

# الورشة التدريبية

المهارات الشخصية والقيادية

UN ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION  
FOR WESTERN ASIA

30 NOV 2010

LIBRARY & DOCUMENT SECTION

دليل المدرب

ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي.

## جدول الأعمال

الجلسة / اليوم	الأولى (١٢٠ د)	الثانية (٩٠ د)	الثالثة (٩٠ د)
الأول	المهارات الشخصية والقيادية • إدارة الوقت	بناء فريق العمل	مهارات التواصل
الثاني	حلّ المشكلات واتخاذ القرارات	أساليب القيادة	أساليب القيادة
الثالث	القيادة وقضايا النوع الاجتماعي	إدارة النزاعات	قيادة التغيير في ظروف غير مستقرة

## الأهداف العامة

التمكين من مهارات أساسية لإدارة الذات وإدارة العمل وقيادة العاملين ولاسيما مهارات إدارة الوقت وبناء فريق العمل والتواصل وحل المشكلات وإدارة النزاعات وقيادة التغيير في ظروف غير مستقرة.

## اليوم الأول - الجلسة الأولى (ساعتان)

الموضوع : إدارة الوقت

## النتائج المتوقعة من المشارك

- يتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في طريقته الحالية لاستعمال الوقت
- يدرك مسببات ضياع الوقت وإجراءات التغلب عليها في عمله
- يطبق مهارتي تحديد الأولويات وتخطيط الوقت
- يتعرف إلى قواعد التفويض السليم

المواد التدريبية	الأدوات / الأساليب	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	عرض	١٠	تقديم أهداف الورشة ومحتوياتها
			المهارات الشخصية والقيادية
	عرض	١٠	يقدم المدرب عرضاً بالمهارات الشخصية والقيادية
			إدارة الوقت
	تسجيل على اللوح	١٠	يسأل المدرب المشاركين عن مفهومهم لإدارة الوقت وآرائهم بأهم المهارات التي يحتاج إليها المدربون لإدارة وقتهم بفعالية ثم يسجل أجوبتهم على اللوح
	محاضرة قصيرة	١٠	يقدم المدرب مفهوم إدارة الوقت وأهم المهارات المطلوبة لإدارة الوقت بفعالية
استقصاء: تعرف على طريقتك في إدارة الوقت	ملء الاستقصاء عرض بعض النتائج ومناقشة عامة	١٥	يتعرف المشاركون على طريقتهم الحالية في إدارة الوقت من خلال استقصاء. يوزع المدرب الاستقصاء ويشرح طريقة ملئه
	محاضرة قصيرة	١٠	يقدم المدرب معلومات عن المسببات النمطية لضباب الوقت بهدف تنمية فهمهم عن الأخطاء الشائعة
ورقة عمل: تحليل مسببات ضباب الوقت	مجموعات ثلاثية عرض بعض النتائج ومناقشة عامة	١٥	يطلب المدرب من المشاركين العمل في مجموعات ثلاثية لتحليل مسببات ضباب الوقت في عملهم واقتراح إجراءات التغلب عليها

	محاضرة قصيرة	٥	يقدم المدرب لأهمية تحديد الأولويات وتخطيط الوقت في الاستعمال الفعال لوقت العمل ويشرح طريقة استخدام مصفوفة تحديد الأولويات والمخطط اليومي للوقت
ورقة: تحديد الأولويات ورقة: المخطط اليومي لما يلزم عمله	عمل فردي عرض بعض النتائج ومناقشة عامة	١٠	يطلب المدرب من المشاركين العمل بصورة فردية لاختيار مهام يوم عمل ذات أولويات مختلفة وتسجيلها في مخطط الوقت
	محاضرة قصيرة وعرض	٥	يقدم المدرب لمزايا التفويض بوجه عام وأهميته لإدارة الوقت بفعالية ثم يعرض خطوات التفويض الفعال
حالة: كيف تفوض معاونيك	دراسة حالة ومناقشة	١٥	يوزع حالة "كيف تفوض معاونيك" ويطلب قراءتها ثم يناقشها مع المشاركين بهدف استخلاص قواعد التفويض السليم
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع إدارة الوقت في دفتر السجل

