



**USAID** | **LEBANON**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# مهارات الإدارة

## ورشة عمل تدريبية

بناء الشراكات للتقدم والتنمية والاستثمار المحلي – بناء القدرات (بلدي كاب)

المدرّبة: رانيا سكيّني

2 أيلول 2016

"تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية الاستشاري، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر أو آراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة".



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## جدول الأعمال

09:45-09:30 مقدمة إلى ورشة العمل واستطلاع قبلي

---

11:00-09:45 عرض: القيادة والإدارة

---

11.15-11.00 استراحة

---

13:00-11:15 عرض: تشكيل الفريق وحل النزاعات

---

14.00-13.00 استراحة الغداء

---

15.45-14.00 عرض: اتخاذ القرارات

---

15:45-16:00 الملخص والأسئلة المفتوحة

---



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## الأهداف

في نهاية ورشة العمل، يتعين على المشاركين أن يتمكنوا من:

تعزيز قدراتهم القيادية والإدارية

---

بناء فرق عمل فعالة وتطوير فهم شامل لسلوك الفريق

---

حل النزاعات بطريقة منظمة داخل فرقهم

---

اتخاذ القرارات بطريقة واضحة وتعلم الوقت المناسب لإشراك الآخرين عند الحاجة



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## القيادة والإدارة

تشكيل الفريق وحل النزاعات

اتخاذ القرارات



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

ما هي برأيك صفات القائد الجيد؟



## الخصائص الرئيسية للقائد

صادق

متطلع للمستقبل

مؤهل

ملهـم



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## خمسة مهارات قيادية هامة للمنظمات غير الحكومية

I. القيادة انطلاقاً من قيمك

---

II. التمتع برؤية ملهمة (ومشتركة)

---

III. التكيف مع التغيير / البحث عن فرص جديدة

---

IV. تكريم ومكافأة الآخرين

---

V. تمكين الآخرين



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## ١. القيادة انطلاقاً من قيمك

- القيم هي معتقدات دائمة
- معتقدات حول كيفية إنجاز الأمور
- القيم هي دليل لأعمالنا
- القيم تعطي العمل هدفاً ومعنى
- القيم ليست أخلاق؛ ليست صحيحة أو خاطئة



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## II. التمتع برؤية ملهمة (مشتركة)

- يتعين على الرؤية أن
  - تعكس قيمك.
  - تكون ملهمة ومليئة بالطموح.
  - تشير إلى المستقبل المنشود (خمسة، عشرة، أو حتى عشرين سنة إلى الأمام).
- تمثل المثل الأعلى.
- تجعل رؤيتك الشخصية موائمة مع الرؤية التنظيمية.



### III. التكيف مع التغيير / البحث عن فرص جديدة

• "ليست التغييرات التي تدخلها، انها التحولات؟"

-- وليام بريجز، إدارة التحولات

التغيير هو حدث، ولكن استجابة الإنسان إلى التغيير هي عملية



## III. التكيف مع التغيير / البحث عن فرص جديدة

- يساعد القادة منظماتهم على التكيف مع التغيير، والبحث عن فرص جديدة، وتحويلها إلى مؤسسات أكثر حيوية ونشاطاً.
- عندما يحدث التغيير، يكون للناس ردود فعل عاطفية. يتعين على القادة إدراك هذا الأمر ومساعدة الأشخاص على التكيف مع التغيير.
- يجب أن يكون القادة استباقيين للمساعدة في نقل المنظمة من التركيز على الماضي (كيف كانت الأمور) إلى التوجه نحو المستقبل (كيف سيحدث التحول).
- مراحل التغيير متشابهة سواء كان التغيير أمر يحدث للمنظمة (من الخارج) أو أمر يبدوه قادة المنظمات.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## مراحل عملية التغيير - المرحلة 1

### المرحلة الأولى: إقرار التغيير

- الخصائص: الصدمة، والإنكار والخوف
- الحاجة البشرية: معلومات لفهم الحدث
- **ضروريات القيادة: تواصل واضح / متناسق، وتبادل المعلومات والشفافية**
- **الأمور التي لا يتعين على القادة القيام بها: حجب المعلومات، وممارسة الضغط من أجل الإقرار**



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## مراحل عملية التغيير - المرحلة 2

### المرحلة الثانية: التفاعل مع التغيير

- الخصائص: الارتباك والقلق، والغضب، وعدم اليقين والمقاومة
- الحاجة البشرية: التعبير عن العواطف والتحقق من صحتها
- **ضروريات القيادة: الدعم، والاستماع، والإقرار**
- الأمور التي لا يتعين على القادة القيام بها: التجاهل، الجدل، واجتزاء العواطف



## مراحل عملية التغيير - المرحلة 3

### المرحلة الثالثة: البحث عن إمكانيات جديدة

- الخصائص: الانفتاح والحماس، والفوضى، والتجارب، والتفاؤل
- الحاجة البشرية: توجيه الطاقة لاستكشاف إمكانيات جديدة
- **ضروريات القيادة: التشجيع والرؤية ومكافأة الاستكشاف، إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات**
- الأمور التي لا يتعين على القادة القيام بها: فرض الخيارات، واتخاذ قرارات من أعلى إلى أسفل



## مراحل عملية التغيير - المرحلة 4

### المرحلة الرابعة: تنفيذ خطط جديدة

- الخصائص: القبول الكامل، والتركيز على المستقبل، والتزامات جديدة
- الحاجة البشرية: المضي قدما في خطط جديدة، الوقت الكافي للتنفيذ
- **ضروريات القيادة: التعزيز، وتوضيح الرؤية / الأهداف، مكافأة الأداء، والتمكين**
- الأمور التي لا يتعين على القادة القيام بها: الإدارة التفصيلية، تغيير القواعد أثناء التنفيذ



## مراحل عملية التغيير

مراحل عملية التغيير	الخصائص	الحاجة البشرية	ضروريات القادة	الأمر التي لا يتعين على القادة القيام بها
الإقرار	الصدمة، الإنكار، الخوف	معلومات لفهم الحدث	تواصل واضح / مستمر، وتبادل المعلومات والشفافية	حجب المعلومات، وممارسة الضغط من أجل الإقرار
التفاعل	الارتباك والقلق، والغضب، وعدم اليقين والمقاومة	التعبير عن المشاعر، والتحقق من صحتها	الدعم، والاستماع، والإقرار	التجاهل، الجدل، واجتزاء العواطف
البحث	الانفتاح، والحماس، والفوضى، والاختبار، والتفاوض	توجيه الطاقة لاستكشاف إمكانيات جديدة	التشجيع، والرؤية، مكافأة الاستكشاف، إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات	فرض الخيارات، واتخاذ قرارات من أعلى إلى أسفل
التنفيذ	القبول التام، والتركيز على المستقبل، والتزامات جديدة	المضي قدما في خطط جديدة، الوقت الكافي للتنفيذ	التعزيز، وتوضيح الرؤية / الأهداف، مكافأة الأداء، والتمكين	الإدارة التفصيلية، تغيير القواعد أثناء التنفيذ



## IV. تقدير ومكافأة الآخرين

- يرغب الناس ويبحثون عن التقدير والمكافأة في مكان العمل.
- يفهم القادة هذه الحاجة ويكرسون الوقت لتقدير المساهمات.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## عشرة طرق لتقدير ومكافأة الآخرين

1. حدد السياق: معايير وتوقعات عالية
2. قل «شكراً»
3. اجعل التقدير علني
4. كن خلاقاً وقم بتنويع المكافآت
5. استخدم رواية القصص لربط وإنشاء تاريخ وثقافة تنظيمية
6. دائماً ابحث عن أعمال عظيمة
7. ضع جدول للاحتفالات
8. قم بقياس النتائج وما هو مهم
9. احصل على بعض المساعدة (ولكن لا تفوض!)
10. إستمتع بوقتك!!!



