					
	أرتب مكان عملي ليكون مريحًا.					
	أفاوض على حاجاتي (مثل زيادة الأجر أو تحسين الشروط).					
	أفاوض على حاجاتي (مثل زيادة الأجر أو تحسين الشروط).					

بعد إكمال الاستبيان:

1. قومي بحساب متوسط درجاتك لكل جانب من جوانب رعاية الذات (الجسدية، النفسية، الانفعالية، الروحية، المهنية).
2. استخدمي النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
3. ضعي خطة عمل لتحسين جانب واحد على الأقل في كل مجال وحددي خطوات عملية لتحقيق ذلك.

تمرين 2 تمرين مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي

الهدف من التمرين:

الهدف من هذا التمرين هو مساعدة المشاركات في تقييم مستوى احتمالية تعرضهم للاحتراق النفسي الناتج عن العمل في مجال حقوق الإنسان. من خلال هذا التمرين، سيتعرف المشاركات على ثلاثة مكونات رئيسية تؤدي إلى الاحتراق النفسي: الإجهاد النفسي، تبلد المشاعرأو انخفاض النظرة الإنسانية، والإنجاز الشخصي. يساعد هذا التمرين في زيادة الوعي حول مدى تأثير العمل على الصحة النفسية وتقديم إرشادات للتعامل مع هذه التحديات.

الوقت المتوقع:

- 30-45 دقيقة

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

الخطوات لتنفيذ التمرين:

مقدمة

- ابدئي بجلسة تمهيدية لشرح مفهوم الاحتراق النفسي وأهميته في مجال حقوق الإنسان.
- قدمي لمحة عن مقياس ماسلاش، موضحةً أنه أداة لتقييم مستوى الاحتراق النفسي وليس تشخيصًا طبياً.
- اشرحي للمشاركات كيفية استخدام المقياس، مشيرةً إلى أنهم سيقومون بالإجابة على 22 عبارة.

2. تنفيذ التمرين

- وزعي استمارات التقييم إذا كان التدريب وجاهيًا، أو وجهي المشاركين لتحميل الاستمارات الإلكترونية إذا كان التدريب عن بعد.
- اطلبي من المشاركات قراءة كل عبارة وتحديد درجة توافقها مع مشاعرهم الحالية باستخدام مقياس الدرجات من 0 إلى 6.
- شجعي المشاركات على الإجابة بصدق وموضوعية، مع التأكيد على أن الإجابات سرية ولن يتم مشاركتها مع الآخرين.

3. جمع وتفسير النتائج

- بعد إتمام التمرين، وجهي المشاركات لجمع درجاتهم لكل قسم (أ، ب، ج).
- اشرحي كيفية تفسير النتائج:

القسم أ: الإجهاد الانفعالي

- مجموع 17 فأقل: مستوى احتراق نفسي منخفض.
- مجموع بين 18 و29: احتراق نفسي متوسط.
- مجموع فوق 30: احتراق نفسي مرتفع.

القسم ب: اتبلد المشاعر أونخفاض النظرة الإنسانية

- مجموع 5 أو أقل: مستوى احتراق نفسي منخفض.
- مجموع بين 6 و11: احتراق نفسي معتدل.
- مجموع 12 فأكثر: مستوى احتراق نفسي مرتفع.

القسم ج: الإنجاز الشخصي

- مجموع 33 أو أقل: مستوى احتراق نفسي مرتفع.
- مجموع بين 34 و39: احتراق نفسي معتدل.
- مجموع أكثر من 40: احتراق نفسي منخفض

إذا كانت النتائج تشير إلى مستويات مرتفعة في القسمين الأول والثاني، ومستويات منخفضة في القسم الثالث، فقد يشير ذلك إلى وجود احتراق نفسي.

مناقشة واختتام

- افتحي باب النقاش حول النتائج، ودعي المشاركات لمشاركة أفكارهم حول تجربتهن مع التمرين (إذا كانوا يرغبون).
- اختتمي التمرين بتقديم نصائح حول كيفية التعامل مع الاحتراق النفسي، مثل تنظيم الوقت، الحصول على دعم اجتماعي، وممارسة تقنيات الاسترخاء.
- في نهاية التمرين، قدمي موارد إضافية أو اقتراحات لقراءة المزيد حول إدارة الاحتراق النفسي.

ملاحظات إضافية:

- يمكن تكييف هذا التمرين بسهولة ليتم عبر التدريب الوجاهي أو التدريب عن بعد، مع التأكيد على التفاعل والمشاركة الفعالة من جميع المشاركات.
- إذا كان التدريب عن بعد، يمكن استخدام أدوات تفاعلية مثل استطلاعات الرأي الإلكترونية أو نماذج جوجل لجمع الإجابات وتفسير النتائج.

مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي

تتكون الأداة من 22 عبارة تتعلق بالاحتراق النفسي الوظيفي. قومي بقراءة كل عبارة واختاري الدرجة التي تناسب شعورك الفعلي بناءً على الجدول التالي: (17)

يومياً	أحياناً في الأسبوع	مرة في الأسبوع	أحياناً في الشهر	مرة في الشهر	أحياناً في السنة	إطلاقا
6	5	4	3	2	1	0

بعد ذلك، اجمعي درجاتك لكل قسم (أ، ب، ج) وقارني النتائج مع التفسير الوارد في الخطوة الثانية.

	القسم أ	1	2	3	4	5
الإرهاق	أشعر بأنني مستنزفة عاطفيًا بسبب عملي.					
	أجد أنني أفتقد الحماس والشغف في العمل					
	أشعر بالإحباط عند التفكير في مهام العمل اليومية.					
	أعتقد أنني أتحمل ضغطًا أكبر مما أستطيع تحمله في العمل.					
	يتطلب مني العمل مع الناس جهدًا كبيرًا للغاية.					
	أحيانًا أشعر أنني لا أستطيع الاستمرار في هذا العمل.					
	أشعر بأنني لا أستطيع تحمل المزيد من الضغوط.					

	القسم ب	0	1	2	3	4	5	6
انخفاض النظرة الإنسانية	أشعر بأنني أتعامل مع الآخرين في عملي وكأنهم أشياء وليسوا بشرًا.							
	أستيقظ صباحًا وأشعر بالتعب لمجرد التفكير في العمل.							
	أشعر بأنني مسؤول عن مشاكل الآخرين في العمل.							
	ألاحظ أنني أصبحت أقل حساسية تجاه مشاعر الآخرين.							
	أجد نفسي أقل اهتمامًا بما يحدث للآخرين في العمل.							
	أشعر بأنني أفقد تعاطفي تجاه الآخرين منذ أن بدأت هذا العمل.							
	أخشى أن عملي يقتل إحساسي بالاهتمام بالآخرين.							

	القسم ج	0	1	2	3	4	5	6
الإنجاز الشخصي	أشعر بأنني أحقق الكثير من الإنجازات المهمة في عملي.							
	أشعر بأن لدي طاقة إيجابية في العمل.							
	أستطيع بسهولة فهم مشاعر الآخرين في العمل.							
	أعالج مشاكل الآخرين بفعالية							
	أشعر بأنني أحدث تأثيرًا إيجابيًا في عملي.							
	أستطيع بسهولة خلق جو مريح مع الآخرين في العمل.							
	أشعر بالراحة عندما أكون على اتصال وثيق بالآخرين في عملي.							

الخطوة الثانية: تفسير النتائج

القسم أ: الإرهاق

- مجموع 17 فأقل: مستوى احتراق نفسي منخفض.
- مجموع بين 18 و29: احتراق نفسي متوسط.
- مجموع فوق 30: احتراق نفسي مرتفع المستوى

القسم ب: انخفاض النظرة الإنسانية

- مجموع 5 أو أقل: مستوى احتراق نفسي منخفض.
- مجموع بين 6 و11: احتراق نفسي معتدل.
- مجموع 12 فأكثر: مستوى احتراق نفسي مرتفع.

القسم ج: الإنجاز الشخصي

- مجموع 33 أو أقل: مستوى احتراق نفسي مرتفع.
- مجموع بين 34 و39: احتراق نفسي معتدل.
- مجموع أكثر من 40: احتراق نفسي منخفض المستوى.

إذا كانت نتيجتك في أول قسمين مرتفعة ومنخفضة في القسم الثالث، فقد يشير ذلك إلى وجود احتراق نفسي. في هذه الحالة، قد يكون من المفيد البحث عن طرق لتقليل التوتر وزيادة الدعم النفسي والمجتمعي.

تمرين3 : تطبيق مقياس جودة الحياة المهنية (ProQOL): 17، 18

يهدف هذا التمرين إلى مساعدة المدافعات عن حقوق الإنسان على تقييم جودة حياتهن المهنية من خلال مقياس ProQOL، الذي يركز على ثلاثة جوانب رئيسية: رضا التعاطف، الاحتراق النفسي، والصدمات الثانوية. سيساعد التمرين المشاركات على فهم حالتهن النفسية والمهنية والتعرف على جوانب التحسين الممكنة.

المدة

- 30-40 دقيقة

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

الأدوات والمواد المطلوبة:

عند تنفيذ التمرين في تدريب وجاهي:

- نسخ مطبوعة من استبيان رعاية الذات لكل متدربة.
- أقلام لكل متدربة.
- لوح ورقي (Flipchart) وأقلام تخطيط لكتابة الملاحظات.
- جهاز عرض (بروجكتور) لعرض الإرشادات والتعليمات.
- مكان مناسب ومريح للتدريب.

عند تنفيذ التمرين عن بُعد:

- نسخة رقمية من استبيان رعاية الذات (يمكن مشاركتها عبر البريد الإلكتروني أو من خلال منصة التدريب).
- جهاز كمبيوتر أو هاتف ذكي لكل متدربة.
- اتصال جيد بالإنترنت.
- برنامج لعقد الاجتماعات عبر الإنترنت (مثل Zoom، Google Meet، Microsoft Teams).
- أداة للتفاعل المباشر مثل Menti أو Padlet لجمع الملاحظات والأسئلة.
- إمكانية مشاركة الشاشة لعرض الإرشادات والتعليمات.

خطوات التمرين:

المقدمة

- ابدأي بتقديم نبذة قصيرة عن مقياس جودة الحياة المهنية (ProQOL) وأهميته في مساعدة المدافعات عن حقوق الإنسان على فهم تأثير عملهن على حياتهن النفسية والمهنية.
- أوضحي أن الهدف من هذا التمرين هو تقييم رضا التعاطف، الاحتراق النفسي، والصدمات الثانوية.

توزيع الاستبيان وشرح التعليمات

- وزعي نسخ الاستبيان على المشاركات، سواء ورقيًا أو إلكترونيًا.
- قدمي إرشادات بسيطة حول كيفية الإجابة على الأسئلة، وأكدي على ضرورة التفكير في الإجابات بناءً على التجارب في الثلاثين يومًا الماضية.
- اشرحي كيفية التعامل مع الأسئلة المعكوسة (*).

ملء الاستبيان

- اطلبي من المشاركات ملء الاستبيان بشكل فردي.
- تأكدي من توافر بيئة هادئة تتيح للمشاركات التركيز.

جمع وتحليل النتائج

- بعد انتهاء الوقت، قومي بجمع الاستبيانات (إذا كانت ورقية) أو طلب إرسال الإجابات إلكترونيًا.
- اشرحي للمشاركات كيفية حساب نتائجهن من خلال جمع الإجابات لكل قسم من الأقسام الثلاثة.
- ساعدي المشاركات في تفسير نتائجهن بشكل سريع باستخدام الجدول التالي:

لا يوجد ضغط	ضغط منخفض	ضغط معتدل	ضغط مرتفع	ضغط حاد
1 :10	11 : 20	21 : 30	31 : 40	41 : 50

مناقشة سريعة وتقديم التوصيات

- ابدئي بمناقشة عامة حول النتائج التي حصلت عليها المجموعة دون الحاجة للكشف عن تفاصيل شخصية.
- قدمي نصائح سريعة حول كيفية التعامل مع مستويات الضغط المرتفعة وكيفية تحسين جودة الحياة المهنية.
- أكدي على أهمية التواصل مع الزملاء وطلب المساعدة إذا تطلب الأمر.

مقياس جودة الحياة المهنية للعاملين في مجالات تقديم الرعاية، يركيز على ثلاثة جوانب رئيسية: رضا التعاطف، الاحتراق النفسي، والصدمات الثانوية.

- **رضا التعاطف:** يقيس مستوى السعادة والرضا الذي يشعر به الفرد نتيجة قدرته على تقديم الرعاية بشكل جيد. الشعور بالإيجابية تجاه الزملاء أو البيئة العملية يمكن أن يرفع من مستوى الرضا.
- **الاحتراق النفسي:** يمثل حالة من الإرهاق العاطفي والجسدي المرتبط بضغط العمل والتحديات المستمرة، وقد يتفاقم تدريجيًا ليصل إلى مرحلة من الشعور بعدم الفائدة أو الكفاءة.
- **الصدمات الثانوية:** تحدث نتيجة التعرض المستمر لحوادث مؤلمة أو مواقف ضاغطة أثناء العمل، خصوصًا في البيئات الخطرة، مثل العمل في مناطق الحروب أو الكوارث. هذه الصدمات يمكن أن تؤدي إلى مشاكل نفسية مشابهة لتلك التي يعاني منها الأشخاص الذين تعرضوا للصدمات بشكل مباشر.

عندما تساعدين الناس، فأنتِ تتعاملين مباشرة مع حياتهم. كما قد تكتشفين، يمكن أن يؤثر تعاطفكِ مع من تساعدينهم عليكِ بطرق إيجابية وسلبية. فيما يلي بعض الأسئلة حول تجاربكِ، سواء الإيجابية أو السلبية، كمدافعة عن حقوق الإنسان. فكري في كل من الأسئلة التالية فيما يتعلق بوضعكِ الوظيفي الحالي. اختاري الرقم الذي يعكس بصدق مدى تكرار تجربتكِ لهذه الأمور خلال الثلاثين يومًا الماضية.

أبدا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	بشكل متكرر
1	2	3	4	5

	الأسئلة	1	2	3	4	5
رضى التعاطف:	أشعر بالرضا بسبب قدرتي على تقديم المساعدة للآخرين.					
	أشعر بالانتعاش والحيوية بعد العمل مع من أساعدهم.					
	أحب عملي كمقدمة مساعدة.					
	أنا راضية عن قدرتي على مجاراة أحدث التقنيات والبروتوكولات المستخدمة في مساعدة الآخرين					
	عملي يشعرني بالرضا					
	تتملكني أفكار ومشاعر سعيدة حول أولئك الذين أساعدهم وكيف يمكنني أن أقدم لهم المساعدة.					
	أعتقد أنني قادرة على إحداث فرق من خلال عملي.					
	أنا فخورة بما يمكنني تقديمه من مساعدات.					
	تراودني أفكار بأنني مقدمة مساعدة ناجحة.					
	أنا سعيدة لأنني اخترت هذه المهنة.					

	الأسئلة	1	2	3	4	5
الاحتراق النفسي:	أشعر بالارتباط بالآخرين.					
	انخفضت إنتاجيتي في العمل، لأنني لا أنام كفاية جراء عملي على الصدمات والخبرات التي أصابت أحدهم.					
	أشعر وكأنني سجينة لعملي كمقدمة مساعدة.					
	عملي كمقدمة مساعدة يشعرني بالإرهاق.					
	عملي يشعرني بالرضا.					
	أشعر بضغط كبير وغامر لأن حجم العمل يبدو وكأنه لا ينتهي.					
	لدي معتقدات تسندني.					
	أنا هو الشخص الذي لطالما أردت أن أكونه.					
	أنا شخص حنون جداً.					

	الأسئلة	1	2	3	4	5
الصدمة الثانوية:	أنا مشغولة البال بتقديم المساعدة لأكثر من شخص.					
	أفزع أو أقفز من مكاني عند سماع الأصوات المفاجئة.					
	أجد صعوبة في فصل حياتي الشخصية عن حياتي المهنية كمقدمة مساعدة.					
	أشعر بأنني تأثرت بسبب التوتر الصادم للأشخاص الذين أساعدهم.					
	بسبب عملي كمقدمة مساعدة، أشعر بالتوتر حول الكثير من الأشياء.					
	أشعر بالاكتئاب بسبب الأحداث الصادمة التي تعرض لها الأشخاص الذين أساعدهم.					
	أشعر وكأنني أعاني شخصياً من صدمة شخص قمت بمساعدته.					
	أتجنب نشاطات ومواقف معينة لأنهم قد يذكرونني بمواقف مرعبة تعرض لها الأشخاص الذين أساعدهم.					
	كنتيجة لتقديمي المساعدة، تأتيني أفكار متطفلة ومخيفة.					
	لا أستطيع تذكر أجزاء مهمة من عملي مع ضحايا الصدمات.					

لا يوجد	منخفض	معتدل	مرتفع	حاد
1 :10	11 : 20	21 : 30	31 : 40	41 : 50

ملاحظة: إذا كان مستوى كل من الصدمة الثانوية والاحتراق النفسي مرتفعين مع مستوى رضا تعاطف منخفض، فهذا يشير إلى وجود إرهاق التعاطف. أما إذا كان مستوى رضا التعاطف مرتفعًا، فهذا يعني أنه لا يوجد إرهاق تعاطف برغم ما تشير إليه الدرجات المتعلقة بالصدمة الثانوية والاحتراق النفسي. إلا أنه إذا كان مستوى الصدمة الثانوية مرتفعًا، فهذا معناه أن هناك مستوى خطورة مرتفع لوجود الصدمة الثانوية. وإذا كان مستوى الاحتراق النفسي مرتفعًا، فهذا يعني وجود مستوى خطورة مرتفع لتطوير الاحتراق النفسي.

ملاحظة: الإجابات المشار إليها بنجمة 0 يجب عكس النتائج لأنها أصلاً معكوسة، إذا كانت إجابة المشارك 1 تصبح 5، وإذا كانت 2 تصبح 4، و3 تبقى 3، و4 تصبح 2، و5 تصبح 1.*

الخطوة رقم 2:

بعد أن تجيبي على جميع الأسئلة، قومي بجمع الإجابات لكل من الجوانب الثلاثة. تمثل المعلومات أدناه ما تعنيه كل فئة:

مستوى الضغط في كل جانب من الجوانب الثلاثة كما يلي :
إلى 10 = لا يوجد 1
إلى 20 = منخفض 11
إلى 30 = معتدل 21
إلى 40 = مرتفع 31
إلى 50 = حاد 41

ملاحظة

إذا كان مستوى كل من الصدمة الثانوية والاحتراق النفسي مرتفعين مع مستوى رضا تعاطف منخفض، فهذا يشير إلى وجود إرهاق التعاطف. أما إذا كان مستوى رضا التعاطف مرتفعًا، فهذا يعني أنه لا يوجد إرهاق تعاطف برغم ما تشير إليه الدرجات المتعلقة بالصدمة الثانوية والاحتراق النفسي. إلا أنه إذا كان مستوى الصدمة الثانوية مرتفعًا، فهذا معناه أن هناك مستوى خطورة مرتفع لوجود الصدمة الثانوية. وإذا كان مستوى الاحتراق النفسي مرتفعًا، فهذا يعني وجود مستوى خطورة مرتفع لتطوير الاحتراق النفسي.

ملاحظات عامة للمدربة

تأكدي من توفير مساحة آمنة للمتدربات للتعبير عن مشاعرهن وأفكارهن خلال التمرين، وتجنبي الضغط عليهن لمشاركة تفاصيل شخصية غير مريحة.

يمكنك استخدام العديد من الأدوات التفاعلية لجمع الردود بشكل مجهول أثناء التدريب عن بُعد. إليك بعض الأمثلة:

- **أداة تفاعلية**: تتيح لك إنشاء استطلاعات، اختبارات، وأسئلة مفتوحة يمكن للمتدربات الرد عليها بشكل مجهول. يتم عرض النتائج بشكل مباشر على الشاشة، مما يشجع على المشاركة الجماعية.
- Padlet: منصة تتيح للمتدربات إضافة ملاحظات وأفكار بشكل مجهول على لوح تفاعلي مشترك. يمكن استخدامه لجمع الأفكار أو الإجابات في الوقت الفعلي.
- **Slido**: أداة ممتازة لإنشاء استطلاعات وتصويتات مباشرة. تتيح للمتدربات تقديم ردودهن بشكل مجهول، ويمكنك عرض النتائج بشكل فوري أثناء الجلسة.
- **Google Forms**: يمكن إعداد استبيانات واستمارات بشكل مجهول، مما يسمح بجمع ردود المتدربات وتحليلها لاحقًا.
- **Poll Everywhere**: أداة تفاعلية أخرى لجمع الإجابات من الجمهور بشكل مجهول. يمكن استخدامها لطرح أسئلة متعددة الخيارات، استطلاعات الرأي، أو أسئلة مفتوحة.

استخدام هذه الأدوات يساعد في تشجيع المتدربات على المشاركة بحرية ودون قلق من الكشف عن هوياتهن.

لقد اخترنا استخدام لفظ "مدربة" في هذا الدليل نظرًا لشيوع استخدامه وسهولة فهمه من قبل الجمهور المستهدف. ومع ذلك، يجدر التنويه بأن هذا التدريب يعتمد بشكل أساسي على **نهج التيسير**، حيث تركز العملية التدريبية على تسهيل التعلم والتفاعل بين المشاركين بدلاً من مجرد نقل المعرفة من طرف واحد.

فالتيسير هو نهج يهدف إلى خلق بيئة تعليمية تفاعلية، تركز على تعزيز التواصل والمشاركة بين المتدربين. ولا يقتصر دور **الميسرة** على تقديم المعلومات، بل يتمحور حول تمكين المشاركين من استكشاف الأفكار وتطوير الحلول بأنفسهم من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات والأنشطة التفاعلية. هذا النهج يشجع على التعاون الفعّال ويعزز الفهم العميق والتعلم المستدام.

جميع الأمثلة والحلول هي مجرد أمثلة إرشادية قد تختلف خلال السياق الواقعي.



المصادر:

1. Lazarus, R.S. (1966) Psychological Stress and the Coping Process. New York: McGraw-Hill.
2. Kun, B. (2013) 'Stress and the Immune System: Understanding the Role of Chronic Stress in Disease', Journal of Psychosomatic Research, 75(1), pp. 1-5.
3. Maslach, C. (1996) 'Job Burnout: New Directions in Research and Intervention', Current Directions in Psychological Science, 5(1), pp. 25-30.
4. Golembiewski, R.T., Munzenrider, R. and Stevenson, J.G. (1986) 'Burnout Process: Phases, Patterns, and Outcomes', Journal of Applied Behavioral Science, 22(2), pp. 38-58.
5. Maslach, C. (2001) Burnout: The Cost of Caring. 1st ed. Cambridge: Harvard University Press.
6. Rothmann, S. (2004) 'Job Burnout and Work Engagement', South African Journal of Industrial Psychology, 30(4), pp. 87-98.
7. Sadien, M. (2010) 'Personal accomplishment and burnout in the workplace', Journal of Occupational Health Psychology, 15(3), pp. 291-300.
8. Hassan, M.A. (2008) 'Job Burnout: Causes and Implications', Journal of Business Ethics, 85(2), pp. 123-135.

9- ظافر، أ. (2021) 'الاحتراق الوظيفي: المفهوم والأبعاد والأسباب', مجلة العلوم النفسية والاجتماعية, 17(3), ص. 45-62.
10- العمري، ع. ونصر، م. (2016) 'الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الشخصية', المجلة العربية لعلوم النفس, 13(1), ص. 112-130.
11- المسعودي، ر. (2016) 'الضغوط الوظيفية وتأثيرها على الصحة النفسية', مجلة العلوم الإدارية, 10(2), ص. 98-115.

12- Human Rights Watch. (2021) Yemen: War's Heavy Toll on Women. Available at: https://www.hrw.org (Accessed: 11 August 2024).
13- United Nations Population Fund (UNFPA). (2020) Yemen Humanitarian Response. Available at: https://www.unfpa.org (Accessed: 11 August 2024).
14- Front Line Defenders. (2020) Global Analysis 2020. Available at: https://www.frontlinedefenders.org (Accessed: 11 August 2024).
15- Yale University. (2021) Fear and Decision-Making in Conflict Zones. Available at: https://www.yale.edu (Accessed: 11 August 2024).
16- American Psychological Association. (2020) Building Emotional Resilience in Crisis Situations. Available at: https://www.apa.org (Accessed: 11 August 2024).
17- Stamm, B. H. (2009) The Concise ProQOL Manual. 2nd ed. Pocatello, ID: ProQOL.org. Available at: https://socialwork.buffalo.edu/content/dam/socialwork/home/self-care-kit/compassion-satisfaction-and-fatigue-stamm-2009.pdf (Accessed: 12 August 2024).
18- GIZ (2020) Handbook: Self-Care and Staff Care for Humanitarian Aid Workers. Available at: https://www.giz.de/en/downloads/Handbook%20Self%20Care%20and%20Staff%20Care%20Arabic%202020.pdf (Accessed: 12 August 2024).

19- مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 1995. الخطوط التوجيهية لتقييم ورعاية ضحايا الصدمات والعنف. متاح على: http://hrlibrary.umn.edu/arab/HRM-CH-23.pdf [تم الدخول في 12 أغسطس 2024].

الوحدة الرابعة:

ديناميات قيادة الفريق



وصف الوحدة

تحليل بناء الفرق تُعَدّ من أهم المهارات التي تحتاجينها كمدافعة عن حقوق الإنسان في اليمن. تتطلب التحديات المعقدة حلولًا مبتكرة ونهجًا مرنًا، أيضا إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرار أحد أقوى أدوات القيادة. هذا النهج يعزز من شعور الملكية والمسؤولية بين الأعضاء، مما يساهم في تحسين التعاون وتحقيق النتائج المثلى، خاصة في السياق اليمني حيث العمل بمرونة وابتكار ضرورة لمواجهة التحديات.

الأهداف

- فهم وتطبيق نماذج فعالة في إدارة الفرق، مثل نموذج بروس توكمان وشبكة بليك وموتون.
- تطوير القدرة على تحليل احتياجات المشروع وتحديد الأهداف باستخدام نموذج SMART.
- تعزيز مهارات التواصل وإدارة الصراعات داخل الفريق لتحقيق التعاون الفعّال.
- دمج أنماط القيادة المختلفة وفقًا للظروف لتحقيق التوازن بين الإنتاجية ورفاهية الفريق.



محتوى الوحدة

قيادة الفريق بفعالية تُعَدّ واحدة من أهم المهارات التي تحتاجينها كمدافعة عن حقوق الإنسان في اليمن، خاصةً في ظل التحديات المعقدة التي تتطلب حلولًا مبتكرة. إحدى أقوى أدوات القيادة المرنة هي قدرتكِ على إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من شعور الملكية والمسؤولية بين الأعضاء، ويساهم في تحسين التعاون وتحقيق النتائج المثلى. هذا النهج يكتسب أهمية خاصة في السياق اليمني، حيث يجب على الفرق العمل بمرونة وابتكار لمواجهة التحديات التي قد تكون صعبة ومعقدة [1].

في عالم مثالي، سيتعاون أعضاء الفريق الجديد معًا بسلاسة منذ اليوم الأول، حيث يتفاهمون بشكل جيد، ويتواصلون بفعالية، ويركزون على مهمة الفريق بشكل منتج. لكن للأسف، نحن نعيش في العالم الواقعي، حيث يستغرق الأمر وقتًا حتى تصل الفرق إلى أقصى فعالية لها، خاصةً في عالم الدفاع عن حقوق الإنسان، حيث التحديات جزء أصيل من المهام اليومية والعمل تحت ضغط مستمر [2].

أولاً: فهم وتحليل مفهوم فريق العمل[1]:

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون لتحقيق هدف مشترك ويمتلكون مهارات مختلفة تكمل بعضها البعض لتحقيق هذا الهدف. كمدافعة عن حقوق الإنسان في اليمن، فإن بناء فريق قوي يتطلب إدراك الجوانب النفسية التي تؤثر على أداء الأعضاء وتعزيز الروح الجماعية بينهم .

نماذج فعالة في إدارة الفرق:

نموذج بروس توكمان: تم تحديده من قبل عالم النفس بروس توكمان في منتصف الستينيات، ويتضمن أربع مراحل لتشكيل الفرق: التشكيل، العاصفة، التوحيد، والأداء. تصف هذه المراحل العملية التي تمر بها الفرق بينما تتشكل الروابط ويتعلم الأشخاص العمل معًا بشكل فعال [2].

نموذج شبكة بليك وموتون: هذا الإطار هو أداة شائعة للتفكير في توجه القيادة نحو "المهمة مقابل الشخص"، ويستخدم لتحديد نمط السلوك القيادي ومدى اهتمامكِ بالأشخاص مقابل اهتمامكِ بإنتاج المهام [3].

مزايا فرق العمل	عيوب فرق العمل
1. خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل. 2. الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها. 3. استجابة أسرع للتغيرات الطارئة في بيئة العمل. 4. تحسين مستوى ونوعية القرارات. 5. زيادة فاعلية التواصل ت بين الأعضاء. 6. تحسين مستوى مهارات الأعضاء.	1. قد تخرج أحيانًا عن السيطرة وتظهر عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط. 2. قد تحتاج وقتًا طويلًا حتى تحقق نتائج ملموسة.

1- تحسين الابتكار والإبداع:

وجود فريق متنوع يضم أعضاء من خلفيات وثقافات مختلفة يمكن أن يؤدي إلى تدفق أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات. التنوع الفكري يعزز القدرة على التفكير خارج الصندوق، حيث يجلب كل عضو منظوره الفريد الذي يمكن أن يسهم في إيجاد طرق جديدة للتعامل مع التحديات.

2- زيادة الفعالية في اتخاذ القرار:

الفرق المتنوعة تميل إلى اتخاذ قرارات أفضل لأنها تستفيد من مجموعة واسعة من الآراء ووجهات النظر. هذه الفرق غالبًا ما تكون أكثر قدرة على توقع المخاطر والتحديات المحتملة لأنها تأخذ في الاعتبار مجموعة أوسع من العوامل التي قد يغفل عنها فريق متجانس.

3- تعزيز الروح الجماعية والانسجام:

عندما يشعر أعضاء الفريق بأنهم محترمون ومقدرون، بغض النظر عن اختلافاتهم، فإن ذلك يعزز الروح الجماعية والتعاون. الشمولية تساهم في بناء ثقة متبادلة بين الأعضاء، مما يزيد من رضاهم ويعزز من التزامهم تجاه الفريق وأهدافه.

4- تحسين الأداء والنتائج:

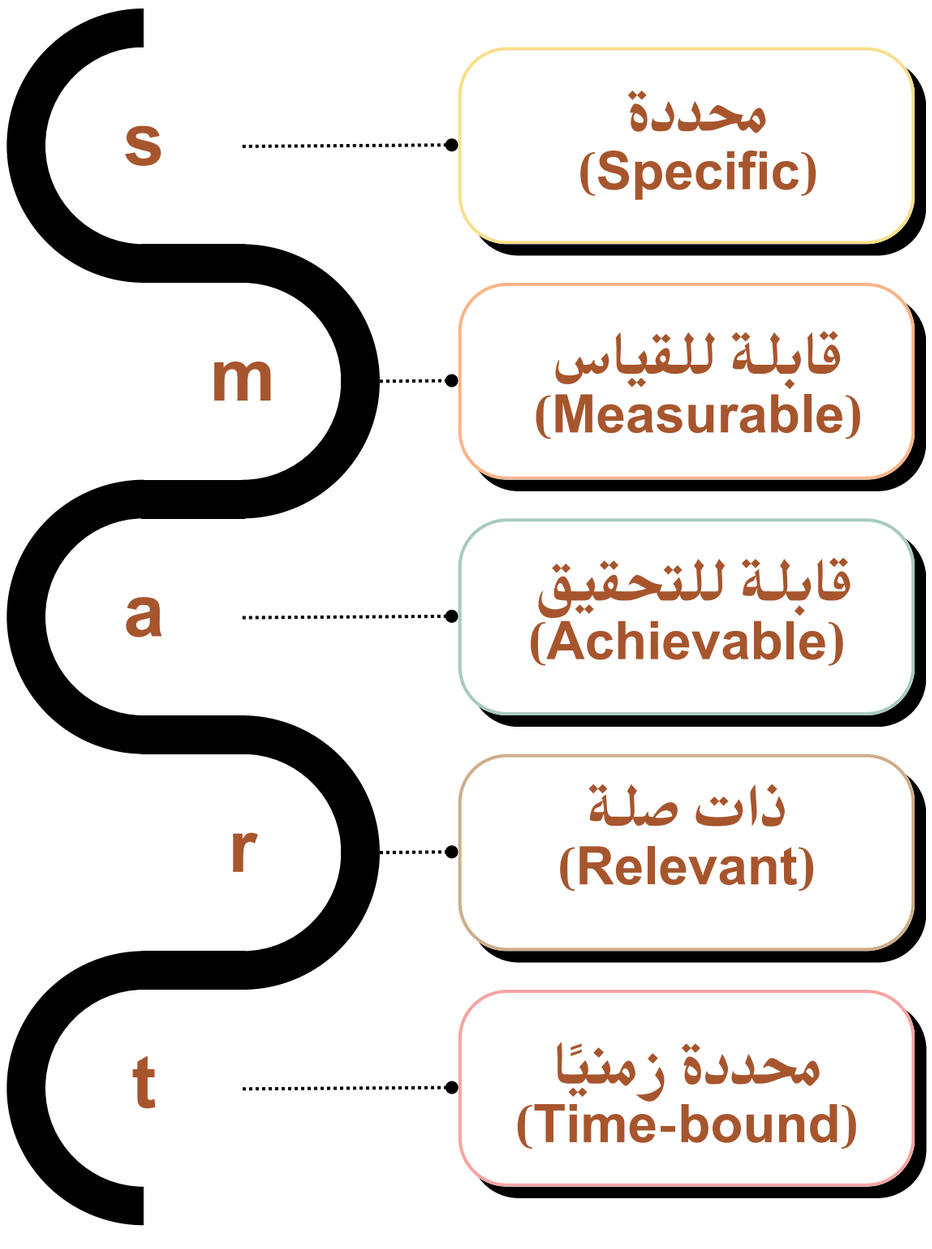
الأبحاث تشير إلى أن الفرق المتنوعة والشاملة تميل إلى تحقيق أداء أفضل بشكل عام. الشمولية تساهم في تحفيز الأعضاء على المشاركة بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أعلى.

وجود فريق متنوع يضم أعضاء من خلفيات وثقافات مختلفة يمكن أن يؤدي إلى تدفق أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات

ثانيًا: تحليل احتياجات المشروع:

تحليل احتياجات المشروع هو خطوة أولى وحاسمة في بناء فريق عمل ناجح. يتيح لكِ هذا التحليل فهم الأهداف المطلوبة من الفريق وتحقيقها بكفاءة، حيث يعتمد نجاح المشروع بشكل كبير على تحديد الأهداف بوضوح وتخصيص الموارد بشكل فعال [4].

تحليل أهداف المشروع باستخدام نموذج SMART:



كيفية تطبيق نموذج SMART في بناء فريق عمل ناجح:

تحليل احتياجات المشروع:

اجمعي البيانات حول المشروع والموارد المتاحة والتحديات المحتملة.

حددي الأولويات بناءً على الاحتياجات الأكثر إلحاحًا والأهداف الأساسية للمشروع

تحديد الأهداف باستخدام نموذج SMART.

اختاري أعضاء يضيفون تنوعًا وتكاملاً في المهارات والخبرات.

تأكدي من أن الأعضاء قادرون على العمل بفعالية ضمن فريق

اختاري الأعضاء بناءً على المهارات والخبرات التي تتناسب مع أهداف المشروع

ثالثًا الشمولية والتنوع في الفريق

مفهوم الشمولية والتنوع:

الشمولية والتنوع هما من المبادئ الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية الفرق وتحقيق الأهداف بشكل مستدام. الشمولية تعني خلق بيئة يشعر فيها جميع الأعضاء بأنهم موضع ترحيب وتقدير، بغض النظر عن خلفياتهم أو اختلافاتهم. أما التنوع فيشير إلى وجود اختلافات بين أعضاء الفريق في مجالات متعددة مثل الجنس، العرق، الثقافة، الدين، التعليم، الخبرات المهنية، والأفكار.

تحديات الشمولية والتنوع في الفرق:

1- إدارة الصراعات:

الفرق المتنوعة قد تواجه تحديات في التعامل مع الاختلافات الثقافية أو الفكرية، مما قد يؤدي إلى صراعات إذا لم تتم إدارة هذه الاختلافات بشكل صحيح. لذا، من المهم للقادة تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل وتسهيل الحوار المفتوح للتعامل مع أي صراعات قد تنشأ.

2- التغلب على التحيزات:

التحيزات غير الواعية يمكن أن تشكل تحديًا في فرق العمل المتنوعة. من المهم أن يكون القادة على دراية بهذه التحيزات وأن يعملوا على تقليلها من خلال التوعية المستمرة والتدريب على الوعي الثقافي.

3- ضمان المساواة في الفرص:

من التحديات الأخرى هو ضمان أن جميع أعضاء الفريق يحصلون على فرص متساوية للمشاركة والتطور. يجب أن يكون القادة حريصين على تعزيز المساواة وعدم التمييز على أساس أي اختلافات بين الأعضاء.

استراتيجيات لتعزيز الشمولية والتنوع في الفريق:

1-بناء ثقافة شاملة:

يمكن للقادة تعزيز الشمولية من خلال بناء ثقافة تنظيمية تقدر التنوع وتحتفي به. يمكن تحقيق ذلك من خلال السياسات الواضحة، وورش العمل التدريبية، وتشجيع الحوار المفتوح حول قضايا الشمولية.

2- تقديم التدريب على الوعي الثقافي:

تدريب أعضاء الفريق على الوعي الثقافي والتواصل بين الثقافات يمكن أن يساعد في تقليل سوء الفهم وبناء فريق أكثر انسجامًا. هذا التدريب يمكن أن يتناول كيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية وكيفية التواصل بفعالية في بيئة متعددة الثقافات.

3- تشجيع التنوع في القيادة:

لضمان تعزيز الشمولية والتنوع، يجب أن تكون القيادة نفسها متنوعة. القادة الذين يمثلون تنوع الفريق يمكن أن يكونوا قدوة ويشجعوا الآخرين على احترام وتقدير الاختلافات.

4- خلق فرص للتفاعل والتواصل:

تشجيع الأعضاء على التفاعل مع بعضهم البعض خارج إطار العمل الرسمي يمكن أن يساعد في بناء علاقات أقوى. يمكن تنظيم أنشطة جماعية أو لقاءات اجتماعية لتعزيز التواصل وبناء الروابط بين أعضاء الفريق.

رابعًا: مراحل ديناميات المجموعة فرق العمل في بيئة عمل المدافعات طبقًا لنموذج بروس توكمان [2]

إن فهم ديناميات فرق العمل من خلال نموذج بروس توكمان يمكن أن يساعدك في تعزيز فعالية الجهود الجماعية. إليكِ كيفية تطبيق هذا النموذج في سياق عملكِ:

1- . مرحلة التكوين: تأسيس الفرق وبناء الثقة

عند تكوين فريق جديد داخل منظمتكِ أو ضمن مجموعة مدافعات عن حقوق الإنسان، يكون من الضروري التركيز على بناء الثقة بين الأعضاء وتعريفهم بأهداف الفريق. قد تكونين مسؤولة عن تنظيم ورش عمل تعريفية تُوضح مهمة المنظمة أو المشروع، وتوضيح دور كل عضوة وكيف يمكنها أن تسهم في النجاح الجماعي.

مثال عملي: يمكنكِ عقد ورشة عمل تعريفية للمشروع، حيث تشرحين الأهداف مثل تقديم المساعدات الإنسانية أو دعم حقوق المرأة، وتحديد الأدوار الفردية لضمان فهم الجميع لمسؤولياتهم.

2. مرحلة الصراع أو العاصفة: تجاوز التحديات وتعزيز التعاون

في هذه المرحلة، قد تواجهين تحديات تتعلق بتحديد الأدوار ومسؤوليات الأعضاء، خصوصًا في بيئات عمل مليئة بالتحديات مثل اليمن. يمكن أن تنشأ صراعات نتيجة لاختلاف الأولويات أو بسبب التوترات الناجمة عن الضغط الخارجي. للتغلب على هذه الصراعات، يمكنكِ استخدام تقنيات الوساطة وحل النزاعات من خلال تنظيم جلسات حوارية تهدف إلى توضيح الأدوار وتعزيز الفهم المتبادل بين العضوات.

مثال عملي: إذا نشأ خلاف حول كيفية توزيع الموارد بين مختلف مشاريع المنظمة، يمكنكِ تنظيم جلسة لمناقشة الأولويات بمشاركة جميع الأعضاء، لضمان اتخاذ قرارات جماعية ومتوازنة.

3- مرحلة وضع القواعد: تطوير إطار عمل موحد

بعد تجاوز مرحلة الصراع، يمكنكِ البدء في وضع قواعد العمل والمعايير التي تحكم التعاون والعلاقات داخل منظمتكِ. في بيئة المنظمات غير الحكومية في اليمن، قد يتضمن ذلك وضع بروتوكولات محددة للتعامل مع المعلومات الحساسة، وتحديد معايير الشفافية في إدارة المشاريع. تأسيس هذه القواعد سيساعدكِ في ضمان أن جميع العضوات يعملن وفقًا لنفس المبادئ والمعايير.

مثال عملي: يمكنكِ تطوير دليل إرشادي يتضمن قواعد التعامل مع المعلومات الحساسة، مثل كيفية حماية بيانات المستفيدين، وضمان شفافية العمليات المالية.

4- مرحلة الأداء: تحقيق الأهداف وتنفيذ المشاريع

عندما يصل فريقكِ إلى مرحلة الأداء، سيكون الأعضاء قد اكتسبن مرونة وكفاءة في تنفيذ الأدوار الموكلة إليهن. في هذه المرحلة، يكون التركيز على تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع، سواء كانت تقديم مساعدات إنسانية، تنظيم حملات توعية، أو تقديم الدعم القانوني لضحايا الانتهاكات. يُنصح بتقديم دعم مستمر للأعضاء وتحفيزهن عن طريق تسليط الضوء على الإنجازات التي تحققت.

مثال عملي: يمكنكِ تنظيم اجتماعات دورية لمراجعة تقدم المشروع، والاحتفال بالإنجازات مثل إتمام حملة بنجاح أو تنفيذ مشروع إغاثة فعال.

5. مرحلة الإنهاء: تقييم الأداء وتوثيق الدروس المستفادة

قد تنتهي بعض فرق العمل في منظمتكِ بعد إتمام مهام محددة، مثل إنهاء مشروع إغاثة أو حملة حقوقية. في هذه المرحلة، من المهم توثيق الإنجازات وتقديم تقييم نهائي للعمل المنجز. يجب أن تتضمن هذه المرحلة أيضًا تحليلًا للدروس المستفادة بهدف تحسين الأداء في المستقبل. إذا كانت النتائج إيجابية، يمكنكِ تنظيم احتفال لتكريم الجهود، وإذا كانت هناك تحديات، يمكن عقد جلسات لتقييم الأسباب والعمل على تحسينها.

مثال عملي: بعد انتهاء مشروع دعم المجتمعات المتضررة، يمكنكِ تقديم تقرير شامل يوثق الإنجازات والتحديات والدروس المستفادة، ويقدم توصيات للمشاريع المستقبلية.

التعامل مع الصراعات من الناحية النفسية

1. التعرف على الصراعات وفهم أسبابها:

في سياق عملكِ في المنظمات غير الحكومية والدفاع عن حقوق الإنسان، قد تنشأ صراعات نتيجة لضغوط العمل أو التوترات الخارجية. من الضروري أن تقدمي جلسات استماع فعالة لفهم منظور جميع الأطراف وتحليل العوامل النفسية التي قد تكون وراء هذه الصراعات.

2. إدارة المشاعر:

تشجيع الأعضاء على التعبير عن مشاعرهم بطرق محترمة وبناءة يساعد في الحفاظ على تماسك الفريق. توفير دعم نفسي عند الحاجة يعد خطوة مهمة لضمان استقرار الفريق.

3. تسهيل الحوار المفتوح:

إنشاء بيئة آمنة حيث يمكن لجميع الأعضاء التعبير عن آرائهم بحرية يعزز من التفاهم ويقلل من النزاعات. استخدام تقنيات التواصل الفعّال مثل إعادة صياغة ما يقوله الآخرون، سيساعدكِ في تعزيز الفهم المتبادل.

4. استخدام تقنيات حل النزاع

التفاوض والوساطة هي أدوات رئيسية لحل النزاعات داخل فريقكِ. من خلال تعزيز الشفافية والتفاعل الإيجابي، يمكنكِ بناء الثقة بين الأعضاء.

5- تعزيز التعاون والاحترام:

تشجيع الأعضاء على احترام اختلافاتهم وتقدير مساهمات كل فرد يساهم في بناء فريق قوي ومتماسك قادر على مواجهة التحديات الكبيرة.

خامساً: نموذج شبكة بليك وموتون [3]:

المعروفة أيضًا بـ"الشبكة الإدارية"، هي أداة لتقييم أنماط القيادة وتحديد كيفية تفاعلكِ مع فريقكِ من حيث اهتمامكِ بالمهام (الإنتاج) واهتمامكِ بالأشخاص (الفريق). تم تطوير هذه الشبكة في الستينيات من قبل روبرت بليك وجين موتون، وتستخدم لتوضيح خمسة أنماط قيادية رئيسية تختلف في مستوى تركيزها على الناس مقابل الإنتاج.

أهمية شبكة بليك في القيادة المرنة:

شبكة بليك توفر إطارًا لفهم كيفية تأثير توازن القائد بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالناس على أداء الفريق وفعاليته. هذا الفهم يساعدكِ على تطوير استراتيجيات قيادية تتناسب مع طبيعة العمل واحتياجات الفريق، مما يعزز من فرص تحقيق الأهداف بكفاءة مع الحفاظ على رضا الفريق. التوازن بين الاهتمام بالمهام والإنتاج وبين الاهتمام بالأشخاص داخل الفريق هو عنصر حاسم لتحقيق النجاح المستدام في أي منظمة أو مشروع. هذا التوازن يساعد في تلبية احتياجات المنظمة لتحقيق أهدافها، وفي الوقت نفسه يعزز رفاهية وتحفيز الفريق.

بعد فهم أساسيات شبكة بليك، يمكن تطبيقها في سياق القيادة المرنة، حيث تساعد في توجيهكِ نحو اختيار النمط القيادي المناسب وفقًا للموقف والظروف المحيطة.



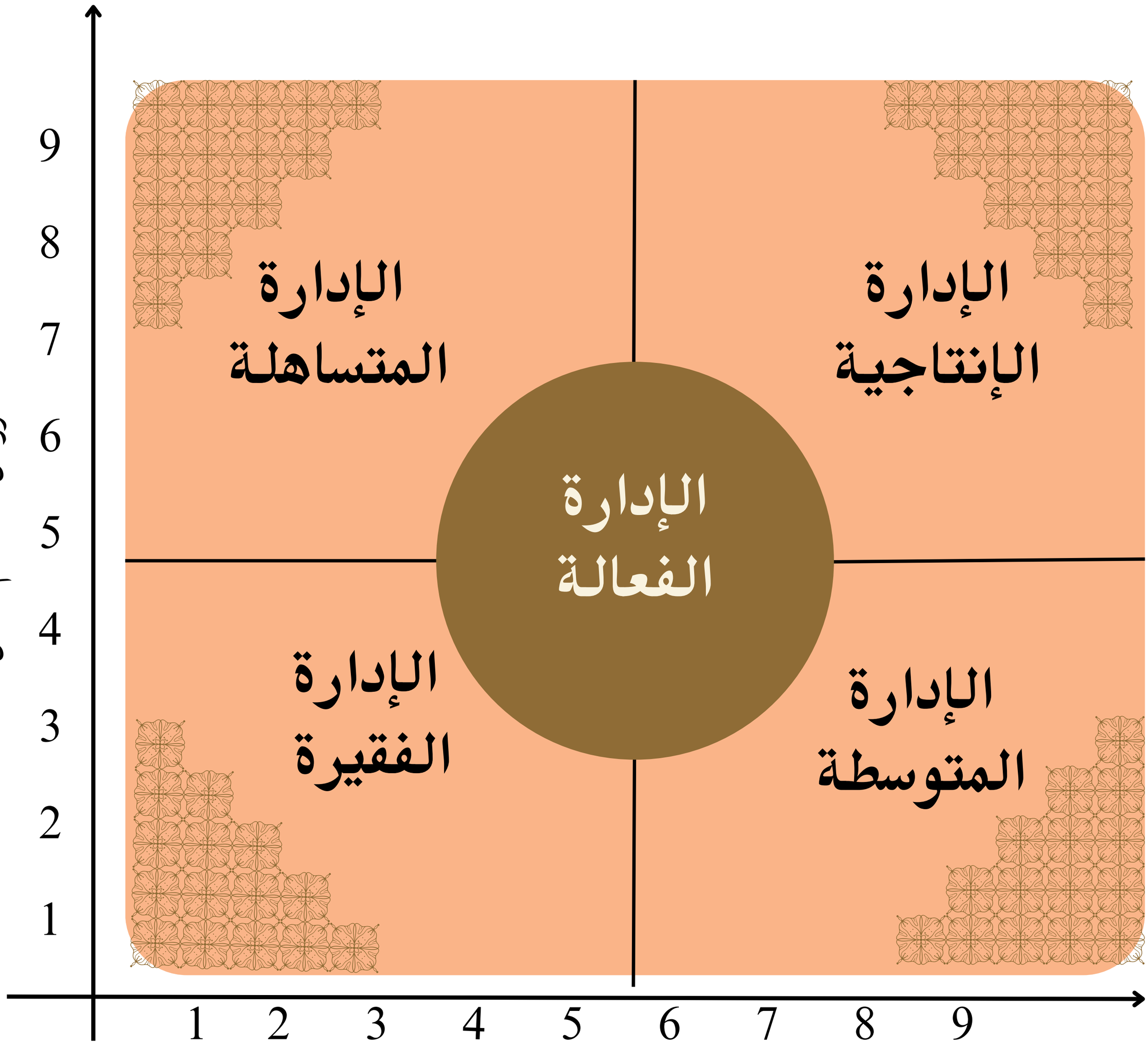
مكونات شبكة بليك:

1- محور "الاهتمام بالناس:

يتراوح من 1 إلى 9، حيث يشير الرقم 1 إلى الحد الأدنى من الاهتمام باحتياجات الأشخاص ورفاهيتهم، بينما يشير الرقم 9 إلى الحد الأقصى من الاهتمام بالناس، بما في ذلك رفاهيتهم، رضاهم الوظيفي، وتطويرهم الشخصي .

2- محور "الاهتمام بالإنتاج":

يتراوح أيضًا من 1 إلى 9، حيث يشير الرقم 1 إلى الحد الأدنى من الاهتمام بتحقيق الأهداف الإنتاجية، بينما يشير الرقم 9 إلى الحد الأقصى من التركيز على الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .



المحور ص الاهتمام بالإنتاج

دمج أنماط الإدارة من شبكة بليك وموتون لقيادة الفريق بمرونة:

يمكنكِ دمج أنماط الإدارة من شبكة بليك وموتون في مواقف معينة لتحقيق أفضل النتائج. في الواقع ، القادة الناجحون غالبًا ما يتنقلون بين أنماط القيادة المختلفة وفقًا للظروف والاحتياجات الحالية للفريق والمشروع. هذا النهج يعرف بالقيادة المرنة ، حيث تتكيفين مع متطلبات الوضع بدلًا من التمسك بنمط واحد.

أمثلة على دمج أنماط الإدارة:

1- دمج الإدارة الفعالة (9،9) مع الإدارة الإنتاجية (9،1):

في مواقف الطوارئ أو عندما تكون هناك حاجة إلى تحقيق نتائج سريعة ، قد تحتاجين إلى التركيز بشكل أكبر على الإنتاج (9،1) لضمان تحقيق الأهداف الحرجة. بعد اجتياز الأزمة أو تحقيق الهدف المطلوب ، يمكنكِ العودة إلى النمط الفعّال (9،9) للتركيز على رفاهية الفريق وتعزيز الروح الجماعية.

مثال عملي: في حملة حقوقية تحتاج إلى استجابة سريعة للتعامل مع انتهاك عاجل ، قد يتطلب الأمر استخدام النمط الإنتاجي لتحقيق نتائج سريعة ، ثم العودة إلى النمط الفعّال بعد تجاوز الأزمة.

2- دمج الإدارة المتساهلة (1،9) مع الإدارة المتوسطة (5،5):

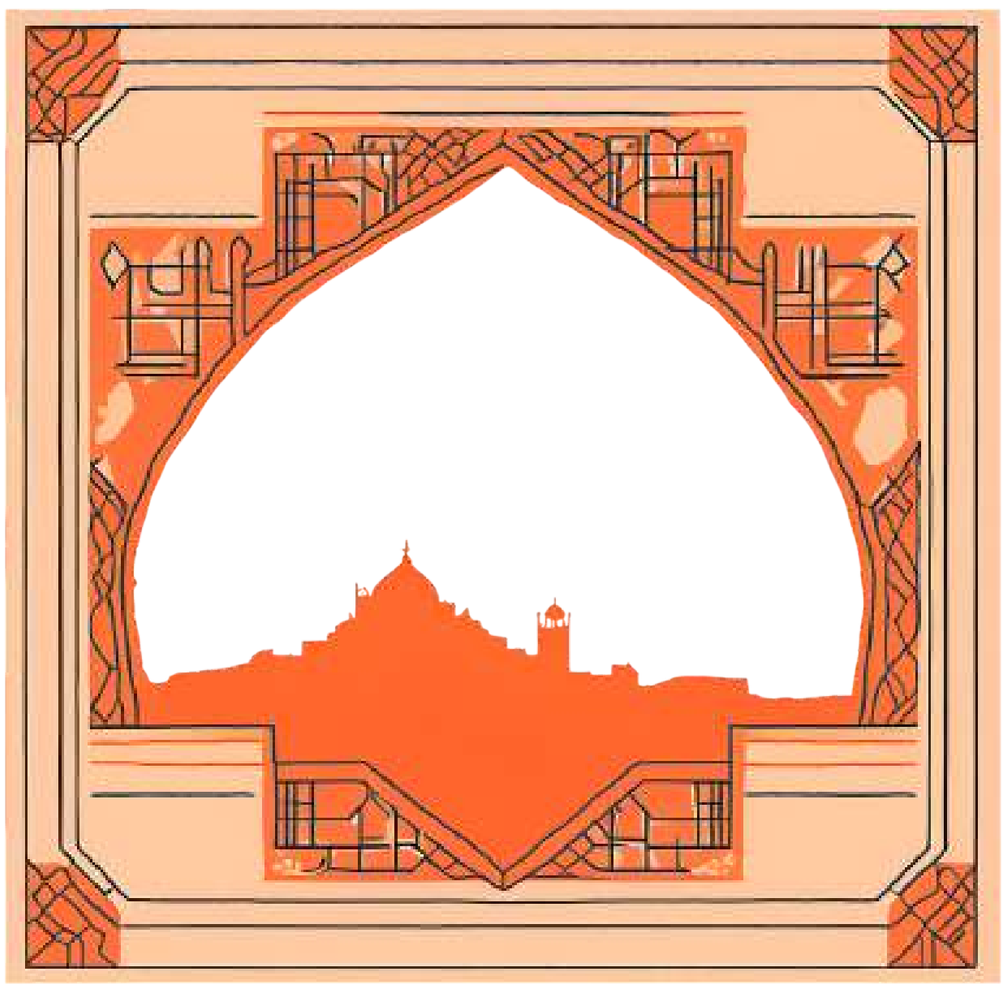
عندما يكون الفريق مرهقًا أو يعاني من ضغوط عالية ، قد تبدئين بتطبيق النمط المتساهل (1،9) لتخفيف الضغط عن الفريق والتركيز على رفاهيتهم. بعد أن يستعيد الفريق قوته ويعود إلى وضعه الطبيعي ، يمكن التحول إلى النمط المتوازن (5،5) لتحقيق استقرار أكبر في الإنتاجية ورفاهية الفريق.

مثال عملي: بعد فترة من العمل المكثف في مشروع طويل ، قد تقررين إعطاء الفريق فترة استراحة والتركيز على الأنشطة الاجتماعية (1،9) ، ثم العودة إلى إدارة متوسطة لضمان استعادة التوازن في الأداء.

3- دمج الإدارة الفعالة (9،9) مع الإدارة المتوسطة (5،5):

في بعض الأحيان ، قد يكون من المناسب استخدام النمط الفعّال (9،9) في أوقات التوسع أو المشاريع الكبيرة التي تتطلب أعلى مستويات الأداء. ومع ذلك ، في فترات الاستقرار أو عندما لا تكون هناك حاجة إلى دفع الفريق إلى أقصى إمكانياته ، يمكن التحول إلى النمط المتوازن (5،5) للحفاظ على استدامة الأداء دون استنزاف موارد الفريق.

مثال عملي: في بداية حملة جديدة ، قد تستخدمين النمط الفعّال لتحقيق أهداف عالية ، لكن مع مرور الوقت والتحقيق التدريجي للأهداف ، يمكن التخفيف إلى النمط المتوازن للحفاظ على استمرارية الأداء دون إرهاق الفريق



أنماط القيادة الخمسة في شبكة بليك:

الإدارة المتساهلة (9،1):

تركزين بشكل كبير على رفاهية الفريق وتولِين اهتمامًا أقل لتحقيق الإنتاجية. تسعين إلى خلق بيئة عمل مريحة وداعمة، ولكن هذا قد يؤدي إلى ضعف في تحقيق الأهداف.
مثال عملي: إذا كان فريقكِ يعاني من الإرهاق، يمكنكِ التركيز على تحسين الروح المعنوية من خلال جلسات دعم نفسي وورش عمل ترفيهية، مع تقليل الضغط على الإنتاجية مؤقتًا .

الإدارة الإنتاجية (1،9):

تركزين بشكل كبير على تحقيق الأهداف والإنتاجية، مع إيلاء اهتمام أقل لاحتياجات الأفراد. يمكن أن يؤدي هذا النمط إلى تحقيق نتائج سريعة، ولكنه قد يؤدي أيضًا إلى إهمال رفاهية الفريق وتفشي الإرهاق.
مثال عملي: في وضع طارئ يتطلب حملة عاجلة ضد انتهاك معين لحقوق الإنسان، قد تحتاجين إلى التركيز بشكل كبير على المهام لتحقيق نتائج سريعة. يمكن أن يشمل ذلك إعداد التقارير بسرعة والتواصل مع وسائل الإعلام بشكل فعال .

الإدارة المتوسطة (5،5):

تحاولين تحقيق توازن بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالناس. بينما تسعين لتحقيق الأهداف، فإنكِ تحاولين أيضًا الحفاظ على مستوى معقول من رضا الفريق. إلا أن هذا النمط قد يؤدي إلى نتائج متوسطة دون تحقيق تفوق في أي من الجانبين.
مثال عملي: قد تحاولين تحقيق توازن بين الإنتاجية ورفاهية الفريق، من خلال تخصيص وقت متساوٍ لإنجاز المهام وتنظيم لقاءات لدعم الأعضاء، ولكن النتائج قد تكون غير مرضية في كلا الجانبين .

الإدارة الفقيرة (1،1):

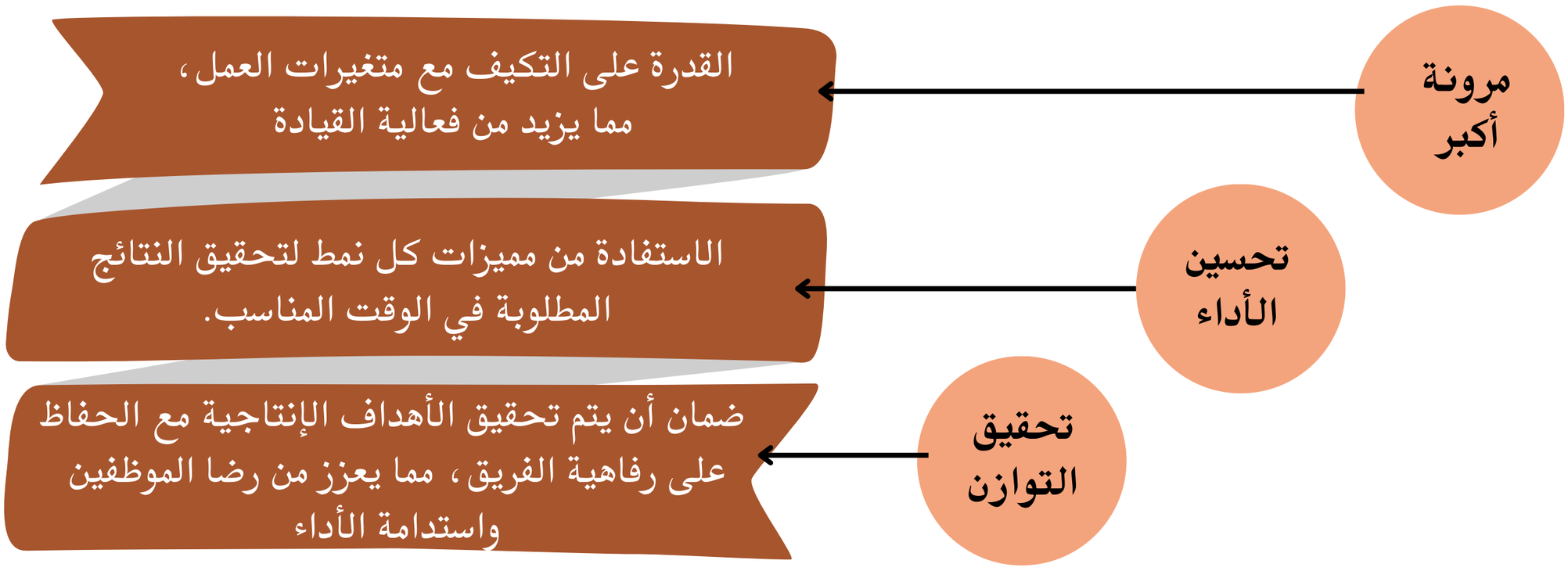
يتميز هذا النمط بانخفاض الاهتمام بكل من الإنتاج والأشخاص. تُظهرين الحد الأدنى من الجهد في تحقيق الأهداف أو تلبية احتياجات الفريق. غالبًا ما يؤدي هذا النمط إلى أداء ضعيف وانعدام الدافع لدى الأفراد.
مثال عملي: في ظروف شديدة الصعوبة مثل النزاع المسلح، قد تجدين صعوبة في التركيز على المهام أو رفاهية الفريق، مما يؤدي إلى إحباط الفريق وضعف الأداء .

الإدارة الفعالة (9،9):

يُعتبر هذا النمط الأفضل والأكثر فعالية، حيث تسعين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية مع الاهتمام الكبير برفاهية الفريق. تتميزين هنا بقدرة عالية على تحقيق الأهداف مع ضمان رضا الفريق وتطويره.
مثال عملي: عند العمل مع فريق من المدافعات عن حقوق المرأة في اليمن بهدف تعزيز التعليم للفتيات في المناطق الريفية، يمكنكِ تحقيق التوازن المثالي بين تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات الفريق. من خلال تحديد خطة عمل واضحة مع إشراك الفريق بشكل كامل وتوفير الدعم النفسي والمهني، يمكن تحقيق الأهداف وتعزيز التزام الفريق.



فوائد دمج أنماط الإدارة: [6]



منهج ثابت لتحسين إدارة الفريق: [6]

1- تعزيز التواصل الفعال:

1.1 فتح قنوات التواصل بشكل مفتوح وسهل الوصول لجميع الأعضاء.
1.2 التواصل الواضح والشفاف لتقليل سوء الفهم وضمان أن الجميع على نفس الصفحة.

2- تشجيع التمكين والمشاركة:

2.1 اشراك الفريق في اتخاذ القرار لزيادة التزامهم وتحفيزهم للعمل.
2.2 تفويض المهام بشكل فعال لتعزيز ثقة الفريق بقدراتهم .

3- بناء الثقة وتعزيز الروح الجماعية:

3.1 الاهتمام بالعلاقات الشخصية مع أعضاء الفريق.
3.2 تنظيم أنشطة جماعية لتعزيز الروح الجماعية وتقوية الروابط بين الأعضاء .

4- تحديد الأهداف بوضوح:

4.1 استخدام نموذج SMART لتحديد أهداف واضحة تساعد الفريق على التركيز وتحقيق النتائج المرجوة.
4.2 مراقبة التقدم بانتظام والتدخل بسرعة عند الحاجة . [4]

5- تطوير المهارات وتعزيز التعلم المستمر:

5.1 تقديم التدريب المستمر لتطوير مهارات الأعضاء.
5.2 تشجيع التعلم من الأخطاء وتحسين الأداء في المستقبل.

6- تقدير الجهود والاحتفال بالنجاحات:

6.1 تقديم الاعتراف بالجهود المبذولة من أعضاء الفريق بانتظام.
6.2 الاحتفال بالنجاحات لتعزيز الروح المعنوية وتحفيز الأعضاء.

7- المرونة في القيادة:

7.1 التكيف مع التغيرات والاحتياجات الفردية لكل عضو في الفريق.
7.2 الاستجابة للاحتياجات الفردية لدعم أفضل أداء ممكن.

8 إدارة النزاعات بشكل بناء:

8.1 التعامل السريع مع النزاعات لمنع تصاعدها.
8.2 تشجيع الحوار المفتوح للحفاظ على روح إيجابية في العمل . [5]

نصائح للمدربة احرصي على إعطاء الجميع فرصة للتعبير عن آرائهم ومشاركة خبراتهم. قد تحتاجين إلى تشجيع المشاركات الأقل تحدثًا على الانخراط بشكل أكبر في المناقشات.