## اليوم الأول - الجلسة الثانية (ساعة ونصف)

الموضوع : بناء فريق العمل

- النتائج المتوقعة من المشارك
- يتعرف إلى أهمية فرق العمل وخصائصها
  - يقدر أدوار القائد في بناء فريق العمل
  - يحدد عقبات العمل الفريقي في ظروف غير مستقرة ويقترح حلولاً
  - يتحسس إيجابيات وصعوبات العمل في الفريق

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
			بناء فرق العمل
	محاضرة قصيرة	١٠	يقدم المدرب لأهمية فرق العمل في المؤسسات المعاصرة وخصائص فرق العمل
	مجموعات ثنائي تسجيل على اللوح مناقشة عامة	٢٠	يطلب إلى المشاركين في مجموعات ثنائية تحديد أهم أدوار قائد فريق العمل في بناء الفريق، ثم يسجل بعض النتائج على اللوح ويناقشها
	عرض ومناقشة	١٠	يعرض المدرب أدوار قائد الفريق في بناء الفريق ويناقشها مع المشاركين
ورقة عمل: العمل الفريقي في ظل الأزمات	مجموعات ثلاثية	٢٠	يتوزع المشاركون إلى مجموعات ثلاثية لإجراء ورقة العمل الفريقي في ظل الأزمات، ثم تعرض بعض المجموعات نتائج عملها

	عرض	١٠	يجري مقارنة من خلال نتائج التمرين وبمشاركة المتدربين بين إيجابيات وصعوبات العمل في الفريق
ورقة عمل: بناء الفريق		١٥	يطلب من المشاركين ذكر أمثلة عن مشروعات أو مهام تولتها فرق عمل في مؤسساتهم وشرح كيفية تشكيل هذه الفرق وتقييم الخبرات الإيجابية والسلبية لعملها
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المتدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع بناء الفريق في دفتر السجل

## اليوم الأول - الجلسة الثالثة (ساعة ونصف)

الموضوع : مهارات التواصل الفعال

النتائج المتوقعة من المشارك

- يتعرف إلى عناصر عملية التواصل وأساليبه ومهاراته
- يدرك نقاط القوة ونقاط الضعف في مستوى مهاراته في التواصل
- يتعرف إلى أهم مجالات استعمال وسائل الاتصال في مؤسسته وأهم إيجابياتها وسلبياتها
- يحدد مشكلات التواصل داخل مؤسسته ومع خارجها في ظروف عدم الاستقرار ويقترح حلولاً



المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	محاضرة قصيرة وعرض	١٠	يقدم المدرب لأهمية التواصل في المؤسسات ويعرض لعملية التواصل وأساليبه ومهاراته
استقصاء: قياس فعالية التواصل	ملء الاستقصاء	١٥	يطلب المدرب إلى المشاركين ملء استقصاء لقياس مستوى مهارات التواصل بهدف التعرف الذاتي على نقاط القوة ونقاط الضعف
	عرض ومناقشة	١٥	يعرض المدرب لأهم عناصر التواصل الشخصي الفعال (أثناء التحدث والإنصات وإرجاع الأثر) ويناقشها مع المشاركين
	عرض	١٠	يقدم المدرب مهارات الاتصال الإداري
ورقة عمل: الاتصالات في المؤسسة	مجموعات ثلاثية	١٠	يطلب إلى المشاركين في مجموعات ثلاثية التداول وملء الجدول حول الاتصالات في مؤسساتهم بهدف التعرف إلى مجالات استعمال وسائل الاتصال في العمل وأهم إيجابياتها وسلبياتها
ورقة عمل: مشكلات التواصل في ظروف غير مستقرة	مجموع المشاركين	١٥	يطلب إلى المشاركين تحديد مشكلات التواصل داخل مؤسساتهم وخارجها في ظروف عدم الاستقرار

	عرض نتائج العمل ومناقشة	١٠	يطلب إلى بعض المشاركين عرض نتائج عملهم ومناقشتها مع مجموع المشاركين
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المتدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع مهارات التواصل في دفتر السجل