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## IV. تمكين الآخرين

- ثق في الآخرين.
- قم بإسناد عمل صعب ومفيد.
- يجب على الأشخاص أن يعرفوا ما هو متوقع منهم.
- توفير التدريب و / أو الدعم الكافي.
- مساعدتهم على البقاء على اطلاع والمشاركة. التواصل هو مفتاح الحل.
- التصميم.
- إنشاء مناخ للتعلم - إبداء الرأي.



## نصائح حول القيادة

- الاستمرار في التركيز على الرؤية والأهداف، ليس فقط عملية يومية.
- تحديد الأولويات، وتحديد الأولويات، وتحديد الأولويات.
- ما هو مهم حقاً؟
- تذكر أنه يمكن تحقيق خطوة واحدة كبيرة من خلال العديد من الخطوات الصغيرة.
- لا تخافوا من الاختبار والمخاطرة (بشكل منطقي).
- الاعتراف بالأخطاء عند ارتكابها.



**USAID** | **LEBANON**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ما رأيك عندما تسمع مصطلح "المهارات الإدارية" في مقابل  
"المهارات القيادية"؟



## الفرق بين المهارات الإدارية ومهارات القيادة

المهارات الإدارية - المهارات اللازمة لإدارة الموارد من أجل إنجاز مهمة أو تقديم منتج أو خدمة

مهارات القيادة - المهارات اللازمة للتعامل مع، وتحفيز، وإقناع الأشخاص لتبني رؤية، وهدف، أو غاية

نحن ندير المهام

نحن نقوم بقيادة الأشخاص



## يقدم الجدول التالي مقارنة بين المهارات الإدارية والقيادية

المدير ...	القائد ...
يفكر على المدى القصير	يفكر على المدى الطويل
يفكر بالتكتيكات	يفكر بالاستراتيجية
يخطط كيف ومتى	يسأل ماذا ولماذا
ينظر إلى الخلاصة	ينظر إلى الأفق
يعلم الأعمال اليومية	يعرف المستفيد
يركز على تحسين المنتجات والعمليات القائمة	يركز على المنتجات الجديدة وعمليات الإنجاز
يبني النجاح من خلال النوعية	يبني النجاح من خلال الموظفين
يشرف	يؤثر
يكتسب السلطة من منصبه	يكتسب السلطة من تفكيره وسلوكه



## القيادة أو الإدارة

- من المتوقع أن يوفر «القيادة» التوجيه الاستراتيجي والإلهام، والبدء بالتغيير، وتشجيع التعلم الجديد، وتطوير ثقافة تنظيمية متميزة، في حين يقوم «المدراء» بالتخطيط والتنفيذ والرصد على مستوى تشغيلي وإداري أكبر.
- نتيجة لذلك هناك تصور أن الإدارة هي المعنية بحل قضايا محددة والتحديات اليومية، في حين أن القيادة تتمحور حول الصورة الكبيرة وتشجيع التغيير.
- في الواقع، تعتبر القيادة والإدارة جزءا لا يتجزأ من الوظيفة نفسها. ويحتاج هذان النشاطان على حد سواء إلى التوازن والمطابقة مع متطلبات الوضع.
- لا تقتصر القيادة فقط على الإدارة العليا. هناك حاجة إلى مهارات القيادة على مستوى الإدارات والفريق. وعادة ما يكون المدراء المتوسطين قادة الفريق أو المشروع، وبالتالي مهمين لتنفيذ استراتيجيات جديدة بشكل ناجح.
- يتعين على القادة الفعالين إظهار بعض المهارات الإدارية، ويظهر المدراء الجيدين الصفات القيادية. لا توجد صيغة ثابتة لدرجة استخدام أو عرض هذه المهارات أو السمات. في الواقع، الامر يعتمد على حكم الفرد المعني والسياق الذي وجد نفسه فيه.



## التفكير في سيناريو القيادة والإدارة (1/2)

لاحظت تقصيرا في أداء بعض الأشخاص من ضمن فريق عال الأداء ولكنك لم تقل أي شيء حتى الآن. ماذا ستفعل الآن؟

- A استدعي الفريق بأكمله لمناقشة الحاجة للحصول على أداء أفضل من الأسابيع القليلة الماضية
- B التحدث إلى الأشخاص ذوي الأداء الأضعف في الفريق بشكل فردي (كل واحد على حدة)
- C اسأل أحد الأشخاص الذين تثق بهم أكثر والذين يتمتعون بالخبرة في الفريق عما يعتقدون أنه يجب عليك القيام به
- D لا تفعل شيئا في هذه المرحلة بما أن الأداء لا يزال يعاني بشكل كبير



## التفكير في سيناريو القيادة والإدارة (2/2)

قررت أن تعرض عملية وضع الميزانية الجديدة للمنطقة الخاصة بك (بعد الكثير من الجدل وعدم الرضا عن كفاءة ودقة العملية القديمة). يمكنك:

A إعداد ورقة معلومات أساسية أو تقرير عن المقاربة الجديدة التي تقترحها وسبب اختيارك لها (وتعميمها على جميع أعضاء الفريق).

B جمع المدخلات من كل فرد في فريقك حول ما يودون رؤيته في المقاربة الجديدة قبل الانتهاء من التفكير الذاتي ومن ثم تقديم النظام الجديد الخاص بك في اجتماع للفريق.

C التحدث مع المشرفين الآخرين حول مقاربة وضع الميزانية التي تبين أنها نجحت في فرقهم (ولماذا) قبل عقد جلسة تبادل أفكار جماعية حول ما ينبغي القيام به مع فريقك.

D إسأل مديرك ما يود أن يراه موضع التنفيذ.



**USAID**

FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**



[www.facebook.com/baladi.cap](http://www.facebook.com/baladi.cap)



[www.baladicap.wordpress.com](http://www.baladicap.wordpress.com)



@BALADICAP



@BALADICAP



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

القيادة والإدارة

تشكيل الفريق وحل النزاعات

اتخاذ القرارات



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## يتطلب بناء فريق عظيم قيادة عظيمة

تعريف الفريق:

«الفريق هو عدد قليل من الأشخاص يتمتعون بمهارات تكميلية ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، وأهداف الأداء، والمقاربة الذي يخضعون من أجلها للمساءلة المتبادلة».

(كاتزنباك وسميث، 1993)



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## لماذا الفرق؟

- تساهم في تحسين الإنتاجية
- نتائج أفضل (المنتجات والعمليات والخدمات)
- قدرة أفضل على التعامل مع المشاكل المعقدة
- إمكانية التعامل مع العديد من جوانب الأعمال
- التمايز من خلال تنوع الأفكار والآراء
- تساهم في تحسين المعنويات والحماس والإبداع
- تدعيم شبكة العلاقات (قاعدة أوسع والخبرات المستفادة)



## تمرين: خصائص الفريق الفعال

### تعليمات

1. فكر في الفرق التي سبق وعملت معها. أكتب على أوراق العرض، قائمة الخصائص التي جعلت الفريق فعال - وغير فعال.
2. استعد لمشاركة بعض الخصائص مع المجموعة.