أسئلة للتأمل والنقاش حول الوحدة

بعض الأسئلة التي يمكن استخدامها لفتح نقاشات حول المحتوى النظري للوحدة التدريبية:

أسئلة نقاش حول القيادة الفعالة والتحديات في اليمن:

1- ما هي برأيك أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في القائدة الفعالة في سياق حقوق الإنسان في اليمن؟ ولماذا؟
2- كيف يمكن أن يساهم إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرار في تعزيز فعالية العمل في بيئة معقدة مثل اليمن؟
3- ما هي التحديات التي قد تواجهينها عند محاولة تطبيق القيادة المرنة في السياق اليمني؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

أسئلة نقاش حول نماذج إدارة الفرق:

4- كيف يمكن لنموذج بروس توكمان أن يساعد في تحسين ديناميات الفريق في بيئة حقوق الإنسان؟ هل تعتقدين أن جميع مراحل النموذج تنطبق على الفرق في اليمن؟
5- في ظل الظروف المتغيرة في اليمن، كيف يمكن للقائد أن يوازن بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بأفراد الفريق وفقًا لشبكة بليك وموتون؟
6- ما هي التحديات التي قد تواجهينها عند محاولة الانتقال بين الأنماط القيادية المختلفة وفقًا لشبكة بليك وموتون؟

أسئلة نقاش حول تحليل احتياجات المشروع:

7- كيف يمكن لتحليل احتياجات المشروع باستخدام نموذج SMART أن يساعد في تحسين أداء الفرق في سياق العمل في حقوق الإنسان؟
8- ما هي الصعوبات التي قد تواجهينها عند محاولة تطبيق نموذج SMART في بيئة عمل غير مستقرة مثل اليمن؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

أسئلة نقاش حول التعامل مع الصراعات:

9- في بيئة عمل حقوق الإنسان، كيف يمكن أن يؤثر الصراع الداخلي على أداء الفريق؟ وما هي أفضل الطرق لإدارته بفعالية؟
10- ما هي الأدوات أو التقنيات التي تجدينها أكثر فعالية في تسهيل الحوار وإدارة المشاعر بين أعضاء الفريق؟

أسئلة نقاش حول الشمولية والتنوع:

11- كيف يمكن أن يسهم التنوع الثقافي والمهني في تحسين أداء الفرق العاملة في مجال حقوق الإنسان؟
12- ما هي التحديات التي قد تواجهينها عند محاولة تعزيز الشمولية في فريق متعدد الخلفيات؟ وكيف يمكن تجاوز هذه التحديات؟

أسئلة نقاش حول التقييم الذاتي والتغذية الراجعة:

13- كيف يمكن للتقييم الذاتي أن يسهم في تحسين مهارات القيادة لديك؟ ما هي المجالات التي تودين تطويرها بشكل أكبر؟
14- ما هو دور التغذية الراجعة في تحسين أداء الفريق؟ وكيف يمكن تقديم تغذية راجعة بناءة بطريقة تعزز من فعالية الفريق؟

أسئلة نقاش حول الأمثلة المحلية والتطبيق العملي:

15- كيف يمكن الاستفادة من أمثلة محلية ناجحة في تحسين أداء الفرق الحقوقية في اليمن؟
16- في رأيك، ما هي أفضل الطرق لنقل المعرفة النظرية إلى تطبيق عملي في بيئة حقوق الإنسان في اليمن؟

الجزء العملي

تمارين قيادة الفريق

تمرين نظارة المشتركات (للتدريب الوجاهي)

وصف التمرين:

تمرين نظارة المشتركات هو تمرين يهدف إلى تعزيز التواصل والتفاهم بين أعضاء الفريق من خلال استكشاف المشتركات بينهم، سواء كانت هذه المشتركات متعلقة بالقيم، الهوايات، الاهتمامات، أو التجارب الشخصية. يساهم هذا التمرين في تعزيز الروابط الشخصية وتقوية العلاقات بين الأعضاء.

1-الهدف من التمرين:

- تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق.
- بناء روابط شخصية أقوى من خلال استكشاف المشتركات.
- تحسين فهم الأعضاء لبعضهم البعض مما يسهم في تقوية العمل الجماعي.

الوقت المتوقع

- 60-90 دقيقة.

عدد المشاركات:

- 8 إلى 20 مشاركة.

الأدوات والمواد المطلوبة:

- أوراق كبيرة أو لوحات فليب شارت.
- أقلام ملونة.
- أوراق ملاحظات لاصقة.
- نظارات رمزية (يمكن استخدام نظارات شمسية أو حتى صناعة نظارات بسيطة من الورق لإضفاء طابع ممتع على التمرين).

الخطوات

1- المقدمة

- ابدئي بشرح فكرة التمرين وكيفية تأثير التعرف على المشتركات بين الأعضاء في تعزيز التعاون والعمل الجماعي.
- قدّمي "نظارة المشتركات" كرمز للبحث عن الأشياء المشتركة بين أعضاء الفريق.

2- تقسيم الفريق

- قسّمي المتدربات إلى مجموعات صغيرة من 3 إلى 5 أفراد.
- وزّعي النظارات الرمزية على كل مجموعة لتذكيرهن بالبحث عن المشتركات.

3- جلسة البحث عن المشتركات

- اطلبي من كل مجموعة مناقشة واكتشاف أكبر عدد ممكن من الأمور المشتركة بينهن، سواء كانت قيمًا، هوايات، اهتمامات، أو حتى تجارب حياتية مشابهة.
- على كل مجموعة تدوين هذه المشتركات على أوراق كبيرة.

4- مشاركة النتائج

- تدعو كل مجموعة لتقديم ما توصلت إليه من مشتركات مع باقي الفريق.
- يمكن تشجيع المجموعات على تقديم مشتركاتهن بطريقة إبداعية، مثل الرسم، أو وضعها في شكل قصة.

5- المناقشة العامة

- افتحي نقاشًا حول أهمية هذه المشتركات وكيف يمكنها تعزيز التعاون والعمل الجماعي.
- اسألي المشاركات عن مشاعرهن حول التمرين وكيف أثر في نظرتهن لبعضهن البعض.

2. تمرين محاكاة موقف صعب (للتدريب عن بعد)

وصف التمرين:

في تمرين "موقف صعب"، يتم تقسيم المشاركات إلى مجموعات صغيرة، حيث تقوم كل مجموعة بمحاكاة سيناريو مختصر يتعلق بتحدٍ واقعي تواجهه المدافعات عن حقوق الإنسان. يتم توزيع أدوار محددة على الأعضاء في كل مجموعة، ويتعين عليهن التعاون والتنسيق فيما بينهن لحل التحدي المطروح في السيناريو. بعد انتهاء التمرين، يتم مناقشة ما تعلمته كل مجموعة من خلال تجربة الدور، مع التركيز على تعزيز روح الفريق والتواصل الفعّال.

الهدف من التمرين:

- تعزيز التعاون بين المدافعات عن حقوق الإنسان.
- تحسين التواصل والتنسيق داخل الفريق.
- بناء الثقة والاعتماد المتبادل بين الأعضاء.
- تقوية فهم الأدوار والمسؤوليات المختلفة.
- تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع التحديات الواقعية

الوقت المتوقع:

- 30-45 دقيقة.

عدد المشاركات:

- 10 إلى 12 مشاركة.

الأدوات والمواد المطلوبة:

- سيناريوهات مختصرة تتعلق بتحديات العمل الفعلية للمدافعات عن حقوق الإنسان، مع تركيز على أهمية التعاون والعمل الجماعي.
- منصة للاجتماعات الافتراضية (مثل Zoom أو Microsoft Teams).
- ميزة الغرف الفرعية (Breakout Rooms) لتقسيم الفريق إلى مجموعات.

الخطوات:

1- المقدمة

- ابدأي الجلسة بشرح سريع لأهمية فهم الأدوار المختلفة داخل الفريق، والتركيز على كيفية تعزيز التعاون والتواصل الفعّال بين الأعضاء، خاصة في ظل العمل عن بُعد.
- أكدي أن الهدف من التمرين هو تعزيز روح الفريق من خلال التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

2- تحديد السيناريوهات

اختاري أو اقترحي سيناريوهات مختصرة من الأمثلة التالية، تتعلق بتحديات العمل الفعلية للمدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن:

1. التعاون للتعامل مع التضييق الحكومي.
2. العمل الجماعي لإنجاح حملة إعلامية في مواجهة التشويه.
3. التنسيق لتقديم دعم قانوني فعال لضحايا العنف.
4. التفاوض الجماعي مع جماعة مسلحة لحماية المدنيين.
5. إدارة الأزمة داخل المنظمة بتعاون جميع الأعضاء
6. أرسلي السيناريوهات إلى المجموعات عبر الدردشة في المنصة.

3- تقسيم الفريق وتوزيع الأدوار

- قسّمي الفريق إلى مجموعتين أوثلاث مجموعات صغيرة من 3 إلى 4 أفراد باستخدام ميزة الغرف الفرعية.
- وزّعي أدوارًا محددة على كل عضوة في المجموعة، مع التأكيد على ضرورة التعاون بين الجميع لتحقيق الهدف المطلوب. يمكن إرسال التعليمات حول الأدوار عبر الدردشة في الغرفة الفرعية.

4- تحضير وتنفيذ التمرين

- امنحي المجموعات 5 دقائق للتحضير للسيناريو داخل الغرف الفرعية، مع التركيز على كيفية تعاون العضوات لتحقيق الهدف.
- بعد التحضير، ينفذ كل فريق السيناريو الخاص به داخل الغرفة الفرعية، مع التفاعل وفقًا لأدوارهن. يمكن للمدربة الانتقال بين الغرف لمتابعة التفاعل وتشجيع التعاون.

5- ملاحظات سريعة ومناقشة الدروس المستفادة

- بعد العودة إلى الجلسة الرئيسية، افتحي نقاشًا حول ما تعلمنه من التمرين فيما يخص التعاون والعمل الجماعي. اسألي كل مجموعة كيف ساهم التعاون بين العضوات في تحقيق النتائج المرجوة، وما هي الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز روح الفريق بشكل أكبر في العمل الفعلي.

نصائح إضافية لتعزيز روح الفريق:

التركيز على التعاون

شجعي العضوات على التواصل مع بعضهن البعض بفعالية، وتبادل الأفكار والمساعدة عند الحاجة.

تشجيع الدعم المتبادل

أكدي على أهمية دعم الأعضاء لبعضهم البعض خلال التمرين، وعدم ترك أي عضو يعمل بمفرده.

إشادة بالتعاون

أشِد بالمجموعات التي أظهرت تعاونًا فعّالًا بعد كل تمرين وناقشي كيفية تطبيق هذا التعاون في الحياة الواقعية

أمثلة السيناريوهات المختصرة لتعزيز روح الفريق:

التعاون للتعامل مع التضييق الحكومي:

- **الوضع**: مدافعة عن حقوق الإنسان تواجه استدعاءً حكوميًا وتهديدًا بإغلاق مكتبها.
- **الأدوار**: المدافعة، المحامي، المسؤول الحكومي، زميلة تقدم الدعم. التحدي: كيف يمكن للفريق التعاون لحماية المدافعة ومكتبها والحفاظ على استمرارية العمل؟

2- العمل الجماعي لإنجاح حملة إعلامية في مواجهة التشويه:

- **الوضع**: حملة توعوية تتعرض للتشويه الإعلامي من جهات معارضة.
- **الأدوار**: منسقة الحملة، مسؤولة العلاقات العامة، ممثلة إعلامية، معارضة للحملة. التحدي: كيف يمكن للفريق العمل معًا للحفاظ على مصداقية الحملة وزيادة تأثيرها؟

3- التنسيق لتقديم دعم قانوني فعال لضحايا العنف:

- **الوضع**: مدافعة تقدم دعمًا قانونيًا لامرأة تعرضت للعنف المنزلي وتواجه تحديات قانونية وضغوطًا اجتماعية.
- **الأدوار**: المدافعة، الضحية، محامي الخصم، القاضي. التحدي: كيف يمكن للفريق التعاون لضمان حصول الضحية على العدالة والحماية؟

4- التفاوض الجماعي مع جماعة مسلحة لحماية المدنيين:

- **الوضع**: مدافعة تحاول التفاوض مع جماعة مسلحة لحماية المدنيين في منطقة نزاع.
- **الأدوار**: المدافعة، قائد الجماعة المسلحة، ممثل عن المدنيين، زميلة من منظمة حقوقية. التحدي: كيف يمكن للفريق التعاون لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة لضمان سلامة المدنيين؟

5- إدارة الأزمة داخل المنظمة بتعاون جميع الأعضاء:

- **الوضع**: منظمة تواجه أزمة بسبب تسريب معلومات حساسة عن عملها.
- **الأدوار**: المدافعة، مسؤولة الأمن الرقمي، مديرة المنظمة، موظفة مشكوك في ولائها. التحدي: كيف يمكن للفريق التعاون لاحتواء الأزمة وحماية المنظمة؟

1. Katzenbach, J.R. and Smith, D.K., 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston: Harvard Business School Press.
2. Tuckman, B.W., 1965. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), pp.384-399.
3. Blake, R.R. and Mouton, J.S., 1964. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing.
4. Doran, G.T., 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 70(11), pp.35-36.
5. Thomas, K.W. and Kilmann, R.H., 1974. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA: CPP, Inc.
6. Northouse, P.G., 2018. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

الوحدة الخامسة:

تحقيق الفعالية والكفاءة في إدارة الفرق



وصف الوحدة

إدارة الفرق المدافعة عن حقوق الإنسان في اليمن تتطلب فعالية وكفاءة عالية لمواجهة التحديات المعقدة كالعنف والقيود على الحريات. في هذه الوحدة التدريبية، سنستعرض استراتيجيات لتعزيز أداء الفرق باستخدام نموذج "الاختلالات الخمسة للفريق" لباتريك لينسيوني، والذي يركز على معالجة مشاكل مثل غياب الثقة ونقص الالتزام.
ستتعلم المشاركات كيفية تحديد هذه الاختلالات والتغلب عليها بطرق فعالة، مما يعزز ديناميكيات الفريق ويضمن تحقيق الأهداف المشتركة، وهو أمر ضروري لنجاح المدافعات عن حقوق الإنسان في بيئات صعبة.

الأهداف

- تعزيز الفعالية والكفاءة في إدارة الفرق: تمكين القائدات من تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة لضمان تحقيق الأهداف بطرق أكثر إنتاجية.
- فهم وتحليل الاختلالات الخمسة للفريق: تقديم نظرة معمقة لنموذج "الاختلالات الخمسة" وتطبيقه على الفرق المدافعة عن حقوق الإنسان في اليمن لتحديد المشكلات الشائعة وكيفية معالجتها.
- تطوير استراتيجيات لتحسين ديناميكيات الفريق: تزويد المشاركات بأدوات واستراتيجيات عملية لتعزيز الثقة، وتحسين التواصل، وإدارة الصراعات بشكل بناء داخل الفرق.
- تعزيز الالتزام والمساءلة: تعليم القائدات كيفية تعزيز الالتزام بالأهداف المشتركة بين أعضاء الفريق وزيادة المساءلة لضمان تحقيق نتائج ملموسة.
- تمكين الفريق من تحقيق الأهداف المشتركة: ضمان تركيز الفريق على النتائج الجماعية التي تحدث تأثيرًا إيجابيًا ومستدامًا في المجتمع، مما يعزز من فعالية الجهود الحقوقية في بيئات العمل الصعبة.



تواجه إدارة فرق المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن العديد من التحديات التي تؤثر على الفعالية والكفاءة، ومن أبرزها:

1. **التهديدات الأمنية والتعرض للعنف:** تواجه المدافعات عن حقوق الإنسان تهديدات مباشرة تشمل الاعتقالات التعسفية والتعذيب، مما يهدف إلى قمع الأصوات المعارضة وعرقلة العمل في مجال حقوق الإنسان (1).على سبيل المثال، في عام 2018، تم اعتقال إحدى المدافعات في صنعاء تعسفيًا بسبب نشاطها في حقوق المرأة. رغم التهديدات، استخدمت وسائل التواصل الاجتماعي لنقل معاناتها إلى المجتمع الدولي. بفضل الدعم الدولي والضغط الإعلامي، تم الإفراج عنها بعد عدة أشهر. وبتحليل المثال سنجد أن إدارة الفريق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للفت الانتباه إلى قضيتها بشكل فاعل كانت النتيجة الإفراج بعد ضغط دولي مكثف.
2. **القيود المفروضة على حرية التنقل والتعبير:** تُفرض على المدافعات قيود كبيرة فيما يتعلق بحرية الحركة والتعبير، مما يعوق جهودهن في التنسيق والتواصل مع المنظمات الدولية (2). للتغلب على هذه العقبات، تمكنت بعض الفرق من استخدام التكنولوجيا بفعالية من خلال:
   - **منصات إدارة المشاريع الرقمية:** أدوات مثل **Trello** و**Asana** تساعد في تنظيم المهام ومتابعة التقدم رغم قيود التنقل، و**أدوات الاتصال الآمنة:** مثل **Signal** و**Telegram** للحفاظ على سرية الاتصالات وحماية المعلومات الحساسة.
3. **نقص الموارد والدعم:** تعاني هذه الفرق من نقص التمويل اللازم لتنفيذ الأنشطة، إضافة إلى ضعف الوصول إلى التكنولوجيا وأدوات الأمان الرقمي الضرورية (3).
4. **التفكك الاجتماعي والانقسام السياسي:** يؤدي الانقسام السياسي والاجتماعي في اليمن إلى تعقيد جهود التنسيق وتنظيم الحملات، مما يحد من فعالية الجهود المبذولة (4).

ولذلك فإن الفعالية والكفاءة في إدارة الفرق ليست مجرد أهداف مرغوبة، بل هي ضرورة حتمية لضمان نجاح المدافعات عن حقوق الإنسان في تحقيق رسالتهن.

أولا إدارة الفعالية والكفاءة في الفرق:

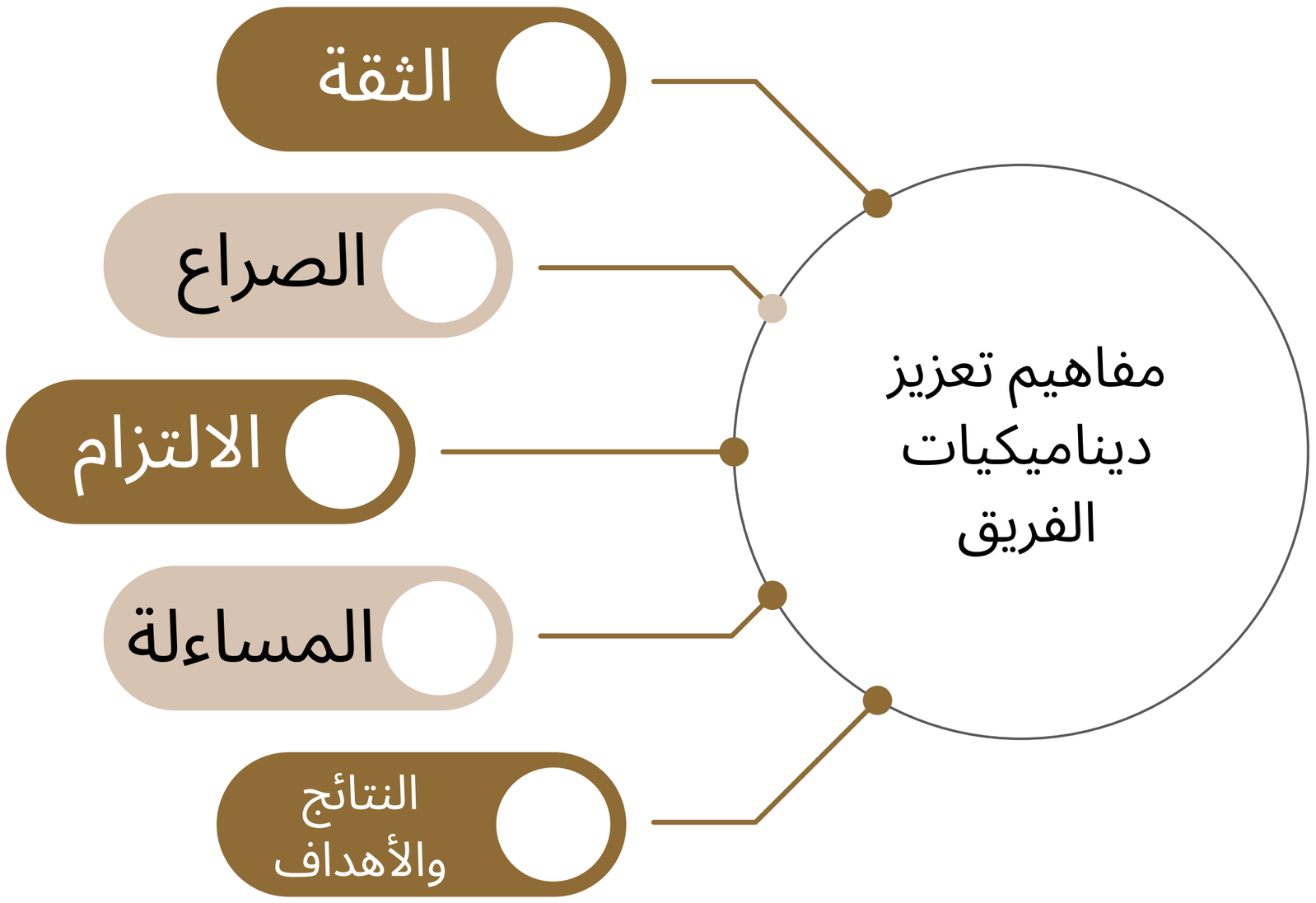
إدارة الفرق تتطلب تحقيق توازن بين الفعالية والكفاءة لضمان تحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.

- **الفعالية (Effectiveness)**: تعني أداء الأعمال الصحيحة والتركيز على تحقيق الأهداف المنشودة.
- **الكفاءة (Efficiency)**: تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، أي تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

ترتبط الفعالية بالمخرجات والنتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالإدارة الجيدة للموارد والوقت. عندما يتم الجمع بين الفعالية والكفاءة، يمكن للفريق تحقيق النتائج المرجوة بأفضل طريقة ممكنة. لذلك سنتعرض أوجه اختلالات الفرق وكيفية التعامل معها لتحقيق الفعالية والكفاءة.



لتحقيق فعالية وكفاءة فرق عمل المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، يجب التركيز على خمسة مفاهيم أساسية يمكن أن تعزز من ديناميكيات الفريق وتدعم تحقيق الأهداف المشتركة في بيئة عمل غالباً ما تكون صعبة ومعقدة.



1. الثقة:

الثقة هي حجر الزاوية لأي فريق ناجح. في فريق من المدافعات عن حقوق الإنسان يعمل على مشروع توثيق انتهاكات حقوق الإنسان في اليمن، إذا كانت الثقة موجودة بين الأعضاء، يصبح من السهل مشاركة المعلومات بحرية واتخاذ قرارات جماعية. هناك نظريات عديدة تناولت مفهوم الثقة في الفرق، منها: نظرية العقد النفسي تشير إلى أن فهم وتوقعات الأعضاء بشأن الالتزامات المتبادلة يسهم في بناء الثقة.[7] كذلك، نظرية التبادل الاجتماعي تشير إلى أن العلاقات المبنية على التبادل المتكافئ تزيد من الثقة داخل الفريق[8] نظرية التبعية المتبادلة توضح هذه النظرية أن الثقة بين الأعضاء تتطور عندما يدركون أن نجاحهم يعتمد على تعاونهم مع بعضهم البعض.[9]

في الفرق التي تتطلب تفاعلًا مكثفًا بين الأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة، فإن كل عضو يدرك أن الفشل في أداء دوره يمكن أن يؤثر سلبًا على الفريق ككل. هذا الوعي بتبادل الاعتماد يعزز الثقة، حيث يصبح كل عضو ملتزمًا بدوره ومسؤولًا أمام زملائه.

وأيضا نظرية العدل التنظيمي تشير هذه النظرية إلى أن الثقة بين أعضاء الفريق تتعزز عندما يشعر الأعضاء بأنهم يعاملون بإنصاف.

العدالة التنظيمية تقسم عادةً إلى ثلاثة أنواع:



العدالة التوزيعية تتعلق بكيفية توزيع الموارد والمكافآت بين الأعضاء. عندما يشعر الأعضاء أن التوزيع عادل ويتماشى مع مجهوداتهم، فإنهم يكونون أكثر ميلًا للثقة في الفريق.

العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة العمليات والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات داخل الفريق. إذا كان الأعضاء يشعرون أن الإجراءات المتبعة لاتخاذ القرارات عادلة وشفافة، فإن الثقة تزداد.

العدالة التفاعلية تتعلق بكيفية تعامل الأعضاء مع بعضهم البعض على مستوى العلاقات الشخصية. عندما يتعامل الأعضاء باحترام وتقدير، تزداد الثقة بينهم.[10]

2. الصراع (Conflict):

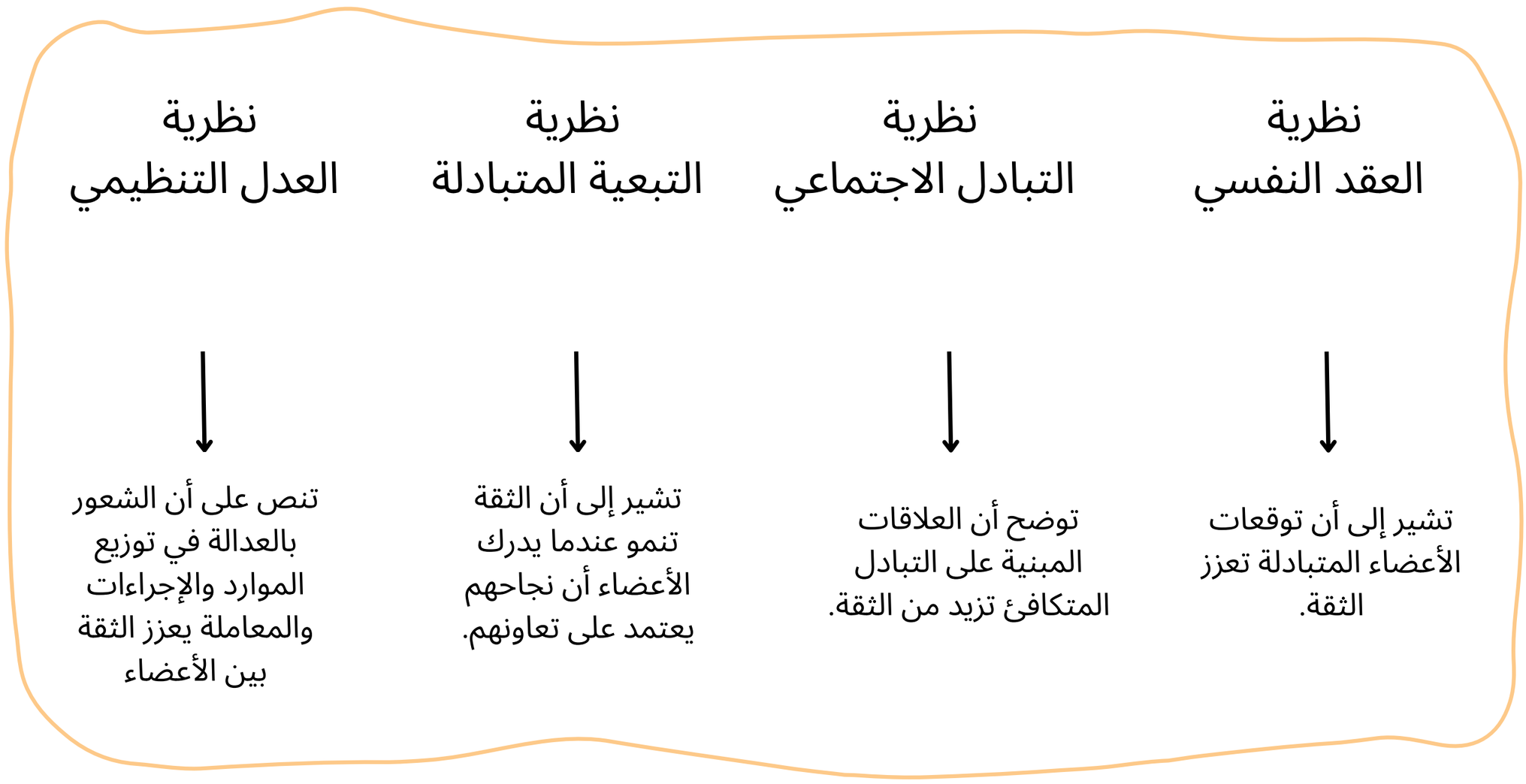
الصراع جزء لا مفر منه من العمل الجماعي، ولكن يمكن أن يكون بناءً إذا تم إدارته بشكل صحيح. تشير نظرية الصراع الوظيفي إلى أن الصراع ليس دائمًا أمرًا سلبيًا، بل يمكن أن يكون أداة مفيدة إذا تم توجيهه بشكل صحيح[11]. وفقًا لهذه النظرية، الصراع يمكن أن يلعب دورًا إيجابيًا في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار.

الصراع يمكن أن يدفع الأفراد إلى تحدي الوضع الراهن، التفكير في حلول جديدة، وإعادة تقييم أساليب العمل التقليدية. على سبيل المثال، في بيئة عمل حيث يتنافس الأفراد أو الفرق على تطوير أفضل الاستراتيجيات، يمكن للصراع أن يحفزهم على طرح أفكار جديدة وتحسين الأداء. هذا النوع من الصراع، المعروف بالصراع البنّاء، يسهم في تعزيز الإبداع ويؤدي إلى تحسينات مستمرة في طرق العمل، مما يساعد الفريق أو المنظمة على النمو والتكيف مع التغيرات. من الضروري تشجيع التواصل المفتوح والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق. يجب أن تُركز الجهود على تعزيز التعاون وتجنب النقد الشخصي، والسعي للوصول إلى حلول وسط عند ظهور الخلافات. من ناحية أخرى، نظرية التوازن تؤكد على أهمية إيجاد توازن دقيق بين الصراع والتعاون لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة. بينما يمكن أن يكون الصراع مفيدًا في تحفيز التغيير والإبداع، إلا أن التعاون والتفاهم بين أعضاء الفريق لا يقلان أهمية.
إذا زاد الصراع عن الحد المناسب، يمكن أن يؤدي إلى تدمير العلاقات والتعاون داخل الفريق، مما يعرقل تحقيق الأهداف المشتركة [12]. لذلك، تنص نظرية التوازن على أن الفرق يجب أن تكون قادرة على مناقشة خلافاتها بشكل صريح ومنفتح، لكن في الوقت نفسه يجب أن تتعاون للوصول إلى حلول بناءة.
التوازن بين الصراع والتعاون يعزز بيئة عمل تحترم الآراء المختلفة وتدعم الابتكار، مع الحفاظ على وحدة الفريق والتركيز على الأهداف المشتركة.

الصراع يصبح ضارًا عندما يتجاوز حده ليؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على أداء الفريق وعلاقاته:

- **الهجمات الشخصية**: عندما يتحول الخلاف من مناقشة الأفكار إلى هجمات شخصية أو اتهامات، يصبح الصراع مدمرًا للعلاقات بين أعضاء الفريق.
- **تدهور التواصل**: إذا بدأ أعضاء الفريق في تجنب التحدث مع بعضهم البعض أو إذا انخفض مستوى التواصل بشكل كبير، فهذا يدل على أن الصراع أصبح غير صحي.
- **انخفاض الإنتاجية**: الصراع الضار يمكن أن يؤدي إلى تشتيت انتباه الفريق عن المهام الأساسية، مما يتسبب في انخفاض الإنتاجية وتأخير إنجاز الأعمال.
- **زيادة التوتر والضغط**: إذا أدى الصراع إلى زيادة مستويات التوتر والضغط بين أعضاء الفريق، فقد يؤثر ذلك على الصحة النفسية والبدنية للأفراد. تفكك الفريق: الصراع غير الصحي قد يؤدي إلى انقسام الفريق إلى مجموعات متناحرة، مما يعوق التعاون والعمل الجماعي.
- **عدم القدرة على الوصول إلى حلول**: عندما يصبح الصراع دائريًا ولا يؤدي إلى أي حلول بناءة أو تقدم في العمل، فإنه يصبح عائقًا بدلاً من كونه فرصة للنمو . [13]

في هذه الحالات، يصبح من الضروري التدخل الفوري لحل الصراع وإعادة بناء العلاقات داخل الفريق لضمان بيئة عمل منتجة وصحية.



دراسة حالة عن إدارة الصراع:

إدارة الصراع في فريق توثيق انتهاكات حقوق الإنسان مقدمة: في فريق من المدافعات عن حقوق الإنسان، كان الهدف الرئيسي هو توثيق الانتهاكات في منطقة نزاع باستخدام أفضل الأساليب المتاحة. برز خلاف بين أعضاء الفريق حول الطريقة المثلى لجمع وتوثيق الأدلة: هل يجب الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في جمع الشهادات من الناجين، أم تبني تقنيات حديثة مثل استخدام الطائرات بدون طيار لتوثيق المواقع المدمرة؟

الإدارة الجيدة للصراع: تحويل الخلاف إلى فرصة للتطوير

الموقف: عندما ظهر الخلاف بين أعضاء الفريق، قررت القائدة التدخل بسرعة وبشكل فعال لضمان أن لا يتحول هذا الخلاف إلى صراع ضار. الخطوات المتخذة:

1. **عقد اجتماع خاص**: دعت القائدة جميع الأعضاء إلى اجتماع مخصص لمناقشة الخلافات حول طرق التوثيق.
2. **تشجيع النقاش المفتوح**: خلال الاجتماع، تم تشجيع الجميع على التعبير عن آرائهم دون خوف من الانتقاد. تم وضع قواعد واضحة للتواصل تحث على الاحترام المتبادل وتجنب الهجمات الشخصية.
3. **التقييم الجماعي**: طلبت القائدة من كل عضو أن يقدم مبرراته لكل طريقة مقترحة، سواء كانت تقليدية أو حديثة، مع التركيز على الفوائد والمخاطر المحتملة.
4. **البحث عن حل وسط**: بناءً على النقاشات، اقترحت القائدة أن يتم دمج الطريقتين، بحيث تُستخدم الطائرات بدون طيار لتوثيق المواقع من الجو، مع جمع الشهادات الميدانية لتقديم تفاصيل دقيقة وشخصية.

النتائج: هذا النهج أتاح لأعضاء الفريق الاستفادة من خبراتهم المختلفة، مما أدى إلى استراتيجية توثيق شاملة وقوية. تم تحسين جودة التقارير، وزاد الشعور بالترابط والاحترام بين أعضاء الفريق. تمكن الفريق من تقديم تقارير موثوقة وذات مصداقية عالية، ساهمت بشكل إيجابي في دعم جهود المنظمات الدولية في الضغط من أجل العدالة [14].

3. الالتزام :

في سياق عمل المدافعات عن حقوق الإنسان، يمكن للالتزام أن يتخذ أشكالًا مختلفة، مما ينعكس على طريقة أدائهن ونشاطهن في الميدان:

1. الالتزام العاطفي:

هذا النوع من الالتزام يظهر من خلال المشاعر القوية التي تربط المدافعات بقضايا حقوق الإنسان التي يعملن من أجلها. غالبًا ما يكون لديهن ارتباط عميق بالقضايا التي يدافعن عنها، سواء كانت تتعلق بالحقوق الأساسية، أو الدفاع عن الحريات الشخصية. هذا الارتباط يدفعهن للعمل بجدية ودون كلل، مهما كانت الظروف.

2. الالتزام المستمر:

في ظل الظروف الصعبة التي تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، قد يكون الالتزام المستمر نابعًا من إدراكهن بأن ترك العمل في هذا المجال قد يؤدي إلى نتائج سلبية كبيرة على المجتمع وعلى حقوق الأفراد الذين يعتمدون عليهن. يواصلن العمل لأنهن يدركن أن المغادرة قد تترك فراغًا يصعب ملؤه.

3. الالتزام القيمي:

يستند هذا الالتزام إلى شعور قوي بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع والإنسانية. تشعر المدافعات بأن عليهن واجبًا لا يمكن التراجع عنه في حماية حقوق الإنسان، بغض النظر عن المخاطر أو التحديات التي قد تواجههن.

العلاقة بين الالتزام والتوافق الجماعي في عمل المدافعات

الالتزام، سواء كان عاطفيًا، مستمرًا، أو قيميًا، يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز التوافق الجماعي بين المدافعات عن حقوق الإنسان. هذا التوافق الجماعي يعزز من قدرتهن على التعاون والعمل بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المشتركة. عندما يكون لدى المدافعات التزام قوي تجاه قضيتهن، ينعكس ذلك إيجابًا على التماسك الداخلي للفريق، مما يزيد من فعالية جهودهن في مواجهة التحديات.

4. المساءلة (Accountability):

المساءلة تعني تحميل الأفراد المسؤولية عن أفعالهم ونتائجها. في بيئة الفريق، عندما يشعر الأعضاء بالمساءلة، فإنهم يكونون أكثر التزامًا بتحقيق الأهداف المشتركة ومعايير الأداء العالية. على سبيل المثال، إذا تأخر أحد أعضاء الفريق في تقديم تقرير حاسم حول حالة حقوق الإنسان، فإن مساءلته على هذا التأخير تكون ضرورية لضمان عدم تكرار مثل هذه الأخطاء. وجود نظام للمساءلة يعني أن الأعضاء سيعملون بجدية أكبر لتقديم أعمالهم في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

عتبر نظرية إدارة الأداء من أهم النظريات التي تُستخدم في تنظيم وتوجيه الجهود داخل المنظمات لضمان تحقيق الأهداف المحددة. تؤكد هذه النظرية على أهمية وجود معايير واضحة ومراقبة مستمرة للأداء لضمان تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

وفقًا لنظرية إدارة الأداء(15)، يجب أن تبدأ العملية بتحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن قياسها. هذه الأهداف يجب أن تكون متسقة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحديد ما هو متوقع من كل فرد أو فريق. بعد تحديد الأهداف، تأتي أهمية وضع معايير أداء واضحة تكون بمثابة مقاييس يمكن من خلالها تقييم أداء الأفراد والفرق.

المراقبة المستمرة للأداء تُعد عنصرًا أساسيًا في هذه النظرية. من خلال المراقبة المستمرة، يمكن للمديرين والمشرفين تحديد الفجوات في الأداء بشكل فوري واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. كما أن التغذية الراجعة المستمرة تُعتبر جزءًا لا يتجزأ من هذه العملية، حيث تساعد الأفراد على فهم كيفية تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

في هذا السياق، تشجع نظرية إدارة الأداء على استخدام أدوات تقييم مختلفة مثل التقييم الذاتي، تقييم الأداء من قبل المديرين، وتقييم 360 درجة لضمان شمولية ودقة عملية التقييم. كل هذه المكونات تعمل معًا لتحقيق هدف رئيسي وهو ضمان أن أداء الأفراد يتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة.

مثال: إذا قام أحد أعضاء الفريق بتأخير تقرير حاسم حول حالة حقوق الإنسان، فإن مساءلته على هذا التأخير تكون ضرورية لضمان عدم تكرار مثل هذه الأخطاء. وجود نظام للمساءلة يعني أن الأعضاء سيعملون بجدية أكبر لتقديم أعمالهم في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

5. التركيز على النتائج والأهداف:

التركيز على النتائج يعني توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة بدلاً من التركيز على الإنجازات الفردية. الفرق التي تفتقر إلى هذا التركيز غالبًا ما تفشل في تحقيق التأثير المطلوب. على سبيل المثال، أثناء تنفيذ حملة لمناصرة حقوق الإنسان، قد يركز الفريق على زيادة عدد المشاركين في الحملة بنسبة معينة بدلاً من مجرد تنفيذ الأنشطة المقررة. هذا التركيز على النتائج يجعل الفريق أكثر فعالية، حيث يوجهون جميع جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة.

تركز **نظرية النتائج الموجهة(16)** على أهمية التركيز على النتائج النهائية كعامل حاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية. هذه النظرية تنطلق من فكرة أن التوجه نحو النتائج يعزز الانضباط الجماعي ويضمن أن جميع أعضاء الفريق يسهمون بفعالية في تحقيق الأهداف المشتركة.

في إطار هذه النظرية، يُشجع الأفراد والفرق على توجيه جهودهم نحو تحقيق نتائج ملموسة بدلاً من التركيز على العمليات أو الأنشطة بحد ذاتها. هذا النهج يعزز من المساءلة ويشجع على اتخاذ القرارات التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة.

عندما يكون التركيز على النتائج، يصبح من السهل تحديد مدى مساهمة كل عضو في الفريق. هذا يُسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد ويحفزهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق النتائج المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا التركيز على النتائج يُسهل عملية تقييم الأداء، حيث يتم الحكم على الأفراد والفرق بناءً على ما تم تحقيقه من نتائج بدلاً من مجرد تقييم الجهود المبذولة.

تُسهم نظرية النتائج الموجهة أيضًا في تعزيز التكيف مع التغيرات، حيث يُمكن للفريق تعديل استراتيجياته وتركيز جهوده بما يتماشى مع المتغيرات الخارجية لتحقيق النتائج المرجوة. هذا يضمن أن الفريق يظل مرنًا وقادرًا على التكيف مع التحديات المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

مثال: أثناء تنفيذ حملة لمناصرة حقوق الإنسان، يركز الفريق على زيادة عدد المشاركين في الحملة بنسبة معينة بدلاً من مجرد تنفيذ الأنشطة المقررة. هذا التركيز على النتائج يجعل الفريق أكثر فعالية، حيث يوجهون جميع جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة.

إدارة التغيير:

في بيئة عمل تتطلب التكيف المستمر، مثل عمل المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، يُعتبر إدارة التغيير أمرًا حيويًا. على سبيل المثال، عند تبني تقنيات جديدة لرصد انتهاكات حقوق الإنسان عبر الإنترنت، يمكن للفريق استخدام نموذج كورت لوين لإدارة التغيير. تبدأ القائدات بتحضير الفريق لفكرة التغيير (إذابة الجليد)، ثم تنفيذ التغيير بدمج التقنيات الجديدة (التغيير)، وأخيرًا تثبيت هذه التغييرات في الممارسات اليومية (إعادة التجميد) لضمان استدامتها.

يُعد نموذج كورت لوين لإدارة التغيير من أكثر النماذج شهرة في مجال إدارة التغيير داخل المنظمات. طوّر هذا النموذج عالم النفس الاجتماعي كورت لوين في الأربعينيات، ويقدم إطارًا بسيطًا ولكنه فعّال لإدارة التحولات الضرورية لضمان استمرار تطور الفريق وقدرته على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

يتمثل نموذج كورت لوين في ثلاث مراحل رئيسية:

1. مرحلة إذابة الجليد (التحضير للتغيير)

في هذه المرحلة، يتم تحضير المنظمة أو الفريق للتغيير. يتطلب ذلك تحدي الوضع الراهن وتهيئة الأفراد لفهم ضرورة التغيير. يتم التركيز على تفكيك العادات القديمة، وأنماط السلوك السائدة، واستبدالها بأخرى جديدة تتماشى مع التغييرات المطلوبة. تُعد هذه المرحلة حاسمة لأن مقاومة التغيير غالبًا ما تكون قوية، ويجب التعامل معها من خلال التوعية وبناء الحاجة إلى التغيير.

2. مرحلة التغيير (تنفيذ التغيير)

بعد أن تتم إذابة الجليد وتصبح المنظمة أو الفريق مستعدًا للتغيير، تأتي مرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير. في هذه المرحلة، يتم إدخال العمليات أو السلوكيات أو الهياكل الجديدة. يتطلب هذا إدراكًا عميقًا لما يجب تغييره وتوفير الموارد والدعم اللازمين لضمان نجاح التغيير. هنا، يلعب التدريب والتوجيه دورًا كبيرًا في تمكين الأفراد من التكيف مع التغييرات الجديدة وتبنيها.

3. مرحلة إعادة التجميد (تثبيت التغيير)

بعد إدخال التغييرات اللازمة، تأتي مرحلة إعادة التجميد، حيث يتم تثبيت التغييرات الجديدة في ثقافة المنظمة أو الفريق. تهدف هذه المرحلة إلى ضمان أن التغييرات الجديدة تصبح جزءًا من العمليات اليومية العادية، وأنها تستمر على المدى الطويل. يتم ذلك من خلال تعزيز السلوكيات الجديدة وتقديم الدعم المستمر، مما يساعد على ترسيخ التغيير في ثقافة الفريق أو المنظمة.

أهمية نموذج كورت لوين لإدارة التغيير

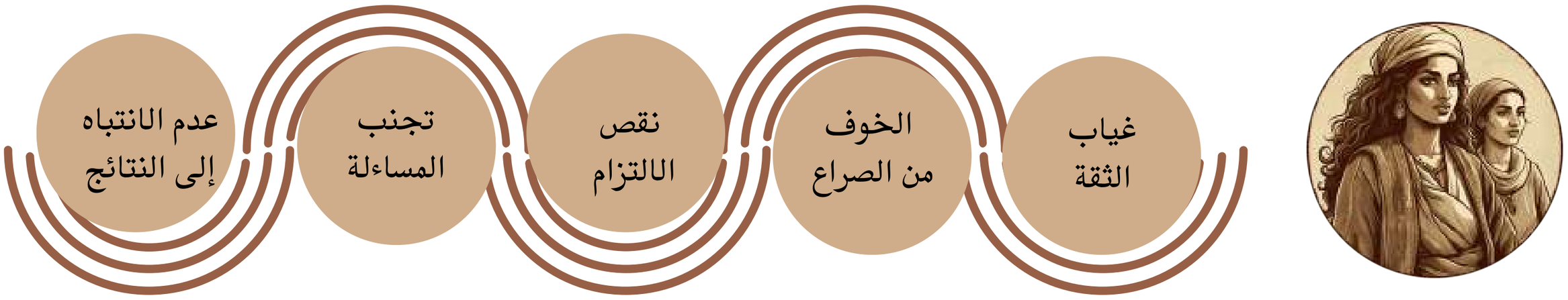
يُقدم نموذج كورت لوين إطارًا واضحًا يمكن للمنظمات استخدامه لضمان أن عمليات التغيير تتم بشكل منظم وفعّال. من خلال تقسيم عملية التغيير إلى هذه المراحل الثلاث، يمكن للمديرين والقادة التركيز على كل مرحلة على حدة وضمان أن الفريق يمر بكل مرحلة بنجاح.

التحضير للتغيير	يساعد على تخفيف المقاومة وتمهيد الطريق للتغييرات المطلوبة.
تنفيذ التغيير	يركز على إدخال التغييرات بشكل فعّال وضمان استيعابها من قبل الأفراد.
تثبيت التغيير	يضمن أن التغييرات الجديدة تصبح جزءًا من الثقافة التنظيمية الدائمة.

في بيئة العمل المدني، التي تتسم بالتغير المستمر، يصبح نموذج كورت لوين أداة فعّالة لضمان أن الفرق قادرة على التكيف مع المتغيرات والحفاظ على أدائها المتميز. يساعد هذا النموذج في إدارة التحولات بشكل يسمح للمنظمات بالبقاء قادرة على المنافسة وتلبية احتياجات السوق المتطورة.

مثال: عند تبني تقنيات جديدة لرصد انتهاكات حقوق الإنسان عبر الإنترنت، يمكن للفريق استخدام نموذج كورت لوين لإدارة التغيير. تبدأ القائدات بتحضير الفريق لفكرة التغيير (إذابة الجليد)، ثم تنفيذ التغيير بدمج التقنيات الجديدة (التغيير)، وأخيرًا تثبيت هذه التغييرات في الممارسات اليومية (إعادة التجميد) لضمان استدامتها.

ثانيا نموذج "الاختلالات الخمسة للفريق" لباتريك لينسيوني (5)



الاختلال الأول: غياب الثقة

التحدي: قد يتردد أعضاء فريقك في مشاركة معلومات حساسة أو في إظهار الضعف الشخصي، مما يعوق التعاون ويؤدي إلى انعزال الأفراد.

الحل: قومي بتنظيم جلسات تبادل للقصص الشخصية والتجارب السابقة لتعزيز الروابط بين الأعضاء وخلق بيئة داعمة. هذه الجلسات ستساعد الجميع على الشعور بالراحة في مشاركة مخاوفهم وأفكارهم بحرية. كما حدث مع المدافعة التي استخدمت وسائل التواصل الاجتماعي لنقل معاناتها ونجحت في قيادة التحدي.

الاختلال الثاني: الخوف من الصراع

التحدي: قد يتجنب فريقك مناقشة القضايا الحساسة أو اتخاذ القرارات الصعبة خوفًا من الصراع.

الحل: شجعي على مناقشات مفتوحة وصريحة مع التأكيد على أن الاختلاف في الرأي هو فرصة لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية. ضعي قواعد للمناقشات تضمن الاحترام المتبادل وتشجيع التحدث بحرية حول القضايا المهمة.

الاختلال الثالث: نقص الالتزام

التحدي: قد يؤدي نقص الالتزام إلى تأخير تحقيق الأهداف المهمة، خاصة في بيئة مليئة بالتحديات مثل اليمن.

الحل: وضحي أهمية كل قرار وابرازي دور كل عضوة في الفريق لتحقيق الهدف الأكبر. ضعي قرارات واضحة ومبنية على توافق جميع الأعضاء لضمان الالتزام الجماعي.

الاختلال الرابع: تجنب المساءلة

التحدي: غياب المساءلة يمكن أن يؤدي إلى فشل الجهود في تحقيق الأهداف المرجوة.

الحل: حددي أدوار ومسؤوليات واضحة لكل عضوة في الفريق وضعي معايير للأداء يتم متابعتها بانتظام. قومي بتقديم ملاحظات بناءة بشكل منتظم لضمان التزام الجميع بالمعايير المتفق عليها.

الاختلال الخامس: عدم الانتباه إلى النتائج

التحدي: قد يتشتت الفريق في الأنشطة الفردية بدلاً من التركيز على تحقيق النتائج الجماعية التي تحدث تغييرًا حقيقيًا.

الحل: ضعي أهدافًا واضحة وقابلة للقياس للفريق ككل وقومي بمراجعة دورية للتقدم المحرز نحو هذه الأهداف. تأكدي من أن الهدف الأساسي هو تحقيق نتائج تحدث تأثيرًا إيجابيًا في المجتمع.

التبعات على القيادة:

بناء فريق متماسك: شجعي بيئة عمل تتسم بالشفافية والثقة حيث يشعر كل عضو بالأمان للتعبير عن أفكاره ومخاوفه.
تحسين أداء الفريق: اجري تقييمات دورية لأداء الفريق باستخدام أدوات محددة مثل نموذج لينسيوني لتحديد الاختلالات وتطوير خطط عمل لتجاوز العقبات.

استراتيجيات التغلب على اختلالات الفريق:

- **بناء الثقة**: نظمي ورش عمل تركز على تعزيز التواصل الفعال وتبادل الخبرات الشخصية.
- **تشجيع الصراع الصحي**: شجعي النقاشات المفتوحة حول القضايا الخلافية، وضعي قواعد واضحة لضمان احترام الآراء المختلفة.
- **تسهيل الالتزام**: وضحي الأهداف المشتركة وحددي دور كل عضو في تحقيقها باستخدام أدوات إدارة المشاريع.
- **ضمان المساءلة**: ضعي معايير واضحة للأداء وتابعي التقدم بانتظام.
- **التركيز على النتائج**: ضعي أهدافًا قابلة للقياس واجتمعي دوريًا لمراجعة التقدم.

التأثير على ثقافة المنظمة:

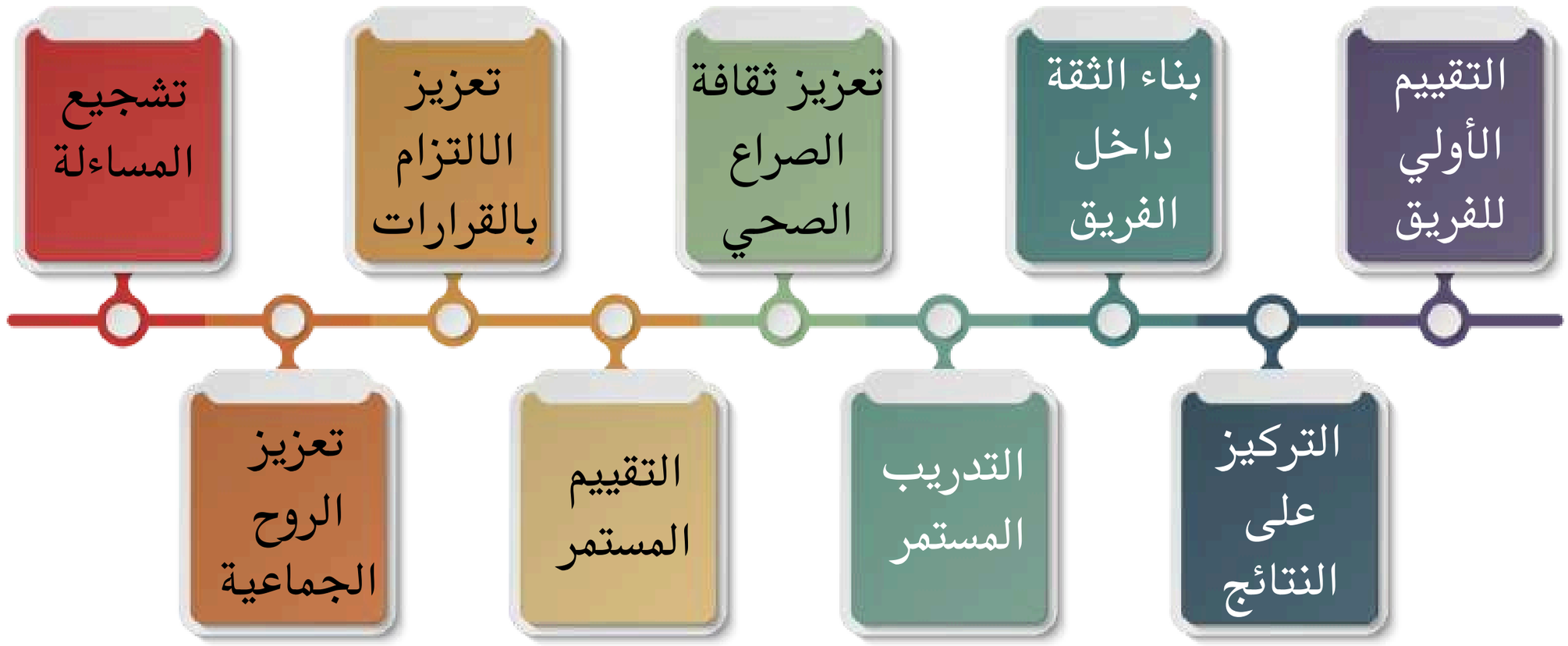
- **تعزيز ثقافة إيجابية**: اجعلي الأولوية لبناء الثقة وتشجيع المناقشات المفتوحة، مما يساهم في تحسين ديناميكية الفريق وتعزيز روح التعاون.

أمثلة على تطبيق النموذج في سياقات مختلفة:

- في تنظيم الحملات التوعوية: استخدمي النموذج لتحديد الاختلالات وتحليلها لضمان فعالية الحملات.
- في إدارة الأزمات: وجهي الفريق للعمل بجبهة موحدة وحل النزاعات بسرعة لضمان استمرارية الجهود الحقوقية.



خطوات تطبيق إطار "الاختلالات الخمسة للفريق" لباتريك لينسيوني في بيئة عمل المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن:



1. التقييم الأولي للفريق

مثال عملي: قومي بإعداد استبيان إلكتروني يوزع على أعضاء الفريق يتضمن أسئلة حول مستوى الثقة، كيفية التعامل مع الصراعات، مدى وضوح الأهداف، وتحمل المسؤولية. بعد جمع البيانات، نظمي ورشة عمل لمناقشة النتائج والتعرف على نقاط الضعف والقوة داخل الفريق.

2. بناء الثقة داخل الفريق

مثال عملي: نظمي جلسة "مشاركة قصص النجاح والفشل" حيث تشارك كل مدافعة قصة من حياتها المهنية أو الشخصية تعرضت فيها لتحدٍ كبير. مثلًا، قد تروي إحدى المدافعات كيف تمكنت من التعامل مع موقف صعب في عملها السابق. هذه الجلسة ستساعد في بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتخلق بيئة داعمة.

3. تعزيز ثقافة الصراع الصحي

مثال عملي: في الاجتماعات الدورية، نظمي جلسة "مناقشة الأفكار المتناقضة"، حيث يُطلب من كل عضو تقديم فكرة قد تكون مثيرة للجدل حول قضية حساسة مثل استراتيجية مواجهة العنف ضد النساء. استخدام تقنيات مثل "المدافع عن الشيطان" يمكن أن يساعد في تشجيع التفكير النقدي وتحفيز النقاش البناء.

4. تعزيز الالتزام بالقرارات

مثال عملي: بعد كل اجتماع، قومي بتوزيع ملخص مكتوب يوضح القرارات المتخذة والأهداف المحددة لكل عضو. تأكدي من أن كل عضوة توقع على هذا الملخص كدليل على التزامها بالقرارات المتخذة. على سبيل المثال، إذا تم الاتفاق على حملة لرفع الوعي بحقوق المرأة في منطقة معينة، يجب توثيق الخطة ومشاركة الأدوار بين الفريق.

5. تشجيع المساءلة

مثال عملي: استخدمي أدوات إدارة المشاريع مثل Trello أو Asana لتحديد مهام محددة لكل عضو مع تواريخ استحقاق واضحة. قومي بمراجعة التقدم المحرز بشكل دوري وتقديم تقرير "التقدم الأسبوعي" حيث يُطلب من كل عضو تحديث الفريق حول ما تم تحقيقه وما إذا كانت هناك أي تحديات.

6. التركيز على النتائج

مثال عملي: قومي بتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس مثل "رفع مستوى الوعي حول حقوق المرأة بنسبة 20% في منطقة معينة خلال 6 أشهر". قومي بتقسيم هذه الأهداف إلى خطوات أصغر يمكن تتبعها بمرور الوقت. اجتمعي دوريًا مع الفريق لمراجعة التقدم والاحتفال بالإنجازات المحققة.

7. التدريب المستمر وتطوير المهارات

مثال عملي: نظمي ورش عمل دورية تتناول مواضيع مثل "إدارة الصراعات بشكل بناء" أو "التواصل الفعّال". يمكنك دعوة خبراء في هذه المجالات لتقديم التدريب. بالإضافة إلى ذلك، قدمي جلسات إرشاد فردية لمناقشة نقاط القوة ونقاط التحسين لكل عضو.

8. التقييم والتحسين المستمر

مثال عملي: قومي بإعداد اجتماعات دورية مع الفريق لمراجعة التقدم المحرز واستخدام أدوات تحليل الأداء مثل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات). بعد كل مشروع، نظمي جلسة "تأمل ومراجعة" حيث يناقش الفريق ما سار بشكل جيد وما يمكن تحسينه في المستقبل.

9.تعزيز الروح الجماعية والاحتفال بالنجاحات

مثال عملي: بعد تحقيق هدف معين، نظمي احتفالًا بسيطًا مثل اجتماع غير رسمي أو نزهة جماعية. احتفلي بالإنجازات من خلال تقديم شهادات تقدير أو مكافآت رمزية لكل عضو في الفريق. على سبيل المثال، إذا تم تحقيق هدف رفع الوعي بنسبة محددة، يمكن تنظيم احتفال صغير لمناقشة النجاحات والتحديات.





أسئلة للنقاش والتأمل

إليك بعض الأسئلة التي يمكن استخدامها للنقاش والتأمل بعد الانتهاء من الوحدة التدريبية حول تحقيق الفعالية والكفاءة في إدارة الفرق:

أسئلة حول الفعالية والكفاءة في إدارة الفرق:

- كيف يمكن أن توازن بين الفعالية والكفاءة في إدارة فريق مدافعات عن حقوق الإنسان في بيئة مليئة بالتحديات؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تجدينها أكثر فعالية في تحسين أداء الفريق مع الحفاظ على استدامة الموارد؟
- كيف يؤثر غياب الثقة على ديناميكيات الفريق؟
- ما هي بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتعزيز الثقة داخل الفريق، خاصة في بيئة عمل تنطوي على مخاطر؟

أسئلة حول إدارة الصراع:

- ما هي العلامات التي تدل على أن الصراع في فريقك أصبح ضارًا وليس بناءً؟
- كيف يمكنك تحويل الصراع من عامل مؤثر سلبيًا إلى فرصة لتطوير الأداء داخل الفريق؟
- في رأيك، كيف يمكن للصراع البنّاء أن يحفز التفكير الإبداعي والابتكار في فريقك؟
- هل يمكنك مشاركة موقف واجهت فيه صراعًا تم تحويله إلى فرصة إيجابية؟

أسئلة حول االلتزام والمساءلة:

- كيف يمكن تعزيز االلتزام بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على التزام الأعضاء وكيف يمكن للقائد أن يعزز هذا االلتزام؟
- ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتعزيز المساءلة داخل الفريق؟
- كيف يمكن لنظام مساءلة فعال أن يؤثر على جودة العمل ونتائجه؟

أسئلة حول التركيز على النتائج وإدارة التغيير:

- كيف يمكنك ضمان أن فريقك يركز على تحقيق النتائج بدلًا من الانشغال بالأنشطة الفردية؟
- ما هي الأدوات التي يمكنك استخدامها لتتبع التقدم وتحقيق الأهداف الجماعية؟
- عند تطبيق نموذج كورت لوين لإدارة التغيير، ما هي التحديات التي قد تواجهينها في كل مرحلة من مراحل التغيير؟
- كيف يمكنك التغلب على مقاومة التغيير داخل فريقك؟

أسئلة حول نموذج "الاختلالات الخمسة للفريق":

- أي من "الاختلالات الخمسة للفريق" تجدينه الأكثر تحديًا في فريقك؟
- ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لمعالجة هذا الاختلال بشكل فعّال؟
- كيف يمكن لنموذج "الاختلالات الخمسة للفريق" أن يساعد في تحسين ديناميكيات فريقك؟
- هل يمكنك مشاركة تجربة تطبيقية حاولت فيها معالجة أحد هذه الاختلالات وما كانت النتائج؟

أسئلة عامة حول القيادة وتطوير الفريق:

- يف يمكن للتدريب المستمر وتطوير المهارات أن يسهم في تحسين أداء الفريق؟
- ما هي أنواع التدريب التي تعتقدين أنها الأكثر فائدة لفريقك؟
- ما هي الدروس الرئيسية التي استفدتِ منها في هذه الوحدة والتي تعتقدين أنها ستؤثر بشكل إيجابي على قيادتك للفريق؟
- كيف تخططين لتطبيق هذه الدروس في بيئة عملك اليومية؟

هذه الأسئلة تهدف إلى تعزيز التفكير النقدي وتحفيز المشاركات على تطبيق الأفكار والاستراتيجيات التي تم مناقشتها في الوحدة التدريبية على واقع عملهن.

تمرين "أين الخلل"

مقدمة: في هذا الجزء ستقومين بتطبيق نموذج "الخلل في الفريق" على فريقك الحالي. الهدف من التمرين هو مساعدتك على تحديد الخلل الذي قد يؤثر على أداء فريقك والعمل على معالجته بشكل فعّال.

الأهداف:

- فهم الخلل الخمسة الشائعة في فرق العمل وكيفية تأثيرها على الأداء الجماعي.
- تحديد الخلل الذي يؤثر على فريقك والتعامل معه بفعالية.
- تعزيز الثقة والتواصل بين أعضاء الفريق.
- تعزيز الالتزام والمساءلة داخل الفريق.

الوقت الإجمالي:

- عن بعد: نسخة مكثفة 30 دقيقة
- وجاهي: 1 ساعة و50 دقيقة

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

خطوات التنفيذ - عن بعد (30 دقيقة):

1. التحضير المسبق:

- إرسال الاستبيان مسبقًا: قومي بإرسال الاستبيان إلى المشاركات قبل بدء الورشة واطلبي منهن إكماله مسبقًا. ذلك سيتيح لك تحليل النتائج مسبقًا والتركيز على الحلول أثناء الورشة.

2. مقدمة عن التمرين :

- قدمي مقدمة سريعة حول هدف التمرين وأهمية تحديد الخلل في الفريق.
- اشرحي بإيجاز الخلل الخمسة وكيفية تأثيرها على ديناميكيات الفريق.

3. مراجعة النتائج :

- اعرضي النتائج المجمعة من الاستبيانات بشكل مختصر باستخدام أداة عرض مثل PowerPoint أو مباشرة عبر منصة الاجتماع.
- ركزي على الخلل الأكثر تأثيرًا والذي يحتاج إلى اهتمام فوري.

4. المجموعات الصغيرة :

- قسمي المشاركات إلى مجموعات صغيرة (2-3 أفراد) في غرف فرعية عبر الإنترنت.
- اطلبي منهن مناقشة الحلول الممكنة للخلل المحدد، وتقديم اقتراحات عملية لتحسين الوضع.
- استخدمي أدوات تعاون مثل Jamboard أو Miro لتسهيل العصف الذهني السريع.

5. المناقشة الجماعية:

- عودي إلى الجلسة العامة، واطلبي من ممثلة عن كل مجموعة تقديم نقطة أو نقطتين رئيسيتين فقط حول الحلول المقترحة.
- قومي بتلخيص الحلول المشتركة والتركيز على الخطوات التي يمكن تطبيقها فورًا.

6. اختتام التمرين :

- قدمي ملخصًا سريعًا لأهم النقاط ووجهي المشاركات إلى كيفية تطبيق الحلول المقترحة في بيئة العمل.
- اطلبي تغذية راجعة سريعة من المشاركات حول التمرين وفائدته.

خطوات التنفيذ - وجاهي (1 ساعة و50 دقيقة):

1. مقدمة عن التمرين :

- قدمي توضيحًا لهدف التمرين وأهمية معرفة الخلل في الفريق.
- اشرحي الخلل الخمسة التي سيتم العمل عليها وتأثيرها على ديناميكيات الفريق.

2. التقييم الفردي:

- وزعي الاستبيان بشكل ورقي أو إلكتروني على المشاركات ليملأنه بشكل فردي.
- تأكدي من توفير بيئة مريحة تتيح للمشاركات التركيز.

3. مراجعة النتائج :

- اجمعي الاستبيانات واعرضي النتائج بشكل مجمع على السبورة أو الشاشة.
- قدمي شرحًا سريعًا للنتائج مع التركيز على النقاط التي تحتاج إلى تحسين.

4. مجموعات النقاش:

- قسمي المشاركات إلى مجموعات صغيرة لمناقشة النتائج واقتراح حلول للخلل المحدد.
- كل مجموعة تعمل على تطوير خطة عمل لمعالجة أحد الخلل.

5. المناقشة الجماعية:

- عودي إلى المجموعة الكبيرة ودعي كل مجموعة تقدم ما توصلت إليه من حلول ومقترحات.
- قومي بمناقشة الحلول بشكل جماعي وتأكدي من وضوح الخطوات التالية.

6. اختتام التمرين:

- قدمي ملخصًا لأهم الأفكار والنقاط التي تم مناقشتها.
- اختتمي التمرين بالتأكيد على أهمية متابعة تنفيذ الخطط في البيئة العملية.

نصائح لتحسين فعالية التمرين عن بعد:

- **توزيع الاستبيان:** أرسلي الاستبيان إلى جميع المشاركات قبل الورشة بوقت كافٍ (يفضل 3-5 أيام قبل الورشة). اطلبي منهن إكماله قبل الورشة.
- **توجيهات خاصة:** قدمي تعليمات واضحة حول كيفية ملء الاستبيان وأهمية الإجابة بصدق وشفافية لضمان دقة النتائج.
- **موعد نهائي:** حددي موعدًا نهائيًا لإعادة الاستبيان (مثلاً، يوم واحد قبل الورشة) لكي تتمكني من تحليل النتائج مسبقًا.
- **التركيز على الأولويات:** ركزي على الخلل الأكثر تأثيرًا بدلاً من محاولة معالجة جميع الخلل الخمسة في الوقت المحدد.
- **استخدام التكنولوجيا:** استخدمي أدوات تعاون فعّالة لتسريع العصف الذهني وتبادل الأفكار.
- **إدارة الوقت:** التزمي بجدول زمني صارم لكل خطوة من خطوات التمرين لضمان إنهاء الورشة في الوقت المحدد.
- **التفاعل الفعّال:** في المناقشات الصغيرة، اجعلي حجم المجموعات أصغر لضمان مشاركة كل فرد.

