

تشكيل مجموعات العمل

دليل المدربين

تمكين النساء والرجال  
لتنمية مجتمعاتهم المحلية

منظمة العمل الدولية، بانكوك، فنوم بنه و فيينتيان  
تطوير إدارة المشاريع للنساء والمساواة بين الجنسين - WEDGE

## المحتويات:

### المقدمة

#### دليل المستخدم

- الجلسة 1: تقديم المشاركين والتوقعات
- الجلسة 2: ما هو تشكيل مجموعات العمل؟
- الجلسة 3: التقييم الذاتي وتحديد الاحتياجات
- الجلسة 4: المساواة بين الجنسين ضمن المجموعات
- الجلسة 5: إيجابيات وسلبيات العمل كمجموعة
- الجلسة 6: ما الذي يمكننا القيام به معاً؟ تعريف النشاطات المشتركة
- الجلسة 7: من يقوم بماذا
- الجلسة 8: قواعد ومبادئ المجموعة
- الجلسة 9: كيف تكون قائداً جيداً
- الجلسة 10: العمل معاً
- الجلسة 11: الإتصال
- الجلسة 12: حلّ المشاكل
- الجلسة 13: الجوانب المالية للقيام بالأعمال معاً
- الجلسة 14: الخطة التنفيذية

#### ملحقات:

#### نماذج التقييم

## المقدمة

إن تشكيل مجموعات العمل هو وسيلة للنساء والرجال في المجتمعات الفقيرة، من أجل تعزيز نشاطاتهم المولدة للدخل، وبالتالي تحسين مستوى حياة عائلاتهم ومجتمعاتهم على حدّ سواء. يمكن لمجموعات العمل أيضاً معالجة الظلم وعدم توازن القوى بين النساء والرجال من مختلف فئات الدخل، وذلك عبر مساعدة الأفراد على تعزيز ثقتهم الذاتية، وتحسين أوضاعهم والتعبير عن أنفسهم.

وفي ظلّ تزايد المبادرات لتشكيل المجموعات، تبقى التحديات قائمة:

- فالرجال والنساء المهتمون ببناء مجموعة عمل، يجهلون أحياناً كيفية إنشاء مجموعاتهم، تنظيمها وإدارتها بشكل فعال. لذا فإن تمكين أعضاء المجموعة من اكتساب المهارات والمعارف الضرورية، بالإضافة إلى الوصول إلى هيئات الدعم المناسبة، هو الأساس لبناء مجموعات عمل قابلة على الاستمرار.

- عندما لا تأخذ عملية تشكيل المجموعة بعين الاعتبار العلاقات الاجتماعية والاقتصادية القائمة في المجتمع المحلي، قد تكون مفيدة فقط بالنسبة لمن هم أصلاً في موقع مميز. ويمكن تعزيز التأثير التنموي لتشكيل مجموعة العمل من خلال ضمان أنها لا تشجع استدامة هيكلية النفوذ القائمة وأنماط التوزيع الاقتصادي غير المتساوي.

- ان عملية توزيع صنع القرار، المسؤوليات، الحقوق والموارد، لا تجري بشكل متساو ضمن مجموعات العمل. ففي أغلب الأوقات، لا تستفيد النساء بقدر ما يستفيد الرجال أو القادة من النساء. وإذا كانت عملية تشكيل المجموعات □ امللة توفر الفرص والمعاملة المتساوية لكافة الأعضاء، فقد تصبح وسيلة فعالة لتمكين النساء من خلال تعزيز ثقتهن بأنفسهن، وتدعيم أوضاعهن الاجتماعية والاقتصادية.

يساعد هذا الدليل المدربين على ترويج عملية تشكيل المجموعات كوسيلة لمساعدة النساء والرجال في المجتمعات ذات الدخل المحدود. وقد تم تصميمه لكي يُستخدم في □ اات العمل لتسهيل عملية تشكيل وتنمية المجموعات من أجل الإنتاج المشترك، ولتنشيط الأعمال و تشجيع النشاطات الاجتماعية، مثل المشاركة في □ راء المواد الأولية، مشاركة أماكن العمل، التسويق المشترك، والمساعدة المتبادلة في التغلب على الأوضاع العائلية الطارئة والملحة.

هذا ويعتمد الدليل على أسلوب التعلّم التشاركي، والذي يهد □ إلى تعزيز قدرة المتدربين – الأعضاء أو الأعضاء المحتملين ضمن مجموعات عمل غير رسمية – على إنشاء مجموعاتهم وإدارتها وتدعيمها. وهو يتألف من قسمين: دليل المستخدم الذي يشرح كيفية استعمال هذا الدليل كجزء من إستراتيجية فعالة لتشكيل مجموعة عمل؛ وسلسلة جلسات لاستخدامها خلال برنامج التدريب. وتغطي هذه الأخيرة مجموعة مواضيع تتناول الأوجه التقنية لتشكيل مجموعة عمل، وكذلك جوهر عالم العمل ومهارات الحياة، كالعامل معاً وحل المشاكل.

## دليل المستخدم

إن هذا الدليل مخصص للمدربين الذين ينتمون إلى منظمات تعمل مع النساء والرجال في المجتمعات النامية سعياً وراء المبادرة لتشكيل أو تعزيز مجموعات العمل.

يقدم دليل المستخدم هذا أفكاراً مفيدة للمدربين حول:

- كيف يمكن للمنظمات والمدربين زيادة أثر التدريب
- كيفية تصميم برامج التدريب لضمان تلبية احتياجات المجموعة المستهدفة
- كيفية تخطيط وتقديم جلسات التدريب بفاعلية

### I. تحضير إستراتيجية التدريب الخاصة بكم<sup>1</sup>

إن دليل المدربين هذا يقدم الإرشاد حول كيفية إدارة ورقات العمل في المجتمعات المحلية، إذ يجب أن يكون هذا التدريب جزءاً من عملية مoolية لتنمية المجموعات المهمشة، وجزءاً من إستراتيجية دعم كبرى. بالتالي، وبالإضافة إلى تطوير الخطط اللوجستية لورقات العمل، تحتاج المنظمات إلى تصميم إستراتيجية دعم كاملة من أجل التأكد من تحقيق البرنامج للتأثير المطلوب. إن الخطوات التالية ستساعد على تصميم برنامج تدريبي فعال:

#### I. إدراج اهتمامات النوع الاجتماعي

برنامج التدريب هذا مخصص للعائلات الفقيرة وهو لا يستهدف النساء حصرياً. ومع ذلك، فقد يكون لتشكيل المجموعات تأثيرات اقتصادية، نفسية واجتماعية مهمة تساهم في تمكين النساء عبر تعزيز ثقتهن بأنفسهن، تدعيم أوضاعهن الاجتماعية والعمل على تطوير مهارتهن. فالمجموعات تزيد وتدعم من قدرة إمكانية أفرادها على التفاوض، الأمر الذي يشكل أهمية خاصة بالنسبة للنساء والمجموعات المهمشة الأخرى في تفاعلها مع مجموعات ذات إمكانيات أكبر.

مع ذلك، إن تشكيل المجموعات لا يمكنه تعزيز المساواة بين الجنسين بشكل تلقائي، نظراً للأسباب التالية:

- ضمن المجموعة نفسها، قد لا يتم التوزيع بشكل متساو بين الية صنع القرار، المسؤوليات، الحقوق والموارد. على سبيل المثال، قد تغيب النساء عن التواجد ضمن هيكلية القيادة في المجموعات المختلطة. حتى لو كانت المجموعة مoolفة من نساء فقط، مما يؤدي إلى قيام بعض أفراد الأسرة أو المجموعة الأخرى بالتحكم بالفوائد المولدة.
- بإمكان تشكيل المجموعات أن يؤدي إلى زيادة الأعباء على المرأة بشكل يفوق طاقتها على الاحتمال إذا لم يتم تمكينها مسبقاً، إلا في حال وجود توازن ملائم ما بين عملها المنزلي و نشاطاتها الاقتصادية.

<sup>1</sup> معتمدة من منظمة العمل الدولية. إدارة نقابات المشاريح الصغيرة. دليل المدربين. منظمة العمل الدولية، كمبوديا، 2006، ومنظمة العمل الدولية. رزمة أدوات المدربين المولفة من R3. تمكين الأطفال، الشباب والعائلات. منظمة العمل الدولية، بانكوك، 2006.

للتأكد من أن برنامج التدريب سيؤدي إلى نتائج ايجابية ومستدامة، لذا يجب على استراتيجية التدريب أن تأخذ بعين الاعتبار معالجة عدم المساواة المحتملة بين الجنسين ضمن المجموعة المستهدفة. بالإمكان تقديم الأفكار المفيدة حول كيفية القيام بذلك في كل خطوة خاصة تطوير خطط استراتيجية التدريب وفي برنامج الورقة أيضا (راجع أيضاً دليل المستخدم المساعد على التدريب 2 حول مفاهيم النوع الاجتماعي الرئيسية).

### 2. القيام بتحليل الإدارات العليا stakeholder

إن برنامج التدريب هو وسيلة لبناء القدرات. وتتضمن الأقال الأخرى لبناء القدرات الوصول إلى المساعدة التقنية والبنى التحتية، التجهيزات والخدمات المالية. يجب إنشاء عمليات تعاون وتواصل مع المبادرات الجارية بهدف تحقيق الأثر الأفضل للتدريب. ومن الضروري أيضاً التفكير في الإطار الشامل لبناء القدرات، حيث أن التدريب سيجري على تشكيل المجموعات. إضافة إلى ذلك، فإن وضع خارطة بالمبادرات الجارية واللاعبين الأساسيين، سيساعد على إكمال الصورة.

### 3. تحديد الفئة المستهدفة

إن الفئة المستهدفة من برنامج التدريب هذا هم الرجال والنساء في المجموعات ذات الدخل المحدود، الذين يقومون بنشاطات على مستوى المشاريع الصغيرة، والذين سيستفيدون من تنفيذ أنشطة أعمال متعلقة بالإنتاج أو بالتسويق مع بعضهم البعض بهدف الوصول إلى التنمية الاجتماعية/الجماعية فيما بينهم.

المتدربون المحتملون هم:

- عائلات تعمل في المجال نفسه، ولكنها لا تعمل معاً ضمن مجموعة
- عائلات تعمل في مجموعات ذات هدف واحد، مثل مجموعات الائتمان أو الادخار، مع احتمال توسيع نشاطاتها المشتركة لتشمل العمل في مشاريع منتجة.
- مجموعات قائمة أو مؤلفة حديثاً مع وجود حاجة وإمكانية للتطور.

على الرغم من أن برنامج التدريب يستهدف كلاً من النساء والرجال، إلا أنه يجب إعطاء اهتمام خاص إلى احتياجات النساء وإلى إمكانياتهن في المشاركة في البرنامج التدريبي والاستفادة منه (راجع الأفكار المفيدة للنوع الاجتماعي 1 حول اختيار المشاركين).

كما يجب على عملية اختيار الفئة المستهدفة في برنامج التدريب أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تعزيز مجموعات العمل (المستقبلية) التي ستكون مشاركة في التدريب. وبشكل خاص، يجب على معيار الاختيار أن يتضمن اهتماماً وحافزاً كافيين من قبل المجموعات، بالإضافة إلى استعداد المنظمة والشركاء على متابعة تقديم الدعم.

### أفكار مفيدة في النوع الاجتماعي رقم 1: اختيار المشاركين

من المهم تأمين المساواة بين الرجال والنساء فيما يتعلق بفرص وصولهم إلى التدريب وتشجيع مشاركة الجميع:

عند تقديم برنامج التدريب لقطاعات لم تكن النساء من الأساس فاعلات فيها، فإن مشاركتهم قد تكون محدودة نظراً لعدة أسباب، مثل التمييز والمواقف المبنية مسبقاً تجاه أدوار المرأة، والنقص في المعلومات لدى النساء أو في الوصول إلى فرص التدريب، أو حتى عدم تمكنهن من الحضور بسبب الموقع، التوقيت أو الكلفة.

من ناحية أخرى، يمكن أن تكون مشاركة الرجال ضئيلة في بعض الحالات، مثلاً، إذا كان برنامج التدريب يعتبر أنه يركز أساساً على النوع الاجتماعي، فيُنظر إلى هذا الأمر في أغلب الأحيان على أنه مسألة "تعني النساء فقط". كما يمكن أن يكون وجود الرجال محدوداً عندما تكون المجموعات المشاركة مؤلفة من النساء فقط، فمعظم الأحيان، تكون هذه هي الحال عندما تتضمن الأعمال، بشكل عام، نشاطات "نسائية" كالحياكة مثلاً. مع ذلك، وحتى في مثل هذه الحالات، يُنصح بدعوة الرجال (الأزواج أو غيرهم من الأقارب من ضمن أفراد المجموعة، زعماء القرى، مثلاً) للمشاركة في البرنامج التدريبي. فمشاركة الرجال أساسية لأن:

- دعم القرويين الرجال ذوي المناصب البارزة، مثل رؤساء البلديات، هو رط مسبق لإراك النساء الناجح في المجموعة.
- دعم أفراد العائلة الرجال هام جداً في تشجيع النساء على المشاركة في المجموعة لضمان حسن مشاركتهم.
- تدريب النساء فقط حول مسائل المساواة بين الجنسين لن يؤدي إلى تغييرات ناجحة في الأسرة في مجالات تقسيم العمل وصنع القرار، فينبغي على أزواجهن وغيرهم من الرجال ضمن المجتمع المحلي الاستفادة من البرنامج التدريبي قدر الإمكان.

لهذه الأسباب، يجب تحديد أهداف رقمية لاختيار المشاركين عند التخطيط لإقامة دورة تدريبية مختلطة:

- عند تدريب المدربين، يجب تدريب مدربين إناث وذكور في نفس الوقت.
- إذا كانت الحاجة تدعو إلى وجود أدوار نسائية نموذجية ضمن المجموعات المستهدفة، أو إذا كان هنالك من حاجة إلى بناء قدرات نساء محترفات أو قائدات تدريب، ينبغي تحديد هدف يقوم على تدريب مشاركين ثلاثة أرباع عددهم من النساء، وربع عددهم من الرجال، وذلك ضمن كل من برنامجي تدريب المدربين وتدريب المجموعات المستهدفة. بشكل عام، بالإمكان التفكير في أن يكون عدد النساء أكبر من عدد الرجال لتعزيز ثقتهن في الكلام والمشاركة بشكل فعال. ذلك لأن الفتيات والنساء ميالات إلى التزام الصمت، في حين أن الفتيان والرجال، بشكل عام، معتادون اجتماعياً على التحدث في العلن. أيضاً، يميل الرجال، بشكل عام، إلى السيطرة على ديناميكية المجموعة، حتى ولو كانوا أقلية.
- بشكل عام، يجب أن يكون معدل تمثيل الذكور/الإناث بين 40% إلى 60% ضمن المجموعات المختلطة من أجل توفير أصوات كافية وتحقيق تمثيل متوازن لوجهات النظر بين الرجال والنساء.

### 4. تقييم الإحتياجات التدريبية

إن التقييم المنظم للاحتياجات التدريبية لدى الفئة المستهدفة سو □ يساعد على تحديد ركائز التدريب، الأمر الذي سيساعد على جعل برنامج التدريب أكثر فائدة بالنسبة إلى المشاركين. وبالإمكان تقييم الاحتياجات التدريبية من خلال إجراء الاستشارات، والمناقشات مع المجموعة، أو عبر استخدام استمارات الأسئلة.

#### أفكار مفيدة في النوع الاجتماعي رقم 2: تحليل الاحتياجات التدريبية

- يجب على التحليل الذي سيتم إجراؤه حول الاحتياجات التدريبية أن يُظهر وجود عدم مساواة محتمل أو أية فوارق أخرى ممكنة بين وضع النساء والرجال، في مجالات مثل:
- مستوى القراءة والكتابة، المهارات، المعرفة والتعليم
  - القطاعات التي يعملون فيها وطبيعة نشاطاتهم
  - الاختلافات في حجم العمل وفرص صنع القرار
  - المواقف من التدريب والاستعداد والقدرة على الحضور ودفع كلفة التدريب
  - المشاركة في برنامج/برامج تدريبية سابقة وتأثير ذلك على أعمالهم وحياتهم اليومية
- كما يجب تعزيز نسبة الوعي تجاه قضايا النوع الاجتماعي والتأكيد على ضرورة التزام منظمات الدعم الشريكة في ورقات عمل تدريب المدربين اتجاه موضوع المساواة بين الجنسين قبل البدء بالتدريب.

#### 5. تحديد المنظمات الشريكة

ما هي المشاريع والمنظمات التي يجب □ راعها في اعتماد مواد برنامج التدريب، أداء تنظيم برنامج التدريب، وإجراء التقييم ومراقبة الجودة؟

في ما يلي بعض الاعتبارات الهامة التي قد تساعد في اختيار الشركاء:

- **الخبرة.** يجب أن يكون الشركاء في البرنامج التدريبي حول تشكيل مجموعات العمل من الملتزمين في تعزيز خبراتهم في تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع المساواة بين الجنسين (راجع أفكار مفيدة في النوع الاجتماعي رقم 3). وهناك خبرات في مجالات أخرى تعتبر عناصر أساسية عند اختيار الشركاء، ومنها، الخبرة في خدمات القروض الصغرى، خدمات التوسع الزراعي، التدريب على المهارات المهنية، أو الدعم التسويقي.
- **التطور.** ما هي المنظمات القادرة على استخدام مواد التدريب في برامجها القائمة لصالح العائلات ذات الدخل المحدود؟
- **التمويل.** ما هي المنظمات التي تدعم عمليات تطوير المشاريع الصغيرة والصغرى، تطوير المجتمع المحلي و/أو بناء المنظمة؟ وهل ستهم (ستشارك) في تقديم الدعم التمويلي لهذا الحدث التدريبي أو

- متابعته؟ بشكل عام، تلعب المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية، الهيئات الحكومية والهيئات المانحة دور الشركاء التقليديين في دعم برامج التدريب حول تشكيل مجموعات العمل.
- *الدعم السياسي*. من المفيد إعلام الوزارات ذات الصلة والسلطات المحلية بأهذا □ التدريب ونتائجه، إذ باستطاعتها، مثلاً، المساعدة في تسهيل نشاطات المتابعة.

### أفكار مفيدة في النوع الاجتماعي رقم 3: اختيار فريق التدريب

عند اختيار فريق التدريب، يجب علينا أن نأخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- التأكد من أن الفريق لديه المعلومات والخبرات الكافية ليس فقط في تطوير المشاريع الصغرى وتشكيل مجموعات العمل، بل أيضاً، في مسائل النوع الاجتماعي.
- التأكد من أن عملية تشكيل الفريق تأخذ بعين الاعتبار وجود التوازن المطلوب بين عدد النساء والرجال. في بعض الحالات الخاصة، قد يكون من الضروري زيادة نسبة المدربات النساء ضمن فريق العمل، وذلك، لضرورة وجود نماذج نسائية خاصة وللمساعدة في التغلب على الأنماط التقليدية السائدة في الأدوار بين الجنسين.
- تجنّب الأنماط التقليدية السائدة. على سبيل المثال، عدم وضع رجل كبير في السن كمدرّب قائد ومدرّبة □ ابة كمساعدته .

### 6. متابعة الخطة

إلى جانب البرنامج التدريبي، يتطلّب المستفيدون المستهدفون، عادةً، دعماً إضافياً خاصاً باحتياجاتهم وأوضاعهم للاستفادة بشكل كامل من التدريب.

بالنسبة إلى المجموعات التي لم تنشأ بعد، بإمكان تدابير الدعم أن تشمل تسهيل عملية تشكيل لجنة إدارية، إجراء انتخابات، أو تأسيس صندوق مشترك. بالإضافة إلى ذلك، يكون الدعم، في أغلب الأحيان، ضرورياً ضمن مجالات التسويق أو تسهيل الوصول إلى منظمات الدعم الأخرى أو إلى □ بكات الأعمال. لذلك، وقيل المبارة بالتدريب، يجب على المنظمات تحديد الوسائل اللازمة لتقديم المزيد من الدعم الموجه إلى المجموعات المشاركة وتقدير ما يترتب على ذلك من مصاريف مالية ولوجستية.

## II. تصميم برنامج الورشة

يهد □ البرنامج التدريبي إلى زيادة معلومات المشاركين حول النواحي التقنية لإنشاء المجموعات وإدارتها، بما تتضمنه من تحديد النشاطات المشتركة، تقسيم العمل، المسؤوليات، وصنع القرارات ضمن المجموعة الواحدة، بالإضافة إلى التنظيم المالي. إلى جانب ذلك، يقدم البرنامج التدريبي للمشاركين سلسلة من الأعمال المحورية والمهارات الحياتية التي يمكن استخدامها وتطبيقها في ظروف □ متنوعة. أيضاً، يتم التركيز خلال برنامج التدريب على مواضيع مثل الإتصال، عمل الفريق، المهارات الخاصة بالعلاقات الشخصية، بالإضافة



إلى حلّ المشاكل، لكونها مهارات تعزز قدرة المشاركين على العمل بشكل ناجح ضمن مجموعاتهم ومجتمعاتهم المحلية.

يتضمن هذا الدليل إحدى عشر جلسة تقنية تغطي المواضيع التالية:

- التقييم الذاتي
- المساواة بين الجنسين ضمن المجموعات
- إيجابيات وسلبيات العمل كمجموعة
- ما الذي يمكننا القيام به معاً؟ (تعريف النشاطات المشتركة)
- من يقوم بماذا؟ (تحديد طرق تنظيم العمل، المسؤوليات، وصنع القرار ضمن المجموعة)
- قواعد ومبادئ المجموعة
- كيف تكون قائداً جيداً
- العمل معاً
- الإتصال
- حلّ المشاكل
- الجوانب المالية للقيام بالأعمال معاً

وقد صُممت الجلسات لورقّة عمل تستمر بين ثلاثة وأربعة أيام. وتم إعداد نموذج عن برنامج الورقّة من أجل أفراد مجموعة (محتملة) لثلاثة أيام، وهو متوفر في دليل المستخدم المساعد على التدريب رقم 1.

أما بالنسبة إلى جلسات تدريب المدربين، ينصح بتمديد المدة إلى أربعة أيام على الأقل من أجل الحصول على مزيج من الشرح، الإيضاحات، الممارسة العملية والمناقشة، وذلك بهدف تمكين المدربين المستقبليين لكسب المستوى المطلوب من المعلومات والتأقلم مع المحتويات التقنية للمواد ومنهجية التدريب.

### III. إعداد الجلسات وتنظيمها

إن منهجية التدريب المستخدمة في الجلسات هي منهجية تشاركية مبنية على أساس التعلّم من خلال التطبيق الفعلي ضمن دورة التعلّم التجريبي (راجع دليل المستخدم المساعد على التدريب رقم 3). ولكلّ جلسة تجريبية هيكلية خاصة بها كما يلي : خطوة تمهيدية تتضمن أسئلة تسمح للمشاركين بمشاركة خبراتهم حول الموضوع؛ تمرين أو لعبة؛ بالإضافة إلى إجراء مناقشات بهدف تحليل النقاط الرئيسية واستخراجها من التمارين.

ونظراً لأهمية تمكين المجتمعات الفقيرة من خلال تعزيز مجموعات العمل – خاصة النساء – يتم استكمال الجلسة حول المساواة بين الجنسين من خلال التأكد من إدخال ومعالجة وؤون النوع الاجتماعي بشكل مناسب في الجلسات الأخرى من البرنامج (راجع الأفكار المفيدة حول النوع الاجتماعي رقم 4 و5 أدناه، ودليل المستخدم المساعد على التدريب رقم 2 ، حول المفاهيم والرسائل الأساسية للنوع الاجتماعي).

#### أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي رقم 4: محتويات التدريب

تتناول إحدى الجلسات بشكل خاص مسألة المساواة بين الجنسين في مجموعات العمل. ومع ذلك، فمن المهم ألا يتم التعامل فقط مع موضوع تشجيع المساواة بين الجنسين في جلسة حول النوع الاجتماعي، بل ينبغي إدخال هذا الموضوع ضمن كافة مواد وجلسات البرنامج التدريبي. في جميع الأحوال، يتضمن العديد من مواضيع الجلسات أفكاراً مفيدة حول كيفية تناول المسائل المتعلقة بالنوع الاجتماعي.

على المدربين استغلال الفرص عند وجودها من أجل توضيح ونشر المسائل المتعلقة بتشجيع المساواة بين الجنسين. واستناداً لموضوع الجلسة، بالإمكان سؤال المشاركين ما إذا كانت هنالك أية اختلافات في أوضاع النساء والرجال في المجال المحدد، ومدى تأثير ذلك عليهم، وما إذا كانوا يعتقدون بضرورة القيام بأي شيء لمعالجته. فيما يلي بعض الأمثلة حول المداخل الممكنة:

- جلسة حول "إيجابيات وسلبيات العمل في المجموعة": مناقشة كيف يمكن لتشكيل مجموعات العمل المساعدة على تشجيع المساواة بين الجنسين.
- جلسة حول "من يقوم بماذا": مناقشة إمكانية قيام النساء أو الرجال بالنشاطات، أو كلاهما معاً
- جلسة حول "قواعد ومبادئ المجموعة": مناقشة ما إذا كان موضوع المساواة بين الجنسين من بين المبادئ حسب ما تقوم به مجموعة العمل
- جلسة حول "كيف تكون قائداً جيداً": مناقشة ما إذا كان يوجد أي فرق بين القائدات النساء والقادة الرجال، ومن منهم يجب أن يكون القائد في مجموعة العمل

عند التخطيط للجلسات، يجب أن يأخذ المدربون بعين الاعتبار احتياجات المشاركين. وتتوفر في الدليل **خطط جلسات بديلة** وأفكار مفيدة حول كيفية تكييف الجلسات، وخاصة فيما يتعلق بما يلي:

- في بعض الأحيان، يتم تقديم صيغة مختلفة للمشاركين ذوي المستوى العلمي المحدود والمشاركين المتعلمين، حيث يتم استبدال الخطوات المتعلقة بالكتابة أو القراءة بوسائل أخرى مثل الرسومات أو قراءة القصص.
- في معظم الجلسات، يجب اختيار خطوة من اثنتين حسب ما إذا كان المشاركون ينتمون أصلاً إلى مجموعة عمل أم لا. ففي هذه الحالات، تتوفر في برامج الجلسات أسئلة مختلفة ونقاط تعلم يجب التأكيد عليها.
- وفي بعض الجلسات، يعطى المدربون الخيار بين نموذجي تمرين مختلفين للتأكد من عدم وجود تداخل في تمارين المشاركين الذين حضروا حلقات تدريب أخرى (بعض التمارين مبنية على تمارين من دورات منظمة العمل الدولية، مثل "مضي صاحبات المشاريع قدماً"<sup>2</sup>).

<sup>2</sup> منظمة العمل الدولية، مضي الرياديات قدماً في المشاريع. منظمة العمل الدولية في بانكوك، 2006.

### أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي رقم 5: عملية التدريب

يجب التأكد على أن تكون نوعية المشاركة متساوية. ففي بعض المواقف التدريبية، قد لا يشارك ممثلون من جنس واحد – أي، النساء عادةً– بصورة كاملة. وبشكل خاص، يمكن أن يكون للنساء دوراً غير فعال خلال التدريب عندما يكون الرجال الحاضرون ذوي مراكز قوة في المجتمع، من أمثال رؤساء البلديات وأعيان القرية، أو حين يكونون ذوي مستوى علمي أعلى من النساء المشاركات، كما هو الحال غالباً في برامج التدريب الخاصة بتشكيل مجموعات العمل. فمن الضروري جداً التأكد من وجود تفاعل بين المشاركين، وإلى ضرورة:

- توفير ما يكفي من "وقت الكلام" للجنسين، وخاصةً النساء. ففي بعض الأحيان، قد يسيطر بعض الأفراد أو المجموعات على النقاش. فالرجال معتادون أكثر على التكلّم علناً ويميلون إلى المبادرة الفورية بالإجابات السريعة والطويلة. لذلك من المهم التشديد على ضرورة مشاركة الجميع والإصغاء إلى جميع المشاركين بالتساوي (ضمن الوقت المخصص)، وذلك من خلال وضع قواعد للمجموعة أو تدخل المدرب لإعطاء الفرصة للجميع.
- تجنّب نشوء أي نفور بين المشاركين وتقادي حصول أي فصل بين النساء والرجال – والتأكد من احترام المشاركين لأراء بعضهم البعض وسماع وجهة نظر كل من الرجال والنساء. تجنّب تعميم الأفكار التقليدية السائدة التي لا تتوافق بالضرورة مع الواقع والتي قد تساهم في حدوث توتر بين المشاركين (مثلاً، "الرجال عدائيون"/"النساء ضحايا"؛ "الرجال ضد المساواة"/"النساء يؤيدن المساواة")
- تجنب، بعض الدعايات التمييزية أو التعليقات السلبية حول المساواة بين الجنسين وغيرها من المواقف الصعبة والتي قد تتسبب بتعقيد عملية تنفيذ البرنامج التدريبي وتوجّهه. لذا يجب معالجة هذا النوع من السلوك على الفور، وذلك، عبر سؤال المشاركين ما إذا كانوا مقتنعين حقاً بما يقولونه ولماذا، وسؤال المشاركين الآخرين أيضاً عما إذا كانوا يوافقونهم الرأي أم لا، والمبالغة بمناقشة الموضوع.