الفرق غير الفعالة

---

الفرق الفعالة

---



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## أسباب فشل الفريق

- أهداف غير واضحة ..... %55
- تغيير الأهداف ..... %55
- غياب المساءلة المتبادلة ..... %51
- غياب دعم الإدارة ..... %49
- عدم وضوح الدور ..... %47
- قيادة غير فعالة للفريق ..... %45
- أولوية الفريق منخفضة ..... %40
- غياب الدفع القائم على الفريق ..... %30



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## خصائص الفرق ذات الأداء العالي

- تملك الفرق هدفا ✓
- هي متمكنة ✓
- تمارس علاقات واتصالات جيدة ✓
- تظهر المرونة ✓
- ثم تحاول تحقيق الأداء الأمثل ✓
- تعترف وتقدر بعضها البعض ✓
- تتمتع بمعنويات عالية. ✓



## الأساليب الشخصية

يمكن لكل شخص أن يكون فعالاً مع المهام الموكلة إليه. كل ما في الموضوع أن لديهم تفضيلات أو أنماط مختلفة. قد يرون المسألة أو يحلون المشكلة بشكل مختلف عنك. يمكن لوجهات النظر المختلفة أن تساعد على حل المشاكل.

### يمكن لمعرفة أساليب الأشخاص أن تساعدك:

- تحسين التواصل
- تحديد نقاط قوة الأشخاص
- توضيح سلوكيات الفريق
- المساعدة في إسناد المهام
- توقع المشاكل المحتملة
- المساعدة في التعامل مع النزاع

ما الذي يحفزك؟ ما الذي يشعرك بالإحباط؟



## مؤشر مايرز بريغز للنوع

العالم المفضل: هل تفضل التركيز على العالم الخارجي أو على العالم الداخلي الخاص بك؟

### الإنفتاح (E) ————— الإنطواء (I)

منغلق نحو الداخل باتجاه  
المفاهيم والأفكار

**الطاقة**

الإنفتاح إلى الخارج باتجاه  
الأشخاص والأشياء

يفهم العالم  
منغلق ويسأل الكثير من الأسئلة  
بالغ الدقة ولا يمكن اختراقه

**التركيز**

تغيير العالم  
الشعور بالراحة والثقة  
سهل الفهم ويمكن الوصول إليه

يفكر مسبق, ويخطط للأمور

**التوجيه**

لا يخطط مسبقا

يسعى وراء الهدوء للتركيز  
يريد الوقت ليكون وحده  
يفضل الفائدة التي لها عمق

**بيئة العمل**

يسعى إلى التنوع والعمل  
يريد أن يكون مع الآخرين  
يفضل الفائدة الواسعة النطاق



## مؤشر مايرز بريغز للنوع

المعلومات: هل تفضل التركيز على المعلومات الأساسية التي تتلقاها ام تفضل ان تحللها وتزيد عليها؟

الحدس (N)

" الحاسة السادسة "  
(الاعتماد على الإمكانيات  
والإلهام)

الابتكار

التوقع

الإنجازات المستقبلية

يغير، يعيد ترتيب الحياة

يفضل إضافة مهارات جديدة  
ينظر إلى "الصورة الكبيرة"  
يحدد أنماط معقدة

الاستشعار (S)

الحواس الخمس  
(الاعتماد على الخبرة والبيانات  
والفعلية)

التطبيق العملي

الواقع

يتمتع بالوقت الحاضر

يعيش الحياة كما هي

يفضل استخدام المهارات التي تعلمها  
ينتبه إلى التفاصيل  
يقترف بعض الأخطاء الواقعية

أسلوب الإدراك

التركيز

التوجيه

بيئة العمل



## مؤشر مايرز بريغز للنوع

القرارات: عند اتخاذ القرارات، هل تفضل أن ننظر أولاً في المنطق والاتساق أو ننظر إلى الأشخاص والظروف الخاصة؟

### التفكير (T)

قرارات مبنية على منطق  
الوضع

### أسلوب اتخاذ القرارات

### الشعور (F)

قرارات مبنية على القيم  
والاحتياجات الإنسانية

الأمر  
الحقيقة  
المبادئ

### التركيز

الناس  
البراعة  
الانسجام

يحل المشاكل

### التوجيه

دعم الآخرين

مختصر وعملي  
يعمل بموضوعية  
يعامل الآخرين بعدل

### بيئة العمل

ودود بشكل طبيعي  
يتصرف بصفة شخصية  
يعامل الآخرين بشكل فريد



## مؤشر مايرز بريغز للنوع

في التعامل مع العالم الخارجي، هل تفضل أن تؤخذ القرارات أو هل تفضل أن تبقى منفتح على المعلومات والخيارات الجديدة؟

الحكم (J)

الادراك (P)

مخطط له

نمط الحياة

عفوي

حاسم  
منضبط  
متأني

التركيز

فضولي  
مرن  
قابل للتكيف

صارم

التوجيه

متساهل

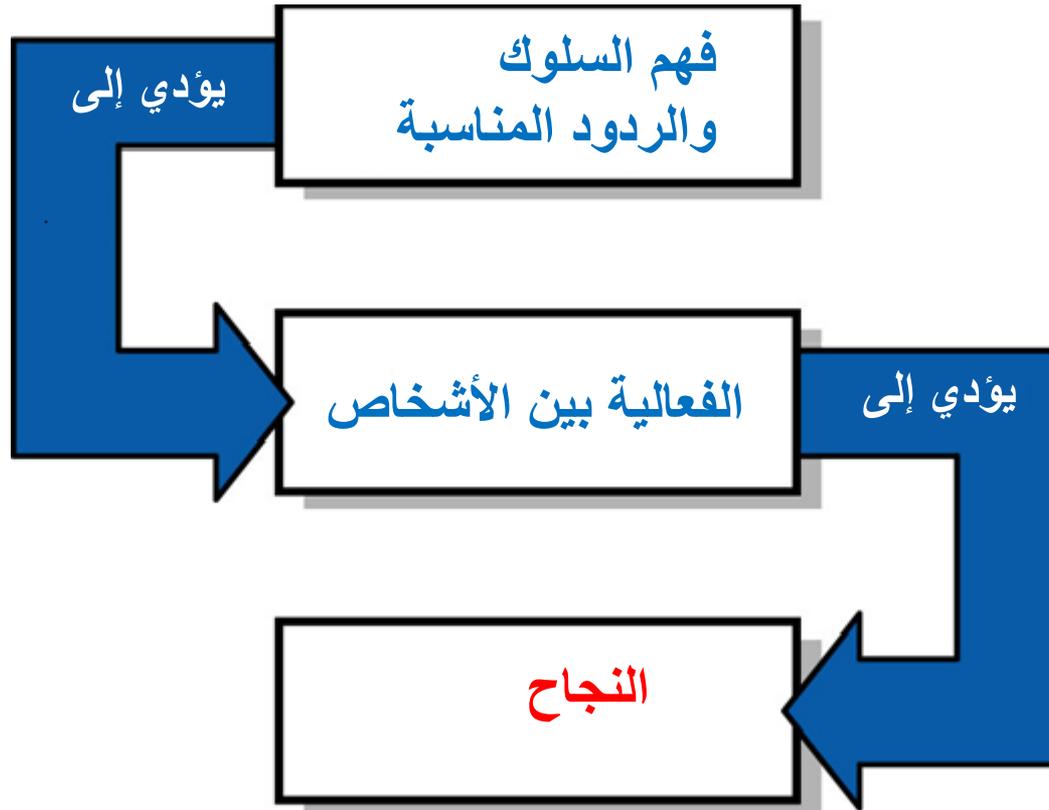
يركز على انجاز المهمة  
يتخذ القرارات بسرعة  
يريد أساسيات العمل فقط