استبيان تقييم الخلل في الفريق

التعليمات:

اختاري الدرجة المناسبة لكل عبارة من العبارات التالية بناءً على كيفية أداء فريقك:

1. غياب الثقة (Absence of Trust)

- الخلل: غياب الثقة داخل الفريق يعني أن أعضاء الفريق غير مستعدين للاعتراف بضعفهم، طلب المساعدة، أو تقديم التغذية الراجعة الصريحة. هذا الخلل يمنع بناء علاقات صادقة ومفتوحة داخل الفريق.

السؤال	عادة	أحيانا	نادرا
أعضاء الفريق متحمسون وصريحون في مناقشة القضايا.			
أعضاء الفريق يعترفون بصراحة بضعفهم وأخطائهم.			
أعضاء الفريق يعرفون عن حياة بعضهم البعض الشخصية وهم مرتاحون لمناقشتها.			

2. الخوف من الصراع (Fear of Conflict)

- الخلل: الخوف من الصراع يؤدي إلى عدم تناول القضايا الحساسة أو الصعبة بشكل صريح ومفتوح. قد يؤدي ذلك إلى مناقشات غير فعّالة وقرارات غير واضحة.

السؤال	عادة	أحيانا	نادرا
اجتماعات الفريق مشوقة وليست مملة.			
خلال اجتماعات الفريق، تُطرح القضايا الأكثر أهمية وصعوبة على الطاولة لحلها.			
أعضاء الفريق يتحدون بعضهم البعض بشأن خططهم ومناهجهم.			

3. عدم الالتزام (Lack of Commitment)

- الخلل: عدم الالتزام يحدث عندما يتردد أعضاء الفريق في التعبير عن آرائهم أو لا يكونون واضحين بشأن القرارات المتخذة. يؤدي ذلك إلى نقص الحماس والتوجيه في الفريق.

السؤال	عادة	أحيانا	نادرا
يغادر أعضاء الفريق الاجتماعات واثقين من التزام زملائهم بالقرارات التي تم اتخاذها حتى لو كان هناك خلافات في البداية.			
ينهي أعضاء الفريق المناقشات بحلول واضحة ومحددة ودعوات للعمل.			
أعضاء الفريق يعرفون ما يعمل عليه زملاؤهم وكيف يسهمون في مصلحة الفريق العامة.			

- الدرجات: 3 - عادةً | 2 - أحيانًا | 1 - نادرًا
- الدرجات: 3 - عادةً | 2 - أحيانًا | 1 - نادرًا
- الدرجات: 3 - عادةً | 2 - أحيانًا | 1 - نادرًا

تحليل الدرجات:

- 8 أو 9 نقاط = يشير إلى أن الخلل ربما ليس مشكلة حالية لفريقك.
- 6 أو 7 نقاط = يشير إلى أن الخلل يمكن أن يكون مشكلة لفريقك.
- 3 إلى 5 نقاط = يشير إلى أن الخلل هو شيء يجب على فريقك معالجته.

تحليل النموذج:

- أي من العيوب الخمسة يحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام في فريقك؟
- أي من العيوب الخمسة هو التحدي الأكبر بالنسبة لك شخصيًا ولماذا؟

4. تجنب المساءلة (Avoidance of Accountability)

- الخلل: تجنب المساءلة يعني أن أعضاء الفريق لا يحاسبون بعضهم البعض على الأداء أو االلتزام بالمعايير المتفق عليها. يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض الجودة وضعف الأداء الجماعي.

السؤال	عادة	أحيانا	نادرا
أعضاء الفريق يلفتون انتباه بعضهم البعض إلى النواقص أو السلوكيات غير المنتجة.			
أعضاء الفريق يعتذرون بسرعة وبصدق لبعضهم البعض عندما يقولون أو يفعلون شيئًا غير لائق أو قد يكون ضارًا بالفريق.			
أعضاء الفريق يشعرون بقلق عميق بشأن إمكانية خذلان زملائهم.			

5. قلة الاهتمام بالنتائج (Inattention to Results)

- الخلل: قلة الاهتمام بالنتائج تحدث عندما يركز أعضاء الفريق على أهدافهم الفردية بدلاً من الأهداف الجماعية للفريق. هذا يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المشتركة للفريق.

السؤال	عادة	أحيانا	نادرا
أعضاء الفريق يقدمون التضحيات عن طيب خاطر في أقسامهم أو مجالات تخصصهم من أجل مصلحة الفريق.			
تتأثر الروح المعنوية في الفريق بشكل كبير عند عدم تحقيق أهداف الفريق.			
أعضاء الفريق بطيئون في طلب الثناء على مساهماتهم الشخصية، لكنهم سريعون في الإشارة إلى مساهمات الآخرين.			

- الدرجات: 3 - عادةً | 2 - أحيانًا | 1 - نادرًا
- الدرجات: 3 - عادةً | 2 - أحيانًا | 1 - نادرًا

تحليل الدرجات:

- 8 أو 9 نقاط = يشير إلى أن الخلل ربما ليس مشكلة حالية لفريقك.
- 6 أو 7 نقاط = يشير إلى أن الخلل يمكن أن يكون مشكلة لفريقك.
- 3 إلى 5 نقاط = يشير إلى أن الخلل هو شيء يجب على فريقك معالجته.

تحليل النموذج:

- أي من العيوب الخمسة يحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام في فريقك؟
- أي من العيوب الخمسة هو التحدي الأكبر بالنسبة لك شخصيًا ولماذا؟

تمرين 2: تمرين ورقة عمل لتحسين ديناميكيات الفريق

مقدمة

تمكن ورقة العمل من فهم وتحليل ديناميكيات فريق المدافعات الحالي وتطوير استراتيجيات لتعزيز الثقة، لتواصل، وإدارة الصراعات بشكل فعّال.

الأهداف

- **فهم ديناميكيات الفريق:** تحديد الخلل الخمسة الشائعة في فرق العمل وكيفية تأثيرها على الأداء الجماعي.
- **تعزيز الثقة والتواصل:** تطوير استراتيجيات لتعزيز الثقة والتواصل الفعّال بين أعضاء الفريق.
- **إدارة الصراعات:** تمكينكِ من إدارة الصراعات داخل الفريق بشكل بنّاء وتحويلها إلى فرص للنمو.
- **تحسين المساءلة والالتزام:** تعزيز المساءلة المشتركة والالتزام لتحقيق أهداف الفريق.

الوقت المتوقع

- التنفيذ عن بعد: 1 ساعة.
- التنفيذ وجاهي: 2 ساعة.

عدد المشاركات:

- 8 إلى 20 مشاركة.

الخطوات المتبعة للتنفيذ

التنفيذ عن بعد (1 ساعة):

1. مقدمة وتوضيح الهدف

- قومي بتقديم الورشة وشرح الهدف منها. وضحي أهمية فهم ديناميكيات الفريق وكيف يمكن أن تؤثر على الأداء الجماعي.

2. توزيع الاستبيان والمناقشة الفردية

- قومي بإرسال الاستبيان إلى المشاركات ليملأوه بشكل فردي. اطلبي منهن التفكير في تجاربهن الخاصة أثناء الإجابة.

3. مراجعة النتائج

- اجمعي النتائج من جميع المشاركات واعملي على تلخيصها. شاركي النقاط الرئيسية باستخدام أداة عرض مناسبة.

4. المجموعات الصغيرة

- قسمي المشاركات إلى مجموعات صغيرة (2-3 أفراد) في غرف فرعية عبر الإنترنت لمناقشة النتائج وتطوير حلول للخلل المحدد.

5. المناقشة الجماعية

- عودي إلى الجلسة العامة واطلبي من ممثلة عن كل مجموعة تقديم نقطة أو نقطتين رئيسيتين حول الحلول المقترحة.

6. اختتام الورشة

- قدمي ملخصًا لأهم النقاط ووجهي المشاركات نحو تطبيق الحلول في فرقهن. شجعي المشاركات على متابعة النتائج وتقديم تغذية راجعة حول الورشة.

التنفيذ وجاهي (2 ساعة):

1. مقدمة وتوضيح الهدف

- قدمي الورشة ووضحي أهدافها. قدمي شرحًا موجزًا حول ديناميكيات الفريق وكيف تؤثر على نجاح الفريق.
- توزيع الاستبيان والمناقشة الفردية
- وزعي الاستبيان بشكل ورقي أو إلكتروني على المشاركات ليملأوه بشكل فردي. دعيهن يخصصن بعض الوقت للتفكير في تجاربهن.

2. مراجعة النتائج

- اجمعي الاستبيانات واعرضي النتائج بشكل مجمع على السبورة أو الشاشة. شجعي النقاش حول النقاط التي تحتاج إلى تحسين.

3. مجموعات النقاش:

- قسمي المشاركات إلى مجموعات صغيرة لمناقشة النتائج وتطوير خطط عمل لمعالجة الخلل المحدد. كل مجموعة تعمل على تطوير خطة لتحسين جانب معين من ديناميكيات الفريق.

4. المناقشة الجماعية

- اجمعي المجموعة الكبيرة واطلبي من كل مجموعة تقديم ما توصلوا إليه من حلول ومقترحات. ناقشي الحلول بشكل جماعي وتأكدي من وضوح الخطوات التالية.

5. اختتام الورشة

- قدمي ملخصًا لأهم النقاط التي تم تناولها خلال الورشة. أكدي على أهمية تطبيق الحلول في بيئة العمل وتابعي مع المشاركات لتقييم النتائج.

ورقة عمل

ملاحظة: في كل من الورشتين عن بعد أو وجاهية، تأكدي من تخصيص وقت للأسئلة والنقاشات المفتوحة لتعزيز الفهم وتبادل الخبرات بين المشاركات.

الجزء 1: الأداء الضعيف

1. ما الذي يمكن أن تفعليه كقائدة جديدة في فريق قد يجعل الأعضاء يشعرون بالقلق في أول أسبوعين؟
- إرشادات المدربة: اطلبي من المشاركات التفكير في المواقف التي قد تثير قلق الفريق عند تولي قائدة جديدة للمنصب. شجعي النقاش حول كيفية تجنب هذه الأخطاء وبناء الثقة منذ البداية.

2. ما هي السلوكيات التي قد تظهر في الاجتماعات وتكون مزعجة لك كعضوة في الفريق؟ ولماذا؟
- إرشادات المدربة: حثي المشاركات على مناقشة السلوكيات السلبية التي قد تظهر في الاجتماعات وكيفية التعامل معها بشكل بنّاء. يمكن أن يشمل ذلك السلوكيات التي تعيق التواصل الفعّال أو تؤدي إلى تشتت الانتباه.

الجزء 2: إشعال الحماس

1. كيف يمكن تشبيه فريقك الذي يعاني من مشاكل بوجود "كسر في الساق"؟ ماذا يمكن أن يعني ذلك لفريقك؟
- إرشادات المدربة: استخدمي هذا السؤال لتشجيع المشاركات على التفكير في كيفية تأثير المشاكل الداخلية على أداء الفريق ككل. شجعيهن على مشاركة أمثلة واقعية من خبراتهن.

2. ما هي العلامات التي قد تلاحظينها وتدل على نقص الثقة بين أعضاء الفريق؟
- إرشادات المدربة: ساعدي المشاركات في تحديد العلامات التي تشير إلى نقص الثقة داخل الفريق، مثل عدم تبادل المعلومات بحرية أو الخوف من تقديم الملاحظات. شجعي النقاش حول كيفية معالجة هذه القضايا.
- فكري في أعضاء فريقك:

3. من هم الأشخاص الذين يميلون للانطواء ومن هم الاجتماعيون؟ ما هي التصرفات التي تلاحظينها في كل مجموعة؟
- من يعتمد على الحقائق والأدلة عند جمع المعلومات ومن يعتمد على الحدس والتوقعات؟
- من يتخذ قراراته بناءً على التحليل المنطقي ومن يعتمد على العوامل الشخصية؟
- من يفضل إبقاء الخيارات مفتوحة ومن يسعى إلى اتخاذ قرارات نهائية بسرعة؟
- إرشادات المدربة: استخدمي هذه الأسئلة لمساعدة المشاركات في فهم التنوع في أساليب العمل داخل الفريق. شجعيهن على التفكير في كيفية تكييف استراتيجيات القيادة لتلبية احتياجات الأعضاء المختلفين.

4. هل توافقين على أن بناء الثقة في الفريق يبدأ بالتغلب على حاجتنا لعدم إظهار الضعف؟ لماذا؟
- إرشادات المدربة: شجعي المشاركات على مناقشة أهمية إظهار الضعف لبناء الثقة، وكيف يمكن أن يؤدي هذا إلى تحسين العلاقات داخل الفريق. قدمي أمثلة على كيفية إظهار الضعف بشكل إيجابي.

الجزء 3: الجهد الكبير

1. من تعتبرينه فريقك الأول: زميلاتك أم الأشخاص الذين يتبعونك؟ ولماذا؟
- إرشادات المدربة: شجعي المشاركات على التفكير في علاقاتهن المهنية وكيف يؤثر اختيارهن لفريقهن الأول على أدائهن القيادي. ناقشي أهمية التوازن بين الدعم للزملاء والقيادة للفريق.

2. كيف يمكن لاختيارك لفريقك الأول أن يشير إلى الحاجة لتطوير الفريق الآخر؟
- إرشادات المدربة: ساعدي المشاركات في تحليل كيفية تأثير تركيزهن على فريق معين على الفريق الآخر. ناقشي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتعزيز التعاون بين جميع أعضاء الفريق.

3. كيف يمكن تقييم مستوى الثقة في فريقك؟
- إرشادات المدربة: قدمي أدوات أو استراتيجيات لتقييم الثقة داخل الفريق. شجعي المشاركات على مشاركة أفكارهن حول كيفية تحسين هذه الثقة.

4. لماذا يمكن أن يكون الصراع داخل الفريق أمرًا إيجابيًا في بعض الأحيان؟
- إرشادات المدربة: استخدمي هذا السؤال لتوضيح أن الصراع يمكن أن يكون محفزًا للتغيير الإيجابي والإبداع إذا تم التعامل معه بشكل صحيح. ناقشي كيفية استخدام الصراع كأداة لتحفيز التفكير النقدي.

الجزء 4: الثبات

1. ما هي العوامل التي تأخذينها في الاعتبار عندما تفكرين في الاستمرار أو مغادرة فريق معين؟
- إرشادات المدربة: شجعي المشاركات على التفكير في القيم والمعايير الشخصية التي تؤثر على قراراتهن المهنية. ناقشي أهمية التوافق بين قيم الفرد والفريق لتحقيق النجاح المستدام.

تمرين 3 لعبة "قضمة الصقيع"

الهدف: تعزيز قدرة المشاركات على العمل الجماعي وقيادة الفرق والتكيف في ظروف صعبة، مع التركيز على تطوير مهارات القيادة وحل المشكلات في أوقات الأزمات.

المواد المطلوبة:

- عصابة للعينين (واحدة لكل فريق)
- مجموعة مواد بناء لكل فريق (مثل الورق المقوى، أعواد الأسنان، الأربطة المطاطية، والملاحظات اللاصقة)
- مروحة أو مصدر هواء قوي لمحاكاة العاصفة

الوقت المطلوب:
40 دقيقة

عدد المشاركات:

- عدد المشاركات:15 إلى 20 مشاركة

خطوات التنفيذ:

1. **المقدمة:**
- ابدئي بشرح مختصر للنشاط وأهدافه. أخبري المشاركات أنهن سيشاركن في تجربة افتراضية لمدة 30 دقيقة، حيث يجب عليهن العمل معًا لبناء ملجأ يمكنه الصمود أمام عاصفة قادمة. الهدف من هذا النشاط هو تعزيز التعاون بينهن وقدرتهن على التكيف تحت الضغط.

2. **توزيع الفرق:**
- قسمي المشاركات إلى فرق من 4-5 أفراد. اطلبي منهن اختيار قائدة للفريق ستتولى توجيه الفريق خلال المهمة.

3. **السيناريو الافتراضي:**
- اشرحي للمشاركات أنهن يلعبن دور مستكشفات في القطب الشمالي، ويواجهن عاصفة شديدة ستصل في غضون 30 دقيقة. مهمتهن هي بناء ملجأ باستخدام المواد المتاحة. وضحي أن القائدة ستعاني من قضمة الصقيع في يديها، فلا يمكنها المساعدة في البناء جسديًا، بينما سيعاني بقية أعضاء الفريق من العمى الثلجي، مما يعني أنهن غير قادرات على الرؤية.

4. **اختيار القائدة:**
- امنحي الفرق بضع دقائق لاختيار القائدة. بعد اختيارها، اشرحي دور كل فرد بوضوح: القائدة ستوجه الفريق بالكلام، بينما يقوم بقية الأعضاء بتنفيذ التعليمات بدون رؤية.

5. **بناء الملجأ:**
- اذكري للمشاركات أن لديهن 30 دقيقة فقط لبناء ملجأ قوي باستخدام المواد المتاحة. شجعيهن على التعاون والتكيف مع الظروف الصعبة لتحقيق الهدف.

6. **اختبار الملجأ:**
- بعد انتهاء الوقت، شغّلي المروحة أو مصدر الرياح لتقييم مدى قدرة الملجأ الذي بنته كل مجموعة على الصمود أمام الرياح. الملجأ الذي يصمد لمدة دقيقة كاملة يعتبر ناجحًا.

7. **النقاش والمراجعة:**
- بعد انتهاء النشاط، اجمعي المشاركات لمناقشة تجربتهن. اطرحي أسئلة موجهة مثل:
- "ما هي التحديات التي واجهتن خلال بناء الملجأ؟"
- "كيف تمكنتن من التعاون وتجاوز الصعوبات؟"
- "ما الذي كنتن ستفعلنه بشكل مختلف لو أتيحت لكن الفرصة مرة أخرى؟"

اختتام:

اختمي النشاط بتشجيع المشاركات على التفكير في كيفية تطبيق ما تعلمنه من النشاط في مواقف حياتهن العملية، خاصة في البيئات التي تتطلب مرونة وتكيفًا عاليًا.
ملاحظة مهمة للمدربة: يجب أن تتأكدي من موافقة المتدربات علي عصابة العينين أولا، والترحيب بقرار المشاركة بالمشاركة أو الرفض.

المصادر

- Cairo Institute for Human Rights Studies. (2021). Violations against civilians, including journalists, human rights defenders and academics in Yemen. متاح على: www.cihrs.org [تم الوصول إليه في 15 يوليو 2024].
- FIDH. (2023). Members of rights organisation Mwatana arbitrarily prevented from travelling. متاح على: www.fidh.org [تم الوصول إليه في 15 يوليو 2024].
- Global Washington. (2018). Defending the Defenders: How the International Community Protects Human Rights Defenders. متاح على: www.globalwa.org [تم الوصول إليه في 15 يوليو 2024].
- Human Rights Watch. (2021). Submission to the Universal Periodic Review of Yemen. متاح على: www.hrw.org [تم الوصول إليه في 15 يوليو 2024].
- Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gracelead.co. (2015) The Five Dysfunctions of a Team: Study Guide. Available at: https://gracelead.co (تم الوصول اليه : 15 July 2024).
- Edmondson, A. C. (2012). Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Ferrin, D., & Gillespie, N. (2009). Cultural differences and universals in the development of trust. Paper presented at the International Association of Conflict Management Conference, Kyoto.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. Journal of Applied Psychology, 97(6), 1131-1147.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. Journal of Organizational Behavior, 30, 41-65.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Tjosvold, D. (2006). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), The handbook of conflict resolution: Theory and practice (pp. 69-91). San Francisco: Jossey-Bass.
- Harvard DCE (2023). Managing Conflict at Work with Strategies that Actually Work. Retrieved from Harvard Professional & Executive Development.
- Leneker, A. (2023). Managing Conflict at Work with Strategies that Actually Work. Retrieved from MRSC.
- Human Rights Advocates Program (2023). Retrieved from Institute for the Study of Human Rights - Columbia University.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. 6th ed. London: Kogan Page.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

الوحدة السادسة

وحدة التواصل التعددي



وصف الوحدة:

في بيئة عمل المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، حيث تتقاطع الهويات الثقافية والاجتماعية، يعد التواصل الفعّال أمرًا حاسمًا لتحقيق الأهداف المشتركة. لفهم هذه الديناميكيات، نعتمد على نموذجين: هرم الثقافة ونموذج الآذان الأربعة.
هرم الثقافة يساعد في تحليل تأثير الهوية والثقافة والاحتياجات الأساسية على التواصل، بينما يتيح نموذج الآذان الأربعة فهم الرسائل على مستويات مختلفة: المحتوى، العلاقة، الإفصاح عن الذات، والطلب.
تهدف هذه الوحدة إلى دمج هذين النموذجين لتعزيز التواصل التعددي، مما يقلل من سوء الفهم ويعزز التعاون بين المدافعات والمجتمعات المحلية، مع تقديم استراتيجيات فعّالة تتناسب مع تحديات حقوق الإنسان في اليمن.

الأهداف

- فهم هرم الثقافة: تعلم كيفية تحليل العلاقة بين الهوية الفردية، الثقافة، والاحتياجات الأساسية، وتأثيرها على التواصل في بيئة عمل المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن.
- استخدام نموذج الآذان الأربعة: اكتساب مهارات في تحليل الرسائل من خلال مستويات المحتوى، العلاقة، الإفصاح عن الذات، والطلب، لتحسين التواصل الفعّال وتقليل سوء الفهم.
- تعزيز التواصل التعددي: تطوير استراتيجيات تواصل تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي، وتدعم التفاهم والتعاون بين المدافعات عن حقوق الإنسان والمجتمعات المحلية.



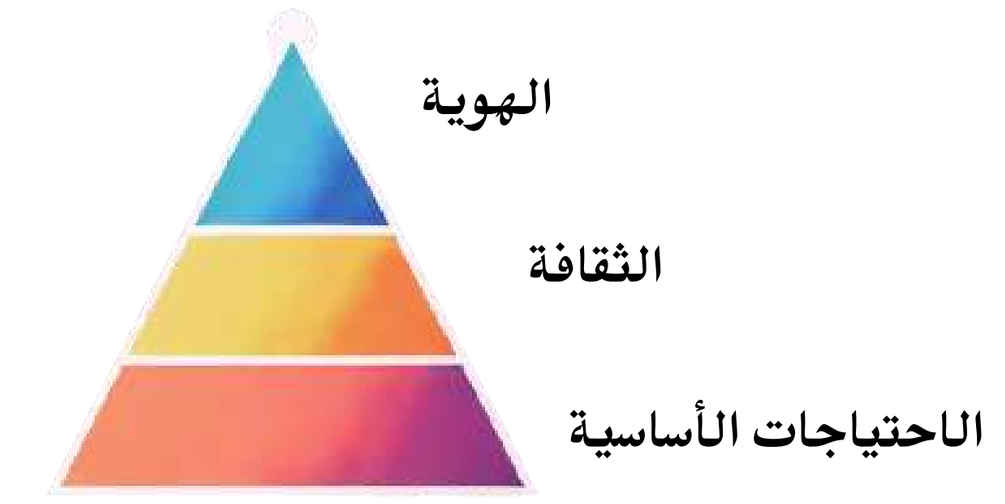
1. هرم الثقافة وتطبيقه في التواصل التعددي في بيئة عمل المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن (1)

هرم الثقافة هو نموذج مهم لفهم العلاقة بين الهوية الفردية والثقافة والقيم والاحتياجات الأساسية، وتأثير هذه العناصر على عملية التواصل. في بيئة عمل المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، حيث تتنوع الخلفيات الثقافية والاجتماعية، يصبح فهم هذه الديناميكيات أمرًا بالغ الأهمية لضمان تواصل فعال وشامل. تحضرني مقولة بيتر دراكر الشهيرة وهو أحد أبرز علماء الإدارة وأشهرهم في القرن العشرين. يُعتبر "أب الإدارة الحديثة": "**الثقافة تأكل الاستراتيجية على الإفطار**". إذا كانت ثقافتك لا تعمل، فلن تتمكن استراتيجيتك من النجاح. لذلك، يعتبر فهم الثقافة الحالية للتواصل خطوة أولى حاسمة لتحقيق أي تغيير أصيل في التواصل. عندما ننحصر أو نقف عند قمة الهرم في إدارة التواصل والمواقف والتعامل مع الاخرين، فسوف ننحصر في مناطق تفكير تؤدي بنا إلى الصراعات، ً لأننا جمدنا رؤيتنا عند منطقة الهوية الخاصة بنا، وعندما نغوص أعمق بعيدا عن الهوية، سوف نجد قواسم مشتركة بيننا وبين الآخر، من ثقافة واهتمامات مشتركة وعادات وتقاليد وقيم، وحين نغوص أعمق وأعمق، فإننا سنجدالاحتياجات الإ نسانية الأساسية نفسها كالمأكل والمشرب والملبس، وهنا ينبغي أن ندرك أن الأمن والإستقرار الاقتصادي وا حترام االاحتياجات الإ نسانية الأساسية، وحين ننظر للأمر بهذه الطريقة على المستوى الوجودي، سنجد أن هويتنا المتصارع عليها تختفي تماماً، وتبقى إنسانيتنا المشتركة دون تنازلنا عن الهوية الخاصة بنا، ولكن فقط با نتقال في إدارة المواقف والتواصل نحو مناطق أكثر إنسانية وشمولية، وبتحليل المواقف سنجد أننا جميعاً نبحث عن الاحتياجات الأساسية نفسها.

مكونات هرم الثقافة:

الهوية (Identity):

الموقع: قمة الهرم.
الوصف: الهوية تمثل الخصائص الفريدة والمعتقدات والتوجهات الشخصية التي تميز كل مدافعة عن حقوق الإنسان. تتضمن الهوية الدينية، الاجتماعية، الثقافية، والسياسية.
أهمية في العمل: فهم الهوية الشخصية لكل مدافعة يساعد في تحديد كيفية تفاعلها مع القضايا الإنسانية ومع الآخرين داخل الفريق أو المجتمع الذي تعمل فيه.



الثقافة (Culture):

الموقع: في منتصف الهرم، تحت الهوية.
الوصف: تشمل الثقافة العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي تتشاركها المدافعة مع مجموعة معينة، مثل القبيلة، المجتمع المحلي، أو الفئة الاجتماعية.
أهمية في العمل: الثقافة تؤثر على كيفية تفسير الرسائل وتفاعل الأفراد معها. في اليمن، حيث تتنوع الخلفيات القبلية والدينية، يمكن أن تؤثر الثقافة بشكل كبير على تفاعل المدافعات مع القضايا وكيفية تواصلهن مع المجتمع المحلي

الاحتياجات الأساسية (Basic Needs):

الموقع: في قاعدة الهرم.
الوصف: تشمل الاحتياجات الأساسية مثل الأمان، الاحترام، الغذاء، الماء، والمسكن. هذه الاحتياجات هي القواسم المشتركة بين جميع البشر.
أهمية في العمل: التركيز على الاحتياجات الأساسية يعزز الوحدة بين المدافعات، حيث يمكنهن التركيز على القضايا الإنسانية المشتركة بدلاً من الخلافات الثقافية أو الشخصية.

تطبيق هرم الثقافة في التواصل التعددي:

1. تعزيز التواصل بين المدافعات:

الهوية: تأكدي من احترام الهويات المختلفة داخل الفريق. اعترفي بتنوع الهويات ولاحظي كيف يمكن أن تؤثر هذه الهويات على طريقة تفاعل المدافعات مع بعضهن البعض ومع القضايا الإنسانية.
الثقافة: شجعي على فهم أعمق للثقافات المختلفة داخل الفريق. يمكنكِ تنظيم ورش عمل أو جلسات نقاشية حول كيفية تأثير القيم والتقاليد على عمل كل مدافعة.
الاحتياجات الأساسية: ركزي على ما يوحد الفريق، مثل الهدف المشترك لحماية حقوق الإنسان وتحقيق الأمان للجميع. هذا يساعد في تجاوز الاختلافات الثقافية والتركيز على القضايا المشتركة.

2. التواصل مع المجتمعات المحلية:

الهوية: عند العمل مع المجتمعات المحلية، تأكدي من التعرف على الهويات المختلفة داخل هذه المجتمعات. قد تتطلب بعض المجتمعات احترامًا خاصًا لعاداتها أو تقاليدها.
الثقافة: اعملي على تفهم واحترام القيم الثقافية للمجتمع المحلي. مثلاً، في بعض المناطق اليمنية، قد يكون للتقاليد القبلية أو الدينية دور كبير في تحديد كيفية قبول أو رفض جهود الدفاع عن حقوق الإنسان.
الاحتياجات الأساسية: ركزي على الاحتياجات الأساسية للمجتمع، مثل الوصول إلى الماء النظيف أو الحماية من العنف. تلبية هذه الاحتياجات يمكن أن يبني الثقة ويدعم الجهود المبذولة للدفاع عن حقوق الإنسان.

3. إدارة النزاعات:

الهوية: في حالة حدوث نزاع، افهمي كيف يمكن أن تكون الهويات المختلفة سببًا في الصراع. قد يكون النزاع ناجمًا عن تصادم بين الهويات الشخصية أو الثقافية.
الثقافة: تحليلي النزاع من منظور ثقافي. مثلاً، إذا كان النزاع بين مدافعات من خلفيات قبلية مختلفة، فقد يكون من المفيد فهم التاريخ والثقافة التي تؤثر على تلك القبائل.
الاحتياجات الأساسية: اعملي على حل النزاع من خلال التركيز على الاحتياجات الأساسية المشتركة. غالبًا ما يمكن حل النزاعات من خلال التركيز على الأهداف المشتركة مثل الأمن أو الحماية.

4. بناء استراتيجيات شاملة:

الهوية: في صياغة السياسات أو استراتيجيات التواصل، تأكدي من أن تأخذ في الاعتبار الهويات المختلفة داخل الفريق والمجتمعات المحلية.
الثقافة: صممي استراتيجيات تأخذ في الاعتبار التنوع الثقافي، وتجنب استخدام لغة أو ممارسات قد تكون غير مفهومة أو غير مقبولة ثقافيًا.
الاحتياجات الأساسية: اجعلي تلبية الاحتياجات الأساسية جزءًا أساسيًا من استراتيجيات التواصل. على سبيل المثال، عندما تقدمين خدمات للمجتمعات، ابدأي بتلبية احتياجاتهم الأساسية كجزء من استراتيجياتك لبناء الثقة وتعزيز التعاون.

كيف يمكن استخدام هذا الفكر في التواصل؟

استخدام الفكر المتعلق بتغيير الثقافة في التواصل يتطلب تطبيق نفس المبادئ الأساسية المستخدمة في تغيير الثقافة التنظيمية على عملية التواصل نفسها. إليك بعض الخطوات التي يمكن اتباعها لتطبيق هذا الفكر في التواصل:

1. فهم الثقافة الحالية للتواصل:

ابدأ بفهم الثقافة الحالية للتواصل داخل فريقك أو مؤسستك. كيف يتم التواصل عادة؟ هل هو مفتوح وشفاف أم هناك صوامع تمنع تبادل المعلومات؟ كيف يتم استقبال الأفكار الجديدة والاختلافات في الرأي؟
هذا سيساعدك على تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتغيير الثقافة الحالية وكيفية ذلك.

2. تحديد النتائج المرجوة من التواصل:

حدد الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال تحسين التواصل. هل ترغب في تعزيز الشفافية، تحسين التعاون بين الفرق، أو زيادة التفاعل بين المستويات المختلفة للإدارة؟
هذه الأهداف ستشكل الأساس لتغيير الثقافة المتعلقة بالتواصل.

3. تحديد السلوكيات المطلوبة:

بعد تحديد النتائج، فكر في السلوكيات التي تحتاج إلى التشجيع لتحقيق هذه النتائج. على سبيل المثال، إذا كان الهدف هو تعزيز الشفافية، فقد تحتاج إلى تشجيع الموظفين على مشاركة المعلومات بشكل مفتوح وعبر جميع المستويات التنظيمية.
يمكنك أيضًا تحديد السلوكيات التي يجب تجنبها، مثل التردد في مشاركة الأفكار أو رفض الآراء المخالفة دون تفكير.

4. تغيير المعتقدات:

المعتقدات تلعب دورًا كبيرًا في كيفية تفاعل الناس مع التواصل. لذلك، تحتاج إلى تغيير المعتقدات التي تعوق التواصل الفعال. على سبيل المثال، إذا كان الموظفون يعتقدون أن التحدث بصراحة يعرضهم للخطر، فأنت بحاجة إلى تغيير هذا الاعتقاد.
هذا يمكن أن يتحقق من خلال خلق تجارب إيجابية تعزز المعتقدات الجديدة، مثل الاعتراف بالموظفين الذين يساهمون بأفكار جديدة أو يشجعون على النقاش المفتوح.

5. خلق تجارب تدعم الثقافة الجديدة:

- قم بتنظيم ورش عمل، اجتماعات، أو جلسات تدريبية تركز على مهارات التواصل الفعال وتعزز المعتقدات والسلوكيات المطلوبة.
- استخدم القصص والأمثلة الواقعية لتوضيح كيفية تطبيق الثقافة الجديدة للتواصل بنجاح، وكيف يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحقيق النتائج المرجوة.

6. التغذية الراجعة والاعتراف:

- قدم ملاحظات مستمرة واعترف بالموظفين الذين يظهرون السلوكيات المطلوبة. هذه التغذية الراجعة تساعد في ترسيخ المعتقدات الجديدة وتدعم استدامة التغيير.
- الاعتراف بالنجاحات الصغيرة يمكن أن يكون محفزًا قويًا للتحول الثقافي في التواصل.

7. التكيف مع التحديات:

- كن مستعدًا لمواجهة مقاومة للتغيير، سواء كان ذلك بسبب المعتقدات الراسخة أو عدم الارتياح مع الأساليب الجديدة. عليك أن تكون مرنًا في التعامل مع هذه التحديات وتقديم الدعم المطلوب لتجاوزها.
- باستخدام هذا النهج، يمكن تحسين فعالية التواصل داخل المؤسسة بشكل ملحوظ، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

أمثلة عملية لتطبيق هرم الثقافة في بيئة العمل:

مثال 1:

- **الموقف:** فريق من المدافعات يعمل في منطقة ريفية حيث تختلف القيم الثقافية والدينية عن المدن الكبرى.
- تطبيق هرم الثقافة:
- **الهوية:** تأكدي من أن الفريق يفهم ويحترم القيم الدينية والثقافية للسكان المحليين.
- **الثقافة:** نظمي جلسات توعية لفهم القيم المحلية وتكييف أساليب التواصل لتتناسب مع تلك القيم.
- **الاحتياجات الأساسية:** ركزي على تلبية الاحتياجات الأساسية للسكان مثل الأمن الغذائي والمياه النظيفة، واستخدمي ذلك كنقطة انطلاق لبناء علاقة قوية مع المجتمع.

مثال 2:

- **الموقف:** نزاع داخلي بين مدافعات عن حقوق الإنسان من مناطق قبلية مختلفة.
- تطبيق هرم الثقافة:
- **الهوية:** افهمي الهويات المختلفة لكل طرف في النزاع وكيف تؤثر على مواقفهم.
- **الثقافة:** اعملي على تعزيز التفاهم المتبادل من خلال مناقشة القيم الثقافية المشتركة والمختلفة.
- **الاحتياجات الأساسية:** ركزي على الهدف المشترك المتمثل في حماية حقوق الإنسان وحاولي إيجاد أرضية مشتركة من خلال التركيز على الاحتياجات الأساسية المشتركة.

مثال 3:

- **الموقف:** التعامل مع مجتمع محافظ جداً بشأن حقوق المرأة.
- **تطبيق هرم الثقافة:**
- **الهوية:** قبل بدء أي حملة أو نشاط، من الضروري أن تفهمي الهوية الثقافية والدينية للمجتمع. في مجتمع محافظ، قد تكون هناك قيم صارمة حول أدوار النساء والرجال.
- **الثقافة:** استخدمي استراتيجيات تواصل تأخذ في الاعتبار القيم الثقافية المحافظة. على سبيل المثال، بدلاً من مواجهة هذه القيم بشكل مباشر، قد تختارين العمل على تمكين المرأة من خلال مشاريع اقتصادية تعزز دورها في الأسرة بشكل غير مباشر.
- **الاحتياجات الأساسية:** ركزي على الاحتياجات الأساسية مثل التعليم والرعاية الصحية. في كثير من الأحيان، يكون توفير هذه الخدمات مدخلاً جيدًا لتعزيز حقوق المرأة دون مواجهة مباشرة مع القيم الثقافية.

مثال 4:

- **الموقف**: حملة توعية حول حقوق الطفل في منطقة نزاع.
- **تطبيق هرم الثقافة:**
- **الهوية**: في مناطق النزاع، قد تكون الهوية القبلية أو الجماعية قوية جدًا. فهم هذا السياق هو المفتاح لضمان أن رسالتكِ تصل بشكل فعال.
- **الثقافة**: في مجتمعات النزاع، قد تكون هناك تقاليد تعطي الأولوية للقبيلة أو الجماعة على الأفراد. يجب أن تضع استراتيجيتكِ في الاعتبار هذه الثقافة الجماعية.
- **الاحتياجات الأساسية**: حددّي احتياجات الأطفال الأساسية مثل الحماية من العنف، الوصول إلى التعليم، والرعاية الصحية. قدّمي هذه الخدمات بالتعاون مع القادة المحليين، مما يساعد في بناء الثقة وتمكين المجتمع من تبني حقوق الطفل ضمن إطار ثقافي مقبول.

مثال 5:

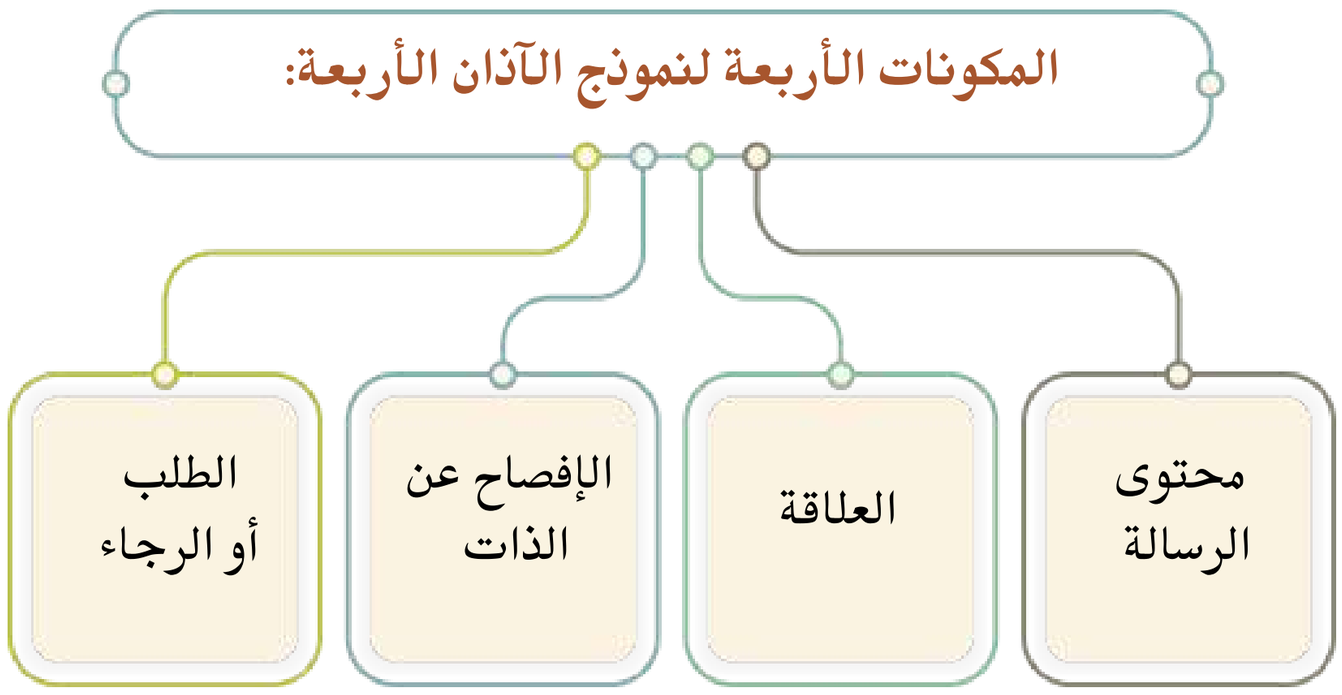
- **الموقف**: إشراك رجال الدين في حملات حقوق الإنسان.
- **الهوية**: رجال الدين في اليمن غالبًا ما يكونون ذوي تأثير كبير ويعتبرون مرجعية دينية وثقافية للمجتمع. تأكدي من أن الهوية الدينية تحظى بالتقدير اللازم في تواصلكِ معهم.
- **الثقافة**: استخدمي القيم الدينية التي تدعم مبادئ حقوق الإنسان لتعزيز رسالتكِ. على سبيل المثال، يمكن التركيز على الآيات أو الأحاديث التي تدعو للعدل والمساواة. شجعي رجال الدين على أن يكونوا جزءًا من حملات التوعية من خلال إظهار كيف تتماشى هذه الحملات مع التعاليم الدينية.
- **الاحتياجات الأساسية**: من خلال التركيز على الاحتياجات الأساسية مثل العدل والمساواة التي تتماشى مع القيم الدينية، يمكن أن تجدي الدعم والتأييد من رجال الدين. قدّمي لهم الأدوات والمعرفة التي يحتاجونها لتفسير حقوق الإنسان في سياق ديني، مما يسهل عليهم نشر الرسالة في مجتمعاتهم.

مثال 6:

- **الموقف**: دعم النازحين في مناطق النزاع.
- **الهوية**: النازحون غالبًا ما يكونون قد فقدوا ليس فقط منازلهم، بل أيضًا جزءًا كبيرًا من هويتهم الشخصية والثقافية. يجب أن تكون حملات الدعم حساسة لهذا الفقدان. تأكدي من أن برامج الدعم تعترف بتجاربهم الفريدة وتساعدهم في استعادة أو إعادة بناء هويتهم.
- **الثقافة**: فهم التقاليد والعادات التي يتمسك بها النازحون يمكن أن يساعد في تقديم الدعم بشكل يتماشى مع ثقافتهم. على سبيل المثال، توفير خدمات الدعم النفسي يجب أن يأخذ في الاعتبار الثقافة التي قد تكون غير معتادة على هذه النوع من الدعم. احترمي ثقافاتهم الأصلية واعترفي بها في أي برامج يتم تقديمها. قد يشمل ذلك تنظيم فعاليات اجتماعية تعيد إحياء تقاليدهم الثقافية.
- **الاحتياجات الأساسية**: ركزي على توفير الاحتياجات الأساسية مثل السكن، الغذاء، والرعاية الصحية. هذه الاحتياجات غالبًا ما تكون الأولوية العليا في أوضاع النزاع. تأكدي من أن هذه الخدمات يتم تقديمها بطريقة تحترم كرامة النازحين وتعمل على تمكينهم بدلاً من إعطائهم شعورًا بالاعتماد الكامل على المساعدات.

2. نموذج الآذان الأربعة(2)

- نموذج الآذان الأربعة هو إطار تواصلي طوره عالم النفس الألماني فريدمان شولز فون تون، والذي يوضح كيف يمكن أن تُفسَّر أي رسالة يتم إرسالها على أربعة مستويات مختلفة. يساعد هذا النموذج في فهم سبب سوء التفاهم في التواصل وكيفية تحسين التواصل بين الأفراد.



1. محتوى الرسالة (Sachinhalt):

- **الوصف:** يشير هذا المستوى إلى المعلومات أو الحقائق الفعلية التي تحتويها الرسالة. إنه يتعلق بما يُقال حرفيًا، دون أي تفسيرات إضافية.
- **مثال:** إذا قال شخص "الطريق زلق"، فإن المحتوى هنا هو حقيقة أن الطريق زلق.

2. العلاقة (Beziehung):

- **الوصف:** يشير هذا المستوى إلى ما تقوله الرسالة عن العلاقة بين المرسل والمستقبل. هنا، يمكن أن يشعر المستقبل برسالة حول كيف يراه أو يقيّمه المرسل.
- **مثال:** يمكن أن تفهم عبارة "الطريق زلق" على أنها توحي بأن المرسل لا يثق بقدرة المستقبل على القيادة في الظروف الصعبة.

3. الإفصاح عن الذات (Selbstoffenbarung):

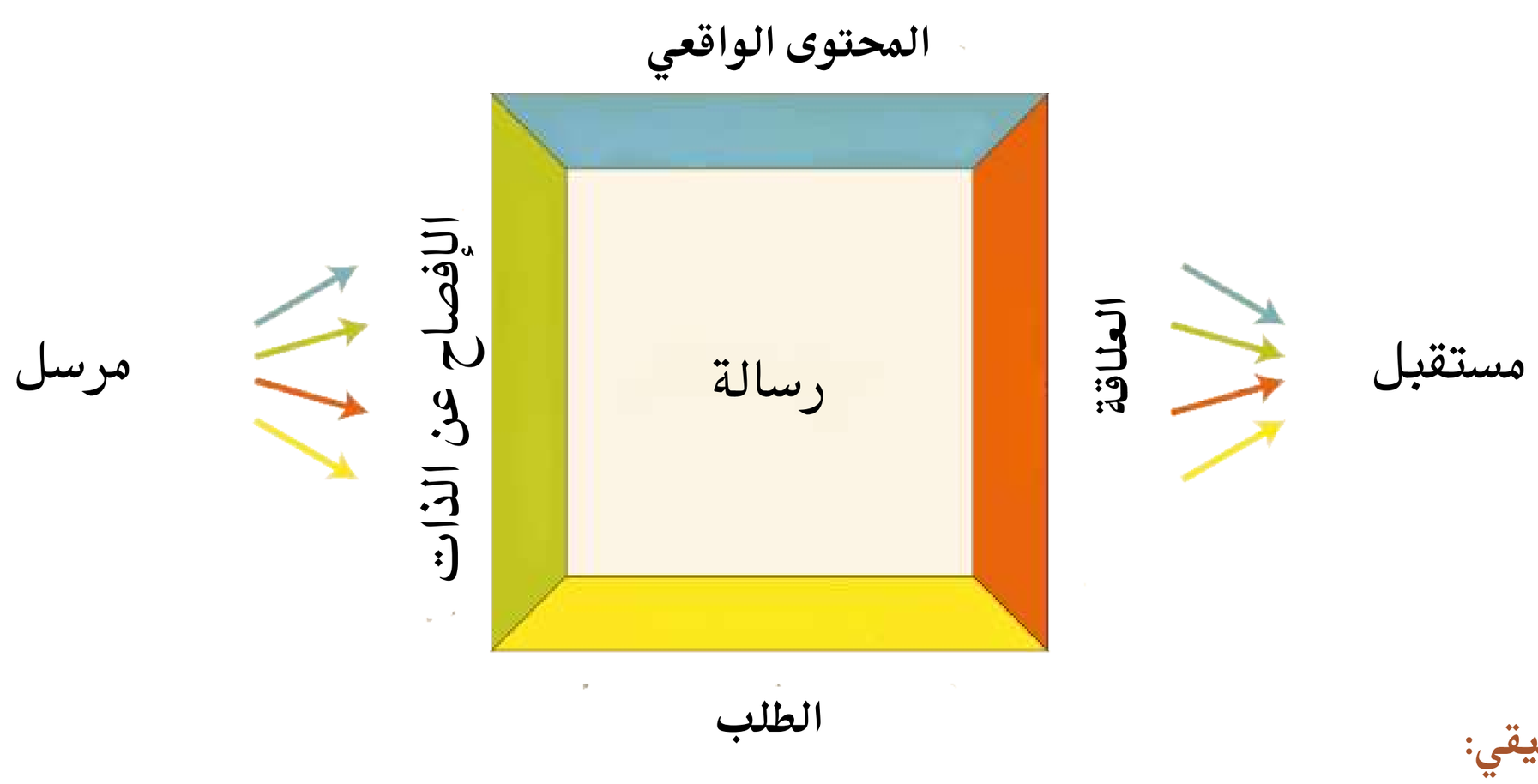
- **الوصف:** يعكس هذا المستوى ما تكشفه الرسالة عن مشاعر أو أفكار المرسل، وما يعبر عنه عن نفسه من خلال الرسالة.
- **مثال:** عندما يقول شخص "الطريق زلق"، قد يكشف ذلك عن قلقه أو توتره بشأن القيادة في الظروف الصعبة.

4. الطلب أو الرجاء (Appell):

- **الوصف:** يتناول هذا المستوى ما يريد المرسل أن يفعله المستقبل أو كيف يتوقع أن يتصرف بعد تلقي الرسالة. إنه يشير إلى الهدف أو الطلب الكامن وراء الرسالة.
- **مثال:** قد يكون الطلب في عبارة "الطريق زلق" هو "كن حذرًا أثناء القيادة" أو "خفف من سرعتك".

كيف يعمل النموذج؟

عندما يرسل شخص ما رسالة، فإنه قد يقصد مستوى معينًا من هذه المستويات الأربعة، لكن المتلقي قد يركز على مستوى مختلف تمامًا. على سبيل المثال، إذا كان القصد الأساسي للمرسل هو التحذير (الطلب)، فقد يفسر المستقبل الرسالة على أنها انتقاد (العلاقة)، مما يؤدي إلى سوء تفاهم.



مثال تطبيقي:

إذا قالت زميلة لكِ في العمل: "الاجتماع بدأ منذ 10 دقائق".

محتوى الرسالة: "الاجتماع بدأ قبل 10 دقائق."
العلاقة: ربما ترى الزميلة أنكِ غير ملتزمة بالمواعيد.
الإفصاح عن الذات: قد تكون الزميلة قلقة أو مستاءة من تأخركِ.
الطلب: تريد منكِ الانضمام إلى الاجتماع بسرعة.

أهمية النموذج:

يساعد نموذج الآذان الأربعة في:

تحليل وفهم الرسائل: من خلال النظر إلى الرسائل من الزوايا المختلفة، يمكننا فهم الرسائل المعقدة بشكل أفضل.
تحسين التواصل: عندما ندرك كيف يمكن أن تُفسَّر رسائلنا بطرق مختلفة، نصبح أكثر قدرة على توصيل المعنى الذي نقصده بوضوح.
تقليل سوء الفهم: من خلال التفكير في كيفية تفسير الطرف الآخر للرسالة، يمكننا تعديل طريقتنا في التواصل لتجنب سوء الفهم.

تطبيق نموذج الآذان الأربعة في حياتنا بشكل عام

نموذج الآذان الأربعة هو أداة فعّالة لتحليل وفهم الرسائل التي تتلقينها في التواصل اليومي. يمكن أن يساعدكِ هذا النموذج في تجنب سوء الفهم وتحسين جودة التواصل. لتطبيق النموذج بشكل فعّال، يمكنكِ اتباع الخطوات التالية:

- **التفكير قبل الرد:** عندما تتلقين رسالة من شخص ما، خذي لحظة للتفكير في الرسالة من جميع الزوايا الأربعة: المحتوى، العلاقة، الإفصاح عن الذات، والطلب. هذا يساعدكِ على فهم الرسالة بشكل أعمق قبل الرد.

2. تحليل الرسالة على المستويات الأربعة:

- **المحتوى**: اسألي نفسكِ: ما هو المحتوى الفعلي أو الموضوعي للرسالة؟ ما الذي يحاول الشخص إخباركِ به على السطح؟
- **العلاقة**: فكري في طبيعة علاقتكِ مع الشخص. ماذا تكشف الرسالة عن العلاقة بينكِ وبين المرسل؟ هل يوجد ضمنيًا أي تقييم أو حكم من الشخص الآخر؟
- **الإفصاح عن الذات:** حاولي أن تدركي ما الذي يكشفه الشخص الآخر عن نفسه من خلال هذه الرسالة. ما هي مشاعره، مخاوفه، أو دوافعه؟
- **الطلب**: فكري فيما قد يطلبه الشخص منكِ ضمنيًا أو صراحةً. ما الذي يريدكِ أن تفعليه بعد تلقي هذه الرسالة؟

3. الرد المناسب:

- **اختيار المستوى الأنسب للرد:** بعد تحليل الرسالة على المستويات الأربعة، حددي المستوى الأكثر أهمية بالنسبة لكِ في هذا الموقف. اختاري الرد الذي يتعامل بشكل مباشر مع المستوى الذي تعتقدين أنه الأكثر أهمية أو الأكثر حاجة للرد.
- **مثال**: إذا كانت الرسالة توحي بأن الشخص الآخر يشعر بالإحباط (الإفصاح عن الذات)، قد يكون الرد المناسب هو التعاطف وتقديم الدعم.

4. استخدام النموذج في تحسين تواصلك:

- **كمرسلة**: كوني واعية بأن الشخص الآخر قد يتلقى الرسالة على أي من المستويات الأربعة. حاولي أن تكوني واضحة في نواياكِ، وتأكدّي من أن رسالتكِ لا تحمل معاني غير مقصودة.
- **كمرسلة ومستقبلة:** في حالة حدوث سوء تفاهم، حاولي إعادة توجيه المحادثة من خلال التوضيح. يمكنكِ أن تقولي شيئًا مثل: "ألاحظ أنكِ شعرتِ بكذا عندما قلتُ كذا. ما كنت أقصده هو..."

5. تدريب النفس على استخدام النموذج:

- **ممارسة يومية:** حاولي استخدام النموذج في حياتكِ اليومية. ابدئي بتحليل المحادثات بعد حدوثها، ثم انتقلي إلى تطبيق النموذج في اللحظة.
- **تدوين الملاحظات:** احتفظي بدفتر صغير لتدوين ملاحظات حول المحادثات التي تحدث خلال اليوم، وكيفية تحليلها وفقًا لنموذج الآذان الأربعة.
- **تجربة مختلفة:** ضعي نفسكِ في مواقف مختلفة وحللي الرسائل بناءً على طبيعة علاقتكِ بالشخص الآخر، وموقفكِ تجاهه.

6. التعلم من التجارب:

- **مراجعة وتعلم:** بعد كل تجربة تستخدمين فيها النموذج، راجعي كيفية تأثير استخدامكِ له على التواصل. هل لاحظتِ تحسنًا في التفاهم؟ هل قلل من سوء الفهم؟
- **التكيف والتحسين:** مع مرور الوقت، ستتعلمين كيفية تطبيق النموذج بشكل أكثر سلاسة وفعالية. حاولي تحسين طريقتكِ في التحليل والرد بناءً على التجارب السابقة.

كيفية تطبيق نموذج الآذان الأربعة في عمل المدافعات عن حقوق الإنسان

نموذج الآذان الأربعة يمكن أن يكون أداة فعّالة لتحليل وفهم الرسائل التي تتلقينها في سياق عملكِ كمدافعة عن حقوق الإنسان. يمكن أن يساعدكِ هذا النموذج في تجنب سوء الفهم وتحسين التواصل مع زميلاتكِ، المستفيدات من الخدمات، أو حتى الجهات الحكومية والمنظمات الدولية. فيما يلي كيفية تطبيق النموذج مع أمثلة من واقع العمل:

1. فهم الموقف واستقبال الرسالة:

التفكير قبل الرد: عندما تتلقين رسالة من شخص ما في سياق عملكِ، سواء كانت من زميلة أو من جهة خارجية، خذي لحظة للتفكير في الرسالة من جميع الزوايا الأربعة: المحتوى، العلاقة، الإفصاح عن الذات، والطلب. هذا يساعدكِ على فهم الرسالة بشكل أعمق قبل الرد.

2. تحليل الرسالة على المستويات الأربعة:

المحتوى: **اسألي نفسكِ: ما هو المحتوى الفعلي أو الموضوعي للرسالة؟** ما الذي يحاول الشخص إخباركِ به على السطح؟
العلاقة: فكري في طبيعة علاقتكِ مع الشخص. ماذا تكشف الرسالة عن العلاقة بينكِ وبين المرسل؟ هل يوجد ضمنيًا أي تقييم أو حكم من الشخص الآخر؟
الإفصاح عن الذات: حاولي أن تدركي ما الذي يكشفه الشخص الآخر عن نفسه من خلال هذه الرسالة. ما هي مشاعره، مخاوفه، أو دوافعه؟
الطلب: فكري فيما قد يطلبه الشخص منكِ ضمنيًا أو صراحةً. ما الذي يريدكِ أن تفعليه بعد تلقي هذه الرسالة؟

3. الرد المناسب:

اختيار المستوى الأنسب للرد: بعد تحليل الرسالة على المستويات الأربعة، حددي المستوى الأكثر أهمية بالنسبة لكِ في هذا الموقف. اختاري الرد الذي يتعامل بشكل مباشر مع المستوى الذي تعتقدين أنه الأكثر أهمية أو الأكثر حاجة للرد.

4. استخدام النموذج في تحسين تواصلك:

كمرسلة: كوني واعية بأن الشخص الآخر قد يتلقى الرسالة على أي من المستويات الأربعة. حاولي أن تكوني واضحة في نواياكِ، وتأكدّي من أن رسالتكِ لا تحمل معاني غير مقصودة.
كمرسلة ومستقبلة: في حالة حدوث سوء تفاهم، حاولي إعادة توجيه المحادثة من خلال التوضيح. يمكنكِ أن تقولي شيئًا مثل: "ألاحظ أنكِ شعرتِ بكذا عندما قلتُ كذا. ما كنت أقصده هو..."

5. تدريب النفس على استخدام النموذج:

ممارسة يومية: حاولي استخدام النموذج في حياتكِ اليومية. ابدئي بتحليل المحادثات بعد حدوثها، ثم انتقلي إلى تطبيق النموذج في اللحظة.
تدوين الملاحظات: احتفظي بدفتر صغير لتدوين ملاحظات حول المحادثات التي تحدث خلال اليوم، وكيفية تحليلها وفقًا لنموذج الآذان الأربعة.
تجربة مختلفة: ضعي نفسكِ في مواقف مختلفة وحللي الرسائل بناءً على طبيعة علاقتكِ بالشخص الآخر، وموقفكِ تجاهه.

6. التعلم من التجارب:

مراجعة وتعلم: **بعد كل تجربة تستخدمين فيها النموذج، راجعي** كيفية تأثير استخدامكِ له على التواصل. هل لاحظتِ تحسنًا في التفاهم؟ هل قلل من سوء الفهم؟
التكيف والتحسين: مع مرور الوقت، ستتعلمين كيفية تطبيق النموذج بشكل أكثر سلاسة وفعالية. حاولي تحسين طريقتكِ في التحليل والرد بناءً على التجارب السابقة.

أمثلة عملية من واقع عمل المدافعات عن حقوق الإنسان:

المثال الأول: التواصل مع الجهات الحكومية

الجملة: "لقد رفضتِ التحدث مع المسؤولين عن حالتكِ."
المحتوى:
"أنتِ لم تلتزمي بالاجتماع مع المسؤولين لمناقشة حالتكِ."
العلاقة:
"أنتِ لا تعيرين أهمية للإجراءات الرسمية."
قد تشعر المدافعة أن الموظف يراها غير ملتزمة أو غير متعاونة.
الإفصاح عن الذات:
"أنا أشعر بالإحباط من عدم تعاونكِ مع الجهات الحكومية."
الموظف قد يعبر عن إحباطه بسبب عدم تجاوب المدافعة.
الطلب:
"أرجوكِ، حاولي التنسيق مع الجهات المسؤولة لحل مشكلتكِ."
الطلب الضمني هنا هو أن المدافعة يجب أن تبذل جهدًا أكبر في التعاون مع الجهات الرسمية.
الرد المناسب:
"أعتذر عن عدم التواصل، سأقوم بترتيب اجتماع جديد وأعمل على التعاون بشكل أفضل."

المثال الثاني: التواصل مع الناجيات من العنف

الجملة: "لم تقومي بإرسال الدعم المطلوب للمشاركات في الوقت المحدد."

المحتوى:
"الدعم المطلوب لم يصل إلى المشاركات في الوقت المحدد."
العلاقة:
"أنتِ لا تهتمين بحاجات المشاركات بالشكل الكافي."
قد تشعر الناجية أن المدافعة غير مبالية بما يكفي.
الإفصاح عن الذات:
"أنا أشعر بالقلق لأن تأخير الدعم قد يؤثر سلبًا على وضع المشاركات."
المدافعة قد تعبر عن مخاوفها بشأن تأثير التأخير.
الطلب:
"من فضلكِ، تأكدي من أن الدعم يصل في الوقت المناسب في المستقبل."
الطلب الضمني هو ضرورة الالتزام بالمواعيد لضمان تقديم الدعم الفعال.
الرد المناسب:
"أدرك تمامًا أهمية الالتزام بالمواعيد، وسأعمل على التأكد من أن الدعم يصل في الوقت المحدد في المرات القادمة."

المثال الثالث: التواصل مع الزميلات في الفريق

الجملة: "لم تقدمي تقرير الحادثة بالشكل المطلوب."

المحتوى:
"التقرير الذي قدمتهِ لم يكن مفصلًا بما يكفي."
العلاقة:
"أنتِ غير دقيقة أو لا تولين اهتمامًا كافيًا للتفاصيل."
الزميلة قد تشعر بأن زميلتها غير محترفة.
الإفصاح عن الذات:
"أنا قلقة لأن عدم الدقة قد يؤدي إلى مشكلات قانونية."
الزميلة تعبر عن قلقها من العواقب المحتملة.
الطلب:
"يرجى التأكد من إعداد التقارير بدقة أكبر في المستقبل."
الطلب هو تحسين مستوى الدقة في إعداد التقارير.

الرد المناسب:

- "أعتذر عن أي تقصير، سأقوم بمراجعة التقرير وتعديله لضمان دقته."

استخدام النموذج بمرور الوقت

- مع الممارسة، ستصبحين أكثر كفاءة في فهم الرسائل المعقدة وتحسين تواصلكِ الشخصي والمهني.
- النموذج يعزز من قدرتكِ على التواصل بشكل أكثر وعيًا وفعالية، مما يقلل من سوء الفهم ويعزز العلاقات الإيجابية.

استخدام نموذج الآذان الأربعة

استخدام نموذج الآذان الأربعة يكون مفيدًا في أي موقف يتطلب تحليلًا دقيقًا للتواصل، خاصة عندما تكون الرسالة حساسة أو يمكن أن يساء فهمها بسهولة. من خلال استخدام النموذج، يمكنكِ تحسين قدرتكِ على التواصل بفعالية، تعزيز الفهم المتبادل، وتقليل فرص حدوث صراعات أو سوء تفاهم. إليكِ بعض السيناريوهات التي يكون فيها استخدام النموذج مناسبًا:

1. عند استقبال رسالة غامضة أو مربكة:

- **مثال**: إذا تلقيتِ رسالة من زميلة أو جهة خارجية تحتوي على تعبيرات غامضة أو غير واضحة، يمكن أن يساعدكِ النموذج في تحليل الرسالة من جميع جوانبها قبل الرد، مما يجنبكِ سوء الفهم.
- **متى تستخدمينه؟** عند الشعور بأنكِ غير متأكدة من المقصود بالرسالة أو عند ملاحظة وجود تفسيرات متعددة محتملة.

2. في حالة وجود توتر أو صراع:

- **مثال**: إذا كنتِ تواجهين صراعًا أو توترًا مع جهة معينة، سواء داخل منظمتكِ أو مع جهات أخرى مثل الجهات الحكومية أو منظمات أخرى، يمكن استخدام النموذج لفهم موقف الطرف الآخر وتحليل مشاعره ودوافعه.
- **متى تستخدمينه؟** عندما تشعرين بتصاعد التوتر أو عدم التفاهم مع الطرف الآخر، وترغبين في تحليل الموقف بشكل أعمق لتجنب تفاقم الصراع.

3. عند تقديم ملاحظات أو نقد:

- **مثال**: إذا كنتِ تقدمين ملاحظات أو نقدًا لزميلة أو لمجموعة، يمكن أن يساعدكِ النموذج في توصيل رسالتكِ بطريقة تأخذ في الاعتبار كيفية تلقي المستقبل لهذه الملاحظات.
- **متى تستخدمينه؟** عند الحاجة لتقديم ملاحظات حساسة أو نقد بناء وتريدين التأكد من عدم إساءة فهم رسالتكِ.

4. في التواصل مع ناجيات أو مستفيدات من الخدمات:

- **مثال**: عند التعامل مع الناجيات من العنف أو المستفيدات من خدماتكِ، قد تكون الرسائل مليئة بالعواطف والمخاوف. يمكن استخدام النموذج لفهم مشاعرهن واحتياجاتهن بشكل أفضل.
- **متى تستخدمينه؟** عندما تتعاملين مع رسائل تحتوي على مشاعر قوية أو تعبيرات عن الاحتياجات، وتريدين أن تتأكدي من أنكِ تستجيبين بطريقة تدعمهن وتقدم لهن العون المناسب.

5. في المواقف التي تتطلب تعاونًا وثيقًا:

- **مثال**: إذا كنتِ تعملين ضمن فريق أو شراكة مع منظمات أخرى، فإن التواصل الفعّال يصبح ضروريًا. يمكن استخدام النموذج لضمان أن جميع الأطراف متفهمون ومتفقون على الأهداف المشتركة.
- **متى تستخدمينه؟** عند إدارة مشاريع تتطلب تعاونًا وثيقًا، للتأكد من أن جميع الرسائل مفهومة بشكل صحيح وأن التعاون يسير بسلاسة.

6. عند الشعور بسوء تفاهم أو عدم ارتياح:

- **مثال**: إذا شعرتِ بأن هناك سوء فهم أو أن الطرف الآخر لم يتفاعل بالطريقة المتوقعة، يمكن استخدام النموذج لتحليل ما حدث وتصحيح المسار.
- **متى تستخدمينه؟** عندما تلاحظين أن التفاعل مع شخص ما لم يسير كما توقعتِ، أو عندما تشعرين بأن هناك شيء غير واضح أو غير مريح في التواصل.

7. في الاجتماعات المهمة أو الحساسة:

- **مثال**: خلال الاجتماعات التي تتناول قضايا حساسة مثل حقوق الإنسان أو مناقشات حول استراتيجيات العمل، يمكن استخدام النموذج لضمان أن جميع المشاركين يفهمون الرسائل بدقة ويتفهمون مواقف بعضهم البعض.
- **متى تستخدمينه؟** عند التحضير لاجتماعات هامة أو أثناءها، حيث تكون الدقة والوضوح في التواصل ضرورية لتجنب أي سوء فهم.

8. عند تلقي أو إرسال رسائل إلكترونية:

- **مثال**: في بعض الأحيان، يمكن أن تكون الرسائل الإلكترونية أو النصية غير واضحة أو يساء فهمها بسبب نقص تعبيرات الوجه أو نبرة الصوت. استخدام النموذج يمكن أن يساعد في تفسير الرسائل بشكل صحيح.
- **متى تستخدمينه؟** عند قراءة أو كتابة رسائل إلكترونية تحتوي على محتوى حساس أو مهم، لضمان أن المعنى واضح ولا يتم إساءة فهمه.