## دليل المستخدم المساعد على التدريب رقم 1: محور ورشة عمل من ثلاثة أيام

| اليوم الثالث                       | اليوم الثاني                  | اليوم الأول                                       | الوقت         |
|------------------------------------|-------------------------------|---|---------------|
| الاتصال                            | ما الذي يمكننا القيام به معاً | مراسم الافتتاح<br>تقديم المشاركين وبرنامج التدريب | 10:00 – 9:00  |
| استراحة 10:30 – 11:00              |                               |   |               |
| حل المشاكل                         | من يقوم بماذا؟                | التقييم الذاتي وتحديد الاحتياجات                  | 12:30 – 11:00 |
| الغداء 12:30 – 14:00               |                               |   |               |
| الجوانب المالية للقيام بالعمل معاً | مجموعة العمل                  | المساواة بين الجنسين ضمن مجموعات العمل            | 15:30 – 14:00 |
| استراحة 15:30 – 16:00              |                               |   |               |
| الخطة التنفيذية                    | كيف تكون قائداً جيداً         | إيجابيات وسلبيات العمل كمجموعة                    | 17:30 – 16:00 |
| مراسم الختام                       |                               |   |               |

ملاحظة: في هذا النموذج، تم حذف حصة "ما هو تشكيل مجموعة عمل" و "العمل معاً".

## دليل المستخدم المساعد على التدريب رقم 2: مفاهيم أساسية في النوع الاجتماعي ونقاط رئيسية<sup>3</sup>

### مفاهيم أساسية ونقاط رئيسية في النوع الاجتماعي

يؤثر جنس الطفل منذ ولادته على فرصه في الحياة، إلى جانب عدة عوامل ومتغيرات مهمة كالطبقة أو الفئة الاجتماعية الاقتصادية، العرق، الجنسية أو الإعاقة. ولا تصبح الفوارق البيولوجية ذات تأثير جذري لدى الأطفال إلا في سن البلوغ، في حين أن الأدوار الاجتماعية توزع عليهم منذ الولادة. فكل المجتمعات تخصص كل من الفتيات والفتيان أدواراً وصفات وفرصاً مختلفة، فنتم تنشئتهم على أساس تأدية تلك الأدوار المتوقع منهم تأديتها كنساء ورجال ضمن مجتمعهم، وذلك حسب الأفكار التقليدية السائدة والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة لكلا الجنسين في كل مجتمع.

يشير الجنس إلى الفوارق البيولوجية بين الرجال والنساء المحددة عالمياً ولا يمكن تبديلها. فعلى سبيل المثال، تقتصر قدرة الإنجاب على النساء، وإطلاق اللحي على الرجال فقط.

أما النوع الاجتماعي فيُشير إلى أوجه الاختلاف الاجتماعي؛ والعلاقات بين الفتيات والفتيان، والنساء والرجال، التي يجري تعلّمها، تتميز بفوارق واسعة ضمن الثقافات الاجتماعية وفي ما بينها، ويمكنها أن تتبدل مع الوقت ومن جيل إلى آخر. فعلى سبيل المثال، تتولى النساء، في العديد من البلدان، الاعتناء بالأطفال الصغار، مع أن الرجال باتوا يهتمون بالأطفال أيضاً بشكل تدريجي. وفي بعض البلدان، النساء لا تعمل في ورش البناء، في حين أن عملهن في هذا القطاع أصبح أمراً شائعاً في بلدان أخرى.

<sup>3</sup> من منظمة العمل الدولية. مضمّن صاحبيات المشاريع قديماً. منظمة العمل الدولية في بانكوك، 2006. عدة المدرب المؤلفة من R3. تمكين الأطفال، الشباب والعائلات، منظمة العمل الدولية، بانكوك 2006.

وتتأثر هذه الاختلافات الاجتماعية بعوامل ومتغيرات أخرى، كالسن، الطبقة، أو الطائفة، العرق أو الإثنية، والإعاقة، فضلاً عن البيئة الجغرافية والاقتصادية والسياسية.

إن قيم النوع الاجتماعي، معاييرها وأنماطها السائدة في كل مجتمع، تعزز أدوارها، غير أنها قابلة للتغيير ويمكنها أن تتبدل. فالممارسات تتغير، في الواقع، بوتيرة أسرع من نظرة الناس إلى سلوك الفتيات والفتيان، النساء والرجال. على سبيل المثال، في العديد من المجتمعات، يُفترض على الفتيات والنساء أن يكنّ من الجنس الأضعف (اللطيف) الذي ينبغي حمايته من أعباء العمل الثقيلة. إنّما في الواقع، وبشكل عام، تتولى الفتيات والنساء في المجموعات السكانية الفقيرة الأعمال المرهقة وتمارسها لساعات طويلة تماماً كما يفعل الفتيان والرجال.

تشير المساواة بين الجنسين إلى المساواة في الحقوق، والمسؤوليات، الفرص، المعاملة، التقدير في مجال العمل وفي العلاقة القائمة بين العمل والحياة على حد سواء.

خلال عملية تشكيل مجموعات العمل، يجب التأكد من أن النساء والرجال لديهم نفس الحقوق، والمسؤوليات، الأعباء، القدرة على صنع القرار وتحقيق الدخل.

خلال البرنامج التدريبي على كيفية تشكيل مجموعات العمل، يجب التشديد على المبادئ الأساسية لتشجيع المساواة بين الجنسين:

- إن تحقيق المساواة بين الجنسين هو مسؤولية الجميع، ويقتضي مساهمة النساء والرجال على حدّ سواء في هذا الإطار.
- إن تشجيع المساواة بين الجنسين يفيد جميع أفراد المجتمع أيضاً. وهو لا يعني منح النساء المزيد من النفوذ وسحبه من الرجال، بل خلق مساواة بين الجنسين تؤدي إلى مستوى عيش أفضل للجميع.
- إن ذلك لا يعني فقط الشيء الصحيح، وإنما أيضاً الشيء الذكي – فتقديم فرصاً متساوية للرجال والنساء من أجل الاستفادة من التطور، ليس عادلاً وصائباً وحسب، بل هو أيضاً مفيد اقتصادياً من ناحية الأعمال سعياً إلى توظيف كافة المواهب والموارد ضمن الأسر والمجتمعات.
- يجب النظر لموضوع المساواة بين الجنسين في كافة أوجه الحياة وفي كافة ميادين النشاطات، حتى عندما لا يكون هنالك أي صلة "جلية" بالنوع الاجتماعي. على سبيل المثال، عندما يفكر الناس بمجموعات العمل، قد لا يجدون صلة بالنوع الاجتماعي – ومع ذلك، قد تكون هنالك بعض الاختلافات البارزة في أوضاع الأفراد الرجال والنساء ضمن المجموعات، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار.
- إن اتخاذ التدابير الخاصة لمساعدة الأشخاص المحتاجين هو، في أغلب الأحيان ضروري، من أجل إحداث تغيير في الأوضاع حيث يوجد عدم مساواة.

### دليل المستخدم المساعد على التدريب رقم 3:

#### ما هي دورة التعلّم التجريبي؟<sup>4</sup>

يشير مفهوم دورة التعلّم التجريبي، الذي يعتمد عليها هذا الدليل، إلى أن الناس يتعلمون بشكل أفضل من خلال "الفعّل" (التطبيق)، وليس من خلال "إعلامهم" أو تلقينهم. ففي الحياة اليومية، يمرّ الناس في دورة تعلّم تجريبي طوال الوقت. إن تلك الدورة هي عملية متواصلة مبنية على أساس الخبرات السابقة. وفي إطار هذا التدريب، إن التعلّم التجريبي في البرنامج التدريبي يتمثل بالقيام بتمارين، ومن ثمّ، الخروج بالرسائل الأساسية، نقاط التعلّم أو الدروس المستفادة، لتطبيقها في المستقبل، وليس فقط تلقّي الرسائل بشكل غير فعّال.

وتتألف الدورة من الخطوات التالية:

- الخطوة 1: اكتساب الخبرة عبر الفعل
- الخطوة 2: مشاركة ما حصل
- الخطوة 3: تحليل ما حصل
- الخطوة 4: الخروج بالاستنتاجات والرسائل الأساسية
- الخطوة 5: استخدامها في الحياة الواقعية

|  |   |
|--|---|
| دعوة المشاركين إلى ممارسة لعبة أو تمرين عملي آخر، مثل، بناء برج من ورق.  | <b>اكتساب الخبرة من خلال الفعل/التطبيق العملي</b> |
| دعوة المشاركين إلى مناقشة ما حصل في الخطوة 1 وتبادل المعلومات حول ما قاموا به. يجري مشاركة كافة النتائج مع الجميع قبل تفسيرها.   | <b>مشاركة ما حصل</b>                              |
| مراجعة الخبرة ومعالجتها لإدراك ما حصل خلال الخطوة الأولى لـ "فعل/تطبيق" الشيء؛ على سبيل المثال: لماذا لم يكن البرج الورقي كما هو مطلوب في الخطوة 1 – ما الذي جرى بشكل "غير صحيح"، وماذا كان عنصر المفاجأة؟ | <b>تحليل ما حصل</b>                               |
| الخروج بالنقاط المفيدة، النتائج والاستنتاجات حول ما جرى. على سبيل المثال: في مجموعة العمل، يجب التخطيط معاً والإتصال بفاعليّة.   | <b>الخروج بالاستنتاجات والرسائل الأساسية</b>      |
| مناقشة كيف يمكن للمشاركين استخدام الدروس المستفادة، النتائج والاستنتاجات في حياتهم الخاصة والعملية   | <b>استخدامها في الحياة الواقعية</b>               |

إن اختبار دورة التعلّم التجريبي خلال دورة التدريب حول تشكيل مجموعة العمل يمنح المشاركين فرصة تحسين مهاراتهم في حلّ المشاكل بطريقة نظامية وضمن بيئة آمنة. فهم يتعلمون كيفية اختبار وإدراك مواردهم الخاصة الموجودة بحيث أنهم يتمكنون من تطوير وصياغة أفكارهم ومشاريعهم وإدارتها مستقبلاً.

#### دليل المستخدم المساعد على التدريب رقم 4: رموز برنامج الجلسة

من أجل مساعدة المدربين على إعداد الجلسات، يجب تقديم ما يلي في كلّ جلسة:

<sup>4</sup> من منظمة العمل الدولية. مضمّن صاحبّات المشاريع قداماً. منظمة العمل الدولية في بانكوك، 2006

**الأهداف** (تحديد هد □ أو لائحة أهدا □ الجلسة)  
**المدة** (تحديد مدة التدريب المخصصة للجلسة)  
**ترتيبات الجلوس** (وصف كيفية تحضير القاعة وترتيب المقاعد من أجل المشاركين)\*  
**المواد** (تحديد لائحة ب مواد التدريب التي سيتم استخدامها خلال الجلسة)  
**الأدوات المساعدة** (تحديد جميع الأدوات المساعدة التي سيتم استخدامها خلال الجلسة، بالإضافة إلى الملاحظات المختصرة التي سيتم توزيعها عند نهاية الجلسة)  
**برنامج الجلسة** (تحديد العناوين التي سيتم تغطيتها خلال الجلسة خطوة بخطوة)

- في كل خطوة، يجب تقديم إر □ ادات حول كل من مضمون برنامج التدريب و عملية التدريب
- يجب تحديد نقاط تلخيصية رئيسية عند الختام كل جلسة
- **ملاحظات للمدربين** يتم إدراجها بين الحين والآخر لمعالجة التحديات المتوقعة أو لتأمين تقنيات تدريب بديلة
- **أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي ضمن الجلسات التدريبية** تقدم من خلالها الإ □ ادات حول كيفية التأكد من إعطاء الأهمية الكافية للمسائل المتعلقة بالنوع الاجتماعي.

\* وكذلك تحديد ما إذا كان يجب القيام بالعمل الجماعي خلال الجلسة، ضمن مجموعات مؤلفة من أعضاء (حاليين أو مستقبليين) ينتمون لمجموعة العمل نفسها، أو من مزيج عشوائي من المشاركين. في العديد من الجلسات، يمكن القيام بالعمل الجماعي ضمن مجموعات مختلطة؛ مع ذلك، بالنسبة للجلسات 3، 6، 7، 8، 13 و 14، يجب تشكيل المجموعات من ضمن المجموعات القائمة، أو من خلال اختيار مشاركين ينتمون إلى نفس المنطقة وخط العمل، بحيث يمكنهم تشكيل مجموعة أعمال.

## الجلسة 1: تقديم المشاركين وتوقعات برنامج التدريب

### الأهداف:

- تقديم أهدا □ البرنامج التدريبي، وتمكين المشاركين من التعرّف □ إلى بعضهم البعض
- تقديم فكرة عامة حول نشاطات المشاريع المشاركة
- استكشاف □ توقعات المشاركين ومساهماتهم وتوضيحها، بالإضافة إلى التأكد من تلبية البرنامج التدريبي لاحتياجاتهم

المدة: 90 دقيقة

ترتيب المقاعد: على □ كل U

المواد: بطاقات، أقلام تلوين، ورقة لوح قلاب تحمل عناوين 3 أو 4 مواضيع تدريب رئيسية

### برنامج الجلسة

#### الخطوة 1 – 35 دقيقة

يتم الترحيب بالمشاركين وإعلامهم بأنهم سو □ يتعرفون في هذه الجلسة على بعضهم البعض ويناقشون البرنامج التدريبي.

يتم تقسيم المشاركين بشكل ثنائي (مثلاً، عبر مجموعة من الأوراق على عدد المشاركين تحمل عناوين مماثلين والطلب من كل مشارك إيجاد الشخص الذي يحمل الورقة ذات الموضوع المماثل لموضوعه). ثم يتم إعلامهم أن أمام كل ثنائي 5 دقائق للتحدث مع بعضهم. خلال الدقائق الخمس تلك، عليهم أن يكتشفوا من هو □ ريكهم، ما هي أنواع نشاطات المشروع التي يقوم بها حالياً، وإن كان يخطط ليكون جزءاً من مجموعة عمل.

عند انتهاء الدقائق الخمس، يُطلب من كلّ مشارك تقديم □ ريكه (خلال دقيقة واحدة على الأكثر).

#### الخطوة 2 – 15 دقيقة

يُشرح أن فريق التدريب بحاجة إلى معرفة توقعات المشاركين ("ما الذي أودّ أن أتعلمه؟") وتحديد المساهمات المحتملة ("ما الذي يمكنني مشاركته مع الآخرين؟"). إن هذا الأمر سيساعد على التأكد من مدى مواءمة البرنامج التدريبي لاحتياجات المشاركين، وتوظيف كافة المواهب والموارد المتوفرة.

يقوم المدرب بتوزيع البطاقات الصفراء والزرقاء ( 2 من كلّ لون) على المشاركين. ويطلب من كلّ مشارك أن يدوّن توقعاته ومساهماته كالآتي:

- البطاقات الزرقاء: توقعاتهم من الورقة □



#### • البطاقات الصفراء: مساهماتهم في الورقة

ويشرح بعض القواعد الأساسية حول استخدام هذه البطاقات:

- الكتابة بوضوح وبأحرف كبيرة
- فكرة واحدة فقط على كل بطاقة (استخدام بطاقة جديدة (من نفس اللون) لكل فكرة جديدة)
- الوضوح والدقة
- أن تكون الفكرة الواحدة عبارة عن ثلاث جمل وليس أكثر
- عدم تدوين الاسم

يتم عرض بعض البطاقات التي تم إعدادها من قبل فريق التدريب كأثلة لإظهار التعليمات المقدمة أعلاه، ويتم إعطاء المشاركين الوقت المحدد لتدوين توقعاتهم ومساهماتهم على البطاقات. على المدربين جمع البطاقات عندما تصبح جاهزة والقيام بسرعة بتحديد ثلاثة أو أربعة مواضيع تدريب رئيسية تكررت في البطاقات، وتدوينها على ورق اللوح القلاب. بعد ذلك، يقوم المدربون بلصق البطاقات تحت العناوين المذكورة على أوراق اللوح القلابية. قد تتضمن العناوين تلك، ما يلي: "أفكار أو فرص مشاريع"، "مهارات عملية"، "الوصول للموارد"، "مساعدة خارجية"، الخ. من المفيد وجود عناوين "أخرى" حيث يمكن لصق البطاقات التي تحتوي على أفكار غير مرتبطة بالعناوين المذكورة سابقاً أو التي قد يجري تحديدها لاحقاً.

انتباه: قد لا يتوقع بعض المشاركين أن يسألوا مبررةً عن توقعاتهم ومساهماتهم، وقد يشعرون بالعجز في البداية. فالبعض منهم قد يشعر بالخجل الشديد من ذكر توقعاتهم "الخاصة"، أو قد لا يتمكنون من الكتابة. لذلك، يجب تشجيع الجميع على المشاركة وعلى مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة. ولا بأس إذا كتب بعض المشاركين بطاقة واحدة فقط أو اثنتين.

#### الخطوة 3 – 20 دقيقة

تتم مناقشة التوقعات والمساهمات بشكل موجز عبر الانتقال من موضوع/عنوان إلى آخر. ويُطلب من المشاركين التوضيح فيما إذا كانت بعض العبارات غير واضحة. تتم مراجعة ودراسة كل مجموعة من البطاقات ورحمدى إمكانية تحقيق التوقعات تلك خلال ورقة التدريب. بشكل عام، إن معظم التوقعات تكون منسجمة مع أهداف البرنامج التدريبي. غير أنه، في بعض الأحيان، قد تكون التوقعات مبالغ فيها بعض الشيء. على سبيل المثال، قد يتوقع بعض المشاركين الذي يعملون في مجال الانتاج أن تزداد أرباحهم 10 مرات بعد تشكيل مجموعة عملهم. في هذه الحالة، يجب على المدرب أن يشرح للمشاركين ما يمكنهم أن يتوقعوه فعلياً.

إضافةً إلى ذلك، يجب التشديد على أنه يمكن تحقيق التوقعات بشكل كبير إذا أصبح المشاركون أنفسهم ناشطين فعلياً مع منظماتهم المحلية، إذا التزموا بالدروس التي سيحصلون عليها خلال البرنامج التدريبي.

#### الخطوة 4 – 10 دقائق

يقوم المدرب بتوزيع نسخة عن البرنامج التدريبي على المشاركين.

من دون الدخول في التفاصيل، وبلغه سهولة الفهم، يشرح المدرب بشكل موجز الهدى الرئيسي من كل جلسة.

#### الخطوة 5 – 10 دقائق

يجري تحديد القواعد الأساسية للورقة على الشكل الآتي:

يبدأ المدرب باقتراح بعض القواعد (مثل، الانضباط والالتزام بأوقات التدريب ، إبداء الاحترام تجاه الآخر، الإصغاء عندما يتكلم الآخرون). ويطلب من المجموعة أن تضيف قائمتين، واحدة بأمر "مسموحة" والأخرى بأمر "ممنوعة". ثم يطلب المدرب من مشاركين اثنين وضع القائمتين على ورقتين كبيرتين ولصقهما على الحائط طيلة فترة الورقة التدريبية. وبإمكان المشاركين اقتراح بعض العقوبات (مثل غرامة، رقصة أو أغنية) في حال عدم التزام البعض بتلك القواعد المتفق عليها.

من ثم، يقوم المدرب بشرح بعض الأمور اللوجستية.

## الجلسة 2: ما هو تشكيل مجموعة العمل؟

### الأهداف:

- فهم ما هي مجموعة العمل
- فهم كيفية إنشاء مجموعات العمل
- فهم ما الذي يساعد مجموعات العمل على العمل بشكل جيد

المدة: 90 دقيقة:

### ترتيب المقاعد:

- الخطوات 1، 2 و4: على كل U
- الخطوة 4: مساحة لكافة المشاركين من أجل الجلوس في دائرة

### أداة مساعدة على التدريب:

- خطوات تشكيل مجموعة العمل (المعين التدريبي 1-2)

المواد: أوراق اللوح القلاب، أقلام تلوين، كرة أو غرض آخر لرميه أو دحرجته.

### برنامج الجلسة

#### الخطوة 1 – 30 دقيقة

يجب إبلاغ المشاركين بأنهم سيتعلمون خلال هذه الجلسة ما هي مجموعة العمل، الخطوات الضرورية من أجل إنشاء مجموعة العمل، والأمور التي تجعلها ناجحة.

يبسأل المدرب المشاركين عما إذا كان أحداً منهم ينتمي إلى مجموعة عمل. وبالتالي، يطلب من أعضاء المجموعات القائمة التحدث عن مجموعتهم. ثم يسألهم بشكل خاص عما يلي:

- ما هو النشاط الأساسي في مجموعة عملهم؟
- كم يبلغ عدد الأعضاء فيها؟ هل هم نساء، رجال، أم الاثنان معاً؟

تتم مناقشة نقاط التشابه ونقاط الاختلاف.

يجب التأكد من أن بقية المشاركين يفهمون ما هي مجموعة العمل. تشير مجموعة العمل عادةً إلى مجموعة من الناس يعملون في مجال العمل نفسه ويمارسون بعض نشاطات العمل بالاتحاد.

#### الخطوة 2 – 30 دقيقة

يتم سؤال المشاركين ما هي الخطوات التي يعتبرونها ضرورية لإنشاء مجموعة العمل. وعند وجود أعضاء من مجموعات قائمة، يُطلب منهم أن يشرحوا بإيجاز ما هي الخطوات التي اتخذوها من أجل إنشاء مجموعتهم.

يقوم المدرب بتدوين الملاحظات حول الخطوات المذكورة.

يجب التشديد على وجود أكثر من طريقة واحدة صحيحة لإنشاء مجموعة عمل، فإلا يمكن أن تكون بعض أو كافة الخطوات التي ذكرها المشاركون ضرورية. ويتم توزيع المعين التدريبي 2-1 حول خطوات تكوين مجموعة العمل، ويُناقش المدرب أي اختلافات قد تكون قائمة بين نتائج المناقشة والمعين التدريبي.

يجب التنويه خلال المناقشة بأن ترتيب الخطوات سيختلف حسب كل وضع.

### الخطوة 3 – 30 دقيقة

يذكر المدرب بأن بعض مجموعات العمل المنشأة سيكون ناجحاً، في حين أن البعض الآخر قد يواجه المصاعب. ويسأل المدرب المشاركين لماذا يعتقدون أنهم ستكون تلك هي الحال.

يقوم المدرب بإبلاغ المشاركين بأنهم سيلعبون لعبة كرة بهدٍ □ توليد الأفكار حول ما قد يساعد مجموعات العمل على أن تصبح قوية وناجحة. يطلب منهم تشكيل دائرة، ومن ثم، يخبرهم بأنه سيتم تمرير الكرة بينهم، وعندما يستلم أحد المشاركين الكرة، عليه إعطاء فكرة واحدة حول إحدى عوامل نجاح مجموعات العمل. عند الضرورة، يعطي المدرب بعض الأمثلة من اللائحة أدناه لمساعدة المشاركين:

- الاهتمام والالتزام من قبل كافة الأعضاء
- المساواة بين الأعضاء
- تقسيم العمل بشكل عادل وفعال
- قواعد يوافق عليها الجميع
- القيادة الجيدة والفاعلة
- الإتصال الجيد
- القدرة على تحديد أهم المشاكل وحلها
- الإدارة المالية الجيدة

تبدأ اللعبة. يجب على أحد المدربين أن يقدم المساعدة في لعبة الكرة هذه، بينما يقوم مدرب آخر بتدوين الأفكار على ورق اللوح القابل.

عند تقديم ما يكفي من الأفكار، يشكر المدرب المشاركين ويختتم الخطوة عبر تلخيص الأفكار الرئيسية.

### الخطوة 4 – 5 دقائق

يجب اختتام الجلسة عبر تلخيص النقاط الرئيسية والإشارة إلى أنه سيتم لاحقاً النظر بالتفصيل في العديد من النقاط التي تمت مناقشتها خلال ورشة العمل.



## المعين التدريبي 1-2: خطوات تشكيل مجموعة العمل

|  |                                  |                   |               |
|--|----------------------------------|-------------------|---------------|
| زيادة الوعي                                    | تحديد الأعضاء                    | عقد اجتماع تمهيدي | تحديد الأهداف |
| تقرير النشاطات المشتركة والفردية وتوزيع المهام | إقرار القواعد                    | تحديد القادة      |               |
| خطة العملية                                    | تقرير كيفية تنظيم عمليات التمويل |                   |               |

## الجلسة 3: التقييم الذاتي وتحديد الاحتياجات

### الأهداف:

- إعطاء المشاركين والمدربين فكرة أفضل حول وضع (مجموعة) عملهم وحول احتياجاتها.

المدة: 70 دقيقة

### ترتيب الجلوس:

- مقاعد لمجموعة صغيرة (مجموعات قائمة أو مشاركين في مجال العمل أو المنطقة نفسها)

المواد: أقلام تلوين، أوراق اللوح القلاب

أداة مساعدة على التدريب:

- مصفوفة نقاط الضعف ونقاط القوة (المعين التدريبي 3-1)

برنامج الجلسة

الخطوة 1 – 30 دقيقة

يوضّح المدرب للمشاركين أن خلال هذه الجلسة عليهم أن يقيّموا وضع مشروعهم الحالي ومقارنته مع ما يريدون أن يكون عليه.

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات على أن تتألف من مشاركين يشكلون جزءاً من مجموعة العمل نفسها. إذا لم يكن المشاركون ينتمون بعد إلى مجموعة عمل، يجب عليهم أن يعملوا مع □ خاص يعملون في المجال نفسه أو مع □ خاص ينتمون للمنطقة نفسها. بعد ذلك، يُطلب منهم التفكير في الأسئلة التالية:

- كيف يجري عملهم الحالي؟
- ما هي الأمور التي تجري بشكل جيد؟
- ما هي الأخطاء التي يمكن تحسينها في مشروعهم وكيف؟

يُطلب من المشاركين تدوين إجاباتهم على تلك الأسئلة الثلاثة على ورقة من ورق اللوح القلاب.

**ملاحظة للمدربين:**

إن المشاكل أو الاحتياجات التي قد يذكرها المشاركون قد لا تبدو مرتبطة بشكل مباشر بمجموعة عملهم، أو قد لا تكون متعلقة بمواضيع ورؤية العمل. في هذه الحالة، يُسأل المشاركون عن صلة الأمر بمشروعهم. وسوف تُظهر هذه المناقشة كيف أن بعض الأخطاء التي قد لا تبدو متعلقة مباشرة بالموضوع (مثلاً: الكثير من المسؤوليات العائلية) قد يكون لها في الواقع تأثير مهم على المشروع.

**اختياري (المجموعات الأمية أو ذات المستوى التعليمي المحدود):** إن البديل عن تدوين الإجابات على أوراق اللوح القلاب هو رسم الإجابات بصور و/أو رموز مختلفة وإظهار نقاط القوة والضعف من خلالها.

**اختياري (للمجموعات المتعلمة):** يمكن تعميق التحليل والتوسع به من خلال التدقيق في نقاط القوة والضعف في مجالات خاصة (على سبيل المثال: الحافز، المهارات، الوصول إلى التمويل)، كما هو مشار إليه في المعين التدريبي 3-1. وفي هذه الحالة، يتم توزيع نسخ عن المعين التدريبي 2-1 ويشرح المدرب مضمونها من خلال استخدام التفسيرات المرفقة بالعبارات. وبعد ذلك، يُمنح المشاركون 20 دقيقة لإجراء عصف ذهني وتوليد الأفكار وتدوينها ضمن مجموعاتهم. يجب استعمال النتائج التي توصلت إليها كل مجموعة عمل لتقديمها في الخطوة التالية.