بيئة العمل

يركز على بدء المهام  
يؤجل القرارات  
يريد معرفة المزيد عن الوظيفة

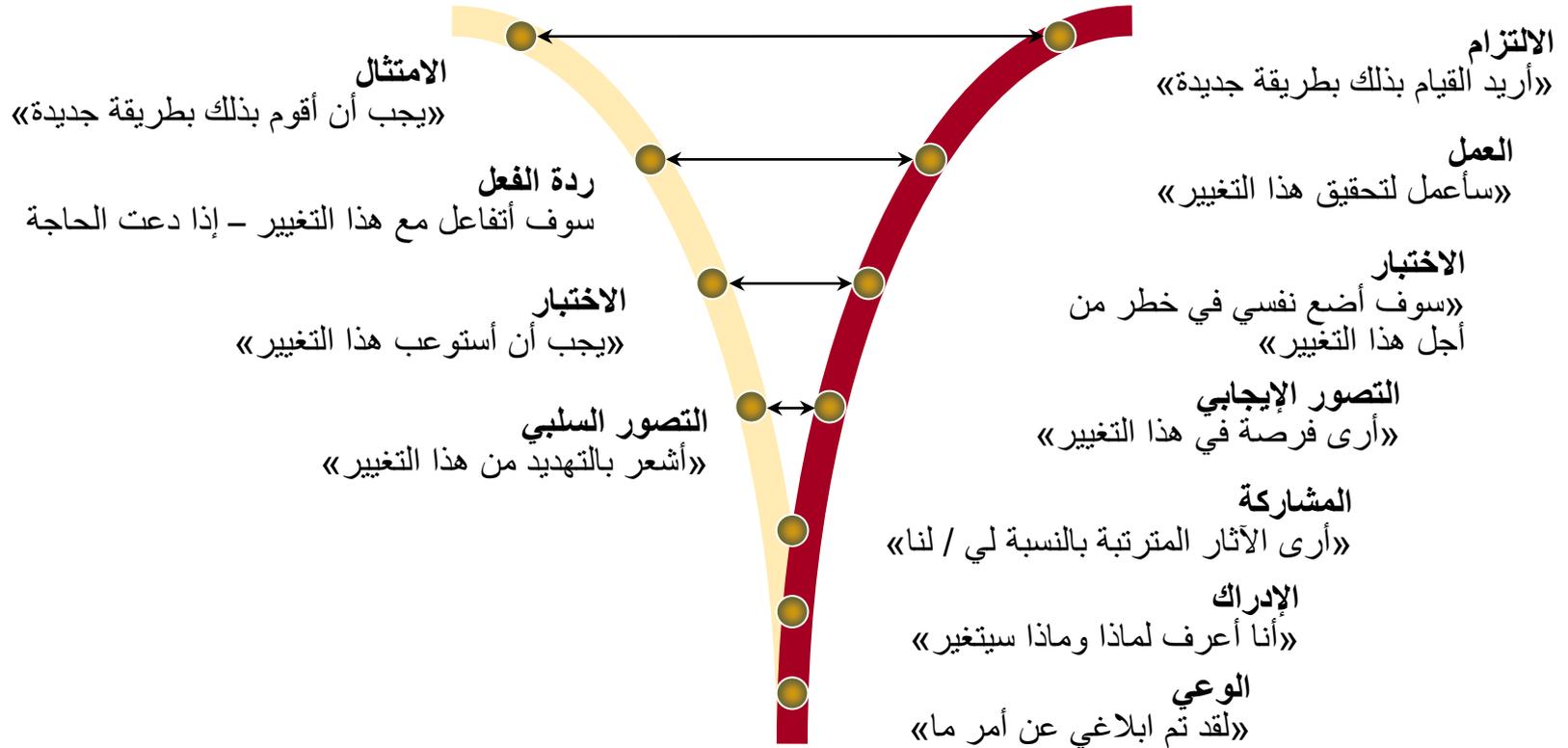


## نموذج النجاح





## كسب التزام أعضاء الفريق



■ يمكن أن يتحقق التغيير من خلال التزام أو الامتثال.

■ عند بناء الالتزام عادة ما يكون الهدف نتيجة جهد إدارة التغيير، وهو مكلف ...



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## خصائص الفرق الفعالة

### الفرق الفعالة

من هم الأشخاص؟  
وما هي الأنشطة أو  
المهام التي يقومون  
بها؟



كيف نشعر تجاه بعضنا  
البعض، هل نتكلم مع  
بعضنا البعض ونؤثر  
على بعضنا البعض؟

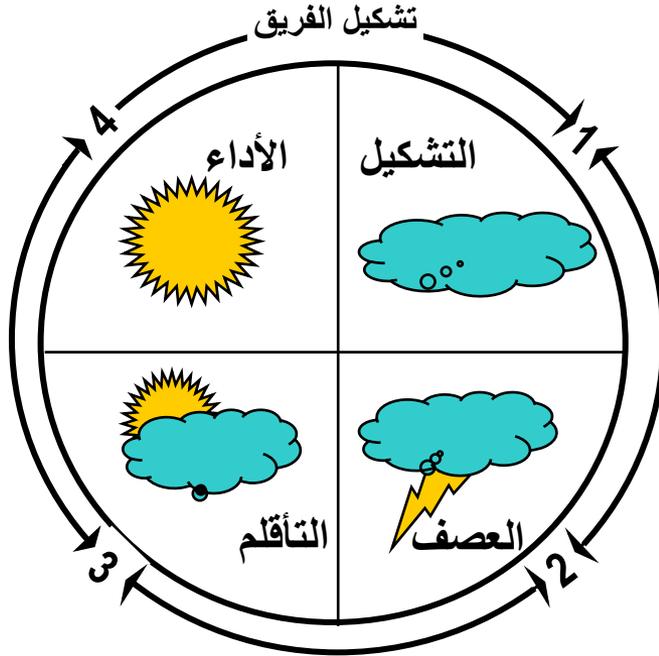
ماذا نفعل أو ننوي ان نفعل،  
ولماذا؟ (الغاية، النطاق،  
الأهداف، الاختيار)

كيف نفعل ما علينا أن  
نفعل؟ ما هي العمليات  
والمقاربات المنهجية التي  
نستخدمها؟