بعض التحديات التي قد تواجهينها عند استخدام نموذج الآذان الأربعة

هناك بعض التحديات التي قد تواجهينها عند استخدام نموذج الآذان الأربعة في التواصل. فيما يلي بعض هذه التحديات وكيفية التعامل معها:

1. صعوبة تحديد المستوى الأكثر أهمية:

- **التحدي**: في بعض الأحيان، قد يكون من الصعب تحديد أي من المستويات الأربعة (المحتوى، العلاقة، الإفصاح عن الذات، أو الطلب) هو الأكثر أهمية في الرسالة التي تتلقينها.
- **الحل**: حاولي أن تركزي على سياق الموقف والشخص الذي تتواصلين معه. اسألي نفسكِ ما الذي يبدو أنه يحرك المشاعر أو الأفكار في تلك اللحظة. قد تحتاجين إلى الاستفسار من الطرف الآخر مباشرة إذا كنتِ غير متأكدة.

مثال: زميلة في فريقكِ تقول لكِ: "التقرير الذي أرسلته غير مكتمل."

- **التحدي**: هل تركزين على المحتوى (التقرير غير مكتمل) أو العلاقة (ربما ترى زميلتك أنك غير ملتزمة)، أو الإفصاح عن الذات (ربما تكون زميلتك قلقة بشأن جودة العمل)، أو الطلب (تريد منكِ إكمال التقرير)؟
- **الحل**: اسألي زميلتكِ: "هل يمكنكِ توضيح ما ينقص في التقرير؟" لتحديد أي مستوى هو الأكثر أهمية.

2. سوء فهم نوايا الشخص الآخر:

- **التحدي**: قد تفسرين الرسالة بشكل خاطئ إذا ركزتِ على مستوى معين بينما كان المرسل يقصد مستوى آخر. على سبيل المثال، قد تفسرين رسالة على أنها نقد شخصي بينما كان القصد منها تقديم نصيحة.
- **الحل**: حافظي على عقلية منفتحة ولا تتسرعي في الحكم. إذا شعرتِ بعدم وضوح النوايا، يمكنكِ طلب توضيح من الشخص الآخر. الأسئلة مثل "هل تقصدين أنني..." أو "هل يمكن أن توضحي أكثر ما تعنينه بذلك؟" يمكن أن تكون مفيدة.

مثال: مديركِ يقول: "لم أتوقع أن تنتهي من المشروع بهذه السرعة."

- **التحدي**: هل هي إشادة بعملكِ السريع (العلاقة)؟ أم انتقاد للجودة التي قد تكون تضررت بسبب السرعة (المحتوى)؟
- **الحل**: ردي بقول: "هل كنتُ سريعة جدًا؟ هل هناك شيء يجب تحسينه؟" لتوضيح نواياه.

3. اختلاف الفهم الثقافي أو الشخصي:

- **التحدي**: يمكن أن تؤثر الخلفية الثقافية أو الشخصية للمرسل والمستقبل على كيفية تفسير الرسالة. قد تفسرين رسالة ما بطريقة مختلفة عن الشخص الآخر بناءً على خلفيتكِ أو تجاربكِ.
- **الحل**: كوني واعية للاختلافات الثقافية والشخصية عند تحليل الرسائل. قد يكون من المفيد تعلم المزيد عن خلفية الأشخاص الذين تتواصلين معهم لفهم طريقة تفكيرهم واحتياجاتهم.

مثال: زميلة من خلفية ثقافية مختلفة تقول لكِ: "أعتقد أن هذا الحل بسيط للغاية."

- **التحدي**: في بعض الثقافات، قد يكون هذا نقدًا، بينما في ثقافات أخرى قد يكون مجرد ملاحظة.
- **الحل**: اسألي زميلتكِ: "هل ترين أن هناك حاجة لتحسين الحل؟" لمعرفة ما تقصده بالفعل.

4. الانحياز الشخصي:

- **التحدي**: من السهل أن تكوني منحازة بسبب مشاعركِ الشخصية أو تجاربكِ السابقة، مما قد يؤدي إلى تفسير الرسائل بطرق غير دقيقة.
- **الحل**: حاولي أن تكوني واعية لأي انحيازات قد تؤثر على تفسيركِ للرسائل. قد يكون من المفيد التحدث مع زميلة أو مرشدة لمراجعة مواقف معينة ومساعدتكِ في تحليلها بموضوعية.

مثال: في اجتماع، يقول شخص: "أنا مندهش من أنكِ لم تلاحظي هذه المشكلة."

- **التحدي**: إذا كنتِ تشعرين بعدم الأمان أو كنتِ قد واجهتِ نقدًا مماثلاً من قبل، قد تفسرين هذه الرسالة على أنها هجوم شخصي.
- **الحل**: بدلاً من الاستجابة دفاعيًا، اسألي: "هل يمكنكِ توضيح المشكلة التي تقصدها؟" للتحقق من نواياه.

5. التفاعل مع الرسائل السلبية:

- **التحدي**: عند تلقي رسالة تحمل نبرة سلبية أو انتقاد، قد يكون من الصعب استخدام النموذج بشكل موضوعي، حيث قد تشعرين بالهجوم الشخصي.
- **الحل**: خذي نفسًا عميقًا قبل الرد وحاولي تحليل الرسالة من كل زاوية. اتركي مشاعركِ جانبًا مؤقتًا وركزي على ما يحاول الشخص الآخر إيصاله بالفعل. إذا كانت الرسالة مؤلمة، يمكنكِ اختيار التعامل معها في وقت لاحق عندما تكونين أكثر هدوءًا.

مثال: زميلة تقول: "لا أعتقد أن نهجكِ هذا سيفيد الفريق."

- **التحدي**: الرسالة سلبية وقد تشعرين بالهجوم الشخصي.
- **الحل**: خذي نفسًا عميقًا، وركزي على تحليل الرسالة. اسألي: "هل يمكنكِ توضيح لماذا تعتقدين أن هذا النهج غير مناسب؟" للتعامل مع النقد بشكل بناء.

6. تحدي الوقت والسرعة:

- **التحدي**: استخدام النموذج قد يتطلب وقتًا إضافيًا للتفكير والتحليل، مما قد لا يكون ممكنًا في مواقف تتطلب ردود فعل سريعة.
- **الحل**: مع الممارسة، ستصبحين أسرع في استخدام النموذج بشكل تلقائي. حتى في المواقف التي تتطلب سرعة، يمكنكِ على الأقل محاولة التمييز بين المستويات الأربعة بشكل سريع لاختيار الرد الأنسب.

مثال: خلال اجتماع سريع، تقول زميلة: "أنتِ دائمًا متأخرة في تسليم المهام."

- **التحدي**: في موقف يتطلب استجابة سريعة، قد لا يتوفر الوقت لتحليل الرسالة بشكل كامل.
- **الحل**: قدمي ردًا سريعًا مثل: "أعتذر عن أي تأخير. سأعمل على تحسين ذلك." يمكنكِ لاحقًا العودة لمناقشة التفاصيل إذا لزم الأمر.

7. تعقيد المواقف المتعددة الأطراف:

- **التحدي**: في مواقف تشمل عدة أطراف، قد يكون من الصعب تحليل الرسائل التي تتبادل بين الأطراف المختلفة وفهم كيف يتفاعل الجميع مع بعضهم البعض.
- **الحل**: حاولي تقسيم الموقف إلى أجزاء أصغر وفهم كل رسالة على حدة. يمكنكِ أيضًا استخدام النموذج لتحليل ديناميكيات العلاقة بين الأطراف المختلفة.

مثال: خلال اجتماع مع عدة جهات، يتحدث شخص عن "افتقار الفريق إلى التعاون."

- **التحدي**: الرسالة غير موجهة لشخص واحد، وتحتاجين لفهم كيف يراها كل طرف في الاجتماع.
- **الحل**: اطلبي من الجميع أن يوضحوا وجهة نظرهم: "هل يمكننا مناقشة كيف يمكننا تحسين التعاون؟" لفهم تفسيرات الجميع.

8. التعامل مع التناقضات في الرسائل:

- **التحدي**: في بعض الأحيان، قد تحمل الرسالة تناقضات بين المستويات الأربعة (مثلاً، قد يكون المحتوى إيجابيًا لكن العلاقة سلبية).
- **الحل**: ركزي على التعرف على هذه التناقضات وحاولي معالجتها في ردكِ. قد يكون من المفيد الاعتراف بالتناقض ومحاولة فهم سببه قبل تقديم ردكِ.

مثال: في اجتماع، يقول مديركِ: "أنا سعيد جدًا بالنتائج، لكن هناك بعض الأخطاء التي يجب إصلاحها."

- **التحدي**: الرسالة تحمل تناقضًا بين الإشادة والنقد، مما يجعل من الصعب تحديد الرد المناسب.
- **الحل**: اعترفي بالتناقض: "أشكرك على الإشادة. سأراجع الأخطاء وأعمل على إصلاحها." وهذا يُظهر أنكِ تأخذين الرسالة بكل جوانبها بجدية.

دمج و تطبيق النموذجين في التواصل الفعّال

1. **التواصل الداخلي بين المدافعات:**
- استخدمي **هرم الثقافة** لفهم الهويات الثقافية المتنوعة داخل الفريق وتعزيز احترامها.
- استعملي **نموذج الآذان الأربعة** لتحليل وفهم الرسائل التي يتم تبادلها بين المدافعات، لضمان وضوحها وتقليل فرص سوء الفهم.

2. **التواصل مع المجتمعات المحلية:**
- ابدئي بفهم الخلفيات الثقافية والهويات المختلفة للمجتمعات المحلية من خلال **هرم الثقافة**.
- عند توصيل الرسائل، استخدمي **نموذج الآذان الأربعة** لتحديد كيفية تلقي المجتمع لهذه الرسائل والعمل على تحسين تفاعلهم معها.

3. **إدارة النزاعات:**
- اعتمدي على **هرم الثقافة** لتحليل أسباب النزاع من خلال الهويات الثقافية المختلفة.
- استخدمي **نموذج الآذان الأربعة** لفهم طبيعة الرسائل المتبادلة أثناء النزاع وتحسين استراتيجيات الحل.

من خلال دمج هرم الثقافة ونموذج الآذان الأربعة، يمكن للمدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن تحقيق تواصل تعددي أكثر فعالية، يراعي التنوع الثقافي والاجتماعي، ويعزز التعاون بين الفريق والمجتمعات المحلية. هذا النهج الشامل سيساعد في تقليل سوء الفهم وتعزيز التفاهم المتبادل، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

جميع الأمثلة والحلول هي مجرد أمثلة توضيحية وإرشادية قد تختلف في خلال السياق.

أسئلة النقاش والتأمل على الوحدة

بعض الأسئلة التي يمكن استخدامها للنقاش والتأمل بعد الانتهاء من الوحدة التدريبية حول التواصل التعددي في بيئة عمل المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن:

1. كيف يمكن لتطبيق هرم الثقافة أن يساعد في تحسين فهمنا للتنوع الثقافي والاجتماعي داخل فرق المدافعات عن حقوق الإنسان؟
   - ما هي الأمثلة الواقعية التي شاهدتِ فيها تأثير الفهم العميق للثقافة على فعالية التواصل؟
2. ما هي التحديات التي واجهتها في تحليل الرسائل باستخدام نموذج الآذان الأربعة؟
   - كيف يمكن التعامل مع هذه التحديات في المواقف العملية؟
3. في رأيك، ما هي العلاقة بين الهوية الثقافية والاحتياجات الأساسية عند التواصل مع المجتمعات المحلية؟
   - كيف يمكننا إيجاد توازن بين احترام الهوية الثقافية وتلبية الاحتياجات الأساسية في العمل الميداني؟
4. كيف يمكن لنموذج الآذان الأربعة أن يقلل من سوء الفهم بين أعضاء الفريق؟
   - هل يمكنك مشاركة تجربة أو موقف واجهته كان من الممكن أن يتم حله بشكل أفضل باستخدام هذا النموذج؟
5. ما هي الاستراتيجيات التي تعتقدين أنها الأكثر فعالية لتعزيز التواصل التعددي في بيئة العمل؟
   - كيف يمكن تعديل هذه الاستراتيجيات لتتناسب مع السياقات المختلفة في اليمن؟
6. كيف يمكن استخدام هرم الثقافة ونموذج الآذان الأربعة معًا لحل النزاعات داخل فرق العمل؟
   - هل هناك موقف معين يمكن أن تتخيليه حيث يساعد استخدام كلا النموذجين في التوصل إلى حل؟
7. ما هي الدروس المستفادة من تطبيق هرم الثقافة في فهم احتياجات النساء في المناطق الريفية أو النزاعات؟
   - كيف يمكن أن تساعد هذه الفهم في تصميم برامج أكثر فعالية لدعم حقوق الإنسان؟
8. كيف يمكننا قياس نجاح استراتيجيات التواصل التي تم تطويرها باستخدام هرم الثقافة ونموذج الآذان الأربعة؟
   - ما هي المعايير التي تعتبرينها أساسية لتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات؟
9. كيف يمكن التعامل مع المقاومة الثقافية عند محاولة تطبيق استراتيجيات جديدة لحقوق الإنسان في المجتمعات المحلية؟
   - هل يمكن لنموذج الآذان الأربعة أن يساعد في هذا السياق، وكيف؟
10. ما هو التأثير الذي يمكن أن يحدثه تحسين التواصل التعددي على فعالية حملات حقوق الإنسان في اليمن؟
    - هل تعتقدين أن هذا التحسين يمكن أن يسهم في تعزيز التعاون بين المدافعات والمجتمعات المحلية؟ وكيف؟



الجزء العملي

1. ورشة العصف الذهني الجماعي

تحسينات وتطبيقها:

1. تحديد أدوار واضحة داخل المجموعة:

- كيف يمكن تطبيقها؟ عند بدء التمرين، أطلبي من كل مجموعة تعيين قائد، كاتب للملاحظات، ومقدم. يمكن للمدربة تقديم تعليمات واضحة حول مسؤوليات كل دور، وتشجيع المجموعات على الالتزام بها.

- **استخدام أدوات بصرية:**

- كيف يمكن تطبيقها؟ في التدريب الوجاهي، وزعي أوراق كبيرة أو استخدمي سبورة بيضاء لكل مجموعة لتدوين الأفكار. في التدريب عن بعد، قومي بإعداد لوحات رقمية مشتركة على أدوات مثل Miro أو Jamboard قبل بدء الجلسة.

- **إضافة جلسة تقييم ذاتي:**

الجزء العملي

التمرين 1: ورشة العصف الذهني الجماعي

أهداف التمرين:

- تعزيز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق.
- زيادة الوعي بالثقافات المختلفة داخل الفريق.
- تطوير أفكار واستراتيجيات مشتركة حول موضوع محدد.

عدد المشاركات:

- من 8 إلى 10 مشاركات في التدريب عن بعد
- من 15 إلى 20 مشاركة في التدريب الوجاهي موزعات على مجموعات.

الوقت: 60 دقيقة:

- 10 دقائق لتوزيع المجموعات وتوضيح المهمة.
- 30 دقيقة لجلسة العصف الذهني داخل المجموعات.
- 20 دقيقة لمناقشة وعرض الأفكار من قبل المجموعات.

خطوات التنفيذ :

1. تحديد أدوار واضحة داخل المجموعة:

- **التطبيق**: عند بدء التمرين، أطلبي من كل مجموعة تعيين قائد لإدارة الجلسة، كاتب لتدوين الأفكار، ومقدم لتقديم الأفكار بعد انتهاء الجلسة. هذا يعزز التفاعل ويساعد على توزيع المسؤوليات بوضوح.

2. استخدام أدوات بصرية:

- **التطبيق وجاهيًا:** وزعي أوراق كبيرة أو استخدمي سبورة بيضاء في كل مجموعة لتدوين الأفكار بشكل منظم ومرئي للجميع.
- **التطبيق عن بعد:** أعدي لوحات رقمية مشتركة باستخدام أدوات مثل Miro أو Jamboard، حيث يمكن لكل مجموعة العمل على لوحة خاصة بها في الوقت الحقيقي.

3. إضافة جلسة تقييم ذاتي:

- **التطبيق**: بعد جمع الأفكار، امنحي كل مجموعة 5 دقائق لمراجعة أفكارها وتقييمها بناءً على معايير مثل القابلية للتنفيذ والتأثير المحتمل. ثم، يمكن للمجموعات مشاركة الأفكار الأكثر قيمة مع الفريق الأكبر.

4. التفاعل بين المجموعات:

- **التطبيق**: اسمحي لكل مجموعة بتقديم تعليق أو اقتراح على أفكار المجموعات الأخرى بعد العروض. هذا يشجع على المزيد من النقاش البنّاء والتعلم المتبادل بين الفرق.

التمرين 2: بناء الجسر

أهداف التمرين:

- تعزيز التعاون الجماعي وحل المشكلات.
- تحسين مهارات التواصل بين أعضاء الفريق في بيئة عمل جماعية.

عدد المشاركات:

- من 8 إلى 10 مشاركات في التدريب عن بعد
- من 15 إلى 20 مشاركة في التدريب الوجاهي موزعات على مجموعات.

الوقت: 45 دقيقة:

- 5 دقائق لتوضيح التعليمات وتوزيع المواد.
- 20 دقيقة لبناء الجسر.
- 20 دقيقة لعرض الجسور ومناقشة النتائج.

خطوات التنفيذ :

1. **تقديم تحديات إضافية:**
- **التطبيق**: أضيفي شروطًا إضافية للمهمة مثل تحديد وزن معين يجب أن يتحمله الجسر أو قيود أخرى كاستخدام مواد محددة فقط. هذا يزيد من صعوبة التمرين ويشجع على التفكير الإبداعي.
2. **إضافة جلسة تخطيط:**
- **التطبيق**: امنحي المجموعات 5 دقائق إضافية قبل البدء في البناء للتخطيط ومناقشة استراتيجياتهم. هذه الجلسة تساعد على تنظيم العمل بشكل أفضل وتعزز التواصل الفعال بين الأعضاء.
3. **تقييم أداء الفريق:**
- **التطبيق**: بعد الانتهاء من بناء الجسر، قومي بتقييم الأداء بناءً على معايير مثل التعاون، الابتكار، والالتزام بالوقت. يمكن إعطاء نقاط أو تقديم ملاحظات بناءً على هذه المعايير لتحفيز التعلم.
4. **محاكاة أدوار قيادية:**
- **التطبيق**: عيّني قائدًا لكل مجموعة يكون مسؤولًا عن توجيه الفريق وتنسيق العمل. بعد التمرين، يتم تقييم دور القائد من قبل الفريق لمناقشة ما نجح وما يمكن تحسينه.

التمرين 3: تصميم استراتيجية تواصل تعددي

أهداف التمرين:

- تطوير مهارات تصميم استراتيجيات تواصل تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي.
- تعزيز التعاون والإبداع في فرق العمل.

عدد المشاركات:

- من 8 إلى 10 مشاركات في التدريب عن بعد
- من 15 إلى 20 مشاركة في التدريب الوجاهي موزعات على مجموعات.

الوقت: 90 دقيقة:

- 90 دقيقة في التدريب الوجاهي.
- دقائق لتوزيع المجموعات وتوضيح المهمة.
- 40 دقيقة لتصميم الاستراتيجية داخل المجموعات.
- 40 دقيقة لعرض الاستراتيجيات ومناقشتها.

45 دقيقة (في التدريب عن بعد بشكل مكثف):

- دقائق لتوزيع المجموعات وتوضيح المهمة.
- 25 دقيقة لتصميم الاستراتيجية داخل المجموعات.
- 15 دقيقة لعرض الاستراتيجيات ومناقشتها.

الخطوات

1. **تقديم نموذج استرشادي:**
- **التطبيق**: ابدئي بعرض نموذج أو مثال لاستراتيجية تواصل ناجحة ليتمكن الفريق من فهم التوقعات. هذا النموذج يمكن أن يكون استرشاديًا أو مستندًا إلى دراسة حالة حقيقية.
2. **تشجيع استخدام البيانات:**
- **التطبيق**: حفزي المجموعات على دعم استراتيجياتها ببيانات وأبحاث حول الثقافات المستهدفة. يمكن أن تشمل هذه البيانات إحصاءات اجتماعية أو معلومات حول العادات والتقاليد المحلية.
3. **جلسة نقاش مشتركة:**
- **التطبيق**: قبل تقديم الاستراتيجيات النهائية، خصصي 10 دقائق لجلسة نقاش بين المجموعات لتبادل الأفكار والنصائح. هذا يساعد في تحسين الاستراتيجيات بناءً على التغذية الراجعة من الزميلات.
4. **إضافة تحليل المخاطر:**
- **التطبيق**: أطلبي من كل مجموعة تضمين جزء في استراتيجيتها يتناول تحليل المخاطر المحتملة وكيفية التغلب عليها. هذا يعزز التفكير الاستراتيجي ويضمن إعداد خطة تواصل أكثر شمولية ومرونة.

بتطبيق هذه التحسينات، سيصبح كل تمرين أكثر فعالية وسيساهم بشكل أكبر في تطوير مهارات التواصل التعددي والعمل الجماعي بين المشاركات، سواء كان التدريب وجاهيًا أو عن بعد.

- **مثال للتمرين الثالث:**

نموذج استرشادي لاستراتيجية تواصل تعددي لدعم حقوق المرأة في المجتمعات المحلية

1. مقدمة:

في إطار العمل على تعزيز حقوق المرأة في المجتمعات المحلية ذات التنوع الثقافي والاجتماعي، تُعد استراتيجية التواصل الفعالة أمرًا حاسمًا لتحقيق أهدافنا. تعتمد هذه الاستراتيجية على فهم عميق للهويات الثقافية المختلفة، واستخدام أساليب تواصل متعددة المستويات تراعي الفروق الثقافية والدينية والاحتياجات الأساسية للمجتمع المستهدف

2. أهداف الاستراتيجية:

- **رفع الوعي**: تعزيز الوعي بحقوق المرأة في المجتمع المحلي مع مراعاة الحساسية الثقافية.
- **بناء الثقة**: بناء علاقات قائمة على الثقة مع القادة المحليين والمجتمع من خلال التواصل المستمر والتفاعلي.
- **تشجيع المشاركة**: تحفيز النساء على المشاركة في البرامج والأنشطة التي تدعم حقوقهن.

3. تحليل السياق الثقافي والاجتماعي:

- **الهويات الثقافية**: المجتمع المستهدف يتكون من مجموعات ثقافية متعددة ذات تقاليد قبلية ودينية قوية. الهوية الدينية تلعب دورًا كبيرًا في تشكيل الرؤى والقيم المتعلقة بحقوق المرأة.
- **القيم والتقاليد**: قيم الشرف والعائلة تعتبر محورية، ويجب مراعاة هذه القيم عند مناقشة حقوق المرأة.
- **الاحتياجات الأساسية**: يتمثل التحدي في تقديم الدعم للنساء دون انتهاك التقاليد المحلية، مع التركيز على تلبية الاحتياجات الأساسية مثل التعليم والرعاية الصحية.

4. الجمهور المستهدف:

- **النساء في المجتمع المحلي**: اللواتي يتأثرن بشكل مباشر بالبرامج والأنشطة.
- القادة المحليون: شيوخ القبائل، رجال الدين، والأفراد المؤثرون الذين يمكنهم دعم أو معارضة جهودنا.
- **الشباب**: فئة تتسم بالانفتاح على التغيير، ويمكن أن تكون محركًا للتغيير داخل المجتمع.

5. الرسائل الرئيسية:

- **المحتوى**: "حقوق المرأة جزء أساسي من تنمية المجتمع."
- **العلاقة**: "نحن نقدر تقاليدكم ونسعى للتعاون معكم لتحقيق التنمية التي تحترم القيم المحلية."
- **الإفصاح عن الذات**: "نحن هنا لدعمكم ومساعدتكم في تلبية احتياجات مجتمعكم بطريقة تحترم الجميع."
- **الطلب**: "دعونا نعمل معًا لتوفير فرص أفضل للنساء، مما يعزز من استقرار ورفاهية المجتمع بأكمله."

6. قنوات التواصل:

- **التواصل المباشر:** تنظيم جلسات حوار وورش عمل محلية تضم نساء **المجتمع وقادته.**
- **الإعلام المحلي:** استخدام الإذاعة المحلية والمنشورات المطبوعة التي تتناول قضايا حقوق المرأة بطريقة تراعي القيم الثقافية.
- **التواصل الرقمي:** في المناطق التي تتوفر فيها التكنولوجيا، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لبث رسائل توعوية قصيرة تدعم حقوق المرأة.

7. الأنشطة المقترحة:

- **ورش عمل توعوية:** جلسات تفاعلية توضح حقوق المرأة مع تقديم أمثلة من الشريعة التي تدعم هذه الحقوق.
- **مشاريع مجتمعية:** تنفيذ مشاريع تركز على تعليم المرأة، وتوفير فرص اقتصادية مع مراعاة الأدوار التقليدية للمرأة في المجتمع.
- **لقاءات مع القادة المحليين:** تنظيم اجتماعات دورية مع شيوخ القبائل ورجال الدين لمناقشة تطلعاتهم ودمجها في برامجنا.

8. تحليل المخاطر وخطة الطوارئ:

- **المخاطر المحتملة:** مقاومة من قبل بعض القادة المحليين بسبب سوء الفهم أو الخوف من التغيير.
- خطة الطوارئ:
- **إعادة التأطير:** تكييف الرسائل والأنشطة لتكون أكثر انسجامًا مع القيم المحلية.
- **تعزيز التحالفات:** العمل على بناء تحالفات مع القادة الذين يظهرون تفهمًا ودعمًا لمبادراتنا.
- **الاستجابة السريعة:** توفير فرق دعم محلية للتدخل في حالة نشوب أي نزاع أو توتر.

9. تقييم الاستراتيجية:

1. معايير التقييم:

- **مدى الوصول:** عدد النساء المشاركات في البرامج.
- **التأثير**: التغير في مواقف المجتمع تجاه حقوق المرأة.
- **الاستدامة**: استمرارية الدعم المحلي لحقوق المرأة بعد انتهاء البرامج.

2. آلية التقييم:

- **استبيانات دورية:** قياس تأثير الأنشطة على المجتمع.
- **مراجعة دورية:** اجتماعات تقييم مع القادة المحليين والنساء المشاركات.

10. الخلاصة:

تعد هذه الاستراتيجية خطوة أساسية لتحقيق تقدم ملموس في مجال حقوق المرأة في المجتمعات المحلية. من خلال تبني نهج تعددي، نضمن احترام القيم الثقافية مع تعزيز حقوق الإنسان، مما يساهم في خلق مجتمع أكثر عدلاً وإنصافًا.

- 1.Goethe-Institut, 2023. Challenges of Modern Societies. [pdf] Available at: https://www.goethe.de/resources/files/pdf82/Challenges_of_modern_Societies.pdf [Accessed 15 July 2024].تم تعديله ليتناسب مع معطيات التواصل في بيئة عمل المدافعات
- 2. Schulz von Thun, F., 1981. Miteinander reden: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 1st ed. Hamburg: Rowohlt.



الوحدة السابعة:

تحديات هياكل السلطة وآليات الاضطهاد للمدافعات

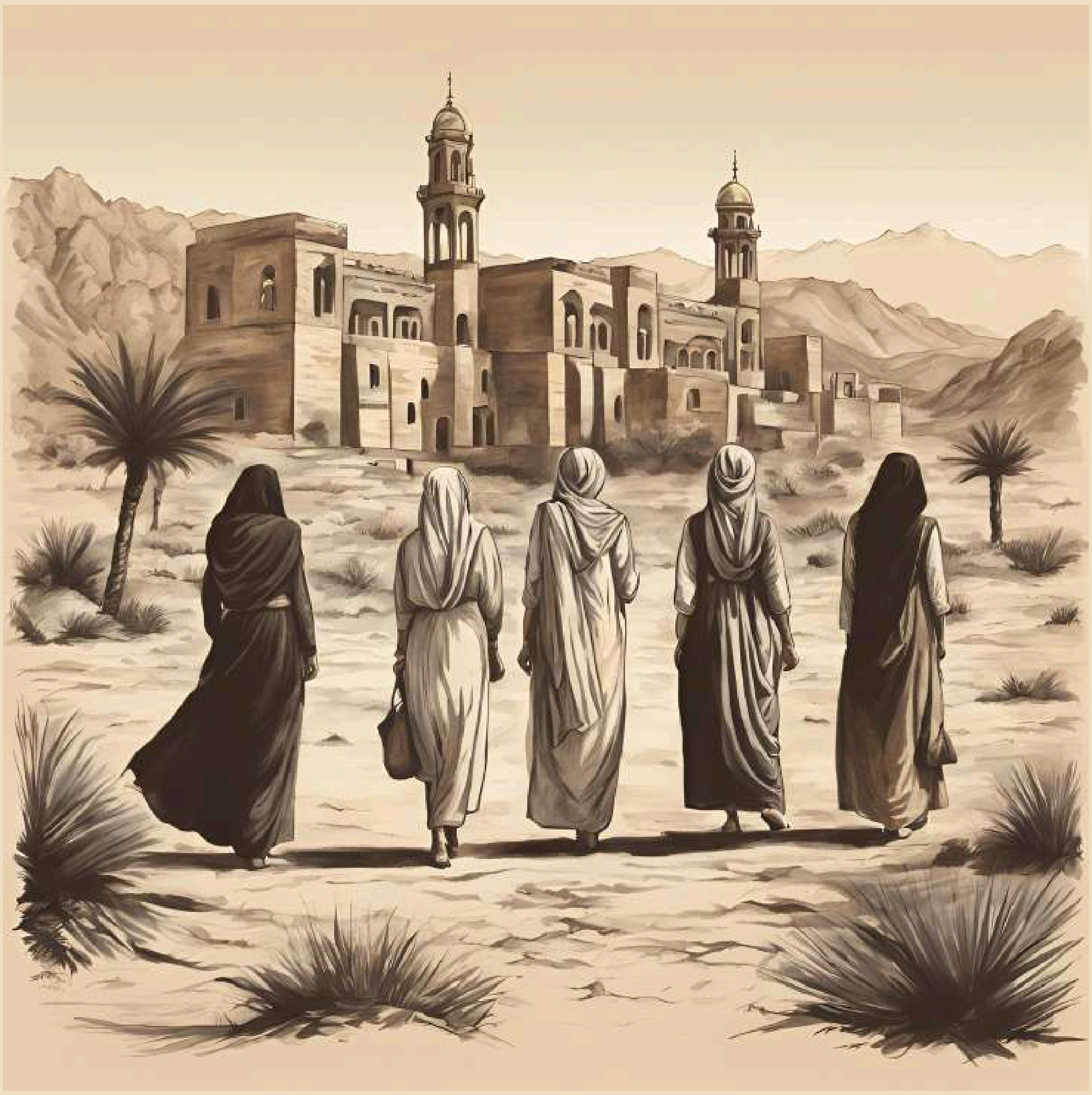


وصف الوحدة

في بيئة معقدة كاليمن، تواجه المدافعات عن حقوق الإنسان العديد من التحديات الهيكلية والاجتماعية التي تعوق مسيرتهن في النضال من أجل العدالة والمساواة. تسلط هذه الوحدة التدريبية الضوء على مجموعة من القضايا المرتبطة بهياكل السلطة التي تتعامل معها المدافعات عن حقوق الإنسان، مثل التمييز، والسقف الزجاجي، والهاوية الزجاجية. ستقدم هذه الوحدة أيضًا تحليلاً لأشكال السلطة المختلفة وآليات الاضطهاد التي تؤثر على المدافعات عن حقوق الإنسان، مع التركيز على كيفية التعامل مع هذه التحديات بشكل فعال.

الأهداف

- فهم التحديات التي تواجه المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، بما في ذلك التمييز وظواهر "السقف الزجاجي" و"الهاوية الزجاجية".
- تحليل هياكل السلطة المختلفة وكيف تؤثر على دور المدافعات عن حقوق الإنسان.
- تحديد آليات الاضطهاد التي تؤثر على قدرة المدافعات عن حقوق الإنسان على ممارسة عملهن.
- اقتراح استراتيجيات عملية لمعالجة هذه التحديات ودعم المدافعات عن حقوق الإنسان في أدوارهن القيادية.



فهم ديناميات القوة والسلطة في المجتمع

كل فرد يمتلك درجات متفاوتة من القوة، والسلطة وهذه الدرجات تحدد كيفية إدراكهم لقدراتهم الذاتية، ومدى سماح المجتمع لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وإلى أي مدى يمكنهم التحكم في حياتهم الشخصية والاجتماعية.

القوة والسلطة ليست ثابتة، بل هي نتائج تفاعلات اجتماعية وتعتمد على مصادر متنوعة. يمكن أن تكون هذه المصادر مستمدة من الوضع الاجتماعي، مثل الجنس، العمر، أو المنصب الذي يشغله الفرد. على سبيل المثال، في العديد من الثقافات، تُمنح السلطة للرجال أكثر من النساء، أو لكبار السن أكثر من الشباب، مما يعكس التأثير الكبير للثقافة والتقاليد على توزيع القوة.

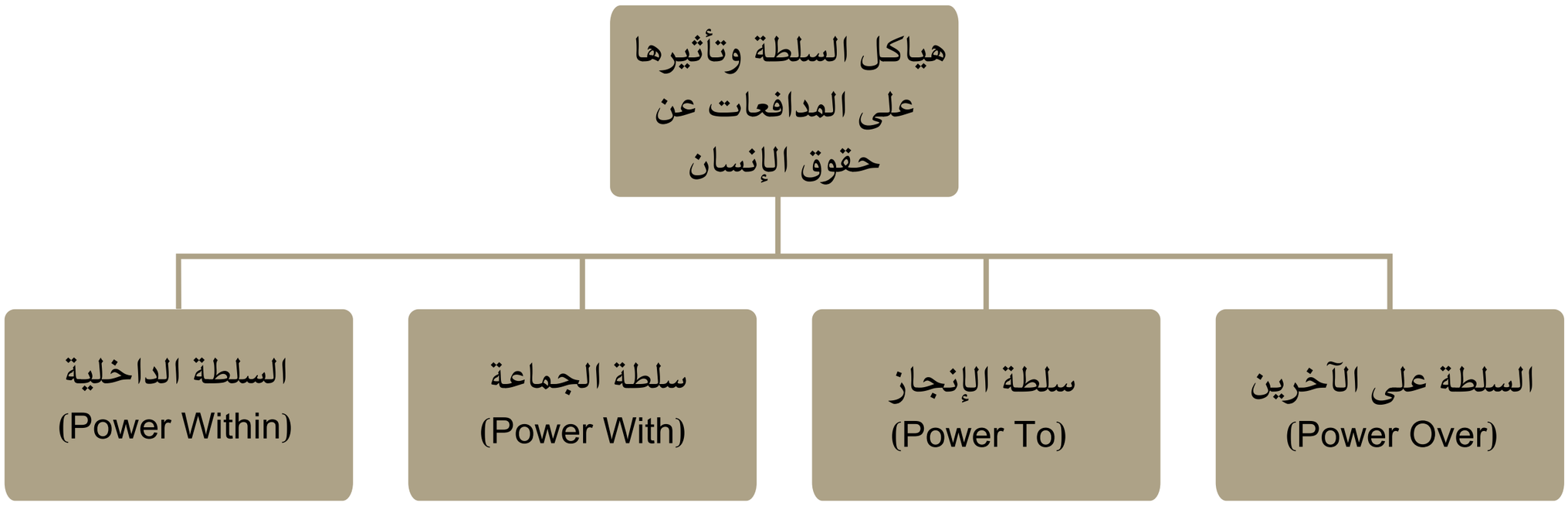
ومع ذلك، من المهم أن ندرك أن الثقافة والتقاليد ليست جامدة؛ فهي من صنع البشر وبالتالي يمكن تعديلها وتغييرها. يمكننا العمل على إعادة تشكيل علاقات القوة والسلطة في المجتمع بطريقة أكثر عدالة وتساويًا.

علاقات القوة ليست ثابتة أيضًا؛ بل هي موضوع للتفاوض المستمر، ولتواصل الجيد والسلام الاجتماعي يعتمد بشكل كبير على الفهم المتبادل بأن لكل فرد في المجتمع دورًا مهمًا يمكن أن يساهم به. عندما يتم الاعتراف بمساهمات الجميع واحترامها، تتحقق بيئة أكثر توازنًا وسلامًا.

التعامل مع السلطة أمر ضروري، خاصة في المنظمات غير الحكومية حيث غالبًا ما لا يُناقش أو يُعتبر أمرًا سلبيًا ولكنه يظل يعمل بشكل ضمني في أي منظمة. غالبًا ما تُرى السلطة كمفهوم سلبي، لكن السلطة ليست بالضرورة قمعية أو مانعة أو استبعادية (على الرغم من أنها يمكن أن تكون كذلك): يمكن أن تكون السلطة أيضًا إيجابية. الفيلسوف الفرنسي ميشيل فوكو يقول: "يجب أن نتوقف عن وصف آثار السلطة بعبارات سلبية: إنها تستبعد، تقمع، تراقب، تلخص، تخفي، تحجب. في الواقع، السلطة تُنتج؛ إنها تُنتج الواقع؛ تُنتج مجالات من الأشياء وطقوس الحقيقة. الفرد والمعرفة التي يمكن اكتسابها عنه تنتمي إلى هذه الإنتاجية". لذلك يمكن استخدام السلطة بمعنى أكثر إيجابية، بالإشارة إلى القدرة على إحداث التغيير المرغوب فيه في الحياة الشخصية أو في الهياكل المحيطة بنا، فالسلطة ليست إيجابية أو سلبية بحد ذاتها، يمكن أن تكون لها وظائف مختلفة(3).

هياكل السلطة وتأثيرها على المدافعات عن حقوق الإنسان (1)

لفهم أعمق للتحديات التي تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، يجب تحليل هياكل السلطة المختلفة وكيفية توزيعها. هذه الهياكل تلعب دورًا كبيرًا في تحديد الفرص والعوائق التي تواجهها المدافعات. هناك أربع أنواع من السلطة:



- **السلطة على الآخرين (Power Over)**: هذا النوع من السلطة يرتبط بالتحكم والسيطرة وغالبًا ما يستخدم للإكراه. في سياق المدافعات عن حقوق الإنسان، يمكن أن يكون هذا النوع من السلطة عائقًا رئيسيًا، حيث يتم استخدامه لتهميشهن واستبعادهن من مواقع القوة.
- **سلطة الإنجاز (Power To)**: تُعنى هذه السلطة بالقدرة على تحقيق الأهداف باستخدام المهارات والمعرفة. بالنسبة للمدافعات عن حقوق الإنسان، يمكن أن تكون هذه السلطة مصدر قوة إذا ما تم توفير الدعم الكافي لهن لاستخدام مهاراتهن بشكل فعال.
- **سلطة الجماعة (Power With)**: تتجلى هذه السلطة من خلال التعاون والعمل الجماعي. المدافعات عن حقوق الإنسان اللواتي يستطعن بناء شبكات دعم قوية والعمل مع جماعات متنوعة يمكنهن تحقيق تأثير أكبر من خلال هذا النوع من السلطة.
- **السلطة الداخلية (Power Within)**: تعكس هذه السلطة الثقة بالنفس والوعي الذاتي. المدافعات عن حقوق الإنسان اللواتي يتمتعن بسلطة داخلية قوية يكن أكثر قدرة على مواجهة التحديات الخارجية والاضطهاد.

سلطة المدافعات:

لو نظرنا من منظور مختلف في سياق النضال من أجل حقوق الإنسان، سنجد أن المدافعات يمتلكن أنواعًا متعددة من السلطة يمكنهن استثمارها لتحقيق أهدافهن. من المهم أن تدرك المدافعات امتلاكهن لهذه الأنواع وتطويعها لأهدافهن
فأنت لديك علي الأقل ثلاثة أنواع رئيسية من السلطة يمكن أن تمنحك القوة للتأثير على الأحداث، واتخاذ القرارات، وتشكيل التحالفات الفعالة، وهي: **سلطة الإنجاز ، سلطة الجماعة، والسلطة الداخلية**. بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليك أن تكوني على وعي بالسلطة المعلنة والخفية في البيئات التي يعملن فيها، وأن يستخدمن هذا الوعي لصالح أهدافهن.

سلطة المدافعات

في سياق النضال من أجل حقوق الإنسان، تمتلك المدافعات أنواعًا متعددة من السلطة يمكنهن استثمارها لتحقيق أهدافهن. من المهم أن تدرك المدافعات امتلاكهن لهذه الأنواع وتطويعها لأهدافهن. لديك على الأقل ثلاثة أنواع رئيسية من السلطة يمكن أن تمنحك القوة للتأثير على الأحداث، واتخاذ القرارات، وتشكيل التحالفات الفعالة، وهي: سلطة الإنجاز، سلطة الجماعة، والسلطة الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليك أن تكوني على وعي بالسلطة المعلنة، المخفية، وغير المرئية في البيئات التي تعملين فيها، واستخدام هذا الوعي لصالح أهدافك.

1. سلطة الإنجاز (Power To)

التوضيح: سلطة الإنجاز تعني القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام المهارات والمعرفة المتاحة. إنها القدرة على الابتكار والتأثير في المحيط من خلال الكفاءة الشخصية.
كيفية الاستفادة: على المدافعات أن يدركن أن لديهن القدرة على تحقيق التغيير بفضل مهاراتهن ومعرفتهن. يمكنهن استثمار هذه السلطة في تصميم وتنفيذ مشاريع حقوقية، والضغط على السياسات الحكومية، وتقديم حلول عملية للقضايا التي يواجهنها.
مثال: إحدى المدافعات تستخدم معرفتها القانونية لتنظيم ورش عمل توعوية حول حقوق المرأة في القرى اليمنية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي وتمكين النساء من الدفاع عن حقوقهن.

2. سلطة الجماعة (Power With)

التوضيح: سلطة الجماعة تنبع من القدرة على العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة. إنها القوة التي تأتي من التضامن والعمل المشترك.
كيفية الاستفادة: على المدافعات بناء شبكات دعم قوية، سواء محلية أو دولية، وتعزيز التعاون مع منظمات حقوق الإنسان الأخرى. هذا النوع من السلطة يمكن أن يعزز من تأثيرهن ويساعدهن على تحقيق أهداف أكبر.
مثال: مجموعة من المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن تتحد مع منظمات دولية لشن حملة ضد التمييز في قوانين الأسرة، مما يحقق نتائج ملموسة ويضع القضية على الأجندة الدولية.

3. السلطة الداخلية (Power Within)

التوضيح: السلطة الداخلية تشير إلى القوة الشخصية والثقة بالنفس التي تأتي من الوعي الذاتي والفهم العميق للحقوق والقيم الفردية. إنها القدرة على الاستمرار في النضال حتى في مواجهة التحديات.
كيفية الاستفادة: يجب على المدافعات تعزيز هذه السلطة من خلال تطوير وعيهن الذاتي وبناء الثقة بالنفس. هذا النوع من السلطة يمكن أن يساعدهن على مواجهة الصعوبات بثبات والقيادة بالقدوة.
مثال: مدافعة عن حقوق الإنسان تعمل في منطقة نائية ترفض التراجع عن موقفها رغم التهديدات، وتلهم النساء في مجتمعها للوقوف معها والدفاع عن حقوقهن.

التعامل مع السلطة المعلنة، المخفية، وغير المرئية

إلى جانب الأنواع الثلاثة من السلطة التي تمتلكينها، من المهم أن تدركي أن السلطة قد تكون معلنة، مخفية، أو غير مرئية:

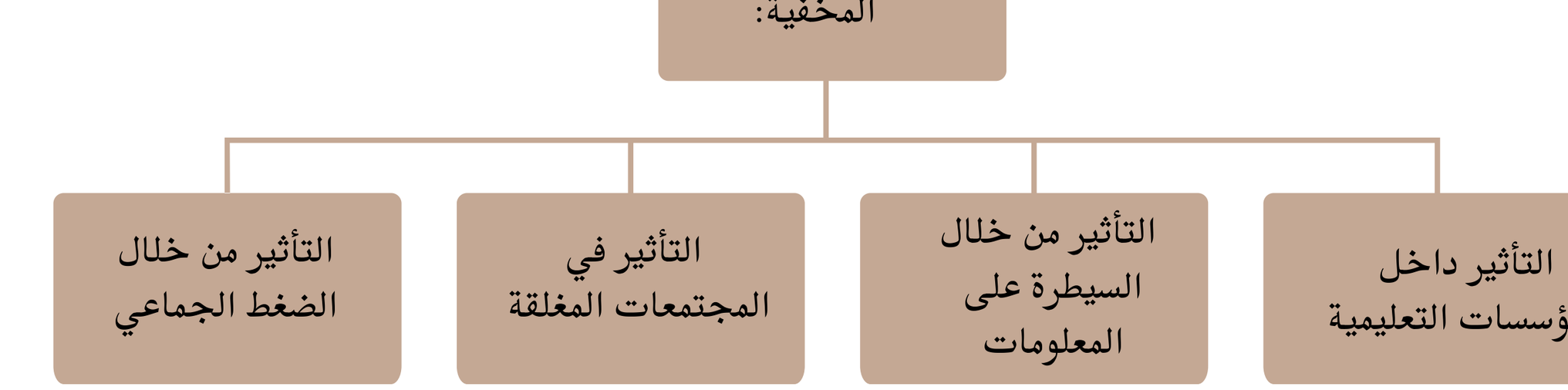
- **السلطة المعلنة:**

التوضيح: هذه هي السلطة التي تكون واضحة ومرئية، مثل المناصب الرسمية في المؤسسات أو القدرة على اتخاذ قرارات قانونية.
كيفية التعامل: يجب على المدافعات أن يعرفن من هم أصحاب السلطة المعلنة في السياقات التي يعملن بها، وأن يطورن استراتيجيات للتعامل معهم سواء عبر التفاوض المباشر أو التعاون.
مثال: مدافعة تتفاوض مع مسؤول حكومي للحصول على تصريح لتنظيم احتجاج سلمي، وتستخدم معرفتها بالقانون لضمان عدم رفض الطلب بشكل غير قانوني.

- **السلطة المخفية:**

التوضيح: السلطة المخفية تشير إلى التأثير غير المرئي أو غير المعلن الذي يمارسه أفراد أو مجموعات على القرارات والسياسات داخل منظمة أو مجتمع ما، دون أن يكونوا بالضرورة في مناصب رسمية. هذه السلطة غالبًا ما تستند إلى العلاقات الشخصية، النفوذ الاجتماعي، أو السيطرة على المعلومات.

أمثلة على السلطة المخفية:





1. التأثير من خلال العلاقات الشخصية:

مثال: في إحدى المنظمات غير الحكومية في اليمن، يوجد فرد ليس لديه منصب رسمي مؤثر، لكنه يرتبط بعلاقات شخصية قوية مع المدير التنفيذي. بسبب هذه العلاقات، يتمكن هذا الشخص من التأثير على قرارات التوظيف أو المشروعات التي يجب التركيز عليها، دون أن يظهر ذلك بشكل واضح في الهيكل التنظيمي.

2. التأثير على السياسات من خلال التمويل:

مثال: رجل أعمال يمتلك تأثيرًا كبيرًا على قرارات بلدية محلية لأنه يوفر تمويلًا كبيرًا للمشروعات العامة. على الرغم من أنه ليس عضوًا في المجلس البلدي، إلا أن أعضاء المجلس يأخذون رأيه في الاعتبار بشكل كبير لتجنب فقدان التمويل، مما يعطيه سلطة خفية على القرارات المحلية.

3- التأثير الإعلامي:

مثال: في مؤسسة إعلامية، هناك محرر ليس في منصب قيادي، لكنه يمتلك علاقات وثيقة مع كبار الصحفيين والمسؤولين الحكوميين. من خلال توجيه تغطية معينة أو التأثير على زملائه في كيفية معالجة الأخبار، يستطيع هذا المحرر التأثير على الرأي العام والسياسات الحكومية دون أن يكون ذلك واضحًا.

4- التأثير من خلال الروابط الأسرية:

مثال: في مجتمع قبلي، قد يكون هناك فرد لا يشغل أي منصب رسمي في الإدارة القبلية، لكنه يتمتع بنفوذ كبير لأنه من عائلة زعيم القبيلة. هذا النفوذ يُمكّنه من التأثير على قرارات تخص القضايا المجتمعية، مثل حل النزاعات أو توزيع الموارد، رغم عدم ظهوره كمقرر رسمي.

5- التأثير داخل المؤسسات التعليمية:

مثال: في جامعة محلية، أحد الأساتذة الأكبر سنًا لديه تأثير كبير على قرارات مجلس القسم الأكاديمي، ليس لأنه يحمل منصبًا قياديًا، ولكن بسبب سنوات طويلة من الخبرة وعلاقاته القوية مع الإدارة العليا. زملاؤه يراعون رأيه بشكل غير رسمي قبل اتخاذ قرارات مهمة.

6- التأثير من خلال السيطرة على المعلومات:

مثال: في شركة، يمتلك مدير تكنولوجيا المعلومات سلطة خفية لأنه يتحكم في الوصول إلى البيانات والمعلومات الحيوية. بفضل هذا التحكم، يمكنه توجيه القرارات أو منع بعض المعلومات من الوصول إلى صناع القرار، وبالتالي التأثير على مسار الشركة دون أن يكون في دائرة الضوء.

7- التأثير في المجتمعات المغلقة:

مثال: في مجتمع محافظ، قد يكون هناك رجل دين له تأثير كبير على الآراء العامة والقرارات المجتمعية، رغم أنه لا يشغل أي منصب حكومي أو رسمي. نفوذه يأتي من مكانته الدينية والثقة التي يضعها الناس فيه، مما يجعله قوة مؤثرة خلف الكواليس في القرارات الاجتماعية والسياسية.

8- التأثير من خلال الضغط الجماعي:

مثال: في مجموعة مناصرة لحقوق الإنسان، قد يكون هناك عضو ليس له دور رسمي كبير، لكنه يستخدم التأثير على بقية الأعضاء من خلال القدرة على إقناعهم برؤية معينة أو من خلال الضغط عليهم بطرق غير مباشرة. نتيجة لذلك، يصبح هذا الشخص مؤثرًا في قرارات المجموعة دون أن يتولى منصبًا قياديًا.



كيفية التعامل مع السلطة الخفية:

- التعامل مع السلطة الخفية يتطلب استراتيجيات ذكية وحذرة، نظرًا لأن هذه السلطة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تنفيذ المشاريع، وتشكيل التحالفات، وتحقيق الأهداف الحقوقية. إليك بعض الخطوات والنصائح للتعامل مع السلطة الخفية في هذا السياق:

1. **فهم ديناميكيات السلطة الخفية:**

- **تحليل الشبكات**: ابدأي بتحليل العلاقات والشبكات داخل المنظمة أو المجتمع لفهم من هم الأشخاص الذين يمتلكون تأثيرًا غير مرئي على صنع القرار. تعرفي على الشخصيات المؤثرة حتى لو لم يكن لديهم مناصب رسمية.
- **الاستماع والملاحظة**: كوني مستمعة جيدة ولاحظي التفاعلات الاجتماعية والسياسية. من يتحدث مع من؟ من يتم اللجوء إليه للحصول على المشورة؟ هذه المؤشرات يمكن أن تكشف عن أصحاب السلطة الخفية.

2. **بناء العلاقات مع أصحاب النفوذ:**

- **التقارب والتواصل**: إذا اكتشفت وجود سلطة خفية تؤثر على عملك، حاولي بناء علاقة تواصل إيجابية مع هؤلاء الأفراد. يمكن أن يكون التقارب معهم وسيلة لتوجيه تأثيرهم بشكل إيجابي نحو أهدافك الحقوقية.
- **التعاون بدل المواجهة**: في بعض الأحيان، قد يكون من الأفضل التعاون مع أصحاب السلطة الخفية بدلاً من مواجهتهم. اعملي على إقناعهم بأن دعم أهدافك الحقوقية يمكن أن يكون في مصلحتهم أيضًا.

3. **الشفافية والمساءلة:**

- **تعزيز الشفافية**: ادفعي نحو سياسات تعزز الشفافية في صنع القرار داخل المؤسسة أو المجتمع. كلما كانت القرارات أكثر وضوحًا، قلّ تأثير السلطة الخفية.
- **المطالبة بالمساءلة**: اعملي على تطوير آليات للمساءلة داخل المنظمة أو المجتمع. من خلال المطالبة بمساءلة كل من يشارك في عملية اتخاذ القرار، يمكن الحد من تأثير السلطة الخفية.

4. **تعزيز الدعم الجماهيري:**

- **بناء تحالفات شعبية**: إذا كانت السلطة الخفية تعمل ضد أهدافك، استخدمي الدعم الشعبي للضغط عليها. حملة حقوقية مدعومة من عدد كبير من الأشخاص يمكن أن تحد من نفوذ السلطة الخفية.
- **استخدام الإعلام**: استخدمي وسائل الإعلام لتسليط الضوء على القضايا التي قد تتعرض لتأثير السلطة الخفية. الإعلام يمكن أن يكشف الممارسات غير العادلة ويجعل السلطة الخفية عرضة للمساءلة العلنية.

5. **الاستفادة من القنوات الرسمية وغير الرسمية:**

- **القنوات الرسمية**: اعملي على تعزيز قنوات الاتصال الرسمية داخل المؤسسة أو المجتمع لضمان أن القرارات يتم اتخاذها بشكل شفاف ويشارك فيها الجميع.
- **القنوات غير الرسمية**: استفيدي من القنوات غير الرسمية (مثل الشبكات الاجتماعية أو اللقاءات غير الرسمية) للتأثير على أصحاب السلطة الخفية وجعلهم حلفاء محتملين.

6. **استخدام المعلومات الاستراتيجية:**

- **جمع المعلومات**: استمري في جمع المعلومات حول كيفية عمل السلطة الخفية ومن يدعمها. هذه المعلومات يمكن أن تكون حاسمة في تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها.
- **نشر المعلومات بحذر**: في بعض الأحيان، يمكن استخدام المعلومات بشكل استراتيجي لكشف أو تقويض نفوذ السلطة الخفية. لكن يجب أن يتم ذلك بحذر لتجنب ردود الفعل السلبية.

7. **التفاوض والمساومة:**

- **التفاوض مع أصحاب السلطة الخفية**: في بعض الأحيان، التفاوض المباشر مع أصحاب السلطة الخفية يمكن أن يكون خيارًا جيدًا. حاولي فهم مصالحهم وحاولي إيجاد نقاط مشتركة يمكن البناء عليها لتحقيق أهدافك الحقوقية.
- **استخدام المساومة**: إذا كان لديك شيء ذي قيمة يمكن أن يقدمه أصحاب السلطة الخفية، استخدميه كأداة للمساومة للوصول إلى تفاهمات تدعم قضاياك.

8. **التدريب على القوة الداخلية:**

- **تعزيز الوعي الذاتي**: اعملي على تعزيز القوة الداخلية لدى فريقك ومن حولك. عندما تكونين قوية من الداخل، تصبحين أقل عرضة للتأثر بالسلطة الخفية.
- **بناء القدرات**: قدمي تدريبًا لأعضاء فريقك حول كيفية التعامل مع النفوذ الخفي وكيفية الحفاظ على النزاهة والتركيز على الأهداف الطويلة الأمد.

إدارة المخاطر والتوقعات:

تحليل المخاطر: فكري في السيناريوهات المختلفة التي قد تحدث عند محاولة التعامل مع السلطة الخفية، وضعي خططًا للتعامل مع أي عواقب سلبية.

إعداد استراتيجيات احتياطية: كوني مستعدة لتغيير استراتيجيتك إذا لزم الأمر. امتلاك خطة بديلة يمكن أن يساعدك على البقاء مرنة في مواجهة النفوذ الخفي.

- **السلطة غير المرئية:**

التوضيح: هذه تتعلق بالمعايير الثقافية العميقة التي تحدد أدوارًا معينة للرجال والنساء، والتي قد لا تكون واضحة أو معترف بها على الفور.

كيفية التعامل: من خلال زيادة الوعي والتثقيف، يمكن للمدافعات تحويل هذه المعايير الإقصائية وإبراز دورهن في المجتمع.

مثال: في بعض المجتمعات، يُعتبر أن النساء لا ينبغي لهن المشاركة في السياسة. تقوم المدافعات بتوعية النساء في هذه المجتمعات حول حقوقهن السياسية وتشجيعهن على الانخراط في العمل السياسي.

بعض آليات الاضطهاد (2)



1. التهميش

التهميش هو العملية التي تُستبعد فيها النساء من المشاركة الفعالة في الحياة الاجتماعية والسياسية، مما يؤدي إلى تهميش آرائهن وتقليل تأثيرهن. في اليمن، يعتبر التهميش أحد أكبر التحديات التي تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان.

مثال: استبعاد النساء من الاجتماعات الهامة في مجلس إدارة إحدى المنظمات غير الحكومية، حيث لم تُطلب آراؤهن ولم يُؤخذ بها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

2. الاستغلال

حدث الاستغلال عندما تُستخدم جهود النساء لصالح الآخرين دون تعويض مناسب أو اعتراف بجهودهن. هذا الشكل من الاضطهاد يجعل المدافعات عن حقوق الإنسان يشعرن بعدم التقدير والاعتراف بمساهماتهن.

مثال: تكليف إحدى المدافعات بمهام إضافية دون تقديم دعم أو تعويض مناسب، في حين يتم تقدير جهود زملائها الذكور أكثر منها.

3. الضعف

يشير الضعف إلى قلة السلطة أو النفوذ الذي تمتلكه النساء، مما يجعلهن غير قادرات على الدفاع عن حقوقهن أو المشاركة في صنع القرار.

مثال: منع النساء في المجتمعات المحافظة من المشاركة في القرارات المجتمعية أو السياسية، مما يعيق تنفيذ برامج دعم النساء.

4. الهيمنة الثقافية

الهيمنة الثقافية تعني فرض قيم وثقافات معينة على المجتمع، مما يؤدي إلى تهميش أو إقصاء القيم الأخرى. هذا النوع من الهيمنة يقلل من دور النساء ويصورهن بشكل سلبي إذا ما تحدين هذه القيم.

مثال: تصوير النساء المدافعات عن حقوق الإنسان بشكل سلبي في وسائل الإعلام اليمنية، مما يعزز الصورة النمطية للمرأة المطيعة.

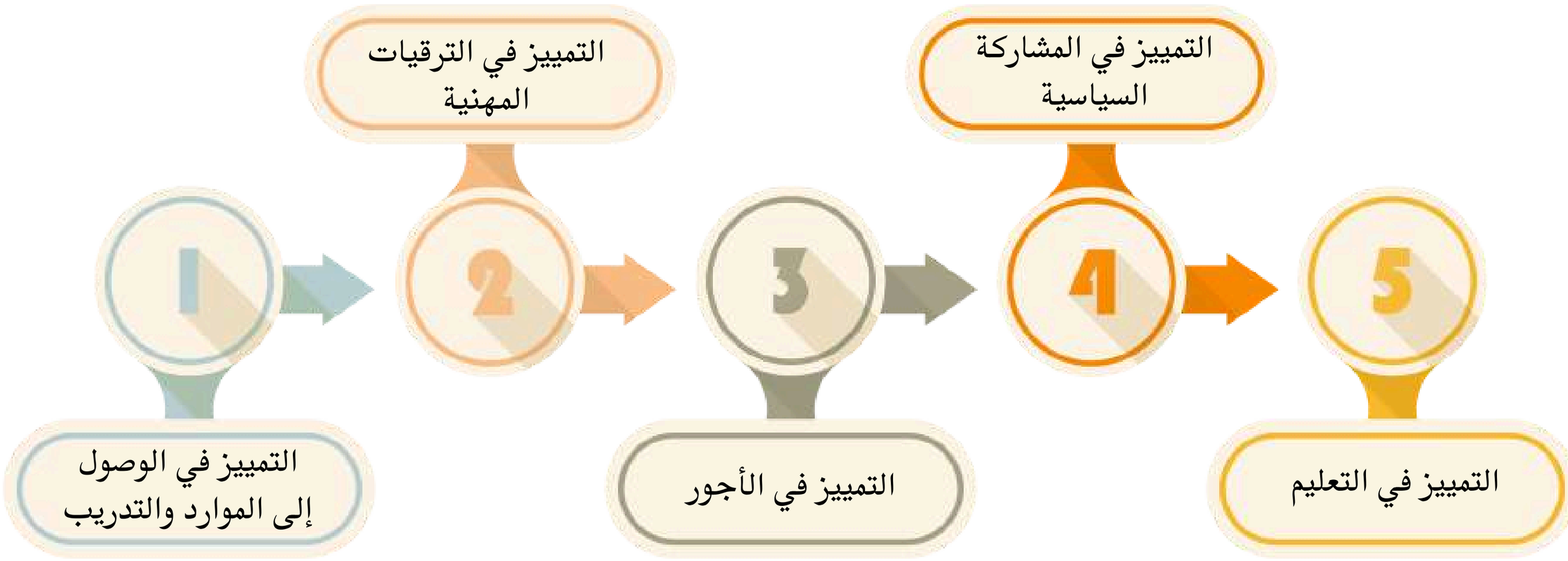
5. العنف

العنف هو استخدام القوة أو التهديد لإلحاق الضرر بالمدافعات عن حقوق الإنسان بهدف تخويفهن وإسكاتهن.

مثال: تعرض إحدى المدافعات لتهديدات بالقتل عبر وسائل التواصل الاجتماعي بسبب نشاطها في الدفاع عن حقوق النساء

تتجسد هذه الآليات تتجسد في أشكال مختلفة من التمييز في مجالات الحياة المتعددة.

بعض أشكال التمييز ضد المدافعات



- **التمييز في الوصول إلى الموارد والتدريب:** تستبعد المدافعات عن حقوق الإنسان من فرص التدريب والتطوير المهني التي تُمنح للرجال.
- **التمييز في الترقيات المهنية:** تتجاوز النساء المؤهلات للترقية لصالح زملائهن الذكور بسبب تحيزات ثقافية.
- **التمييز في الأجور:** تتلقى النساء أجورًا أقل من الرجال على الرغم من قيامهن بنفس العمل.
- **التمييز في المشاركة السياسية:** تُواجه النساء عقبات في الترشح أو التصويت، مما يقيد مشاركتهن السياسية.
- **التمييز في التعليم:** يُفضل تعليم الأولاد على البنات في بعض المناطق الريفية، مما يحد من فرص النساء المستقبلية.

مفهوم السقف الزجاجي

في هذا السياق من التمييز والاضطهاد، يظهر مفهوم السقف الزجاجي ليعكس تلك الحواجز غير المرئية التي تمنع النساء من الوصول إلى مواقع القيادة والنفوذ. هذه الحواجز ليست نتيجة لعدم كفاءة النساء، بل هي نتاج لتحيزات جنسانية متجذرة في الثقافة.
مثال: على الرغم من أن النساء في العديد من المنظمات غير الحكومية في اليمن يمتلكن المؤهلات والخبرة اللازمة، إلا أنهن غالبًا ما يُستبعدن من المناصب القيادية لصالح الرجال، وذلك بناءً على افتراضات غير معلنة بأن الرجال أكثر كفاءة.

ظاهرة الهاوية الزجاجية

بينما يعمل **السقف الزجاجي** على منع النساء من الوصول إلى المناصب العليا في الأوقات العادية، فإن ظاهرة الهاوية الزجاجية تظهر بشكل خاص في الأوقات التي تمر فيها المؤسسات أو المجتمعات بأزمات. في هذه الحالات، قد يتم اختيار النساء لتولي مناصب قيادية، ولكن في ظروف محفوفة بالمخاطر تجعل فرص النجاح محدودة. إذا لم تنجح النساء في هذه الأدوار، فإن الفشل غالبًا ما يُنسب إلى جنسهن، مما يعزز الصورة النمطية السلبية حول قدرتهن على القيادة.
مثال: عندما تتولى النساء مناصب قيادية أثناء الأزمات في المؤسسات، يتم توجيه اللوم إليهن بشكل غير عادل إذا لم تحقق المؤسسة النتائج المرجوة، وحتى في حالات النجاح، يُنظر إلى إنجازاتهن كاستثناء وليس كقاعدة.

استراتيجيات لمعالجة التحديات

لمواجهة هذه التحديات، يجب على المدافعات عن حقوق الإنسان والمؤسسات الداعمة لهن اتباع استراتيجيات فعالة مثل:

- **التوعية وبناء القدرات:** تعزيز وعي المدافعات بحقوقهن وكيفية استخدام هياكل السلطة لتحقيق أهدافهن.
- **بناء الشبكات والتحالفات:** التعاون مع جماعات أخرى لتعزيز قوة المدافعات وتجاوز التحديات.
- **التفاوض والضغط:** استخدام مهارات التفاوض للتأثير على السياسات والممارسات.
- **الدعم النفسي والاجتماعي:** توفير الدعم النفسي لتعزيز قدرة المدافعات على مواجهة التحديات

أسئلة المناقشة

إليك مجموعة من الأسئلة التي يمكن استخدامها لمناقشة الوحدة:

1. فهم ديناميات القوة والسلطة:

- ما هي العوامل التي تؤثر على توزيع القوة والسلطة في المجتمع اليمني؟
- كيف يمكن للمدافعات عن حقوق الإنسان إعادة تشكيل علاقات القوة بطريقة أكثر عدالة؟
- ما هو تأثير الثقافة والتقاليد على توزيع القوة والسلطة بين الرجال والنساء في اليمن؟

2. هياكل السلطة وتأثيرها على المدافعات عن حقوق الإنسان:

- ما هي أنواع السلطة المختلفة التي تم وصفها في الفصل؟ وكيف يمكن أن تؤثر كل نوع منها على المدافعات عن حقوق الإنسان؟
- كيف يمكن للمدافعات استغلال "سلطة الإنجاز" و"سلطة الجماعة" و"السلطة الداخلية" لتحقيق أهدافهن؟
- ما هي أهمية الوعي بالسلطة المعلنة والخفية في بيئات العمل الحقوقي؟ وكيف يمكن التعامل مع كل منهما بفعالية؟

3. آليات الاضطهاد:

- ما هي أهم آليات الاضطهاد التي تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن؟ وكيف تؤثر هذه الآليات على دورهن؟
- كيف يمكن للمدافعات مواجهة التهميش والاستغلال والهيمنة الثقافية في عملهن؟
- ما هي الأمثلة الواقعية التي يمكن أن تعكس هذه الآليات في السياق اليمني؟

4. مفهوم السقف الزجاجي والهاوية الزجاجية:

- ما هو السقف الزجاجي وكيف يمنع النساء من الوصول إلى المناصب القيادية؟
- كيف تتجلى ظاهرة الهاوية الزجاجية في الأوقات التي تمر فيها المؤسسات أو المجتمعات بأزمات؟ وما هي عواقب هذه الظاهرة؟
- هل تعتقدين أن هذه المفاهيم مرتبطة بشكل وثيق بالثقافة المجتمعية في اليمن؟ ولماذا؟

5. استراتيجيات مواجهة التحديات:

- ما هي الاستراتيجيات المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن؟
- كيف يمكن للمدافعات بناء شبكات وتحالفات فعالة لتعزيز قوتهن؟
- ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه الدعم النفسي والاجتماعي في تعزيز قدرة المدافعات على مواجهة التحديات؟

6. التأثير الإعلامي والضغط الاجتماعي:

- كيف يمكن استخدام الإعلام كأداة لتسليط الضوء على قضايا المدافعات عن حقوق الإنسان؟
- ما هو دور الرأي العام في التأثير على السياسات والقرارات التي تؤثر على حقوق الإنسان؟
- كيف يمكن للمدافعات استخدام الضغط الجماهيري للتعامل مع السلطة الخفية؟

7. التفكير النقدي والاستراتيجيات الاحتياطية:

- كيف يمكن للمدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن تحليل المخاطر المرتبطة بتعاملاتهن مع السلطة الخفية؟
- لماذا يُعتبر امتلاك خطة بديلة أمرًا مهمًا عند التعامل مع التحديات في مجال حقوق الإنسان؟
- ما هي الأمثلة على استراتيجيات احتياطية يمكن للمدافعات استخدامها في حال فشل الاستراتيجيات الأساسية؟

8. تحليل الحالات العملية:

- هل يمكن تقديم أمثلة حقيقية من واقع العمل الحقوقي في اليمن تعكس المفاهيم المذكورة في الفصل؟
- كيف يمكن استخدام الأمثلة العملية لتعزيز فهم المدافعات للمفاهيم والاستراتيجيات المقدمة؟
- ما هي الدروس التي يمكن استخلاصها من حالات فشل أو نجاح المدافعات في مواجهة تحديات السلطة؟

الجزء العملي

١.تمرين: تحليل الحالة

المقدمة:

في هذا التمرين، ستعمل المشاركات على تحليل مجموعة من الحالات الدراسية التي تعكس التحديات التي تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن. يهدف التمرين إلى تعزيز قدرة المشاركات على تحليل هياكل السلطة وتطوير استراتيجيات عملية للتعامل مع هذه التحديات.