الخطوة 2 – 30 دقيقة

بعد انتهاء المشاركين من المناقشة فيما بينهم، تتم دعوة كل مجموعة إلى تقديم تقييمها الذاتي بإيجاز.

### الخطوة 3 – 10 دقائق

تشكر المدرب المجموعات على ما قدّمته.

تتم مناقشة نقاط القوة والضعف الرئيسية، بالإضافة إلى أوجه الاختلاف والتشابه بين المجموعات.

يختتم المدرب الجلسة عبر التشديد على أهمية التمرين بالنسبة إلى ما تبقى من ورشة العمل حيث يمكن استخدام نتائج التقييم الذاتي لدراسة إلى أي مدى وبأي وسائل يمكن معالجة نقاط ضعف المجموعات والاستفادة من نقاط القوة لديها.

### المعين التدريبي 3-1: مصفوفة نقاط القوة ونقاط الضعف<sup>5</sup>

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|------------|------------|
| الحافز     |            |
| المهارات   |            |
|            |            |

<sup>5</sup> من منظمة العمل الدولية. تحديد الفرص الاقتصادية لمجموعات ومجتمعات النساء. منظمة العمل الدولية، برنامج تعزيز النوع الاجتماعي، جنيف.



|  |
|--|
| الوصول إلى الموارد (الأرض، السلع، مواد التغليف، الخ) |
| الوصول إلى التمويل                                   |
| الشبكات التجارية والاجتماعية                         |
| الدعم الاجتماعي                                      |
| الوصول إلى الأسواق                                   |
| الخبرة في الإدارة                                    |
| العلاقات بين الأعضاء                                 |
| غيرها  |
|  |

### تفسير العبارات في المعين التدريبي 3-1<sup>6</sup>

- **المهارات:** هل تتمتع المجموعة بخبرة في مجال المهنة، هل لديها قدرات تقنية، الخ؟
- **الوصول إلى الموارد:** هل لدى المجموعة إمكانية الوصول إلى السلع، الكهرباء، المياه، المحصول الزراعي الخاص، المنتجات الكثيرة المتوفرة في مجالاتهم، الخ؟
- **الوصول إلى التمويل:** هل لدى المجموعة مخرجات؟ هل لديها فرص وصول إلى قروض مصرفية؟ هل الأزواج والعائلات على استعداد لإقراضها المال؟
- **الشبكات التجارية والاجتماعية:** هل لدى المجموعة أفراد ضمن العائلة وفي المجتمع المحلي يتمتعون ببعض خبرة في مجال الأعمال يودون مشاركتها مع مجموعة تضم نساء؟ قد يتضمن ذلك أيضاً أشخاصاً يشغلون مناصب ذات نفوذ في البلدة والحكومة والمجتمع.
- **الدعم الاجتماعي:** هل لدى أعضاء المجموعة أفراد في العائلة أو المجتمع المحلي يمكنهم تقديم الدعم، كإعانة الأطفال أو المسنين، مثلاً، مما قد يمنح النساء وقتاً ثميناً للعمل؟
- **الوصول إلى الأسواق:** هل لدى المجموعة موقع جيد لبيع المنتجات، هل لديها ما يكفي من الزبائن، هل لديها منافذ للوصول إلى المعلومات حول السوق؟
- **الخبرة في الإدارة:** هل لدى المجموعة خبرة في مسك دفاتر المشروع، الإدارة المالية، استخدام الموظفين، تخزين البضاعة ومراقبتها، الخ؟
- **العلاقات بين الأعضاء:** كيف يتفاعل أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض، وكيف يعملون معاً (التعاون، الاتصال، الخ)؟

<sup>6</sup> منظمة العمل الدولية. تحديد الفرص الاقتصادية لمجموعات ومجتمعات النساء. منظمة العمل الدولية، برنامج تعزيز الفروع الاجتماعي، جنيف.

#### الجلسة 4: المساواة بين الجنسين ضمن مجموعات العمل<sup>7</sup>

##### الأهداف:

- تعزيز وعي المشاركين حول مشاركة أعباء العمل، صنع القرار والدخل ضمن العائلة وفي مجموعات العمل
- تعزيز إدراك المشاركين لأهمية المساواة بين الجنسين

المدة: 90 دقيقة

##### ترتيبات الجلوس:

- الخطوات 1، 3، 4 و5: كل U
- الخطوة 2: مقاعد المجموعة الصغيرة (مجموعات مختلطة عشوائياً)

##### الأدوات المساعدة:

- بطاقة صورة عن نشاطات قام بها الزوج والزوجة (المعين التدريبي 1-4)
- بطاقة صورة لرجل، المرأة، أو الاثنين معاً (المعين التدريبي 2-4)
- نشرة مطبوعة حول تعريفات المساواة بين الجنسين (المعين التدريبي 4.3)

المواد: أقلام تلوين، أوراق اللوح القلاب

##### برنامج الجلسة

##### الخطوة 1 – 10 دقائق

يجب إعلام المشاركين بأن هذه الجلسة تتناول المساواة بين الجنسين وأدوار كل من النساء والرجال.

يُطلب من المشاركين التفكير ملياً بموضوع المهام العائلية وبالنشاطات التي يقوم بها الرجال والنساء على السواء:

- يبسأل المدرب المشاركين إذا ما كانت هنالك أي اختلافات بين الأبياء التي يقومون بها والأبيات التي يقوم بها ركاء حياتهم؟ على سبيل المثال، من يقوم بتنظيف المنزل، الطهي، من يحضر اجتماعات البلدة؟
- هل من اختلافات بين أفراد عائلاتهم، النساء والرجال، الآخرين؟

تتم دعوة عدد قليل من المشاركين لتبادل إجاباتهم.

<sup>7</sup> من منظمة العمل الدولية. عدة المدربين R3. تمكين الاطفال، الشباب والعائلات. منظمة العمل الدولية، بنكوك 2006، الوحدة 4.1 من يقوم باي عمل ضمن العائلة، ومنظمة العمل الدولية. دليل المدربين: حقوق النساء العاملات والمساواة بين الجنسين: خطوات سهلة للعاملات في كمبوديا، منظمة العمل الدولية، بنكوك، 2004، الوحدة 3.3 تقسيم العمل.

يسأل المدرب المشاركون الذين ينتمون إلى مجموعة عمل، عما إذا كانت مجموعتهم مختلطة تضمّ الجنسين. و في هذه الحالة، يُطلب منهم أن يشرحوا ما إذا كان الرجال والنساء يؤدون المهام نفسها ضمن المجموعة.

ويشير المدرب إلى أن الرجال والنساء، في أغلب الأحيان، يقومون بأعمال مختلفة وأن الناس يتوقعون منهم التصرف بشكل مختلف.

### الخطوة 2 – 20 دقيقة

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة.

تُعطى كل مجموعة عدداً من الصور (المعين التدريبي 1-4)، صورة لرجل، المرأة، أولادتين معاً (المعين التدريبي 2-4)، أوراق اللوح القلاب، مقصات، زجاجة غراء أو ريبط لاصق). ويُطلب من كل فريق إيجاد مساحة فارغة للجلوس حولها ونشر الأوراق القلابة على الأرض.

يجب التوضيح بأنه يوجد في كل نشاط صورتان: صورة رجل يقوم بنشاط ما وصورة أخرى لامرأة تقوم بنشاط آخر.

فيما يتعلق بكل صورة، يجب على المجموعات الإجابة عن السؤال التالي: من يقوم عادةً بهذا النشاط، النساء أم الرجال؟ فإذا كانت الإجابة الرجال، توضع صورة الرجل الذي يقوم بالمهمة تحت بطاقة صورة "الرجل"، وتوضع بطاقة صورة "المرأة" جانباً. أما إذا كانت الإجابة النساء، فتوضع صورة المرأة التي تقوم بالمهمة تحت بطاقة صورة "المرأة"، وتوضع بطاقة صورة "الرجل" جانباً. إذا كانت الإجابة الاثنين معاً، عندها توضع الصورتان تحت عمود الاثنين.

يجب على المدرب أن يقدم مثالاً مستخدماً صورتين. بعد ذلك، يُطلب من المجموعات المبلّرة بالتمرين ويتم إبلاغ الجميع أن المجموعة التي تنتهي أولاً تكون هي الفائزة في اللعبة.

**ملاحظة للمدربين:** يجب التحقق من ترتيب الصور لكي تكون صورياً كل نشاط (أنشطة قمن بها النساء وأنشطة قام بها الرجال) قريبة من الأخرى. ومن الأفضل لصق كل إثنين معاً. مع العلم أنه بالنسبة إلى نشاطين من بين تلك النشاطات – الرضاعة والحلاقة – هنالك بطاقة واحدة فقط تمثلهما، بما أن هذين النشاطين يقوم بهما جنس واحد.

بعد أن تنتهي المجموعات، يُطلب منها عرض نتائجها أمام المجموعة الكبيرة.

### الخطوة 3 – 30 دقيقة

يُطلب من المشاركين إلقاء نظرة على النتائج، ويُطرح سؤال حول كل نشاط معني بالصورة التي تظهر الرجل، إذا كان من الممكن القيام بها من قبل الجنسين. فإذا وافق المشاركون، تُنقل البطاقة إلى فئة "الاثنين".

يجب القيام بالشيء نفسه بالنسبة إلى النشاطات المحددة للنساء.

في النهاية، النشاطات المحددة بيولوجياً، كالحلاقة والرضاعة، مثلاً، هي التي تبقى تحت صورة الرجل أو المرأة. أما النشاطات الأخرى، على سبيل المثال، الاعتناء بالأطفال والنشاطات المنزلية، فيمكن القيام بها من قبل الجنسين.

- ما هي النشاطات المحددة للزوجين معاً والتي قد يرغبون حقاً في مشاركتها؟
- لماذا؟ ما هي فوائد هذا الأمر؟
- كيف يمكن ان يكون ذلك ممكناً؟
- لماذا لا يريون مشاركة النشاطات الأخرى؟

يتم تلخيص المناقشة والتذكير أنه بالإمكان إجراء التغييرات على المشاركة في العمل حسب الحاجة.

**اختياري:** يُشرح أن المميزات أو الاختلافات البيولوجية بين النساء والرجال المحددة عند الولادة ولا يمكن تغييرها، يشار إليها **بالجنس**. أما المميزات والفوارق الاجتماعية بين النساء والرجال التي يتم تعلمها/اكتسابها ويمكن تغييرها، فيشار إليها **بالنوع الاجتماعي**. لهذا الغرض، يُعرض المعين التدريبي 3-4 حول تعريفات النوع الاجتماعي.

#### ملاحظة للمدربين:

قد يستنتج المشاركون أن علاقات النوع الاجتماعي غير المتساوية ليست أمراً سيئاً، وذلك، لأنها جزء من عاداتهم/ثقافتهم أو ثقافتهم. في مثل هذه الحالة، بالإمكان إجراء مناقشة حول ما إذا كانت هذه الاختلافات عادلة ومنصفة، وما هي وجهات نظر المجموعة تجاه الجوانب الأقل فائدة في هذه النقطة.

بإمكان المشاركين أيضاً أن يعتبروا أن الدور الاجتماعي هو واقع بيولوجي. وكما هي الحال أعلاه، بإمكان المدرب مناقشة الموضوع،  رح الاختلافات بين الأدوار الاجتماعية والبيولوجية مستخدماً بعض الأمثلة، بالإضافة إلى دعوة المشاركين أيضاً إلى التفكير بأمثلة مستخرجة من حياتهم الشخصية للتأكد من فهمهم لهذه الفروقات.

#### الخطوة 4 – 20 دقيقة

يطلب من المشاركين التفكير ملياً بالوضع في مجموعة عملهم الخاصة (أو في المنطقة حيث يقيمون إذا لم يكونوا بعد أعضاء في مجموعة عمل). وتتم مناقشة الأسئلة التالية في الجلسة العامة:

1. ما هي أوجه الاختلاف  بين عمل النساء والرجال فيما يتعلّق بالمدة، الصعوبة، الحجم أو المسؤولية؟
2. كيف يجري توزيع أعباء العمل بين الرجال والنساء؟ وبشكل عام، من يعمل أكثر؟
3. من منهم ضمن مجموعة العمل أو البلدة يقوم بعمل يدخل ضمن إطار صنع القرار (كقيادة المجموعة، مثلاً؟)
4. أي عمل يحصل أكثر على تقدير واحترام في المجتمع، عمل الرجال أو عمل النساء؟

5. كيف يؤثر التوزيع غير المتساوي بين أعباء/مهام العمل على النساء والرجال وعلى سير عمل المجموعة؟
6. ما الذي يمكن القيام به ضمن مجموعة العمل من أجل ضمان/تشجيع المساواة بين الجنسين؟

يتم تلخيص المناقشة والتشديد على النقاط التالية:

- تميل النساء إلى القيام بمهام متعددة، غالباً في أعمال مولدة للدخل، داخل المنزل أو خارجه، بينما تكون تلك النساء مسؤولات عن كامل أو بعض مسؤوليات العناية بالعائلة والأعمال المنزلية. في الوقت نفسه، يميل الرجال إلى الاهتمام بالأعمال الروتينية، الثابتة، الرسمية والمركزة؛ على سبيل المثال، القيام بمهام الإنتاج، وندراً ما يشاركون في الأعمال المنزلية مع زوجاتهم.
- في أغلب الأحيان، يحصل عمل الرجال على تقدير أكثر من عمل النساء. إذ تبدو معظم المهام التي تقوم بها النساء "غير مهمة" و"صغيرة" مع أنها تتطلب الكثير من الوقت، خاصةً وأن تلك المهام المتعددة لا تسمح لهنّ بأخذ بعض الراحة والتعلم.
- إن هذا السلوك المقبول بشكل كبير يتسبب بعبء ثقيل على العديد من النساء أو الفتيات، لا سيّما، إذا كنّ يعملن أيضاً مقابل دخل أو يذهبن إلى المدرسة.
- بإمكان كلا الجنسين القيام بمعظم المهام الإنتاجية والمنزلية. على سبيل المثال، بإمكان الرجال غسل الصحون، كما يمكن للنساء التكلّم خلال الاجتماعات العامة في البلدة. رغم ذلك، يتم التقسيم الاجتماعي للعمل بين الرجال والنساء، الأمر الذي يتسبب بالضغط والعبء على كلّ من الرجال والنساء على السواء؛ غير أن النساء، بشكل عام، أكثر من يعانين من الخسارة.
- إلى جانب التفاوت الخاص بالنوع الاجتماعي في تقسيم العمل ضمن العائلات، فإن للنساء صوتاً ضعيفاً في عملية صنع القرار.
- في أغلب الأحيان، يتكرر التقسيم غير المتساوي بين النساء والرجال في المسؤوليات وصنع القرارات ضمن العائلة وفي مواقف اجتماعية أخرى. فعلى سبيل المثال، في المجموعات المختلطة، يحتلّ الرجال مواقع صنع القرار أكثر من النساء.
- قد يؤدي ذلك إلى عدم توازن في مشاركة منافع تشكيل مجموعة العمل. ويعني ذلك، أيضاً، أن مهارات أعضاء المجموعة ومواهبهم المختلفة قد لا تُستثمر بالكامل.
- بإمكان مجموعات العمل التغلّب على هذه المشاكل عبر تحقيق المساواة بين الرجال والنساء ضمن المجموعة فيما يتعلق بالعضوية، تشكيل المجموعة، تقسيم العمل، صنع القرار، الموارد والدخل، وكذلك في تحديد قواعد المجموعة ومبادئها، مثلاً.

**ملاحظة للمدربين:** إذا لم يتم التعريف بالمساواة بين الجنسين في الجلسات السابقة، يجب القيام بذلك في هذه المرحلة. و يجب الرجوع إلى المعين التدريبي 4-3 ودليل المستخدم المعين التدريبي 2 عند الضرورة، وإعادة التذكير بفوائد المساواة بين الجنسين.

#### الخطوة 5 – 10 دقائق

يتم اختتام الجلسة عبر تلخيص النقاط الرئيسية التالية:

- يقوم كلّ من النساء والرجال، في معظم الأحيان، بتأدية مهام مختلفة ذات مسؤوليات متنوعة، ولكن يجب ألا يكون ذلك هو واقع الحال.
- إن إجراء التغيير في تقسيم العمل ليس سهلاً، ولكن يمكن القيام به إذا أردنا ذلك. فإن مشاركة المسؤوليات، صنع القرار وعبء العمل، يجعل الأمر عادلاً بالنسبة إلى الجميع، كما أنه مفيد بالنسبة لوضع الأسرة الاقتصادي.

المعين التدريبي 1-4 بطاقات مصورة لنشاطات يقوم بها الرجال والنساء.

المعين التدريبي 2-4 بطاقة صورة لامرأة، لرجل، وللاتنين معاً



### المعين التدريبي 4-3 تعريفات المساواة بين الجنسين<sup>8</sup>

#### **الجنس:**

يشير الجنس إلى الفوارق البيولوجية بين الرجال والنساء وهي فوارق عالمية

#### **النوع الاجتماعي:**

يشير إلى الاختلافات الاجتماعية والعلاقات بين الجنسين:

- التي يتم تعلمها/اكتسابها
- التي تتبدل مع الوقت
- التي تخضع لتنوع كبير:
  - ضمن المجتمع الواحد
  - ما بين مختلف المجتمعات

#### **القيم، المعايير والأنماط الخاصة بالنوع الاجتماعي:**

أفكار حول ما يجب أن تكون النساء والرجال عليه، وعلى ماذا تقتصر قدراتهم

#### **أدوار النوع الاجتماعي:**

ما يقوم به الرجال والنساء **فعلياً**

تتضمن **المساواة بين الجنسين** أو المساواة بين النساء والرجال:

- حقوق الإنسان والعمال نفسها للرجال والنساء؛
- تقيماً متساوياً وتوزيعاً عادلاً:-
  - لمسؤوليات والفرص
  - عبء العمل، صنع القرارات، والدخل.

<sup>8</sup> من منظمة العمل الدولية. مضيّصاحبات المشاريع قدم. منظمة العمل الدولية، بنكوك، 2006.

## الجلسة 5: فوائد مساوى العمل كمجموعة

### الأهداف:

- توعية المشاركين حول فوائد وتحديات العمل في المجموعة.

المدة: 90 دقيقة

### ترتيب المقاعد:

- الخطوات 1، 3، 4 و 5: على كل U
- الخطوة 2: الجلوس في مجموعات صغيرة (مجموعات مختلطة عشوائياً)

### المعين التدريبي:

نشرة مطبوعة: فوائد ومساوى القيام بالأعمال فردياً ومجموعة (المعين التدريبي 1-5)

### برنامج الجلسة

#### الخطوة 1 – 5 دقائق

يبشرح المدرب للمشاركين أن عليهم الأخذ بعين الاعتبار خلال هذا التمرين فوائد وتحديات القيام بالعمل فردياً أو ضمن مجموعة.

#### الخطوة 2 – 20 دقيقة

يتم تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات. و يُطلب من كل مجموعة مناقشة إحدى الأسئلة أدناه:

- 1: ما هي إيجابيات القيام بالأعمال بشكل فردي؟
- 2: ما هي سلبيات القيام بالأعمال بشكل فردي؟
- 3: ما هي إيجابيات القيام بالأعمال ضمن مجموعة؟
- 4: ما هي سلبيات القيام بالأعمال ضمن مجموعة؟

على كل مجموعة أن تذكر أكبر عدد ممكن من الإجابات المحتملة.

#### الخطوة 3 – 30 دقيقة

يشار إلى مناقشة السؤال التالي:

- أيهما أفضل، القيام بالأعمال بشكل فردي أو ضمن مجموعة؟

**ملاحظة للمدربين:** بما أن بعض المشاركين قد لا يكونوا على معرفة بكيفية إجراء هذا التمرين، قد يكون من المفيد أن يقوم فريق التدريب بعرض قصير (لبضع دقائق) حول لمناقشة موضوع يفهمه المشاركون جيداً، على سبيل المثال:

- إيجابيات وسلبيات إرسال الأولاد إلى المدرسة
- تعلم المهارات خلال ورشة عمل البرنامج التدريبي، أو قيام أحد اصحاب المشاريع بإفقال محلّه لأسبوع كامل من أجل حضور الدورة التدريبية.

يُخبر المدرب المشاركون بأن المجموعتين 1 و 4 سيكون دورهما المدافعة عن فكرة القيام بالأعمال بشكل فردي، والمجموعتين 2 و 3 المدافعة عن فكرة القيام بالأعمال كمجموعة.

يدعو المدرب الفريقين إلى الجلوس مقابل بعضهما البعض.

ويطلب من المشاركين تقديم كافة الإجابات المحتملة التي توصلوا إليها خلال مناقشاتهم التمهيدية ومحاولة إقناع الفريق الآخر بها.

يقوم كل عضو من الفريقين بالتحدّث، على ألا يتخطى المتحدث أكثر من دقيقتين من الوقت. إن الوقت الإجمالي للمناقشة هو 15 دقيقة. لذلك، يقوم أحد المدربين بضبط الوقت وإنهاء المناقشة بعد انتهاء الوقت الإجمالي، أو بإمكانه إنهاء المناقشة قبل ذلك إذا لم تبرز أي معلومات جديدة وبدأ المشاركون بتكرار الأفكار نفسها.

تبدأ المناقشة.

على المدربين تدوين النقاط على الأوراق القلابة خلال المناقشة.

#### الخطوة 4 – 30 دقيقة

يتم تلخيص الإيجابيات والسلبيات التي طرحت خلال المناقشة.

يمكن للإيجابيات والسلبيات أن تتضمن ما يلي:

| السلبيات   | الإيجابيات  | المشروع الفردي |
|--|---|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• المشروع الفردي لديه نفوذ أقل</li> <li>• التكاليف مرتفعة أكثر</li> <li>• تكون كافة المسؤوليات وأعباء العمل على كاهل الفرد</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن اتخاذ القرارات بطريقة أسرع وأسهل تستجيب لاحتياجات الفرد</li> <li>• يستفيد الشخص العامل في مشروع تابع لفرد فوراً من الأرباح</li> </ul> |                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• اتخاذ القرارات يتطلب المزيد من الوقت ولا يلبي بالضرورة احتياجات</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن مشاركة أعباء العمل</li> <li>• يمكن المشاركة في الموارد</li> <li>• لديها نفوذ وأصوات أكثر، إضافة</li> </ul>                            | مجموعة العمل   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>الجميع</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن يكون لبعض الأعضاء الأفضلية على الآخرين</li> <li>• من الصعب القيام بالأعمال سوياً في غياب الثقة بين الأعضاء</li> </ul> | <p>إلى القدرة على التفاوض</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن للأعضاء الاستفادة من بعضهم البعض وتبادل الخبرات</li> <li>• يمكنهم توفير التكاليف</li> <li>• يمكنهم التفاوض حول أسعار أفضل</li> <li>• عند راء السلع بالشراكة يمكنهم أن ينتجوا أكثر وأن يلبوا عدداً أكبر من الطلبات</li> <li>• مشروع أكبر يعني أرباحاً أكثر</li> </ul> |  |
|--|--|--|

يُطلب من المشاركين مناقشة ما يلي:

- "إذا كان المشاركون يوافقون على وجهات النظر المطروحة خلال المناقشة". اختياري: توزيع المعين التدريبي 1-5، دراسة النقاط الرئيسية بدقة، وسؤال المشاركين ما إذا كانوا يوافقون على هذه النقاط أم لا، ولماذا.
- "إذا كانت إيجابيات القيام بالعمل معاً تفوق السلبيات، وذلك حسب ظروفهم الخاصة".

**أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي:** إذا لم يُطرح الموضوع خلال المناقشة، يطلب المدرب من المشاركين ذكر الإيجابيات الخاصة التي يمكن للمرأة أن تستفيد منها من خلال العمل مع نساء أخريات ضمن المجموعة، مثل:

- المساومة والتفاوض بشكل أفضل مما لو كانت لوحدها
- مركز أفضل في المجتمع المحلي نظراً لعضويتها في مجموعة عمل وبسبب الأداء الأفضل للمشروع والتحسين في الإيرادات
- إمكانية الحصول على تجهيزات مُكلفة أو يصعب الحصول عليها، أو غيرها من الموارد، عبر مشاركة أعضاء المجموعة
- توفير الوقت الإضافي نتيجة المسؤولية المشتركة في بعض النشاطات ضمن المجموعة

## الخطوة 5 – 5 دقائق

يتم اختتام الجلسة عبر تلخيص النقاط الرئيسية:

- بإمكان العمل ضمن المجموعة المساعدة على التغلب على العديد من المخاوف التي تواجه المشاريع الفردية. فبإمكانه، مثلاً، دعم عملية الوصول إلى الأسواق بشكل أوسع والوصول إلى زبائن أكثر وبتكاليف أقل. كما يمكنه أيضاً مساعدة الأعضاء عبر تمكينهم من التعلم والاستفادة من خبرات بعضهم البعض، التخفيف من أعباء أعمالهم، إلى جانب منحهم موقع ذي نفوذ في مجتمعهم المحلي. ويشكل هذا الأمر أهمية كبرى عندما لا يكون للأشخاص خاص ضمن المجموعة موقعاً قوياً أو حين لا يتمتعون بالحقوق نفسها كالآخرين (كالنساء في بعض الحالات، مثلاً).

- غير أن المجموعات لا تولّد الإيجابيات بشكل تلقائي: إذ يعتمد تأثيرها الايجابي على أسلوب/منهجية عملها، ووفقاً للمبادئ التي تُظمت على أساسها. وتحتاج المجموعات إلى هدٍ مشترك، بالإضافة إلى نظام إداري جيد، وإلا لن يتمكن الأعضاء من تحقيق أية استفادة من وجودهم كمجموعة. على سبيل المثال: بإمكان الرجال السيطرة على صنع القرارات كافة بينما تقوم النساء بالأعمال، أو قد تحصل بعض النساء الثريات على كل الأمور الجيدة. ستتم مناقشة أهمية ميزات المجموعة، مبادئها وقواها المحركة، خلال الجلسات القادمة.

## المعين التدريبي 5-1: إيجابيات وسلبيات القيام بالأعمال بشكل فردي وضمن المجموعة

### سلبيات العمل ضمن المجموعة:

- صنع القرار يستغرق وقتاً
- عدم إمكانية المساهمة المتساوية
- بين الأعضاء ويمكن أن يكون للبعض الأفضلية على المجموعة

### إيجابيات العمل ضمن مجموعة:

- مشاركة أعباء العمل
- المشاركة في الموارد
- سلطة تفاوض أكبر وأصوات أكثر
- استفادة الأعضاء من تجارب بعضهم البعض
- يمكنهم توفير التكاليف
- مشروع أكبر يعني ربحاً أكثر

### سلبيات العمل فردياً:

- المشروع الفردي يتمتع بنفوذ أقل
- التكاليف أعلى
- كل المهام والمسؤوليات يتحملها المشروع الفردي

### إيجابيات العمل فردياً:

- صنع قرار سريع
- يستفيد الشخص في المشروع الفردي من الربح

## الجلسة 6: ما الذي يمكننا القيام به معاً؟ تحديد النشاطات المشتركة

### الأهداف:

- تمكين المشاركين من معرفة أي نوع من النشاطات يمكن القيام بها بشكل منفصل، وأي نوع من النشاطات يمكن القيام بها معاً ضمن المجموعة.

المدة: 90 دقيقة

### ترتيب المقاعد:

- الخطوات 1، 2، 3 و5: على كل U
- الخطوة 4: مقاعد لمجموعة صغيرة (مجموعات قائمة أو مشاركون من المنطقة نفسها أو من نفس مجال العمل)

المواد: أوراق اللوح القلاب، أقلام تلوين

المعين التدريبي:

- مثال عن دورة إنتاج لنشاطات تم القيام بها ضمن مجموعة وبشكل فردي (المعين التدريبي 6-1)

برنامج الجلسة

### الخطوة 1 – 5 دقائق

يتم تقديم الجلسة من خلال إطلاع المشاركين على موضوعها هو تحديد النشاطات التي يمكن القيام بها معاً ضمن مجموعة عمل، وتلك التي يمكن القيام بها فردياً.