## مراحل نمو الفريق

### مراحل نمو الفريق



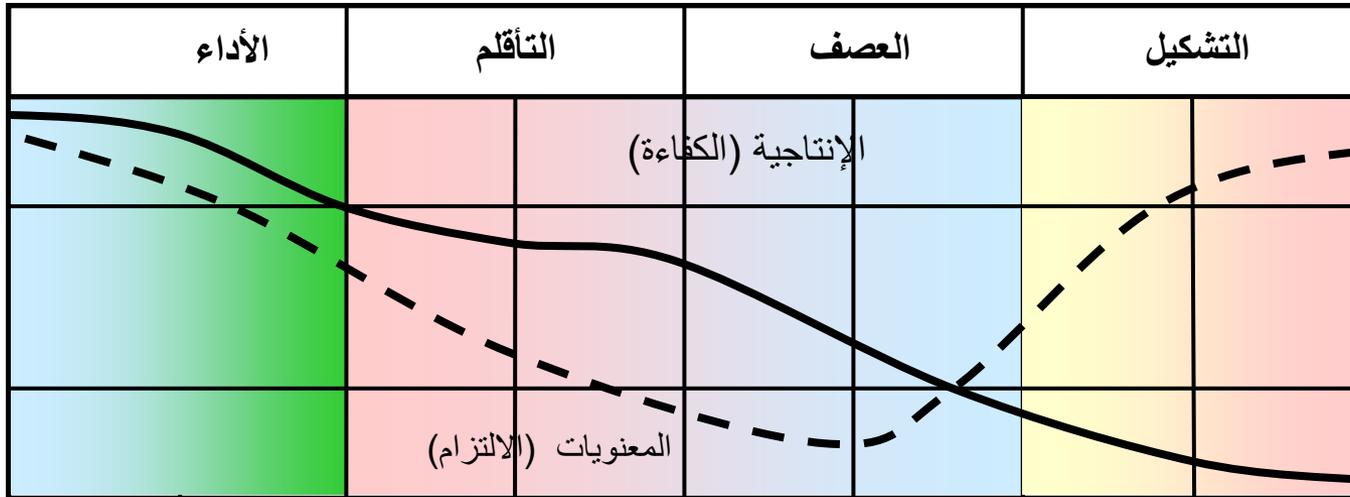
يتقدم جميع الفرق الفعالة من خلال مراحل النمو. ويجب على الفريق العمل من خلال أربع مراحل تطويرية ليكون ناجح. كما يجب على قائد وأعضاء الفريق أن يفهموا المراحل المختلفة، وأن يتكيفوا مع سلوكهم لزيادة فعالية الفريق.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

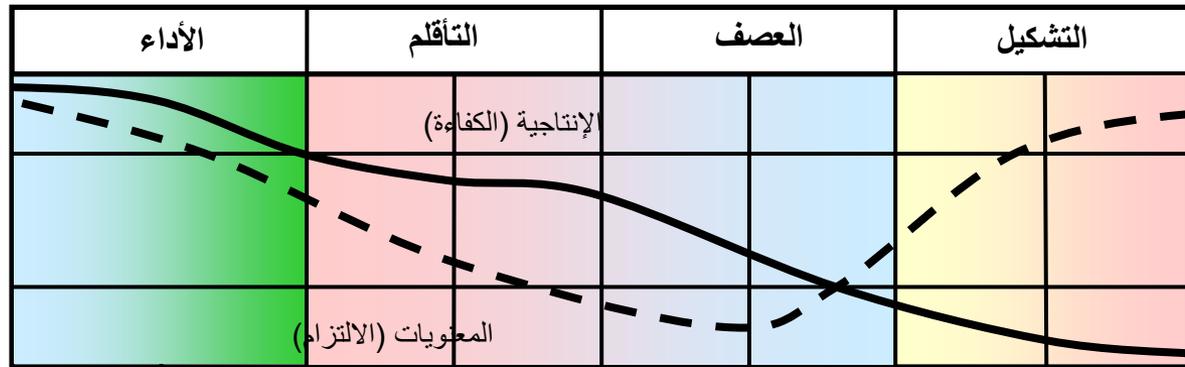
## تطور الفريق





## التشكيل

يشعر أعضاء الفريق، خلال مرحلة التشكيل، بالحماس والتفاؤل بشأن احتمال العمل معا. في البداية يميلون إلى الخجل والتردد تجاه أعضاء الفريق الآخرين. كما أنهم يشعرون بالقلق ويشككون في المهمة التي تنتظرهم.



معنويات عالية  
إنتاجية منخفضة



## التشكيل

### يسأل الأفراد:

– لماذا انا هنا؟

– ما هو الدور الذي سوف أضطلع به؟

– مدى تأثير هذا الدور؟

– كم أنا على استعداد للمساهمة؟

– كيف سنتفاعل مع بعضنا البعض؟

– هل سيتم قبولي؟

### يسأل الفريق

– ما هو هدفنا؟

– ما هي الإجراءات سوف نستخدمها؟

– ما هو نطاق عملنا المطلوب؟

– من ينبغي أن يكون في الفريق؟

– من ينبغي أن يكون قائدا للفريق؟

– هل نحظى بدعم الإدارة؟

– كم لدينا من الوقت؟

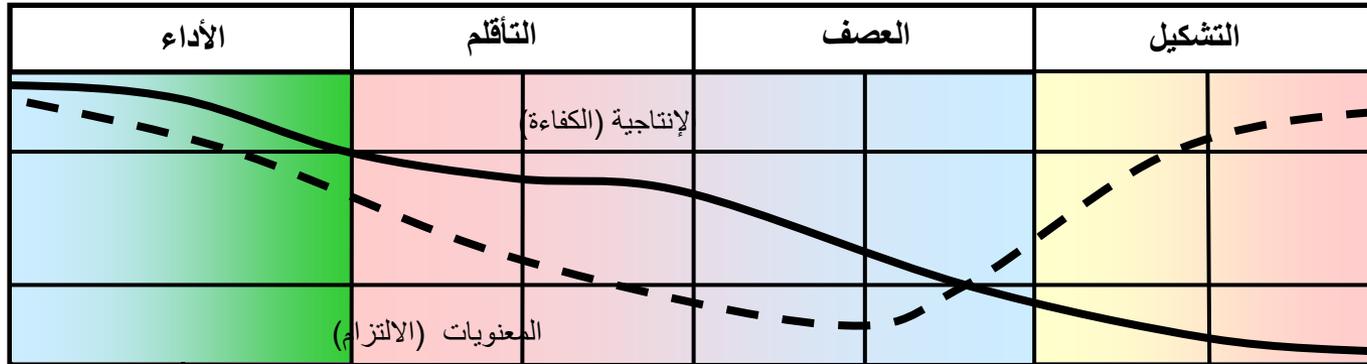
– هل لدينا ما يكفي من الوقت؟

الفرق لا تخلق، بل يتم تشكيلها وتطويرها



## العصف

خلال مرحلة العصف، تنشأ النزاعات، ويبدأ أعضاء الفريق بفقدان التركيز، والتوقف عن العمل. عادة ما يكون الوصول إلى هذه المرحلة واضحا لأن أعضاء الفريق يبدأون بالاختلاف، وأحيانا يصبحون غير متعاونين.