الأهداف

- فهم كيفية تأثير هياكل السلطة المختلفة على المدافعات عن حقوق الإنسان.
- تطوير استراتيجيات للتعامل مع التحديات المرتبطة بالسلطة المعلنة والخفية.
- تحسين مهارات التحليل النقدي لدى المشاركات.

المواد اللازمة:

- حالات دراسية مكتوبة (3-4 حالات متنوعة).
- أوراق عمل لتحليل الحالات.
- أدوات عرض (لوحات كبيرة، أقلام ماركر، أو أدوات رقمية في حالة التدريب عن بعد).
- دليل الأسئلة التحليلية.
- عرض تقديمي (PowerPoint) لتقديم الإرشادات.

الوقت

- وجاهي: 60-75 دقيقة
- عن بعد: 45 دقيقة

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

الخطوات:

التدريب الوجاهي:

1. تقديم التمرين

- شرح أهداف التمرين والمفاهيم الأساسية.
- توزيع الحالات الدراسية على المجموعات.

2. التحليل الجماعي

- تقسيم المشاركات إلى مجموعات صغيرة.
- العمل على تحليل الحالات باستخدام أوراق العمل ودليل الأسئلة التحليلية.
- تحديد التحديات والسلطات المتورطة واقتراح استراتيجيات للتعامل معها.

3. عرض الاستراتيجيات ومناقشتها

- تقديم كل مجموعة لنتائج تحليلها والاستراتيجيات المقترحة.
- فتح باب النقاش لتبادل الأفكار والتعليقات.

4. التقييم والتغذية الراجعة:

- تقديم المدربة تغذية راجعة حول التحليلات المقدمة.
- مناقشة النقاط القوية وأماكن التحسين.

التدريب عن بعد:

1. تقديم التمرين

- استخدام عرض تقديمي (PowerPoint) لشرح أهداف التمرين والمفاهيم الأساسية.
- تقسيم المشاركات إلى غرف افتراضية صغيرة عبر منصة التدريب (مثل Zoom).

2. التحليل الجماعي

- تقديم الحالات الدراسية لكل مجموعة عبر مستند مشترك (مثل Google Docs).
- العمل على تحليل الحالات باستخدام أوراق العمل الرقمية.
- تحديد التحديات والسلطات المتورطة واقتراح استراتيجيات للتعامل معها.

3. عرض الاستراتيجيات

- إعادة المشاركات إلى الجلسة العامة.
- تقديم كل مجموعة لنتائج تحليلها والاستراتيجيات المقترحة بشكل مختصر.

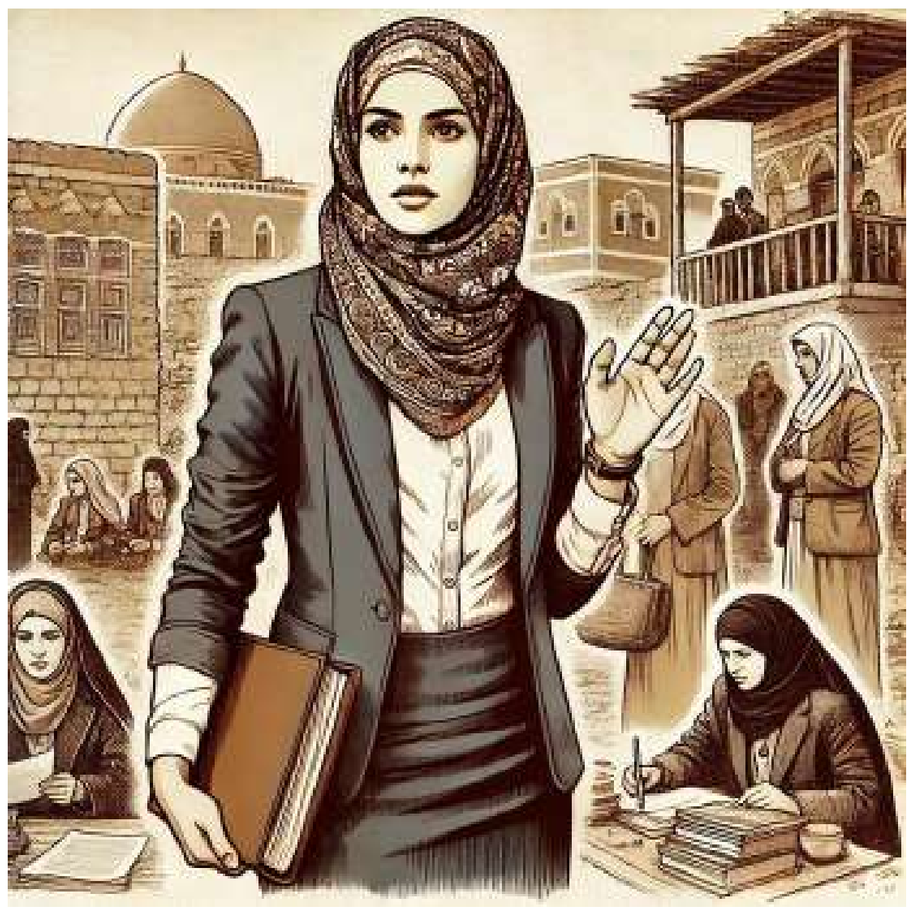
4. التقييم السريع

- تقديم المدربة تغذية راجعة سريعة حول التحليلات المقدمة.
- التفاعل مع المشاركات حول النقاط الرئيسية.

مثال لدراسة حالة: تحديات مدافعة عن حقوق الإنسان في اليمن

خلفية الحالة:

نون هي محامية شابة ومدافعة عن حقوق المرأة تعمل في إحدى المدن اليمنية. لديها شغف كبير في الدفاع عن حقوق النساء، خاصة في المناطق الريفية حيث تواجه النساء تحديات كبيرة في الحصول على العدالة والمساواة. تعمل نادية مع منظمة غير حكومية صغيرة تهدف إلى تمكين النساء من خلال تقديم الدعم القانوني والتدريب على حقوق الإنسان.



الوضع الحالي:

في الأشهر الأخيرة، بدأت نادية بتنظيم ورش عمل توعوية في القرى حول حقوق المرأة، وخاصة حقوقها في الميراث والتعليم. تفاعل المجتمع المحلي مع هذه الورش بتفاوت؛ حيث رحب البعض بفكرة تمكين النساء، في حين عارض آخرون هذه الجهود بشدة. واجهت نادية تحديات كبيرة، بما في ذلك:

- **التهميش الاجتماعي**: عمد بعض زعماء المجتمع المحلي إلى استبعاد نادية من الاجتماعات المجتمعية المهمة، وعدم دعوة منظمتها للمشاركة في الأحداث المحلية التي تناقش قضايا المرأة.
- **السلطة الخفية**: واجهت نادية صعوبة في التعامل مع مجموعة صغيرة من الشخصيات المؤثرة التي لا تشغل مناصب رسمية ولكنها تتحكم بشكل كبير في القرارات المحلية. هذه المجموعة بدأت بنشر شائعات حول نادية للتقليل من مصداقيتها بين النساء اللاتي تخدمهن.
- **التهديدات بالعنف**: تلقت نادية تهديدات من أفراد مجهولين عبر الهاتف ومنصات التواصل الاجتماعي، يحذرونها من مواصلة نشاطها في التوعية بحقوق المرأة.

المهمة:

- تحديد وتحليل التحديات التي تواجه نادية في سياق عملها كمدافعة عن حقوق الإنسان. استخدمي الأسئلة التالية لتوجيه التحليل:
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه نادية في هذا الموقف؟
- من هم الفاعلون الرئيسيون (المعلنين والخفيين) في هذه الحالة؟
- كيف تؤثر هياكل السلطة المحلية على قدرة نادية على تنفيذ عملها؟
- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن لنادية استخدامها للتعامل مع هذه التحديات؟ فكري في كيفية التعامل مع التهميش الاجتماعي، السلطة الخفية، والتهديدات بالعنف.
- كيف يمكن لنادية تعزيز سلطتها الداخلية والجماعية لمواجهة هذه التحديات؟

لعبة القوة

المقدمة:

في هذا التمرين، ستقوم المشاركات برسم خريطة قوة لموقف معين في مجتمعهن أو في عملهن الحقوقي. الهدف هو تحديد الفاعلين الرئيسيين، وتوزيع السلطة بينهم (المعلنة والخفية)، وتحديد الفرص والتحديات المحتملة.

الأهداف:

- تمكين المشاركات من تحديد القوى المختلفة وكيفية التعامل معها بفعالية.
- تعزيز قدرة المشاركات على استخدام خريطة القوة كأداة استراتيجية.

الوقت

- وجاهي: 60-75 دقيقة
- عن بعد: 45 دقيقة

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

المواد اللازمة:

- أمثلة على خرائط القوة من مجالات مختلفة.
- أوراق عمل لرسم خريطة القوة مع تعليمات مفصلة.
- أدوات الرسم (أوراق كبيرة، أقلام ماركر) للتدريب الوجاهي.
- أدوات رسم خرائط رقمية مثل Miro أو Google Jamboard للتدريب عن بعد.
- عرض تقديمي (PowerPoint) لتوضيح الخطوات والمفاهيم.

الخطوات:

التدريب الوجاهي:

1. تقديم التمرين

- شرح مفهوم خريطة القوة واستخدامها في العمل الحقوقي.
- توزيع أوراق كبيرة وأقلام ماركر على كل مجموعة لرسم خرائط القوة.

2. رسم الخرائط

- تقوم كل مجموعة برسم خريطة القوة الخاصة بها على الأوراق.
- استخدام رموز وألوان مختلفة لتوضيح العلاقات بين الفاعلين وأشكال السلطة.

3. عرض ومناقشة الخرائط

- تقديم كل مجموعة لخرائطها أمام الجميع.
- فتح باب النقاش حول كيفية التعامل مع السلطة المعلنة والخفية لتحقيق الأهداف الحقوقية.

التدريب عن بعد:

1. تقديم التمرين

- استخدام عرض تقديمي (PowerPoint) لشرح مفهوم خريطة القوة.
- تقسيم المشاركات إلى غرف افتراضية صغيرة.

2. رسم الخرائط

- استخدام أدوات رسم الخرائط الرقمية (مثل Miro أو Google Jamboard) لتمكين المجموعات من رسم خرائط القوة بشكل مشترك.
- العمل على رسم خريطة القوة وتحديد الفاعلين الرئيسيين وأشكال السلطة.

3. عرض الخرائط

- إعادة المشاركات إلى الجلسة العامة.
- عرض كل مجموعة لخريطتها بشكل مختصر.

4. التقييم السريع

- تقديم المدربة تغذية راجعة سريعة على الخرائط المقدمة.
- مناقشة النقاط الرئيسية في خريطة القوة وكيفية تحسين الاستراتيجيات.

مثال على خريطة قوة

الموقف: تمكين المرأة في قرية يمنية

الوضع: تقوم مجموعة من المدافعات عن حقوق الإنسان بمحاولة تنظيم ورشة عمل في قرية ريفية في اليمن لتمكين المرأة من خلال زيادة الوعي بحقوقها في الميراث والتعليم. تواجه المدافعات تحديات مختلفة تشمل مقاومة من بعض قادة المجتمع وتأثير الشخصيات النافذة في القرية.

خريطة القوة:

1. الفاعلون الرئيسيون:

المدافعات عن حقوق الإنسان (المبادِرات):

- سلطة: سلطة الإنجاز والمعرفة.
- التحدي: التهميش والتهديدات.

زعيم القبيلة (سلطة معلنة):

- سلطة: تأثير كبير في اتخاذ القرارات المجتمعية.
- التحدي: قد يعارض جهود تمكين المرأة بسبب التقاليد والمعتقدات السائدة.

الإمام المحلي (سلطة خفية):

- سلطة: تأثير غير مباشر لكنه قوي على آراء السكان من خلال السلطة الدينية.
- التحدي: يمكنه إثارة مشاعر سلبية تجاه ورشة العمل من خلال خطاباته.

مجموعة من الرجال المؤثرين (سلطة خفية):

- سلطة: تحكم غير رسمي في القرارات والتوجيهات داخل المجتمع.
- التحدي: يقاومون أي تغيير في وضع المرأة الاجتماعي.

النساء المشاركات في المجتمع (داعمات محتملات):

- سلطة: قوة جماعية يمكن تعزيزها.
- التحدي: قد يخشين التحدث علانية بسبب الضغوط الاجتماعية.

2. توزيع السلطة:

مركز القوة (الموقع في وسط الخريطة):

- زعيم القبيلة و الإمام المحلي: يمتلكون أكبر قدر من السلطة المعلنة والخفية. يمكنهم تحديد نجاح أو فشل ورشة العمل بناءً على مواقفهم.
- المدافعات عن حقوق الإنسان: في موقع قريب من مركز القوة، لكنهن يواجهن مقاومة كبيرة.
- مجموعة الرجال المؤثرين: بالقرب من مركز القوة لكن في دائرة خارجية، يمارسون نفوذهم بشكل غير معلن.
- النساء المشاركات في المجتمع: في دائرة خارجية، لديهن إمكانات لتطوير سلطة جماعية ولكن تحت تأثير الضغوط الاجتماعية.

3. الفرص والتحديات:

فرصة: بناء التحالفات مع النساء المشاركات في المجتمع.

- الاستراتيجية: تنظيم جلسات توعية خاصة بالنساء لتعزيز الثقة وتحفيزهن على دعم الورشة.

تحدي: التأثير السلبي للإمام المحلي.

- **الاستراتيجية**: محاولة إشراك الإمام المحلي من خلال الحوار المبكر حول أهمية الورشة وارتباطها بالقيم الدينية الإيجابية.

فرصة: دعم محتمل من زعيم القبيلة إذا تم إقناعه بأهمية الورشة.

- **الاستراتيجية**: مقابلة زعيم القبيلة قبل الورشة وتقديم الفوائد المجتمعية التي يمكن أن تجلبها الورشة.

4. استراتيجيات للتعامل مع الفاعلين:

المدافعات عن حقوق الإنسان:

- تعزيز السلطة الداخلية والجماعية.
- بناء تحالفات مع النساء المشاركات لزيادة الضغط المجتمعي.

زعيم القبيلة:

- إشراكه في التخطيط وإظهار الاحترام للتقاليد المحلية مع تقديم فوائد الورشة بشكل إيجابي.

الإمام المحلي:

- التواصل المبكر وتوضيح الأهداف النبيلة للورشة وربطها بالقيم الدينية التي تعزز حقوق المرأة.

مجموعة الرجال المؤثرين:

- تجنب المواجهة المباشرة ومحاولة تقليل تأثيرهم السلبي من خلال خلق ضغط جماعي إيجابي.

النساء المشاركات في المجتمع:

- تعزيز الثقة والوعي وزيادة المشاركة الفاعلة.

رسم الخريطة:

يمكن رسم الخريطة بصريًا باستخدام الدوائر أو المربعات لتمثيل كل فاعل، مع وضع الفاعلين الأقوى بالقرب من المركز. يمكن استخدام خطوط لتوضيح العلاقات بين الفاعلين، مع تمييز الخطوط حسب نوع العلاقة (مثلاً، علاقة دعم، علاقة مقاومة، إلخ).
ملاحظات إضافية:

- **التحليل المستمر**: خريطة القوة ليست ثابتة. يجب أن تكون هذه الخريطة ديناميكية، يتم تحديثها باستمرار بناءً على التغييرات في التفاعلات والقوى داخل المجتمع.
- **استخدام الرموز والألوان**: يمكن استخدام رموز مختلفة (مثل النجوم أو الدوائر الملونة) لتمييز الفاعلين حسب نوع سلطتهم (معلنة أو خفية)، ومستوى تأثيرهم على الموقف.

هذا المثال يوضح كيف يمكن استخدام خريطة القوة لفهم الديناميات الاجتماعية والسياسية المعقدة في المواقف التي تواجه المدافعات عن حقوق الإنسان. من خلال هذا الفهم، يمكن تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف الحقوقية.

المصادر

- Adapted from:
- TOPS Program (2017). Nurturing Connections: A Facilitator's Guide to Lead Interactive Discussions on Gender and Nutrition. Washington, DC: Food Security and Nutrition (FSN) Network. [Accessed 15 July 2024]. Available at: https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/TOPS_Nurturing%20Connections_English_FINAL_P.pdf
-
- Goethe-Institut (2017). International Training Manual. Goethe-Institut. [Accessed 15 July 2024]. Available at: https://www.goethe.de/resources/files/pdf140/intltrainingmanual2017endversion.pdf
- Goethe-Institut Cairo (2017). Strengthening Structures and Networks: A Practitioner's Guide. [Accessed 15 July 2024]. Available at: https://www.goethe.de/resources/files/pdf100/manualstrengtheningstructuresfinal.pdf

الوحدة الثامنة:

النهج التشاركي والعلمي في حل المشكلات والتفاوض

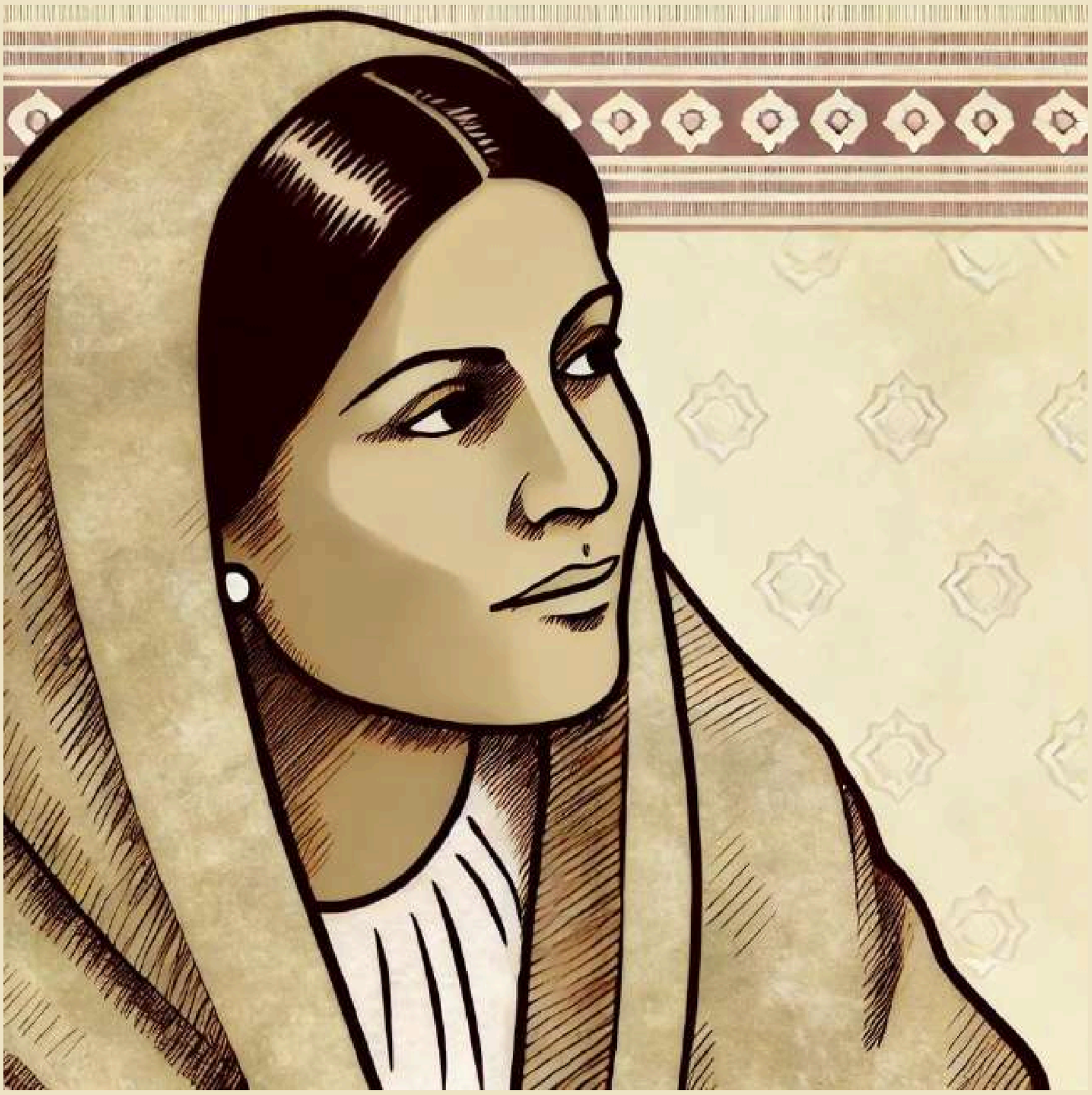


وصف الوحدة

هذه الوحدة إلى تقدم استراتيجيات عملية لتحليل المشكلات، التفاوض التعاوني، وتعزيز التفكير النقدي والإبداعي. من خلال تعلم كيفية التعامل بمرونة مع المشكلات واتخاذ قرارات مدروسة، يمكن للقائدات أن يحققن نتائج متميزة ويبنين نهجا تشاركيا مرنا للتعامل مع التحديات.

الأهداف

1. فهم أساليب حل المشكلات: التعرف على الطرق المختلفة لتحديد وتحليل المشكلات وتطبيق الحلول الفعّالة.
2. تعزيز مهارات التفاوض التعاوني: تطوير القدرة على التفاوض بشكل إيجابي وبنّاء لتحقيق نتائج مشتركة ترضي جميع الأطراف.
3. تطبيق الأساليب التشاركية: استخدام استراتيجيات العمل الجماعي لتوليد أفكار جديدة وتحقيق الأهداف المشتركة.
4. تحسين مهارات التفكير النقدي: تعزيز القدرة على تقييم المعلومات واتخاذ القرارات المستنيرة في سياقات مختلفة.
5. تطوير استراتيجيات فعّالة للتعامل مع التحديات: إيجاد حلول مبتكرة للتحديات المختلفة من خلال التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي.



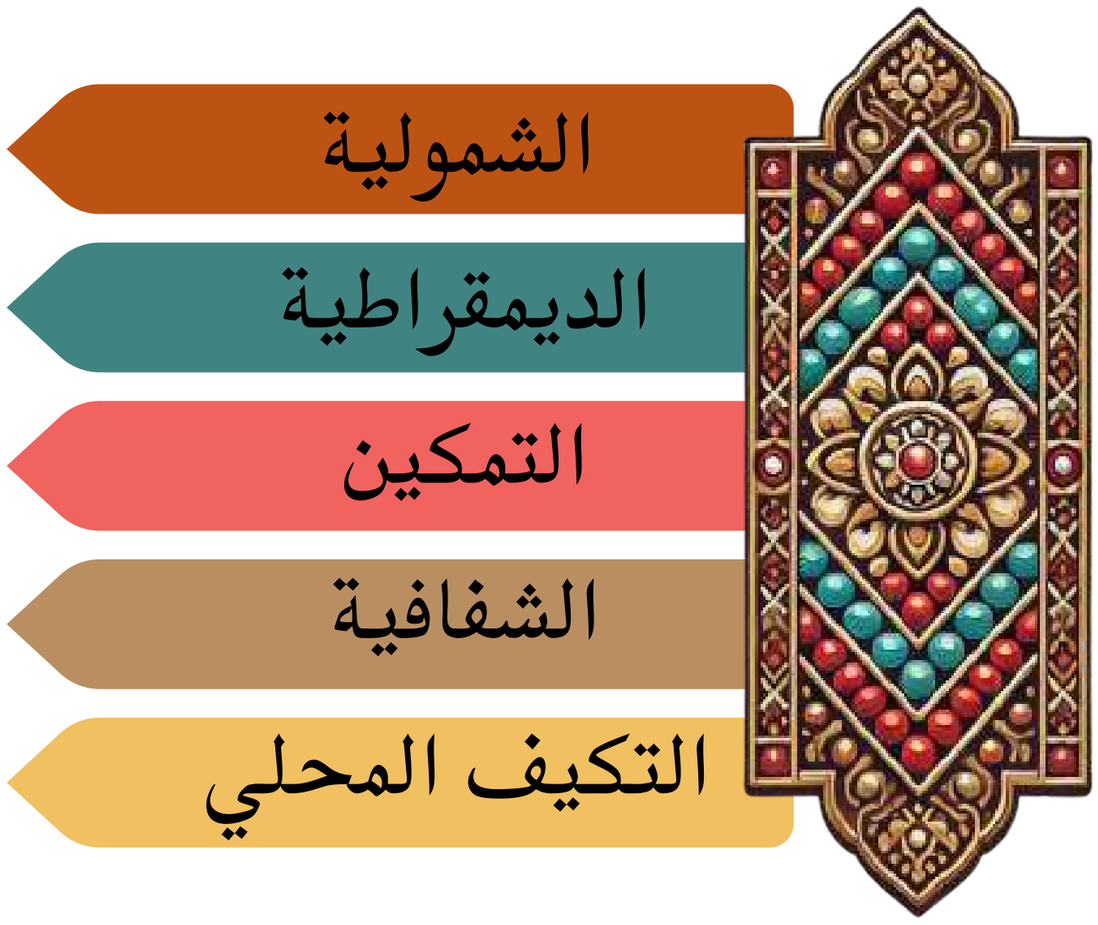
أولًا: حل المشكلات

1- النهج التشاركي لحل المشكلات

تعريف النهج التشاركي

النهج التشاركي هو أسلوب يعتمد على إشراك جميع الأطراف المعنية بشكل فعال في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات. يقوم هذا النهج على مبدأ أن الحلول الأكثر فعالية واستدامة هي تلك التي يتم تطويرها من خلال التعاون والتفاعل المباشر بين الأفراد الذين يتأثرون بشكل مباشر بالمشكلة. بدلاً من فرض الحلول من أعلى إلى أسفل (Top-Down)، يتبنى النهج التشاركي نهجًا تصاعديًا (Bottom-Up) حيث يتم استيعاب وتقدير آراء وتجارب كل المشاركين.[1]

مبادئ النهج التشاركي



- **الشمولية**: يتضمن النهج التشاركي إشراك جميع الفئات المتأثرة بالمشكلة، بما في ذلك المجموعات المهمشة أو الأقل تمثيلًا. هذا يضمن أن تكون جميع الأصوات مسموعة وأن يتم أخذ مختلف وجهات النظر في الاعتبار [2].
- **الديمقراطية**: يعزز هذا النهج القيم الديمقراطية من خلال توفير منصة للمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار. يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي، مع احترام آراء جميع المشاركين [3].
- **التمكين**: يهدف النهج التشاركي إلى تمكين الأفراد والمجتمعات من خلال تعزيز قدراتهم على حل مشكلاتهم بأنفسهم. عندما يكون للأفراد دور نشط في الحلول، يشعرون بملكية الحل ويكونون أكثر استعدادًا لدعمه وتنفيذه [4].
- **الشفافية**: يعتمد النهج التشاركي على الشفافية في جميع مراحل العملية. يتطلب هذا النهج تبادل المعلومات بوضوح وبشكل مفتوح بين جميع الأطراف المشاركة [5].
- **التكيف المحلي**: يأخذ النهج التشاركي في الاعتبار الظروف المحلية الخاصة بكل مجتمع أو مجموعة. الحلول التي يتم تطويرها تكون متوافقة مع السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمجتمع المستهدف [8].

أهمية ودوره في استدامة الحلول في مجال المدافعات عن حقوق الإنسان

في مجال المدافعات عن حقوق الإنسان، تعتبر استدامة الحلول أحد العوامل الحاسمة لتحقيق التغيير الإيجابي والمستدام. النهج التشاركي يمثل أسلوبًا أساسيًا لتحقيق هذه الاستدامة، حيث يعتمد على إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات. هذا النهج ليس فقط أداة لتحقيق الحلول الفعالة، بل هو أيضًا وسيلة لضمان أن تكون هذه الحلول متجذرة في احتياجات وتطلعات الأشخاص المتأثرين بها بشكل مباشر [9].

من خلال إشراك المجتمع المحلي، والمستفيدين، والمدافعين عن حقوق الإنسان في كل خطوة من خطوات الحل، يُعزز النهج التشاركي الشعور بالملكية والالتزام تجاه الحلول المقترحة. هذا يزيد من احتمالية دعم هذه الحلول وتنفيذها بنجاح على المدى الطويل، ويضمن أنها تستجيب بشكل مناسب للسياق الثقافي والاجتماعي للمجتمع المستهدف [1].

- **التكيف مع السياق المحلي:** عندما يتم تطوير الحلول بالتعاون مع المجتمعات المحلية، فإنها تكون أكثر توافقًا مع الظروف الخاصة بكل مجتمع، مما يعزز من فرص نجاحها واستدامتها [4].
- **الملكية الجماعية:** عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية صنع القرار، يكون لديهم حافز أكبر لدعم الحلول والعمل على تنفيذها والمحافظة عليها [2].
- **التعلم المستمر:** النهج التشاركي يعزز من عملية التعلم الجماعي، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الأطراف، مما يسهم في تحسين الحلول وتطويرها بشكل مستمر [3].
- **العدالة والشمول:** النهج التشاركي يضمن سماع أصوات جميع الفئات، بما في ذلك الفئات المهمشة، مما يؤدي إلى حلول أكثر عدالة وشمولية [5].
- **بناء الثقة:** من خلال العمل المشترك والشفافية في اتخاذ القرارات، يساهم النهج التشاركي في بناء الثقة بين المدافعين عن حقوق الإنسان والمجتمعات المحلية [8].



أمثلة على النهج التشاركي في مجال حقوق الإنسان

1. إعادة تأهيل ضحايا النزاعات المسلحة:

- **الوضع**: في مناطق النزاعات المسلحة، تواجه المجتمعات المحلية تحديات كبيرة في إعادة تأهيل الناجين من العنف.
- **النهج التشاركي**: شاركت منظمات حقوق الإنسان المحلية والدولية المجتمعات المحلية في تحديد احتياجات الناجين وتطوير برامج إعادة التأهيل. من خلال عقد ورش عمل مجتمعية وجلسات استماع، تم تصميم برامج إعادة التأهيل التي تلبي احتياجات الناجين الثقافية والنفسية والاجتماعية [6].
- **النتيجة**: حققت هذه البرامج نجاحًا أكبر بسبب ملاءمتها للواقع المحلي، ودعمها من قبل المجتمع، مما أدى إلى تحسين فرص إعادة اندماج الناجين في مجتمعاتهم.

2. مكافحة العنف القائم على النوع الاجتماعي:

- **الوضع**: في بعض المناطق الريفية، تعاني النساء والفتيات من مستويات عالية من العنف القائم على النوع الاجتماعي.
- **النهج التشاركي**: عملت منظمات حقوق المرأة بالتعاون مع المجتمعات المحلية لتحديد العوامل التي تسهم في انتشار هذا العنف وتطوير استراتيجيات لمكافحته. شاركت النساء أنفسهن في تصميم وتنفيذ البرامج، مما ضمن أن الحلول تعكس تجاربهن واحتياجاتهن [9].
- **النتيجة**: أدت هذه البرامج إلى انخفاض كبير في حالات العنف وزيادة الوعي المجتمعي بحقوق النساء والفتيات، مما ساعد في تعزيز حقوق الإنسان في هذه المجتمعات.

3. لجنة الحقيقة والمصالحة في جنوب أفريقيا:

- الوضع: بعد انتهاء نظام الفصل العنصري (الأبارتهايد) في جنوب أفريقيا في عام 1994، كانت البلاد بحاجة إلى معالجة الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان التي وقعت خلال تلك الحقبة.
- **النهج التشاركي**: تم إنشاء لجنة الحقيقة والمصالحة (Truth and Reconciliation Commission - TRC) كجزء من عملية العدالة الانتقالية. اعتمدت اللجنة على النهج التشاركي من خلال عقد جلسات استماع علنية حيث تم دعوة الضحايا والجناة للإدلاء بشهاداتهم حول الأحداث التي مروا بها. شارك الناس من مختلف الخلفيات في هذه العملية، مما ساعد على الكشف عن الحقيقة، ومعالجة آلام الماضي، وتعزيز المصالحة الوطنية [5].
- **النتيجة**: أسفرت هذه العملية عن تحقيق مصالحة وطنية واسعة النطاق، وأصبحت جنوب أفريقيا نموذجًا يحتذى به في العدالة الانتقالية والمصالحة الوطنية. لقد ساعدت هذه العملية في بناء الثقة بين المجتمعات المختلفة ووضع الأسس لبناء مستقبل أفضل وأكثر عدالة.

4. عملية السلام في كولومبيا:

- **الوضع**: بعد أكثر من خمسين عامًا من الصراع المسلح بين الحكومة الكولومبية وجماعات المتمردين، شهدت كولومبيا العديد من الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان.
- **النهج التشاركي**: في عملية السلام التي بدأت في عام 2012، تم إشراك المجتمع المدني، بما في ذلك ضحايا النزاع والمنظمات الحقوقية، في المفاوضات بين الحكومة الكولومبية وقوات المتمردين. تم تنظيم اجتماعات ومشاورات مجتمعية لسماع أصوات الضحايا والمجتمعات المتضررة، وتم تضمين مطالبهم في اتفاقية السلام [8].
- **النتيجة**: أدى هذا النهج التشاركي إلى توقيع اتفاق سلام تاريخي في عام 2016. تضمّن الاتفاق إنشاء آليات للعدالة الانتقالية، مثل المحاكم المختصة لتعويض الضحايا، وضمانات بعدم تكرار الانتهاكات. ساهم إشراك الضحايا والمجتمعات المحلية في تعزيز قبول الاتفاقية واستدامة السلام في كولومبيا.

5. برامج العدالة التصالحية في رواندا:

- **الوضع**: بعد الإبادة الجماعية التي وقعت في رواندا عام 1994، والتي قُتل فيها حوالي 800,000 شخص، كانت البلاد بحاجة إلى معالجة الجرائم والانتهاكات التي حدثت وإعادة بناء النسيج الاجتماعي.
- **النهج التشاركي**: تم تطبيق نظام المحاكم المجتمعية التقليدية (Gacaca) كجزء من عملية العدالة التصالحية. اعتمدت هذه المحاكم على مشاركة المجتمعات المحلية في محاكمة الجناة على المستوى المحلي، حيث أدلى الشهود والناجون بشهاداتهم، واعترف الجناة بجرائمهم وطلبوا الصفح [7].
- **النتيجة**: أسهم هذا النهج التشاركي في تحقيق قدر من العدالة والمصالحة داخل المجتمعات المحلية. ورغم أن هذه المحاكم واجهت بعض التحديات، إلا أنها ساعدت في تسريع عملية المحاسبة ووفرت منصة لمشاركة الضحايا في تحقيق العدالة، مما ساعد في إعادة بناء المجتمع الرواندي.

6. حركة "نيفر أغين" (Never Again) في الأرجنتين:

- **الوضع**: بعد نهاية الديكتاتورية العسكرية في الأرجنتين في الثمانينيات، التي شهدت اختفاء آلاف الأشخاص (المعروفين باسم "المختفين")، كانت هناك حاجة ماسة إلى مواجهة إرث الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان.
- **النهج التشاركي**: تأسست لجنة "نيفر أغين" للتحقيق في هذه الانتهاكات، وقدمت اللجنة تقريرًا شاملًا استند إلى شهادات آلاف الناجين وأقارب المختفين. ساهم المجتمع المدني، بما في ذلك المنظمات الحقوقية وعائلات الضحايا، في جمع الأدلة والشهادات [6].
- **النتيجة**: أدى التقرير إلى كشف الحقائق بشأن الانتهاكات التي ارتكبتها الحكومة العسكرية، وساعد في تقديم الجناة إلى العدالة. كان النهج التشاركي في التحقيق والمساءلة حاسمًا في تحقيق العدالة للضحايا وتعزيز الديمقراطية في الأرجنتين.

7. حملة "المائدة المستديرة" في بولندا:

- **الوضع**: في أواخر الثمانينيات، كانت بولندا تواجه اضطرابات سياسية واجتماعية بسبب النظام الشيوعي القمعي.
- **النهج التشاركي**: بدأت حركة "التضامن" (Solidarity)، وهي حركة نقابية وحقوقية، حملة مفاوضات مع الحكومة الشيوعية. اعتمدت هذه المفاوضات على نهج تشاركي، حيث جلست الحكومة والمعارضة معًا على "مائدة مستديرة" لمناقشة الإصلاحات السياسية والانتقال إلى الديمقراطية [2].
- **النتيجة**: أسفرت هذه المفاوضات عن اتفاقيات مهدت الطريق لإجراء أول انتخابات حرة في بولندا بعد الحرب العالمية الثانية، مما أدى إلى نهاية النظام الشيوعي وبداية التحول الديمقراطي في البلاد.

2. النهج العلمي لحل المشكلات

تعريف النهج العلمي

- النهج العلمي هو عملية منهجية لحل المشكلات تعتمد على خطوات محددة تشمل الملاحظة، صياغة الفرضيات، اختبار الفرضيات، والتحليل للوصول إلى نتائج قائمة على الأدلة. الهدف من النهج العلمي هو الوصول إلى حلول دقيقة وقابلة للتحقق تعتمد على البيانات والتحليل المنطقي.[1]

خطوات النهج العلمي لحل المشكلات



- النهج العلمي هو عملية منهجية تستند إلى خطوات محددة تساعد في فهم المشكلات بشكل عميق، وتطوير فرضيات قابلة للاختبار، وتحليل النتائج للوصول إلى حلول قائمة على الأدلة. وفيما يلي تفصيل كل خطوة من خطوات النهج العلمي:

1. تحديد المشكلة

- تبدأ العملية بتحديد المشكلة بشكل واضح من خلال فهم الوضع الحالي وتحديد الفجوات أو التحديات التي يجب معالجتها. من الضروري صياغة المشكلة بطريقة محددة بحيث يمكن قياس تأثير الحلول المستقبلية.
- **الهدف**: التعرف بدقة على المشكلة التي تحتاج إلى حل.
- **مثال**: إذا كانت هناك زيادة في حالات الاعتقال التعسفي للناشطين في منطقة معينة، يمكن أن يكون تحديد المشكلة بتحديد السؤال: "ما هي العوامل التي تساهم في زيادة حالات الاعتقال التعسفي للناشطين في هذه المنطقة؟". [5]

2. جمع البيانات والمعلومات

- بعد تحديد المشكلة، يتم جمع البيانات والمعلومات لتوفير رؤية أعمق للمشكلة. يمكن أن تشمل هذه البيانات شهادات الناشطين المعتقلين، تقارير المنظمات الحقوقية، أو تحليلات للوضع السياسي والأمني في المنطقة.
- **الهدف**: جمع كافة البيانات ذات الصلة التي تساعد في فهم المشكلة.
- **مثال**: لجمع بيانات حول زيادة حالات الاعتقال التعسفي، يمكن إجراء مقابلات مع الناشطين الذين تم إطلاق سراحهم، جمع شهادات من عائلات المعتقلين، وتحليل التقارير المحلية والدولية حول الوضع الحقوقي في المنطقة.[8]

3. صياغة الفرضيات

- الفرضية هي تفسير مبدئي للمشكلة يعتمد على البيانات التي تم جمعها. تقوم الفرضيات بتقديم تفسير للعوامل التي قد تكون مسؤولة عن المشكلة. يجب أن تكون الفرضيات قابلة للاختبار، واضحة ومحددة.
- **الهدف**: تطوير فرضيات مبدئية تفسر أسباب المشكلة.
- **مثال**: قد تكون فرضية أن "السبب الرئيسي لزيادة حالات الاعتقال التعسفي هو تزايد نشاطات الاحتجاجات المناهضة للحكومة في المنطقة". [7]

4. اختبار الفرضيات

- في هذه الخطوة، يتم تصميم تجارب أو دراسات لاختبار الفرضيات المطروحة. يمكن أن يتضمن ذلك جمع بيانات جديدة من المنطقة المستهدفة أو تحليل نماذج مماثلة في مناطق أخرى. الهدف هو جمع أدلة تدعم أو تفند الفرضيات.
- **الهدف**: التحقق من صحة الفرضيات من خلال تجارب أو دراسات ميدانية.
- **مثال**: لاختبار فرضية أن زيادة نشاطات الاحتجاجات تؤدي إلى زيادة حالات الاعتقال التعسفي، يمكن مراقبة تزايد أو تناقص حالات الاعتقال مع حدوث الاحتجاجات، ومقارنة ذلك بمناطق أخرى لا تشهد احتجاجات [9].

5. تحليل النتائج

- بعد جمع البيانات من التجارب أو الدراسات، يتم تحليلها لمعرفة ما إذا كانت تدعم الفرضيات المطروحة. إذا كانت النتائج تدعم الفرضيات، فإنها تُعتبر صحيحة بشكل مبدئي. إذا لم تدعم النتائج الفرضيات، فقد يتطلب ذلك إعادة النظر فيها أو تطوير فرضيات جديدة.
- **الهدف**: تحليل البيانات الناتجة عن اختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات.
- **مثال**: إذا أظهرت البيانات أن الاعتقالات تزيد فعلياً بالتزامن مع الاحتجاجات، فإن الفرضية تعتبر مدعومة. أما إذا لم يكن هناك ارتباط واضح، فقد يحتاج الأمر إلى إعادة النظر في الفرضية [1].

6- تطوير الحلول وتنفيذها

- بناءً على تحليل النتائج، يتم تطوير حلول عملية للتعامل مع المشكلة. الحلول يجب أن تكون قابلة للتنفيذ ومبنية على الأدلة التي تم جمعها. بعد تطوير الحلول، يتم تنفيذها على أرض الواقع مع متابعة دقيقة لضمان تطبيقها بشكل صحيح.
- **الهدف**: بناء حلول قائمة على الأدلة المستخلصة من تحليل الفرضيات وتنفيذها.
- **مثال**: إذا كانت الفرضية المدعومة هي أن الاحتجاجات تؤدي إلى زيادة الاعتقالات، قد يكون الحل هو العمل على تنظيم الاحتجاجات بشكل قانوني، مع زيادة الضغط الدولي لحماية الناشطين، أو تقديم برامج تدريبية للناشطين حول حقوقهم القانونية [2].

7. التقييم والمتابعة

- بعد تنفيذ الحلول، يتم مراقبة النتائج لفترة من الزمن لضمان أنها تحقق الأهداف المرجوة. يتم جمع بيانات جديدة بعد التنفيذ وتقييم ما إذا كانت المشكلة قد تم حلها أو إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديلات على الحلول.
- **الهدف**: تقييم فعالية الحلول المطبقة وإجراء تعديلات إذا لزم الأمر.
- **مثال**: بعد تنفيذ استراتيجيات لحماية الناشطين خلال الاحتجاجات، يتم تقييم عدد حالات الاعتقال للتأكد من تقليصها. إذا لوحظ تحسن، يتم اعتبار الحل ناجحًا. إذا استمرت المشكلة، قد يتطلب ذلك تعديل الاستراتيجيات أو النظر في عوامل أخرى مثل التشريعات المحلية أو التدخلات الأمنية [3].



مثال على استخدام النهج العلمي

المشكلة: ضعف التنسيق بين فرق العمل داخل المنظمة

- **الوصف**: لاحظت إدارة إحدى منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال حقوق الإنسان أن هناك ضعفًا في التنسيق بين فرق العمل المختلفة داخل المنظمة. هذا الضعف أدى إلى تأخر في تنفيذ الأنشطة، وازدواجية في الجهود، وانخفاض في الكفاءة العامة للعمل.
- **الهدف**: التعرف على أسباب ضعف التنسيق بين فرق العمل داخل المنظمة وتحسين آليات التعاون بينها.

خطوات حل المشكلة

1. تحديد المشكلة

- **الوصف**: بدأت الإدارة بتحديد المشكلة بشكل واضح من خلال ملاحظة التأخير في تنفيذ الأنشطة والمشاريع، وتكرار بعض المهام من قبل فرق مختلفة. تم طرح السؤال: "ما هي الأسباب التي تؤدي إلى ضعف التنسيق بين فرق العمل داخل المنظمة؟"
- **الهدف**: تحديد العوامل التي تسبب ضعف التنسيق بين فرق العمل في المنظمة.

2. جمع البيانات والمعلومات

- **الوصف**: تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات مع قادة الفرق المختلفة وأعضاء الفريق، واستطلاع آرائهم حول التحديات التي يواجهونها في التواصل والتنسيق. كما تم مراجعة تقارير الاجتماعات وملخصات الأنشطة لتحديد الأنماط المتكررة للمشاكل.
- **الهدف**: جمع كافة البيانات ذات الصلة التي تساعد في فهم أسباب ضعف التنسيق بين الفرق.

3. صياغة الفرضيات

- **الوصف**: بناءً على البيانات التي تم جمعها، تم صياغة فرضيات مبدئية حول الأسباب المحتملة للمشكلة. من بين هذه الفرضيات: "عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين الفرق المختلفة" و"غياب آلية واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات."
- **الهدف**: تطوير فرضيات مبدئية تفسر أسباب ضعف التنسيق بين فرق العمل.

4. اختبار الفرضيات

- **الوصف**: لاختبار الفرضيات، قررت الإدارة تجربة تحسين قنوات الاتصال بين الفرق من خلال استخدام أدوات تواصل جديدة مثل منصات التعاون عبر الإنترنت (مثل Slack أو Trello)، بالإضافة إلى عقد اجتماعات تنسيقية أسبوعية لتوزيع المهام بشكل أوضح.
- **الهدف**: التحقق من صحة الفرضيات من خلال تجارب أو دراسات ميدانية داخل المنظمة.

5. تحليل النتائج

- **الوصف**: بعد فترة من تطبيق الأدوات الجديدة وتحسين آليات التواصل، تم تحليل النتائج من خلال مراجعة أداء الفرق ومقارنة معدلات تنفيذ الأنشطة قبل وبعد التغييرات. إذا لوحظ تحسن في التنسيق وزيادة في كفاءة تنفيذ المهام، فإن الفرضيات المدعومة تعتبر صحيحة.
- **الهدف**: تحليل البيانات الناتجة عن اختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات حول فعالية الحلول.

6. تطوير الحلول وتنفيذها

- **الوصف**: بناءً على النتائج الإيجابية، تم اعتماد الأدوات الجديدة بشكل دائم داخل المنظمة. كما تم وضع خطة لتدريب جميع أعضاء الفرق على أفضل الممارسات في التواصل والتنسيق. بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء آلية لمراجعة دورية للمهام لضمان عدم تكرار الجهود بين الفرق.
- **الهدف**: بناء حلول قائمة على الأدلة المستخلصة من تحليل الفرضيات وتنفيذها لتحسين التنسيق بين فرق العمل.

7. التقييم والمتابعة

- **الوصف**: بعد تنفيذ الحلول، قامت الإدارة بمتابعة مستمرة لمدى استدامة التحسينات في التنسيق. تم جمع بيانات جديدة من أعضاء الفريق حول رضاهم عن قنوات التواصل الجديدة وتقييمهم لأداء الفريق بشكل عام. بناءً على هذه المتابعة، تم إجراء تعديلات طفيفة لضمان استمرار فعالية الحلول.
- **الهدف**: تقييم فعالية الحلول المطبقة وإجراء تعديلات إذا لزم الأمر لضمان تحسين التنسيق بين فرق العمل على المدى الطويل.

3. دمج النهج التشاركي مع النهج العلمي: ضرورة لحل المشكلات بمرونة وفعالية

- **تعريف الدمج**

دمج النهج التشاركي مع النهج العلمي يعزز من فعالية وكفاءة حلول المشكلات التي تواجهها المنظمات. من خلال الجمع بين التحليل العلمي الدقيق والمشاركة الجماعية من داخل المنظمة أو المجتمع، يمكن للمدربات وقادة الفرق توجيه الجهود نحو حلول قائمة على الأدلة ومدعومة بالتعاون، مما يضمن استدامتها وملاءمتها للواقع العملي. هذا النهج يضمن أن تكون الحلول مدروسة بعناية ومقبولة من الجميع، مما يعزز من فرص نجاحها على المدى الطويل.

- **كيفية الدمج**

دمج النهج التشاركي مع النهج العلمي يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لحل المشكلات الداخلية أو تلك المتعلقة بالتفاعل مع المجتمع. يجمع هذا النهج بين قوة التحليل العلمي والدقة مع المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية، مما يضمن أن الحلول ليست فقط فعالة ولكن أيضًا مدعومة من قبل الجميع. هذه العملية التعاونية تؤدي إلى تطوير حلول موجهة نحو النتائج ومرتكزة على الواقع، مع ضمان االلتزام الجماعي بتنفيذها.

تطبيق عملي

- **مثال: تحسين التواصل بين مديرة المنظمة ومديرة المشاريع**

1. تحديد المشكلة (النهج التشاركي + العلمي):

- **الوضع**: في إحدى المنظمات، لوحظ وجود مشاكل في التواصل بين مديرة المنظمة ومديرة المشاريع. هذا التوتر في التواصل أدى إلى سوء فهم الأهداف وتضارب في توجيه الفرق، مما أثر سلبًا على تنفيذ المشاريع وسير العمل اليومي.
- **الإجراء**: تم عقد اجتماع أولي بين المديرة ومديرة المشاريع لمناقشة المشكلة بشكل مفتوح وتحديد النقاط التي تؤدي إلى سوء التواصل. بالتوازي، تم جمع ملاحظات من الفرق المتأثرة لمعرفة كيفية تأثير هذه المشكلة على عملهم اليومي وإنتاجيتهم.

2. جمع البيانات وتحليلها (النهج العلمي + التشاركي):

- **الإجراء**: تم جمع ملاحظات من الاجتماعات السابقة، ورسائل البريد الإلكتروني، والاتصالات الأخرى بين المديرة ومديرة المشاريع. كما تم إجراء مقابلات مع أعضاء الفريق المتأثرين لفهم مدى تأثير هذه المشكلة على سير العمل والروح المعنوية للفرق.
- **التحليل**: تم تحليل هذه البيانات لتحديد الأنماط المتكررة من سوء الفهم أو الفجوات في التواصل. أظهرت النتائج أن غياب اجتماعات تنسيقية منتظمة بين المديرة ومديرة المشاريع، بالإضافة إلى استخدام طرق تواصل غير فعّالة، كان لهما دور كبير في تضارب التوجيهات.

3. توليد واختبار الفرضيات (النهج العلمي):

- **الفرضية**: تم صياغة فرضية أن تحسين وتيرة ووسائل التواصل بين المديرة ومديرة المشاريع يمكن أن يحل المشكلة. تم اقتراح عقد اجتماعات تنسيقية أسبوعية وتحديد جدول أعمال واضح لكل اجتماع، بالإضافة إلى استخدام منصة تواصل فورية لتبادل المعلومات بشكل أسرع.
- **الإجراء**: تم اختبار هذه الفرضية من خلال تطبيق الإجراءات المقترحة لمدة شهر، مع متابعة التقدم وتأثيره على سير العمل.

4. تطوير الحلول وتنفيذها (النهج التشاركي + العلمي):

- الإجراء: بناءً على نتائج الاختبار، تم اعتماد الاجتماعات التنسيقية الأسبوعية كإجراء دائم، مع تحسين قنوات الاتصال باستخدام أدوات مثل Slack أو Microsoft Teams لتسهيل التواصل اليومي. تم إشراك الفريق في إعطاء ملاحظات حول فعالية هذه الإجراءات لضمان تلبية احتياجاتهم.

- **المشاركة**: تم إشراك المديرة ومديرة المشاريع في عملية تطوير جدول أعمال موحد لكل اجتماع، مع تحديد أهداف واضحة وتقسيم الأدوار والمسؤوليات بوضوح.

5. التقييم والمتابعة (النهج التشاركي + العلمي):

- **الإجراء**: بعد شهرين من تطبيق الحلول، تم إجراء تقييم شامل للتواصل بين المديرة ومديرة المشاريع من خلال عقد اجتماع مراجعة بمشاركة الفرق المعنية. تم جمع بيانات حول تأثير الإجراءات الجديدة على تحسين سير العمل والروح المعنوية للفرق.
- **التقييم**: أظهرت النتائج تحسنًا كبيرًا في التواصل وتناسق توجيهات الفرق، مما أدى إلى تحسين تنفيذ المشاريع والحد من التضارب في التوجيهات. بناءً على هذه النتائج، تم التأكيد على استمرارية هذه الممارسات مع إدخال تحسينات إضافية حسب الحاجة.

6. **النتيجة**:

- التأثير: أدى هذا النهج إلى تحسين كبير في التواصل بين المديرة ومديرة المشاريع، مما عزز من قدرة الفرق على تنفيذ المشاريع بكفاءة أكبر. كما ساعد في بناء الثقة بين الأطراف المعنية، مما ساهم في بيئة عمل أكثر انسجامًا وإنتاجية.

ثانيا التفاوض التعاوني [1]

التفاوض التعاوني هو نهج يسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية لجميع الأطراف المعنية من خلال التعاون والتفاهم المتبادل. هذا النوع من التفاوض مهم بشكل خاص في بيئات الصراع، حيث تتطلب الأوضاع المعقدة والحرجة حلولاً تتجاوز مجرد الانتصار لطرف على حساب الآخر، ليكون الهدف من التفاوض التعاوني هو بناء علاقات مستدامة وتطوير حلول مشتركة تلبي احتياجات الجميع.

مثال: مجموعة من المدافعات عن حقوق الإنسان تعمل مع السلطات المحلية في مدينة مثل تعز للتفاوض حول تأمين ممرات آمنة لنقل الإمدادات الإنسانية إلى المناطق المحاصرة. من خلال نهج تفاوضي تعاوني، يمكن أن يتم التوصل إلى اتفاق يسمح بمرور المساعدات على مراحل، مع تقديم تنازلات متبادلة لضمان الوصول الآمن للإمدادات.[1]

أ. همية التفاوض التعاوني للمدافعات

أ. تعزيز الحلول المستدامة:

في اليمن، تُعد الحلول المستدامة جوهرية لضمان استمرارية تأثير المدافعات عن حقوق الإنسان. التفاوض التعاوني يتيح للطرفين إيجاد حلول تلبي احتياجات الجميع، مما يساعد في تعزيز الاستقرار وتحقيق التغيير الإيجابي على المدى الطويل.

مثال:

منظمة تعمل في المناطق الريفية تتفاوض مع زعماء القبائل حول توفير التعليم للفتيات. من خلال التفاوض التعاوني، يمكن للطرفين الاتفاق على جدولة مرنة تسمح للفتيات بحضور الصفوف دون التضارب مع واجباتهن المنزلية، مما يضمن استدامة البرنامج وزيادة نسبة الالتحاق بالمدارس [2].

ب. بناء التحالفات والشراكات:

التفاوض التعاوني يساعد المدافعات على بناء تحالفات قوية مع الجهات الحكومية والمنظمات الأخرى، مما يزيد من التأثير والتغيير الإيجابي. التحالفات القائمة على التعاون تعزز من فرص نجاح المبادرات المشتركة وتساهم في تعزيز حقوق الإنسان في السياقات المعقدة.

مثال: مجموعة من المدافعات عن حقوق المرأة تتفاوض مع وزارة الشؤون الاجتماعية لإطلاق مشروع مشترك لدعم النساء الأرامل. من خلال التفاوض التعاوني، يمكن أن يتم إنشاء مراكز تدريب مهني تُدار بالتعاون بين الوزارة والمنظمات النسوية، مما يساعد في تحسين الوضع الاقتصادي للعديد من النساء [3].

ج. تقليل التصعيد والعنف:

في البيئات النزاعية يمكن أن يؤدي التفاوض التعاوني إلى تجنب التصعيد وتعزيز السلام. بالتعاون بين الأطراف المختلفة، يمكن للمدافعات عن حقوق الإنسان أن يساهمن في تخفيف حدة النزاع وبناء جسور الثقة بين الأطراف المتنازعة.

مثال:

مفاوضات مع إحدى الجماعات المسلحة للتفاوض على إطلاق سراح محتجزين مدنيين. من خلال التفاوض التعاوني، يمكن للمدافعات التركيز على الحفاظ على كرامة جميع الأطراف وضمان معاملة إنسانية للمحتجزين، مما قد يؤدي إلى تهدئة الوضع وتحقيق نتائج إيجابية [5].

3 . استراتيجيات التفاوض التعاوني المناسبة لبيئة عمل المدافعات

أ. استراتيجية التكامل:

- تهدف هذه الاستراتيجية إلى دمج الجهود بين الأطراف المختلفة لتحقيق نتائج تعود بالنفع على الجميع. في اليمن، يمكن استخدام استراتيجية التكامل لتعزيز التعاون بين المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الحكومية لتحقيق أهداف مشتركة مثل تحسين الظروف الاجتماعية والصحية للسكان المتأثرين بالنزاع.

مثال:

- منظمة نسوية تعمل في حضرموت تتفاوض مع السلطات المحلية لتوفير مياه نظيفة للمجتمعات النائية. من خلال التفاوض التعاوني، يمكن للطرفين إنشاء نظام توزيع مياه يعتمد على الجهود المشتركة بين المجتمع المحلي والسلطات، مما يؤدي إلى تحسين صحة السكان وتقليل الأمراض المرتبطة بالمياه الملوثة [4].

ب. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

- تهدف هذه الاستراتيجية إلى توسيع مجالات التعاون وتعميق العلاقات القائمة بين الأطراف المتفاوضة. يتم ذلك من خلال تحديد أهداف جديدة أو تطوير التعاون ليشمل مجالات إضافية.
- توسيع مجالات التعاون: يمكن أن تتوسع مجالات التعاون لتشمل قضايا جديدة تتعلق بحقوق الإنسان، مثل توفير الدعم النفسي أو تعزيز التعليم.

مثال: منظمة حقوقية تعمل في عدن توسع تعاونها مع المدارس المحلية لتشمل تقديم الدعم النفسي للأطفال المتضررين من الحرب، بالإضافة إلى برامج التعليم التقليدية [8].

- الارتقاء بدرجة التعاون: يمكن أن يشمل هذا الانتقال من مرحلة التوعية والاتفاق المبدئي إلى مرحلة التنفيذ الفعلي للمشاريع، مع تحقيق نتائج ملموسة تعود بالفائدة على جميع الأطراف.

مثال: منظمة حقوق المرأة في مدينة إب ارتقت بالتعاون مع مجلس المدينة من مرحلة التوعية حول حقوق النساء إلى مرحلة تقديم الدعم القانوني المباشر لضحايا العنف المنزلي، مما أدى إلى زيادة في عدد النساء اللواتي يحصلن على الحماية القانونية [9].

ج. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

- تسعى هذه الاستراتيجية إلى تعزيز وتوثيق العلاقات مع الشركاء المحليين لضمان دعمهم المستمر وتعاونهم في المستقبل. هذا يمكن تحقيقه من خلال بناء الثقة المتبادلة وتطوير مشاريع مشتركة طويلة الأمد.

مثال: مجموعة من المدافعات عن حقوق الإنسان في تعز تعمل على تعميق علاقتها مع القادة المحليين من خلال تنظيم فعاليات مشتركة مثل ورش عمل حول حقوق الإنسان وقيم التسامح، مما قد يؤدي إلى بناء ثقة قوية ودعم متبادل [7].

د. استراتيجية توسيع نطاق التعاون:

- تهدف هذه الاستراتيجية إلى توسيع التعاون ليشمل مناطق جديدة أو مجالات جديدة من خلال استغلال الفرص المتاحة والتكيف مع الظروف المتغيرة.
- توسيع نطاق التعاون زمنياً: يمكن الاتفاق على استمرارية التعاون لفترات أطول لضمان تحقيق أهداف طويلة الأمد.

مثال: منظمة تعمل في الحديدة تتفاوض مع المنظمات الدولية لتوسيع فترة تنفيذ برنامج لتعليم المرأة من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، مما يؤدي إلى زيادة في عدد النساء المستفيدات من البرنامج [6].

- توسيع نطاق التعاون مكانياً: يمكن للمدافعات عن حقوق الإنسان نقل تجربتهن الناجحة إلى مناطق جغرافية جديدة تتطلب جهودًا مماثلة.

مثال: منظمة حقوقية في مأرب توسع نطاق عملها ليشمل مناطق نزوح جديدة، حيث توفر الدعم القانوني والإنساني للأسر النازحة بالتعاون مع السلطات المحلية [4].

4. المهارات الأساسية لفن التفاوض



أ. التخطيط والإعداد الجيد:

- التخطيط الجيد ضروري لتحديد أهداف التفاوض والاستعداد لمواجهة التحديات. يشمل ذلك جمع المعلومات اللازمة عن القضية والشركاء المحتملين، وتحليل الوضع الراهن ووضع استراتيجيات للتعامل مع العقبات المحتملة.

مثال: مجموعة من المدافعات في صنعاء يستعدن للتفاوض مع وزارة التعليم بشأن تحسين ظروف المدرسات. يمكنهن جمع بيانات حول التحديات التي تواجه المدرسات، وتحديد أهداف واضحة مثل زيادة الرواتب وتحسين بيئة العمل قبل بدء المفاوضات. التخطيط الجيد يساعد في تعزيز موقفهن أثناء التفاوض ويزيد من فرص النجاح.

ب. الثقة بالنفس:

- الثقة بالنفس المستمدة من المعرفة والخبرة تزيد من فعالية التفاوض. يجب على المدافعات أن يكنّ واثقات من قدرتهم على تحقيق أهدافهن وأن يقدمن حججهن بثقة وإصرار.
- مثال: مدافعة عن حقوق الإنسان في محافظة لحج تتفاوض مع السلطات المحلية لتأمين حماية قانونية للنساء. قد تستمد ثقتها من معرفتها بالقوانين المحلية والدولية، مما يمكنها من الدفاع عن موقفها بثقة وإقناع الطرف الآخر. الثقة بالنفس تعتبر عاملاً حاسماً في التفاوض الناجح. [3]

ج. المهارات الإنسانية:

- تشمل المهارات الإنسانية القدرة على الإقناع، التواصل الفعّال، والاستماع الجيد. هذه المهارات تساعد في بناء جسور الثقة بين الأطراف المتفاوضة وتساهم في الوصول إلى حلول وسط تلبي احتياجات الجميع.
- **مثال**: مدافعات عن حقوق الإنسان في عمران يتفاوضن مع زعماء قبليين حول حماية حقوق الفتيات في التعليم. باستخدام مهارات الإقناع والتواصل، يمكنهن إظهار أهمية التعليم للفتيات، مما قد يؤدي إلى قبول الزعماء دعم برامج تعليم الفتيات [2].

د. التعمق في الموضوع:

- التحضير الجيد لكل قضية تفاوضية يتطلب التعمق في جميع جوانب القضية المطروحة، من فهم الوضع الحالي إلى تحديد الخيارات المتاحة وإعداد ردود محتملة على مواقف الأطراف الأخرى.
- **مثال**: مجموعة من المدافعات في البيضاء تتفاوض مع السلطات المحلية حول تحسين أوضاع السجون. قبل بدء التفاوض، يمكنهن دراسة شاملة لحالة السجون وجمع أدلة وتقارير منظمات دولية ومحلية حول الانتهاكات، مما يمنحهن قوة ووزنًا أكبر في التفاوض. [1]

هـ. القدرة على إعادة التفاوض:

- المرونة في إعادة التفاوض إذا تعثرت المحادثات هي مهارة حيوية. يجب أن تكون المدافعات قادرات على التكيف مع الظروف المتغيرة وأن يكنّ مستعدات لتقديم تنازلات معقولة دون التنازل عن المبادئ الأساسية.

مثال: مدافعات في عدن يتفاوضن حول حقوق العمالة المهاجرة، ثم ينسحب أحد الأطراف. قد تتمكن المدافعات من إعادة فتح الحوار من خلال تقديم تنازلات بسيطة واقتراح حلول جديدة، مما يساعد على الوصول إلى اتفاق [3].

و. النظرة الموضوعية:

- النظرة الموضوعية تعني التركيز على الوقائع والحقائق بدلاً من العواطف الشخصية. هذا يساعد في الحفاظ على نزاهة العملية التفاوضية ويزيد من فرص الوصول إلى حلول عادلة ومنصفة.

مثال: مدافعات يتفاوضن في محافظة ذمار حول حقوق المرأة الريفية. بدلاً من الاعتماد على الحجج العاطفية، قد يقدمن بيانات وأدلة ملموسة حول الفوائد الاقتصادية والاجتماعية لتمكين النساء، مما يساعد على إقناع الطرف الآخر [2].

5.تحليل شخصية الطرف الآخر في البيئة اليمنية

أ. الانطباع الأول:

الانطباع الأول يمكن أن يكون مفتاحًا لفهم شخصية المفاوض الذي أمامك. يمكن أن يكشف الانطباع الأول عن مدى انفتاح الطرف الآخر على الحوار والتعاون، مما يساعد في تحديد الاستراتيجية المناسبة للتفاوض.

مثال:

المدافعات في مفاوضات مع مسؤولين حكوميين حول حماية الأطفال من التجنيد يلاحظن من الانطباع الأول أن المسؤولين مترددون ومتشككون. قد يدفعهن ذلك إلى تبني نهج أكثر تحفيزًا لبناء الثقة قبل التعمق في الموضوع [1].

ب. المظهر الخارجي:

المظهر الخارجي يمكن أن يعطي إشارات حول جدية الشخص واهتمامه بالمفاوضات. المظهر الأنيق والمناسب قد يعكس استعدادًا للمشاركة في حوار جاد وبناء.

مثال:

مدافعات عن حقوق الإنسان في لقاء مع زعماء قبليين في مأرب لمناقشة قضية زواج القاصرات يلاحظن أن الزعماء الذين ظهروا بمظهر رسمي وأنيق كانوا أكثر استعدادًا للاستماع والمشاركة في حوار جاد، مما أثر إيجابًا على سير التفاوض [3].

ج. التجاوب الذهني والنفسي:

التجاوب مع الأفكار يعكس قدرة الطرف الآخر على التعاون والانفتاح على الحلول المقترحة. يمكن لملاحظة ردود أفعال الطرف الآخر أن تكشف عن موقفه الحقيقي من المفاوضات ومدى استعداده للتوصل إلى حلول وسط.