يُسأل المشاركون عن تأثيرات العمل كمجموعة عن النشاطات الضرورية للمشروع – أي هل يجب القيام بكافة النشاطات معاً، أم هل ينبغي تنفيذ فقط البعض منها كمجموعة، وترك بعضها الآخر لأعضاء ينجزونها فردياً؟

### الخطوة 2 – 15 دقيقة

يجب اختيار مشروع أو عمل معين يختلف عن مشاريع/أعمال المجموعات المشاركة في برنامج التدريب. ثم يُطلب من المشاركين تحديد كافة الخطوات التي ينبغي القيام بها ضمن نشاط المشروع، وذلك بدءاً من التخطيط وصولاً إلى تأمين المنتج إلى المشتري.

يتم تدوين الخطوات تلك على أوراق اللوح القلاب على كل دورة أو خط إنتاج. يتم رسم صورة/رمز لكل نشاط لتسهيل متابعة الموضوع على المشاركين الأميين (راجع المعين التدريبي 6-1 كمثال).

**ملاحظة للمدربين:** يجب أن يكون نشاط المشروع الذي اختير لهذه الخطوة مألوفاً بالنسبة إلى المشاركين، وذلك، لكي يسهل عليهم تحديد تلك الخطوات. كما يجب أن يكون مثال المدرب كاملاً قدر الإمكان وألا يتضمن نشاطات مرتبطة بالإنتاج فحسب، وإنما خطوات أخرى أيضاً، كالترويج والتسويق اللذين يجب ألا يتم التغاضي عنهما إذا تمحور التركيز فقط حول عملية صنع المنتج.

### الخطوة 3 – 10 دقائق

تتم مراجعة كافة النشاطات المذكورة واحد تلو الأخرى، ويطرح المدرب السؤال على المشاركين ما إذا كان يجب القيام بها معاً كمجموعة أو بشكل فردي، ولماذا. يشار إلى النشاطات التي تم القيام بها معاً بلون معين، وتلك التي تم القيام بها فردياً بلون آخر.

### الخطوة 4 – 25 دقيقة

يُطلب من المشاركين العمل ضمن مجموعاتهم القائمة/المستقبلية وإعادة إجراء التمرين أمام مجموعتهم الخاصة، بالإضافة إلى إعادة تقديمه أمام المشاركين على أوراق اللوح القلاب إلى جانب النشاطات الأخيرة، يُطلب من المجموعات التفكير فيما إذا كانت تود القيام بأي نشاطات أخرى معاً في المستقبل ولماذا.

### الخطوة 5 – 30 دقيقة

يُطلب من كل مجموعة تقديم عملها إلى المجموعات الأخرى. يتم تشجيع المشاركين الآخرين على تبادل وجهات نظرهم. يجب على المدرب التأكد من أن المناقشة تغطي أسباب القيام ببعض النشاطات معاً كمجموعة وبعضها الآخر بشكل فردي (أي، إيجابيات وسلبيات كل من الطرفين).

**أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي:** عند مناقشة أي نوع من النشاطات التي يمكن القيام بها معاً، وأي منها يمكن القيام بها فردياً، يسأل المدرب المشاركين عما إذا كانوا يعتقدون بأنه يجب على النساء، الرجال، أو الاثنين معاً القيام بتلك النشاطات. قد يجيب المشاركون بأن بعض النشاطات، كالمحاسبة، على سبيل المثال، يجب أن تقوم بها النساء (لأن النساء مدربات بشكل أفضل على إدارة الأموال)، وبعضها الآخر يجب أن يقوم بها الرجال، كالحصول على المواد الأولية (نظراً لكون الرجال أقوياء البنية ويمكنهم السفر بسهولة أكثر). وتبدأ المناقشة حول ما إذا كان من الممكن القيام بهذه النشاطات أيضاً من قبل الجنس الآخر، وضمن هذا السياق يجري التشديد على أن معظم النشاطات يمكن القيام بها في الواقع من قبل النساء والرجال على حدّ سواء (بإمكان الرجوع إلى الشرح في الجلسة 4 عند الحاجة).

خلال بعض الظروف □ أو المجتمعات المحلية حيث يوجد فصل وتمييز كبير بين أدوار النساء وأدوار الرجال، يطرح السؤال حول الأهمية المعطاة لعمل كل من النساء والرجال. وإذا كان هنالك أي فرق بين أهمية مهام النساء والرجال، ينبغي مناقشة الأسباب الكامنة وراء ذلك (التقاليد/الأعراف □). من ثم، يتم إيجاز المناقشة من خلال الاستنتاج بأن كافة وظائف العمل، مثل، المحاسبة والنقل، هي أساسية، وأنه يجب تقييم عمل النساء والرجال ضمن المشروع بشكل متساوي.

### الخطوة 6 – 5 دقائق

يتم اختتام الجلسة عبر التشديد على عدم ضرورة قيام جميع أعضاء مجموعة العمل بكافة النشاطات معاً، إلا أن القيام ببعض النشاطات معاً بإمكانه أن يكون أكثر إفادةً من القيام بها فردياً.

هذا ويجب على كل من الأفراد والمجموعة على حدّ سواء تقييم إيجابيات وسلبيات كل وظيفة في المشروع، مع تحديد تلك التي يقومون بها بشكل أفضل معاً وفردياً.





المعين التدريبي 1-6: النشاطات ضمن المجموعة والنشاطات الفردية  
مثال: زراعة الفطر

نشاطات المجموعة

نشاطات فردية

## الجلسة 7: من يقوم بماذا؟

### الأهداف:

- إدراك طرق تنظيم عملية تقسيم المهام والمسؤوليات ضمن مجموعة العمل.

المدة: 105 دقائق

### ترتيب المقاعد:

- الخطوتان 1 و 5: على كل U
- الخطوتان 2-4: مقاعد لمجموعة صغيرة (مجموعات قائمة أو مشاركون من المنطقة نفسها أو من خط العمل ذاته)

### المعين التدريبي:

- بطاقات الوظيفة (المعين التدريبي 1-7)
- أدوار اللجنة الإدارية ومسؤولياتها (المعين التدريبي 2-7)

## برنامج الجلسة

### الخطوة 1 – 10 دقائق

يتم إعلام المشاركين بأن موضوع هذه الجلسة يتناول كيفية تقسيم المسؤوليات والمهام ضمن مجموعة العمل.

يطلب المدرّب من المشاركين التفكير في حياتهم الشخصية وبما يلي:

- من يقوم بماذا في عائلاتهم: هل يقوم الجميع بنفس المهام؛ أم هل يقوم أفراد الأسرة بمهام أخرى مختلفة؟
- إذا كانوا يقومون بمهام أخرى مختلفة، لماذا؟
- ما هي الإيجابيات في ذلك؟

بالنسبة إلى المشاركين المنتمين إلى مجموعات عمل قائمة، يُطلب منهم التفكير بالأسئلة نفسها وطرحها على مجموعة عملهم الخاصة.

بعد دقائق قليلة من العصف الذهني، يُطلب من بعض المشاركين مشاركة خبراتهم في الجلسة العامة.

في حال لم يتم التطرق إلى الأمر خلال المناقشة، يجب الإشارة إلى أنه، في معظم الأحيان، تتم مشاركة المسؤوليات ما بين الأعضاء ضمن مجموعات العمل: إذ يمكن تنفيذ بعض المهام من قبل الأعضاء كافة (كالإنتاج، مثلاً)، في حين يتم إنجاز غيرها من قبل شخص واحد أو اثنين (كالاهتمام بالصناديق المشتركة).

يتم تلخيص هذه الخطوة عبر إلقاء الضوء على بعض إيجابيات توزيع المهام بين الأعضاء، ومن بينها:

- يكون العمل أقل بالنسبة إلى الجميع إذا تم توزيعه على الأعضاء، بدلاً من أن يقوم كل عضو بكافة المهام.
- تختلف مهارات وقدرات الأخصاء، خصياتهم وظروف حياتهم. وبالتالي، يكون بعضهم أكثر قدرة على تنفيذ بعض المهام، بينما يقوم البعض الآخر بعمل أفضل في مهام أخرى.

## الخطوة 2 – 40 دقيقة

يتم إعلام المشاركين بأن اللعبة التالية ستساعدهم على تحديد طريقة أفضل لتنظيم علاقات العمل ضمن مجموعاتهم.

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات (مجموعات عمل قائمة أو مجموعات مشاركين من المنطقة نفسها أو نفس مجال العمل).

يتم إعطاء كل مجموعة عدد من البطاقات وأقلام تلوين تحتوي على مهام معينة، وأوراق بيضاء (قياس A4). يجب أن يكون عدد البطاقات (وعدد الأوراق البيضاء) حسب عدد الأعضاء ضمن كل مجموعة

يتم إبلاغ المجموعات بأن لديها 30 دقيقة من أجل المناقشة ومن أجل تحديد أي مهمة (مهام) يجب على كل عضو القيام بها. ويتم ذلك عبر لصق بطاقات المهام على ورقة A4 لكي يكون لكل عضو ورقة تبين كافة مهامه، مع الإشارة إلى إمكانية أن يكون لبعض الأعضاء أكثر من مهمة واحدة (على سبيل مثال، بالإمكان أن يكون لدى الشخص المسؤول عن إدارة الأموال سيارة، وأن يكون مسؤولاً عن النقل في نفس الوقت)، وإمكانية أن يقوم أكثر من شخص واحد ببعض المهام الأخرى (على سبيل المثال، يمكن لكافة الأعضاء المشاركة في الإنتاج). عند الانتهاء من تخصيص المهام، يتم جمع أوراق الأعضاء كافة التي تمثل مهام المجموعة بكاملها على ورقة اللوح القلاب.

**ملاحظة للمدربين:** قد يشعر المشاركون أن بعض المهام المخصصة على بطاقات مجموعتهم قد تكون كثيرة أو قليلة. وقد يشعر البعض بالحيرة تجاه بعض المهام المخصصة إليهم في تلك البطاقات (على سبيل المثال، يتم تكليف عضو نكر أو أنتى بمهمة معينة حسب جنس الشخص في المثل الموضح). يجب التشديد على أن:

- صورة الشخص على البطاقة هي فقط مثال يجب ألا يؤثر على من يتم تكليفه بالمهمة
- ليس من الضروري استعمال كافة البطاقات
- بإمكان المشاركين إضافة المزيد من المهام عبر إعداد بطاقاتهم الخاصة

قد يجد بعض المشاركون، الذين ليسوا أعضاء في مجموعة عمل بعد، أنه يصعب عليهم القيام بهذا العمل. في هذه الحالة، يجب مساعدتهم والطلب منهم أن يحددوا في المقام الأول المهام التي يجب القيام بها على أساس يومي من أجل تسيير مجموعة عملهم. قد تتعلق هذه النشاطات بالإنتاج، المبيعات، قيادة المجموعة والإدارة، التنظيم المالي، الخ. من ثم، يتم سؤالهم عن سيقوم بالمهام في مجموعتهم المستقبلية. في هذه المرحلة، ليس من الضروري تحديد الأخصاء بالأسماء، بل بالإمكان تحديد المهام التي سيقوم بها كل الأعضاء الذين يشغلون المهام الإدارية، وما الذي سيقوم به الأعضاء الدائمون. يبلغ المدرب المشاركون بأنه يجب عليهم مناقشة الأسباب عند تكليف أعضاء مختلفين بالمهام.

### الخطوة 3 – 20 دقيقة

يطلب المدرب من المجموعات عرض تقسيمهم للعمل وشرح أسبابهم بشكل عام.

استناداً لما جرى نقلاً سابقاً، يتم مناقشة أية اختلافات بين المجموعات.

**أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي:** يُطلب من مجموعة أو اثنتين التحقق من ترتيب بطاقتها وشرح ما إذا كانت هنالك أية اختلافات في المهام التي يقوم بها كل من الأعضاء الذكور والإناث، وأسباب ذلك. ويسأل المدرب المشاركين ما إذا كانوا يعتقدون بأن هنالك بعض النشاطات التي يجب أن تقوم بها النساء فقط، أو الرجال فقط، ولماذا. قد يذكر المشاركون أن هناك بعض النشاطات، مثل المحاسبة، التي يجب أن تقوم بها النساء (لأن النساء مدربات، بشكل عام، بطريقة أفضل على إدارة الأموال)، وبعضها الآخر يجب أن يقوم بها الرجال، كالحصول على المواد الأولية (نظراً لكون الرجال أقوياء البنية ويمكنهم السفر بسهولة أكبر). وتبدأ مناقشة إمكانية قيام الجنس الآخر بهذه النشاطات أيضاً، مع التشديد على إمكانية القيام بمعظم النشاطات في الواقع من قبل النساء والرجال على حد سواء (بإمكان مراجعة ما سبق شرحه في الجلسة 4).

### الخطوة 4 – 30 دقيقة

تجدد الإدارة إلى وجود قائد واحد أو أكثر في كافة المجموعات تقريباً، وكذلك إلى وجود شخص واحد أو أكثر في العادة يقوم بالمهام الإدارية الأخرى (كالإدارة المالية مثلاً).

يطلب من المجموعات مناقشة الأسئلة التالية والإجابة عليها:

| المشاركون الأعضاء في مجموعة العمل:                            | المشاركون الذين لا يشكلون جزءاً من مجموعة عمل:   |
|---|--|
| • ما هي أدوار القائد (القادة)؟                                | • ضمن مجموعتهم:  |
| • إلى جانب قائدهم (قادتهم)، من سواه يمارس مهاماً إدارية؟      | • ما هي أدوار قائدهم (قادتهم)؟   |
| • هل هم راضون عن التنظيم القيادي/الإداري لديهم؟ ما هي فوائده؟ | • إلى جانب قائدهم (قادتهم)، من سواه يمارس مهاماً إدارية؟                                   |
| • ما الذي يمكن القيام به بشكل مختلف؟                          | • ما هي فوائد التنظيم القيادي/الإداري لديهم؟ بأي طريقة (طرق) أخرى يمكن تنظيم هذه المجموعة؟ |

يشرح المدرب للمشاركين بأن هنالك فرق بين القيادة والإدارة. فالقيادة تهتم باستراتيجيات المجموعة، أهدافها ورؤيتها، بينما الإدارة تميل أكثر إلى معالجة المشاكل على المستوى اليومي وإلى الحرص على تنفيذ المهام.

**اختياري:** يشرح المدرب أن بعض المجموعات لديها لجان بالإضافة إلى القائد. وتتألف اللجان في مجموعات العمل الصغيرة عادةً من شخصين ينفذان مهمة محددة. على سبيل المثال، يمكن أن يكون لمجموعة العمل قائد

بشر □ على سير جميع الأمور ويكون لديه مسؤولية استراتيجية، وبالإضافة إلى وجود القائد، بإمكان المجموعة أن يكون لديها لجنة تتولى أموراً محددة، مثلاً: التسويق، مراقبة النوعية، المواد الأولية، أو التمويل. في هذا السياق، يجب على المدرب الاستعانة بالمعين التدريبي 6-2 لشرح كيفية توزيع الأدوار في اللجنة الإدارية، وتوزيعه على المشاركين إن كان عدد المشاركين فيها كبيراً.

يستعرض المدرب بعض فوائد وجود اللجنة في المجموعة، كما يلي:

- إذا كانت اللجان تضم عدّة □ خاص، يسهل تنفيذ مهام العمل مما لو كان □ خصاً واحداً مسؤولاً عن ذلك حصرياً
- لا تكون السلطة محصورة لدى فرد واحد
- في أغلب الأحيان، يكون التنظيم أفضل من قيام جميع الأعضاء بتنفيذ جميع المهام، فبإمكان اللجان أن تكون متخصصة بها فتجزها بشكل أفضل.

يجب على المدرب التذكير بأنه من الجيد أن يتم تغيير القادة والمدراء كل فترة وبشكل دوري، وذلك عبر تنظيم انتخابات دورية (مرة في السنة، مثلاً).

يطرح المدرب الأسئلة التالية على المشاركين:

|  |   |
|--|---|
| <p>المشاركون الذين لا يشكلون جزءاً من مجموعة عمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل يعتقدون أن اللجان قد تكون مفيدة لمجموعاتهم؟ ولماذا؟</li> <li>• كيف يمكن أن يتم اختيار اللجان؟</li> <li>• ماذا يجب أن تكون معايير اختيار أعضاء اللجنة؟</li> </ul> | <p>المشاركون الأعضاء في مجموعة العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل لدى مجموعاتهم لجان؟</li> <li>• إذا كان الجواب نعم، ما هي فوائد تلك اللجان؟</li> <li>• إذا كان الجواب لا، هل يعتقدون أن اللجان قد تكون مفيدة لمجموعاتهم؟ ولماذا؟</li> <li>• كيف تم أو قد يتم اختيار اللجان؟</li> <li>• ما هي/ماذا يجب أن تكون معايير اختيار أعضاء اللجنة؟</li> </ul> |
|--|---|

## الخطوة 5 – 5 دقائق

يتم اختتام الجلسة عبر تلخيص النقاط الرئيسية:

- إن لجميع أعضاء المجموعة دور خاص حيث تشكل مساهمتهم عنصراً رئيسياً لنجاحها. ففي معظم الأحيان، يقوم أعضاء المجموعة بأدوار مختلفة، الأمر الذي يمكنها من الاستفادة من المهارات المختلفة للأعضاء، من □ خصياتهم وأوضاعهم.
- فيما يتعلق بتحديد من يقوم بماذا، يجب معاملة الجميع بالتساوي وإعطائهم فرصاً متساوية. ويجب عدم تخصيص الأدوار للـ □ خاص استناداً للجنس، العمر أو الشأن الاجتماعي، بل استناداً إلى مدى المساهمة التي يمكن أن يقدمها.

قبل الانتقال إلى الجلسة الثانية، يُبلِّغ المدرب المشاركين بأنه ستتم مناقشة بعض المسائل الإضافية المطروحة في هذه الجلسة في الجلسة 9: كيف تكون قائداً جيداً.

المعين التدريبي 1-7: بطاقات المهام

إدارة الأموال

القيادة

الإنتاج

البيع

مراقبة النوعية

صنع القرار

النقل

الإتصال مع قادة/سلطات  
القرية

حضور اجتماعات المجموعة

التسويق

الحصول على المواد الأولية/السلع  
المعين التدريبي 2-7 أدوار اللجنة الإدارية ومسئولياتها<sup>9</sup>

<sup>9</sup> من منظمة الغذاء والزراعة. تطوير قيادة مجموعات النساء والتدريب على الإدارة مستجمع بوسوندي كولا (13 - 28 نيسان 1995) - النيبال، على الموقع <http://www.fao.org/docrep/X0189e50.htm> (وصول بتاريخ 2006/11/10)



#### أدوار رئيس المجموعة ومسؤولياته

1. ترؤس الاجتماعات
2. تشجيع المناقشة التشاركية، التقسيم الواضح للمسؤوليات، المهام، وصنع القرار
3. تفويض المسؤوليات إلى أعضاء لجنة إدارية أخرى
4. التحقق من تقدم الإنجازات حسب الأهدا□، والتدقيق في الحسابات
5. تقييم أدوار أعضاء اللجنة الإدارية ومسؤولياتهم وإبداء الرأي فيها
6. مساعدة اللجنة الإدارية على التخطيط للنشاطات وتطبيقها
7. المحافظة على التناغم، التعاون والتنسيق ضمن المجموعة
8. تمثيل المجموعة في الاجتماعات، المنتديات، الجولات أو ورش العمل

#### أدوار أمين السر (السكرتير) ومسؤولياته

1. تدوين جدول الأعمال والمحاضر
2. الاحتفاظ بسجل حول حضور الاجتماعات وتوقيع الحاضرين
3. الاحتفاظ بكافة سجلات المجموعة في مكان آمن
4. تلاوة محاضر الاجتماعات على أعضاء المجموعة
5. الاهتمام بالرسائل الموجهة من المجموعة وإليها

#### أدوار أمين الصندوق ومسؤولياته

1. مسك السجلات المالية للمجموعة
2. حماية الأموال وإدارتها، صيانة الحسابات وتنفيذ عمليات الدفع بالتوافق مع قرارات اللجنة الإدارية
3. مسك دفتر الأموال النقدية وإيصالات عمليات الشراء والبيع والأموال المستلمة
4. لفت انتباه المجموعة إلى المشاكل المالية المتوقعة
5. إعداد تقرير مالي سنوي

#### الجلسة 8: قواعد المجموعة ومبادئها

##### الأهداف:

- إدراك أهمية قواعد المجموعة ومبادئها
- وضع قواعد ومبادئ عملية لمجموعات عمل المشاركين المستقبلية/الحالية

المدة: 95 دقيقة

##### ترتيب المقاعد:

- الخطوات 3، 1، 4 و5: على كل U
- الخطوة 2: مقاعد لمجموعة صغيرة (مجموعات قائمة أو مشاركين من المنطقة نفسها أو من نفس مجال العمل)

#### الأدوات المساعدة:

- أمثلة حول مبادئ المجموعات في الانظمة والقواعد الرئيسية (المعين التدريبي 8-1)
- كل نموذجي للنظام من أجل المجموعات (المعين التدريبي 8-2)
- نشرة مطبوعة مصورة عن قواعد المجموعة (المعين التدريبي 8-3)

**المواد:** أوراق اللوح القالب؛ أقلام تلوين؛ علبة صغيرة، سلة أو حقيبة لكل مجموعة.

## برنامج الجلسة

### الخطوة 1 – 10 دقائق

يوضح المدرب للمشاركين بأن الهدف من هذه الجلسة هو التفكير بالقواعد والمبادئ الرئيسية التي تعمل مجموعتهم بموجبها، ويطلب منهم التفكير في مجموعة عملهم الخاصة (إذا لم يكونوا جزءاً من مجموعة عمل بعد، التفكير في مجموعات أخرى، أو في قريتهم، على سبيل المثال) والإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل لدى مجموعتهم (قريتهم) أية مبادئ/قواعد يتصرّف الناس على أساسها؟
- لماذا تتمتع هذه المبادئ بتلك الأهمية؟

يطلب المدرب من بعض المشاركين مشاركة خبراتهم في الجلسة العامة. وعند الضرورة، يقدم المدرب بعض الأمثلة لمساعدة المشاركين. على سبيل المثال، ضمن مجموعة إنتاج، قد يتفق الأعضاء على المبادئ التالية:

- يجب ألا يكون الأعضاء أكثر من العدد المحدد
- يجب أن يكون كافة الأعضاء نساء (أو رجال)
- يجب أن يحضر كافة الأعضاء اجتماعات المجموعة
- يجب استشارة كافة الأعضاء عند اتخاذ أي قرارات

في هذا الإطار، ينبغي التأكد من فهم المشاركين للأسباب التي تجعل هذه المبادئ أو القواعد مهمة من أجل حسن سير المجموعة (إنها تجعلها أكثر عدلاً، فعالية، الخ)

### الخيار 1 (المجموعات المتعلمة)

### الخطوة 2 – 30 دقيقة

يعلم المدرب المشاركين بأنهم سيحددون في هذه المرحلة قواعد/مبادئ مجموعتهم. و يطلب منهم العمل ضمن مجموعاتهم القائمة أو مع أشخاص من نفس مجال العمل.

تعطى كل مجموعة صندوقاً وكل شخص بطاقة واحدة أو أكثر. ويُطلب من كل مشارك التفكير بمبدأ أو قاعدة يراها مهمة جداً بالنسبة إلى مجموعته (قد تكون قاعدة جارية التنفيذ بالفعل أو قاعدة يودون اعتمادها)، ومن ثم تدوينها على بطاقة. تجدر الإشارة إلى أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة في هذه المرحلة. وبعد تدوين القاعدة، على المشاركين ثني البطاقة ووضعها في الصندوق.

بعد مرور خمس دقائق، يُطلب من المجموعات أن تفتح صناديقها التي تتضمن أفكار الأعضاء، ويتم مناقشتها فيما بينهم. بصفتهم مجموعة، عليهم أن يقرروا أي من القواعد/المبادئ يريدون اعتمادها ومناقشة أسباب اختيارهم لها. وإذا كان المشاركون يتمتعون بمستوى عالٍ من العلم، يمكنهم تدوين القواعد والأسباب على ورقة اللوح القلاب كما هو مبين أدناه:

| لماذا                         | ماذا                       |
|-------------------------------|----------------------------|
| - أسرع في صنع واتخاذ القرارات | يجب أن تكون المجموعة صغيرة |

|  |   |
|--|---|
| - أسهل في الاتصال  |   |
| - يمكن أخذ احتياجات الرجال والنساء بعين الاعتبار بشكل أفضل | يجب أن يكون القادة نساء ورجالاً على حد سواء           |
| - يسهل على الأعضاء الإتصال مع القادة                       |   |
| - هذا عادل   | يجب أن يكون للجميع رأي في القرارات التي تعني المجموعة |
| - يكون الناس أكثر قابلية لاتباع القرارات                   |   |

**ملاحظة للمدربين:** خلال هذه الخطوة، يجب على المدرب أن يراقب أسلوب عمل أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض. في حال وجود سيطرة أو مشاركة غير متساوية من قبل بعض الأعضاء (مثلاً: تشارك النساء بأقل فعالية من الرجال)، يجب أن يسجل المدرب ملاحظاته، ومناقشتها مع المشاركين في الخطوة 3، والتشديد على أن التطبيق الناجح لهذه القواعد يعتمد على درجة مساهمة الأعضاء ومدى مشاركتهم في عملية إعدادها.

### **الخيار 2 (المجموعات غير المتعلمة/الأمية)** **الخطوة 2 – 30 دقيقة**

يتم إبلاغ المشاركين بأنهم سيحددون في هذه المرحلة قواعد/مبادئ مجموعاتهم.

يُطلب من المشاركين العمل ضمن مجموعاتهم القائمة أو مع [ ] خاص من نفس مجال العمل.

يقوم المدرب بتوزيع المعين التدريبي 8-3 على كل مجموعة، ويوضح أن قواعد المجموعة في العادة تقع ضمن إحدى فئات المعين التدريبي. تتم مراجعة الرموز في المعين التدريبي ويتم [ ] رح الفئات التي تمثل كل رمز. للمساعدة على توضيح أنواع القواعد التي يمكنها أن تندرج تحت كل من الفئات، يقوم المدرب بإعطاء مثال عن كل فئة (بالإمكان مراجعة القائمة أدناه للاستعانة ببعض الأمثلة المحتملة).

|   |                 |
|---|-----------------|
| • يكون عدد الأعضاء 25 على الأكثر  | □ روط العضوية   |
| • بإمكان الرجال والنساء على حد سواء أن يصبحوا أعضاء   |                 |
| • يكون للمجموعة لجنة إدارية مع قائد، نائب قائد، وأمين صندوق                                 | القائد (القادة) |
| • ضرورة وجود امرأة ورجل على الأقل ضمن أعضاء اللجنة الإدارية                                 |                 |
| • يتم اختيار القائد، نائب القائد، وأمين الصندوق، عبر انتخابات تجرى مرة كل سنتين             | الانتخابات      |
| • تجتمع المجموعة مرة في الشهر   | الاجتماعات      |
| • يجب أن يحضر كافة الأعضاء الاجتماع   |                 |
| • يتم اتخاذ القرارات بأغلبية الأصوات  | صنع القرار      |
| • يجب أن يدفع الأعضاء رسم عضوية سنوية بقيمة (...).  | التمويل         |
| • عند الضرورة، يمكن إجراء نشاطات خاصة لجمع الأموال من أجل أغراض محددة (كحملة دعائية مثلاً). |                 |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب أن يسجل أمين الصندوق كافة العمليات المالية.</li> <li>• يجب أن يكون كافة الأعضاء قادرين على الوصول إلى السجلات المالية.</li> <li>• يتم تقسيم أرباح المبيعات وفقاً لقيمة المنتجات التي ساهم بها كل عضو.</li> </ul> |  |
|---|--|

يتم إعلام المجموعات أن لديها 20 دقيقة من الوقت لمناقشة قواعدها الخاصة بها.

على المجموعات القائمة أن تحدد (1) القواعد الموجودة لديها والمتعلقة بكل فئة من الفئات في المعين التدريبي (3-8، و2) التغييرات أو الإضافات التي قامت بإجرائها (إذا وجدت)، والتي قد تكون ضرورية لمساعدتهم على العمل بشكل جيد.

أما بالنسبة للمجموعات التي لم يتم تشكيلها بعد، فيجب عليها أن تناقش تلك القواعد وأن تتفق على تلك التي ترغب في اعتمادها لكل فئة من الفئات في المعين التدريبي 3-8.