## اليوم الثاني - الجلسة الأولى (ساعتان)

الموضوع : حلّ المشكلات واتخاذ القرار

النتائج المتوقعة من المشارك

- يحدّد خطوات حلّ المشكلات واتخاذ القرارات
- يطبّق هذه الخطوات على حالات عملية في مؤسسته





المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
			حلّ المشكلات
	محاضرة قصيرة	١٠	يقدم المدرب لأهمية مهارة حلّ المشكلات واتخاذ القرارات في العمل ثم يقدم تعريفاً لمفهوم "المشكلة"
	تسجيل على اللوح	١٠	يطلب من المشاركين ذكر أهم المشكلات التي تواجههم في مؤسساتهم وأهم مصادر معلوماتهم عن هذه المشكلات ويسجل بعض هذه المشكلات على اللوح
	عرض	٢٠	يعرض المدرب الخطوات العامة في حلّ المشكلات
ورقة عمل: منهاج حل المشكلات	مجموعات عمل	٣٠	يوزع المتدربين إلى مجموعات من ٤-٥ مشاركين ويطلب إلى كل مجموعة اختيار مشكلة واحدة من المشكلات التي سبق تسجيلها على اللوح ومن ثم تطبيق منهاج حلّ المشكلات عليها
	عرض نتائج ومناقشة	١٥	يطلب من بعض المجموعات عرض نتائج عملها
			اتخاذ القرارات
ورقة عمل: أنماط القرارات	عمل فردي	٥	يوجه المدرب المشاركين إلى ورقة عمل "أنماط القرارات" ويطلب إليهم ذكر أمثلة واقعية عن أنماط القرارات
	مجموع المشاركين	٥	يطلب إلى بعض المشاركين تبادل الأمثلة مع باقي المشاركين

	تسجيل على اللوح ومناقشة	٢٠	يطلب إلى المشاركين التفكير بالحالات التي شاركوا فيها بعملية صنع القرار ويسأل بعض المشاركين: هل كانت ناجحة أو أنها كانت هدراً للوقت؟ هل أثمرت نتائج مفيدة وهل تناسب المشاركة مع المشكلة المطروحة؟ يدون المدرب السلبيات والإيجابيات المقدمة من قبل المشاركين على اللوح الورقي ويناقشها معهم
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع حل المشكلات واتخاذ القرارات في دفتر السجل

## اليوم الثاني - الجلسة الثانية والثالثة (٣ ساعات)

الموضوع : أساليب القيادة

النتائج المتوقعة من المشارك

- يتمكن من تحديد العناصر الأساسية المكوّنة للقيادة ومن تعريف القيادة باستخدام التفكير النقدي
- يتعرّف إلى الافتراضات التي يتبناها تجاه العاملين الذين يشرف عليهم وإلى أنماط القيادة التي قد يلجأ إليها في توجيههم
- يتعرّف إلى أساليب القيادة ويحدد الظروف التي تستعمل خلالها بشكل أفضل

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
			تعريف القيادة
	مجموعات ثنائية تسجيل على اللوح	١٥	يقدم المدرب لأهمية مهارة القيادة للمدير الفعال في الزمن المعاصر ثم يطلب إلى المشاركين في مجموعات ثنائية ذكر ما يعتقدون أنه جوهر القيادة الجيدة وما هي العناصر الأساسية التي تتكوّن منها القيادة ويسجلها على اللوح
	مناقشة عامة	١٠	يناقش مع المشاركين التشابهات والفروقات بين تصوراتهم للقيادة وصولاً إلى تحديد ما تعنيه القيادة
			افتراضات وأنماط القادة
	محاضرة قصيرة	٥	يذكر المدرب للمشاركين بأن هناك أنماطاً من القيادة يغلب أحدها على أسلوب المدير في توجيه العاملين وبأن كل نمط من هذه الأنماط يتأثر بالافتراضات التي يتبناها تجاه العاملين الذين يشرف عليهم ثم يسأل: ما هي هذه الافتراضات؟ وما هي بالتالي أنماط القيادة؟
تمرين: افتراضات المديرين في توجيه العاملين	عمل فردي	٢٠	يوجه المدرب المتدربين إلى قراءة صفحة التمرين حول "افتراضات المديرين" ويطلب إليهم أن يسجلوا فردياً افتراضاتهم تجاه العاملين في مؤسساتهم