مثال: مدافعات عن حقوق الإنسان يتفاوضن حول حقوق العمالة في ميناء الحديدة، ويلاحظن أن المسؤولين الذين أبدوا تجاوبًا سريعًا مع الأفكار الجديدة كانوا أكثر استعدادًا للبحث عن حلول مشتركة، مما يسهل التوصل إلى اتفاق [1].

د. الأفكار والمشاعر والعقلية:

نبرة الصوت والكلمات المستخدمة يمكن أن تكشف عن عقلية الطرف الآخر وموقفه من التفاوض. النبرة الواثقة والهادئة قد تشير إلى استعداد للتعاون، بينما النبرة العدائية أو المتحفظة قد تشير إلى صعوبة في التوصل إلى اتفاق.

مثال: مدافعات يتفاوضن مع قادة محليين في تعز حول حماية المدارس من القصف. إذا أدركن من نبرة الصوت الواثقة والهادئة للقادة أنهم مستعدون للتوصل إلى اتفاق يحمي المدارس ويضمن استمرار التعليم، يمكن أن يساعد ذلك في توجيه المفاوضات نحو حل إيجابي [3].

هـ. السلوكيات أثناء التفاوض:

السلوكيات تعكس مدى صلابة أو مرونة المفاوض. المفاوض الذي يظهر صلابة مستمرة قد يكون من الصعب التوصل إلى اتفاق معه، بينما المفاوض الذي يظهر مرونة يمكن أن يكون أكثر استعدادًا لتقديم تنازلات.

مثال: مدافعات يتفاوضن حول توفير الرعاية الصحية في محافظة الجوف، ويلاحظن أن المسؤولين الذين تعاملوا بهدوء واحترام كانوا أكثر مرونة في تقديم تنازلات، مما يساعد على الوصول إلى حلول وسط [2].

عقبات التفاوض وكيفية التغلب عليها

أ. عدم تكافؤ نفسي بين الأطراف:

بناء الثقة والتفاهم المتبادل يساعد في التغلب على التفاوت النفسي بين الأطراف المتفاوضة. يمكن تحقيق ذلك من خلال التواصل الصريح والتعامل بإيجابية مع مخاوف الطرف الآخر.

مثال: مدافعات يتفاوضن مع مجموعة مسلحة لتأمين إطلاق سراح معتقلين، ويشعرن بعدم التكافؤ النفسي. يمكنهن العمل على بناء الثقة من خلال التحدث بشفافية وإظهار حسن النية، مما يساعد على تحقيق تقدم في المفاوضات [1].

ب. فقدان الثقة:

استعادة الثقة من خلال الشفافية وإظهار حسن النية يمكن أن تكون حاسمة لاستمرار المفاوضات. يجب على المدافعات أن يكنّ على استعداد لتقديم تنازلات معقولة لبناء جسور الثقة مع الأطراف الأخرى.

مثال: مدافعات عن حقوق الإنسان يتفاوضن مع منظمة دولية حول دعم النساء النازحات في محافظة حجة، ويواجهن فقدان الثقة بسبب تجارب سابقة. يمكنهن استعادة الثقة من خلال تقديم بيانات موثوقة وإظهار التزام بتقديم تقارير دورية حول استخدام الدعم [3].

ج. التمسك بالرأي: التعامل مع التمسك بالرأي يتطلب تقديم حلول وسط تناسب جميع الأطراف. يجب على المدافعات أن يكنّ مستعدات لتقديم تنازلات مدروسة لتحقيق التقدم في المفاوضات.

مثال: مدافعات يتفاوضن حول تحسين ظروف العمالة في صنعاء، ويرفض أحد الأطراف تقديم تنازلات. يمكن للمدافعات اقتراح حلول وسط، مثل تحسين ظروف العمل بشكل تدريجي، مما قد يساعد في تحريك المفاوضات نحو حل مقبول [1].

د. محاولة فرض السيطرة:

استخدام وسيط محايد لإعادة التوازن إلى المفاوضات يمكن أن يكون حلاً فعالاً عندما يحاول أحد الأطراف فرض سيطرته على العملية التفاوضية. الوسيط يمكن أن يساعد في إعادة توجيه المفاوضات نحو الحلول البناءة.

مثال: مدافعات يتفاوضن حول توفير الغذاء في محافظة صعدة، ويلاحظن أن أحد الأطراف يحاول فرض سيطرته على النقاش. يمكنهن دعوة طرف ثالث محايد للتوسط، مما قد يساعد في تخفيف التوتر وإيجاد حلول مقبولة [3].



كبسولات سريعة في التفاوض

اجمعي أكبر قدر من المعلومات:

المعرفة تمثل قوة حقيقية في التفاوض. جمع المعلومات الشاملة حول الموضوع والطرف الآخر يعزز من موقفك التفاوضي ويمكّنك من إعداد حجج قوية وإيجاد حلول مبتكرة.

معرفة الذات:

كوني على دراية تامة بأهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، وحدودك الزمنية والهامش المقبول للأخذ والعطاء. هذه المعرفة الذاتية تساعدك في الحفاظ على تركيزك وثقتك خلال التفاوض.

كسر الجليد:

ابدئي التفاوض بحديث غير رسمي لكسر الجليد وخلق بيئة مريحة وإيجابية. هذا يمكن أن يسهم في بناء علاقة جيدة مع الطرف الآخر وتخفيف التوتر.

مثال: الحديث عن أمور عامة مثل أهمية التعليم لمستقبل الأطفال يمكن أن يساعد في خلق بيئة إيجابية أثناء التفاوض.

الثقة بالقوة:

إدراكك لقوتك واستخدامها بشكل استراتيجي يمكن أن يكون مفتاح النجاح. الثقة بالنفس مهمة جداً لتحقيق نتائج إيجابية في التفاوض.

مثال: إذا كنتِ تعرفين أن الطرف الآخر بحاجة ماسة لخدماتك، استخدمي هذه المعلومة لصالحك.

التحكم في عامل الوقت:

القدرة على التحكم في الضغوط الزمنية تمكنك من السيطرة على سير المفاوضات. استفيدي من أي ضغوط زمنية قد تكون على الطرف الآخر لصالحك.

مثال: استخدام ضغط المواعيد النهائية يمكن أن يمنحك ميزة في المفاوضات.

التمسك بالموقف:

التمسك بموقفك يمكن أن يؤدي إلى النجاح في معظم الأحيان. لا تترددي في الحفاظ على موقفك طالما كان مدروسًا وقويًا. على عكس ما هو شائع، التمسك بالموقف قد يؤدي إلى النجاح في كثير من الحالات.

التفكير قبل الكلام:

خذي وقتك للتفكير قبل الرد على أي مقترح أو استفسار. التروي في الردود يساعدك في تقديم حجج مقنعة ويمنع الطرف الآخر من استغلال أي خطأ.

مثال: في مواجهة موقف صعب، التروي وطلب التوضيحات يساعد في الحفاظ على موقف قوي.

لا تقبلي أول عرض يقدم لك:

قبول أول عرض قد يجعلك تخسرين فرصًا أفضل. التفاوض يعني المناورة للحصول على أفضل نتيجة ممكنة. قبول العرض الأول قد يهز ثقة الطرف الآخر فيك ويضعف موقفك.

العرض الذي لا يمكن رفضه:

العروض التي تبدو مثالية تتطلب تفكيرًا عميقًا قبل قبولها. لا تتسرعي في اتخاذ القرار، وكوني حذرة.

استخدام القوة بذكاء:

القوة قد تكون حقيقية أو مفترضة، ولكنها تصبح فعالة فقط عند الاعتراف بها واستخدامها بذكاء. اعرفي قوتك واستخدميها لتعزيز موقفك في التفاوض.

مثال: إذا كنت تمثلين جهة وحيدة قادرة على تقديم الخدمة المطلوبة، فهذه قوة يجب إدراكها واستخدامها.

القوة قد تكون حقيقية أو مفترضة:

إذا كان العميل يحتاج إليك بشكل حصري، فهذا يمنحك ميزة. ولكن إذا لم تدركي ذلك، فإنك لن تمتلكي القوة الحقيقية.

القوة تكون فعالة عند الاعتراف والتسليم بها:

إذا لم يعترف الشخص بقوته أو لم يدركها، فإنها تصبح غير مؤثرة.

التحضير الجيد:

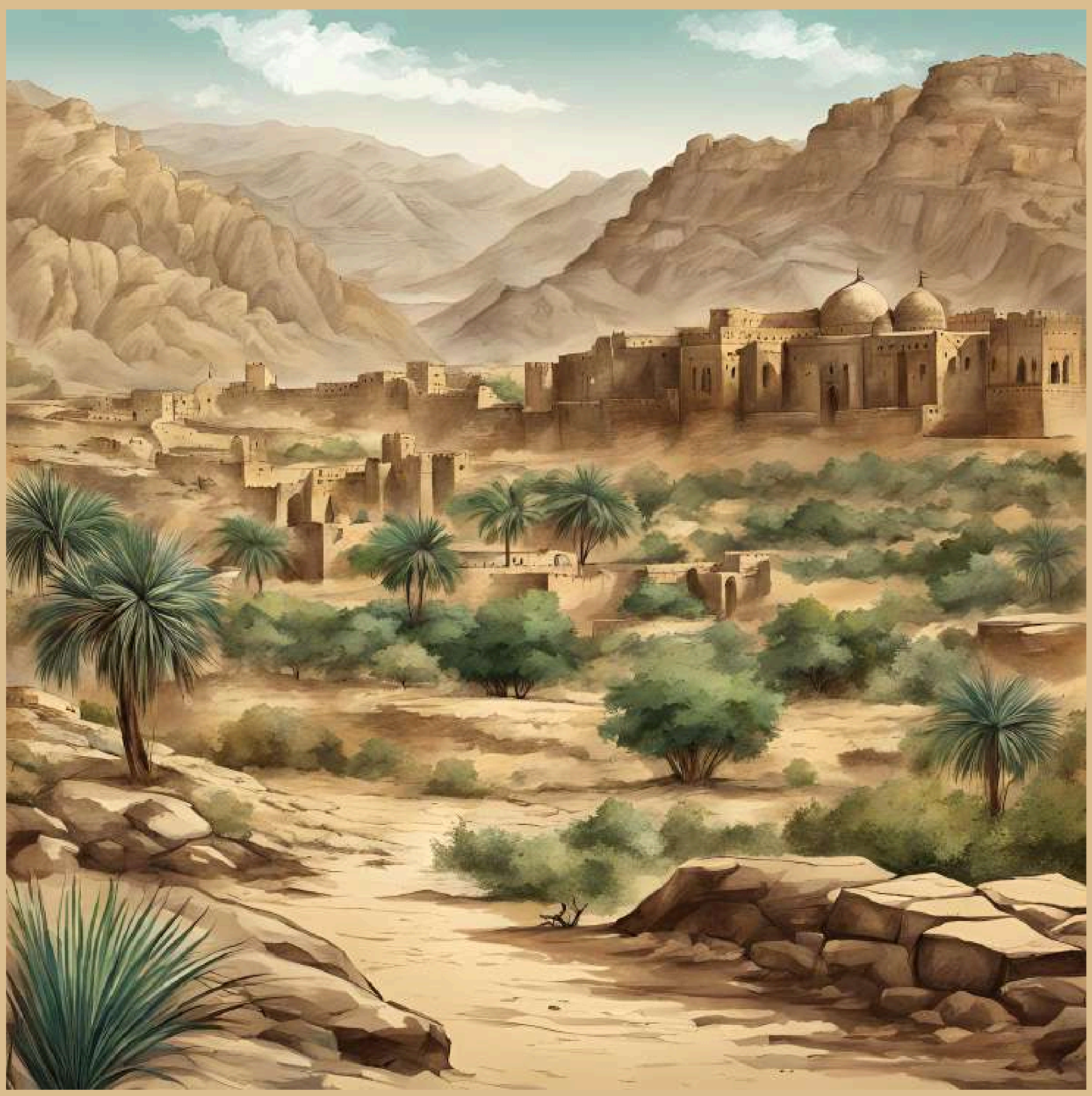
الإيمان بما تريدين الحصول عليه ورسم سيناريو مسبق للتفاوض يساعد في تخفيف الرهبة ويجعل العملية أكثر تنظيمًا.

التفاوض يمكن أن يشمل كل شيء:

تأكدي أن كل شيء في الدنيا قابل للتفاوض. الثقة بأن كل شيء قابل للتفاوض يعزز من قدرتك على تحقيق أهدافك.

أسئلة النقاش والتأمل على الوحدة:

1. ما هي الاستراتيجيات الأساسية التي يمكن استخدامها لتحديد وتحليل المشكلات بشكل فعّال؟
2. كيف يمكن تحسين مهارات التفاوض التعاوني في بيئات العمل المختلفة؟
3. ما هي التحديات التي قد تواجهها الفرق عند محاولة تطبيق الأساليب التشاركية، وكيف يمكن التغلب عليها؟
4. كيف يمكن تعزيز التفكير النقدي عند تقييم المعلومات المتاحة واتخاذ القرارات؟
5. ما هي أفضل الطرق لتطوير استراتيجيات فعّالة للتعامل مع التحديات المفاجئة في المشاريع أو الفرق؟
6. كيف يمكن تشجيع التفكير الإبداعي داخل الفرق للوصول إلى حلول مبتكرة؟
7. ما الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه الفرق نحو حل المشكلات والتعامل مع التحديات؟
8. كيف يمكن قياس فعالية الأساليب التشاركية والتفاوضية في تحقيق الأهداف؟
9. ما هي الأمثلة العملية التي يمكن أن تساعد في فهم كيفية تطبيق هذه الأساليب بنجاح؟
10. كيف يمكن تطوير مهارات التفكير النقدي لدى الأفراد في الفرق لتحقيق نتائج أفضل؟



الجزء العملي

تمرين: "ابتكري حلا : دمج النهج التشاركي مع النهج العلمي"

الهدف:

- تدريب المشاركات على تطبيق الدمج بين النهج التشاركي والنهج العلمي لحل المشكلات.
- تعزيز مهاراتهن ي التفكير النقدي والتحليل العلمي مع إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات.
- توفير مرونة في تطبيق التمرين سواءً عن بُعد أو في التدريب الوجاهي.

الوقت

- 30 دقيقة (عند التنفيذ عن بُعد)
- 90 دقيقة (عند التنفيذ الوجاهي)

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

المواد المطلوبة:

عن بُعد:

- حاسوب أو جهاز لوحي مع اتصال بالإنترنت.
- منصة اجتماعات عن بُعد (مثل Zoom أو Microsoft Teams).
- أدوات تفاعلية (مثل Google Docs، أو Miro، أو Mentimeter).
- مواد مرجعية (تُرسل عبر البريد الإلكتروني أو يتم مشاركة الروابط خلال الجلسة).

وجاهي:

- أوراق وقلم لكل مجموعة.
- لوحة بيضاء أو سبورة.
- بطاقات ملونة.
- أدوات عرض (مثل جهاز عرض أو أوراق للكتابة عليها).
- دراسات وتقارير مرجعية تُوزع على المجموعات.

الإعداد:
المواد المطلوبة:

عن بُعد:

- تأكدي من أن المدافعات لديهن حاسوب أو جهاز لوحي مع اتصال بالإنترنت.
- استخدمي منصة اجتماعات عن بُعد (مثل Zoom أو Microsoft Teams).
- جهزي أدوات تفاعلية (مثل Google Docs، أو Miro، أو Mentimeter).
- جهزي مواد مرجعية لإرسالها عبر البريد الإلكتروني أو مشاركة الروابط خلال الجلسة.

وجاهي

- وفري أوراقًا وأقلامًا لكل مجموعة.
- استخدمي لوحة بيضاء أو سبورة.
- جهزي بطاقات ملونة.
- استخدمي أدوات عرض مثل جهاز عرض أو أوراق للكتابة عليها.
- حضري دراسات وتقارير مرجعية لتوزيعها على المجموعات.

الإعداد:

عن بُعد:

- قومي بدعوة المدافعات للانضمام إلى الاجتماع الافتراضي عبر منصة الاجتماعات المتفق عليها.
- قسمي المدافعات إلى مجموعات افتراضية (غرف فرعية) إذا كانت المنصة تدعم ذلك. إذا لم يكن كذلك، يمكن أن يعملن كمجموعة واحدة.

وجاهي:

- قسمي المدافعات إلى مجموعات صغيرة (4-5 أفراد في كل مجموعة).
- حددي أدوارًا لكل عضوة في المجموعة (قائدة الفريق، الباحثة عن البيانات، منسقة التواصل، مقدمة العرض).

السيناريوهات الافتراضية:

يمكنكِ اختيار سيناريو واحد من السيناريوهات التالية وتقديمه للمدافعات في التمرين عن بعد لمحدودية الوقت، يمكن تنفيذ اكثر من سيناريو في التدريب الوجاهي ومناقشتها في العرض في نهاية التمرين.

- **سيناريو 1:** زيادة حالات الاعتقال التعسفي لناشطات حقوق الإنسان في منطقة معينة.
- **سيناريو 2**: صعوبة الوصول إلى الموارد التعليمية للفتيات في قرى نائية.
- **سيناريو 3:** تزايد حالات العنف القائم على النوع الاجتماعي في مخيمات اللاجئين.
- **سيناريو 4**: ضعف التنسيق بين فرق العمل داخل منظمة حقوقية.

الخطوات:

الجزء الأول: استخدام النهج التشاركي

1. تحديد المشكلة:

التدريب عن بُعد:

- اطلبي من المدافعات استخدام أداة تفاعلية مثل Google Docs أو Miro لتحديد المشكلة الرئيسية بشكل جماعي.
- ساعديهن في صياغة المشكلة بطريقة واضحة وقابلة للقياس.

وجاهي

- قومي بتوزيع السيناريو على المجموعات، واطلبي منهن تحديد المشكلة الرئيسية.
- ساعديهن في صياغة المشكلة بطريقة واضحة وقابلة للقياس.

2. إشراك الأطراف المعنية:

عن بُعد:

- اطلبي من المدافعات استخدام أداة تفاعلية (مثل Mentimeter) لتحديد الأطراف المعنية بالمشكلة.
- ناقشي معهن عبر الدردشة أو الصوت كيفية إشراك هذه الأطراف في تحليل المشكلة وتطوير الحلول.

وجاهي:

- اطلبي من المدافعات تحديد الأطراف المعنية بالمشكلة مع استخدام البطاقات الملونة لتمثيل آراء الأطراف المختلفة.
- ناقشي معهن كيفية إشراك الأطراف المعنية في تطوير الحلول.

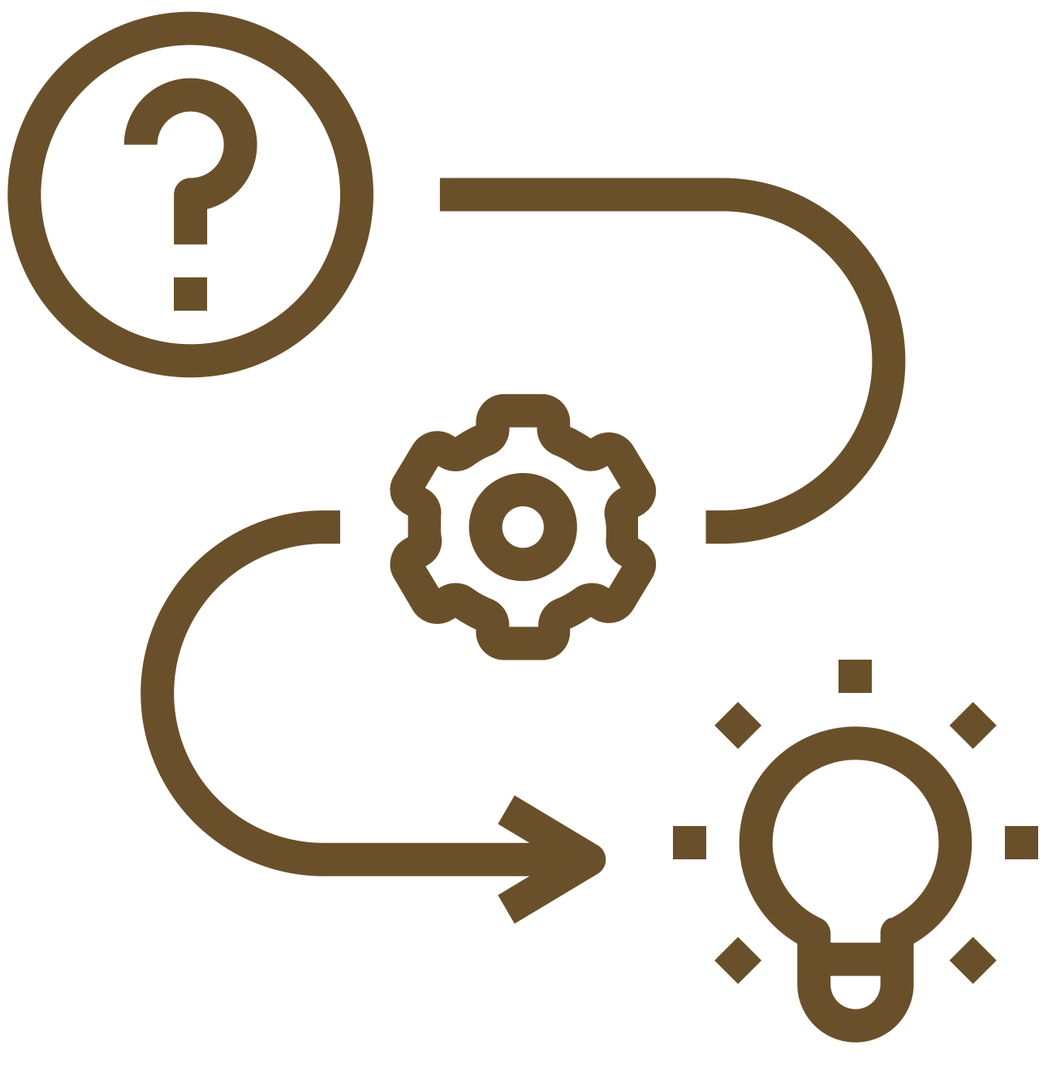
3. تطوير حلول تشاركية:

عن بُعد:

- استخدمي أداة العصف الذهني عبر المنصة واطلبي من المدافعات اقتراح مجموعة من الحلول الممكنة بناءً على آراء الأطراف المعنية.

وجاهي :

- شجعي المدافعات على اقتراح مجموعة من الحلول الممكنة بناءً على آراء الأطراف المعنية.



الجزء الثاني: تطبيق النهج العلمي

1. جمع البيانات وتحليلها:

- اطلبي من المدافعات تحديد البيانات التي يحتجنها لتحليل المشكلة بعمق.

2.صياغة الفرضيات واختبارها:

- اطلبي من المدافعات صياغة فرضية حول الأسباب المحتملة للمشكلة وناقشي كيفية اختبارها باستخدام البيانات المتاحة.

3.تطوير الحلول وتنفيذها:

- اطلبي من المدافعات اختيار الحل الأكثر فعالية وناقشي كيفية تنفيذه بشكل عملي.

4.العقبات المحتملة:

- اطلبي من المدافعات التفكير في العقبات التي قد تواجههن أثناء تنفيذ الحلول عن بُعد، وناقشي كيفية التغلب عليها.

5.النقاش الختامي:

- اجمعي المدافعات لعرض حلول كل مجموعة ومناقشة النتائج وتبادل الآراء، وشجعيهن على تقديم ملاحظات نقدية.

المخرجات المتوقعة:

- تعزيز مهارات المدافعات في تطوير حلول مستدامة لمشكلات حقوق الإنسان، سواءً عن بُعد أو في التدريب الوجاهي.
- تطبيق عملي مستقبلي:
- اطلبي من المدافعات التفكير في مشكلة حقيقية يواجهنها في عملهن اليومي واستخدمي النهج الذي تعلمنه لحلها.

هذا التمرين متكامل ويتيح تطبيقه بشكل مرن سواءً كان عن بُعد أو في جلسة تدريب وجاهية، مما يجعله مناسبًا لمختلف البيئات التدريبية.



سيناريوهات افتراضية للتمرين التدريبي

1. سيناريو 1: زيادة حالات الاعتقال التعسفي لناشطات حقوق الإنسان

- **الوضع**: في إحدى المناطق الريفية في بلدكِ، تم تسجيل زيادة ملحوظة في حالات الاعتقال التعسفي لناشطات حقوق الإنسان. يُعتقد أن هذه الاعتقالات تأتي كرد فعل على نشاطاتهن في فضح انتهاكات حقوق الإنسان والمطالبة بالإصلاحات. تشعر الناشطات بالقلق على حياتهن وحريتهن، ويتزايد الضغط على المجتمع المحلي والمنظمات الحقوقية لاتخاذ إجراءات لحمايتهن.
- **التحدي**: كيف يمكن للمنظمات الحقوقية والمجتمع المحلي العمل معًا لتقليل حالات الاعتقال التعسفي وضمان حماية الناشطات؟

2. سيناريو 2: صعوبة الوصول إلى الموارد التعليمية للفتيات في قرى نائية

- **الوضع**: في منطقة نائية، تواجه الفتيات تحديات كبيرة في الوصول إلى التعليم بسبب نقص المدارس القريبة، وغياب وسائل النقل الآمنة، والمواقف الاجتماعية التي لا تدعم تعليم الفتيات. نتيجة لذلك، تتزايد معدلات التسرب من المدارس، ويُحرم العديد من الفتيات من حقهن في التعليم.
- **التحدي**: كيف يمكن للمنظمات النسوية والمجتمع المحلي تطوير استراتيجيات فعالة لتمكين الفتيات من الوصول إلى التعليم في هذه القرى النائية؟

3. سيناريو 3: تزايد حالات العنف القائم على النوع الاجتماعي في مخيمات اللاجئين

- **الوضع**: في مخيمات اللاجئين التي تؤوي آلاف العائلات الفارة من النزاعات، تزايدت بشكل ملحوظ حالات العنف القائم على النوع الاجتماعي، خاصة ضد النساء والفتيات. تعاني الضحايا من نقص الدعم النفسي والاجتماعي، بينما تشعر المجتمعات المحلية بالعجز عن معالجة هذه الظاهرة في ظل الظروف الصعبة.
- **التحدي**: كيف يمكن للمنظمات الحقوقية والإنسانية التعاون مع المجتمع المحلي داخل المخيمات للحد من العنف القائم على النوع الاجتماعي وتوفير الدعم اللازم للضحايا؟

4. سيناريو 4: ضعف التنسيق بين فرق العمل داخل منظمة حقوقية

- **الوضع**: في منظمة حقوقية كبيرة، تم رصد مشاكل في التنسيق بين فرق العمل المختلفة، مما أدى إلى تأخر في تنفيذ الأنشطة، وازدواجية في الجهود، وانخفاض في الكفاءة العامة. الفرق تشعر بالإحباط بسبب غياب التواصل الواضح، وتكرار المهام، وتداخل المسؤوليات.
- **التحدي**: كيف يمكن تحسين التنسيق بين فرق العمل داخل المنظمة لضمان تنفيذ الأنشطة بكفاءة ودون تكرار أو تضارب في المهام؟

2. تمرين عملي لتطبيق مهارة التفاوض التعاوني

هذا التمرين لتطبيق المهارات العملية للمشاركات، ويساعدهن في تجربة المواقف التفاوضية بشكل مباشر لتحسين قدراتهن في التفاوض التعاوني، سواء كان ذلك في بيئة حضورية أو عن بُعد.

أهداف التمرين:

- تعزيز مهارات التفاوض التعاوني من خلال الممارسة العملية.
- تجربة كيفية استخدام التفاوض لحماية حقوق المرأة في سياقات معقدة.
- توفير بيئة آمنة للتعلم من الأخطاء وتحسين الأداء.

الوقت :

- 30 دقيقة (عند التنفيذ عن بُعد)
- 90 دقيقة (عند التنفيذ الوجاهي).

المشاركات:

- 8-10 مشاركة للتدريب عن بعد
- 15 إلى 20 مشاركة للتدريب الوجاهي

المواد المطلوبة:

وجاهي

- أوراق وقلم لكل مجموعة.
- لوحة بيضاء أو سبورة.
- بطاقات دور لكل مشاركة مطبوعة

عن بُعد:

- حاسوب أو جهاز لوحي مع اتصال بالإنترنت.
- منصة اجتماعات عن بُعد (مثل Zoom أو Microsoft Teams).
- أدوات تفاعلية (مثل Google Docs، أو Miro، أو Mentimeter).
- مواد مرجعية (تُرسل عبر البريد الإلكتروني أو يتم مشاركة الروابط خلال الجلسة).
- بطاقات دور لكل مشاركة (يمكن إرسالها عبر البريد الإلكتروني)

المواد المطلوبة:

- ورق وأقلام
- جهاز كمبيوتر أو هاتف ذكي مع اتصال إنترنت
- برنامج لإدارة الاجتماعات عبر الإنترنت (مثل Zoom أو Microsoft Teams)
- بطاقات دور لكل مشاركة (يمكن إرسالها عبر البريد الإلكتروني أو النظام الأساسي للتعاون)

التمرين:

1. **تحديد السيناريو:**

- **وصف السيناريو:** قُدمي للمشاركات موقفًا مفترضًا حيث تتفاوض مجموعة من المدافعات عن حقوق المرأة مع زعماء محليين في منطقة نزاع حول مسألة حماية حقوق المرأة، مثل وقف زواج القاصرات وضمان حصول الفتيات على التعليم الأساسي.
- **مثال للسيناريو:** "في منطقة نزاعية، تواجه مجموعة من المدافعات عن حقوق المرأة تحديًا في إقناع الزعماء المحليين بوقف زواج القاصرات وضمان التعليم للفتيات. الزعماء المحليون يشعرون أن هذه التغييرات تتعارض مع التقاليد المحلية وقد تؤدي إلى توتر اجتماعي."

2. **توزيع الأدوار:**

الفرق الرئيسية:

- فريق المدافعات عن حقوق المرأة: يتكون من 5-7 مشاركات يمثلن المدافعات عن حقوق الإنسان. مهمتهن هي تقديم مطالبهن وتوضيح أهمية حماية حقوق المرأة.
- فريق الزعماء المحليين: يتكون من 5-7 مشاركات يمثلن الزعماء المحليين في المنطقة. مهمتهن هي الدفاع عن الممارسات التقليدية والتعبير عن مخاوفهن حول التغييرات المقترحة.

أدوار إضافية (اختياري):

- الوسيط المحايد: تتولى هذه المشاركة دورًا محايدًا لمراقبة المفاوضات وتقديم الملاحظات.
- المراقبات: يمكن أن يكن أشخاصًا من خارج الفرق لملاحظة الأداء وتقديم ملاحظات لاحقًا.

تقديم التعليمات:

- **الوقت للتحضير:** امنحي وقت كل فريق لتحضير موقفه. يجب على كل فريق:
- **فريق المدافعات:** تحديد أهدافهن الأساسية، مثل وقف زواج القاصرات وضمان التعليم، والتفكير في التنازلات التي يمكن تقديمها لتحقيق هذه الأهداف.
- **فريق الزعماء المحليين:** تحديد مخاوفهن واهتماماتهن مثل التقاليد المحلية والاحتياجات الاجتماعية، والتفكير في ما يمكن تقديمه كحلول وسط.

6. إعادة التفاوض (اختياري):

- **الجلسة الثانية:** بناءً على الملاحظات، يمكن إجراء جلسة مفاوضات ثانية لتحسين الأداء والتوصل إلى حلول أفضل.

7. النقاش النهائي:

التحليل: اختتمي التمرين بنقاش حول الدروس المستفادة. ناقشي النقاط التالية:

- **التحديات والتغلب عليها:** كيف تم التعامل مع التحديات التي نشأت.
- **استراتيجيات فعالة:** الاستراتيجيات التي كانت ناجحة وكيفية استخدامها في المواقف الواقعية.
- **تطبيق المهارات:** كيفية تطبيق مهارات التفاوض التعاوني في مواقف حقيقية تتعلق بحقوق الإنسان.

تقييم الأداء:

- **ملاحظات الفرق:** بعد انتهاء الجلسة، اجمعي الفرق لتقديم ملاحظات حول العملية:
- **ما نجح:** الأمور التي تمت بنجاح والتي يمكن تعزيزها.
- **ما يمكن تحسينه:** التحديات التي واجهها كل فريق وكيفية التعامل معها بشكل أفضل.
- **ملاحظات من المراقبات:** إذا كان هناك وسطاء أو مراقبات، اطلبي منهن تقديم ملاحظات حول الأداء وكيفية تطبيق استراتيجيات التفاوض التعاوني.

بدء المفاوضات:

- **الوقت المخصص:** ابدئي جلسة المفاوضات.
- **التفاوض التعاوني:** شجعي الفرق على استخدام تقنيات التفاوض التعاوني مثل:
- **الاستماع الفعال:** الانتباه لمواقف وأفكار كل طرف دون مقاطعة.
- **البحث عن المصالح المشتركة**: محاولة إيجاد قواسم مشتركة بين الفرق.
- **اقتراح حلول وسط:** تقديم بدائل تتضمن مصلحة كل طرف.
- **التواصل الإيجابي:** استخدام لغة بناء وعدم التركيز على الهجوم

تنفيذ التمرين عن بُعد:

1. إعداد البيئة:

- تأكدي من أن جميع المشاركات لديهن وصول إلى برنامج مؤتمرات الفيديو ويفهمن كيفية استخدامه.
- إرسال بطاقات الأدوار عبر البريد الإلكتروني قبل التمرين لتأكيد توزيع الأدوار.

2. توزيع الأدوار عن بُعد:

- استخدمي نظام الدردشة في برنامج مؤتمرات الفيديو لتوزيع الأدوار والتعليمات.
- قُومي بإنشاء غرف فرعية (Breakout Rooms) إذا كان البرنامج يدعم ذلك لتقسيم المشاركات إلى فرق.

3. تقديم التعليمات:

- قدمي التعليمات عبر مكالمة الفيديو أو الرسائل النصية في البرنامج. تأكدي من وضوح التعليمات لكل فريق.

4. بدء المفاوضات عن بُعد:

- استخدمي غرفة مؤتمرات الفيديو الرئيسية لإدارة التفاوض، أو غرف فرعية إذا كانت متاحة، لتسمح للفرق بإجراء المناقشات بشكل منفصل.

5. تقييم الأداء عن بُعد:

- بعد الجلسة، اجمعي المشاركات في غرفة مؤتمرات الفيديو الرئيسية لتقديم ملاحظات حول العملية.
- استخدمي أدوات مثل استبيانات عبر الإنترنت لجمع الملاحظات من المراقبات والمشاركات.

6. إعادة التفاوض (اختياري):

- إذا قررت إجراء جلسة مفاوضات ثانية، قُومي بجدولة موعد جديد عبر برنامج مؤتمرات الفيديو لتطبيق الملاحظات وتحسين الأداء.

7. النقاش النهائي:

- اختتمي التمرين بنقاش عبر الفيديو حول الدروس المستفادة. شجعي المشاركات على تقديم تعليقاتهن وأفكارهن حول كيفية تطبيق مهارات التفاوض التعاوني في عملهن.

ملاحظات:

- يمكن تخصيص السيناريو ليتناسب مع قضايا أخرى تتعلق بحقوق الإنسان وفقًا لاحتياجات المشاركات.
- تأكدي من وجود مشرفة أو مدربة لتوجيه العملية وضمان اتباع مبادئ التفاوض التعاوني.

المصادر

1. Fisher, R. and Ury, W., 2011. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 3rd ed. New York: Penguin Books.
2. Butterfield, J., 2013. Problem Solving and Decision Making: Illustrated Course Guides. Boston: Cengage Learning.
3. Wheeler, M., 2013. The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World. New York: Simon & Schuster.
4. World Bank, 2014. Community-Driven Development in Post-Conflict and Conflict-Affected Areas: Experiences of the World Bank Group. Washington D.C.: World Bank.
5. Amnesty International, 2019. Truth and Reconciliation Commissions: Lessons from South Africa and Beyond. London: Amnesty International Publications.
6. Harvard Business Review, 2015. Negotiation, Mediation, and Conflict Resolution. Available at: https://hbr.org [Accessed 17 August 2024].
7. United Nations, 2016. Handbook on Human Rights Monitoring and Evaluation. Geneva: United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights (OHCHR).
8. UNDP, 2015. Rebuilding Lives: Post-Conflict Peacebuilding through Community-Led Development. New York: United Nations Development Programme.
9. UN Women, 2018. Preventing Violence Against Women: A Global Perspective. New York: UN Women

الوحدة التاسعة:

أسس التغيير المرن: الجاهزية، الشراكة، والمقاومة



وصف الوحدة

من أجل تطبيق القيادة المرنة في التحولات المجتمعية وتحقيق العدالة الاجتماعية، تحتاج المدافعات إلى تطبيق التغيير المرن، فهو ليس مجرد أداة، بل هو نهج استراتيجي يمكنهن من بناء شراكات قوية، التعامل بفعالية مع أصحاب المصلحة المختلفين، وإدارة المقاومة التي قد تعترض طريقهن. تهدف هذه الوحدة التدريبية إلى تمكين المدافعات من تطوير فهم عميق لأسس التغيير المرن، وتزويدهن بالمهارات اللازمة لتعزيز جاهزيتهن، وبناء الشراكات المؤثرة، ومواجهة المقاومة بطرق مبتكرة وفعالة.

الأهداف:

- **تعزيز الفهم الأساسي للتغيير المرن:** تمكين المشاركات من استيعاب المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتغيير المرن وكيفية تطبيقه في سياق عملهن الحقوقي.
- **تطوير استراتيجيات الجاهزية:** تعليم المشاركات كيفية تقييم جاهزية الفريق والمجتمع للتغيير، وتحديد الخطوات اللازمة لتحسين هذه الجاهزية.
- **بناء شراكات فعّالة:** مساعدة المشاركات في تعلم كيفية بناء شراكات قوية مع أصحاب المصلحة المختلفين، وتطوير استراتيجيات للتفاعل البنّاء معهم.
- **إدارة المقاومة:** تدريب المشاركات على تقنيات عملية لإدارة وتخفيف المقاومة التي قد تواجههن أثناء تنفيذ مشاريع التغيير.
- **التطبيق العملي للمفاهيم:** توفير بيئة تدريبية تفاعلية تساعد المشاركات على تطبيق ما تعلمنه من خلال أنشطة عملية وأمثلة واقعية تحاكي التحديات التي قد تواجههن في مجال حقوق الإنسان.

يعد التغيير المرن أداة أساسية لقيادة التحولات المجتمعية والحقوقية. التغيير المرن يسمح للمدافعين عن حقوق الإنسان بالاستجابة بفعالية للتحديات المختلفة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، والتفاعل البنّاء مع أصحاب المصلحة المختلفين. يهدف هذا النهج إلى تحقيق أهداف رئيسية مثل تعزيز حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية من خلال التأقلم مع المواقف المتغيرة والابتكار في إيجاد الحلول. [1]

ونقصد بالتغيير المرن هنا النهج الاستراتيجي لقيادة التحولات المجتمعية والحقوقية بطريقة تتكيف مع التحديات والظروف المتغيرة. يتطلب التغيير المرن القدرة على الاستجابة بفعالية للاحتياجات المختلفة للمجتمع، التفاعل البنّاء مع أصحاب المصلحة المختلفين، وإدارة المقاومة المحتملة من خلال أساليب مرنة وشاملة. يركز هذا النهج على التأقلم مع المواقف المتغيرة والابتكار في إيجاد الحلول، مع الحفاظ على التركيز على الأهداف الرئيسية للتغيير، مثل تعزيز حقوق الإنسان وتحقيق العدالة الاجتماعية.

أساسيات التغيير المرن

التغيير المرن يتطلب الجاهزية، الشراكة، والتعامل مع المقاومة. كل من هذه العناصر يلعب دورًا حاسمًا في نجاح عملية التغيير.

1. الجاهزية

قبل البدء في أي عملية تغيير، من الضروري تقييم مدى جاهزية واستعداد الفريق أو المجموعة المشاركة في التغيير. يتضمن ذلك:

- **الخبرة السابقة:** هل لدى الأشخاص تجربة سابقة في مثل هذه التغييرات؟
- **المهارات والمعرفة:** هل يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة؟
- **الموقف:** ما هو موقفهم من التغيير؟ هل هم متحمسون ومستعدون لتحمل المسؤولية؟

إذا كانت المجموعة جاهزة في هذه الأمور الثلاثة، فسيكونون قادرين على العمل بشكل مستقل أكثر، وستحتاجين إلى توجيه أقل. أما إذا كانت المجموعة غير جاهزة في أي من هذه الأمور، فيجب عليكِ أن تستخدمي بنية وخططًا أكثر وضوحًا وتوجيهًا [2].

بناء استراتيجياتك حسب مستوى الجاهزية: بناءً على تقييمك للجاهزية، يمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى ثلاث فئات:

للمجموعات ذات الجاهزية المنخفضة:

- ضعي أهدافًا واضحة ومحددة، مع جداول زمنية ومعايير لتقييم التقدم.
- احرصي على وضع خطط عمل وميزانيات تفصيلية.
- قومي بتدوين القرارات المهمة وتوزيعها فورًا.

للمجموعات ذات الجاهزية المتوسطة:

- قومي بإشراك المجموعة في وضع جدول الأعمال والقواعد.
- يمكن تدوير أدوار المسؤولية بين الأفراد.

للمجموعات ذات الجاهزية العالية:

- ضعي الأهداف مع المجموعة، ثم اتركي لهم الحرية في تحديد كيفية تحقيقها [3].

نصائح إضافية:

- قد تختلف جاهزية المجموعة بناءً على المهمة، لذا من الضروري إعادة تقييم الجاهزية لكل نشاط جديد.
- إذا لم تكوني متأكدة من جاهزية المجموعة، افترضي أنها جاهزة بشكل منخفض في البداية. يمكنك تخفيف التوجيهات لاحقًا إذا تبين أن لديهم جاهزية أعلى.
- مع مرور الوقت، ومع تحقيق النجاحات الصغيرة، ستلاحظين تحسنًا في جاهزية المجموعة. في هذه الحالة، يمكنك تعديل استراتيجياتك لإعطائهم مزيدًا من الاستقلالية.
- إعادة النظر في الجاهزية: تذكري أن جاهزية الفريق قد تتغير مع مرور الوقت. قد يحتاج الفريق إلى تدريب إضافي أو إعادة توزيع المهام بناءً على تقدم المشروع [4].

2. الشراكة مع أصحاب المصلحة

- أصحاب المصلحة هم الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي لديها مصلحة أو تأثر مباشر أو غير مباشر بالقرارات أو الأنشطة أو النتائج الخاصة بمشروع أو قضية معينة. يمكن أن يشمل هذا التأثير جوانب متعددة مثل المنافع المالية، الاجتماعية، البيئية، القانونية، أو الأخلاقية.
- تمرين "خريطة أصحاب المصلحة": استخدمي هذا التمرين لتحديد من هم الأشخاص أو المجموعات التي يمكن أن تدعم أو تعرقل جهود التغيير. إن تحديد وفهم أصحاب المصلحة في عملك هو مفتاح أساسي لتحقيق النجاح في جهودك [5].

تحديد أصحاب المصلحة:

- **أصحاب المصلحة الأساسيون:** هؤلاء هم الأشخاص الذين يتأثرون مباشرة بنشاطك، سواء إيجابيًا أو سلبيًا. يمكن أن يشمل ذلك النساء والأطفال والمجتمعات المحلية التي تسعين لحمايتها.
- **أصحاب المصلحة الثانويون:** هم من يتأثرون بشكل غير مباشر بنشاطك، مثل المنظمات المحلية والدولية، والمجتمعات المتأثرة بأزمات حقوق الإنسان [6].
- **أصحاب المصلحة الرئيسيون:** هؤلاء هم الأشخاص أو الجهات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نجاح جهودك، مثل القادة المحليين، المسؤولين الحكوميين، والشخصيات المؤثرة في المجتمع.

فهم اهتمامات واحتياجات أصحاب المصلحة: عليكِ استكشاف وفهم ما الذي يدفع كل مجموعة من أصحاب المصلحة، سواء كانت اهتمامات اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، أو حتى مخاوف تتعلق بالأمان. بالإضافة إلى ذلك، من المهم أن تدركي احتياجاتهم الإنسانية كأفراد. فقد يكون لديهم احتياجات نفسية، عاطفية، أو مادية تؤثر على مواقفهم وقراراتهم. فهم هذه الاحتياجات والاهتمامات سيمكنكِ من صياغة استراتيجيات فعالة تعمل على كسب دعمهم وتجنب معارضتهم [7].

تحليل أصحاب المصلحة: من خلال تحليل مواقف وأهداف أصحاب المصلحة المختلفين، يمكنكِ وضع خطة لكيفية التعامل معهم. يمكن أن يكون ذلك من خلال إشراكهم في مراحل مختلفة من العمل، أو من خلال العمل على تعزيز علاقات قوية معهم لتحقيق أهدافك المشتركة. تذكّري أن التعامل مع احتياجاتهم الإنسانية قد يساعد في بناء الثقة والاحترام المتبادل.

مواقف أصحاب المصلحة واستراتيجية التعامل معهم:



1. **الداعمون**

- **التعامل**: يجب أن تتحدثي مع هؤلاء الأشخاص بشكل شامل وحصري حول مختلف أبعاد مشروعك. أظهري لهم ثقتك وأشركيهم في تفاصيل المشروع لضمان استمرار دعمهم. يمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص من أكثر المدافعين عن المشروع، لذا من المهم تعزيز علاقتك بهم وإبقائهم مطلعين على كل ما يحدث.

2. **المترددون**

- **التعامل**: مع أصحاب المصلحة المتشككين، عليك محاولة إقناعهم وتقليل مخاوفهم. من الأفضل التركيز أولاً على معالجة المخاطر الواقعية، لأنها عادةً ما تكون أسهل في التعامل معها مقارنة بالمخاطر الشخصية. تقديم بيانات واضحة وأدلة داعمة يمكن أن يساعد في تقليل الشكوك وزيادة ثقتهم في المشروع.

3. **الحذرون**

- **التعامل**: هؤلاء الأشخاص يحتاجون إلى تعامل دقيق ومراعاة لاحتياجاتهم. من الضروري أن تضمني جودة عالية للعملية وأن يكون التواصل معهم مستمرًا وواضحًا. بناء الثقة مع هؤلاء الأشخاص وأخذ مخاوفهم بجدية يمكن أن يساعد في دمجهم بشكل فعال في المشروع وتقليل مقاومتهم.

4. **الرافضون**

- **التعامل**: من الصعب إقناع أصحاب المصلحة الذين يتبنون موقفًا معارضًا بالكامل. لذلك، لا يجب أن تقضي الكثير من الوقت في محاولة تغيير رأيهم. بدلاً من ذلك، استخدمي مقاومتهم كمصدر للتعلم واكتشاف إذا ما كان هناك شيء قد فاتك أو يحتاج إلى إعادة النظر. من المهم أيضًا مراقبة تأثيرهم المحتمل على المشروع وتقييم المخاطر التي قد يسببها موقفهم المعارض.

التعاون والشمولية: تحقيق النجاح يتطلب إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في جهودك. هذا لا يعزز شرعية عملك فحسب، بل يساعد أيضًا في ضمان أن الجميع يعمل من أجل نفس الهدف، مما يزيد من فرص تحقيق نتائج مستدامة [8].
مواجهة التحديات: كوني مستعدة للتعامل مع المخاوف أو المعارضة المحتملة. من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة من البداية، يمكنكِ معالجة هذه القضايا قبل أن تصبح عقبات كبيرة في طريقك. التعامل مع احتياجاتهم الإنسانية قد يساعد في تحويل المعارضة إلى دعم.
بناء رأس المال الاجتماعي: اعملي على تعزيز الروابط الاجتماعية داخل مجتمعك. من خلال بناء شبكات قوية من العلاقات والمعارف، يمكنكِ تعزيز دعم المجتمع لجهودك وجعلها أكثر فعالية [9].

التقييم المستمر في التغيير المرن

التغيير المرن هو عملية ديناميكية تتطلب تقييمًا مستمرًا للاستراتيجيات المتبعة. يتغير السياق باستمرار، لذا من المهم أن تكوني مستعدة لإعادة النظر في استراتيجياتك وتعديلها وفقًا للمستجدات. التقييم الدوري يضمن أن الجهود المبذولة لا تزال فعالة ومتوافقة مع الأهداف المرجوة [1].

3. التعامل مع المقاومة

عندما تعملين كمدافعة عن حقوق الإنسان، قد تواجهين مقاومة من بعض الأطراف سواء كانوا من داخل منظمتك أو من خارجها. الأدوات الثلاثة السابقة تساعدك في توقع هذه المقاومة. على سبيل المثال، قبل البدء في حملة لرفع الوعي بحقوق المرأة، من المهم أن تقيمي مدى استعداد الجمهور المستهدف أو الفريق العامل على هذه الحملة. إذا كان هناك أشخاص يحتمل أن يعارضوا الحملة، يمكن أن تحاولي إشراكهم من البداية أو على الأقل تقليل قدرتهم على إفساد خطتك. كذلك، يمكنك التخطيط لتحقيق إنجازات صغيرة على المدى القصير، مثل الحصول على تغطية إعلامية إيجابية، لإظهار أن الحملة تحقق فوائد ملموسة [10].

أ. منع المقاومة قبل أن تبدأ: لنقل أنك تعملين على حملة لتغيير السياسات المتعلقة بالعنف الأسري في مجتمع محلي. إذا كانت خطتك للحملة تتماشى مع مدى استعداد هذا المجتمع لتقبل التغيير، فستكونين في وضع أفضل لمنع المقاومة. على سبيل المثال، إذا كنت تعلمين أن المجتمع تقليدي وقد يرفض التغيير، يمكنك تضمين قادة محليين أو شخصيات مؤثرة في الحملة لكسب ثقتهم ودعمهم، مما سيزيد من فرص نجاح الحملة ويقلل من المقاومة [11].

ب. تقنيات لتقليل المقاومة: التغيير هو تجربة شخصية. في سياق الدفاع عن حقوق الإنسان، من المهم أن تتذكري أن كل فرد يتأثر بالتغيير بشكل مختلف. على سبيل المثال، إذا كنت تعملين مع مجموعة من الناجين من العنف الجنسي، يجب أن تدركي أن كل فرد في هذه المجموعة قد يتفاعل مع حملتك بشكل مختلف. قد يعتقد البعض أن الحملة ستحقق لهم العدالة، بينما قد يشعر آخرون بالخوف من العواقب الاجتماعية. هنا يأتي دورك في إظهار أن فوائد التغيير تفوق تكاليفه، وذلك من خلال جلسات توعية، حوارات مفتوحة، وإزالة أي حواجز تمنعهم من دعم الحملة [6].

ج. التواصل الفعّال وتقبّل الاختلافات: عندما تديرين حملة لزيادة الوعي بحقوق الإنسان، قد تكونين واضحة بشأن ما تريدين قوله، ولكن من المهم أن تتذكري أن الآخرين قد يفهمون رسالتك بشكل مختلف. لنفترض أنك تديرين حملة لتمكين المرأة في المجتمع. قد تعتقدين أن رسالتك قوية وواضحة، ولكن بعض النساء قد يشعرن أن التغيير يحمل نوعًا من اللوم على أدائهن السابق ("إذا كنا نقوم بعملنا بشكل جيد، فلماذا نحتاج إلى التغيير؟"). لذا، من الضروري أن تستفسري بعمق وتستمعي بفاعلية لتفهمي كيف تُستقبل رسالتك، وربما إعادة صياغتها بحيث تلامس مشاعر ومخاوف الجمهور بشكل أفضل [7].

د. قبول "نعم" بأسباب مختلفة: أحيانًا قد توافق بعض المشاركات على التغيير لأسباب تختلف عن الأسباب التي تجدينها أنتِ مقنعة. على سبيل المثال، قد يكون لديكِ سبب محدد لدعم قانون جديد يخص حماية حقوق المرأة، ولكن قد تجدين أن بعض النساء يدعمن القانون لأنهن يرين فيه فرصة لتحسين أوضاعهن الاقتصادية. هذا جيد. طالما أن الناس يرون فوائد حقيقية في التغيير ومستعدون للمشاركة، فلا داعي لأن تتطابق دوافعهم مع دوافعك [2].

هـ. استخدام تقييم استراتيجيات المقاومة: عند استخدام الاستبيان، يمكنكِ إما التنبؤ بكيفية استجابة الآخرين أو سؤال المشاركات مباشرة للإجابة على الأسئلة بأنفسهن. على سبيل المثال، إذا كنت تخططين لحملة مناهضة للاتجار بالبشر، يمكنكِ استخدام الأداة للحصول على ردود فعل مباشرة من المشاركات أو الفريق العامل، وتحديد أي نقاط قد تثير المقاومة. هذه الأداة توفر وسيلة غير مهددة للحصول على ملاحظات من المشاركات [3].

تُظهر التجربة أن المشاركات عادة ما يشعرن بالامتنان عندما يُطلب منهن بصدق تقديم آرائهن. ولكنكِ ستحصلين على المعلومات الأكثر دقة وصراحة عندما تكون الإجابات مجهولة الهوية. على سبيل المثال، إذا قمتِ بجمع آراء من النساء في منطقة معينة حول موقفهن من حملة حقوقية، قد تجدين أن البعض يشعر بالقلق بشأن عواقب الحملة على حياتهن الشخصية. من خلال هذه المعلومات، يمكنكِ تعديل استراتيجيتك للتواصل معهن بشكل أفضل.
قد ترغبين في استخدام الاستبيان عدة مرات خلال تنفيذ استراتيجياتك للتغيير، خاصة إذا كنتِ تواجهين مقاومة مستمرة، وذلك لضمان أنك تتعاملين بفاعلية مع أي مقاومة قد تظهر على طول الطريق. على سبيل المثال، إذا بدأتِ حملة وبعد عدة أشهر لاحظتِ أن المقاومة تزداد، يمكنكِ استخدام الأداة مرة أخرى لتحديد الأسباب والعمل على حلها.

أمثلة تطبيقية للتغيير المرن في اليمن

1. حملة لرفع الوعي بحقوق المرأة في المناطق الريفية

- **الوضع**: في بعض المناطق الريفية، قد تُعتبر حملات حقوق المرأة تهديدًا للقيم الثقافية والعادات القبلية.
- **النهج المرن:** تبدأ المدافعات بحملات توعية حول أهمية تعليم الفتيات وربطها بفوائد اجتماعية واقتصادية تعود على المجتمع كله، مثل تحسين الظروف المعيشية للعائلات من خلال التعليم. بعد بناء الثقة مع المجتمع المحلي، يمكن إدخال موضوعات تتعلق بحقوق المرأة بشكل تدريجي، مع التأكيد على كيفية احترام هذه الحقوق ضمن السياق الثقافي المحلي [10].

2. مشروع لمكافحة العنف الأسري في بيئة مجتمعية محافظة

- **الوضع**: في اليمن، العنف الأسري يمكن أن يكون موضوعًا حساسًا ومغلقًا للنقاش العام، خاصة في المجتمعات المحافظة.
- **النهج المرن:** بدلاً من مواجهة هذا الموضوع مباشرة، يمكن للمدافعات بدء مشروع يستهدف "رفاهية الأسرة" من خلال برامج تقدم الدعم النفسي والاجتماعي. يمكن تقديم ورش عمل تتعلق بإدارة الضغوط النفسية والمهارات الأسرية، مما يفتح الباب لمناقشة العنف الأسري بطريقة غير مباشرة وفي بيئة أكثر قبولاً [9].

3. إصلاح قانوني لمكافحة زواج القاصرات

- **الوضع**: زواج القاصرات لا يزال ممارسة شائعة في بعض مناطق اليمن، وقد يواجه الإصلاح القانوني لمكافحته مقاومة قوية من المجتمعات التي تعتبره جزءًا من ثقافتها.
- **النهج المرن:** يمكن للمدافعات التركيز أولاً على التوعية بمخاطر زواج القاصرات على الصحة النفسية والجسدية للفتيات، مع إبراز القصص المحلية التي تظهر آثار الزواج المبكر. بالتوازي مع ذلك، يمكن بدء حوار مع القادة المجتمعيين والدينيين حول كيفية الحفاظ على القيم الثقافية مع حماية حقوق الفتيات، مما يؤدي إلى بناء دعم تدريجي لتغيير القوانين [11].
- برنامج تمكين المرأة اقتصاديًا في مجتمعات ما بعد النزاع
- **الوضع**: في المناطق المتأثرة بالنزاع في اليمن، قد تُعتبر الأولوية لإعادة الإعمار المادي مع تجاهل قضايا تمكين المرأة.

4. **النهج المرن:** تبدأ المدافعات بدمج النساء في جهود إعادة الإعمار المجتمعية بشكل غير تصادمي، من خلال مبادرات مثل تعليم المهارات الحرفية التي تدعم إعادة الإعمار. بمرور الوقت، يتم تعزيز دور النساء في المجتمع من خلال تقديم فرص اقتصادية أكبر، مما يمهد الطريق لمزيد من تمكين المرأة بشكل أكثر شمولية [4].

5. إدخال مناهج تعليمية جديدة تعزز حقوق الإنسان في المدارس

- **الوضع**: قد تُعتبر محاولات إدخال مناهج جديدة حول حقوق الإنسان في المدارس تهديدًا للنظام التعليمي التقليدي.
- **النهج المرن:** يتم إدخال مفاهيم حقوق الإنسان تدريجيًا في مواد تعليمية قائمة مثل التربية الإسلامية أو التاريخ، مع التأكيد على الجوانب التي تتماشى مع القيم الثقافية والدينية المحلية. بالتعاون مع المعلمين والإدارات التعليمية، يمكن تحسين قبول هذه المناهج وجعلها جزءًا من التعليم المستمر [6].

6. التعامل مع العنف ضد المدافعات عن حقوق الإنسان

- **الوضع**: المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن قد يواجهن تهديدات ومضايقات بسبب نشاطهن.
- **النهج المرن:** بدلاً من مواجهة هذه التهديدات بشكل مباشر، يمكن البدء ببناء شبكات دعم محلية ودولية لتوفير الحماية القانونية والنفسية للمدافعات. من خلال تقديم الدعم المجتمعي وتعزيز الوعي بالمخاطر التي تواجههن، يمكن تخفيف الضغط عليهن وزيادة الدعم المحلي لنشاطهن. بمرور الوقت، يمكن العمل على تقليل التهديدات من خلال التحالف مع منظمات حقوقية دولية وزيادة الضغط على السلطات المحلية لحمايتهن [10].

7. نشر ثقافة الحوار والتسامح في بيئة ما بعد النزاع

- **الوضع**: في المجتمعات التي عانت من النزاع المسلح في اليمن، قد يكون هناك انقسام شديد وانعدام للثقة بين الفئات المختلفة.
- **النهج المرن:** تبدأ المدافعات بتنظيم جلسات حوار مجتمعية تستند إلى القيم المشتركة والتركيز على موضوعات غير مثيرة للجدل، مثل إعادة البناء المجتمعي وتحقيق الأمن المحلي. بمرور الوقت، يمكن توسيع نطاق هذه الحوارات لتشمل موضوعات أكثر حساسية، مثل المصالحة والعدالة الانتقالية [11].

الجزء العملي

تمرين: استبيان تقييم الجاهزية(12)

مقدمة:

يعد تقييم الجاهزية خطوة أساسية للمدافعات عن حقوق الإنسان، حيث يساعدهن على تحديد مدى استعدادهن للمشاركة الفعالة في القضايا الحقوقية. سواء كان التدريب يجري عن بعد أو وجاهيًا، فإن هذا النشاط يقدم أداة مهمة لتحليل نقاط القوة والضعف وتطوير خطة لتحسين الأداء الشخصي والجماعي.

الأهداف:

- تقييم الجاهزية: تمكين المدافعات من تقييم جاهزيتهن من حيث الخبرة، المهارات، الرغبة، والقيم المشتركة.
- وضع خطة تطويرية: مساعدة المدافعات في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين ووضع أهداف تطويرية واضحة.
- تعزيز الفعالية: تعزيز قدرة المدافعات على التعامل مع التحديات في مجال حقوق الإنسان بفعالية أكبر.

الوقت

- دقيقة للتدريب الوجاهي
- 45-30 دقيق للتدريب عن بعد

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

خطوات النشاط

للتدريب عن بعد:

1. التمهيد والنقاش:

- ابدئي الجلسة بتوضيح أهمية تقييم الجاهزية في العمل الحقوقي، وناقشي مع المدافعات كيفية تأثير الجاهزية على فعاليتهم في الميدان.
- استخدمي أدوات تفاعلية مثل الاستطلاعات الفورية أو غرف النقاش لتحفيز المشاركة.

2. توزيع الاستبيان:

- أرسلي نسخة من استبيان الجاهزية عبر البريد الإلكتروني أو من خلال منصات التعليم الإلكتروني.
- اطلبي من المشاركات تنزيل الاستبيان وملئه بصراحة وموضوعية.

3. الإجابة على الاستبيان:

- خصصي وقتًا محددًا لإكمال الاستبيان. يمكن للمشاركات ملء الاستبيان بشكل فردي خلال الجلسة أو بشكل مستقل.

4. تحليل النتائج ومناقشتها:

- قومي بجمع النتائج (إذا تم الاتفاق على ذلك مسبقًا) أو اطلبي من المشاركات مراجعة نتائجهن بشكل فردي.
- ناقشي النتائج عبر جلسة تفاعلية باستخدام الأدوات الافتراضية (مثل الشاشات المشتركة أو العروض التقديمية التفاعلية).

5. وضع خطة تطويرية:

- قدمي دعمًا مخصصًا للمشاركات في وضع خطط تطويرية. يمكنك استخدام جلسات فردية أو مجموعات صغيرة عبر المنصات الافتراضية.

6. المراجعة والمتابعة:

- شجعي على المتابعة الدورية من خلال اجتماعات افتراضية منتظمة أو من خلال أدوات المتابعة الإلكترونية.

للتدريب الوجاهي:

1. التمهيد والنقاش:

- ابدئي الجلسة بتقديم مقدمة حول أهمية الجاهزية في العمل الحقوقي، مع توفير أمثلة واقعية من الميدان.
- استخدمي لوحًا أبيض أو ملصقات لتحفيز النقاش بين المشاركات حول مفهوم الجاهزية.

2. توزيع الاستبيان:

- وزعي نسخًا مطبوعة من استبيان الجاهزية على المشاركات.
- تأكدي من أن كل مدافعة لديها قلم أو أداة لملء الاستبيان.

3. الإجابة على الاستبيان:

- خصصي وقت محدد للمشاركات لملء الاستبيان بشكل فردي. تأكدي من وجود بيئة هادئة لتشجيع التركيز.

4. تحليل النتائج ومناقشتها:

- بعد إكمال الاستبيان، اجمعي المشاركات في مجموعات صغيرة لمناقشة النتائج وتحليلها.
- استخدمي أساليب التفاعل مثل العصف الذهني أو الخرائط الذهنية لتسهيل النقاش.

5. وضع خطة تطويرية:

- ساعدي كل مجموعة أو فرد في وضع خطة تطويرية بناءً على النتائج. استخدمي جداول أو نماذج ورقية لكتابة الأهداف وخطط العمل.

6. المراجعة والمتابعة:

- قومي بتنظيم جلسات متابعة وجاهية بشكل دوري لمراجعة التقدم وتقديم الدعم المستمر.

المخرجات المتوقعة:

- تقييم فردي وشامل للجاهزية لدى كل مدافعة.
- خطط تطويرية شخصية لكل مدافعة لتحسين الجاهزية.
- بيئة تدريبية تشجع على الدعم المتبادل وتحسين الكفاءة في مجال حقوق الإنسان.

ورقة استبيان روبيك لقياس الاستعداد والجاهزية

لتقييم جاهزيتك باستخدام الاستبيان الذي تمت صياغته، يمكنك اتباع الخطوات التالية:

1. إكمال الاستبيان:

- اقرئي كل سؤال في الاستبيان بعناية وفكري في تجربتك الشخصية في العمل على حقوق الإنسان، سواء في اليمن أو في أماكن أخرى.
- قومي بتسجيل الدرجة المناسبة لكِ لكل سؤال. تذكري أن تكوني صادقة وصريحة مع نفسك أثناء الإجابة.
- استخدمي المقياس المرفق لتحديد الدرجة (5، 4، 3، 2، 1) لكل سؤال بناءً على مستوى تجربتك وارتياحك الشخصي.

2. حساب النتائج:

- بعد أن تكملي الإجابة على جميع الأسئلة في كل قسم (الخبرة، المهارات، الرغبة، القيم)، اجمعي النقاط التي سجلتها لكل قسم.
- احسبي مجموع النقاط لكل قسم على حدة (من أصل 25 نقطة لكل قسم).

3. تحديد مستوى الجاهزية لكل قسم:

- قارني مجموع النقاط التي حصلتِ عليها في كل قسم مع الفئات التالية:
- جاهزية عالية: 22-25 نقطة
- جاهزية متوسطة: 15-21 نقطة
- جاهزية منخفضة: 14 نقطة أو أقل

4. حساب مجموع نقاط الجاهزية الكلي:

- اجمعي مجموع النقاط التي حصلتِ عليها في الأقسام الأربعة (الخبرة، المهارات، الرغبة، القيم) لتحصلي على مجموع نقاط الجاهزية الكلي (من أصل 100 نقطة).

5. تحديد مستوى الجاهزية الكلي:

- قارني مجموع النقاط الكلي مع الفئات التالية:
- جاهزية عالية: 88-100 نقطة
- جاهزية متوسطة: 60-87 نقطة
- جاهزية منخفضة: أقل من 60 نقطة

6. تحليل النتائج:

- إذا كانت جاهزيتك عالية: فهذا يعني أنكِ مستعدة بشكل كبير للعمل في مجال حقوق الإنسان في اليمن، ولديكِ الخبرة والمهارات والقيم والرغبة اللازمة للنجاح.
- إذا كانت جاهزيتك متوسطة: فهذا يشير إلى أن لديكِ بعض الأساسيات الجيدة، لكن قد تحتاجين إلى تطوير مهارات معينة أو زيادة التركيز على بعض القيم أو تحسين تجربتك في بعض المجالات.
- إذا كانت جاهزيتك منخفضة: قد يكون من المفيد العمل على تعزيز مهاراتك وزيادة معرفتك وبناء تجربتك بشكل أكبر قبل الانخراط بشكل أعمق في العمل الحقوقي.

7. وضع خطة للتطوير:

- بناءً على النتائج التي حصلتِ عليها، قومي بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واعملي على تطوير خطة لتعزيز جاهزيتك.
- يمكن أن تشمل هذه الخطة حضور تدريبات، العمل مع مرشدين، المشاركة في ورش عمل، أو الحصول على مزيد من الخبرة العملية.
- باتباع هذه الخطوات، ستتمكنين من تقييم جاهزيتك بشكل موضوعي ومن ثم العمل على تعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف التي قد تواجهينها في مجال الدفاع عن حقوق الإنسان في اليمن.



ب. المهارات المطلوبة: إلى أي درجة تمتلكين المهارات والمعرفة المطلوبة لدعم قضايا حقوق الإنسان في اليمن؟
أجيبي عن الأسئلة أدناه بإدخال درجاتك في الخلايا على اليمين.