بالنسبة إلى كل قاعدة، يجب على المجموعات شرح سبب (أسباب) اعتمادها.

**ملاحظة للمدربين:** خلال هذه الخطوة، يجب على المدرب أن يراقب أسلوب عمل أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض. في حال وجود سيطرة أو مشاركة غير متساوية من قبل بعض الأعضاء (مثلاً: تشارك النساء بفعالية أقل من الرجال)، يجب أن يسجل المدرب ملاحظاته، ومناقشتها مع المشاركين في الخطوة 3، والتشديد على أن التطبيق الناجح لهذه القواعد يعتمد على درجة مساهمة الأعضاء ومدى مشاركتهم في عملية إعدادها.

### الخطوة 3 – 20 دقيقة

يطلب المدرب من المجموعات عرض قواعدها وأسباب اختيارها لها في الجلسة العامة. بعد كل عرض، يتم سؤال المجموعات الأخرى عن رأيها بالقواعد التي تم تقديمها، وما إذا كانت تريد اقتراح أية تغييرات.

**أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي:** في حال لم يتم ذكر المساواة (بين الجنسين) خلال المناقشة، يتم سؤال المشاركين فيما إذا كان يجب أن يكون موضوع المساواة بين النساء والرجال من ضمن مقومات مجموعتهم ولماذا. قد يكون من الضروري الرجوع إلى الجلسة 4 حول المساواة بين الجنسين ضمن المجموعات.

### الخطوة 4 – 30 دقيقة

يوضح المدرب للمشاركين بأنه في معظم الأحيان يتم كتابة القواعد بحيث تأخذ كلاً قانونياً أو نظامياً. يتم التوضيح أيضاً بأن مضمون القوانين يختلف بين مجموعة وأخرى، فيجب أن يكون مبنياً على المناقشات بين الأعضاء. وبالتالي، يتم تقديم خلاصة موجزة عن المواد التي قد تتضمنها القوانين:

- اسم المجموعة، أهدافها ونشاطاتها
- روط العضوية: من يمكنه أن يصبح عضواً؟ ما هي مهام الأعضاء ومسؤولياتهم؟

- نهج القيادة والانتخاب: ما هي أنواع مناصب القيادة الموجودة في المجموعة؟ ما هي مهام أعضاء اللجنة؟ متى تعقد الانتخابات؟
- الاجتماعات: متى تعقد الاجتماعات وأين؟ ما هو عدد الأعضاء الضروري من أجل اتخاذ القرارات؟
- التمويل: كيف تتم تغطية التكاليف المشتركة؟ هل من رسم للعضوية أم ان هنالك مساهمة شهرية؟ متى يتم دفعها وكيف؟

يقدم المدرب مثالا حول قانون معين عبر انتقاء أحد الأمثلة من المعين التدريبي 8-1 و 8-2 ويُشرح مضمونه إلى المشاركين. إذا كان المشاركون متعلمين، يتم تزويدهم بنسخة عن المثال المختار.

يقوم المدرب بطرح الأسئلة التالية على المشاركين في الجلسة العامة:

- ما رأيهم بالقانون (القوانين) المذكور/ة في المثال (الأمثلة)؟
- إذا كانوا ضمن مجموعة عمل، هل لديهم قانون/قوانين؟
- إذا لم يكونوا ضمن مجموعة، هل يعتقدون أن وجود قانون مكتوب أو غير مكتوب قد يكون مفيداً لمجموعتهم الحالية/المستقبلية، ولماذا؟
- أية نقاط قد يودون إدراجها في قانونهم/قوانينهم؟

#### الخطوة 5 – 5 دقائق

يختتم المدرب الجلسة عبر تلخيص الرسائل الرئيسية التالية:

- تختلف مبادئ/قواعد التنظيم من مجموعة لأخرى من حيث أهدافها، نشاطاتها ومميزاتها؛ وليست هنالك مجموعة واحدة من القواعد تنطبق على كافة المجموعات.
- يتم تعزيز عملية تنظيم العمل المشترك من خلال وضع قواعد مشتركة والتأكد من معرفة وقبول جميع أعضاء المجموعة لها، مما يساعد على جعلها أقوى وعلى العمل بشكل أفضل.

## المعين التدريبي 1-8 أمثلة حول مبادئ المجموعة في القوانين والقواعد الأساسية

**المثال 1:** أهداف مجموعة صباغة النسيج وقواعدها الأساسية في بان سوكسوميون، كون كاين، تايلندا

### أهداف المجموعة:

- القيام بنشاطات مشتركة كمجموعة تمثل مجتمعاً محلياً في مجالات معنية بالتسويق، المحاسبة ومراقبة الإنتاج.
- المزيد من النمو في المجتمع المحلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي بين الأعضاء
- العمل معاً مع قرى "براي بان" السبع الأخرى [تنظيم مظلة] من أجل حلّ المشاكل معاً
- المساعدة على المحافظة على المهارات التقليدية
- المساعدة على المحافظة على البيئة

### قواعد المجموعة:

- تتبع الأقلية الأغلبية في صنع القرار
- عند استلام طلبية كبيرة، يجب توجيهها إلى المجموعة
- يجب على الأعضاء عدم بيع المنتجات خارج إطار المجموعة عند وجود طلبية مشتركة
- يجب على الأعضاء التقيّد بالأسعار المحددة من قبل المجموعة
- يجب على الأعضاء تنفيذ عملهم بأنفسهم، وعدم استخدام الآخرين للقيام به من أجلهم
- إذا توفي أحد أعضاء المجموعة، يجب على أسرته أن تهتم بأية أمور عالقة خاصة به.

تعديل المثال لحياكة النسيج أو أي مثال آخر [R1]: Commented  
يعكس بيئة الأعمال المحيطة بالمشاركين، و من الممكن أيضاً إعطاء مثال في تقديم خدمة معينة وليس بالضرورة انتاج

## المثال 2: إجراءات النفط في براشاك، سفاي رينغ، كمبوديا

- يمكن أن تقبل المجموعة 15 عضواً على الأكثر
- يتم تعيين رئيس للمجموعة ، نائب رئيس، وأمين سر
- تكون ولاية رئيس المجموعة 3 سنوات
- يجب على رئيس المجموعة أن يتمتع بالقدرات المناسبة
- يجب أن تشارك النساء في الإدارة
- العضوية طوعية
- يساهم الأعضاء بنسبة 2% من دخل المبيعات في المجموعة
- يتم عقد اجتماع في الخامس والعشرين من كل شهر
- يجب أن يتقيد الأعضاء بقوانين المجموعة
- بالإمكان تعديل القوانين بتصويت ثلثي الأعضاء
- يجب إعادة الأموال التي تمت استعارتها من المجموعة
- يجب حل المشاكل معاً

من الممكن تغيير المثال الى: اجراءات تسويق [R2] Commented  
منتجات الحرفية والخزفية



## المعين التدريبي 8-2 نموذج قانون للمجموعة<sup>10</sup>

اسم المجموعة .....  
عنوانها.....  
نوع عملها.....  
نشاطها.....  
أهدافها.....

### 1. شروط العضوية

1. العضوية مفتوحة أمام.....
2. قيمة رسم الانتساب لكل عضو.....
3. يساهم كل عضو بـ..... (القيمة) كرأس مال، على كل أسهم عند الانتساب.
4. لا يمكن أن يبلغ عدد الأعضاء أكثر من.....
5. يمكن فصل أي عضو من المجموعة بموافقة أغلبية الأصوات خلال اجتماع (عام)، إذا تبين أنه(ها) لم يلبي (تلبي) قواعد المجموعة.
6. إذا تم صر  أحد الأعضاء، يستلم / تستلم بما نسبته..... من رأس مال الأسهم الذي ساهم / ساهمت فيه.
7. يمكن أن ينضم عضو جديد إلى المجموعة إذا وافقت أغلبية الأصوات في اجتماع عام يعقد من أجل قبول طلبه(ها).
8. إذا استقال عضو ما من المجموعة، يستلم / تستلم بما نسبته..... من رأس مال الأسهم الذي ساهم / ساهمت فيه.

### 2. اللجنة

1. يكون للمجموعة لجنة إدارية منتخبة مؤلفة من:  
رئيس، نائب رئيس، أمين سرّ (سكرتير)، أمين صندوق و..... عضو.
2. يتم انتخاب أعضاء اللجنة الإدارية إذا حصلوا على أغلبية الأصوات في الاجتماع العام السنوي.
3. يجب أن يوقع الرئيس/أمين السر/أمين الصندوق على الاتفاقيات والعقود الرسمية التي تبرمها المجموعة.
4. تجتمع اللجنة الإدارية ..... على الأقل كل  شهر.

### 3. الاجتماعات

1. تعقد المجموعة اجتماعاً سنوياً عاماً (AGM) مرة في السنة على الأقل.
2. يجب أن يكون ..... بالمائة من الأعضاء حاضرين من أجل اضافة الصفة القانونية على قراراتهم التي تؤخذ خلال اجتماعهم السنوي .
3. يعلن رئيس المجموعة عن تاريخ الاجتماع العام السنوي قبل ..... يوماً على الأقل من الاجتماع.

<sup>10</sup> من منظمة العمل الدولية. مضي صاحبات المشاريع قداماً. منظمة العمل الدولية، بنكوك، 2006 ومنظمة العمل الدولية. النساء الريفيات في تنمية المشاريع الصغيرة - دليل تدريب العاملين الاضافيين. منظمة العمل الدولية، جنيف، 1996.

#### 4. الفائض

1. تضع المجموعة ما نسبته .... بالمائة على الأقل من فائض الأرباح كل .... شهر في صندوق احتياطي في .....
2. تقرر المجموعة خلال الاجتماع العام السنوي كيفية توزيع فائض أرباح الشهر الإثني عشر الماضية على الأعضاء.

#### 5. المعدات والتجهيزات

1. تكون اللجنة الإدارية مسؤولة عن صيانة معدات وتجهيزات المجموعة، تصليحها وحمايتها.

#### 8. الحل

1. إذا كانت لدى المجموعة ديوناً عالقة، يمكنها حل نفسها فقط إذا أعادت دفع ديونها بالكامل.
2. إذا حلت المجموعة نفسها، عليها أن تتبع معداتها وتجهيزاتها من أجل دفع أية ديون عالقة. وبالتالي، أي رصيد باق من الأموال بعد دفع كافة الديون تكون .....

### المعين التدريبي 8-3: رسم توضيحي لقواعد مجموعة

#### شروط العضوية

#### القائد (القادة)

#### الانتخابات

#### الاجتماعات

صنع القرار

التمويل

غيرها

**الجلسة 9: كيف تكون قائداً جيداً**

**الأهداف:**

- إدراك أهمية و مميزات القيادة الجيدة

**المدة: 110 دقائق**

**ترتيب المقاعد:**

- الخطوتان 1 و 4: على كل U
- الخطوتان 2 و 3: الجلوس في مجموعات صغيرة (مجموعات مختلطة عشوائياً)

#### الأدوات المساعدة:

- دراسات حالة حول القيادة (المعين التدريبي 1-9)
- رسوم توضيحية لدراسات الحالة (المعين التدريبي 2-9)

#### برنامج الجلسة

##### التحضير

يتم اختيار اثنتين من الحالات الدراسية في المعين التدريبي 1-9، ويجري تكييفهما حسب الحاجة لتتلاءم مع احتياجات المجموعة المستهدفة. الحالة الدراسية الأولى تُظهر مميزات القيادة الايجابية (مثلاً، الحالة الدراسية رقم 1)، بينما تبين الأخرى مميزات القيادة السلبية (الحالة الدراسية رقم 2 أو 3).

**ملاحظة للمدربين:** كبدل عن نموذج الحالة الدراسية، يمكن تنفيذ هذه الجلسة عبر استخدام لعبة أداء الأدوار. وفي هذه الحالة، يتم استخدام سيناريوهات الحالة الدراسية كأساس لإطلاع 3-4 متطوعين على المواقف في القصص، قبل الجلسة. في الخطوتين 2 و 3، يُطلب منهم تأدية الأدوار والاستعانة ببعض الأسئلة من الخطوتين 2 و 3 للمناقشة في الجلسة العامة.

##### الخطوة 1 – 20 دقيقة

يبلغ المدرب المشاركون بأنهم سيتعرفون خلال هذه الجلسة على مميزات القيادة. ويُذكر المشاركون بما لاحظوه خلال الجلسة 6 حول من يقوم بماذا، حيث أن معظم المجموعات لديها قائد/رئيس واحد أو أكثر. من ثم يسأل المشاركون عما إذا كانوا يظنون بأن بعض الناس قادة أفضل من غيرهم، وما هي مقومات القائد الجيد؟

##### الخطوة 2 – 20 دقيقة

يتم إخبار المشاركون بأنهم سيستمعون إلى حالة دراسية حول القيادة الجيدة. ويُطلب من أحد المتطوعين قراءة الحالة الدراسية التي تظهر المميزات الايجابية للقيادة. يعطي المدرب كلّ مشارك نسخة عن الرسم التوضيحي للحالة الدراسية (المعين التدريبي 2-9) ليسهل عليهم متابعتها.

بعد قراءة الحالة الدراسية، يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة ويُطلب من كلّ مجموعة مناقشة ما يلي:

- ما هي سمات القيادة الايجابية التي ظهرت؟ إلى أي نوع من النتائج تؤدي الى تلك السمات؟

ثم يطلب المدرب من كلّ مجموعة مشاركة إجاباتها في الجلسة العامة مع تدوينها على ورقة اللوح القلاب.

يمكن أن تتضمن الإجابات المحتملة لمميزات القيادة المطلوبة ما يلي:

- الانفتاح على الاقتراحات
- الاهتمام براحة الأعضاء
- الاستعداد لتلقي الشكاوى
- الفاعلية
- القدرة على تأسيس وتطوير  بكات علاقات
- مشاركة أعضاء المجموعة خطط العمل والأهدا

### الخطوة 3 – 20 دقيقة

يتم إعلام المشاركين بأنهم سيستمعون إلى حالة دراسية حول القيادة السلبية.

في هذا الإطار، يُطلب من متطوع آخر قراءة الحالة الدراسية التي تظهر مميزات القيادة السلبية. ويعطى كل مشارك نسخة عن الرسم التوضيحي للحالة الدراسية (المعين التدريبي 9-2)، الأمر الذي سيسهل عليهم المتابعة.

بعد قراءة الحالة، يُطلب من المشاركين العمل ضمن المجموعات نفسها كما في الخطوة السابقة ومناقشة ما يلي:

- ما هي سمات القيادة السلبية الناتجة؟ إلى أي نوع من النتائج تؤدي مميزات القيادة السلبية؟
- ما الذي يجب تغييره في طريقة تصر  القائد أو في طريقة عمل المجموعة من أجل جعل الأمور تسير بشكل أفضل؟

ثم يُطلب من كل مجموعة مشاركة إجاباتها في الجلسة العامة، مع تدوينها على ورقة اللوح القلاب.

يمكن أن تتضمن الإجابات المحتملة لمميزات القيادة السلبية ما يلي:

- عدم الالتزام
- عدم الصدق أو عدم الشفافية
- استخدام المجموعة للمصالح الخاصة
- الفساد وسوء استخدام الموارد

**أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي:** بعد الخطوتين 2 و3، يُسأل المشاركون عما إذا كانوا يعتقدون أن بعض الأ  خاص يتمتعون بصفات قيادية أفضل من غيرهم (الرجال بدلاً من النساء، أو الكبار في السن بدلاً من الشباب، المتعلمين بدلاً من غير المتعلمين)؟ ويتم التشديد على أنه ليس هنالك أي فرق إذا كان الشخص رجلاً أو امرأة. بل الأهم هو مهارات الشخص ومميزاته. وفي بعض الأحيان، يكون هذا الأخير متأثراً بأسلوب التعامل الشخصي ضمن العائلة والمجتمع المحلي. على سبيل المثال، قد تتمتع النساء بمستوى ثقافي أدنى من الرجال. لهذا السبب، من المهم الحرص على حصول الجميع وبشكل متساو على الفرص الملائمة لتطوير أنفسهم.

يتم اختتام هذه الخطوة بالقول إنه من الصعب إيجاد قادة يتمتعون بكافة مميزات القيادة الإيجابية مجتمعة في شخص واحد. لذلك، بالإمكان تفهم مشاكل القيادة الشائعة جداً.

#### الخطوة 4 – 10 دقائق

يقوم المدرب بالتوسع في النتائج الرئيسية التالية:

- يجب أن تكون أدوار الأعضاء والقادة ومسؤولياتهم محددة وأن يفهمها كافة الأعضاء.
- يجب أن يفرّق القادة بوضوح بين مشروعاتهم الخاص والمجموعة؛ فلا يجب أن يستغلوا المجموعة من أجل مصالحهم الخاصة. إن القادة الأقوياء يضعون المصالح الجماعية في الأولوية، ويكونون صادقين ومسؤولين تجاه أفعالهم الخاصة.
- تتضمن ببعض المشاكل المحتملة التي قد تنشأ في القيادة: التضارب بين المصالح، مثل: اعتماد المجموعة الكلي على قائد قوي، القادة ذوي النفوذ الذين لا يتمتعون بمهارات قيادية كافية، إضافة إلى نقص القادة النساء ضمن المجموعات المختلطة.
- إن الطرق التي تساعد على تجنب مشاكل القيادة إنما هي للتأكد من أن:
  - الرئيس أو القائد ليس الوحيد في قيادة المجموعة، وأن هناك توزيع للمسؤوليات على أعضاء اللجنة المسؤولين عن مجالات محددة.
  - صنع القرار ليس متروكاً للقائد وحده. يجب أن يكون القادة جيدين في صنع القرار وأن تُترك لهم حرية القيام بذلك؛ إلا أن القيادة ليست عملية فرض قرارات وإنما هي تسهيل لصنع قرار واع وديمقراطي ضمن المجموعة.
  - القادة يتبدلون. فلا يجب انتخاب مجموعة الأخص نفسها في اللجنة سنة بعد سنة. حتى ولو كان القادة جيدين للغاية، من المهم جلب قادة جدد بشكل متواصل.
  - القادة تتم محاسبتهم وهم يتحملون مسؤولية أفعالهم.

## المعين التدريبي 9-1: حالة دراسية: القيادة

قد يتم جمع المعلومات عن القيادة الجيدة [R3] Commented: الفاعلة/السببية والضعيفة من قبل المشاركين ويفضل تصميم دراسات حالات أخرى من واقع حياتهم العملية، أيضاً ذكر يتم عناصر القيادة الضعيفة الغير فاعلة والغير جيدة ليس فقط حالة استغلال مركز القيادة ولكن أيضاً عدم توفر كفاءات ومؤهلات القائد الجيد، عدم المرونة وقدرة ضعيفة على الاتصال وانشاء شبكات اجتماعية

1. قبل يوم من الاجتماع الشهري للمجموعة، قصدت سيدتان من أعضاء مجموعة تعمل في النسيج الرئيسية، ورحتا لها أنهما بدأتا تعانيان من مشاكل في البشرة وفي التنفس، سببها على ما يبدو عملية الصباغة. وبالرغم من اكتظاظ جدول العمل، تقرر الرئيسة مناقشة المسألة خلال الاجتماع لمعرفة فيما إذا كانت هناك أخريات يعانين من مشاكل مماثلة. يتبين أن تلك الحال فعلاً سببها عملية الصباغة. ونظراً لاهتمامها بموضوع السلامة الصحية والمهنية، قررت طرح المسألة خلال اجتماع المجلس البلدي حول الأعمال اليدوية التقليدية الذي دعيت لحضوره، ودعت إليه بدورها إحدى النساء التي أثارت في الأصل هذه المسألة. خلال الاجتماع، أمضت الرئيسة الوقت في التحدث إلى ممثلي مجموعات أخرى حاضرين وسمعت منهم أن بعضهم قد عانى من هذه المشاكل من قبل، إلا أنهم تمكنوا من التغلب عليها من خلال استخدام مواد عضوية في الصباغة. كما أنها سمعت عن توفر منحة من قبل دائرة الزراعة المحلية تقدمها للمشاريع التي تستخدم المنتجات العضوية. وعند عودتها إلى القرية، ناقشت الرئيسة هذه الفكرة مع بقية الأعضاء، فقررت المجموعة استخدام المواد العضوية في الصباغة. وبعد شهر قليلة، لوحظ أن المشاكل الصحية قد اختفت، كما تبين أنها ساهمت في جذب زبائن جدد كانوا مهتمين بالمنتجات العضوية.

يجب استخلاص مواصفات ومميزات القائد [R4] Commented: الجيدة في هذه الحالة: الفاعلية ويجاد الحلول العملية وبأقل التكاليف، الاستماع للمشاكل ومشاركة أعضاء المجموعة بايجاد الحلول، تخصيص الوقت اللازم لأولويات المجموعة ونشاطاتها... الخ

2. أعرب بعض أعضاء مجموعة من منتجي السجاد اليدوي مؤخراً، عن انزعاجهم لأن قائدة مجموعتهم، وهي ابنة رئيس القرية، لديها على ما يبدو أولويات أخرى غير نجاح مجموعتهم. فقد تبين أنها بدأت أيضاً بإنتاج وساند مع أصدقاء آخرين لها من القرية، وهي تشتري المواد خاصتها من المورد نفسه وتتعامل مع المشتريين أنفسهم الذين تعرفت إليهم خلال تجارة السجاد. وقد تبين أيضاً أنها تجني أرباحاً أكثر من تجارة الوسائد وأنها تنوي توسيع هذه التجارة. في الوقت نفسه، أعضاء المجموعة الآخرون قلقون لأنهم يجهلون إن كانوا قادرين على الاستمرار في البيع إذا ما تركت القائدة المجموعة، خاصة وأنها كانت من يتصل بالمشتريين.

3. اقترحت قائدة مجموعة من صانعي السلال اقتراض المال من قيقها لشراء دراجة نارية تمكّهم من نقل كميات أكبر من السلال خلال جولات البيع التي يقومون بها. فرأى الأعضاء أنها فكرة جيدة وقرروا الأخذ بها. لكن، في وقت لاحق، قالت لهم قائدة المجموعة إنه يجب عليهم أن يدفعوا أموالاً إضافية إلى قيقها كرسيد لصيانة الدراجة بعد كل رحلة بيع، إلى جانب قسط القرض. إلا أن الأعضاء غير قادرين على تحمّل تلك الكلفة، وهم يشعرون أن الأمر غير عادل بما أن قائدة الفريق نفسها لا تدفع مالاً إضافياً عند نقل سلالها إلى السوق. وعندما تكوا من الأمر، هدّدت بأخذ الحمولة الجديدة وبيعها بنفسها.





## المعين التدريبي 9-2: رسوم توضيحية حول حالة دراسية

### الحالة 1

تقصد الأعضاء القائدة لكي يشتكوا من مشكلتهم

يعاني أعضاء مجموعة النسيج من مشاكل في البشرة وفي التنفس بسبب مواد الصباغة

تقصد القائدة المجلس البلدي من أجل إيجاد حلّ. يشرح أعضاء مجموعة نسيج أخرى أنهم عانوا المشاكل نفسها من قبل، ولكنهم تمكنوا من حلها عبر استخدام المواد العضوية في الصباغة. وقد أخبروها كذلك أن المشاريع التي تستعمل المنتجات العضوية يمكنها التقدم بطلب من أجل الحصول على منحة مالية.

تناقش القائدة المشكلة مع الأعضاء خلال الاجتماع.

بعد أسبوعين قليلة، لاحظ العاملون في النسيج أن المشاكل الصحية قد اختفت، كما أصبح لديهم الآن زبائن جدد مهتمين بالمنتجات العضوية.

عند عودتها إلى القرية، أخبرت القائدة الأعضاء عن الصباغة بالمواد العضوية وإمكانية طلب منحة. فقررت المجموعة تجربة استخدام المواد العضوية في الصباغة.

### الحالة 2

إلا أن قائدة الفريق لديها مصالح أخرى: فهي تريد استخدام معار  المجموعة، وإنتاج الوسائد من دون باقي الأعضاء.

مجموعة من منتجي السجاد اليدوي ينتجون السجاد معاً.

بينما يعمل باقي الأعضاء على إنتاج السجاد اليدوي، تبيع هي الوسائد

إنها تخفي المال من تجارة الوسائد

إنها تبيع الوسائد مقابل سعر جيد

عندما اكتشف الأعضاء الآخرون الأمر كانوا منزعجين للغاية

### الحالة 3

تخبرهم أن قيقها يمكنه إقراضهم المال ومساعدتهم على بيع الحمولة. فيوافق باقي الأعضاء على اقتراحها.

تقترح قائدة مجموعة صانعي سلال قراء دراجة نارية تستخدم لتسهيل عملية نقل السلال

تخبر القائدة الأعضاء أنه من الآن وصاعداً، يجب أن يدفعوا مالاً إضافياً رصيد صيانة بعد كل جولة بيع.

بعد فترة من قراء المجموعة لعربة النقل، يبين أن القائدة و قيقها لديهم مشاريع أخرى.

القائدة و قيقها سعيدان بترتيبهما.

يبدأ باقي الأعضاء بدفع المال الإضافي إلى القائدة كرصيد للصيانة.

سرعان ما سيكتشف الأعضاء الآخرون أن القائدة نفسها لا تدفع أموالاً إضافية من أجل رصيد الصيانة. فيقع الجدل.



## الجلسة 10: العمل معاً

### الخيار أ: بناء برج<sup>11</sup>

#### الأهداف:

- معرفة كيفية العمل بفاعلية ضمن الفريق/المجموعة

#### المدة: 100 دقيقة

#### ترتيب المقاعد:

- الخطوات 1، 3 و 4: على كل U
- الخطوة 2: الجلوس في مجموعات صغيرة (مجموعات مختلطة عشوائياً)

#### المواد:

- أوراق اللوح القلاب وألواح أخرى
- أوراق صحف مستعملة، أوراق قلابية، صناديق كرتون، مجلات مع رسوم توضيحية، أكواب ورقية؛
- علب تقاب، مواد تزيين متوفرة في القاعة؛ مقصات؛ خيط أو حبل؛ ريبط لاصق أو أي مواد لصق أخرى؛ مجموعة من هذه المواد لكل فريق.

#### المعين التدريبي:

- مراجعة عمل الفريق من (المعين التدريبي 10-1)

#### التحضير

يتم تحضير نموذج لمراجعة إدارة بناء البرج، على أوراق اللوح القلاب أو اللوح.

**ملاحظة للمدربين:** عند الإعداد لهذه الجلسة، يجب أن تأخذ عملية الاختيار، بين الخيار أ (بناء البرج) والخيار ب (مسابقة الرسم)، بعين الاعتبار أي خيار سيتم انتقاؤه للجلسة 11، الخيار أ (لعبة أداء الأدوار) أو الخيار ب (بناء المنازل). كما يجب انتقاء الخيار ب لإحدى الجلسات فقط بغية تجنب تكرار التمرين نفسه.

#### برنامج الجلسة

#### الخطوة 1 – 5 دقائق

يوضح المدرب للمشاركين بأن هذه الجلسة نتناول كيفية العمل بشكل جيد ضمن فريق، وهو أمر أساسي لنجاح عمل المجموعة.

<sup>11</sup> مقتبس من التمرين 24، منظمة العمل الدولية. مضي صاحبات المشاريع قدماً. منظمة العمل الدولية، بنوكوك، 2006.

يُطلب من المشاركين التفكير بالمرات التي عملوا خلالها ضمن مجموعة، وأن يتذكروا ما الذي ساعدهم على تحقيق ما أرادوه. يمنحهم المدرب بضع دقائق للتفكير ومن ثم يسألهم عن وجهات نظرهم.

يتم تدوين النقاط على ورقة اللوح القلاب. بإمكان الإجابات أن تتضمن: الاتصال الجيد، التعاون والتنسيق في العمل؛ التقسيم العادل والفعال للمهام؛ المشاركة النشطة من قبل الجميع؛ الثقة، الخ.

يوضح المدرب للمشاركين أنه سيكون لديهم فرصة اختبار مهارات فريق عملهم.