	مناقشة عامة	١٠	يدير مناقشة عامة حول أفضلية الافتراضات والافتراضات وظروف هذه الأفضلية
	عرض	١٠	يقدم المدرب موضوع أنماط القيادة
		١٠	يطلب إلى المتدربين أن يصفوا فردياً نمطهم الشخصي الغالب في القيادة
	مناقشة عامة	١٠	يدير مناقشة عامة حول أي من أنماط القيادة هو الأكثر فعالية؟ ولماذا؟
			أساليب القيادة الفعالة
استقصاء: أساليب المديرين في قيادة العاملين	ملء استقصاء	١٥	يوجه المدرب المشاركين إلى ملء استقصاء لقياس الأسلوب القيادي الغالب لدى كل منهم
	محاضرة وعرض	٢٠	يقوم المدرب بالتعريف بـ أساليب قيادية رئيسية ويربط فعالية هذه الأساليب بمستوى نضج العاملين الوظيفي والنفسي، مع إعطاء أمثلة عن كيفية تطبيق هذه الأساليب بنجاح في المؤسسات
ورقة عمل: مواقف وأساليب قيادة	عمل فردي	١٠	يطلب إلى المتدربين فردياً تسجيل مواقف استدعت اللجوء إلى واحد أو أكثر من أساليب القيادة
	مجموعات ثلاثية	٢٥	يناقش المتدربون في مجموعات ثلاثية مدى ملاءمة أساليب القيادة في المواقف المختلفة في مؤسساتهم



	عرض نتائج ومناقشة عامة	١٥	تعرض المجموعات نتائج عملها وتناقشها
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع أساليب القيادة في دفتر السجل

### اليوم الثالث - الجلسة الأولى (ساعتان)

الموضوع : قضايا النوع الاجتماعي

النتائج المتوقعة من المشاركون

- يتفهم ويحترم أوجه الاختلاف والتشابه بين الذكور والإناث
- يتكيف مع الأساليب المختلفة لدى الذكور والإناث في القيادة والإبداع والتواصل

المواد التدريبية	الأدوات / الأساليب	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
			القيادة والإبداع لدى النساء
	محاضرة قصيرة	١٠	يقدم المدرب لأهمية إدراك مشكلات التفاعل بين الأفراد في العمل الذين ينتمون إلى هويات اجتماعية مختلفة ولاسيما إلى النوع الاجتماعي (الذكور والإناث)
صفحة: القيادة النسائية والإبداع	قراءة	١٥	يعرض المدرب لمفهوم القيادة والإبداع. ثم يطلب إلى المشاركين قراءة مقالة القيادة النسائية والإبداع

ورقة عمل: القيادة والإبداع لدى النساء	العمل في مجموعات صغيرة	٢٠	يتوزع المدربون على مجموعات من ٣ إلى ٤ أفراد لمناقشة صفحة "القيادة النسائية والإبداع" وتحديد الأدوار المحتملة للنساء في ظروف النزاعات
	عرض نتائج العمل	١٥	يطلب المدرب إلى بعض المجموعات عرض نتائج عملها ومناقشتها مع سائر المشاركين
			الفروق بين الإناث والذكور في أساليب التواصل
	تسجيل على اللوح	١٠	يطلب المدرب من المشاركين بصفة فردية تعداد بعض الفروقات في أساليب تواصل الذكور والإناث ويسجل أهمها على اللوح
صفحة: أساليب التواصل لدى الذكور والإناث	قراءة	١٠	يقدم المدرب مفهوم التواصل ويطلب إلى المشاركين قراءة الصفحة حول أساليب التواصل لدى الذكور والإناث
ورقة عمل: الفروقات بين الذكور والإناث في أساليب التواصل	العمل في مجموعات صغيرة	٢٠	يتوزع المدربون على مجموعات صغيرة من ٣ إلى ٤ أفراد لمناقشة الصفحة التي قرأوها وتقديم اقتراحاتهم لتأمين تواصل جيد بين الجنسين في مجال العمل
	عرض نتائج عمل المجموعات ومناقشة	١٥	يطلب المدرب من بعض المجموعات عرض نتائج عملها