معنويات منخفضة  
إنتاجية منخفضة



## العصف

### الفرد يسأل:

– هل أوافق على هدفنا؟

– كيف أشعر حول هيكل السلطة للفريق؟

– هل فوائد تبادل المعلومات بقيمة المخاطر؟

– كيف سيقرر دوري؟

– هل لدينا حقاً فرصة للنجاح؟

### الفريق يسأل:

– كيف ينبغي حل الصراع؟

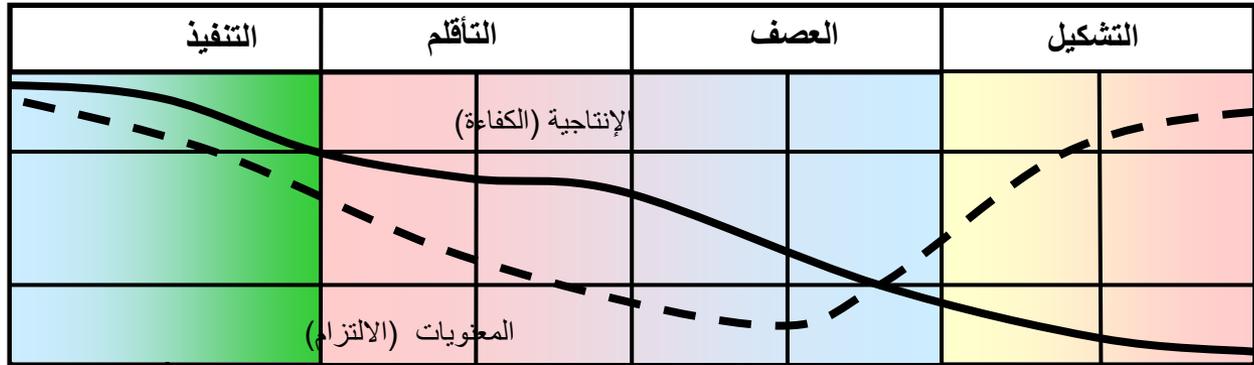
– كيف يجب أن نتعامل مع انتهاكات الفريق للقواعد الأساسية؟

– ماذا نفع عند التعثر؟



## التأقلم

تقضي الفرق معظم وقتها في المرحلة التأقلم ، من أجل إنجاز هذه المهمة بشكل مثمر وفعال. كيف يتصرف أعضاء الفريق تجاه بعضهم البعض خلال هذه المرحلة؟ ما هي الإجراءات أو الأدوات التي عادة ما يتم استخدامها؟



مغويات متحسنة  
إنتاجية متوسطة



## التأقلم

### الفرد يشعر:

- الشعور بالانتماء والإنجاز
- حرية التعبير عن أفكاره
- الثقة المتبادلة

### يظهر الفريق:

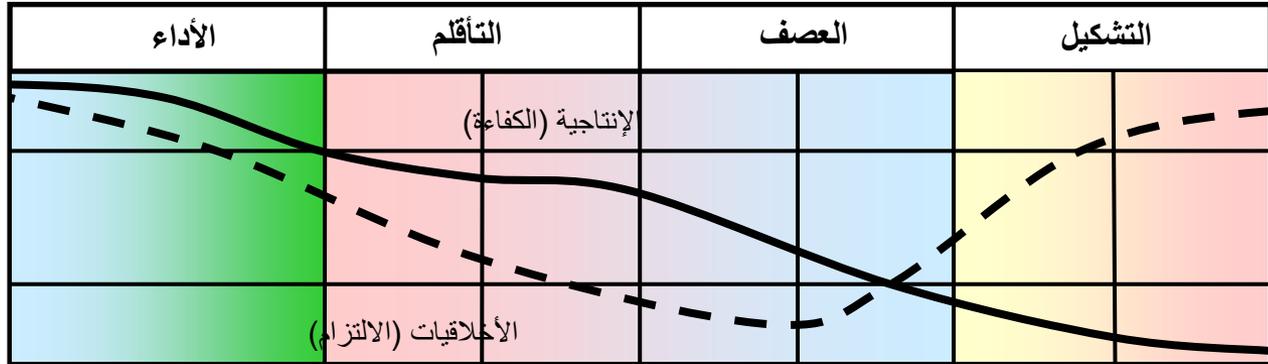
- الشعور بالهدف موحد
- استخدام إجراءات فعالة
- الإنتاجية
- تكريم القواعد الأساسية للفريق





## الأداء

تعتبر مرحلة الأداء "نقطة عالية" مؤقتة عندما يعمل الفريق خاصة بشكل جيد. قد تحقق الفرق هذا الأمر، وترجع إلى التأقلم أو العصف، وبعد ذلك العودة إلى التنفيذ مرة أخرى. يصبح الفريق بعد ذلك خارج السيطرة.



مغنويات عالية  
إنتاجية عالية



## الأداء

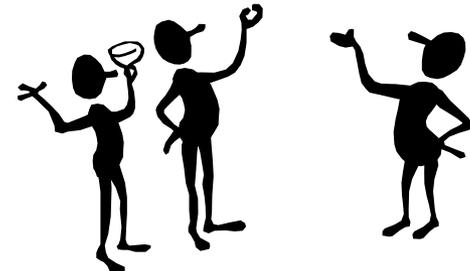
### يظهر الفريق:

- التنسيق الفعال للأنشطة والقدرات
- إنتاجية ونتائج استثنائية
- تواصل ممتاز مع العالم خارج الفريق
- مستوى عال من الدعم المتبادل



### يشعر الفرد:

- الأمر ممتع!
- ثقة عالية
- إبداع وإلهام شخصي عالي
- تم إحراز تقدم كبير





## حل النزاع

- من أجل انتقال الفرق من مرحلة العصف إلى مرحلة التأقلم، يجب على الفرق فهم:
  - كيفية تحديد النزاع وكيفية حله
  - كيفية تحديد العقبات وكيفية إزالتها
  - كيف تؤثر عقبات الفريق على التقدم وكيفية إزالتها

عندما يتم إدارة النزاع بشكل صحيح، يتم إنتاج أفكار جديدة، وحل المشاكل، توسيع القدرات، وتحسين الإبداع.