### الخطوة 2 – 30 دقيقة

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة تتألف من 5 إلى 6 أشخاص ويبلغهم المدرب بأن مهمة كل فريق هي بناء برج ورقي باستخدام المواد التي تم تزويدهم بها. يتم الحكم على أبراجهم استناداً لثلاثة معايير وهي:

- الارتفاع: كلما كان البرج أطول، كلما كان ذلك أفضل
- القوة: كلما كانت بنية البرج أقوى، كلما كان ذلك أفضل
- الإبداع: ما هو مستوى الإبداع/الابتكار في المنتج النهائي؟

يجري التذكير بأن كل فريق لديه حرية تنظيم عمله بالطريقة التي يراها مناسبة. الوقت المخصص لبناء البرج هو 20 دقيقة. يتم توزيع أدوات البناء وتعطى إشارة البدء.

### الخطوة 3 – 40 دقيقة

يُطلب من كافة المجموعات التوقف عند انتهاء الوقت المخصص لذلك. يقوم فريق التدريب بتقييم أولي محدداً نقاط القوة والضعف في كل من الأبراج استناداً إلى المعايير أعلاه.

ومن ثم، يصار إلى مراجعة التمرين عبر طرح الأسئلة التالية على المجموعات:

- هل أنت راضٍ عن البرج الورقي لمجموعتك؟
- كيف تمت إدارة المهام ضمن المجموعة عند بناء البرج؟
- هل تم وضع أهداف؟ ما الذي ساعد أو أعاق تحقيق أهدافك؟
- ما الذي يمكنك قوله حول دور أعضاء المجموعة خلال عملية بناء البرج؟ هل كنت راضٍ عن عمل الفريق؟ لماذا؟

يتم كتابة التعليقات باستخدام نموذج العرض (المعين التدريبي 10-1) على اللوح أو الورقة القلابية لتسجيل آراء المشاركين. الطريقة الأفضل هي أن يقوم مدربين بهذه الخطوة: الأول يفود المناقشة بينما يكتب الآخر على النموذج.

يفضل البدء بالتمرين قبل إثارة النقاش عن أهم الأمور التي ساعدتهم للعمل ضمن المجموعة بل نقاش ذلك بعد القيام بالتمرين واستخلاص النتائج، الهدف من ذلك هو جعلهم يخوضون تجربة العمل ضمن مجموعة ويقيمون أداءهم ونسبة نجاحهم بالعمل ضمن مجموعة ومن ثم يتم السؤال عن تجارب سابقة وعن أهم العناصر التي ساعدت على انجاح عمل المجموعة

يطلب المدرب من المشاركين اختيار "برج رابح" واحد (أو أكثر). تتم مناقشة أسئلة "لماذا"، "ماذا" و"كيف" حول أساليب الإدارة المستخدمة في المجموعات خلال مرحلة البناء (الخطوة 2)، ويطلب من المشاركين أن يشرحوا كيف تمكنوا من إدارة عملهم ضمن المجموعة. على سبيل المثال:

- كيف قرروا طريقة تنظيم العمل؟ هل تم وضع خطة معينة؟
- هل يقوم الجميع بالشئ نفسه، أم أن هناك تقسيماً معيناً للمهام ضمن المجموعة؟ كيف تم تقسيم المهام والمسؤوليات؟ هل  ترك الجميع في العمل؟
- هل كان لديهم قائد(ة) وما كان دور هذا(ه) القائد(ة)؟ هل عمل (عملت) في البرج مثل باقي أعضاء المجموعة؟ هل قام (قامت) أيضاً بأية مهام أخرى؟

يطلب من المشاركين التفكير فيما إذا ساهم العمل كفريق والقيادة في "المجموعة (المجموعات) الرابحة" في نجاحها، أم لا.

*أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي: إذا بدا الأمر مناسباً ومرتبئاً بالمناقشة، يُسأل المشاركون إن كانت هنالك أي اختلافات بين النساء والرجال فيما يتعلق بمن يتولى التخطيط وتقسيم العمل خلال التمرين، وإن كانت هذه الاختلافات عادلة أو مفيدة لانجاز المهمة.*

ويتم التشديد على نقاط التعلم التي تظهر "وصفة نجاح" لعمل الفريق والإدارة ضمن مجموعة، على سبيل المثال:

- وضع هد  محدد وواضح
- التركيز على تنفيذ المهام ضمن خطة عمل لبلوغ الهد
- العمل كلاعبين فريق
- الإتصال بفاعلية
- مشاركة كامل العمل، ولكن مع تقسيم المهام من خلال استخدام الجهود الفردية
- المساهمة في نجاح الفريق بكامله (بدون عروض فردية لامرأة واحدة أو لرجل واحد)
- مراقبة وتيرة العمل
- الالتزام بعقد العمل الذي يُظهره الفريق، الخ.

#### الخطوة 4 – 5 دقائق

يتم اختتام الجلسة عبر التشديد على أن عمل الفريق الجيد وإدارة المجموعة ضروريان من أجل تحقيق أهدا  المجموعة، وعلى أن الأهدا  هذه هي مسؤولية كافة أعضاء المجموعة.

الخيار ب: مسابقة الرسم

#### الأهداف:

- إدراك كيفية العمل بفاعلية ضمن الفريق

المدة: 60 دقيقة

#### ترتيب المقاعد:

- الخطوات 1، 5 و6: على كل U
- الخطوتان 2 و3: الجلوس في مجموعات صغيرة (مجموعات مختلطة عشوائياً)
- الخطوة 4: قاعة تدريب محجوزة للعمل من قبل مشاركين أفراد؛ فسحة انتظار خارج قاعة التدريب لبقية المشاركين.

#### المواد:

- أوراق اللوح القلاب وأقلام تلوين

#### المعين التدريبي:

- نموذج عرض عمل الفريق (المعين التدريبي 1-10)

#### التحضير

تحضير نموذج عرض عمل الفريق على ورقة اللوح القلاب أو لوح عادي.

#### برنامج الجلسة

##### الخطوة 1 – 10 دقائق

يوضح أن هذه الجلسة تهدف إلى بيان كيفية العمل بشكل جيد ضمن فريق، وهو أمر أساسي لنجاح المجموعة.

يطلب من المشاركين التفكير بالمرات التي عملوا خلالها كجزء من مجموعة، وأن يتذكروا ما الذي ساعدهم على تحقيق ما أرادوه. ولهذا الغرض، يعطون بضع دقائق للتفكير ويسألون من ثم عن وجهات نظرهم.

تدور نقاطهم على ورقة اللوح القلاب. ويمكن أن تتضمن الإجابات: الاتصال الجيد، التعاون والتنسيق في العمل؛ التقسيم العادل والفعال للمهام؛ المشاركة النشطة من الجميع؛ الثقة، الخ.

هذا وينبغي التوضيح للمشاركين أنه سيكون أمامهم فرصة اختبار مهارات فريق عملهم خلال مسابقة الرسم.

##### الخطوة 2 – 10 دقائق

يخبر المدرب المشاركين بأنهم سيعملون ضمن مجموعات صغيرة، وتكون مهمة كل مجموعة رسم امرأة (ملاحظة للمدرب: بشأن الموضوع الذي سيتم رسمه، يجب اختيار رمز يتناسب مع الإطار الاجتماعي المحلي).

يقوم المشاركون أولاً بالرسم معاً كفريق. من ثم، يخططون لكيفية تقسيم المهام خلال الخطوة التالية. خلال تلك الخطوة، تكون مهمة كل فريق رسم صورة، إلا أنهم لن يكونوا قادرين على العمل معاً، إذ، سيكمل كل عضو جزءاً من الرسم الذي تم تكليفه(ها) به/ها، بينما ينتظر باقي أعضاء الفريق دوره.

أما الهدى □ من هذا التمرين، فهو تنفيذ الرسم الذي قاموا معاً بتصميمه وبأكبر قدر من الدقة خلال الفترة المحددة.

### الخطوة 3 – 10 دقائق

يتم تقسيم المشاركين عشوائياً إلى مجموعات تتألف من 4 إلى 6 أشخاص وتعطى كل مجموعة ورقة لوح قلاب.

يتم إعلام المشاركين بأن لديهم 10 دقائق لإنجاز الرسم وتحديد ماذا سيرسم خلال المسابقة.

يذكر المدرب بأن للمشاركين الحرية في تقرير تقسيم العمل وغيرها من الترتيبات فيما بينهم ضمن مجموعاتهم (هل سيكون لديهم قائد؟ كم يتطلب من الوقت إكمال كل جزء من الرسم؟ الخ).

**ملاحظة للمدربين:** بينما يقوم المشاركون بوضع خططهم، يجب على المدرب تحضير قاعة التدريب لمسابقة الرسم من خلال وضع أوراق اللوح القلاب على طاولة أو على الأرض، لكل مجموعة في أنحاء مختلفة من القاعة.

### الخطوة 4 – 10 دقائق

عند انتهاء العشر دقائق المخصصة للتخطيط، يتم إعلام المشاركين بأن لديهم 5 دقائق من الوقت لإنجاز الرسم في قاعة التدريب. بعد ذلك، يتم إدخال أعضاء المجموعة واحداً تلو الآخر للقيام بالجزء الخاص به بينما ينتظر الباقون دورهم في الخارج. لا يرى المشاركون التالي الذي حان دوره للرسم سوى السنتيمترات القليلة الأخيرة فقط من الجزء الأخير المنجز من الرسم على يد المشارك الذي سبقه. بعد ذلك، يُطلب من المشاركين مغادرة القاعة.

يبدأ إدخال المشاركين الواحد تلو الآخر. يجب أن يتأكد فريق التدريب من أن الورقة القلابية مطوية بطريقة لا يرى فيها الشخص الذي يرسم الجزء الخاص به سوى السنتيمترات القليلة الأخيرة فقط من الجزء المنجز على يد المشارك السابق.

### الخطوة 5 – 15 دقيقة

عند انتهاء الوقت، يُطلب من المشاركين التوقف. ويُطلب من كل مجموعة تعليق رسمها على الحائط إلى جانب الرسم النموذجي.



تتم مراجعة التمرين عبر طرح الأسئلة التالية على المجموعات:

- هل أنت راضٍ عن الرسم الذي أنجزته مجموعتك؟
- كيف تمت إدارة المهام ضمن المجموعة خلال مرحلة التخطيط للرسم وخلال عملية الرسم نفسها؟
- ما الذي ساعد أو أعاق تحقيق أهدافك؟
- ما الذي يمكنك قوله حول دور أعضاء المجموعة خلال العملية؟ هل كنت راضٍ عن عمل الفريق؟ لماذا، أو لم لا؟

يتم كتابة التعليقات من خلال استخدام نموذج العرض (المعين التدريبي 10-1) على اللوح أو الورقة القابلة لتسجيل آراء المشاركين. الطريقة الأفضل للقيام بهذه الخطوة هي عبر فريق من مدربين: مدرب يقود المناقشة بينما يكتب الآخر على النموذج.

يطلب من المشاركين اختيار رسم راجح واحد أو أكثر، استناداً إلى جودة الرسم ومدى  بهه بالنموذج.

يطلب من المشاركين التفكير فيما إذا ساهم العمل كفريق إضافة إلى القيادة في نجاح "المجموعة" (المجموعات) الرابعة" أم لا.

*أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي: إذا كان الأمر مناسباً ومرتبياً بالمناقشة، يسأل المدرب المشاركين إن كانت هناك أية اختلافات بين النساء والرجال فيما يتعلق بمن يتولى التخطيط وتقسيم العمل خلال التمرين، وإن كانت هذه الاختلافات عادلة أو مفيدة لانجاز المهمة.*

#### الخطوة 6 – 5 دقائق

يتم اختتام الجلسة عبر التشديد على أن عمل الفريق الجيد وإدارة المجموعة أمران ضروريان من أجل تحقيق أهداف المجموعة، وعلى أن هذه الأهداف  هي مسؤولية كافة أعضاء المجموعة.

ويتم تلخيص العناصر الخاصة بعمل المجموعة التي يمكنها المساهمة في نجاح المجموعة والتي تمت إثارتها أثناء التمرين، على سبيل المثال:

- وضع هدف  محدد وواضح
- التركيز على تنفيذ المهام ضمن خطة عمل لبلوغ الهدف؛
- العمل كإحدى فريقي واحد؛
- الاتصال بفاعلية؛
- مشاركة كامل العمل، لكن مع تقسيم المهام واستخدام نقاط القوة الفردية؛
- المساهمة في نجاح الفريق بكامله.

المعين التدريبي 10-1: نموذج عرض عمل الفريق

| المجموعة | راض عن العملية والنتيجة؟ | العوامل المساعدة | العوامل المعيقة |
|----------|--------------------------|------------------|-----------------|
| 1        |                          |                  |                 |
| 2        |                          |                  |                 |
| 3        |                          |                  |                 |
| 4        |                          |                  |                 |

## الجلسة 11: الإتصال

### الخيار أ: لعبة أداء الأدوار

#### الأهداف:

- إدراك كيفية الإتصال بفاعلية

المدة: 60 - 75 دقيقة

ترتيب المقاعد: على كل U

#### الأدوات المساعدة:

- نصوص لعبة أداء الأدوار من أجل الإتصال الخارجي (المعين التدريبي 1-11)
- نصوص لعبة أداء الأدوار من أجل الإتصال الداخلي (المعين التدريبي 2-11)

#### التحضير:

يجب على المدرب أن يقرّر إن كان التركيز في هذه الجلسة سيكون على الإتصال الخارجي (الخيار 1 في برنامج الجلسة) أو على الإتصال الداخلي (الخيار 2 في برنامج الجلسة)، وبعدها يتم اختيار سيناريو لعبة أداء الأدوار من المعين التدريبي 1-11 أو 2-11. وإذا كان الوقت المخصص كافياً، يمكن دمج الخيارين عبر القيام بلعبي أداء الأدوار، مع استخدام دور واحد فقط من كل أداة مساعدة.

قبل الجلسة، يجب اختيار المتطوعين وتحضيرهم من أجل تقديم لعبة أداء الدور (الأدوار) وتلخيص سياق اللعبة والأدوار الخاصة بهم.

#### برنامج الجلسة

##### الخطوة 1 – 5 دقائق

تبدأ المناقشة حول أهمية مهارات الإتصال من خلال سؤال المشاركين عن مواقف واجهوها حيث كان عليهم محاولة التأثير على أحدهم أو إقناعه بوجهة نظرهم.

يجب على المدرب سؤال المشاركين فيما إذا كانوا يعتقدون أنه من السهل عليهم في العادة إيصال رسالتهم وجعلها مقبولة أم لا، ولماذا.

يتم ربط المناقشات بالمجموعات عبر سؤال المشاركين لم يعتقدون أن مهارات الإتصال قد تكون ضرورية ضمن المجموعة.

وليتّم التأكد من أن المناقشة مرتبطة بالإتصال الداخلي (ضمن المجموعة) والإتصال الخارجي (مع الشركاء، السلطات الخارجية، الخ) على السواء.

### الخيار أ

#### الخطوة 2 – 15-30 دقيقة

يُطلب من فرق المتطوعين المختارة تقديم لعبة أداء الأدوار المنتقاة في المعين التدريبي 11-1. ويكون هد  كل فريق محاولة إقناع الفريق الآخر بوجهة نظره.

ثم يُطلب من بقية المشاركين مراقبة لعبة أداء الأدوار والانتباه إلى مضمون المناقشة، إلى جانب مراقبة اللغة المستخدمة والإتصال غير الشفهي (وضع اللاعبين، اليدين، حركات العينين، الخ)، بالإضافة إلى مواقف المؤدّين وظروفهم.

*ملاحظة إلى المدرّبين: إذا سمح الوقت، يمكن تأدية لعبة أداء الأدوار أكثر من مرة من قبل فرق متطوعين مختلفة. في هذه الحالة، يُطلب من المشاركين المراقبين المقارنة وتدوين أية اختلافات تبرز في مضمون الإتصال، أساليبه أو نتائجه.*

#### الخطوة 3 – 30 دقيقة

بعد لعبة أداء الأدوار، تُطرح الأسئلة التالية على المؤدّين:

- هل كان من السهل أو من الصعب إيصال رسالتك؟
- ما كانت باعتقادك نقاط قوتك في الإتصال؟
- ما هي باعتقادك الأخطاء التي كان من الممكن القيام بها بشكل أفضل؟

يُسأل المشاركون الآخرون عن ملاحظاتهم:

- أي فريق كان الأكثر إقناعاً؟ ولماذا؟
- أي قسم من الرسالة وصل بشكل أفضل؟ ولماذا؟
- أي قسم من الرسالة لم يصل؟ ولماذا؟

من المرجح أن تكون نتيجة المناقشة هي أن بعض الرسائل تم تلقيها وفهمها بشكل أفضل من سواها لأن اللغة كانت أكثر وضوحاً، الحجج المستعملة كانت مقنعة، أو لأن اللهجة كانت مناسبة حسب السياق.

**أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي:** يتم ربط المناقشة بالنوع الاجتماعي عبر سؤال المشاركين من في المجموعة هو المسؤول عن الإتصال مع السلطات الخارجية؟ هل الإتصال مع السلطات الخارجية أسهل

بالنسبة إلى الرجال أو النساء؟ ولماذا؟ وتتبعني الإجابة خلال المناقشة إلى فائدة المجموعات في التغلب على بعض مخاوف الاتصال التي قد تواجه النساء بسبب التمييز.

وعليه، تجري مناقشة أوجه الاختلاف في أساليب الاتصال بين الرجال والنساء. ففي بعض المجتمعات، مثلاً، يُفترض أن تكون النساء لطيفات، بينما يكون الرجال حازمين. وبالتالي، تجدر مناقشة تأثيرات ذلك على عملية الاتصال.

## **الخيار 2**

### **الخطوة 2 – 15-30 دقيقة**

يتم تقديم عرض موجز عن ظروف لعبة أداء الأدوار المختارة من المعين التدريبي 11-2. وبعدها يطلب المدرب من المتطوعين المختارين تأدية أدوارهم. إن الهدف من لعبة أداء الأدوار هو تحديد مبادئ للاتصال الفعال داخل المجموعة ضمن لعبة أداء الأدوار.

يطلب المدرب من باقي المشاركين مراقبة لعبة أداء الأدوار والانتباه إلى مضمون المناقشة وطريقة نقل الرسائل.

### **الخطوة 3 – 30 دقيقة**

بعد لعبة أداء الأدوار، تتم مناقشة ما يلي في الجلسة العامة:

- ما الذي سبب المشكلة في لعبة أداء الأدوار؟ كيف ارتبطت المشكلة بعملية الاتصال؟
- ما هي مبادئ الاتصال التي أبرزتها لعبة أداء الأدوار من أجل حل المشكلة/الحول دون حصولها مجدداً؟
- كيف يمكن لهذه المبادئ أن تساعد عملية الاتصال؟
- ما هي المبادئ الأخرى التي كان يمكنها المساعدة؟

خلال المناقشة، ينبغي التشديد على أن الاتصال الجيد ضروري من أجل عمل المجموعة بهدوء وفعالية، وبالتالي من المهم التأكد من مشاركة المعلومات بشكل منتظم ومن توفرها للجميع.

### **الخطوة 4 – 10 دقائق**

يتم اختتام الجلسة عبر التشديد على النقاط الرئيسية التالية:

- مهارات الاتصال مهمة للغايات الداخلية والخارجية على السواء.
- بإمكان الاتصال الفعال أن يعزز المجموعة ويقوّيها. ومع ذلك، فقد تطرأ في بعض الأحيان مشاكل تواصل ضمن المجموعات. فقد يتلقى الأعضاء أحياناً القليل من المعلومات، أو أكثر مما يمكنهم

استيعابه. وفي أحيان أخرى، قد لا يجري مشاركة المعلومات بالتساوي بين الأعضاء، مما يؤدي إلى حصول ارتياب ووقوع النزاع، لذلك، يجب السعي إلى التغلب على مشاكل الإتصال هذه.

- للاتصال الخارجي الأهمية نفسها بالنسبة إلى نجاح المجموعة. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدامه من أجل الدفاع عن مصالح الأعضاء أو تعزيزها، أو من أجل إنشاء روابط مع ركاء محتملين.
- في بعض الأحيان، يتعرّض الأخصّص ذوو المستوى الثقافي أو المالي المحدود، أو القادمون من مكان مختلف عن الأخصّص الذين يتفاوضون معهم، إلى مواجهة مشاكل في التغلب على الشعور بعدم المساواة وقد يكون للأمر تأثيراً سلبياً على نتيجة التفاوض. للأسباب نفسها، تواجه بعض النساء صعوبات في التفاوض مع الرجال. إن إحدى فوائد المجموعات هي قدرتها على تخطي هذه الصعوبات، رط أن يكون الإتصال ضمن المجموعة ااملاً وفعالاً.
- بالإضافة إلى القدرة على إيصال الرسالة الشخصية الخاصة بفاعلية، فإن مهارات الإصغاء الجيد مهمة أيضاً ضمن المجموعة. فالقدرة على استيعاب ما يقوله الآخرون والتجاوب معه يجعل آلية العمل معاً أكثر سهولة ويساعد على التغلب على بعض المشاكل المحتملة مثل التوتر أو النزاع بين الأعضاء.

#### الخيار ب: بناء منزل<sup>12</sup>

##### الأهداف:

- إدراك كيفية الإتصال بفاعلية

المدّة: 65 دقيقة

##### ترتيبات الجلوس:

- الخطوات 1، 4 و 5: على كل U
- الخطوتان 2 و 3: الجلوس في مجموعات صغيرة (مجموعات مختلطة عشوائياً)

المواد: أوراق ملونة مختلفة، مقصات ومادة لاصقة

التحضير: بناء نموذج منزل من الورق الملون وإبقاؤه في صندوق. التأكيد من أن أحداً لا يراه.

##### برنامج الخطة

##### الخطوة 1 – 5 دقائق

تبدأ المناقشة حول أهمية مهارات الإتصال من خلال سؤال المشاركين عن مواقف حدثت معهم حيث كان عليهم محاولة التأثير على أحدهم أو إقناعه بوجهة نظرهم.

<sup>12</sup> معتمد من منظمة العمل الدولية. جمعيات إدارة المشاريع الصغيرة. دليل المدربين. منظمة العمل الدولية، كمبوديا، 2006

يسأل المدرب المشاركين فيما إذا كانوا يعتقدون أنه يسهل عليهم في العادة إيصال رسالتهم وجعلها مقبولة أم لا، ولماذا.

يتم ربط المناقشات بالمجموعات عبر سؤال المشاركين لماذا باعتقادهم أن مهارات الإتصال قد تكون ضرورية ضمن المجموعة.

### الخطوة 2 – 10 دقائق

يتم إعلام المشاركين بأنهم سيمارسون لعبة تستدعي الإتصال.

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة مؤلفة من ثلاثة أشخاص، وتعطى كل مجموعة مواد البناء (أوراق ملونة مختلفة، مقصات، مواد لاصقة).

يعلم المدرب المشاركين بوجود نموذج لمنزل في الصندوق من دون أن يعرضه عليهم. بعد ذلك، يشرح لهم أن مهمتهم هي بناء منزل يشبه قدر الإمكان النموذج وذلك خلال 20 دقيقة.

على كل عضو في المجموعة القيام بدور معين. ويكون لكل مجموعة مراقب، رسول ومسؤول عن البناء. يقوم المدرب بتلخيص هذه الأدوار أمام المشاركين على النحو الآتي:

|                   |   |
|-------------------|---|
| المراقب           | <ul style="list-style-type: none"><li>يرى النموذج ومن ثم يصفه للرسول</li><li>يمكن أن يتكلم المراقب مع الرسول ولكن ليس مع المسؤول عن البناء</li></ul>                                      |
| الرسول            | <ul style="list-style-type: none"><li>يصغي إلى الوصف الذي يعطيه المراقب ويخبر المسؤول عن البناء</li><li>لا يمكن أن ينظر الرسول إلى النموذج ولا يحق له أن يلمس المكتب قيد البناء</li></ul> |
| المسؤول عن البناء | <ul style="list-style-type: none"><li>يصغي إلى الرسول ويبني المنزل</li><li>المسؤول عن البناء هو الوحيد الذي يحق له أن يلمس المنزل الذي يبنيه</li></ul>                                    |

يعلم المدرب المشاركين بأن أمامهم 5 دقائق لتوزيع الأدوار والتحقق من أدوات ومواد البناء.

### الخطوة 3 – 20 دقيقة

تعطى للمشاركين إشارة البدء بالبناء. يقوم المدربون بمراقبة المجموعات باستمرار للتأكد من التزام كل شخص بالقواعد المرتبطة بدوره. بعد ذلك، يقوم المدرب بالطلب من المشاركين التوقف عند انتهاء الدقائق العشرين.

**ملاحظة للمدربين:** يجب أن يعرف المدربون ما هو الدور الذي يلعبه كل مشارك وذلك لكي يتمكنوا من مراقبة المجموعات خلال التمرين والتأكد من عدم وجود أي تلاعب أو غش.

### الخطوة 4 – 20 دقائق

يعرض المدرب نموذج المنزل في الجلسة العامة أمام المشاركين، وي طرح عليهم الأسئلة التالية:

1. أي مجموعة منزلها أكثر تشابهاً مع النموذج؟
2. ما هي العوامل التي ساهمت في نجاحها؟
3. أي نوع من المشاكل واجهتها المجموعات في الإتصال؟
4. لو طلب منكم لعب هذه اللعبة مجدداً، ما الذي تقومون به بشكل مختلف؟

يتم ربط المناقشة بتجارب من واقع حياة المشاركين عبر سؤالهم الأسئلة التالية:

| بالنسبة إلى المشاركين الذين ينتمون إلى مجموعة عمل:  | بالنسبة إلى المشاركين الذين ينتمون إلى مجموعة عمل:  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• عندما تتواصلون مع □ خاص آخرين من عائلاتكم أو قريبتكم، ما هي الأبياء التي تساعدكم على إيصال رسائلكم؟</li> <li>• هل □ هذتم مشاكل عند الإتصال مع أعضاء عائلاتكم أو قريبتكم؟</li> <li>• ماذا كانت أسباب هذه المشاكل؟</li> <li>• كيف يمكن حلّ هذه المشاكل؟</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل أدى الإتصال دوره بشكل جيد ضمن مجموعة عملكم؟</li> <li>• هل واجهتكم أي مشاكل في الإتصال ضمن مجموعة عملكم؟</li> <li>• ماذا كانت أسباب هذه المشاكل؟</li> <li>• كيف يمكن حلّ هذه المشاكل؟</li> </ul> |

**أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي:** يتم ربط المناقشة بالنوع الاجتماعي عبر سؤال المشاركين من في المجموعة هو المسؤول عن الإتصال مع السلطات الخارجية؟ هل الإتصال مع السلطات الخارجية أسهل بالنسبة إلى الرجال أم إلى النساء؟ لماذا؟ يجب الإجابة خلال المناقشة إلى فائدة المجموعات في التغلب على بعض المخاوف □ في الإتصال التي قد تواجهها النساء بسبب التمييز الجنسي (ذكر أو أنثى).

تجري مناقشة أوجه الاختلاف □ بين أساليب الإتصال بين الرجال والنساء. ففي بعض الثقافات الاجتماعية، مثلاً، يُفترض أن تكون النساء لطيفات، وأن يكون الرجال حازمين. وبالتالي، يجب مناقشة تأثيرات ذلك على الإتصال.

#### الخطوة 5 – 10 دقائق

يتم اختتام التمرين بالتشديد على الرسائل الأساسية:

- بإمكان الإتصال الفعال أن يعزّز المجموعة ويقوّيها. مع ذلك، فقد تطرأ في بعض الأحيان مشاكل في الإتصال ضمن المجموعات. فقد يتلقى الأعضاء أحياناً القليل من المعلومات، أو أكثر مما يمكنهم استيعابه. وفي أحيان أخرى، قد لا يتم مشاركة المعلومات بالتساوي بين الأعضاء، مما يؤدي إلى حصول ارتياب ووقوع لنزاع. لذلك، يجب السعي إلى التغلب على المشاكل التي قد تحصل في الإتصال.



- بالإضافة إلى القدرة على إيصال الرسالة الشخصية الخاصة بفاعلية، فإن مهارات الإصغاء الجيد مهمة أيضاً ضمن المجموعة. فالقدرة على استيعاب ما يقوله الآخرون والتجاوب معهم يجعلان العمل معاً أكثر سهولة ويساعد في التغلب على بعض المشاكل المحتملة مثل التوتر أو النزاع بين الأعضاء.