السؤال	عدة مرات (5)	مرة أو مرتين (3)	لم يسبق (1)
6. هل لديكِ خبرة في القضايا الحقوقية المتعلقة بالمرأة وحقوق الإنسان في اليمن؟ إذا لم يكن لديكِ الخبرة الكافية، هل تثقين في خبرة الأخريات في فريقك؟			
7. هل تمتلكين مهارات قيادية في العمل على التغيير الاجتماعي أو الحقوقي؟			
8. هل أنتِ مدركة لما لا تعرفينه وهل أنتِ صريحة بشأنه؟			
9. هل أنتِ مستعدة للتعلم مع المشاركات عندما تكون المهارات والمعرفة قيد التطور؟			
10. هل أنتِ مستمعة نشطة (مثل إعادة صياغة الكلام، الانتظار بعد طرح السؤال لانتظار الرد)؟			

- إجمالي نقاط المهارات المطلوبة (من أصل 25 نقطة ممكنة):
- جاهزية عالية = 22-25 نقطة
- جاهزية متوسطة = 15-21 نقطة
- جاهزية منخفضة = 14 نقطة أو أقل

ج. الرغبة: إلى أي درجة أنتِ مستعدة للقيام بما هو مطلوب لدعم حقوق الإنسان في اليمن؟

أجيبي عن الأسئلة أدناه بإدخال درجاتك في الخلايا على اليمين.

السؤال	عدة مرات (5)	مرة أو مرتين (3)	لم يسبق (1)
11. هل لديكِ أولويات أخرى قد تتطلب انتباهك وتقلل من تركيزك على القضايا الحقوقية؟			
12. هل تترددين في تصنيف مجموعة ما على أنها "غير جاهزة"؟ وهل تترددين في وضع الكثير من البنية في عمليات التخطيط والتنفيذ؟			
13- هل تعتقدين أنه يجب عليكِ دائمًا معاملة الجميع بشكل متساوٍ بغض النظر عن جاهزيتهم للمشاركة في المبادرة الحقوقية؟			
14. هل تستشيرين الأشخاص الذين قد تختلف آراؤهم عن رأيك؟			
15. هل أنتِ مستعدة لأن تكون الخطة النهائية مختلفة عن التصور الأصلي الخاص بك (بشرط أن تتضمن الأمور الأساسية)؟			

- إجمالي نقاط الرغبة (من أصل 25 نقطة ممكنة):
- جاهزية عالية = 22-25 نقطة
- جاهزية متوسطة = 15-21 نقطة
- جاهزية منخفضة = 14 نقطة أو أقل

القيم: إلى أي درجة تتشاركين مع الأخريات في القيم التي ستدفع عملية الدفاع عن حقوق الإنسان؟
أجيبي عن الأسئلة أدناه بإدخال درجاتك في الخلايا على اليمين.

السؤال	بالتأكيد: 5	ربما: 3	لا / لا أعرف: 1
16. هل تتشاركين مع الأخريات نفس التعريفات/ اللغة للمشكلة الحقوقية والأساليب التي سيتم اتباعها؟ هل تم اختبار هذا الافتراض؟			

السؤال	عدة مرات (5)	مرة أو مرتين (3)	لا (1)
17. هل أنتِ مرتاحة لتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء في مجال حقوق الإنسان؟			

السؤال	عدة مرات (5)	مرة أو مرتين (3)	ليس على الإطلاق (1)
18. هل تعرفين قيم المشاركات والمنظمة وكيف قد تختلف عن قيمك الخاصة؟			

السؤال	عدة مرات (5)	مرة أو مرتين (3)	نادرا: (1)
19. هل تقدرين المرونة في العمل الحقوقي؟			
هل تمارسين السلوكيات التي ترغبين في رؤيتها كمعايير في العمل الحقوقي، مثل الالتزام بالقواعد الأساسية؟			

- إجمالي نقاط الرغبة (من أصل 25 نقطة ممكنة):
- جاهزية عالية = 22-25 نقطة
- جاهزية متوسطة = 15-21 نقطة
- جاهزية منخفضة = 14 نقطة أو أقل

ملخص الاستبيان:

- جموع نقاط الخبرة (من أصل 25) : 0
- مجموع نقاط المهارات المطلوبة (من أصل 25) : 0
- مجموع نقاط الرغبة (من أصل 25) : 0
- مجموع نقاط القيم (من أصل 25) : 0

المجموع الكلي لدرجة الجاهزية (من أصل 100): 0

مستوى الجاهزية (حددي واحدًا): عالي، متوسط، منخفض

- عالي = 88-100
- متوسط = 60-87
- منخفض = أقل من 60

هذا الاستبيان مصمم لمساعدتكِ في تقييم جاهزيتكِ للقيام بدور فعال في الدفاع عن حقوق الإنسان في اليمن.

سواء كان التدريب عن بعد أو وجاهيًا، تأكدي من توفير الدعم الشخصي لكل مدافعة بناءً على احتياجاتها.
استخدمي أساليب متنوعة للتفاعل والتحفيز لضمان مشاركة فعالة من جميع المدافعات.



تمرين : رسم خريطة أصحاب المصلحة (13)

مقدمة

هذا النشاط يمكن المشاركات من تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في مشاريعهن وفهم تأثيرهم المحتمل، بهدف تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معهم وتعزيز نجاح المشروع.

الأهداف

- فهم أعمق لدور وتأثير أصحاب المصلحة في المشاريع الحقوقية.
- تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع أصحاب المصلحة المختلفين.
- تحسين مهارات التخطيط والتواصل للمشاركات.

الوقت

- 90 دقيقة للتدريب الوجاهي
- 45-30 دقيق للتدريب عن بعد

عدد المشاركات

- من 15 إلي 20 تدريب وجاهي
- من 8 إلي 10 تدريب عن بعد.

الأدوات المطلوبة:

للتدريب الوجاهي:

- أوراق كبيرة (مثل أوراق الرسم البياني)
- أقلام ملونة
- ملصقات أو بطاقات لاصقة
- جهاز عرض (اختياري)
- حاسوب أو جهاز لوحي (اختياري)

للتدريب عن بعد

- منصة اجتماع افتراضية (مثل Zoom أو Microsoft Teams)
- أدوات تعاون عبر الإنترنت (مثل Google Jamboard أو Miro)
- مستندات مشتركة (مثل Google Docs أو Microsoft Word Online)
- ميكروفونات وكاميرات ويب

الخطوات:

1. مقدمة :

- ابدئي بتعريف المشاركات بمفهوم "أصحاب المصلحة". اشرحي أن أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات الذين قد يتأثرون بالمشروع أو يؤثرون عليه بشكل مباشر أو غير مباشر. يمكن أن يكون أصحاب المصلحة داعمين للمشروع أو معارضين له ، ولديهم مصالح متنوعة قد تؤثر على نجاح المشروع.
- قدمي أمثلة على أصحاب المصلحة في مشاريع حقوق الإنسان في اليمن، مثل: المجتمع المحلي، المنظمات غير الحكومية، السلطات المحلية، المانحون، وغيرهم.

1. تحديد أصحاب المصلحة :

- اطلبي من المشاركات إعداد قائمة بأصحاب المصلحة الرئيسيين لمشاريعهن على الجانب الأيسر من ورقة الرسم البياني. شجعيهن على تحديد الأسماء المحددة أو المجموعات المعينة.
- لكل صاحب مصلحة، اطلبي من المشاركات تحديد الدور أو الوظيفة المؤسسية، وتحديد ما يعتبرونه نجاحًا أو فشلًا للمشروع، وتحديد احتياجاتهم الأساسية. يمكن أن تشمل الاحتياجات الأساسية الأمان، الاستقرار الاقتصادي، الاحترام، وغيرها.

نموذج جدول تحديد أصحاب المصلحة:

الاحتياجات الأساسية	ما يعتبر فشلًا له/لها	ما يعتبر نجاحًا له/لها	الدور/الوظيفة	اسم صاحب المصلحة
الأمان، الاحترام	فقدان الدعم المجتمعي	تحسين ظروف المجتمع	قائد محلي	زعيم المجتمع
الاستقرار، الولاء السياسي	حدوث اضطرابات اجتماعية	تحسين الخدمات العامة	جهة حكومية	السلطة المحلية
المصداقية، الكفاءة	تعثر المشاريع وتراجع التمويل	تنفيذ المشاريع بنجاح	ممول وداعم	منظمة غير حكومية دولية
حرية الصحافة، الوصول إلى المعلومات	فقدان ثقة الجمهور	تعزيز الوعي المجتمعي	نشر المعلومات والتوعية	وسائل الإعلام المحلية
الأمان، التمكين، الاعتراف	التهميش وعدم التقدير	الحصول على الدعم والحماية	مستفيدات أساسيات	النساء في المجتمع
الاستقرار الاقتصادي، فرص النمو الشخصي	البطالة وانعدام الفرص	فرص التعليم والتوظيف	فئة اجتماعية رئيسية	الشباب في المجتمع
الاحترام، الحفاظ على التقاليد	فقدان السيطرة الاجتماعية	الحفاظ على النفوذ	قادة تقليديون	زعماء القبائل
الاحترام، الاستقرار المجتمعي	تراجع تأثيرهم الروحي	تعزيز القيم الدينية	تأثير ديني وروحي	المنظمات الدينية
الاستقلالية، الوصول إلى الخدمات	التهميش والإقصاء	الحصول على خدمات شاملة	مستفيدون من الدعم	الأشخاص ذوو الإعاقة

4- رسم خريطة أصحاب المصلحة:

- بعد تحديد وتوصيف أصحاب المصلحة، اطلبي من المشاركات رسم خريطة رمزية توضح وضعية وعلاقة جميع أصحاب المصلحة. استخدمي أوراق الرسم الكبيرة والأقلام الملونة لهذا الغرض.
- يمكن استخدام رموز مثل الجبال، الطرق السريعة، المباني، الشمس، والمطر لتمثيل العلاقات، والصراعات، والتسلسلات الهرمية بين أصحاب المصلحة.
- في الخريطة، تحدد المشاركات دورهن الخاص وكيفية تفاعلهن مع أصحاب المصلحة الآخرين. يجب عليهن تحديد مناطق الثقة والدعم، وكذلك مناطق التوتر والتهديدات.

5- تحليل الخريطة والتخطيط للتغيير:

- قسمي المشاركات إلى مجموعات صغيرة من ثلاثة أشخاص، واطلبي منهن عرض خرائطهن على بعضهن البعض. باستخدام الدعم المتبادل، يتعاون أعضاء المجموعة لإجراء 2-3 تغييرات على الخريطة لتعزيز تحقيق أهداف المشروع.
- يمكن أن تشمل التغييرات المقترحة بناء جسور بين أصحاب المصلحة، إعادة تموضع بعض أصحاب المصلحة، أو تحسين قنوات التواصل.

6- تخطيط الإجراءات الملموسة:

- اطلبي من المشاركات كتابة خطوات عملية لتحقيق التغييرات المطلوبة على خريطة أصحاب المصلحة. يجب أن تتضمن هذه الخطوات تحديد الإجراءات اللازمة، وتوصيف هيكل الدعم المتاح، وتحديد الخطوات التالية.
- يمكن للمشاركات التفكير في كيفية بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، وكيفية التعامل مع التهديدات المحتملة، ومن يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

7- الجلسة الختامية والتأمل:

اجمعي المشاركات في جلسة عامة لمشاركة تجربتهن مع النشاط. اطرحي أسئلة للنقاش مثل:

- ما هي الرؤى الجديدة التي تم اكتشافها؟
- ما هي التحديات التي واجهتكن وكيف تم التغلب عليها؟
- ما هي الخطوات التي تم اتخاذها لدمج أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة؟
- هل كانت هناك حدود للدمج؟ وما هي أسبابها؟

ملاحظات عامة:

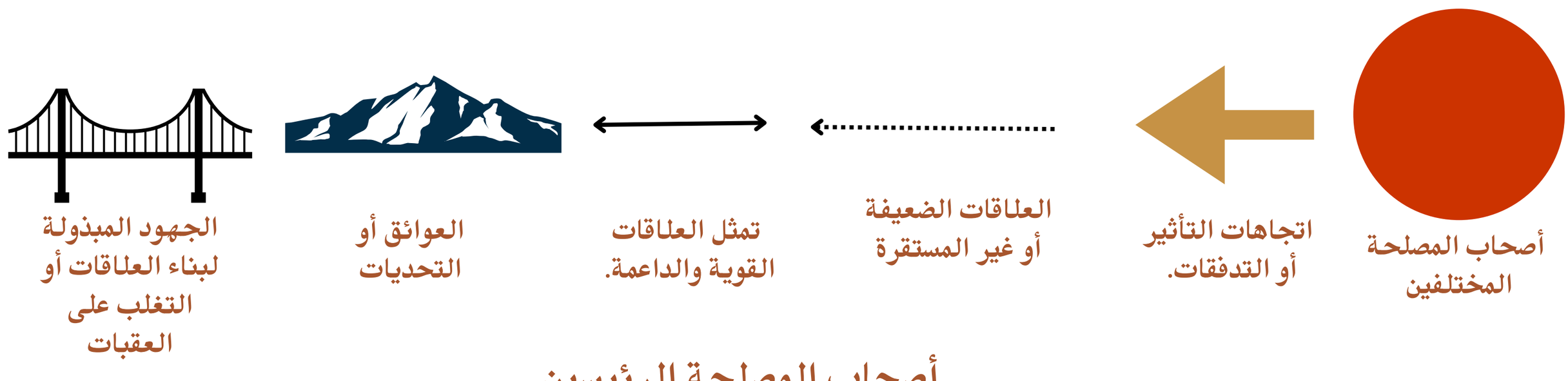
- يمكن تخصيص النشاط ليتناسب مع طبيعة المشاريع المختلفة وظروف العمل الخاصة بالمشاركات.
- قد يتطلب النشاط مزيدًا من الوقت للمجموعات الكبيرة، لذا يمكن تقسيم النشاط إلى جلسات أصغر إذا لزم الأمر.

ملاحظات للتدريب عن بعد :

- تأكدي من أن جميع المشاركات لديهن وصول إلى الأدوات الرقمية المطلوبة وتعلمن كيفية استخدامها قبل بدء النشاط.
- يمكن تقسيم النشاط إلى جلسات أصغر إذا لزم الأمر، وفقًا لعدد المشاركات وسرعة التفاعل الرقمي.

خريطة أصحاب المصلحة - مشروع حقوق الإنسان في اليمن

المكونات:



أصحاب المصلحة الرئيسين



3. تمرين استبيان استراتيجيات المقاومة (12)

أهداف التمرين:

- تقييم القدرة الشخصية لكل مشاركة على إدارة مقاومة التغيير باستخدام ثلاث استراتيجيات رئيسية: الوقاية، تقليل المقاومة، والتحمل.
- تعزيز الوعي بالطرق الفعالة للتعامل مع مقاومة التغيير وتطوير استراتيجيات مخصصة للتعامل معها.
- تشجيع التفكير النقدي والمناقشات الجماعية حول تحديات إدارة التغيير.

عدد المشاركات:

- وجاهي: 15-20 مشاركة.
- عن بعد: 8-10 مشاركات.

المدة الزمنية:

- إجمالي الوقت المخصص للتمرين هو 60 إلى 90 دقيقة للتدريب الوجاهي.
- 30 دقيقة للتدريب عن بعد بشكل مكثف.

الأدوات المطلوبة:

للتدريب عن بعد:

- منصة تعليمية (مثل Microsoft Teams، Zoom)
- ملفات التمرين بصيغة PDF أو Word
- أدوات جمع البيانات (مثل Google Forms)
- ميكروفونات وكاميرات فعالة لكل مشاركة

للتدريب الوجاهي:

- نسخ مطبوعة من التمرين
- لوحة بيضاء أو بروجيكتور
- أدوات كتابة (أقلام، ورق)
- قاعة مناسبة للتدريب مع توزيع مريح للمشاركات

الخطوات للتنفيذ:

التقديم والتعليمات

- تقديم الأهداف: ابدئي بتوضيح أهداف التمرين بشكل مختصر.
- شرح خطوات التمرين: اشرحي طريقة تنفيذ التمرين ونظام التقييم.
- التأكد من فهم المشاركات: اطلبي من المشاركات طرح أي استفسارات.

تنفيذ التمرين

عن بعد:

- استخدمي منصة تعليمية مثل Zoom أو Microsoft Teams.
- شاركي شاشة مع المشاركات لعرض الأسئلة أو أرسليها عبر البريد الإلكتروني أو في غرفة الدردشة.
- استخدمي ميزة الغرف الصغيرة (Breakout Rooms) إذا كانت هناك حاجة لمناقشات صغيرة.

وجاهيًا:

- وفري نسخة مطبوعة من التمرين لكل مشاركة.
- استخدمي لوحة بيضاء أو بروجيكتور لعرض الأسئلة والتوجيهات.

إكمال التمرين

دعي المشاركات يملأن التمرين بشكل فردي.

عن بعد: حددي وقتًا محددًا للإجابة، واستخدمي ميزة المؤقت في المنصة إذا كانت متاحة.

وجاهيًا: راقبي التقدم وتفاعلي مع المشاركات للإجابة عن أي استفسارات.

مناقشة النتائج

عن بعد: يمكن استخدام ميزة الاستطلاع أو استخدام برامج مثل Google Forms لجمع النتائج بسرعة.

وجاهيًا: اجمعي الأوراق وقومي بحساب النتائج مع المشاركات.

المناقشة الجماعية

- ابدئي بمناقشة التحديات التي واجهتها المشاركات.
- شجعي على تبادل الخبرات والاقتراحات بين المشاركات.

مراجعة الاستراتيجيات

- **عرض التوصيات:** بناءً على المناقشات، قدمي استراتيجيات جديدة أو محسنة.
- **الختام:** اختتمي الجلسة بتلخيص النقاط الرئيسية وشجعي المشاركات على تطبيق ما تعلموه.

استبيان تقييم استراتيجيات إدارة المقاومة

استراتيجية التغيير قيد النظر:

إدارة فعالة للمقاومة = الوقاية + الحد + التحمل

التعليمات: كوني صريحة عند إكمال هذه الأداة وحاولي التفكير في أمثلة ملموسة عند الإجابة على الأسئلة. سجلي تقييمكِ في الخلايا الموجودة على اليمين باستخدام المقياس التالي:

- إلى حد كبير: 5-4 نقاط
- إلى حد ما: 3-2 نقاط
- ليس على الإطلاق: 1 نقطة



الجزء الأول: الوقاية من المقاومة

إلى أي مدى يمكنكِ منع المقاومة قبل أن تبدأي؟

السؤال	التقييم/الدرجة
هل تم تحليل استعداد المشاركات وتمت مطابقة الأنشطة مع ذلك؟ وهل تم التحضير لإعادة التحليل لإجراء تصحيحات أثناء التنفيذ؟	
هل يُعترف بأن النساء لديهن مواقف مختلفة تجاه التغيير وطرق التعامل معه؟ وهل يتم بذل جهد لمعرفة شعور المشاركات الفرديات تجاه التغيير وتطوير استراتيجيات لجعل كل منهن يشعر بالراحة؟	
هل هناك العديد من التغييرات الأخرى التي تجري في نفس الوقت مع هذا التغيير؟	
هل تم تحديد المزايا والعيوب لاستراتيجية التغيير من وجهة نظر المشاركات مقدماً؟ وهل تم تطوير استراتيجيات لزيادة الفوائد المدركة للمشاركات وتقليل السلبيات؟ وهل تقبلين أن المشاركات قد يقبلن التغيير لأسباب غير تلك التي تحفزكِ؟	
عند التواصل بشأن استراتيجية التغيير، هل تأخذين في الاعتبار ما ستسمعه النساء مقابل ما تعتقدين أنه يُقال؟	
هل يشعرن المشاركات بأنهن مُلامات لضرورة حدوث التغيير؟ وإذا كن قد قمن بعملهن بشكل أفضل، هل كان التغيير سيكون ضروريًا؟	
هل أنتِ مستمعة نشطة؟ هل يمكنكِ إيقاف آرائك الخاصة وسماع الآخرين حقًا؟ وهل تعيدين صياغة كلام المتحدثة غالبًا لتأكيد الفهم؟	

مجموع الوقاية من المقاومة (من أصل 35 نقطة): ____

مرتفع: 32-35 نقطة

متوسط: 21-31 نقطة

منخفض: 20 نقطة وأقل

الجزء الثاني: تقليل المقاومة

إلى أي مدى يمكنكِ تقليل المقاومة أثناء التنفيذ؟

السؤال	التقييم/الدرجة
هل هناك وعي بأن المقاومة تأتي مع التغيير، لأن المشاركات من المحتمل أن يشعرن بالخسارة والقلق؟ وهل يتم محاولة اكتشاف المقاومة في مراحلها المبكرة؟	
إذا كانت بعض المشاركات يوافقن على التغيير في العلن - ولكن يتحدثن ضده في الخفاء - هل يتم بذل جهد لفهم وجهات نظرهن ومعالجتها؟	
هل يتم إشراك المقاومات في التخطيط التعاوني لاستراتيجية التغيير، وغالبًا ما يتم تشكيل فرق مع الأخريات اللواتي يدعمن استراتيجية التغيير بصدق؟	
هل تم تحديد المزايا والعيوب لاستراتيجية التغيير من وجهة نظر المشاركات مقدماً؟ وهل تم تطوير استراتيجيات لزيادة الفوائد المدركة للمشاركات وتقليل السلبيات؟ وهل تقبلين أن المشاركات قد يقبلن التغيير لأسباب غير تلك التي تحفزكِ؟	
إذا كانت المنظمة تُقدِّر المنافسة، هل يتم استخدام هذه التكتيكات للتحفيز، ولكن إذا لم يكن هناك قيمة لذلك، لا يتم تشجيع المنافسة؟	
هل يتم الاحتفال بالنجاحات مع مراسم وطقوس جديدة؟	
هل يتم دمج التعلم عمدًا في معظم الأنشطة (حتى لو كان غير رسمي أو من خلال الشبكات)؟	
هل تشعر المشاركات بأنهن يُعاملن بعدالة؟ على سبيل المثال: "التوازن السلبي للعواقب" - حيث تُكافأ النساء اللاتي يقمن بأفضل عمل بالحصول على المزيد من العمل دون تعويض إضافي - هل يتم تجنبه؟	

مجموع تقليل المقاومة (من أصل 35 نقطة): ____

- **مرتفع: 32-35 نقطة**
- **متوسط: 21-31 نقطة**
- **منخفض: 20 نقطة وأقل**

الجزء الثالث: تحمل المقاومة
أنت كقائدة: إلى أي مدى يمكنكِ تحمل المقاومة عندما لا يمكن منعها أو تقليلها؟

السؤال	التقييم/الدرجة
هل أنتِ ملتزمة تمامًا باستراتيجية التغيير وتؤمنين بشدة بأنها ستكون مفيدة؟ هل أنتِ على استعداد لمواجهة أي مقاومة لا يمكنكِ منعها أو تقليلها؟	
هل تقومين بتحليل القوة السياسية لأولئك الذين يقاومون لتحديد ما إذا كانوا يمثلون فئات أكبر من القضايا الفردية؟ وإذا كان المقاومون أفرادًا، هل أنتِ مستعدة لتحمل معارضتهم؟	
هل تتجنبين الصراع بأي ثمن؟ هل تفضلين أن تكون بيئة العمل ودية؟ وإذا كان هناك الكثير من المقاومة، هل ستقومين بالتراجع؟	
هل تُمنح الموارد والمكافآت على أساس تنافسي لأولئك الذين يدعمون ويعززون استراتيجية التغيير إذا كان ذلك يساعد في المضي قدمًا؟	
إذا كانت النساء يخشين فقدان وظائفهن و/أو أنهن غير مؤهلات لاستراتيجية التغيير الجديدة، هل أنتِ مستعدة لدعم تطويرهن، ولكن أيضًا مستعدة لمواجهة المقاومة من اللواتي سيتأثرن؟	
إذا كانت قيم المنظمة ستظل كما هي أو ستتعزز بواسطة التغيير، هل تؤكدين على ذلك؟ وإذا كان هناك محاولة متعمدة لتغيير القيم، هل أنتِ مستعدة لمواجهة المقاومة؟	

مجموع تقليل المقاومة (من أصل 35 نقطة): ____

- مرتفع: 32-35 نقطة
- متوسط: 21-31 نقطة
- منخفض: 20 نقطة وأقل

ملخص المقاومة الكلية

البند	التقييم/الدرجة
أ. المجموع الفرعي للوقاية من المقاومة (من أصل 35)	
أ. المجموع الفرعي للوقاية من المقاومة (من أصل 35)	
ج. المجموع الفرعي لتحمل المقاومة (من أصل 30)	
إجمالي مجموع مخفض المقاومة (من أصل 100):	

- مرتفع: 88-100 نقطة
- متوسط: 60-87 نقطة
- منخفض: أقل من 60 نقطة

تذكير: بعد الانتهاء من الاستبيان، ستُتاح لكِ فرصة لمناقشة النتائج مع زميلاتكِ وتطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع التغيير بشكل أفضل.

4. تمرين تفاعلي: "رحلة التغيير المرن"

الوصف العام للتمرين:

في هذا التمرين، تمثل المشاركات فرقًا تعمل على تحقيق تغيير اجتماعي في مجتمع يمني. كل مجموعة ستخوض رحلة افتراضية عبر مسار مليء بالتحديات والفرص للوصول إلى "نقطة التغيير" النهائية. الهدف هو الوصول إلى هذه النقطة بنجاح مع التغلب على العقبات باستخدام الموارد المتاحة.

أهداف التمرين:

1. تعليم المدافعات عن حقوق الإنسان كيفية تطبيق مفهوم التغيير المرن من خلال تجربة عملية تفاعلية تعزز فهمهن لهذا المفهوم.
2. تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المشاركات من خلال تطوير قدراتهن على التخطيط واتخاذ القرارات بشكل استراتيجي وفعّال.
3. تقوية العمل الجماعي والتواصل الفعّال بين المشاركات، من خلال تشجيع التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
4. تعليم كيفية التكيف مع التحديات غير المتوقعة وتغيير الاستراتيجيات حسب الحاجة، مما يعزز مرونة المشاركات في مواجهة الصعوبات.
5. توفير بيئة آمنة لتجربة المفاهيم النظرية بشكل عملي، مما يساعد في ترسيخ هذه المفاهيم وتحقيق الفائدة القصوى من التعلم.
6. تشجيع التعلم من الأخطاء وتطوير القدرة على التحليل والتكيف مع الظروف المتغيرة، مما يعزز من فعالية المشاركات في تطبيق التغييرات الضرورية في عملهن.

الوقت

60-90 دقيقة

عدد المشاركات

- من 8 إلى 10 مشاركة للتدريب عن بعد
- من 15 إلى 20 مشاركة للتدريب الوجاهي

(يمكن تقسيمهن إلى مجموعات صغيرة إذا لزم الأمر)

المواد المطلوبة:

- **خرائط مسار:** خرائط مرسومة مسبقًا لمسارات تتفرع إلى مسارات متعددة، حيث يمثل كل مسار رحلة لتحقيق هدف اجتماعي معين. يمكن رسم هذه الخرائط على لوحات كبيرة أو طباعتها.
- **بطاقات مهام:** بطاقات تحتوي على تحديات وعقبات يجب على المجموعة التعامل معها (مثل معارضة من المجتمع المحلي، نقص في الموارد، أو تحديات قانونية).
- **بطاقات فرص:** بطاقات تحتوي على فرص إيجابية (مثل دعم من زعيم محلي، تغطية إعلامية إيجابية، أو تمويل إضافي).
- **بطاقات موارد:** تحتوي على حلول أو مساعدات يمكن استخدامها للتغلب على التحديات (مثل "تحالف مع زعيم محلي"، "جلسة توعية مجتمعية"، "موارد مالية إضافية").
- **مكعبات نرد:** لتحديد عدد الخطوات التي يمكن للمجموعة التحرك بها على الخريطة.
- **ألوان وأقلام:** لكتابة الملاحظات أو تعديل المسار حسب الحاجة.
- **جائزة رمزية:** للمجموعة التي تصل إلى الهدف النهائي أولاً.



خطوات التمرين الوجاهي:

1. تقسيم المشاركات:

- قومي بتقسيم المشاركات إلى مجموعات صغيرة مكونة من 3-5 أشخاص لكل مجموعة.
- اعطي كل مجموعة خريطة مسار، مكعب نرد، و5 بطاقات موارد كمساعدات أولية.

2. شرح الخريطة والمسار:

- اشرحي للمشاركات أن الخريطة تمثل مسارًا افتراضيًا نحو تحقيق هدف اجتماعي محدد، مثل تحسين حقوق المرأة، مكافحة زواج القاصرات، أو تعزيز حقوق العمال.
- كل خريطة تحتوي على عدة مسارات تتفرع، وبعضها يحتوي على نقاط تحدي (أيقونات حمراء) ونقاط فرصة (أيقونات خضراء)، ونقاط و(موارد بالأزرق).

3. بداية الرحلة:

- تبدأ كل مجموعة من "نقطة البداية" على الخريطة. تقوم كل مجموعة برمي مكعب النرد لتحديد عدد الخطوات التي يمكن أن تتحركها على الخريطة.
- عندما تصل المجموعة إلى نقطة تحدي أو فرصة، تسحب بطاقة من المجموعة المناسبة (تحديات أو فرص) وتواجه ما هو مكتوب فيها.

4. التعامل مع التحديات:

- عندما تسحب المجموعة بطاقة تحدي، تقوم بقراءتها بصوت عالٍ. يجب على المجموعة مناقشة التحدي واختيار كيفية التعامل معه باستخدام بطاقات الموارد المتاحة لها.
- **مثال**: إذا كانت البطاقة تقول "معارضة قوية من المجتمع المحلي"، قد تختار المجموعة استخدام بطاقة مورد مثل "تحالف مع زعيم محلي" للتغلب على المعارضة.
- إذا لم تتمكن المجموعة من تجاوز التحدي باستخدام الموارد المتاحة، يجب عليها العودة خطوة واحدة على الخريطة وإعادة المحاولة في الدور التالي.

5. الاستفادة من الفرص:

- عندما تصل المجموعة إلى نقطة فرصة، تسحب بطاقة فرصة (مثل "دعم من زعيم محلي"). هذه البطاقة قد تمنحهم موارد إضافية أو تسمح لهم بالتقدم خطوات إضافية على الخريطة.
- **مثال**: إذا حصلت المجموعة على بطاقة "تمويل إضافي"، يمكنها استخدام هذا التمويل لشراء مورد جديد أو لتخطي تحدٍ لاحق بسهولة.

6. التعلم من الفشل:

- إذا لم تستطع المجموعة تجاوز التحدي باستخدام الموارد المتاحة، تعود خطوة واحدة وتناقش الاستراتيجيات البديلة التي يمكن استخدامها في المحاولة التالية.
- تشجع هذه الخطوة المشاركات على التفكير في بدائل وخيارات مرنة للتعامل مع العقبات.

7. الوصول إلى نقطة التغيير:

- تستمر المجموعات في التنقل عبر المسار حتى تصل إلى "نقطة التغيير" النهائية. المجموعة التي تصل أولاً وتنجح في التغلب على جميع التحديات بنجاح تفوز باللعبة.
- يمكن أن تكون نقطة التغيير النهائية مرتبطة بتحقيق هدف اجتماعي مثل تحسين القوانين المتعلقة بحقوق المرأة أو إنشاء شبكة دعم مجتمعية قوية.

8. نقاش ومراجعة:

- بعد انتهاء اللعبة، يتم تنظيم جلسة نقاش حيث تشارك كل مجموعة تجاربها مع التحديات، الحلول التي استخدمتها، والدروس المستفادة.
- يتم ربط هذه التجارب الافتراضية بتجارب حقيقية قد تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن، مما يساعد على تعزيز الفهم العملي للتغيير المرن.

الجائزة:

المجموعة التي تصل إلى الهدف النهائي أولاً تحصل على جائزة رمزية، مثل شهادة تقدير أو كتاب ملهم عن حقوق الإنسان أو القيادة المرنة.

خطوات تنفيذ التمرين عن بعد:

الأدوات اللازمة:

- **منصة اجتماعات فيديو:** مثل Microsoft Teams، Zoom، أو Google Meet.
- **أداة تعاون عبر الإنترنت:** مثل Mural، Miro، أو Google Jamboard لإنشاء الخريطة الرقمية، وضع البطاقات، وتوزيع الموارد.
- **مجموعات الدردشة:** استخدام غرف الاجتماعات الفرعية (Breakout Rooms) في Zoom أو أي أداة مشابهة لتقسيم المشاركات إلى مجموعات صغيرة.
- **بطاقات رقمية:** يمكن إنشاء بطاقات التحديات، الفرص، والموارد في شكل رقمي باستخدام مستندات Google، أو أدوات تصميم مثل Canva أو حتى جداول بيانات Google.
- مكعب نرد افتراضي: استخدام Roll a Die لتحديد عدد الخطوات التي يمكن للمجموعة التحرك بها على الخريطة.

1. التحضير:

- **إنشاء الخريطة الرقمية:** يرجى البدء بإنشاء خريطة رقمية للمسار باستخدام أدوات تعاون مثل Miro أو Google Jamboard. يجب أن تحتوي الخريطة على مسارات متفرعة، ونقاط تحديات (باللون الأحمر)، وفرص (باللون الأخضر)، و(موارد بالأزرق)
- **إعداد البطاقات:** بعد ذلك، يرجى إعداد بطاقات التحديات، الفرص، والموارد في ملفات منفصلة على Google Drive، أو استخدام أدوات تصميم أخرى لجعلها متاحة للمجموعات عبر الروابط.
- إعداد غرف الاجتماعات الفرعية: إذا كنتِ تستخدمين Zoom، يفضل إعداد غرف الاجتماعات الفرعية مسبقًا لتقسيم المشاركات إلى مجموعات صغيرة.

2. بدء التمرين:

- **شرح التمرين:** قومي بجمع جميع المشاركات في الجلسة الرئيسية وقدمي شرحًا تفصيليًا عن كيفية تنفيذ التمرين، هدفه، وأدوات التعاون التي سيتم استخدامها.
- **تقسيم المشاركات:** قومي بتوزيع المشاركات على غرف الاجتماعات الفرعية (Breakout Rooms) بحيث يكون لكل مجموعة غرفتها الخاصة للعمل.

3. التفاعل مع الخريطة الرقمية:

- التنقل على الخريطة: في الغرفة الفرعية، يمكن للمجموعة التنقل على الخريطة الرقمية باستخدام مكعب النرد الافتراضي Roll a Die.
- **سحب البطاقات:** عند الوصول إلى نقطة تحدي أو فرصة، تقوم المجموعة بسحب البطاقة المناسبة من المجموعة الرقمية المخصصة، وذلك باستخدام مستندات Google أو ميزة السحب والإفلات في Miro.

4. التعامل مع التحديات:

- **مناقشة الحلول:** تناقش المجموعة كيفية التعامل مع التحدي باستخدام بطاقات الموارد الرقمية المتاحة. يمكن استخدام الملاحظات اللاصقة (sticky notes) في Miro لتدوين الأفكار والحلول.
- **التقدم في المسار:** إذا نجحت المجموعة في التغلب على التحدي، تتحرك إلى الأمام على الخريطة الرقمية.

5. الاستفادة من الفرص:

- **تفعيل الفرص:** عند سحب بطاقة فرصة، تستفيد المجموعة منها وفقًا لما هو موضح في البطاقة. يتم تطبيق الفائدة مباشرة في اللعبة، مثل التقدم خطوات إضافية أو الحصول على موارد جديدة.

6. إدارة اللعبة:

- **التنقل بين الغرف:** يمكنكِ التنقل بين الغرف الفرعية لتقديم المساعدة عند الحاجة، ومراقبة تقدم المجموعات.
- **الإعلانات المركزية:** في حال وجود تعليمات جديدة أو ملاحظات، يمكن استخدام ميزة الإعلان لجميع الغرف لتوجيه الرسائل للجميع في الوقت نفسه.

7. نقاش ومراجعة:

- **جلسة نقاش جماعية:** بعد انتهاء اللعبة، تعود جميع المجموعات إلى الجلسة الرئيسية. تديرين جلسة نقاش حيث تشارك كل مجموعة تجاربها والتحديات التي واجهتها، وكيفية التغلب عليها.
- **ربط التجربة بالواقع:** شجعي المشاركات على ربط ما تعلمنه في اللعبة بتجاربهن الحقيقية في العمل كمدافعات عن حقوق الإنسان.

8. الخاتمة وتوزيع الجوائز:

- **إعلان الفائزات:** يتم الإعلان عن المجموعة التي وصلت إلى نقطة التغيير النهائية أولاً وتمنح جائزة رمزية، مثل شهادة رقمية أو مكافأة رمزية أخرى.
- **التغذية الراجعة:** جمعي التغذية الراجعة من المشاركات حول التمرين باستخدام استبيان سريع عبر Google Forms أو مناقشة مفتوحة.

بطاقات التحديات والفرص والموارد

معارضة قوية من المجتمع المحلي

تغطية إعلامية إيجابية

تحالف مع زعيم محلي

هذه البطاقات توفر مجموعة متنوعة من السيناريوهات التي تحاكي التحديات والفرص التي قد تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن. التمرين يشجع المشاركات على التفكير الاستراتيجي والعمل الجماعي، ويعزز مهارات التكيف مع الظروف المتغيرة لتحقيق الأهداف المرجوة.

سأقسم البطاقات إلى ثلاثة أنواع: بطاقات التحديات، بطاقات الفرص، و بطاقات الموارد.

. **بطاقات التحديات:**

1. **معارضة من المجتمع المحلي:** يواجه فريقك معارضة قوية من المجتمع المحلي بسبب عدم توافق أهداف الحملة مع القيم الثقافية السائدة.
2. **نقص التمويل:** تنفد مواردك المالية في منتصف الطريق، مما يهدد بإيقاف الحملة.
3. **مخاوف أمنية:** تواجه فريقك تهديدات أمنية من جهات معارضة للتغيير، مما يجبرك على تأجيل بعض الأنشطة.
4. **تغطية إعلامية سلبية:** تنشر وسائل الإعلام المحلية تقريرًا سلبيًا عن حملتك، مما يثير الشكوك حول أهدافك.
5. **قوانين مقيدة:** يفرض القانون المحلي قيودًا جديدة تعرقل قدرتك على تنفيذ بعض الأنشطة.
6. **انقسام داخل الفريق:** ينقسم فريقك حول أفضل طريقة لتحقيق أهداف الحملة، مما يؤدي إلى تراجع الأداء.
7. **رفض من القيادات المحلية:** ترفض القيادات المحلية التعاون مع فريقك أو تدعم موقفًا مضادًا.
8. **تضارب الأولويات:** يواجه فريقك تضاربًا في الأولويات مع الجهات المانحة أو الشركاء.
9. **تغيرات سياسية:** يحدث تغيير سياسي غير متوقع يؤثر على دعم المسؤولين الحكوميين لحملتك.
10. **نقص في المشاركة المجتمعية:** يواجه فريقك صعوبة في إشراك المجتمع المحلي في الأنشطة التي تنظمها.
11. **إشاعات سلبية:** تنتشر إشاعات سلبية حول الحملة، مما يؤدي إلى تراجع دعم المجتمع.
12. **رفض التغيير:** يرفض جزء كبير من المجتمع المستهدف قبول أفكار التغيير التي تنادي بها.
13. **قيود لوجستية:** تواجه صعوبات لوجستية مثل مشاكل النقل أو تأخر في توفير المواد الضرورية للحملة.
14. **صراع مع جماعات مسلحة:** تجد حملتك نفسها في صراع مع جماعات مسلحة محلية تعارض التغيير.
15. **ضعف البنية التحتية:** تكتشف أن البنية التحتية في المنطقة المستهدفة غير قادرة على دعم بعض أنشطتك (مثل عدم توفر الكهرباء للفعاليات).
16. **تحول الأولويات:** تتغير أولويات المجتمع بسبب أزمة طارئة، مما يضعف التركيز على أهداف حملتك.
17. صعوبة الوصول إلى الفئات المستهدفة: تواجه صعوبة في الوصول إلى النساء أو الأطفال المستهدفين بسبب العادات والتقاليد.

بطاقات الفرص:

1. **دعم من زعيم محلي:** يقرر زعيم محلي مؤثر دعم حملتك علنًا، مما يزيد من مصداقيتك.
2. **تمويل إضافي:** تحصل على تمويل إضافي غير متوقع من جهة مانحة دولية.
3. **تغطية إعلامية إيجابية:** تحصل حملتك على تغطية إعلامية إيجابية تزيد من الدعم العام.
4. **تحالف مع منظمة غير حكومية:** تتحالف مع منظمة غير حكومية قوية توفر لك موارد إضافية وخبرات.
5. **مشاركة مجتمعية واسعة:** تشهد حملتك زيادة كبيرة في عدد المشاركين من المجتمع المحلي.
6. **دعم من شخصية مؤثرة:** تعلن شخصية اجتماعية أو دينية مؤثرة عن دعمها لحملتك.
7. **نجاح في مرحلة سابقة:** تحقق حملتك نجاحًا ملموسًا في مرحلة سابقة، مما يعزز الثقة لدى فريقك والمجتمع.
8. **قانون جديد لصالحك:** يتم تمرير قانون جديد يدعم أهداف حملتك بشكل مباشر.
9. **مبادرة حكومية داعمة:** تطلق الحكومة مبادرة جديدة تتماشى مع أهدافك.
10. **دعم من وسائل التواصل الاجتماعي:** تحصل على دعم واسع من نشطاء وسائل التواصل الاجتماعي، مما يرفع من مستوى الوعي بقضيتك.
11. **زيادة الوعي:** يزداد وعي المجتمع بالقضية التي تدافع عنها بفضل جهود توعوية ناجحة.
12. **تحالف مع قادة دينيين:** توافق قادة دينيين على التعاون معك وتعزيز رسالتك.
13. **نجاح حملة توعية:** تلقى حملتك التوعوية ردود فعل إيجابية وتزيد من فهم المجتمع للقضية.
14. **تعاون دولي:** تحصل على دعم من جهات دولية تضيف مصداقية وتساعد في تجاوز بعض العقبات.
15. **ظهور فرصة تدريب:** تحصل على فرصة لتدريب إضافي للفريق في مجالات تساعد على تحقيق أهداف الحملة.
16. **زيادة التبرعات:** تنجح حملة لجمع التبرعات في توفير موارد مالية إضافية لدعم أنشطتك.
17. **تعاون مع الإعلام المحلي:** تنجح في إقامة شراكة مع وسائل الإعلام المحلية التي تروج لرسالتك بشكل إيجابي.

- **بطاقات الموارد:**

1. **تحالف مع زعيم محلي:** استخدم تحالفك مع زعيم محلي لتخفيف معارضة المجتمع أو للتغلب على تحديات لوجستية.
2. **جلسة توعية مجتمعية:** نظم جلسة توعية لزيادة دعم المجتمع لقضيتك وتقليل المقاومة.
3. **تمويل إضافي:** استخدم التمويل الإضافي لتغطية نفقات غير متوقعة أو لتمويل أنشطة إضافية.
4. **خطة بديلة:** قم بتطوير خطة بديلة للتعامل مع تغيرات غير متوقعة في الظروف.
5. **تدريب إضافي:** قدم لفريقك تدريبًا إضافيًا لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع التحديات.
6. **وسائل التواصل الاجتماعي:** استخدم وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة الدعم الشعبي وتوسيع نطاق حملتك.
7. **التغطية الإعلامية:** احصل على تغطية إعلامية لمواجهة التحديات أو لنشر نجاحاتك.
8. **مستشار قانوني:** استعِن بمستشار قانوني لتجاوز العقبات القانونية أو لتحليل التحديات المحتملة.
9. **دعم من منظمة دولية:** استخدم دعم منظمة دولية لتعزيز مصداقيتك والتغلب على التحديات.
10. **مراجعة الخطة:** قم بمراجعة وتحديث خطتك بناءً على التغذية الراجعة من الفريق والمجتمع.
11. **جلسة استماع مجتمعية:** نظّم جلسة استماع مع المجتمع المحلي لفهم مخاوفهم وكسب دعمهم.
12. **إشراك القادة الدينيين:** تعاون مع القادة الدينيين لتقديم رسائل تدعم أهدافك.
13. **شبكة دعم:** استخدم شبكة دعم لتبادل الأفكار والموارد مع مجموعات أخرى تعمل في نفس المجال.
14. **تدريب الفريق:** قدّم تدريبًا لفريقك لزيادة جاهزيتهم في مواجهة التحديات.
15. **مشاركة القصص الناجحة:** استخدم قصص نجاح سابقة لإلهام المجتمع وتشجيعهم على دعمك.
16. **تحليل المخاطر:** قم بتحليل المخاطر المتوقعة وأعد خطتك وفقًا لها.
17. **مبادرة جديدة:** أطلق مبادرة جديدة تستهدف مشكلة معينة ظهرت خلال الحملة.

كيفية استخدام البطاقات في التمرين:

- بطاقات التحديات تُستخدم عندما تصل المجموعة إلى نقطة تحدي على الخريطة. تقوم المجموعة بسحب بطاقة تحدي، وتحديد كيفية التعامل معه باستخدام بطاقات الموارد المتاحة.
- بطاقات الفرص تُستخدم عندما تصل المجموعة إلى نقطة فرصة على الخريطة. تقوم المجموعة بسحب بطاقة فرصة للاستفادة من الفوائد التي توفرها في تحريك حملتها للأمام.
- بطاقات الموارد تُستخدم لتجاوز التحديات التي تواجهها المجموعة أثناء اللعبة. يمكن استخدام بطاقة مورد واحدة لكل تحدي، وتستبدل البطاقة المستخدمة بعد التغلب على التحدي.

ملاحظة:

يمكن للمشاركات أن يطبقن ما تعلمنه في التمرين على واقعهن العملي. على سبيل المثال، إذا واجهن مقاومة في مشروعهن، يمكنهن تذكر كيفية التغلب على التحديات في اللعبة وتطبيق استراتيجيات مرنة في العمل الحقيقي. يساعد التمرين على تطوير مهارات التفكير النقدي والتكيف التي يمكن أن تكون مفيدة في مواجهة التحديات الحقيقية في الدفاع عن حقوق الإنسان في اليمن.

المصادر

- Kotter, J. P. (1996) Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Holman, P., Devane, T. and Cady, S. (2007) The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Prosci (2017) ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.
- World Bank (2020) Yemen: Development Update. Available at: https://www.worldbank.org/en/country/yemen/publication/yemen-economic-monitor (Accessed: 17 July 2024).
- PMI (Project Management Institute) (2013) Stakeholder Mapping Techniques. Available at: https://www.pmi.org/ (Accessed: 17 July 2024).
- Kelly, S. & Breslin, J. (2010) Women's Rights in the Middle East and North Africa: Progress Amid Resistance. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Goedde, P., Iriye, A., & Hitchcock, W. I. (2012) The Human Rights Revolution: An International History. Oxford: Oxford University Press.
- Amnesty International (2021) Yemen: Annual Report. Available at: https://www.amnesty.org/en/location/middle-east-and-north-africa/yemen/ (Accessed: 17 July 2024).
- Human Rights Watch (2022) World Report 2022: Yemen. Available at: https://www.hrw.org/world-report/2022/country-chapters/yemen (Accessed: 17 July 2024).
- Jad, I. (2014) Women, War, and Peace in the Middle East. London: Zed Books.
- UNDP (United Nations Development Programme) (2021) Gender and Conflict in Yemen. Available at: https://www.undp.org/publications/gender-and-conflict-yemen (Accessed: 17 July 2024).
- Inspired and Adapted from Spiro, J. (2011) Leading Change Step-by-Step: Tactics, Tools, and Tales. 1st edn. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goethe-Institut (2016) Manual: Strengthening Civil Society Structures. Available at: https://www.goethe.de/resources/files/pdf100/manualstrengtheningstructuresfinal.pdf (Accessed: 17 July 2024).

الوحدة العاشرة:

إدارة المعرفة واستثمار الموارد: أسس النجاح والاستدامة في المنظمات

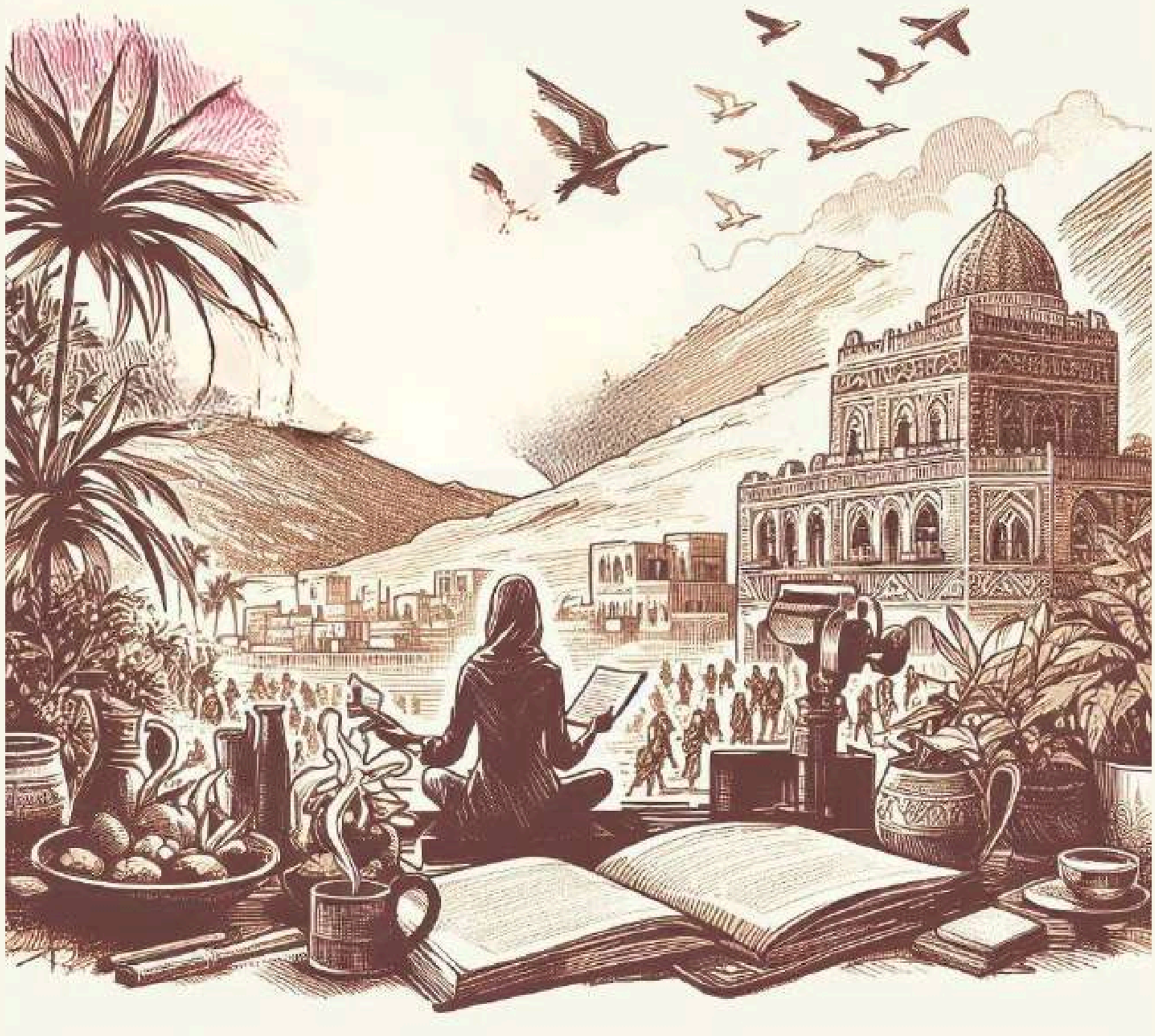


وصف الوحدة:

تركز الوحدة العاشرة على أهمية إدارة المعرفة واستثمار الموارد كعاملين رئيسيين لتحقيق النجاح والاستدامة في المنظمات الحقوقية. تعرّف إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد، وتوثيق، وتوزيع، واستخدام المعرفة الموجودة داخل المنظمة لتحسين الأداء والتكيف مع التغيرات المستمرة. تعتبر إدارة المعرفة أداة حاسمة لتعزيز التعاون، الابتكار، وتحسين اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
من ناحية أخرى، يستند تقدير الموارد إلى استغلال الإمكانيات المتاحة والتركيز على النجاحات بدلاً من التركيز على العوائق والمشاكل. يعزز هذا النهج من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، مما يؤدي إلى تأثير أكبر في المجتمع الذي تعمل فيه.

الأهداف

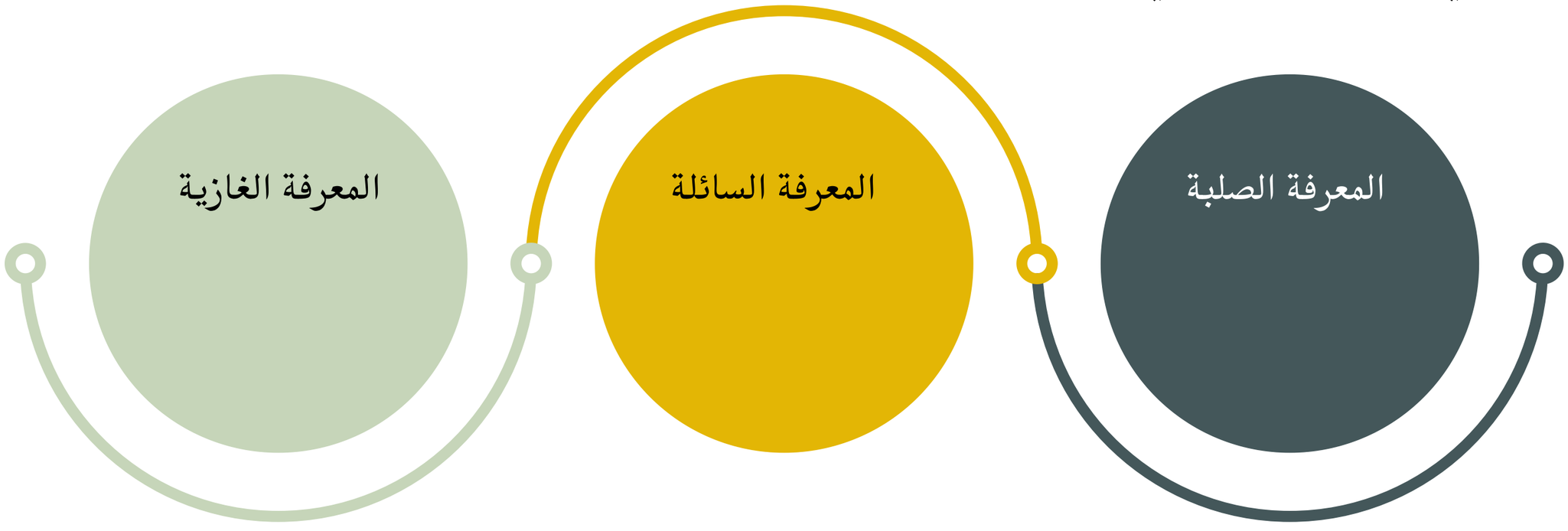
- **تعزيز فهم إدارة المعرفة:** تعريف المشاركات بأهمية إدارة المعرفة وكيفية توثيقها واستخدامها بشكل فعال داخل المنظمة لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء.
- **تصنيف المعرفة:** مساعدة المشاركات على فهم أنواع المعرفة الثلاثة (الصلبة، السائلة، الغازية) وتحديد كيفية إدارة كل نوع منها لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- **تشجيع تقدير الموارد:** تعليم المشاركات كيفية تحديد واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهدافهن، مع التركيز على النهج القائم على تقدير الموارد بدلاً من النهج القائم على العجز.
- **تعزيز التعاون والتبادل المعرفي:** بناء ثقافة داخل المنظمة تشجع على مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات لتعزيز النجاح والاستدامة.
- **تطوير استراتيجيات توثيق المعرفة:** إرشاد المشاركات حول أفضل الاستراتيجيات لتوثيق المعرفة الصلبة، السائلة، والغازية لضمان الحفاظ على المعرفة داخل المنظمة.
- **تمكين التغيير الإيجابي:** تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات وتطوير خطط عمل قابلة للتنفيذ باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمات الحقوقية بشكل مستدام وفعال



إدارة المعرفة في المنظمات: أساس النجاح والاستدامة

إدارة المعرفة هي عملية منهجية تسعى إلى تحديد، وتوثيق، وتوزيع، والاستفادة من المعرفة الموجودة داخل المنظمة. في عالم متزايد التعقيد والتغير، تصبح إدارة المعرفة أداة حاسمة تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها والحفاظ على تنافسيتها (1). المعرفة في مفهوم القيادة المرنة ليست مجرد شيء نملكه ويمكننا تخزينه، بل هي أيضًا عملية ترتبط بمن نحن وكيف نتفاعل مع العالم من حولنا. المعرفة متصلة بالأفراد الفريدين والمحدودين. لذا، جادل البعض بأن أنواع المعرفة التي تكون أكثر سيولة أو غازية لا يمكن ببساطة تخزينها. يجب مشاركة هذه المعرفة ليس بطريقة تقنية، بل كجزء من التفاعلات الاجتماعية التي تعد حجر الأساس للمنظمات الناجحة. الإجراءات والعمليات المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي تربط بين المعلومات والممارسة العملية (2).

يمكن تقسيم المعرفة في المنظمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية: المعرفة الصلبة، المعرفة السائلة، والمعرفة الغازية، وكل نوع منها يلعب دورًا مهمًا في تعزيز الأداء التنظيمي.



1. المعرفة الصلبة

المعرفة الصلبة هي تلك التي يمكن توثيقها بسهولة، مثل البيانات، والإحصاءات، والإجراءات المعيارية. في المنظمات، تمثل هذه المعرفة العمود الفقري للعمل اليومي. هي المعرفة التي يتم تخزينها في ملفات، وقواعد بيانات، ومستندات توجيهية. على سبيل المثال، في المنظمات غير الحكومية، تتضمن المعرفة الصلبة البيانات المتعلقة بأعداد المستفيدين، تقارير الأداء، ووثائق السياسات (1). يتميز هذا النوع من المعرفة بسهولة نقله وتوزيعه، مما يجعل الوصول إليه متاحًا لجميع الأفراد في المنظمة.

نستطيع التساؤلات حولها بأسئلة مثل "ما الذي نعرفه؟" و "ما هي المعلومات المتوفرة في منظمتنا؟" و "ما هي البيانات والحقائق التي نعتمد عليها؟" كلها تدور حول هذا النوع من المعرفة. هذه المعرفة تكون واضحة ومحددة وممكنة النقل بسهولة.

مثال: يمكن اعتبار التقارير الحقوقية الموثقة، والإحصاءات حول انتهاكات حقوق الإنسان، والبيانات القانونية حول السجناء السياسيين كأمثلة على المعرفة الصلبة. هذه المعرفة يمكن توثيقها وتداولها بسهولة بين المدافعات والمنظمات الدولية، مما يسهم في زيادة الوعي الدولي وحشد الدعم لقضايا حقوق الإنسان في اليمن.

2. المعرفة السائلة

المعرفة السائلة هي المعرفة المتغيرة والديناميكية التي تتشكل من خلال التجارب والتفاعل اليومي بين أفراد المنظمة. هذه المعرفة تتعلق بكيفية تنفيذ المهام اليومية وكيفية التكيف مع التحديات المتغيرة. على سبيل المثال، في منظمة تعمل في مجال حقوق الإنسان، قد تتغير الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع قضايا معينة بناءً على التطورات الميدانية أو السياسية (2). هذه المعرفة غالبًا ما تكون غير مكتوبة وتنتقل من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد، وهي ضرورية لأنها تتيح للمنظمات التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة. نستطيع التساؤلات حولها بأسئلة مثل "كيف نقوم بالأشياء في منظمتنا؟" و "ما هي الإجراءات المهمة التي نتبعها؟" و "ما هي القيم والمواقف التي توجه عملنا؟"

مثال: هذا النوع من المعرفة يشمل الإجراءات اليومية التي تتبعها المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن عند التفاعل مع قضايا مثل حقوق المرأة، الأطفال، وحقوق السجناء. على سبيل المثال، قد تشمل المعرفة السائلة الخبرات التي تتراكم أثناء تنظيم الحملات على وسائل التواصل الاجتماعي أو كيفية التواصل مع وسائل الإعلام المحلية والدولية لرفع الوعي. هذه المعرفة قابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة على الأرض، مثل تغير موقف الفاعلين المحليين أو الدوليين.

3. المعرفة الغازية

المعرفة الغازية هي المعرفة التي ترتبط بتجارب فردية ومواقف محددة، وهي غير قابلة للتوثيق بسهولة. هذه المعرفة غالبًا ما تكون فريدة وشخصية، وتتعلق بالمهارات الخاصة أو الفهم العميق الذي يمتلكه بعض الأفراد في المنظمة (1). على سبيل المثال، يمكن أن يكون لدى أحد العاملين في منظمة حقوقية فهم عميق لثقافة معينة أو قدرة على التفاوض بفعالية في مواقف صعبة. هذه المعرفة قيمة للغاية، لكنها أيضًا عرضة للضياع إذا لم يتم مشاركتها أو توثيقها بشكل فعال. نستطيع التساؤلات حولها بأسئلة مثل "من هم الأشخاص الرئيسيون في منظمتنا؟" و "ما الذي يميزهم؟" و "ما هي المعرفة والمهارات التي يمتلكونها ولا يمكن للآخرين تعويضها بسهولة؟" و "ما هي المواقف الفريدة التي لا يمكن إعادة إنتاجها بسهولة؟"

مثال

المعرفة الغازية تشمل الخبرات الفريدة والمواقف الخاصة التي يواجهها بعض المدافعات. على سبيل المثال، قد يكون لدى بعضهن خبرة فريدة في التفاوض مع الجهات المحلية لتحرير المعتقلين، أو القدرة على الوصول إلى المناطق النائية حيث يتم انتهاك حقوق الإنسان بشكل أكبر. هذه المعرفة صعبة التوثيق والتكرار، لكنها أساسية لتحقيق الأهداف في بيئة العمل المعقدة.

قصة الطيور والنهر لإطار لإدارة المعرفة

في غابة بعيدة، كان هناك مجتمع من الطيور يعيش بالقرب من نهر واسع. هذا النهر كان هو مصدر الحياة للغابة، حيث تحصل الطيور على الماء والغذاء من ضفافه. لكن هذا النهر لم يكن ثابتًا؛ كان يتغير باستمرار، يتدفق في مواسم معينة، ويجف في أخرى، ويزداد في بعض الأحيان عنفوانًا فيفيض ويغمر الأرض.

كانت الطيور تدير حياتها بناءً على معارفها المختلفة عن هذا النهر وكيفية التفاعل معه. ولتسهيل حياتهم، قسموا معرفتهم إلى ثلاثة أنواع:

1. المعرفة الصلبة:

أدركت الطيور أن هناك أوقاتًا معينة في السنة يصبح فيها النهر هادئًا ويمكنهم بسهولة بناء أعشاشهم بالقرب منه وجمع الطعام دون خوف من الفيضانات. هذه المعرفة كانت معروفة للجميع، حيث قاموا بتوثيقها من خلال العلامات التي وضعوها على الأشجار ليتذكروا مواسم الأمان والاستقرار. كانت هذه المعرفة مثل البيانات والإحصائيات التي يمكن توثيقها ونقلها بسهولة، تمامًا مثلما توثق المنظمات غير الحكومية الحقائق والبيانات.

2. المعرفة السائلة:

لكن النهر لم يكن دائمًا مستقرًا. في بعض الأحيان، كانت الطيور تواجه تغيرات مفاجئة في تدفق النهر، كأن يجف بشكل غير متوقع أو يفيض بشكل هائل. تعلمت الطيور كيفية التكيف مع هذه التغيرات من خلال التفاعل المستمر مع بعضها البعض، حيث كانت تتبادل المعلومات حول كيفية بناء أعشاشها بعيدًا عن مناطق الفيضان أو كيفية العثور على مصادر جديدة للطعام في أوقات الجفاف. هذه المعرفة كانت متغيرة، مثل الإجراءات اليومية التي تعتمد على التجارب والخبرة في التعامل مع الظروف المتغيرة.

3. المعرفة الغازية:

في بعض الأحيان، كانت تحدث أمور غير متوقعة، مثل ظهور عاصفة كبيرة أو تغيرات مناخية مفاجئة. كان هناك بعض الطيور التي تمتلك قدرة فريدة على التعامل مع هذه الظروف الطارئة، مثل طائر "حكيم" يعرف كيفية قراءة الرياح وتحديد وقت حدوث العواصف بدقة. هذه المعرفة لم تكن موثقة ولم يستطع الجميع الوصول إليها بسهولة، لكنها كانت حيوية لبقاء الطيور في أوقات الخطر. هذه المعرفة الغازية تمثل الخبرات الشخصية التي لا يمكن نقلها بسهولة ولكنها ضرورية للغاية.

توثيق المعرفة السائلة والغازية:

1. توثيق المعرفة السائلة

بتوثيق المعرفة السائلة، وهي المعرفة الديناميكية والمتغيرة التي تتشكل من خلال التجارب والتفاعل اليومي بين أفراد المنظمة، يمكن اتباع عدة استراتيجيات لضمان استمراريتها ونقلها داخل المنظمة (3):

- **تدوين العمليات والإجراءات:**

تشجيع الموظفين على كتابة وتوثيق الخطوات العملية والإجراءات التي يتبعونها في تنفيذ المهام اليومية. يمكن استخدام وثائق حية (مثل الويكي الداخلية) التي يتم تحديثها باستمرار لتعكس التغييرات والتكيفات المستمرة.

- **ورش العمل الجماعية:**

عقد ورش عمل دورية تجمع الأفراد من مختلف أقسام المنظمة لمناقشة وتبادل المعرفة العملية. هذه الورش تتيح للجميع فرصة التعلم من تجارب الآخرين ومعرفة الأساليب التي تُستخدم في التعامل مع التحديات اليومية.

- **التعلم من الأقران:**

إنشاء برامج توجيهية (Mentorship) حيث يتعاون الموظفون الأكثر خبرة مع الجدد أو الأقل خبرة لنقل معرفتهم. هذا النوع من التعلم الشخصي يساعد في نقل المعرفة السائلة بشكل طبيعي.

- **استخدام تقنيات الإدارة اليومية:**

استخدام أدوات مثل لوحات المهام (Kanban boards) أو منصات إدارة المشاريع التي تسجل الأنشطة اليومية، بحيث يمكن للآخرين الاطلاع على المهام المنجزة والأساليب المستخدمة.

- **إقامة اجتماعات المراجعة الدورية:**

تنظيم اجتماعات مراجعة دورية لمناقشة ما تم تحقيقه من نجاحات والتحديات التي واجهت الفرق وكيف تم التغلب عليها. هذه الاجتماعات تساعد في توثيق المعرفة المكتسبة بشكل مستمر.