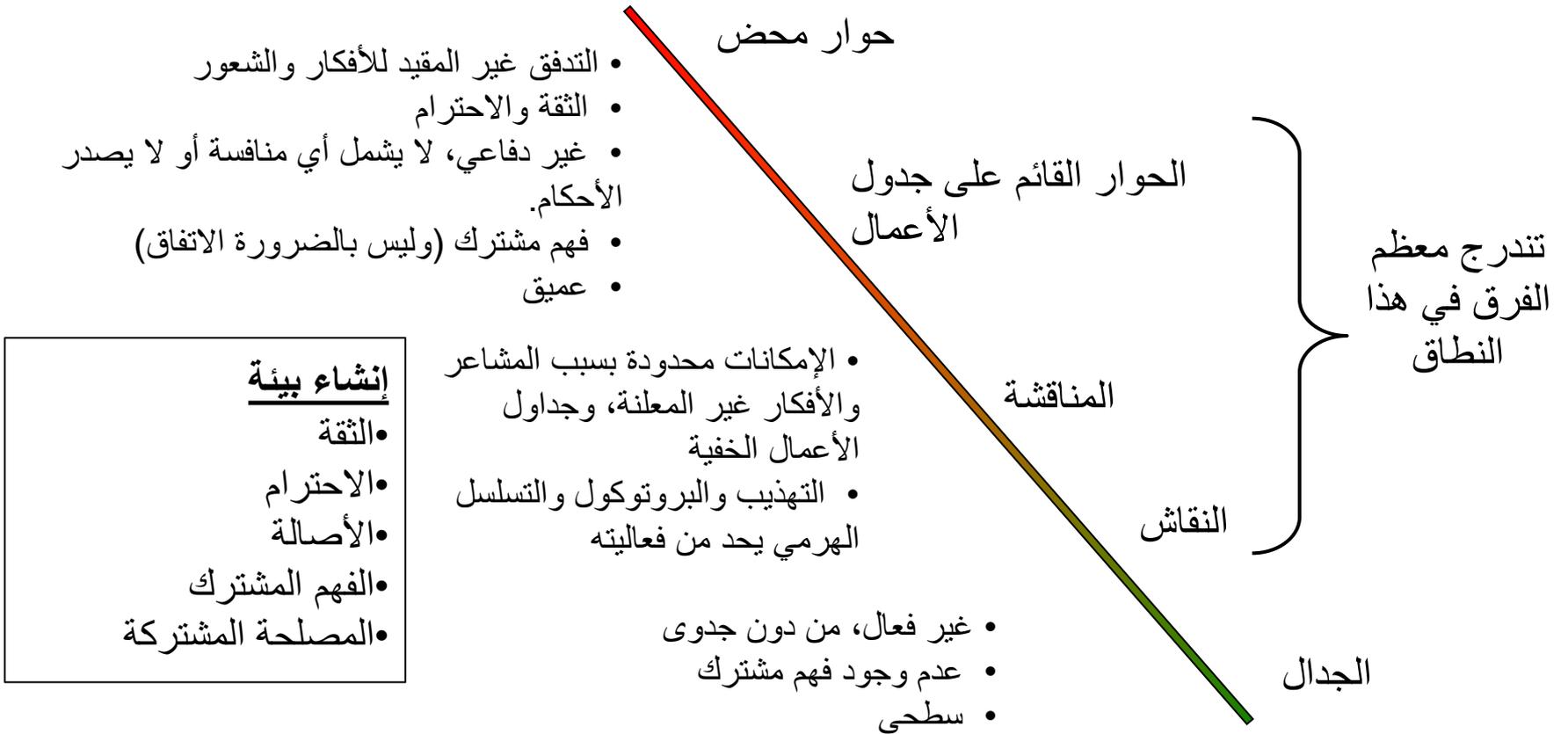
## مساعدة الفرق في النزاعات



- توضيح وتلخيص مختلف وجهات النظر
- اسأل عن نقاط التوافق وعدم التوافق
- أنظر إلى الحالة من وجهة نظر العملاء
- إحصل على البيانات
- ضع نفسك في وضعية شخص آخر
- إسأل عن كيفية حل الخلافات



## مستويات التواصل





## تسهيل للحصول على نتائج

### إعداد الفريق

جدول الأعمال. المشتركين. الوقت. تدوين الملاحظات. مراجعة القواعد الأساسية. توفير المعلومات الأساسية.

### تشجيع وجهات نظر متنوعة

تشجيع وتقدير الأفكار والآراء والأسئلة. طرح أسئلة مفتوحة. التركيز على الأفكار وليس الأشخاص. استخدام التعزيز الإيجابي.

### المحافظة على تركيز الفريق وتقديمه

إدارة تدفق الاجتماع. الالتزام بالمسار. مراقبة الوتيرة وفقا لنوع النشاط. تلخيص النقاط الرئيسية، والحصول على اتفاق. مساعدة المجموعة لتصل إلى استنتاجات.

### التأكد من تخطيط بنود العمل

تعيين بنود العمل ومراجعتها في نهاية الاجتماع. اتخاذ قرار بشأن الخطوات المقبلة. إسناد مهام محددة. تلخيص الإنجازات. شكر الفريق. تخطيط ومراقبة بنود العمل. تقييم الاجتماع.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

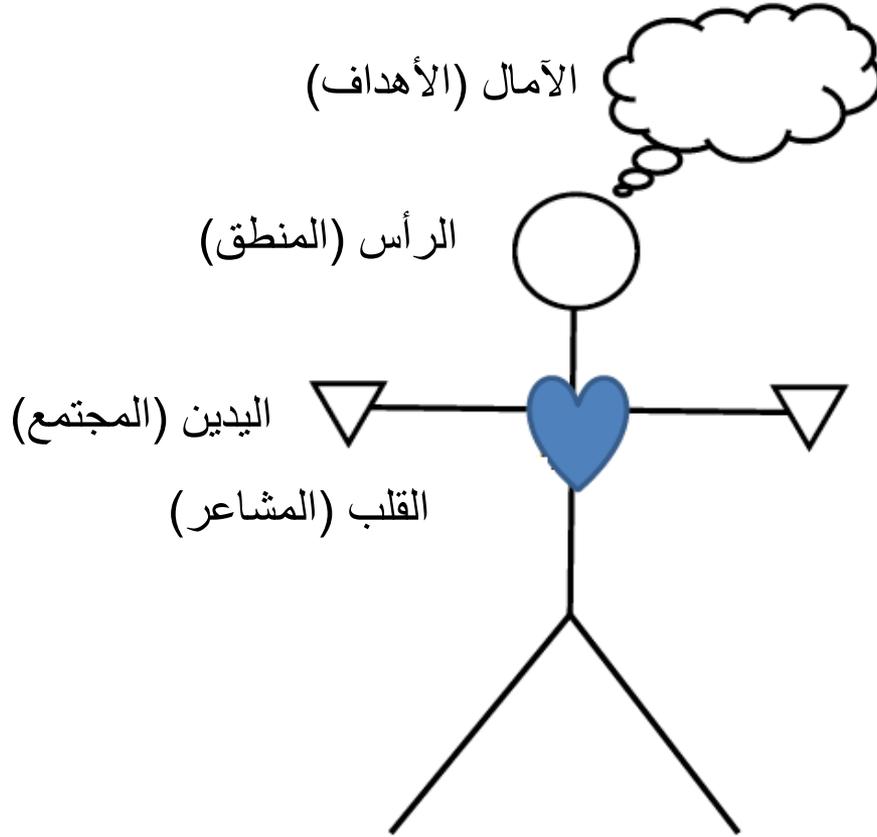
القيادة والإدارة

تشكيل الفريق وحل النزاعات

اتخاذ القرارات



## العوامل التي تؤثر على صنع القرار



### الرأس

هل هذا صحيح؟

هل له معنى؟

ماذا تقول لي تجربتي عن هذا الموضوع؟

ما هي كلفته؟

هل هو آمن؟

### القلب

كيف أشعر حيال ذلك؟

هل أعاني من آلام في معدتي عندما أفكر في هذا القرار؟

ما تقول لي غريزتي؟

### اليدين

من يمكن أن يتأثر بقراري؟

ماذا يتوقع الآخرون؟

من سيوافق أو لا يوافق؟

### الآمال

كيف سيؤثر ذلك علي على المدى الطويل؟

هل سيساعدني ذلك على تحقيق هدفي؟

هل سيساعدني ذلك في أن أصبح شخص أفضل؟



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## الخطوات من أجل اتخاذ القرارات

ما هو القرار؟

**P PAUSE** الوقفة

ما هي الخيارات؟

**A ASK** السؤال

ما هي النتائج؟

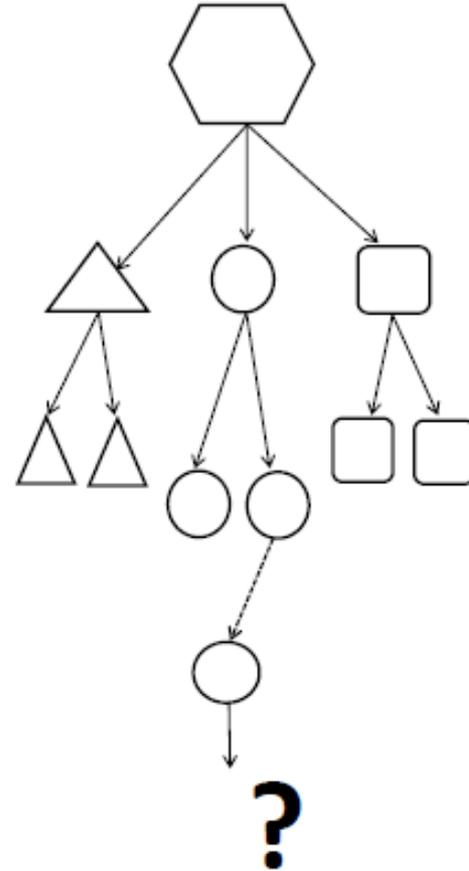
**U UNDERSTAND** الفهم

الاختيار باستخدام الرأس،  
والقلب واليدين والأمل

**S SELECT** الاختيار

ما هي النتيجة التي تم التوصل إليها؟

**E EVALUATE** التقييم





## التوقف مؤقتًا لاتخاذ قرارات أفضل (PAUSE)

**وقفة** - ما هو القرار؟ (لا ندرك في بعض الأحيان أنه يتعين اتخاذ قرارا. يجب التريث. قد يكون من الصعب أن ندرك أنه يمكننا ان نتحمل المسؤولية وأن نكون في موقع التحكم.)