### المعين التدريبي 1-11: مواقع لعبة أداء الأدوار للإتصال الخارجي

1. تبيع مجموعة من مزارعي الخضار منتوجاتها في السوق المحلي. إنهم غير سعداء بوضعهم الحالي نظراً لارتفاع بدل إيجار المحلات في السوق. هذا بالإضافة إلى ظروف البيع السيئة: فالمياه غير مؤمنة، مثلاً، وليس هنالك من يجمع النفايات. لذلك، قرر مزارعو الخضار التحدث مع مدراء السوق بهذا الشأن.

**الفريق 1:** أعضاء في مجموعة بيع الخضار يطلبون من مدراء السوق العمل على تحسين ظروف البيع.  
**الفريق 2:** مدراء السوق يعتقدون أن مثل هذه التغييرات مكلفة وغير ضرورية بما أنه لم تصلهم كإي أخرى من بائعين آخرين.

2. مجموعة نساء في الأعمال اليدوية تم تأسيسها حديثاً وتضم حالياً عدداً قليلاً جداً من الأعضاء. يود الأعضاء الحاليون توسيع المجموعة لكي يتمكنوا من أن يبيعوا منتجات أكثر. لذلك، قرروا القيام بحملة لتشجيع القرويين الآخرين على الالتحاق بالمجموعة.

**الفريق 1:** أعضاء من المجموعة المنتجة  
**الفريق 2:** القرويون الآخرون

### المعين التدريبي 2-11: مواقع لعبة أداء الأدوار للإتصال الداخلي

**الحالة 1:** قائدة مجموعة منتجي الحر □ اليدوية هي العضو الوحيد في المجموعة الذي يتواصل مع الزبائن. عادةً، هي من يعطي الأعضاء الآخرين تفاصيل الطلبية ويقوم كل منهم بإنتاج حصته منها. يسير الأمر بشكل جيد في العادة، إلا أن خطباً ما وقع على مستوى الطلبية في المرة الأخيرة. فالقائدة لم تعقد اجتماعاً مع كافة الأعضاء، بل ذهبت لزيارتهم بشكل فردي من أجل □ رح تفاصيل التصميم الذي يريده الزبون. لكن، عندما استلم الزبون الطلبية، اتصل بقائدة المجموعة ليعبّر لها عن رفضه للبياعة لأن بعض التفاصيل والرسم على المنتجات تختلف عن طلبه.

خلال اجتماع المجموعة ولدى مناقشة المشكلة، قال بعض الأعضاء أن السبب يعود إلى القائدة التي لم تحرص على إعلام الجميع بما يريده الزبون.

**مهمة الأشخاص الذين سيؤدون الأدوار:** إن الأخص الذين سيقومون بتأدية الأدوار هم 3 إلى 4 أعضاء (بما فيهم القائدة) من المجموعة. يعقدون اجتماعاً لتحديد مبادئ الإتصال مستقبلاً من أجل تجنب حدوث الخطأ مجدداً.

**الحالة 2.** مجموعة من الأشخاص الذين يعملون في تربية النعاج لديها صندوق مشترك يضع فيه كل شخص مساهمة شهرية بقيمة (...). كل شهر، جرت مناقشة بأن أحد الأعضاء لم يدفع مساهمته الشهرية في الصندوق المشترك. فكان أن طلب الأعضاء من أمينة الصندوق السماح لهم بالإطلاع على دفتر السجلات المالية الخاصة بالمجموعة، لكنها رفضت. غير أنها ما لبثت أن استسلمت و سلمت دفترهم، فتبين وجود بيانات تُظهر مساهمات القليل من الأعضاء فقط وليس المجموعة بكاملها. انزعج الأعضاء لعدم تمكنهم من التحقق من هوية الأعضاء الذين لم يدفعوا حصّتهم من المساهمة. فقرروا عقد اجتماع حول الإجراءات التي يجب عليهم اتباعها في المستقبل من أجل تجنب تكرار مثل هذا الأمر.

**مهمة الأشخاص الذين سيقومون بتأدية الأدوار:** هم 3 إلى 4 أعضاء (بما فيهم القائدة) من المجموعة، يعقدون اجتماعاً لتحديد مبادئ الإتصال في المستقبل من أجل تجنّب حدوث الخطأ مجدداً.

## الجلسة 12: حلّ المشاكل

### الأهداف:

- تعزيز قدرة المشاركين على تجنب النزاعات ضمن المجموعة وكيفية حلها.

المدة: 110 دقيقة

### ترتيب المقاعد:

- الخطوات 1-4: على شكل U

### الأدوات المساعدة:

- نصوص لعبة أداء الأدوار من أجل مواقف النزاع (المعين التدريبي 1-12)
- أمثلة توضيحية عن موقف النزاع (المعين التدريبي 2-12)

## برنامج الجلسة

### التحضير:

يجري اختيار دورين من المعين التدريبي 1-12 ويتم تكييفهما تبعاً لطبيعة المجموعة المستهدفة. هكذا يتم تناول المشاكل ضمن المجموعات المؤلفة من النساء فقط، والمشاكل بين النساء والرجال، ولهذا السبب، يجب أن يكون احد الدورين هو الحالة رقم 4.

قبل البدء بالجلسة، يجب اختيار المتطوعين وتحضيرهم للعبة أداء الأدوار. يجب التأكد من فهم المتطوعين لأدوارهم والإجابة على أي أسئلة قد تخطر ببالهم. ويجب التأكد من أنهم مرتاحون للتمرين في حال لم يكونوا معتادين على تمثيل الأدوار.

*ملاحظة للمدربين:* كبديل عن لعبة أداء الأدوار، يمكن القيام بهذه الجلسة أيضاً من خلال استخدام حالة دراسية. في هذه الحال، وبدلاً من القيام بتأدية الأدوار، يُطلب من أحد المتطوعين قراءة الحالات المختارة من المعين التدريبي 1-12 خلال الخطوتين 2 و3، في الوقت الذي يتم فيه توزيع المعين التدريبي 2-12 على المشاركين من أجل مساعدتهم على متابعة القصة. هذا وينبغي استعمال الأسئلة من الخطوتين 2 و3 من أجل المناقشة في الجلسة العامة. ينصح بهذا الخيار إذا كان خيار الإيضاح (الخيار ب) هو الذي يتم استخدامه في الجلسة التالية، وذلك تجنباً لتكرار التمرين.

### الخطوة 1 – 15 دقيقة

يُشرح أن هذه الجلسة هي حول كيفية حلّ النزاعات التي قد تنشأ داخل المجموعات.

بعدها، يجري التعريف بالتمرين عبر الطلب من بعض المشاركين التفكير بأمثلة عن مجموعات  اركوا فيها من قبل:

- كيف يعملون وما هو  عورهم حيال ذلك؟
- هل يشارك الجميع بالطريقة نفسها؟ هل يساهم البعض أكثر من البعض الآخر، وبالتالي يحصلون على منافع أكبر؟
- من يقوم بماذا؟ من يقود، من يراقب، من يتكلم ومن يصنع القرارات؟

تتم مناقشة الأمثلة حول أنواع مختلفة من المجموعات تشارك في العمل الإنتاجي غير الأعمال المنزلية أو النشاطات الاجتماعية أو البيئية (تعاونية، مجموعة عمل نسائية، مجموعة أساتذة من الأهل، مجموعة نساء، مجموعة متابعة توفير المياه، لجنة صحية).

يجب لفت النظر إلى أن بعض التجارب تكون إيجابية وبعضها الآخر سلبي.

وفي حال لم يذكر المشاركون أي تجارب سلبية، يُطلب منهم مشاركة تجاربهم من حيث المشاكل أو النزاعات التي تكون قد نشأت ضمن المجموعات، فيما بينهم. ففي حين أن بعض المجموعات قد تعمل معاً بشكل جيد، في أغلب الأوقات، إلا أنه، في بعض الأحيان، قد ينشأ بعض التوتر أو النزاعات التي تحول دون عمل المجموعة بفاعلية.

إن هذا التمرين يركز على كيفية التعامل مع النزاعات التي قد تواجه المجموعات.

### الخطوة 2 – 30 دقيقة

يعلم المدرب المشاركون بأنهم سيشاركون أدائين لدورين حول مواقف نزاع ضمن المجموعة.

يُطلب من مجموعة المتطوعين الأولى حلّ موقف النزاع الأول الذي تم اختياره للدور الأول.

بعد انتهاء لعب الدور الأول، يشكر المدرب المتطوعين على أداء أدوارهم ويطلب منهم العودة إلى مقاعدهم. تتم مناقشة الأسئلة التالية في الجلسة العامة:

- ما الذي سبب المشكلة؟
- كيف تم التوصل إلى حلّ النزاع؟
- هل كانت هذه طريقة فعالة؟
- ما هي الخطوات الأخرى التي يمكن اتخاذها من أجل حلّ النزاع؟
- ما هو السلوك أو التصرف  الذي كان من الممكن أن يحول دون نشوء النزاع في الأصل؟

### الخطوة 3 – 40 دقيقة

يُطلب من مجموعة المتطوعين الثانية حلّ موقف المشكلة/النزاع الثاني من خلال الدور الثاني.

بعد الإنتهاء من أداء الدور الثاني، يشكر المدرب المتطوعين على أداء أدوارهم ويطلب منهم العودة إلى مقاعدهم. تتم مناقشة الأسئلة التالية في الجلسة العامة:

- ما الذي سبب المشكلة؟
- كيف تم التوصل إلى حلّ النزاع؟
- هل كانت هذه طريقة فعالة؟
- ما هي الخطوات الأخرى التي يمكن اتخاذها من أجل حلّ النزاع؟
- ما هو السلوك أو التصرف الذي كان من الممكن أن يحول دون نشوء النزاع في الأصل؟

**أفكار مفيدة حول النوع الاجتماعي:** بعد لعبة أداء الأدوار، يتم طرح السؤال حول ما إذا كان هنالك أية علاقة في تلك النزاعات بالمشاكل بين الرجال والنساء؟ كيف يمكن حلّ هذه المشاكل؟ ما هي فوائد هذا الأمر؟ وخلال المناقشة، يجري التشديد على أهمية المساواة بين الجنسين.

#### الخطوة 4 – 5 دقائق

يتم اختتام الجلسة عبر إلقاء الضوء على النقاط الرئيسية التالية:

- قد ينشأ الصراع ضمن المجموعات لأسباب متعددة.
- من أجل ضمان سير عمل هادئ وفعال للمجموعة، من المهم تجنب النزاعات وحلّها.
- يمكن تجنب النزاعات عبر ضمان معاملة الأخصاء بشكل عادل ومتساوٍ، وأيضاً عبر مشاركة المعلومات بطريقة شفافة.
- يمكن حلّ النزاعات إذا كان لدى الأخصاء نية الإصغاء إلى بعضهم البعض، الإفصاح عما يزعمهم، والاهتمام بمتابعة التعاون البناء.

## المعين التدريبي 1-12: لعبة أداء الأدوار في مواقف نزاع

### 1. مزارعات المانجو

جاء دور مجموعة من مزارعات المانجو لحمل فاكهتها إلى السوق في قرية قريبة وبيعها هناك. فمن خلال القيام بذلك كمجموعة، يتم توفير الوقت والمال على المزارعات عبر نقلها وبيعها معاً، أفضل مما لو فعلن ذلك بشكل فردي. ذات مساء، وخلال قيامهن بتوزيع الأرباح، تبين أن مردود بيع المانجو كان أقل بكثير من العادة. وقد عزت المزارعتان اللتان باعتا المانجو إلى أن ذلك يعود إلى كون بائعي القرى الأخرى كانوا يبيعون المانجو بأسعار أقل، مما اضطرهما إلى تخفيض أسعارهما أيضاً. إلا أن بقية أعضاء المجموعة كانوا في أمرهما ووطنوا بأنهما احتفظتا ببعض المال لنفسيهما من دون إخبار باقي الأعضاء، فقرر أعضاء المجموعة عقد اجتماع لحل المشكلة.

**المؤديتان 2 و1:** هما البائعتان اللتان وُجّهت إليهما تهمة الاحتفاظ بالمال لنفسيهما.

**المؤديتان 3 و4:** من أعضاء المجموعة اللواتي تبهن بالبائعتين.

### 2. مجموعة نساء عاملات في صناعة الحرف اليدوية

بدأت مجموعة من النساء العاملات في إنتاج حرّ يدوية مؤخراً ببيع منتجاتهن لسيدة في منطقة أخرى. مرت الأهر الأولى بشكل جيد: فمن خلال البيع المشترك، تمكنت المجموعة من رفع أسعارها وتوسيع سوقها في نفس الوقت، مما أدى إلى زيادة أرباحها. غير أن بعض المشاكل بدأت بالظهور في الفترة الأخيرة. فقد تكثرت السيدة التي تترت المنتجات من أن جودتها غير متساوية، وأنها لم تستلم طلباتها الأخيرة في الوقت المحدد، وهددت بوقف التعامل مع تلك المجموعة. اعتقد بعض أعضاء المجموعة أن السبب في ذلك هو استهتار بعض النساء الأعضاء اللواتي لا يمكن الاعتماد عليهن، وإلى عدم اهتمامهن بجودة منتجاتهن وبلإنجاز المواصفات المطلوبة في الوقت المحدد. لذلك، قررن عقد اجتماع لمحاولة حلّ المسألة.

**المؤدية 1:** السيدة التي تترت منتجات المجموعة

**المؤدية 2:** عضو المجموعة التي كانت على إتصال مع السيدة

**المؤدية 3:** عضو آخر في المجموعة

**المؤدية 4:** العضو التي تلومها المجموعة لأنها لا تقوم بدورها كما يجب، وبشكل خاص لأنها تعمل أيضاً في مخبز أمها حيث أنها تخصص الكثير من الوقت للمخبز على حساب المجموعة.

### 3. نساء عاملات في حياكة النسيج

تشتري مجموعة من العاملات في حياكة النسيج خيطانها من عمّ فائدة المجموعة، الذي يعرّ منتج الخيطان في مدينة مجاورة. العاملات قادرات على توفير التكاليف عبر شراء المواد الأولية معاً، الأمر الذي

يسهل بدوره بيع منتجاتهن النهائية معاً والحصول على سعر أفضل بفضل جودتها العالية. منذ أسابيع قليلة، أنتت بائعة لمقابلة أعضاء المجموعة لتعرض عليهن الخيطان بسعر أقل. فليها أنواع كثيرة من الخيطان المختلفة التي يمكن للمجموعة الاختيار من بينها، وهذا الأمر مناسب إذ يمكنهن معاينة نوعية الخيطان قبل رائها. أرادت النساء أعضاء المجموعة البدء بالتعامل مع البائعة الجديدة، إلا أن قائدة المجموعة رفضت الأمر عند اقتراحه عليها، وأصرّت على الاستمرار في الشراء من عمها. وعليه قرّر أعضاء المجموعة عقد اجتماع لمناقشة المشكلة.

- المؤديّة 1:** بائعة الخيطان الجديدة التي تريد التعامل مع المجموعة  
**المؤديّة 2:** قائدة الفريق التي تريد متابعة الشراء من عمها.  
**المؤديتان 3 و 4:** عضوا الفريق اللتان تودان الشراء من بائعة الخيطان الجديدة

#### 4. نساء عاملات في زراعة الفطر

بعد أن نفّذت منظمة غير حكومية برنامج تدريبي حول زراعة الفطر في قرية ريفية، بدأت معظم النساء بزراعة الفطر إلى جانب النشاطات الزراعية الأخرى التي هي مورد رزقهن في الأساس. في البداية، كانت النساء فقط المعنيات بما أن الرجال لم يشاركوا في المهام الزراعية اليومية على مستوى صغير في جوار المنزل. فجلب إنتاج الفطر زيادة قليلة لدخلهن، نظراً لتمكّنهن من بيع الفطر في الأسواق المحلية قرب قريتهن.

بعد بضعة أشهر، وإثر زيارة لممثل ركة تصدير الفطر إلى القرية، بدأت النساء بجمع الفطر لبيعه إلى الشركة معاً. فازدادت الإيرادات الناتجة عن بيع الفطر إذ كان بإمكان المجموعة بيع المزيد وبأسعار أفضل.

نظراً لنجاح هذا المشروع، بدأ الرجال أيضاً يُظهرون اهتماماً في هذا النشاط. فطلب رئيس القرية أن يتم تعيينه قائداً للمجموعة، مدعياً أنه سيكون من المناسب أكثر أن يقوم هو بالتفاوض مع الشركة بدلاً من النساء. أيضاً، طلب من المجموعة أن تساعد في إنشاء خيمة زراعة لزوجته وابنته اللتين لم تكونا على علاقة بالموضوع.

بدأ تقسيم العمل ضمن المجموعة يتغيّر. فراح أزواج بعض الأعضاء يطلبون من النساء ترك مهام إدارة الشؤون المالية في المجموعة لهم، مقترحين أن يتركز اهتمام النساء على نشاطات مثل الري وجمع الفطر والتوضيب، والذي برأيهم، يتناسب مع النساء أكثر إذ يتيح لهن الجمع بسهولة بينه وبين الأعمال المنزلية الروتينية الأخرى.

بعد أن تولّى الرجال مسؤوليات جديدة، عر العديد من النساء أنهن يفقدن السيطرة على صنع القرار وعلى الإيرادات الناتجة عن زراعة الفطر، وذلك رغم قيامهن بالعمل كلّه.

- المؤديتان 1 و 2:** تمثلان الأعضاء النساء اللواتي يردن استعادة السيطرة على أعمالهن.  
**المؤديتان 3 و 4:** زوجة رئيس القرية وابنته اللواتي استفدن منذ تولّى الرجال السيطرة.

المعين التدريبي 12-2: رسوم توضيحية عن حالات نزاع  
1. النساء العاملات في زراعة المانجو

عادة يكون عضوتان مسؤولتان  
عن البيع في السوق وتبيعه معاً

مجموعة نساء عاملات في زراعة المانجو تنقل المانجو

ذات يوم، انخفض سعر الفاكهة في السوق

في العادة يحصلن على سعر جيد مقابل المانجو

في المساء عندما كن يوزعن الأرباح، لاحظت  
الأعضاء الأخريات أن المال أقل من العادة

كان على بائعتي المانجو تخفيض أسعارهما أيضاً

لا تعتقد البائعتان أن هذا عادل

اتهمن البائعتين وظنا إنهما أخذتا المال لنفسيهما

2. نساء عاملات في صناعة الحرف اليدوية

ينتج عن البيع المشترك أرباح أكثر مما كن

مجموعة منتجات حر □ يدوية



تبيع سلالها معاً

يحصنن عليه بشكل فردي، والأعضاء سعيدات  
بهذا التحسن

إلا أن مشكلة نشأت مؤخراً: بدأ المشتري يشتكي من عدم تطابق المواصفات ومن التسليم المتأخر  
لامت أعضاء المجموعة إحدى المنتجات قنلات إن نوعية السلال رديئة لأنها تمضي الكثير من الوقت في نشاطات أخرى

### 3. نساء عاملات في حياكة النسيج

تزوجت القائدة منتج للخيطان

قررت مجموعة نساء في القرية تشكيل  
مجموعة نسيج

جاءت امرأة إلى القرية وقالت إنها تود  
بيعهن الخيطان مقابل 1 (... ) للمتر

اتخذت القائدة القرار بأن تشتري المجموعة  
الخيطان من زوجها مقابل 2 (... ) للمتر

لم توافق القائدة وزوجها على ذلك

ترغب المجموعة بالشراء منها بدلاً منه

نشأ خلا  بين المجموعة والقائدة وزوجها

#### 4. نساء عاملات في زراعة الفطر

سرعان ما أصبحت المجموعة ناجحة جداً وبدأت النساء يجنين الكثير من المال

قامت النساء في القرية بتشكيل مجموعة زراعة فطر. لم يرد الرجال أن يكونوا جزءاً منها

□ عرت النساء باقصائهن عن المجموعة

أبدى الرجال اهتماماً فبدأوا بالسيطرة على الربح وقيادة المجموعة، وطلبوا من النساء القيام بزراعة الفطر.

نشأ خلا □ وأصبح الجميع تعساء

أخبرت النساء الرجال بأنهن غير راضيات لأنهن يقمن بكافة الأعمال في حين يتخذ الرجال كافة القرارات.

#### الجنسة 13: الجوانب المالية للقيام بالأعمال معاً

الخيار أ: حالة دراسية

##### الأهداف:

- إدراك طرق كيفية تنظيم أموال المجموعة

المدة: 100 دقيقة

##### ترتيب المقاعد:

- الخطوات 1، 2، 3 و 5: على □ كل U
- الخطوة 4: مقاعد لمجموعة صغيرة (مجموعات قائمة أو مشاركون من خط العمل/المنطقة نفسها)

#### الأدوات المساعدة:

- دراسة حالة حول تربية الدجاج (المعين التدريبي 1-13)
- التكاليف الفردية وتكاليف المجموعة (المعين التدريبي رقم 3-13)
- مثال عن دفتر الصندوق (المعين التدريبي 4-13)

#### برنامج الجلسة

##### الخطوة 1 – 15 دقيقة

يوضح المدرب للمشاركين أن هذه الجلسة هي حول الجوانب المالية للقيام بالأعمال معاً.

تطرح الأسئلة التالية على المجموعات القائمة عن كيفية تنظيم أموال مجموعاتهم حالياً:

- ما هي الأخطاء التي تدفع المجموعات تكاليفها بشكل فردي، وما الذي يدفعونه كمجموعة؟
- ما هي الترتيبات التي لديهم من أجل تغطية التكاليف المشتركة؟
- ما هو دور الأعضاء حول الطريقة التي ينظمون فيها مواردهم المالية؟

##### الخطوة 2 – 20 دقيقة

يتم إخبار المشاركين أنهم سيستمعون إلى حالة دراسية حول كيفية يمكن لمجموعة مربّي الدجاج تنظيم مواردهم المالية.

بعد ذلك، يُطلب من أحد المشاركين قراءة النصف الأول من الحالة الدراسية في المعين التدريبي 1-13 على بقية المشاركين.

ثم تُطرح الأسئلة التالية على المشاركين في الجلسة العامة:

- ما هي النشاطات التي يقوم بها مربّو الدجاج بشكل فردي؟
- ما هي النشاطات التي يقومون بها معاً؟

يتم تدوين الإجابات على ورقة اللوح القلاب.

إذا لم يتمكن المشاركون من الإجابة على الأسئلة، يتم إعادة قراءة الحالة الدراسية لمساعدتهم على تحديد النشاطات الفردية والمشاركة.

##### الخطوة 3 – 30 دقيقة

يُطلب من متطوع آخر قراءة النصف الآخر من الحالة الدراسية.

وفي الجلسة العامة، تُطرح الأسئلة التالية:

1. ما هي التكاليف المشتركة؟
2. من أين يحصلون على المال لتسديدها؟
3. ما هي المشاكل التي تواجه آلية الدفع هذه؟
4. ما هي الطريقة (الطرق) الأخرى التي كان يمكن من خلالها دفع الأموال المشتركة (كرسم العضوية مثلاً: نسبة الأرباح المنوية)، وما هي الفوائد المترتبة على ذلك؟

إذا لم يتمكن المشاركون من الإجابة على الأسئلة، تعاد قراءة الحالة الدارسية لمساعدتهم في تحديد الإجابات.

مع أخذ الطرق البديلة لتنظيم الموارد المالية بعين الاعتبار، ينبغي التشديد على النقاط التالية:

- إذا تم استعمال **العضوية السنوية** لتغطية التكاليف المشتركة، قد يصعب التخطيط إلى الأمام بما أن المدة الزمنية المغطاة طويلة. كما يجب أن يدفع الأعضاء رسم الإلتزام كاملاً، وبما أنه يغطي نشاطات السنة كاملة، فتكون الكلفة في الأغلب مرتفعة.
- إذا تم استعمال **نسبة منوية من الأرباح** لتغطية التكاليف المشتركة، قد يرغب الأعضاء ببيع منتجاتهم خارج المجموعة، إذ يستطيعون حينئذ الاحتفاظ بكافة الأرباح في هذه الحالة.
- يوضح للمشاركين أن الطريقة البسيطة هي أن تتوصل المجموعة إلى تحديد **ميزانية لفترة محددة من الوقت** (قصيرة بشكل يكفي لأن يكون التخطيط سهلاً نسبياً ولكي تكون الكلفة مقبولة – شهر واحد كل مرة مثلاً)، وتحديد عدد المرات التي تكون فيها ضرورية. بعدها، يجب جمع الأموال الضرورية من الأعضاء. في هذه الحالة، يكون من الضروري توفر ما يلي:

- آلية جمع رسوم
- ميزانية
- آلية تسجيل (دفتر أموال نقدية) (إذا لم يكن المشاركون معتادين على الأمر، يوزع المعين التدريبي 4-13 (دفتر أموال نقدية) وشرح كيفية استعماله)
- التفكير بالنفقات غير المتوقعة

يتم اختتام هذه الخطوة بتوزيع المعين التدريبي 13-3 (التكاليف الفردية وضمن المجموعة) وتلخيص النقاط الأساسية من الحالة الدراسية، إضافة إلى توضيح أي نقاط حصل من خلالها التباس للمشاركين.

#### **الخطوة 4 – 30 دقيقة**

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات. يجب أن تكون المجموعات، سواء كانت مجموعات عمل قائمة أو مجموعات عمل من المشاركين الجدد، ضمن نفس مجال العمل.

بالنسبة إلى المجموعات القائمة، يُطلب من كل مجموعة مناقشة الأسئلة في الخطوة 3 وطرحها على مجموعتهم الخاصة، مع إلقاء الضوء على التنظيم المالي لمجموعتهم بشكل عام.

أما بالنسبة إلى المشاركين الذين لم يشكلوا مجموعة بعد، فيُطلب منهم مناقشة فيما إذا كان سيفيدهم اعتماد التنظيم نفسه كما فعل مربو الدجاج في الحالة الدراسية، أو اعتماد ترتيب مختلف، ولماذا.

## الخطوة 5 – 5 دقائق

يتم اختتام التمرين عبر تلخيص النقاط الأساسية التالية:

كيف تعتمد طريقة تنظيم الجوانب المالية على المجموعة.

وبشكل خاص، من المهم بالنسبة إلى المجموعات تحديد:

- **كيفية تقاسم التكاليف** – يجب أن تقرر المجموعة ما الذي يدفع مقابله الأفراد وما الذي تدفع مقابله المجموعة. عندما يستخدم الأعضاء الخدمات أو التجهيزات والمعدات معاً، على سبيل المثال، يتم تقاسم التكاليف في أغلب الأحيان. هذا وقد ينتج عن إدارة المجموعة، بالإضافة إلى نشاطات المشروع، بعض التكاليف التشغيلية التي يجب أن تغطيها المجموعة (بالإمكان الرجوع إلى المعين التدريبي 13-3 عند الضرورة).

- **كيفية تقاسم الأرباح** – يجب أن تقرر المجموعة ماذا ستفعله بالأرباح – أي ما هي حصة الأفراد وما هي حصة المجموعة (على سبيل المثال، لشراء تجهيزات ومعدات مشتركة، تكاليف أولئك الذين يقومون بأعمال إضافية من أجل المجموعة، لدفع رسم التسجيل، الخ). فالمعيار الأساسي من أجل تحديد القيمة التي يحصل عليها كل شخص، غالباً ما يضمن قيمة المساهمة في الإنتاج أو قيمة المشاركة كعامل. (في معظم الأحيان، يصعب تقييم هذه الأخيرة بما أن بعض الأعمال (لاسيماً تلك التي تقوم بها النساء) يمكنها أن تكون غير مرئية).

**من المفيد أن تحتفظ المجموعة بسجلات خطية حول مواردها المالية.** بالإمكان استخدام دفتر أموال نقدية سهل (عرض المعين التدريبي 13-4) حيث يتم تسجيل الأموال الواردة والمدفوعة. ويساعد هذا الدفتر على تحديد التدفق النقدي للمجموعة، كما أنه يسهل عمليات التخطيط. عادةً، يكون أمين الصندوق مسؤولاً عن الاحتفاظ بالسجلات المالية. لذلك، يجب إبقاء السجلات في تطور مستمر، تقديم التقارير بشكل منتظم، وجعلها في متناول يد جميع أعضاء المجموعة في كافة الأوقات.