- **المشاركة في الشبكات المهنية والاجتماعية:**

تشجيع الموظفين على المشاركة في المنتديات والشبكات المهنية خارج المنظمة، حيث يمكنهم تبادل المعرفة العملية مع أقرانهم من مؤسسات أخرى، مما يساهم في توسيع دائرة المعرفة السائلة وجلب أفكار جديدة.

- **التوثيق التفاعلي:**

استخدام تقنيات مثل الفيديوهات التعليمية، تسجيل الجلسات التدريبية، أو حتى البودكاست الداخلي لتوثيق التجارب والخبرات. هذه المواد يمكن أن تكون مرجعًا للموظفين الجدد أو لأي شخص يواجه تحديات مشابهة.

- **تعزيز ثقافة التعلم المستمر:**

بناء ثقافة تنظيمية تحث على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات. عندما يشعر الأفراد بأن المعرفة المتغيرة لها قيمة عالية، سيصبحون أكثر حماسًا لتوثيق ما يتعلمونه ومشاركته مع الآخرين.

2. توثيق المعرفة الغازية

توثيق المعرفة الغازية، والتي تُعرف بأنها المعرفة الفريدة والشخصية التي يمتلكها أفراد معينون في المنظمة وتكون غير قابلة للتوثيق بسهولة، يمثل تحديًا، ولكن يمكن تحقيقه عبر عدة استراتيجيات مبتكرة ومتكاملة (3):

- **التوثيق السردي:**

تشجيع الأفراد على كتابة أو تسجيل قصصهم وتجاربهم الشخصية. هذه القصص يمكن أن تحتوي على تفاصيل دقيقة حول كيفية التعامل مع مواقف معينة، الحلول المبتكرة التي تم تنفيذها، أو حتى الأخطاء التي تم التعلم منها. يمكن استخدام المقابلات، والمذكرات اليومية، أو حتى تسجيلات الفيديو كوسائل لجمع هذه القصص.

- **تدوين الخبرة:**

يمكن إنشاء ملفات شخصية لكل فرد يملك معرفة غازية، يتم فيها توثيق الخبرات الفريدة، المهارات الخاصة، والمواقف التي كان له فيها دور حاسم. هذه الملفات تساعد على تحويل المعرفة الشخصية إلى مورد يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

- **التدريب التفاعلي والتعلم بالممارسة:**

عقد ورش عمل تفاعلية حيث يشارك الأفراد ذوو المعرفة الغازية مع الآخرين في تجارب عملية. يمكن استخدام أساليب مثل التوجيه أو التظليل الوظيفي، حيث يتبع الموظفون الجدد أو الأقل خبرة الأفراد ذوي الخبرة ويتعلمون من ممارساتهم بشكل مباشر.

- **الاجتماعات والمناقشات غير الرسمية:**

تشجيع إقامة اجتماعات ومناقشات غير رسمية، مثل لقاءات القهوة أو جلسات التفكير الجماعي، حيث يمكن للأفراد مشاركة معارفهم بشكل غير رسمي ودون قيود. هذا النوع من التفاعل الاجتماعي يساعد على نقل المعرفة الغازية بطرق طبيعية وغير مباشرة.

- **استخدام تقنيات التوثيق السمعي والبصري:**

تسجيل محادثات أو مقابلات مع الأفراد ذوي الخبرة الخاصة، حيث يمكن أن يشرحوا أفكارهم واستراتيجياتهم. الفيديوهات، البودكاست، أو حتى الرسوم التوضيحية التفاعلية يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتوثيق هذه المعرفة.

- **منصات المعرفة التعاونية:**

إنشاء منصات أو قواعد بيانات معرفية تشاركية، مثل الويكي الداخلية أو أنظمة إدارة المعرفة التي تسمح للموظفين بإضافة معلوماتهم الخاصة، مشاركة الأفكار، وتحديث محتوى مستمر يعكس المعرفة المتجددة.

- **بناء ثقافة تنظيمية تشجع على مشاركة المعرفة:**

تطوير ثقافة داخل المنظمة تشجع على تبادل المعرفة بشكل مستمر. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتراف والمكافآت، حيث يتم تقدير الأفراد الذين يشاركون معرفتهم الغازية مع زملائهم.

أهمية إدارة المعرفة في المنظمات

أ. تعزيز التعاون والابتكار

إدارة المعرفة تعزز من ثقافة التعاون داخل المنظمة. من خلال توفير أدوات ومنصات للتبادل المعرفي، يمكن للأفراد مشاركة ما يعرفونه، مما يزيد من الابتكار ويحسن من جودة العمل (2). مثلما تحتاج الطيور في القصة إلى التعاون لمواجهة تحديات النهر، تحتاج المنظمات إلى خلق بيئة تشجع على تبادل المعرفة والتعاون لحل المشاكل المعقدة.

ب. التكيف مع التغيير

القدرة على التكيف مع التغيير هي واحدة من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم. المعرفة السائلة والغازية تلعب دورًا حاسمًا في هذا السياق (1). من خلال التفاعل المستمر ومشاركة التجارب، يمكن للمنظمات التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة والبقاء على استعداد لمواجهة التحديات الجديدة.

ج. تحسين اتخاذ القرارات

المعرفة الصلبة توفر الأساس لصنع قرارات مستنيرة. من خلال توثيق البيانات والمعلومات المهمة، يتمكن القادة من تحليل المواقف بشكل أفضل واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة (3). هذا يحسن من كفاءة وفعالية العمل داخل المنظمة.

د. الحفاظ على المعرفة

واحدة من أكبر التحديات في إدارة المعرفة هي الحفاظ على المعرفة، خاصة المعرفة الغازية. تحتاج المنظمات إلى تطوير استراتيجيات لضمان أن هذه المعرفة لا تضيع مع رحيل الأفراد أو تغير الظروف (2). يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات توثيق الخبرات الفريدة، وتطوير برامج تدريبية لنقل المعرفة، وخلق مساحات للتفاعل الاجتماعي حيث يمكن تبادل المعرفة.

ثانيًا: تقدير الموارد

تقدير الموارد هو نهج يركز على الاستفادة من ما لدينا بالفعل من إمكانيات وقدرات لتحقيق أهدافنا، بدلاً من التركيز على ما نفتقده أو ما يعوقنا (3). عندما نواجه تحديات أو نحتاج إلى التغيير، يمكننا النظر إلى الأشياء من زاوية إيجابية – أي نصف الكوب الممتلئ. بدلاً من التركيز على المشاكل أو الأمور التي لا تسير على ما يرام، نركز على النجاحات التي حققناها والأدوات التي نملكها والتي يمكننا استخدامها لمواصلة التقدم. على سبيل المثال، إذا كان لديك فريق عمل صغير ولكن مخلص ومبدع، فإن التركيز يكون على كيفية الاستفادة من هذا الالتزام والإبداع لتحقيق أفضل النتائج، بدلاً من التركيز على نقص الموارد أو العدد.

في العديد من السياقات، يتم التعامل مع التغيير من منظور يتعامل مع المشاكل والنقائص، وهو ما يُعرف بنهج العجز. هذا النهج يركز على ما لا يعمل بشكل جيد، ويحاول حل المشاكل من خلال تحليل الأسباب واقتراح الحلول لإصلاح الخلل. في هذا الإطار، يتم النظر إلى العالم كأنه مليء بالعيوب التي تحتاج إلى إصلاح، مما قد يؤدي إلى مشاعر الإحباط والإرهاق لدى العاملات في مجال حقوق الإنسان.

على النقيض من ذلك، يقدم التحقيق التقديري نهجًا مختلفًا تمامًا يعتمد على استكشاف الجوانب الإيجابية والموارد المتاحة. هذا المنهج يبدأ من ما يعمل بشكل جيد ويعزز هذه النجاحات. يُنظر إلى المستقبل على أنه مفتوح على إمكانيات جديدة وإبداعية.
رؤيتين مختلفتين لكيفية التعامل مع التخطيط التنظيمي والتغيير في المنظمات: النهج القائم على العجز والنهج القائم على الموارد.

النهج القائم على العجز:

- يرى العالم بشكل خطي وآلي.
- يركز على تحليل المشكلات والعيوب في النظام من أجل إصلاحها.
- يعتمد على الحقائق والأرقام للوصول إلى هياكل خالية من المشاكل.
- يفترض أن هناك طريقة صحيحة وأخرى خاطئة لفعل الأشياء.
- يركز على "الإنسان كمصنع لكل الأشياء"، حيث يعتبر أن الإنسان لديه القدرة على إصلاح العيوب الموجودة في النظام.

النهج القائم على الموارد:

- نظامي ويعتمد على التفاعل الاجتماعي وليس فقط التحليل.
- يركز على ما يعتبره المشاركون في المنظمة أفكارًا وأدوات مفيدة، ويستبعد الأشياء التي تُعتبر معوقة للمستقبل.
- يهتم أكثر بالبشر ودورهم في إضفاء الحياة والطاقة على الهياكل التنظيمية.
- يبدأ بالاعتراف بأن العالم معقد وغامض، ويقبل بأن هناك حدودًا لقدرة الإنسان على التدخل.
- لا يتجاهل المشاكل، بل يعيد تأطيرها كجزء من العملية وليس كمصدر للتغيير المنتج.

باختصار، النهج القائم على العجز ينظر إلى العالم بطريقة إصلاحية ويركز على الحلول المباشرة للمشاكل، في حين أن النهج القائم على الموارد يركز على التعرف على الإيجابيات والبناء عليها من خلال التفاعل البشري والتعاون، مع قبول محدودية السيطرة الكاملة على النظام.

مثال: لنفترض أن هناك منظمة تدافع عن حقوق الإنسان في اليمن، وتركز بشكل خاص على حقوق النساء والفتيات في المناطق المتأثرة بالنزاع. يمكننا توضيح النهجين المختلفين في هذا السياق:

النهج القائم على العجز:

تبدأ المنظمة بتحليل الوضع الحالي لحقوق النساء والفتيات في اليمن، مركزة على العوائق والمشاكل مثل:

- ارتفاع معدلات العنف القائم على النوع الاجتماعي.
- نقص الوصول إلى التعليم والصحة.
- التمييز القانوني والاجتماعي ضد النساء.
- في هذا النهج، تتبنى المنظمة خطة عمل تهدف إلى معالجة هذه المشاكل بشكل مباشر. قد تتضمن الاستراتيجية:
- تقديم برامج تدريبية للنساء للدفاع عن حقوقهن.
- تقديم مساعدات قانونية للفتيات والنساء اللاتي تعرضن للتمييز أو العنف.
- الضغط على السلطات لتغيير القوانين والسياسات التي تميز ضد النساء.

التركيز هنا على تحديد المشاكل وحلها، حيث يُنظر إلى النظام (المجتمع) على أنه معيب ويحتاج إلى إصلاح.

النهج القائم على الموارد:

بدلاً من التركيز على المشاكل، تبدأ المنظمة بتحديد الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن البناء عليها. قد تشمل هذه الموارد:

- النساء والفتيات اليمنيات اللاتي لديهن مهارات قيادية أو خلفيات تعليمية معينة.
- الشبكات المجتمعية المحلية التي تدعم حقوق النساء بشكل غير رسمي.
- القيم الثقافية التي تحترم دور المرأة في بعض المناطق.

في هذا النهج، تقوم المنظمة بتعزيز هذه الموارد والعمل مع النساء على تطوير قدراتهن وتعزيز ثقتهن بأنفسهن. قد تتضمن الاستراتيجية:

- دعم النساء القياديات لتدريب أخريات في المجتمع.
- بناء شبكات دعم محلية لحقوق النساء وتعزيز التوعية المجتمعية حول هذه الحقوق.
- استغلال القيم الثقافية الإيجابية لتعزيز مكانة المرأة في المجتمع بشكل طبيعي.

التركيز هنا على تمكين النساء من خلال بناء القدرات واستغلال الموارد الموجودة، بدلاً من النظر إلى النظام ككيان معيب يحتاج إلى إصلاح كامل.

> في االمثال. في النهج القائم على العجز، تركز المنظمة على تغيير الأنظمة والقوانين التي تعيق حقوق النساء بشكل مباشر. أما في النهج القائم على الموارد، فتسعى المنظمة إلى تعزيز وتقوية النساء داخل النظام الحالي، مع الاستفادة من الموارد المتاحة لتعزيز حقوقهن وتحسين أوضاعهن بشكل تدريجي ومستدام.
> الفرق بين النهجين في النجاح يتوقف على عدة عوامل بما في ذلك السياق، الأهداف المحددة، والموارد المتاحة. لكن بشكل عام، يمكن مقارنة النجاحات المحتملة لكل نهج كما يلي:

1. النهج القائم على العجز:

النجاحات المحتملة:

- **تغيير ملموس وسريع:** إذا نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها، فقد ترى تغييرات فورية في القوانين أو السياسات أو الهياكل التنظيمية. على سبيل المثال، قد يتم تمرير قانون جديد لحماية النساء من العنف، أو قد تتغير إجراءات تنفيذية لتوفير مزيد من الفرص للنساء.
- **إصلاحات هيكلية:** يمكن أن تؤدي الجهود إلى إصلاحات كبيرة في النظام، مما يقلل من العوائق الرسمية التي تعيق حقوق النساء.
- **إيصال الرسالة بشكل قوي:** هذا النهج يرسل رسالة واضحة بأن الوضع الحالي غير مقبول وأنه يجب معالجته على الفور، مما قد يثير دعمًا قويًا من المجتمع الدولي أو المحلي.

التحديات:

مقاومة التغيير: قد يواجه هذا النهج مقاومة قوية من القوى التقليدية أو الهياكل القائمة التي لا ترغب في التغيير.
تركيز ضيق: التركيز على المشاكل فقط قد يؤدي إلى تجاهل الفرص الموجودة أو الموارد التي يمكن أن تُستثمر لتحقيق الأهداف.

2. النهج القائم على الموارد:

النجاحات المحتملة:

- **تمكين مستدام:** النساء اللاتي يتم تمكينهن من خلال هذا النهج قد يكنّ أكثر قدرة على الحفاظ على حقوقهن وتعزيزها بمرور الوقت، مما يؤدي إلى تغييرات طويلة الأمد في المجتمع.
- **قبول اجتماعي أكبر:** التركيز على الموارد والإمكانات يمكن أن يؤدي إلى قبول أكبر من المجتمع المحلي، حيث يُنظر إلى التغيير على أنه تطور طبيعي ومتكامل مع الثقافة المحلية.
- **بناء قدرات محلية:** يمكن أن يساهم هذا النهج في بناء شبكات دعم محلية قوية ومستدامة، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية بشكل أكثر فعالية.

التحديات:

- **تغيير بطيء:** هذا النهج قد يستغرق وقتًا أطول لتحقيق النتائج الملموسة، مما قد يكون محبطًا في بعض الأحيان.
- **تأثير محدود:** في بعض الحالات، قد يكون تأثير هذا النهج محدودًا إذا كانت التحديات النظامية كبيرة جدًا بحيث لا يمكن التغلب عليها بمجرد تعزيز الموارد.

الفرق في النجاح:

النهج القائم على العجز قد يحقق نجاحات سريعة وملموسة ولكنه قد يواجه مقاومة قوية ويمكن أن يكون التغيير غير مستدام إذا لم يتم تعزيز الموارد المحلية.
النهج القائم على الموارد يمكن أن يؤدي إلى نجاحات أكثر استدامة وقبولًا اجتماعيًا، ولكنه قد يستغرق وقتًا أطول لتحقيق النتائج وقد يكون تأثيره أقل وضوحًا على المدى القصير.
الاختيار بين النهجين يعتمد على الأهداف المحددة للمنظمة، والسياق الاجتماعي والسياسي، والموارد المتاحة، وأيضًا على درجة الاستعجال المطلوبة لتحقيق التغيير. في كثير من الأحيان، يمكن أن يكون النهجين مكملين لبعضهما البعض، حيث يمكن استخدام النهج القائم على العجز لتحقيق تغييرات سريعة، بينما يدعم النهج القائم على الموارد التغيير المستدام على المدى الطويل.

أسئلة للتأمل والنقاش علي الوحدة

1. إدارة المعرفة:

- كيف يمكن للمنظمات تحقيق توازن فعال بين توثيق المعرفة الصلبة والسائلة والغازية؟
- ما هي التحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمات في توثيق المعرفة الغازية؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- كيف يمكن تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة داخل المنظمة؟ ما هي أفضل الأساليب لخلق بيئة تدعم هذا الهدف؟
- في رأيك، كيف يمكن أن تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار داخل المنظمة؟
- كيف يمكن توظيف المعرفة السائلة للتكيف مع التغييرات السريعة في بيئة العمل؟

2. تقدير الموارد:

- ما هي الفوائد التي يمكن أن يجلبها التركيز على الموارد المتاحة بدلاً من التركيز على العوائق والمشاكل؟
- كيف يمكن للمنظمات تحسين استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر؟
- في سياق العمل الحقوقي، كيف يمكن استخدام نهج تقدير الموارد لتحقيق تأثير أكبر في المجتمع؟
- ما هي التحديات التي قد تواجه المنظمات عند محاولة تبني نهج قائم على تقدير الموارد؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- كيف يمكن للمؤسسات دمج نهجي العجز والموارد في استراتيجياتها لتحقيق أقصى استفادة من كل منهما؟



الجزء العملي

تمرين المركبات

مقدمة

في هذا التمرين، سنستخدم استعارة المركبة لمساعدة المشاركات على التفكير في العناصر الهيكلية لمنظماتهن غير الحكومية وتحليلها بطريقة شاملة. يهدف التمرين إلى تشجيع التفكير الإبداعي وتمكين المشاركات من فهم العوامل التي تؤثر على تحرك منظماتهن نحو أهدافها. سنقوم بتصميم مركبات رمزية تمثل حالة منظماتنا ونستخدمها كأداة لتحليل الخيارات والتحديات التي تواجهها منظماتنا.

أهداف التمرين

1. تحليل هيكل المنظمة: مساعدة المشاركات على التفكير في العناصر الأساسية التي تشكل هيكل منظماتهن وكيفية تأثير هذه العناصر على قدرتها على التحرك نحو الأهداف.
2. تشجيع الإبداع والتفكير الابتكاري: استخدام الأشكال والرموز لتصميم مركبات رمزية تشجع المشاركات على التفكير خارج الصندوق.
3. تحديد التحديات والفرص: من خلال استعراض المركبات الرمزية، ستتمكن المشاركات من تحديد العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل منظماتهن.
4. تعزيز التعاون وتبادل الأفكار: تمكين المشاركات من مشاركة رؤاهن مع بعضهن البعض واستخلاص الأفكار من تجارب الأخريات.

الوقت

- 30 دقيقة عن بعد
- 60 دقيقة للتدريب الوجاهي

عدد المشاركات

- 8 إلى 10 عن بعد
- 15 إلى 20 وجاهي

أدوات المطلوبة

للتنفيذ الوجاهي:

1. ورق وأقلام ملونة: لتصميم الأشكال والمركبات.
2. لوحات أو أوراق كبيرة: لعرض الأفكار والرموز النهائية.
3. أجهزة عرض أو لوحات بيضاء: لمشاركة الأفكار بشكل جماعي (اختياري).

للتنفيذ عن بعد:

1. منصة اجتماعات افتراضية: مثل Microsoft Teams، Zoom، أو Google Meet.
2. برامج الرسم الرقمي: مثل Google Jamboard، Microsoft Paint، أو أي تطبيق رسم آخر.
3. أوراق وأقلام: في حال رغبت المشاركات بالرسم اليدوي، بالإضافة إلى كاميرات لتصوير ومشاركة الرسومات.
4. أداة مشاركة الشاشة: لمشاركة النتائج مع المجموعة.
5. غرف فرعية (Breakout Rooms): في المنصة الافتراضية لتسهيل النقاشات الجماعية الصغيرة.

خطوات التمرين

1. الرسم والتصميم:

- وزعي على المشاركات ورقًا وأقلامًا ملونة، واطلبي منهن رسم الأشكال التالية بأي حجم أو تصميم: مثلث، مستطيل، دائرة، دائرة أخرى، نصف دائرة، مستطيل طويل.
- اطلبي منهن استخدام هذه الأشكال لتصميم مركبة مبتكرة (قد تكون طائرة، قافزة، أو متحركة بأي شكل آخر) واطلبي منهن إعطاء مركبتهن عنوانًا إبداعيًا.
- في حالة التمرين عن بعد اطلبي من المشاركات مسبقا تحضير المواد من ورق مقص ألوان

2. العرض والتأمل الفردي:

- اجعلي كل مشاركة تعرض مركبتها مع العنوان الذي اختارته (دون شرحها).
- ادعي المشاركات للنظر إلى مركبتهن كاستعارة لمنظماتهن والتأمل في الأسئلة التالية:
- ما الذي يدفع المركبة؟ هل هناك محرك، وهل هناك تأثيرات خارجية؟
- من يتحكم في عجلة القيادة؟ هل تقودينها بمفردك أم مع الآخرين؟
- هل هناك اتجاه محدد؟ هل الطريق والهدف واضحان؟ هل هناك عثرات؟
- كيف تعرفين أن الرحلة كانت ناجحة؟ هل هناك نتيجة نهائية للتحول؟

3. النقاش الجماعي وتبادل الأفكار:

- اطلبي من المشاركات تبادل الأفكار مع اثنتين من المشاركات الأخريات وتدوين الملاحظات حول النقاط المهمة المتعلقة بتحريك منظمتهن.
- شجعيهن على محاولة تحديد العناصر الستة لمنظمتهن، وما هو الضروري وما يمكن أو حتى يجب الاستغناء عنه.

4. التصميم الرمزي والتقديم:

- اختتمي النشاط بأن تطلبي من كل مشاركة تصميم رمز يمثل حالة منظمتها الراهنة وكتابة جملة أساسية تلخص أهم عناصر المنظمة.
- في الجلسة العامة، دعي كل مجموعة تقدم نتائجها وتعرض الرموز التي صممتها، وقودي نقاشًا يركز على متى وكيف يمكن أن تصبح هياكل المنظمات غير الحكومية ناجحة، ومن يمكنه المساهمة في ذلك.

2.تمرين: تمكين التغيير: التركيز على الموارد والنجاحات

تم تصميم هذا التمرين لتمكين المدافعات عن حقوق الإنسان في اليمن من التركيز على النجاحات والموارد المتاحة لديهن، واستخدامها كقاعدة لتعزيز قدراتهن، وبناء رؤية مستقبلية إيجابية. الهدف هو تعزيز التفكير الإيجابي، تطوير خطط عمل قابلة للتنفيذ، وزيادة التعاون بين المشاركات، مما يساعدهن على التكيف بشكل أفضل مع التحديات التي يواجهنها.

الأهداف:

- عزيز قدرة المشاركات على التركيز على النجاحات والموارد المتاحة بدلاً من التركيز على المشاكل والتحديات، مما يساعد في خلق عقلية متفائلة ومستعدة للتغيير الإيجابي.
- تمكين المشاركات من تحويل الرؤى المستقبلية إلى خطط عمل واقعية وقابلة للتنفيذ، مما يساعد في تحقيق الأهداف المحددة على أرض الواقع.
- تشجيع التعاون والتواصل بين المدافعات عن حقوق الإنسان من خلال بناء شبكة دعم قوية تساهم في تبادل الخبرات والتجارب الناجحة.
- تعزيز قدرة المشاركات على التكيف مع الظروف المتغيرة والتحديات، من خلال التركيز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- زيادة ثقة المشاركات في قدراتهن الشخصية والجماعية، مما يعزز شعورهن بالتمكين والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية.

الوقت

- عن بعد: 60 دقيقة
- وجاهي: 180 دقيقة

عدد المشاركات

- عن بعد: 8 إلى 10
- وجاهي: 15 إلى 20

المواد المطلوبة للتدريب الوجاهي:

- المكان: غرفة كبيرة بما يكفي لاستيعاب جميع المشاركات بشكل مريح مع إمكانية تقسيمهن إلى مجموعات صغيرة.
- مواد الكتابة: أوراق وأقلام لكل مشاركة، سبورة بيضاء وأقلام تخطيط لتسجيل النقاط الرئيسية.
- مواد العرض: جهاز عرض وشاشة، حاسوب محمول، ميكروفون، سماعات عند الحاجة.
- أدوات تقسيم المجموعات: أوراق ملونة أو بطاقات، ألواح ورقية كبيرة وأقلام.
- مواد الدعم الأخرى: وسائل الراحة مثل المياه، الوجبات الخفيفة، بطاقات تعريف للمشاركات.

المواد المطلوبة للتدريب عن بعد:

- منصة التواصل الإلكتروني: برنامج لعقد الاجتماعات الافتراضية مثل Zoom أو Microsoft Teams، مع إعداد مسبق لروابط الاجتماع.
- مواد العرض التقديمي: شرائح تقديمية رقمية، أدوات مشاركة الشاشة.
- أدوات الكتابة والتدوين: مستندات Google Docs أو Microsoft Word، أدوات التعاون عبر الإنترنت مثل Miro أو Google Jamboard.
- مواد تقسيم المجموعات: استخدام خاصية غرف الاجتماع الفرعية (Breakout Rooms)، وأدوات التعاون الافتراضية مثل Google Sheets أو Trello.

المرحلة الأولى: التعريف

الهدف من التمرين: يبدأ التمرين بشرح الهدف للمشاركات: "نحن هنا اليوم للتركيز على النجاحات والموارد التي لدينا بالفعل، ولتحديد كيفية الاستفادة منها لتحقيق تغيير إيجابي في عملنا كمدافعات عن حقوق الإنسان."
اختيار الموضوع: يطلب من المشاركات اختيار موضوع يهمهن ويرغبن في تحسينه. على سبيل المثال، "كيفية تحسين تأثير حملاتنا في الدفاع عن حقوق المرأة في اليمن."

المرحلة الثانية: الاكتشاف

مشاركة النجاحات:

- تعطى المشاركات فرصة للتفكير والتأمل في قصة نجاح لها وتحليل العوامل التي جعلت هذا النجاح ممكنًا: ما هي الموارد التي استخدمت؟ ما هي الاستراتيجيات التي نجحت؟ من كان جزءًا من هذا النجاح؟
- يتم تشجيع المشاركات على التفاعل مع كل قصة، وتدوين النقاط الرئيسية التي يمكن أن تكون مفيدة للمجموعة ككل.

المرحلة الثالثة: الحلم

تخيّل المستقبل:

- يتم تقسيم المشاركات إلى مجموعات صغيرة. يُطلب من كل مجموعة أن تتخيل المستقبل المثالي لمنظماتهن أو لأعمالهن كمدافعات عن حقوق الإنسان.
- بعد الانتهاء من النقاش، تعرض كل مجموعة رؤيتها للمستقبل أمام الجميع.

المرحلة الرابعة: التصميم

تحويل الرؤية إلى خطة عمل:

- تعود كل مجموعة إلى رؤيتها التي قدمتها، وتحولها إلى خطوات عملية: كيف يمكن تنفيذ هذه الرؤية؟ ما هي الموارد التي تحتاجها؟ من يمكن أن يساعد في تحقيق هذه الأهداف؟
- تعرض كل مجموعة خطتها على الجميع لتلقي ملاحظات أو اقتراحات.

المرحلة الخامسة: المصير

الالتزام بالتنفيذ:

- تفكر المشاركات في كيفية البدء في تنفيذ خططهن على الفور. ما هي الخطوات الأولى؟ من سيقوم بماذا؟ وكيف سيتم متابعة التقدم؟
- يتم تشجيع بناء شبكة دعم بينهن، والاتفاق على لقاءات دورية لمتابعة التقدم والاحتفال بالنجاحات الجديدة.

الختام

التقييم والاحتفال:

- مناقشة تجربة المشاركات في التمرين وما الذي استفدن منه. يُختتم التمرين بتشجيع المشاركات على الاستمرار في التفكير الإيجابي والتركيز على الموارد التي يمتلكنها.
- تصطف المشاركات على الجانبين، تختار كل مشاركة عبارة تعبر عن حلمها وتذكرها، وتحتفل بها باقي المشاركات بعد النطق بالعبارة. في حالة التدريب عن بعد، يمكن تشغيل مقطع صوتي لتصفيق حار بعد كل عبارة.

المصادر

1. Goethe-Institut, (بدون تاريخ). Strengthening Structures Manual. [متاح على الإنترنت] متوفر على: https://www.goethe.de/resources/files/pdf100/manualstrengtheningstructuresfinal.pdf9 [تم الدخول في 18 يونيو 2024].
2. Appreciative Inquiry Commons, (بدون تاريخ). Appreciative Inquiry. [متاح على الإنترنت] متوفر على: https://appreciativeinquiry.case.edu/ [تم الدخول في 18 يونيو 2024].
3. Cooperrider, D.L., Whitney, D., و Stavros, J.M. (2008). Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change. شيكاغو: مؤسسة Taos Institute.

الملحقات



الملحق الأول

ملحق مخصص: النهج المتبع في التدريب



مقدمة:

يستعرض هذا الملحق النهج المتبع في تدريب المدربات على القيادة المرنة. يهدف إلى تقديم شرح شامل حول كيفية دمج ثلاثة أساليب رئيسية لضمان تجربة تدريبية شاملة وفعالة. الأساليب التي سيتم تناولها هي: **بناء مجتمع الممارسة، نهج التفاعل المركزي حول الموضوع (TCI)**، والتعلم التجريبي. سيوضح هذا الملحق كيف يمكن تكامل هذه الأساليب لتحقيق أفضل نتائج التدريب.

بناء مجتمع الممارسة (1)

تعريف:

مجتمع الممارسة هو نهج يركز على خلق بيئة تعليمية تعاونية حيث يتشارك الأفراد المعرفة والخبرات بهدف تطوير مهاراتهم وتحقيق أهداف مشتركة. يتيح هذا المجتمع للمشاركات فرصة للتفاعل بشكل مستمر، مما يعزز من تبادل الأفكار والتجارب الشخصية والمهنية ويخلق شبكة دعم متينة تساهم في تطوير مهارات القيادة لديهن.

أهداف مجتمع الممارسة:

1. **تعزيز التفاعل المستمر:** يهدف مجتمع الممارسة إلى خلق بيئة تفاعلية ديناميكية حيث تتواصل المشاركات بشكل مستمر، سواء خلال فترة التدريب أو بعدها. هذا التفاعل يعزز من تبادل الأفكار والخبرات ويشجع على التعلم المستمر.
2. **بناء الثقة والدعم المتبادل:** من خلال المشاركة في مجتمع الممارسة، تتاح للمشاركات فرصة لبناء علاقات ثقة متبادلة، مما يدعم النمو الشخصي والمهني لكل فرد. هذا الشعور بالانتماء يعزز من روح الفريق ويحفز المشاركات على التعاون لتحقيق أهداف مشتركة.
3. **تشجيع الابتكار:** مجتمع الممارسة يشجع المشاركات على التفكير الإبداعي وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي يواجهنها. من خلال تبادل الأفكار والخبرات، يمكن للمجتمع أن يولد أفكارًا جديدة وأساليب فعالة لحل المشكلات.
4. **توفير بيئة آمنة للممارسة:** يتيح المجتمع بيئة آمنة حيث يمكن للمشاركات تجربة أفكار جديدة وممارسة مهارات جديدة دون خوف من الفشل. هذا التشجيع على المحاولة والخطأ يعزز من عملية التعلم ويسمح بتطوير مهارات القيادة بطرق فعّالة.

تطبيق مجتمع الممارسة في التدريب:

1. **جلسات النقاش الجماعي:** تُنظم جلسات نقاشية دورية تتيح للمشاركات فرصة لتبادل الآراء حول مواضيع محددة تتعلق بالقيادة المرنة وحقوق الإنسان. تُستخدم هذه الجلسات لتعزيز التفاعل بين المشاركات وتشجيعهن على التعبير عن أفكارهن وتبادل الخبرات. على سبيل المثال، في إحدى الجلسات، تمت مناقشة تحديات إدارة الوقت في بيئات العمل المعقدة. شاركت المشاركات تجاربهن الشخصية في التغلب على هذه التحديات، وتم تبادل الاستراتيجيات التي نجحت معهن، مما أدى إلى تكوين قائمة من النصائح العملية التي يمكن للجميع استخدامها.
2. **ورش العمل التفاعلية:** تُعقد ورش عمل تتطلب من المشاركات التعاون معًا لحل مشكلات محددة أو تطوير استراتيجيات عمل. من خلال هذه الأنشطة التعاونية، يتم تعزيز مهارات العمل الجماعي وتشجيع الابتكار. على سبيل المثال، في إحدى ورش العمل، تم تقديم سيناريو يتطلب من المشاركات تطوير خطة استجابة لأزمة حقوقية. عملت المشاركات في فرق صغيرة لتحديد التحديات ووضع حلول مبتكرة، ثم قمن بعرضها أمام المجموعة للحصول على التغذية الراجعة.
3. **مجتمعات الممارسة المستدامة:** بعد انتهاء التدريب، يتم تشجيع المشاركات على مواصلة التواصل والتفاعل من خلال إنشاء مجموعات دعم دائمة. يمكن أن تكون هذه المجموعات عبارة عن منتديات إلكترونية أو اجتماعات دورية تعزز من استمرارية مجتمع الممارسة وتوفر منصة للتعلم المستمر. على سبيل المثال، أنشأت المشاركات مجموعة على منصة تواصل اجتماعي حيث يتبادلن الأفكار والمصادر والمقالات المتعلقة بمواضيع التدريب. كما يقمن بتنظيم لقاءات شهرية افتراضية لمناقشة التحديات الحالية ومواصلة دعم بعضهن البعض.
4. **التغذية الراجعة المستمرة:** يتم توفير فرص متكررة للمشاركات لتقديم وتلقي التغذية الراجعة حول أدائهن وتقدمهن. من خلال هذه العملية، يتم تعزيز الشعور بالمشاركة والالتزام المتبادل بين أعضاء المجتمع. على سبيل المثال، بعد كل جلسة، يتم تشجيع المشاركات على تقديم تغذية راجعة حول ما تعلمنه وكيف يمكن تحسين التجربة التدريبية. هذه التغذية الراجعة تُستخدم لتعديل الأساليب والمحتوى المستقبلي ليتناسب بشكل أفضل مع احتياجاتهن.

نتائج متوقعة من مجتمع الممارسة:

1. **تطوير مهارات القيادة:** من خلال الانخراط في مجتمع الممارسة، تتاح للمشاركات فرصة لتعزيز مهاراتهن القيادية من خلال التفاعل مع أقرانهن وتبادل الأفكار والخبرات. من المتوقع بعد انتهاء التدريب أن تكون المشاركات قادرات على تطبيق استراتيجيات قيادة فعالة تم تطويرها داخل مجتمع الممارسة، مما يعزز من قدرتهن على إدارة فرقهن بفعالية.
2. **تعزيز الثقة بالنفس:** يوفر المجتمع بيئة داعمة حيث يمكن للمشاركات ممارسة مهارات جديدة وتجربة استراتيجيات مختلفة، مما يزيد من ثقتهن بأنفسهن وقدراتهن القيادية. من خلال تجربة مختلف الأدوار داخل مجتمع الممارسة، ستكتسب المشاركات الثقة في اتخاذ القرارات القيادية في بيئات عملهن اليومية.
3. **بناء شبكة دعم قوية:** يتيح مجتمع الممارسة للمشاركات بناء شبكة من العلاقات المهنية والشخصية التي يمكن أن تكون مصدر دعم قوي في مسيرتهن المهنية. ستتمكن المشاركات من الاستفادة من هذه الشبكة لتبادل المعرفة والدعم حتى بعد انتهاء التدريب، مما يساهم في تعزيز استمرارية تعلمهن وتطويرهن المهني.
4. **تعزيز الابتكار وحل المشكلات:** من خلال التفاعل المستمر وتبادل الأفكار، يُشجع مجتمع الممارسة على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة للتحديات المشتركة. سيتمكن المجتمع من إنتاج أفكار جديدة لتحسين عمليات العمل والمساهمة في حل المشكلات التي تواجهها المدافعات عن حقوق الإنسان.

نهج التفاعل المركزي حول الموضوع (TCI)(2)

تعريف:

نهج التفاعل المركزي حول الموضوع (TCI) هو طريقة تساعد المدربات على تنظيم ورش العمل بطريقة تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط الموضوع الرئيسي (مثل القيادة المرنة)، ولكن أيضًا العوامل الشخصية والجماعية التي تؤثر على التعلم.

الفكرة الأساسية:

- **الموضوع الرئيسي (هو):** في ورشة العمل، هناك دائمًا موضوع رئيسي ظاهر، مثل "القيادة المرنة". هذا الموضوع يمثل المهارات والاستراتيجيات التي سيتم تعلمها.
- **الفرد (أنا):** كل مشاركة تأتي إلى الورشة مع خلفيتها الخاصة، تجاربها الشخصية، قيمها، وتوقعاتها. يجب على المدربة أن تأخذ في الاعتبار هذه العوامل الشخصية عندما تتناول موضوع القيادة المرنة، بحيث تشعر كل مشاركة أن ما تتعلمه يرتبط بحياتها وتجربتها.
- **المجموعة (نحن):** العمل الجماعي والتفاعل بين المشاركات هو جزء أساسي من الورشة. يتيح هذا التفاعل للمشاركات تبادل الأفكار والتجارب، مما يعزز الفهم الجماعي لمفهوم القيادة المرنة.
- **الإطار (البيئة):** يشمل هذا العوامل المحيطة التي يمكن أن تؤثر على الورشة، مثل المكان، الوقت، والثقافة السائدة. يجب على المدربة مراعاة هذه العوامل لتحقيق أقصى استفادة من الورشة.

كيف يعمل النهج؟

- **التركيز على القيم والتجارب الشخصية:** قبل تقديم مفاهيم القيادة المرنة، تبدأ المدربة بالتعرف على القيم والخبرات الشخصية للمشاركات. هذا يساعد في جعل المحتوى أكثر ارتباطًا بهن.
- **تشجيع المشاركة الفعالة:** من خلال إشراك المشاركات في مناقشات جماعية، يتم تعزيز التفاعل وتبادل الأفكار حول كيفية تطبيق القيادة المرنة في سياقاتهن المختلفة.
- **التأقلم مع الظروف المحيطة:** تكييف محتوى الورشة بناءً على الظروف المحيطة يضمن أن تكون الورشة واقعية وفعالة.

لماذا هذا النهج مهم؟

- **الفردية:** يساعد المدربات على الاعتراف بأن كل مشاركة تأتي بخلفية وتجربة فريدة، مما يؤثر على كيفية تعاملها مع مفهوم القيادة المرنة.
- **الجماعية:** يعزز التعاون والتعلم الجماعي، مما يمكن المشاركات من الاستفادة من تجارب بعضهن البعض.
- **التكيف:** يسمح بتكييف محتوى الورشة وفقًا للظروف الخاصة بالمشاركات، مما يجعل التعلم أكثر فعالية.

تطبيق النهج في تدريب المدافعات على القيادة المرنة:

1. **التركيز على المرونة:** يشجع المشاركات على تطوير مرونة في القيادة تمكنهن من التعامل مع التحديات والمواقف المتغيرة.
2. **الربط بالتجربة الشخصية:** يتم ربط مفاهيم القيادة المرنة بتجارب المشاركات اليومية ، مما يجعل التعلم أكثر واقعية.
3. **التفاعل الجماعي:** يشجع النقاش الجماعي وتبادل الأفكار، مما يساعد المشاركات على تطبيق القيادة المرنة بشكل فعال في بيئاتهن.

نهج TCI يساعد في ربط موضوع القيادة المرنة بتجارب المشاركات الشخصية ، مما يخلق بيئة تعلم شاملة ومرنة تدعم تطوير مهارات القيادة بشكل فعال ومستدام.

التعلم التجريبي(3)

تعريف:

يطبق التدريب نهج التعلم التجريبي ، حيث تشارك المشاركات في تجارب تعليمية عملية تعاونية وتأملية. يتيح هذا النهج للمشاركات أن يكنّ جزءًا نشطًا من العملية التعليمية ، حيث يشاركن في تنفيذ الأنشطة وتطبيق ما تعلمنه في مواقف حياتية فعلية.

تطبيق التعلم التجريبي في التدريب:

- سيناريوهات واقعية: تُقدم سيناريوهات تتطلب من المشاركات اتخاذ قرارات جماعية وحل مشكلات بشكل تفاعلي. هذه الأنشطة تسمح للمشاركات بتطبيق المعرفة في سياقات عملية وتجريبية.
- التأمل الذاتي: يتيح هذا النهج للمشاركات فرصة للتأمل الذاتي وتقييم كيفية تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة في مواقف أخرى. يتضمن ذلك تحليل كيفية تعامل المشاركات مع التحديات وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

نتائج متوقعة:

- طبيق المعرفة: تحسين القدرة على تطبيق المعرفة في المواقف الحقيقية ، مما يعزز من مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات.
- التفكير النقدي: تعزيز مهارات التأمل والتحليل الذاتي، مما يساعد المشاركات على تقييم وتعديل استراتيجياتهن بناءً على التجارب العملية.

دمج النهج الثلاثة لتحقيق تجربة تدريبية شاملة

دمج الأساليب الثلاثة:

يُدمج بين بناء مجتمع الممارسة ، نهج TCI ، والتعلم التجريبي لتوفير تجربة تدريبية متكاملة. يساعد هذا الدمج في:

- توفير بيئة تعليمية تفاعلية وشاملة: حيث يساهم كل نهج في تعزيز الجوانب المختلفة من عملية التعلم.
- تعزيز الفهم والتطبيق العملي للمهارات: من خلال الجمع بين التفاعل الجماعي ، التجربة العملية ، والاعتبارات الفردية.
- تحفيز الابتكار والتعاون: من خلال تشجيع تبادل الأفكار وتطوير حلول مبتكرة للتحديات المشتركة.
- تحقيق تغيير إيجابي ومستدام: من خلال تقديم تجربة تعلم تركز على التفاعل والتطبيق الفعلي للمعرفة.

أمثلة على التطبيقات العملية:

- ورش العمل التفاعلية: استخدام الأنشطة التي تجمع بين التعلم التجريبي وبناء مجتمع الممارسة ، مما يعزز من الفهم والتطبيق.
- الجلسات النقاشية: دمج قضايا TCI مع الأنشطة التجريبية لتعزيز الفهم الجماعي والفردي لمفاهيم القيادة المرنة.
- التغذية الراجعة: إدماج التغذية الراجعة في إطار تفاعل الموضوع مع التجارب الشخصية والتعاون الجماعي، مما يعزز من عملية التعلم المستمرة.
- استخدام تسجيل دخول يومي بطريقة التفاعل حول الموضوع

الملحق الثانى

تمارين وأنشطة تفاعلية للتعارف والإحماء وكسر الجليد وختام الجلسات.



تمارين وأنشطة تفاعلية للتدريبات الوجاهية وعن بعد

بعض التمارين التي يمكنك استخدامها للتعارف وكسر الجليد والإحماء وإنهاء الجلسات، وهي أيضا ستساهم في تعزيز روح الفريق، وتشجيع التعلم التفاعلي والتأمل الشخصي.

تمارين الأنشطة التفاعلية في التدريبات الوجاهية

1. تمارين تعارف وكسر جليد (3 تمارين)

التمرين الأول "رمي النرد":

الهدف: تعزيز الطاقة الجماعية وتسهيل التفاعل بينك وبين المشاركات في بداية الجلسة.
المواد المطلوبة: نرد.
المدة الزمنية: 15 دقيقة.
الخطوات:

1. اجمعي المشاركات في دائرة.
2. اشرحي لهن أن كل مشاركة ستحصل على دور لرمي النرد.
3. بناءً على الرقم الظاهر على النرد، اطرحي سؤالاً محدداً على المشاركة.
4. مثال: إذا حصلت المشاركة على الرقم 3، يمكنك أن تسألي: "ما هو أفضل كتاب قرأته في حياتك؟".
5. اطلبي من المشاركة الإجابة عن السؤال، وشجعي باقي المجموعة على المشاركة في المناقشة.
6. استمري في التمرين حتى تتاح الفرصة لجميع المشاركات للمشاركة.

التمرين الثاني "هل تفضلين؟":

1. **الهدف**: تشجيع التفكير واتخاذ القرارات، مما يساعد على الكشف عن تفضيلات المشاركات وتعزيز التعارف.
2. **المواد المطلوبة:** قائمة من الأسئلة.
3. **المدة الزمنية:** 20 دقيقة.

الخطوات:

1. اطلبي من المشاركات الجلوس في دائرة.
2. اشرحي لهن أن كل واحدة ستختار رقماً عشوائياً (يمكنك استخدام النرد لهذا الغرض).
3. بناءً على الرقم المختار، اطرحي سؤالاً من قائمة "هل تفضلين؟".
4. مثال: "هل تفضلين العيش في المدينة أم في الريف؟" أو "هل تفضلين تناول الشوكولاتة أم الفانيليا؟".
5. اطلبي من المشاركة الإجابة وتبرير اختيارها.
6. شجعي باقي المشاركات على مناقشة الإجابة ومشاركة آرائهن.

التمرين الثالث "توقع الشخصية":

1. الهدف: تعزيز التعارف عبر تقديم توقعات حول الشخصية بناءً على تلميحات.
2. المواد المطلوبة: أوراق وأقلام.
3. المدة الزمنية: 15 دقيقة.

الخطوات:

1. اطلبي من كل مشاركة كتابة 3 حقائق عن نفسها (أمرين حقيقيين وواحد كاذب).
2. قومي بتوزيع الأوراق عشوائيًا بين المشاركات.
3. اطلبي من كل مشاركة محاولة تحديد أي من الحقائق الثلاثة هو الكاذب.
4. مثال: "أحب السباحة، عشت في باريس لمدة عام، لا أتناول القهوة مطلقًا".
5. بعد المحاولة، تشارك المشاركة الحقيقة الصحيحة وتناقشها مع المجموعة.

2. تمارين إحماء (3 تمارين)

1. التمرين الأول "الكرة الأسئلة":

- **الهدف**: تحفيز التفكير السريع والتفاعل بين المشاركات.
- **المواد المطلوبة**: كرة ناعمة وقائمة أسئلة.
- **الوقت**: 15-20 دقيقة.

الخطوات:

1. مرري الكرة بين المشاركات.
2. عندما تتلقى إحداهن الكرة، عليها أن تختار بطاقة سؤال.
3. مثال: سؤال مثل "ما هي هوايتك المفضلة؟" أو "إذا كنتِ تستطيعين زيارة أي بلد، فأين ستذهبين؟".
4. تجيب المشاركة عن السؤال، ثم تمرر الكرة إلى شخص آخر.
5. استمري في التمرير حتى تتاح الفرصة لجميع المشاركات.

2. التمرين الثاني "الوقوف بالأزواج":

- **الهدف**: تعزيز التعاون والعمل الجماعي.
- **المواد المطلوبة**: لا توجد مواد مطلوبة.
- **الوقت**: 15 دقيقة.

الخطوات:

1. قومي بتقسيم المشاركات إلى أزواج.
2. اشرحي لهن أنهن سيجلسن ظهرًا لظهر ويربطن أذرعهن ببعض.
3. اطلبي من كل زوج محاولة الوقوف معًا بدون فك الارتباط.
4. مثال: إذا نجح الزوج الأول، قومي بدمجهم مع زوج آخر ليصبحوا مجموعة من أربعة واطلبي منهن المحاولة مرة أخرى.
5. تابعي التمرين حتى تتاح للجميع فرصة المشاركة.

التمرين الثالث "التحدي اللفظي":

- **الهدف**: تنشيط التفكير اللفظي والإبداع.
- **المواد المطلوبة**: لا توجد مواد مطلوبة.
- **الوقت**: 10 دقائق.

الخطوات:

1. اختاري كلمة معينة واطلبي من المشاركات قول كلمة مرتبطة بها.
2. مثال: إذا كانت الكلمة "البحر"، يمكن أن تكون الإجابة "موجة"، "قارب"، "شاطئ".
3. المشاركة التالية تقول كلمة مرتبطة بالكلمة التي قيلت قبلها.
4. زيدي السرعة تدريجيًا لجعل التمرين أكثر تحديًا.

3. تمارين خروج

التمرين الأول "لنقم بالتأمل - يومي":

- **الهدف**: تشجيع التفكير في التجارب التي مررن بها المشاركات خلال اليوم.
- **المواد المطلوبة**: لوح ورقي.
- **الوقت**: 15 دقيقة.

الخطوات:

1. اطلبي من المشاركات التفكير في ثلاثة أشياء أعجبتهم، تعلموها، ويرغبون في تغييرها.
2. مثال: "أعجبني التمرين الأخير، تعلمت كيفية التفكير السريع، أود تحسين مهارتي في التواصل".
3. اطلبي من كل مشاركة كتابة إجاباتها على ورقة وتشاركها مع المجموعة.
4. قومي بمناقشة الإجابات وتحديد النقاط المشتركة بين المشاركات.

التمرين الثاني "البحث عن الكنز المعنوي":

- **الهدف**: إنهاء الجلسة بملاحظة إيجابية.
- **المواد المطلوبة:** قائمة مهام بسيطة.
- **الوقت:** 15 دقيقة.

الخطوات:

1. قدمي قائمة بمهام معنوية مثل "ابحثي عن فكرة ملهمة من أحد الحضور" أو "اخبري شخصًا بشيء إيجابي عنه".
2. مثال: "أخبري جارتك بشيء يعجبك في شخصيتها".
3. اطلبي من المشاركات إكمال المهمة ومشاركة ما وجدن.
4. ناقشي النتائج وأثري الجلسة بالتجارب الإيجابية.

تمرين الثالث "جولة المدونات المصغرة":

- **الهدف**: تلخيص الجلسة بشكل إبداعي.
- **المواد المطلوبة:** أوراق وأقلام.
- **الوقت:** 20 دقيقة.

الخطوات:

1. اطلبي من كل مشاركة كتابة مدونة قصيرة تلخص ما تعلمته اليوم.
2. مثال: "اليوم تعلمت أهمية التفكير الجماعي وكيفية تجاوز التحديات بسرعة".
3. اطلبي منهن قراءة المدونات بشكل مشترك مع المجموعة.
4. ناقشي الأفكار والملاحظات المطروحة في المدونات

تمارين الأنشطة التفاعلية عن بعد

تمارين تعارف وكسر جليد (3 تمارين)

التمرين الأول: القصة المشتركة عبر الشاشة

- **الهدف**: تعزيز التعاون والإبداع بين المشاركات.
- **الأدوات المطلوبة:** منصة اجتماعات عبر الإنترنت، مستند مشترك.
- **الوقت:** 20-30 دقيقة.

الخطوات:

1. افتحي مستندًا مشتركًا على Google Docs أو أي منصة أخرى.
2. ابدئي بكتابة جملة مثل "في يوم مشمس، خرجت فتاة صغيرة في رحلة إلى الغابة..."
3. دعي كل مشاركة تضيف جملة أو فقرة واحدة لاستكمال القصة.
4. مثال: "في الغابة، وجدت الفتاة صندوقًا صغيرًا غريبًا...".
5. قومي بقراءة القصة كاملة بصوت عالٍ وناقشيها مع المشاركات.

التمرين الثاني: الخريطة الشخصية الافتراضية

- **الهدف**: تعزيز التعارف عبر مشاركة الخلفيات الجغرافية.
- **الأدوات المطلوبة**: خريطة تفاعلية مثل Google My Maps.
- **الوقت:** 20 دقيقة.

الخطوات:

1. اطلبي من كل مشاركة تحديد موقعها على الخريطة الافتراضية.
2. قدمي مثالًا على ذلك: "أنا من القاهرة، مصر، وأحب زيارة أهرامات الجيزة".
3. دعي كل مشاركة تقدم نفسها وتذكر شيئًا مميزًا عن مكان إقامتها.
4. شاركي شاشة الخريطة مع الجميع لمشاهدة التوزيع الجغرافي للمجموعة.

التمرين الثالث: "ثلاث حقائق وكذبة"

- **الهدف**: تعزيز التعارف والإبداع.
- **الأدوات المطلوبة:** منصة اجتماعات عبر الإنترنت.
- **الوقت:** 15 دقيقة.

الخطوات:

1. اطلبي من كل مشاركة تقديم ثلاث حقائق وكذبة عن نفسها.
2. مثال: "أنا أتكلم ثلاث لغات، أعيش في إيطاليا، وأحب الرياضيات".
3. دعي الأخريات يحاولن تخمين الكذبة.
4. بعد التخمين، تكشف المشاركة عن الحقيقة، ويمكن للمجموعة مناقشتها.

تمارين إحماء (3 تمارين)

التمرين الأول: التفكير الإبداعي عبر الصور

- **الهدف**: تحفيز التفكير الإبداعي.
- **الأدوات المطلوبة**: مجموعة من الصور.
- **الوقت**: 15-20 دقيقة.

الخطوات:

1. شاركي صورة معينة على الشاشة.
2. مثال: صورة لغابة كثيفة أو منظر طبيعي.
3. اطلبي من المشاركات التعبير عن شعورهن أو أفكارهن حول الصورة.
4. ابدئي النقاش حول الأفكار المختلفة التي ظهرت.

التمرين الثاني: الرقم السري

الهدف: تحفيز التفكير الاستراتيجي.
الأدوات المطلوبة: وظيفة الدردشة في منصة الاجتماعات.
االوقت: 10-15 دقيقة.
الخطوات:

1. اختاري رقماً سرياً بين 1 و100.
2. مثال: الرقم السري هو 57.
3. اطلبي من المشاركات تخمين الرقم عبر الدردشة.
4. قومي بإعطاء تلميحات مثل "أعلى" أو "أقل" بعد كل تخمين حتى يتمكن أحدهن من تخمين الرقم الصحيح.

التمرين الثالث: تحدي الكلمات المتقاطعة

- **الهدف**: تحفيز التفكير المنطقي.
- **الأدوات المطلوبة**: كلمات متقاطعة افتراضية.
- **الوقت**: 15 دقيقة.

الخطوات:

1. شاركي شاشة تحتوي على لغز الكلمات المتقاطعة.
2. مثال: لغز يتضمن كلمات متعلقة بموضوع الجلسة مثل "تواصل"، "إبداع"، "قيادة".
3. دعي المشاركات يتنافسن في حل اللغز.
4. قومي بمناقشة الحلول مع المجموعة بعد الانتهاء.

3. تمارين خروج (3 تمارين)

التمرين الأول: التأمل الجماعي

- **الهدف**: إنهاء الجلسة بتأمل يساعد على الاسترخاء.
- **الأدوات المطلوبة**: منصة اجتماعات عبر الإنترنت.
- **الوقت**: 10 دقائق.

الخطوات:

1. اطلبي من المشاركات الجلوس في مكان مريح وإغلاق أعينهن.
2. قومي بإرشادهن من خلال تمرين تأمل بسيط، مثل التركيز على التنفس.
3. مثال: "تنفسي بعمق، ركزي على الهواء الذي يدخل ويخرج من جسدك، ودعي كل توتر يخرج مع زفيرك".
4. بعد 5 دقائق، اطلبي منهن فتح أعينهن ببطء ومشاركة شعورهن بعد التمرين.

التمرين الثاني: جولة التقييم السريع

- **الهدف**: تقييم الجلسة بسرعة.
- **الأدوات المطلوبة:** وظيفة التصويت أو استطلاع الرأي.
- **الوقت**: 5-10 دقائق.

الخطوات:

1. قومي بإعداد استبيان سريع يحتوي على ثلاثة إلى خمسة أسئلة قصيرة حول الجلسة.
2. مثال: "ما هو التمرين الذي استفدت منه أكثر؟" أو "كيف تقيمين مستوى التفاعل في الجلسة؟".
3. اطلبي من المشاركات الإجابة على الأسئلة عبر التصويت أو الاستطلاع.
4. شاركي النتائج مع المجموعة وناقشيها بسرعة.

التمرين الثالث: "تلخيص بثلاث كلمات"

- **الهدف**: إنهاء الجلسة بتلخيص سريع.
- **الأدوات المطلوبة:** منصة اجتماعات عبر الإنترنت.
- **الوقت:** 10 دقائق.

الخطوات:

1. اطلبي من كل مشاركة تلخيص ما تعلمته في الجلسة بثلاث كلمات فقط.
2. مثال: "تفاعل، إبداع، تعلم".
3. دعي كل مشاركة تشارك الثلاث كلمات الخاصة بها مع المجموعة.
4. قومي بمناقشة الأفكار والملاحظات التي تم طرحها.



الملحق الثالث

استبيان تقييم التدريب



هذا مقترح لاستبيان قبلي وبعدي للتدريب ويمكن تعديله تبعًا للحاجة.

الاستبيان القبلي (قبل التدريب)

مقدمة:

شكرًا لمشاركتكِ في هذا التدريب. نود معرفة مستوى معرفتكِ ومهاراتكِ الحالية قبل البدء في التدريب، وذلك لمساعدتنا في تقييم مدى استفادتكِ لاحقًا. يرجى الإجابة بصدق على الأسئلة التالية.

الجزء الأول: المعلومات العامة

الاسم اختياري	العمر	الخلفية المهنية	عدد سنين الخبرة

مع مراعاة أن مقياس عدد سنوات الخبرة كالتالي:

1. أقل من سنة
2. 1-3 سنوات
3. 3-5 سنوات
4. أكثر من 5 سنوات

الجزء الثاني: التقييم القبلي

مقياس التقييم الذاتي (قبل التدريب):

يرجى تقييم مستوى معرفتكِ أو مهاراتكِ في المواضيع التالية على مقياس من 1 إلى 5 حيث:

- 1 = لا أعرف شيئًا
- 5 = معرفة ممتازة

لا أعرف شيئا	أعرف قليلا	معرفة كافية	معرفة جيدة	معرفة ممتازة
1	2	3	4	5

الجزء الثالث: التقييم العام للتوقعات

توقعاتك من التدريب:

- ما هي المهارات أو المعرفة التي تتوقعين اكتسابها من هذا التدريب؟

استراتيجياتك الحالية:

- كيف تتعاملين حاليًا مع التحديات المتعلقة بالقيادة المرنة؟
- هل لديكِ أساليب محددة تستخدمينها في إدارة الصراعات أو التواصل مع الفرق؟
- ختام الاستبيان القبلي: شكرًا على إجابتكِ على هذا الاستبيان. ستساعدنا إجاباتكِ في فهم احتياجاتكِ بشكل أفضل وضمان تقديم تدريب يتناسب مع مستوى خبرتكِ.

الاستبيان البعدي (بعد التدريب)

مقدمة:

شكرًا لكِ على إكمال هذا التدريب. نود الآن تقييم مدى استفادتكِ من التدريب وتأثيره على مهاراتكِ ومعرفتكِ. يرجى الإجابة بصدق على الأسئلة التالية.

الجزء الأول: التقييم البعدي

مقياس التقييم الذاتي (بعد التدريب):

يرجى تقييم مستوى معرفتكِ أو مهاراتكِ في المواضيع التالية بعد التدريب على مقياس من 1 إلى 5 حيث:

- 1 = لا أعرف شيئًا
- 5 = معرفة ممتازة

لا أعرف شيئا	أعرف قليلا	معرفة كافية	معرفة جيدة	معرفة ممتازة
1	2	3	4	5



	الأسئلة	1	2	3	4	5
الوحدة 1: تطوير الذات لتعزيز القيادة	التفكير الإيجابي					
	الوعي الذاتي					
	المرونة النفسية					
	إدارة الحدود الشخصية والمهنية					
الوحدة 2: استراتيجيات القيادة المرنة	مفهوم القيادة المرنة					
	الفرق بين القيادة والإدارة					
	تطوير المرونة القيادية					
الوحدة 3: جودة الحياة المهنية للمدافعات	هل ترغبين في تغطية مواضيع معينة في التدريبات القادمة؟					
	إدارة الاحتراق الوظيفي					
	إجهاد التعاطف					
	التعامل مع الصدمة الثانوية:					
الوحدة 4: ديناميات قيادة الفريق	نماذج إدارة الفرق					
	تحليل احتياجات المشروع					
	مهارات التواصل وإدارة الصراعات					
الوحدة 5: تحقيق الفعالية والكفاءة في إدارة الفرق	استراتيجيات تحسين الأداء					
	فهم نموذج "الاختلالات الخمسة للفريق" لباتريك لينسيوني					

	الأسئلة	1	2	3	4	5
الوحدة 6: التواصل التعددي	فهم هرم الثقافة					
	نموذج الآذان الأربعة					
	استراتيجيات التواصل في بيئات متعددة الثقافات					
الوحدة 7: تحديات هياكل السلطة وآليات الاضطهاد	التمييز والسقف الزجاجي					
	التعامل مع الهاوية الزجاجية					
	فهم آليات الاضطهاد					
الوحدة 8: النهج التشاركي والعلمي في حل المشكلات والتفاوض	تحليل المشكلات					
	التفاوض التعاوني					
	التفكير النقدي والإبداعي					
الوحدة 9: أسس التغيير المرن	الجاهزية للتغيير					
	بناء الشراكات					
	إدارة المقاومة					
الوحدة 10: إدارة المعرفة واستثمار الموارد	إدارة المعرفة					
	استثمار الموارد					
	تحقيق النجاح والاستدامة في المنظمات الحقوقية					

الجزء الثاني: استطلاع الفهم التطبيقي

التطبيق العملي:

- كيف ستطبقين المهارات والمعرفة التي اكتسبتها من هذا التدريب في بيئة عملكِ؟

التغييرات المتوقعة:

- ما هي التغييرات التي ستقومين بها في أسلوب قيادتكِ بناءً على هذا التدريب؟

التحسن في الأداء:

- هل تشعرين بتحسن ملحوظ في معرفتكِ ومهاراتكِ بعد حضور هذا التدريب؟
- نعم
- لا

	الأسئلة	1	2	3	4	5
التقييم العام للتدريب	كيف تقيمين جودة التدريب بشكل عام؟					
	كيف تقيمين أداء المدربات من حيث توصيل المعلومات والتفاعل مع المشاركات؟					
	هل كانت الموضوعات التي تمت مناقشتها شاملة ومفيدة لاحتياجاتكِ المهنية؟					
	ما هي أكثر المواضيع التي استفدتِ منها في هذا التدريب؟					
	كيف تقيمين بيئة التدريب (سواء كانت حضورية أو افتراضية)؟					
	هل كانت الأدوات والمواد المستخدمة في التدريب فعالة؟					
	هل لديكِ أي اقتراحات لتحسين هذا البرنامج التدريبي في المستقبل؟					
	هل ترغبين في تغطية مواضيع معينة في التدريبات القادمة؟					

هناك بعض الاحتياجات التي يمكن النظر فيها لتحسين العملية التدريبية بناءً على محتويات الاستبيانات والآراء المقدمة من المشاركات:

1. **تخصيص التدريب وفق مستوى الخبرة:**
   - **الحاجة**: قد يكون هناك تفاوت في مستوى المعرفة والمهارات بين المشاركات.
   - **التحسين**: تقديم جلسات تدريبية مخصصة أو مواد إضافية بناءً على مستوى خبرة المشاركات، مما يتيح تخصيص التدريب ليشمل متطلبات المتدربات الأكثر خبرة وكذلك المبتدئات.
2. **زيادة الأنشطة العملية والتطبيقية:**
   - **الحاجة**: بعض المشاركات قد تحتاج إلى مزيد من الأنشطة العملية لتطبيق المفاهيم النظرية.
   - **التحسين**: زيادة التمارين العملية مثل دراسات الحالة، والمحاكاة التفاعلية، وجلسات العصف الذهني، التي تتيح للمشاركات تطبيق ما تعلموه في سيناريوهات واقعية.
3. **التعمق في موضوعات معينة:**
   - **الحاجة**: بعض الوحدات التدريبية قد تحتاج إلى مزيد من الوقت للتغطية الكافية لبعض المواضيع.
   - **التحسين**: تخصيص جلسات إضافية لمواضيع محددة قد تكون صعبة أو تحتاج إلى مزيد من التعمق، مثل إدارة الصراعات أو التفاوض.
4. **دعم ما بعد التدريب:**
   - **الحاجة**: بعض المشاركات قد يحتاجن إلى دعم بعد انتهاء التدريب لضمان تطبيق المهارات المكتسبة.
   - **التحسين**: توفير جلسات متابعة أو استشارات فردية بعد التدريب لمساعدة المشاركات على تطبيق ما تعلموه في مواقف العمل الحقيقية.
5. **التقييم المستمر والتغذية الراجعة:**
   - **الحاجة**: توفير ملاحظات مستمرة خلال فترة التدريب يمكن أن يعزز من الفهم والاستفادة.
   - **التحسين**: اعتماد آليات تقييم مستمرة خلال التدريب، مثل اختبارات صغيرة، واستطلاعات سريعة، وجلسات تغذية راجعة فورية.
6. **تعزيز البيئة التفاعلية:**
   - **الحاجة**: تشجيع المشاركات على المشاركة الفعالة يمكن أن يعزز من تجربة التعلم.
   - **التحسين**: استخدام تقنيات تدريبية تفاعلية مثل التعلم التعاوني، والتعلم القائم على المشاريع، مما يساعد في تعزيز التواصل والتفاعل بين المشاركات.
7. **تنويع أساليب التدريب:**
   - **الحاجة**: المتدربات قد يفضلن أساليب تعلم مختلفة.
   - **التحسين**: تنويع أساليب التدريب لتشمل العروض التقديمية، وورش العمل، والألعاب التعليمية، والنقاشات المفتوحة لضمان تلبية أساليب التعلم المختلفة.
8. **التأكيد على التوازن بين العمل والحياة:**
   - **الحاجة**: المشاركات قد يواجهن تحديات في إدارة التوازن بين العمل والحياة.
   - **التحسين**: إدراج وحدات تدريبية إضافية تركز على استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة والتعامل مع الاحتراق الوظيفي بطريقة أكثر شمولية.
9. **تكييف التدريب مع السياق المحلي:**
   - **الحاجة**: قد تختلف تحديات القيادة المرنة بناءً على السياق المحلي للمشاركات.
   - **التحسين**: تضمين أمثلة ودراسات حالة محلية في التدريب، لضمان أن المحتوى يرتبط بواقع المشاركات.
10. **تحسين المواد التدريبية:**
    - **الحاجة**: المواد التدريبية المكتوبة والمرئية قد تحتاج إلى تحسين لجعلها أكثر جاذبية وملاءمة.
    - **التحسين**: تحديث المواد التدريبية لجعلها أكثر تفاعلية، وإضافة موارد مرئية مثل الرسوم البيانية والفيديوهات التي تعزز الفهم.

خطوات للتنفيذ:

- جمع التغذية الراجعة: استمرار جمع التغذية الراجعة من المشاركات عبر استبيانات أو جلسات نقاش.
- تحليل البيانات: استخدام التحليل الكمي والنوعي للبيانات لتحديد نقاط القوة والضعف.
- تخطيط التدريب المستقبلي: استخدام النتائج لتصميم برامج تدريبية مستقبلية تتناسب مع احتياجات المشاركات وتحسن من تجربتهن التعليمية.

المصادر

- Wenger, E., 1998. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press.
- Goethe-Institut (2015) Challenges of modern societies. Available at:https://www.goethe.de/resources/files/pdf82/Challenges_of_modern_Societies.pdf (Accessed: 19 may 2024)
- Kolb, D.A., 2014. Experiential Learning: A Theory of Learning and Development. Pearson Education.





شكر خاص لمناضلات اليمن العزيزات , أنتن الملهمات لهذا الدليل,