**اسأل نفسك** - ما هي الخيارات؟ (عدد أكبر عدد ممكن من الخيارات. حاول أن تلاحظ تلك الخيارات التي يمكن أن تتخذها وتلك التي لا يمكنك التحكم بها.)

**فهم النتائج** (حاول أن تخمن ما سيحدث نتيجة كل خيار. إنه نشاط صعب، ولكن يمكنك أن تصبح أفضل من خلال الممارسة.)

**حدد خيارا** - استخدم رأسك، وقلبك ويديك والأمل (تحقق مع نفسك على جميع المستويات؛ أدرسها جميعها. كيف تتناسب الخيارات منطقيا وعاطفيا واجتماعيا، ومن حيث أهدافك)

**تقييم النتائج** (ضع خطة لمراجعة قراراتك والتأكد من انه لا يزال ما تريد. إذ نعتقد في كثير من الأحيان أن القرار هو نهائي، وأنه لا عودة الى الوراء. لحسن الحظ، يمكن تغيير معظم القرارات وفي كثير من الأحيان، مع مرور الوقت، تطرح خيارات جديدة نفسها كطول لم نرها من قبل.)



## التدريب على تقنية PAUSE

- لارا هي مديرة المشروع في منظمة غير حكومية مرموقة في بيروت منذ 10 سنوات. تتقاضى لارا راتباً تنافسياً وتعمل على مشاريع مثيرة للإهتمام. ومع ذلك، فإن الوضع ليس كما كان عليه من قبل. فقد خسرت المنظمة غير الحكومية قيادتها وهي تواجه الآن تحديات خطيرة في تأمين رواتب الموظفين وحتى الحصول على أموال للمشاريع الجديدة. وهي الآن تعطي لارا 75% من راتبها الأصلي، غير أن مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية يخطط لإعادة هيكلة كاملة للمنظمة في المستقبل القريب. استقطبت منظمة غير حكومية جديدة لارا وعرضت عليها وظيفة بنفس الراتب التي كانت تحصل عليه.

ساعد لارا على اتخاذ القرار باستخدام تقنية PAUSE



## مقاربات اتخاذ القرار

1. الأوتوقراطية – القائد يقرر من تلقاء نفسه.
2. الاستشارية (مع الأفراد أو الفريق) - القائد يقرر مع مدخلات من الآخرين.
3. الاتفاق - المجموعة تقرر بالأغلبية أو بحسب نسبة معينة محددة سلفا من المجموعة.
4. التوافق – المجموعة تقرر عندما يوافق جميع الاعضاء على مسار العمل.



## مقاربات اتخاذ القرار

### 1. الأوتوقراطية – القائد يقرر

**الإيجابيات:** يمكن اتخاذ القرار بسرعة ويبقى القائد في موقع السيطرة.

**السلبيات:** قد لا يكون القرار مبنياً على معلومات كافية وقد لا تكون المساهمة في اتخاذ القرار موجودة.

**متى يتم الاستخدام:** يجب أن يتم اتخاذ القرار بسرعة، ومن المرجح أن يدعمه الفريق في كل الأحوال.



## مقاربات اتخاذ القرار

2. الاستشارية (مع الأفراد أو الفريق) – الزعيم يقرر.

**الايجابيات:** يمكن للزعيم أن يحصل على المعلومات إضافية من دون الحاجة إلى اجتماع الفريق.

**السلبيات:** قد يشعر أعضاء الفريق الذين لا يطلب منهم المدخلات بالإستبعاد وقد لا يدعمون القرار.

**متى يتم الاستخدام:** الحاجة إلى آراء الخبراء؛ يتم تمثيل مصالح الفريق من خلال أفراد يتم اختيارهم.



## مقاربات اتخاذ القرار

### 3. الاتفاق - المجموعة تقرر (على سبيل المثال، الأغلبية)

**الإيجابيات:** تشارك المجموعة, يؤدي إلى التنفيذ السريع بما أن الجميع على علم مسبقا.

**السلبيات:** يستغرق المزيد من الوقت ويتطلب اجتماع الفريق. قد ينتج عنه قضايا أو صراعات سطحية.

**متى يتم الاستخدام:** الحاجة إلى الخبرة والمدخلات من الفريق بأكمله. تتطلب أهمية القرار مشاركة الفريق بأكمله.



## مقاربات اتخاذ القرار

### 4. التوافق – الفريق يقرر

**الايجابيات:** الفريق يشارك بفعالية. عادة ما ينتج عنه مستوى عال من الدعم للقرار.

**السلبيات:** قد يستغرق وقتا طويلا للوصول إلى قرار. يتطلب مهارات تعاونية من جانب أعضاء الفريق.

**متى سيتم الاستخدام:** القرار يتطلب فهم كامل ومساهمة من قبل الفريق؛ يتمتع أعضاء الفريق بمهارات / خبرة في عملية التوافق.



## ملخص - مقاربات اتخاذ القرار

مناسبة لمجلس الإدارة ؟	مناسبة للمدير التنفيذي مع فريق العمل والمتطوعين؟	المقاربة
		الأوتوقراطية
		الاستشارية
		الاتفاق
		التوافق



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEBANON**

## تمرين – اتخاذ القرار



لكل من السيناريوهات المدرجة أدناه، يتعين مراعاة:

1) ما هي مقاربة اتخاذ القرار التي ستستخدمها، و؛

2) من هم المشاركون (المجلس، المدير التنفيذي والموظفين والمتطوعين)؟

أ- تحديد الأهداف التنظيمية

ب- اتخاذ قرار بشأن توقيت وعدد اجتماعات مجلس الإدارة.

ج- اتخاذ قرار بشأن توقيت وعدد اجتماعات الموظفين

د- تقييم نجاح واحد من المشاريع الخاصة بك

هـ- اتخاذ القرارات بشأن أي مجموعات من الأشخاص التي ستحظى بالمساعدة من خلال المشروع

و- تحديد إغلاق أو عدم إغلاق مكتب المنظمة غير الحكومية الخاصة بك على أساس إمكانية حصول مظاهرة كبيرة في وقت لاحق اليوم في شارعك



## نصائح لاتخاذ القرار بشكل فعال

- تشجيع التحقيق، عدم تشجيع الدعوة
- النزاع/الجدل حول الأفكار هو أمر بناء. الصراعات الشخصية ليست بناءة
- مراعاة أفكار الآخرين والمدخلات غالباً ما تؤدي إلى قرارات أفضل
- إدارة العملية
- تخطيط جدول أعمالك (ما هي أهدافك)