## الخيار ب: العرض

### الأهداف:

- إدراك طرق كيفية إمكان تنظيم الموارد المالية للمجموعة

المدة: 100 دقيقة

### ترتيب المقاعد:

- الخطوات 1، 2، 3 و5: على كل U
- الخطوة 4: مقاعد لمجموعة صغيرة (مجموعات قائمة أو مشاركون من نفس مجال العمل/المنطقة)

### الأدوات المساعدة:

- ملاحظة موجزة عن متطوعي العرض (المعين التدريبي 2-13)
- التكاليف الفردية وتكاليف المجموعة (المعين التدريبي 3-13)
- مثال عن دفتر الأموال النقدية (المعين التدريبي 4-13)

**المواد:** مال مزيف، بيض أو أحجار بلاستيكية، سلّة لجمع البيض، زجاجة وقود أو غيرها من صيغ الدفع مقابل النقل، طاولة (كشك في سوق)، كيس مليء بطعام مزيف للدجاج (قطع من الورق المستعمل، مثلاً)، صندوق مال.

### التحضير

يتم اختيار المتطوعين وتلخيص الموقف الذي سيؤدونه إضافة إلى أدوارهم، وذلك من خلال استخدام المعين التدريبي 2-13 قبل الجلسة.

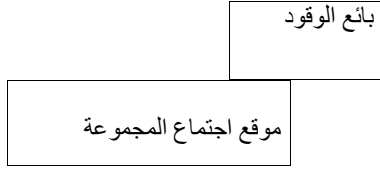
بعد ذلك، يتم ترتيب القاعة بطريقة تسمح بتقديم العرض. لهذا الغرض، كذلك من الضروري وجود:

- مجموعة كراسي تمثل موقع اجتماع مربّي الدجاج
- طاولة أو كرسي من أجل بائع الوقود
- طاولة أو كرسي من أجل بائع طعام الدجاج
- طاولة تمثل كشك السوق

يجب ترتيب الطاولات بطريقة يُترك فيها مجال كافٍ لمقدمي العروض لكي يتحركوا، ولتنشيط الصور عليها كما هو مبين أدناه:

السوق

بائع طعام الدجاج



## برنامج الجلسة

### الخطوة 1 – 15 دقيقة

يوضّح المدرب للمشاركين أن هذه الجلسة تتعلق بالجوانب المالية للقيام بالعمل معاً.

يتم طرح الأسئلة التالية على المجموعات القائمة حول كيفية تنظيم أموال كل مجموعة حالياً:

- ما هي الأخطاء التي تدفع المجموعات مقابلها بشكل فردي، وما الذي يدفعون مقابله معاً؟
- ما هي الترتيبات المعتمدة لتغطية التكاليف المشتركة؟
- ما هو دور الأعضاء حول الطريقة التي ينظمون فيها مواردهم المالية؟

### الخطوة 2 – 25 دقيقة

يُخبر المدرب المشاركين بأنهم سيُشاهدون عرضاً حول كيفية تنظيم عمل مجموعة مربّي الدجاج موارد مجموعتهم المالية. يعطي المدرب فكرة موجزة عن العرض عبر تلخيص المعلومات في المعين التدريبي 2-13.

يُطلب من المتطوعين تأدية العرض (راجع الملاحظات الموجزة (المعين التدريبي 2-13) من أجل التفاصيل). ويُطلب من باقي المشاركين مشاهدة العرض والانتباه إلى الصفات التي سيتم إبرامها.

بعد العرض، يشكر المدرب مقدّم العرض وي طرح الأسئلة التالية على مراقبي الجلسة العامة:

- ما هي تكاليف المجموعة؟
- من دفع هذه التكاليف؟
- كيف تم التصرّف بالأرباح؟

### الخطوة 3 – 25 دقيقة

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات. ويجب على المجموعات أن تكون إما مجموعات عمل قائمة أو مجموعات مشاركين من نفس مجال العمل.

من ثم يُطلب من المشاركين مناقشة ما يلي ضمن مجموعاتهم القائمة أو المحتملة:

- كيف يقومون (أو يودون القيام) بتنظيم مواردهم المالية؟
  - ماذا يفعلون بالأرباح؟

- كيف يدفعون تكاليفهم المشتركة؟
- ما هي فوائد تنظيم مواردهم المالية؟
- بالنسبة إلى المجموعات القائمة: هل من □ يء يودون تغييره في طريقة تنظيم مواردهم المالية؟

#### الخطوة 4 – 30 دقيقة

يُطلب من كل مجموعة تقديم نتائج مناقشاتها. تتم مناقشة نقاط القوة ونقاط الضعف حول الطرق المختلفة في تنظيم الموارد المالية للمجموعة، والتأكد من إبراز النقاط التالية خلال المناقشة:

- إذا تم استعمال العضوية السنوية لتغطية التكاليف المشتركة، قد يصعب التخطيط إلى الأمام بما أن المدة الزمنية المغطاة طويلة. كما يجب أن يدفع الأعضاء رسم الإ□ تراك كاملاً، وبما أنه يغطي نشاطات السنة كاملة، فستكون الكلفة في الأغلب مرتفعة.
- إذا تم استعمال نسبة مئوية من الأرباح لتغطية التكاليف المشتركة، قد يرغب الأعضاء ببيع منتجاتهم خارج المجموعة، إذ يستطيعون حينئذ الاحتفاظ بكافة الأرباح في هذه الحالة.
- يوضح للمشاركين أن هذه الطريقة البسيطة تهد □ الى أن تتوصل المجموعة إلى تحديد ميزانية لفترة محددة من الوقت (قصيرة كفاية كي يكون التخطيط سهلاً نسبياً وكي تكون الكلفة مقبولة – □ هر واحد كل مرة مثلاً)، بالإضافة إلى تحديد عدد المرات التي تكون فيها ضرورية. بعدها، يجب جمع الأموال الضرورية من الأعضاء. في هذه الحالة، يكون من الضروري توفر ما يلي:

- آلية جمع رسوم
- ميزانية
- آلية تسجيل (دفتر أموال نقدية) (إذا لم يكن المشاركون معندين على الأمر، يوزع المعين التدريبي 4-13 (دفتر أموال نقدية) و□ رح طريقة استعماله)
- التفكير بالنفقات غير المتوقعة

#### الخطوة 5 – 5 دقائق

يصار إلى اختتام التمرين عبر تلخيص النقاط الأساسية:

كيف تعتمد طريقة تنظيم الجوانب المالية، على المجموعة.

وبشكل خاص، من المهم بالنسبة إلى المجموعات تحديد:

- كيفية تقاسم التكاليف – يجب أن تقرر المجموعة ما الذي يدفع مقابله الأفراد وما الذي تدفع مقابله المجموعة. عندما يستخدم الأعضاء الخدمات أو التجهيزات والمعدات معاً، على سبيل المثال، يتم تقاسم التكاليف في أغلب الأحيان. هذا وقد ينتج عن إدارة المجموعة، بالإضافة إلى نشاطات المشروع، بعض التكاليف التشغيلية التي يجب أن تغطيها المجموعة (بإمكان الرجوع إلى المعين التدريبي 3-13 عند الضرورة).



- **كيفية تقاسم الأرباح** – يجب أن تقرر المجموعة ما الذي ستفعله بالأرباح – أي ما هي حصة الأفراد وما هي حصة المجموعة (على سبيل المثال، لشراء تجهيزات ومعدات مشتركة، تكاليف أولئك الذين يقومون بأعمال إضافية من أجل المجموعة، لدفع رسم التسجيل، الخ). فالمعيار الأساسي من أجل تحديد القيمة التي يحصل عليها كل شخص، غالباً ما يضمن قيمة المساهمة في الإنتاج أو قيمة المشاركة كيد عاملة. (في معظم الأحيان، يصعب تقييم هذه الأخيرة بما أن بعض الأعمال (لاسيماً تلك التي تقوم بها النساء) يمكن أن تكون غير مرئية).
- **من المفيد أن تحتفظ المجموعة بسجلات مالية حول مواردها المالية.** بالإمكان استخدام دفتر أموال نقدية سهل (عرض المعين التدريبي 13-4) حيث يتم تسجيل الأموال الواردة والصادرة. ويساعد هذا الدفتر على تحديد التدفق النقدي للمجموعة، كما أنه يسهل عمليات التخطيط. عادةً، يكون أمين الصندوق مسؤولاً عن الاحتفاظ بالسجلات المالية. لذلك، يجب إبقاء السجلات في تطور مستمر، وتقديم التقارير بشكل منتظم، وجعلها في متناول يد جميع أعضاء المجموعة في كافة الأوقات.

## المعين التدريبي 1-13 القيام بالأعمال معاً

### حالة دراسية: تربية الدجاج

يعمل مجموعة من القرويين في تربية الدجاج. كما يقومون ببعض النشاطات بشكل فردي وهي تتضمن:

- إراء الصيصان الخاصة
- تربية الدجاج فردياً في زرائبهم الخاصة
- القيام بالأعمال الروتينية اليومية للاعتناء بدجاجاتهم، مثل إطعامها وتنظيفها

بالإضافة إلى ذلك، فهم يقومون ببعض النشاطات معاً:

- ينقلون البيض إلى السوق معاً
- يبيعون البيض معاً
- يستشيرون ، بين الحين والآخر، طبيباً بيطرياً يأتي من مدينة مجاورة، فيشتركون فيما بينهم بدفع رسوم خدمته، رغم أن كل عضو يدفع مقابل التلقيح بشكل فردي حسب عدد الدجاجات التي يمتلكها.

وصباح كل يوم، تذهب امرأتان من عائلات مختلفة إلى القرية وتجمعان البيض من كافة العائلات المشتركة في المجموعة، تشتريان الوقود وتأخذان البيض إلى السوق على متن دراجة نارية يملكها أحد أعضاء المجموعة. ثم تقومان ببيع البيض من خلال كشك تستأجرانه من الجهة المسؤولة عن السوق لهذه الغاية.

يقوم القرويون بتنظيم مواردهم المالية على الشكل الآتي:

الربح:

- يتم توزيع إجمالي الربح على الأعضاء بناءً على كمية البيض التي ساهم فيها كل عضو.

التكاليف:

- لديهم نظام مختلف للتكاليف الفردية (إراء الصيصان، طعام الدجاج، التلقيح) والتكاليف المشتركة (إراء الوقود، استئجار كشك في السوق، رسم خدمة الطبيب البيطري)
- التكاليف الفردية: يدفع كل فرد التكاليف الفردية (الدجاج، التلقيح والدواء، طعام الدجاج) بشكل منفصل من ماله الخاص.
- التكاليف المشتركة: يُجمع المال لكافة أغراض الصر □ من كل عضو، قبل أن يتم الدفع. على سبيل المثال، قبل كل جولة بيع، يجمع المال من الأعضاء من أجل الوقود.

يعتقد الأعضاء أن عليهم التفكير بطريقة مختلفة على مستوى التعاطي مع التكاليف المشتركة نظراً لكونها:

- تأخذ الكثير من الوقت إذ أن عليهم القيام بعملية جمع المال كلما اقتضت الحاجة.
- في بعض الأحيان، لا يكون بحوزة بعض الأعضاء مالا عندما يحين موعد جمعه.

(يوجد صور في هذه الصفحة)

## المعين التدريبي 13-2: ملاحظة موجزة للمتطوعين في تقديم العرض

تقوم مجموعة مربّي الدجاج ببعض النشاطات بشكل فردي. وهي تتضمن:

- راء الصيصان الخاصة
- تربية الدجاج بشكل فردي في زرايهم الخاصة
- القيام بالأعمال الروتينية اليومية للاعتناء بدجاجاتهم، مثل إطعامه وتنظيفه

بالإضافة إلى ذلك، فهم يقومون ببعض النشاطات التالية معاً:

- ينقلون البيض إلى السوق
- يبيعون البيض
- يشترون طعام الدجاج بمقادير ضخمة.

في كلّ صباح، تذهب امرأتان من عائلات مختلفة إلى القرية وتجمعان البيض من كافة العائلات المشتركة في المجموعة. تشتريان الوقود، تحملان البيض إلى السوق على متن □احنة يملكها عضو في المجموعة، وتقومان ببيعه من خلال كشك تستأجرانه من الجهة المسؤولة عن السوق. وقبل العودة إلى القرية، تشتريان طعام الدجاج لكافة مربّي الدجاج.

← من خلال استعمال البيض البلاستيكي (الأحجار) والمال، يقوم المتطوعون بتأدية عرضٍ حول كيفية تنظيم مجموعة عمل من مربّي الدجاج مواردهم المالية.

من الضروري وجود 6 متطوعين على الأقلّ من أجل تأدية الأدوار التالية:

- 3 أعضاء مجموعة أو أكثر (ناقل، بائع، عضو آخر)
- 1 بائع ووقود
- 1 بائع طعام للدجاج
- 1 مدير سوق (يجمع بدل إيجار الأكشاك)

يتضمن العرض الأفعال التالية، التي يتم تنفيذها خلال يوم واحد:

- جمع البيض (من كافة أعضاء المجموعة، الذين يتم إعطاؤهم جميعاً البيض قبل العرض)
- نقله إلى السوق
- بيعه في السوق
- راء طعام الدجاج من المدينة
- توزيع الربح في المساء

على مقدّمي العرض أن يقرروا كيفية الدفع مقابل النقل، استئجار الكشك، وطعام الدجاج\*.

\* من أجل تمكين مقدّمي العرض من القيام بهذا الأمر، يجب إعطاءهم بعض المال قبل بدء العرض. ومن أجل أن يبدأوا سيناريو العرض أكثر واقعية ومنح مقدّمي العرض فرصة إيجاد حلّ للمشكلة المحتمل وقوعها

والعائدة إلى عدم حيازة الأعضاء المال عند وجوب دفع التكاليف المشتركة، يُعطى المال للبعض فقط من المشاركين في تقديم العرض قبل بدنه.

### المعين التدريبي 13-3: التكاليف الفردية وتكاليف المجموعة

#### المعين التدريبي 13-4: دفتر الأموال النقدية<sup>13</sup>

| التاريخ | العملية/<br>الصفحة | الأموال الصادرة | الأموال الواردة | الميزانية |
|---------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------|
|         |                    |                 |                 |           |
|         |                    |                 |                 |           |
|         |                    |                 |                 |           |
|         |                    |                 |                 |           |
|         |                    |                 |                 |           |
|         |                    |                 |                 |           |
|         |                    |                 |                 |           |
|         |                    |                 |                 |           |
|         |                    |                 |                 |           |

#### الجلسة 14: وضع الخطة التنفيذية<sup>14</sup>

##### الأهداف:

- تحديد الخطوات الضرورية من أجل تشكيل مجموعة
- إدراك أهمية التخطيط لمجموعات العمل
- تطوير خطة تنفيذية لمجموعة العمل، من أجل مجموعات المشاركين الخاصة

المدة: 145 دقيقة

##### ترتيبات الجلوس:

- الخطوتان 1 و 5: على كل U
- الخطوات 2، 3 و 4: مقاعد لمجموعة صغيرة (مجموعات قائمة أو مشاركون من خط العمل/المنطقة نفسها)

##### المساعد على التدريب:

- الخطة التنفيذية لمجموعة العمل (المعين التدريبي 14-1)

<sup>13</sup> من منظمة العمل الدولية. مضي النساء قدماً في بناء المؤسسة، منظمة العمل الدولية، بانكوك، 2006.

<sup>14</sup> معتمد من منظمة العمل الدولية. مضي صاحبات المشاريع قدماً. منظمة العمل الدولية، بانكوك، 2006.

## برنامج الجلسة

### الخطوة 1 – 10 دقائق

في الجلسة العامة، يجري تذكير المشاركين بمناقشة الخطوات لتشكيل مجموعة عمل في الجلسة 2. ويُسأل المشاركون ما هي الخطوات التي يعتقدونها ضرورية من أجل إطلاق المجموعة. قد تتضمن هذه الخطوات على سبيل المثال ما يلي: تحديد الأعضاء، تخطيط سير المجموعة، انتقاء القادة، أو تعيين قواعد المجموعة.

### الخطوة 2 – 15 دقيقة

يطلب المدرب من المشاركين العمل ضمن مجموعاتهم القائمة أو المحتملة، وتحديد الخطوات الضرورية (1) لتشكيل مجموعتهم الخاصة إذا لم تكن قد اكتملت بعد، أو (2) لجعل مجموعتهم تعمل بشكل أفضل، وكذلك إعداد لائحة بخطتهم التنفيذية.

### الخطوة 3 – 10 دقائق

تبدأ المناقشة حول وضع خطط لمجموعات العمل. فالتخطيط هو التفكير في المستقبل، تعيين هدف محدد والسعي لتحقيقه، إضافة إلى ما يستتبع هذا الهدف من خطوات يجب تحقيقها.

يطلب المدرب من المشاركين وضع خطة تنفيذية. فيما يلي بعض الأمثلة:

- تريدون البدء بمجموعة عمل أو تقوية مجموعة عملكم، وتريدون إعداد خطة تنفيذية لكي تتمكنوا من تنظيم تقسيم العمل وتحديد الطريقة التي ستتم فيها إدارة المجموعة.
- يجب أن يعلم الشريك في المشروع أو المقاول الفرعي كمية السلع التي تستطيعون إنتاجها وتسليمها، لذلك، يجب أن تعلموا من يقوم بماذا ضمن مجموعتكم، ومتى.
- تريد مجموعتكم طلب تمويل من مؤسسة مالية وهي بحاجة إلى التقدم باقتراح مشترك تشرح فيه قدرتكم على الإنتاج والبيع، بالإضافة إلى عرض مفصل عن التدفق النقدي لديكم.

يجب على المدرب أن يشرح المضمون الرئيسي للخطة التنفيذية للمجموعة باستخدام المعين التدريبي 1-14. وكذلك الشرح بإيجاز بأن الغرض من النموذج هو مساعدة المشاركين على تخطيط أفكارهم حول كيفية تشكيل مجموعة عملهم. أما بالنسبة إلى المشاركين الذين يشكلون جزءاً من مجموعة عمل، فالغرض هو مساعدتهم على كيفية تحسين أداء عملها وتطويره. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأداة ستكون ضرورية في متابعة برنامج التدريب.

### الخطوة 4 – 60 دقيقة

يطلب من المشاركين استكمال النقاط الأساسية في خطتهم ضمن مجموعاتهم الخاصة (كما يمكن القيام بهذا الأمر بشكل فردي، أو ضمن مجموعات ثنائية الأفراد في حال وجود ممثل واحد أو اثنين فقط من مجموعة محددة (قائمة أو محتملة). يجب أن يكون فريق التدريب جاهزاً لمساعدة المشاركين بشكل فردي عند الضرورة.

**ملاحظات للمدربين:** يجب استعمال نتائج الجلسات السابقة (بما فيها الأوراق القلابة وغيرها من المواد المستعملة خلال التمارين) كأساس لإعداد خطتهم التنفيذية. وبشكل خاص، العمل من الجلسات 3 (التقييم

الذاتي)، 6 (ما الذي يمكننا القيام به معاً)، 7 (من يقوم بماذا)، 8 (قواعد المجموعة) و13 (الجوانب المالية) عند انجاز خطة العمل.

لجعل المتابعة أسهل، بالإمكان الطلب من المشاركين تقديم نسختين عن خططهم التنفيذية لكي يكون لديهم ولدى منظمي التدريب/منظمات الدعم نسخة عن الخطة التنفيذية يفتونها معهم عند انتهاء الورقة.

#### الخطوة 5 (يمكن القيام بها أيضاً كجلسة مستقلة) – 50 دقيقة

يطلب من كل مجموعة مشاركة أهدافها المستقبلية، أولوياتها والنشاطات التي سوف تنفذها عند عودتها إلى مقرها، وذلك، بناءً على الخطط التي وضعها في الخطوة السابقة.

وبعد كل عرض، يطلب المدرب من المشاركين الآخرين مشاركة وجهات نظرهم حول أفكار عمل المجموعات، وبشكل خاص، حول كيفية مواجهتهم التحديات إذا تم ذكرها.

يتم اختتام الجلسة عبر التشديد على أهمية تنفيذ المشاركين الفعلي لخطط عملهم من أجل نجاح مجموعاتهم.



المعين التدريبي 1-14: الخطة التنفيذية لمجموعة العمل

اسم المجموعة ..... الموقع: .....

أهدا □ المجموعة هي: .....  
.....

خصائص المجموعة:

1. النشاطات المشتركة هي:

.....  
.....

2. النشاطات الفردية هي:

.....  
.....

3. عدد أعضاء المجموعة .....

4. □ روط العضوية هي .....

5. يكون للمجموعة القادة/اللجان التالية: .....

.....

6. عدد المرات التي تجتمع فيها المجموعة وأين؟ .....

7. الخطوات التي سيتم اتخاذها من أجل تشكيل/تعزيز المجموعة خلال الأشهر الثلاثة – الستة القادمة:

| ماذا | مَن | متى | الدعم الإضافي المطلوب |
|------|-----|-----|-----------------------|
|      |     |     |                       |
|      |     |     |                       |
|      |     |     |                       |
|      |     |     |                       |
|      |     |     |                       |

يمكن إضافة كل من الوقت المحدد لانجاز كل خطوة والموارد المطلوبة لانجازها للجدول أعلاه



## ملحقات

### ورشة عمل حول تشكيل مجموعات العمل التاريخ التقييم النهائي

1. بشكل عام، كيف تقيّم ورشة عمل تشكيل مجموعات العمل؟

|          |     |        |     |          |
|----------|-----|--------|-----|----------|
| 😊😊       | 😊   | ☺      | ☹   | 😞😞       |
| جيد جداً | جيد | لا بأس | سيئ | سيئ جداً |

2. أية مواضيع أو تمارين (3) كانت الأكثر إفادة ومنفعة بالنسبة اليك؟  
الرجاء التوضيح:

| التمرين | لماذا |
|---------|-------|
|         |       |
|         |       |
|         |       |

3. أية مواضيع أو تمارين كانت الأقل إفادة ومنفعة بالنسبة اليك؟ الرجاء التوضيح:

4. أي مواضيع إضافية ترغب بإدراجها في البرنامج التدريبي هذا؟

5. أية مناهج تدريبية مستخدمة في ورشة التدريب تود إضافتها؟ (مثلاً الحالة الدراسية؛ المستندات؛ الألعاب وتأدية الأدوار؛ التمارين؛ العمل الجماعي)

6. أية مناهج تدريبية مستخدمة في البرنامج التدريبي (كما هو منكور أعلاه: رقم 5) ترغب بحذفها؟

7. ما هي اقتراحاتك لتحسين البرنامج التدريبي على تشكيل مجموعات العمل في المستقبل؟

8. الرجاء التعليق على تنظيم البرنامج التدريبي بكامله (على سبيل المثال: فترة الاستراحة؛ الترجمة/الترجمة الفورية؛ الدعم الإداري، الخ)

9. الرجاء الإجابة إلى مدى فهمك لموضوع تشكيل مجموعات العمل قبل حضورك البرنامج وبعده، عبر وضع دائرة على أحد الأرقام في السلم أدناه:

\*ملاحظة: الرقم 0 = لا فهم  
الرقم 10 = فهم كامل

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1  
الاجابات

بعد

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1  
الاجابات

10. ما هو أكثر موضوع أثار اهتمامك، تعلمته أو اكتسبته، خلال ورشة العمل؟

نموذج الاقتراحات اليومية  
للبرنامج التدريبي على تشكيل مجموعات العمل

الزمان: .....

المكان: .....

1. بشكل عام، كيف تقيم جلسة اليوم؟ (ضع علامة √ في المربع المناسب)

|          |     |        |     |          |
|----------|-----|--------|-----|----------|
| 😊😊       | 😊   | 😐      | 😄   | 😊😊       |
| سيئ جداً | سيئ | لا بأس | جيد | جيد جداً |

2. الرجاء إعطاء تعليقاتك حول مضمون البرنامج التدريبي، مناهجه، أداء المدربين، والتوقيت.

(أ) ما أكثر موضوع أثار اهتمامك اليوم؟

.....  
.....  
.....  
.....

(ب) ما هو الموضوع الذي لم يثر اهتمامك اليوم؟

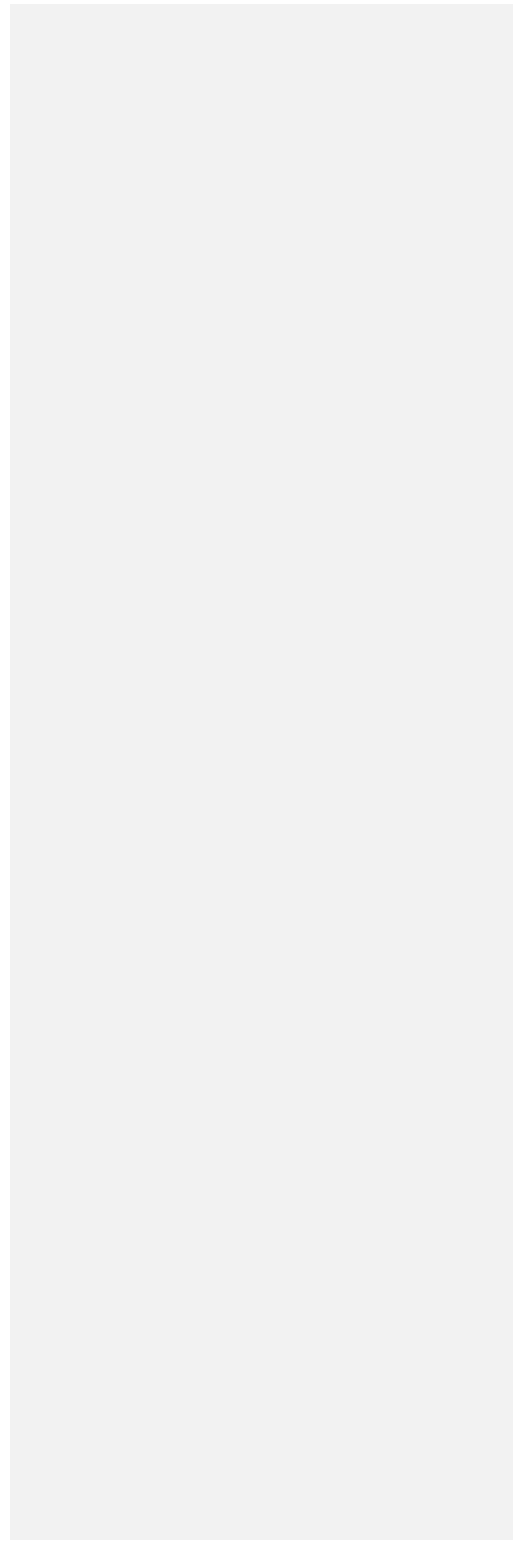
.....  
.....  
.....

(ج) هل من موضوع تسبب بإرباكك اليوم؟ إذا كانت الاجابة نعم، الرجاء التوضيح

.....  
.....  
.....

(د) ما هي اقتراحاتك لجعل ما تبقى من البرنامج التدريبي أفضل؟

.....  
.....  
.....  
.....



تشكيل مجموعات العمل  
تقييم ما قبل التدريب

1. الاسم: .....
2. الجنس: .....
3. القرية: .....
4. ما هو النشاط الاساسي لمؤسستك (مثلاً: النسيج، الأعمال اليدوية): .....
5. هل أنت صاحب مشروع: .....
6. هل أنت عضو في مجموعة؟ .....
7. الموقع/المهنة: .....
8. المستوى العلمي: .....
9. هل حضرت برنامج تدريبي من قبل؟ ما هو الموضوع ، الجهة المنظمة ومتى:

- أ. حول تأسيس مشروع / الريادة:
- ب. حول النوع الاجتماعي:
- ت. غيرها

10. الرجاء توضيح مفهومك لمجموعة العمل:

11. ما هو المهم ضمن المشروع؟

- أ) تحسين فرص الوصول إلى المواد الأولية
- ب) عدد كـ من الزبائن
- ج) تحسين فرص الوصول إلى مصادر التمويل
- د) زيادة الربح من الإنتاج
- هـ) تشكيل المجموعة
- و) الإنتاج (الكمية والنوعية)
- ز) كل ما ورد أعلاه

12. ما هي فوائد العمل معاً؟

- أ. مساعدة الأعضاء على توليد الربح
- ب. مساعدة الأعضاء على تحسين جودة المنتج
- ج. الوصول إلى السوق
- د. الوصول إلى التمويل
- هـ. كل ما ورد أعلاه
- و. لا فكرة لديك على الإطلاق

13. هل تعرّف ما الذي تعنيه المساواة بين النساء والرجال؟  
 نعم (الرجاء التوضيح وإعطاء مثال واحد)

.....  
.....  
 لا