			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المتدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع قضايا النوع الاجتماعي في دفتر السجل

### اليوم الثالث - الجلسة الثانية (ساعة ونصف)

الموضوع : إدارة النزاعات

النتائج المتوقعة من المشارك

- يتعرف على منهج حل النزاعات ويطبقه على حالات واقعية في مؤسسته
- يحدد إجراءات مناسبة للوقاية من النزاعات في عمله
- يحدد انعكاسات النزاعات المحلية على مؤسسته ويقيم طريقة تعامل مؤسسته مع هذه الانعكاسات

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	محاضرة قصيرة	٥	يقدم المدرب لأهمية مفهوم النزاع في العمل، سماته وأبعاده
أوراق العمل: مستويات النزاع داخل المنظمات	عرض مجموعات ثنائية	١٥	يعرض المدرب باختصار مستويات النزاع داخل المؤسسات (النزاع داخل الفرد، بين الأفراد، بين الفرد والجماعة، بين الجماعات) ويطلب إلى المشاركين في مجموعات ثنائية تسجيل بعض الأمثلة عن كل مستوى من مستويات النزاع

ورقة العمل: ما هي أسباب النزاعات في العمل؟	عرض مجموعات ثنائية	١٥	يعرض المدرب باختصار لمصادر النزاعات داخل المؤسسات ويطلب إلى المشاركين في المجموعات الثنائية تسجيل أهم أسباب النزاعات في مؤسساتهم
ورقة عمل: كيف حل النزاعات؟	عرض مجموعات ثنائية	١٥	يعرض المدرب باختصار لأساليب حل النزاعات ويطلب إلى المشاركين في المجموعات الثنائية تسجيل أهم أساليب حل النزاعات في مؤسساتهم وإبراز إيجابيات كل منها وسلبياته
ورقة عمل: الوقاية من النزاعات	تسجيل على اللوح	١٠	يطلب من المشاركين ذكر أهم إجراءات الوقاية من النزاعات في العمل ويسجلها على اللوح
ورقة عمل: النزاعات في ظل النزاعات	مجموعات عمل عرض نتائج	٢٥	يطلب إلى المشاركين في مجموعات من ٤-٥ أفراد مناقشة انعكاسات النزاعات المحلية على النزاعات داخل مؤسساتهم وتقييم طرق تعامل مؤسساتهم مع هذه النزاعات. ثم عرض نتائج عملهم.
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع إدارة النزاعات في دفتر السجل



## اليوم الثالث - الجلسة الثالثة (ساعة ونصف)

الموضوع : قيادة التغيير

النتائج المتوقعة من المشارك

- يتعرف إلى أسباب ومظاهر مقاومة التغيير وإلى أساليب التغلب عليها.
- يحدد أهم عقبات التغيير في ظروف غير مستقرة وإجراءات التغلب على هذه العقبات.

المواد التدريبية	الأدوات / الأساليب	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
			قيادة التغيير
	محاضرة قصيرة	٥	يقدم المدرب لأهمية إحداث التغيير في المؤسسات المعاصرة
حالة: القلعة المنعزلة	مجموعات عمل	٢٥	يوزع حالة القلعة المنعزلة (تتناول الحالة أسباب ومظاهر مقاومة التغيير) ويوجه المشاركين إلى قراءتها والعمل في مجموعات من ٤-٥ أفراد للإجابة على الأسئلة المطروحة في نهاية الحالة
	عرض نتائج عمل ومناقشة	١٥	تعرض المجموعات نتائج عملها وتناقشها مع باقي المشاركين
	عرض	١٠	يقدم المدرب عرضاً حول قيادة التغيير في العمل وأساليب التغلب على مقاومة التغيير
ورقة عمل: قيادة التغيير في ظروف غير مستقرة	مجموعات ثلاثية	٢٠	يطلب المدرب إلى المشاركين في مجموعات ثلاثية الإجابة على أسئلة ورقة العمل حول قيادة التغيير في ظروف غير مستقرة

	عرض نتائج ومناقشة	١٠	تعرض بعض المجموعات نتائج عملها
دفتر السّجل		٥	التقويم الذاتي يقوم المتدرّب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع قيادة التغيير في دفتر السّجل

